

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

JOANA BARBOSA DE ALMEIDA

**PLANO DE MARKETING PARA A METALIFE PILATES INDÚSTRIA DE
MÓVEIS**

FLORIANÓPOLIS

2007

JOANA BARBOSA DE ALMEIDA

PLANO DE MARKETING PARA A METALIFE PILATES INDÚSTRIA DE MÓVEIS

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentada à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Administração da Produção.

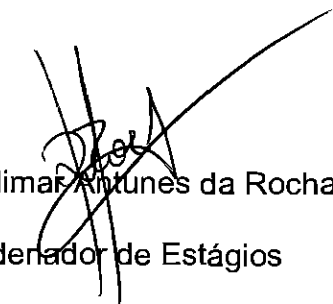
Professor Orientador: Prof. Eduardo Aquino Hübler

FLORIANÓPOLIS

2007

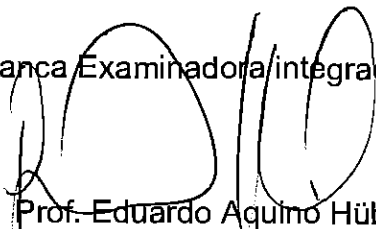
JOANA BARBOSA DE ALMEIDA

PLANO DE MARKETING PARA A METALIFE PILATES INDÚSTRIA DE MÓVEIS



Prof. Rudimar Antunes da Rocha
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Prof. Eduardo Aquino Hübler

Orientador



Prof. Alessandra Linhares

Membro



Prof. Carlos Mussi

Membro

A minha família – Ronaldo, Marilene, Maíra,
Marina e Lígia; e meus avós – Othon e Noca.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os professores dos quais tive oportunidade de ser aluna, exceto àqueles que apareciam de vez em quando em sala de aula.

Ao bom humor e auxílio do Professor Carlos Mussi, e ao Professor Marcos Dalmau, que jamais demonstrou desinteresse e esteve sempre pronto para auxiliar em quaisquer circunstâncias.

Em especial ao Professor e Orientador Eduardo Hubler, pela atenção, paciência e até mesmo pelas discussões.

À Metalife, pelos subsídios que viabilizaram a realização do estudo.

Agradeço também ao apoio das minhas amigas Pati e Kizzy durante todos os anos da faculdade.

Aos meus amigos do coração, que SEMPRE me apoiaram nas situações mais extremas: Biel, Mazinha, The Jubs, Elana, Ricky it e Enein. E as minhas amigas mais recentes, mas já muito especiais: Paola e Scheila.

À paciência e incondicional compreensão e amor de meus pais, Ronaldo e Marilene, e minhas irmãs, Maíra e Lígia. Principalmente a minha irmã Marina - pelas sugestões relacionadas ao trabalho. A minha avó Noca – minha fonte de forças. E por fim ao Ozzy , companheiro de todas as horas.

RESUMO

ALMEIDA, Joana. B. **Planejamento Estratégico de Marketing para a Metalife Pilates Indústria de Móveis**. 2007. (86f). Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 2007.

O presente estudo visa elaborar um plano de marketing, com o intuito de encontrar as ameaças, oportunidades, pontos fortes e fracos da Metalife Pilates Indústria de Móveis. Seu objetivo principal é desenvolver ações que possam ser implementadas, objetivando aumentar 15% o volume de vendas, focalizando no segmento das academias, na região Sul do Brasil, no segundo semestre de 2007. O estudo foi caracterizado como estudo de caso ao longo do primeiro semestre de 2007, em Florianópolis, Santa Catarina. A coleta de dados se deu através de entrevistas informais com os membros da empresa. A análise do ambiente externo apontou potencial do mercado das academias de *fitness* na região Sul do Brasil, possuindo 25% das academias do país. Por outro lado, através da análise interna foram constatados a diminuição (entre o último quadrimestre de 2006 e primeiro quadrimestre de 2007), de 12% das vendas, dentre os clientes da empresa, para as academias de *fitness*. O Plano de Ação proposto, sugere estratégias a serem implementadas a partir de julho de 2007, objetivando resultados para o exercício de 2007. O custo total das estratégias corresponderam a R\$26.800,00, visando trazer um retorno de R\$108.830,00. Por fim, estimou-se que as vendas da Metalife para segundo semestre de 2007, chegará a R\$834.368,00, ou seja, 15% acima do primeiro semestre de 2007.

Palavras- chaves: marketing, planejamento de marketing e estratégias de marketing.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - A visão sistêmica dos 4 A's.....	21
Figura 02 - Variação cambial em dólar e variação da taxa de juros utilizando os EUA como referência.....	34
Figura 03 - Participação Fornecedores 2007.....	46
Figura 04 – Cadillac.....	47
Figura 05 - Step Barrel.....	48
Figura 06 – Reformer.....	48
Figura 07 - Ladder Barrel	49
Figura 08 - Step Chair.....	49
Figura 09 - Wall Unit.....	50
Figura 10 – Acessórios.....	50
Figura 11 - Participação por unidades vendidas dos equipamentos no primeiro quadrimestre de 2007.....	52
Figura 12 - Participação dos equipamentos no faturamento no primeiro quadrimestre de 2007.....	53
Figura 13 - Cartão de Natal Metalife.....	55
Figura 14 - Funcionograma dos departamentos e suas atividades.....	57
Figura 15 - Organograma da Metalife.....	59
Figura 16 - Participação dos Estados nas Vendas de 2006.....	60
Figura 17 - Participação dos Estados nas Vendas 2007.....	61
Figura 18 - Vendas por região 2006.....	62
Figura 19 - Vendas por região 2007.....	63
Figura 20 - Vendas por tipo de clientes no ultimo quadrimestre de 2006.....	64
Figura 21 - Vendas por tipo de clientes no primeiro quadrimestre de 2007.....	65
Figura 22 - Layout da fábrica da Metalife.....	67

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - População total e proporções por sexo e idade.....	39
Quadro 02 - Lista de ferramentas.....	40
Quadro 03 - Quadro de preços de 2007.....	54
Quadro 04 – Ameaças e Oportunidades.....	70
Quadro 05 – Pontos Fortes e Fracos.....	71
Quadro 06 - Estratégia de elaboração de pesquisa de mercado junto às academias, da região Sul do Brasil.....	73
Quadro 07 - Estratégia de divulgação do Pilates para o segmento das academias na região Sul.....	74
Quadro 08 - Estratégia para fortalecer os produtos da Metalife nas academias na região Sul do Brasil.....	75
Quadro 09 - Estratégia para agregar valor ao serviço através de atendimento diferenciado.....	76
Quadro 10 - Estratégia para elaboração de informativos trimestrais divulgando benefícios e novidades do método Pilates.....	77
Quadro 11 - Estratégia para criação de uma equipe pós-vendas.....	78

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Preço dos equipamentos de empresas concorrentes.....	45
Tabela 02 - Comparação dos preços da Metalife e Concorrentes.....	45
Tabela 03 - Vendas por Regiões.....	61
Tabela 04 - Renda Familiar por Classes.....	66
Tabela 05 – Cronograma de Custo das Estratégias.....	78
Tabela 06 – Estimativa de retorno para 2007.....	79
Tabela 07 - Percentual do faturamento investido.....	80

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Justificativa	12
1.2 Objetivos	13
1.2.1 Objetivo Geral.....	13
1.2.2. Objetivos Específicos.....	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 Estratégia	15
2.2 Planejamento estratégico	17
2.3 Fundamentos de Marketing	18
2.4 Planejamento estratégico de Marketing	21
2.4 .1 Análise do ambiente externo (análise de oportunidades e ameaças)	24
2.4.1.1 Ambiente demográfico	25
2.4.1.2 Ambiente econômico.....	25
2.4.1.3 Ambiente tecnológico.....	26
2.4.1.4 Ambiente socio-cultural	26
2.4.2 Microambiente	27
2.4.2.1 Concorrência	27
2.4.2.2 Fornecedores.....	27
2.4.2.3 Clientes.....	28
2.4.3 Análise do ambiente interno (análise de forças e fraquezas)	28
2.4.4 Formulação de objetivos e metas	30
2.4.5 Formulação de estratégias	30
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	32
4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	34
4.1 Análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças)	35
4.1.1 Ambiente Econômico.....	35
4.1.2 Ambiente Demográfico	38
4.1.3 Ambiente Tecnológico	40
4.1.4 Ambiente Sócio-Cultural.....	41
4.2 Microambiente	42
4.2.1 Análise de mercado das academias	42
4.2.2 Concorrência	43
4.2.3 Fornecedores	45
4.3 Análise do Ambiente Interno	47
4.3.1 Produtos.....	47
4.3.2 Políticas de preço	53
4.3.3 Canais de Comunicação.....	54
4.3.4 Canais de Distribuição	56
4.3.5 Estrutura Organizacional	57
4.3.6 Vendas	60

4.3.7 Clientes	63
4.3.8 Análise Operacional	66
4.3.9 Recursos Humanos	68
5 ANÁLISE SWOT	69
5.1 Ameaças e Oportunidades	69
5.2 Forças e Fraquezas	70
6 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS	72
6.1 Plano de Ação	72
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	81
REFERÊNCIAS	83

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, novas descobertas científicas e tecnológicas foram capazes de revolucionar a qualidade de vida dos indivíduos. Doenças anteriormente desconhecidas, como stress e hipertensão, foram estudadas a fim de conseguirem ser prevenidas. Isso fez com que a conscientização pela importância de uma boa qualidade de vida aumentasse, conquistando cada vez mais adeptos interessados na saúde, bem-estar e no envelhecimento saudável. A qualidade de vida não é apenas um sentimento de satisfação pessoal, mas sim a valorização que se faz dos aspectos relacionados à saúde que o indivíduo considera importante. Em outras palavras, é também caracterizada como valor atribuído à vida.

Com a busca pela qualidade de vida, técnicas e métodos preventivos de doenças, como hipertensão e stress, foram criados. O Pilates é um exemplo desses métodos. Criado durante a segunda guerra mundial com o objetivo de estimular a recuperação dos pacientes, o método surgiu através da adaptação de molas às camas nos hospitais. O Pilates tem como objetivo corrigir problemas posturais, melhorar a capacidade respiratória e circulatória, aliviar dores crônicas e stress, aumentar a coordenação, equilíbrio, flexibilidade, além de fortalecer a musculatura sendo utilizado, muitas vezes, com fins estéticos¹.

Trazido ao Brasil em 1991 pela graduada em dança, Alice Becker Denovaro, o Pilates originalmente era utilizado com fins fisioterapêuticos.² Todavia, nos últimos anos, o método se destacou também como forma de condicionamento físico. A popularidade do Pilates no Brasil se deu quando deixou de ser utilizado somente como tratamento em clínicas fisioterapêuticas, passando também a ser oferecido em academias, centros de estética, spas, entre outros, como método de condicionamento físico e estética.

Em 1999 abriu as portas o primeiro fabricante de equipamentos para Pilates, em Salvador, Bahia³. Cinco anos mais tarde, em junho de 2004, foi criada a empresa Metalife Pilates. Localizada em São José, na Grande Florianópolis, a Metalife fabrica equipamentos para a prática do método Pilates.

¹ <http://www.physiopilates.com/modules.php?name=Conteudo&pa=showpage&pid=7>. Acesso em 14/06/2007.

² Ibid. Acesso em 14/06/2007.

³ Ibid. Acesso em 14/06/2007.

Com a abertura da economia mundial, operar em um mercado globalizado onde a concorrência é cada vez maior, e o consumidor menos fiel e mais exigente, tornou-se a realidade das organizações. Ao mesmo tempo em que os avanços tecnológicos aumentam a competitividade - e assim podem influenciar nas diminuições das margens de lucro; são capazes de forçarem a reestruturação dos valores organizacionais bem como obrigá-las a focarem suas estratégias para satisfazerem os clientes.

Com isso, cresce o número de empresas que diante da complexidade e incertezas no cenário empresarial, buscam ferramentas e técnicas que auxiliem seu processo gerencial. O planejamento estratégico de marketing é uma dessas ferramentas. Segundo Dias (2006) o plano de marketing é um produto estratégico cuja elaboração consiste em uma valiosa contribuição para a estratégia de marketing da empresa. Indo ao encontro do pensamento de Dias (2006), Kotler (2000) afirma que o plano de marketing identifica e analisa as condições de mercado que afetam o setor em que a empresa atua, focam seus esforços em prioridades que agregam valor à organização e fornecem detalhes para que esses esforços possam ser implementados e avaliados.

Uma empresa que não faz o planejamento de suas atividades, pesquisando o mercado e os ambientes em que está inserida, de forma que identifique as oportunidades e ameaças, os pontos fortes e fracos, pode acabar comprometendo seus resultados. Tendo isso em vista, o trabalho em questão visa elaborar um planejamento estratégico de marketing para a Metalife, a fim de analisar a capacidade da empresa e o desenvolvimento de estratégias, objetivando melhorar seu desempenho diante dos concorrentes.

1.1 Justificativa

Para que o desenvolvimento do trabalho seja pertinente, o tema abordado deve atender a determinados critérios ao longo do processo. De acordo com Castro apud Mattar (2005) esses critérios a serem analisados são: importância, originalidade e viabilidade do tema escolhido.

Para Castro (1977) um tema é importante quando está ligado a uma questão teórica e merece atenção continuada na literatura especializada; ou a uma questão que afeta significativamente certo segmento da sociedade. A Metalife por ser uma

empresa jovem (fundada em junho 2004) ainda não utiliza corretamente as ferramentas que o marketing oferece. Com isso, reconhece a importância de desenvolver um planejamento estratégico de marketing.

Como citado anteriormente, Castro (1977) acredita que a originalidade é outro ponto a ser justificado ao escolher um tema. Para ele, a originalidade está relacionada ao potencial que os resultados têm de surpreender, e não ao fato do tema já ter sido pesquisado. O planejamento de marketing em questão é original, pois além de nunca ter sido executado, seus resultados podem alterar a forma de gestão, além de causar surpresa aos gestores da Metalife.

Dos três aspectos apontados por Castro (1977) que justificam uma pesquisa, o último a ser analisado é a viabilidade. O planejamento estratégico de marketing para a Metalife é considerado um estudo viável levando em consideração o tempo disponível, os recursos financeiros, a disponibilidade potencial de informações e a teoria discutida sobre o tema.

Diante das afirmações expostas acima o estudo propõe-se a responder ao seguinte problema: Quais atividades se fazem necessárias, em Marketing, para aumentar 15% das vendas da Metalife Pilates Indústria de Móveis, focalizando-se no segmento das academias na região Sul do Brasil, no segundo semestre de 2007?

1.2 Objetivos

Para a definição dos objetivos se faz necessário, primeiramente, a formulação de um objetivo amplo, denominado de objetivo geral. A partir daí, o objetivo é desmembrado de forma pontual, a fim de guiar as atividades do estudo para solucionar o objetivo geral. Esses objetivos desmembrados são denominados objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Por esta razão, o objetivo geral do estudo é: Desenvolver um plano de marketing para a empresa fabricante de equipamentos, Metalife Pilates Indústria de Móveis, visando aumentar as vendas em 15%, focalizando as ações para o segmento das academias na região Sul do Brasil, no segundo semestre de 2007.

1.2.2. Objetivos Específicos

- a) Executar uma análise do ambiente externo e interno da organização;
- b) Definir oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos;
- c) Determinar as estratégias de marketing e as ações para implementá-las.
- d) Estabelecer critérios de avaliação para as ações propostas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Primeiramente é essencial que seja realizado um estudo bibliográfico. Este tipo de estudo viabiliza o conhecimento teórico e, conseqüentemente, facilita a elaboração do plano de marketing da empresa.

2.1 Estratégia

Para a compreensão do plano de marketing é essencial que se entenda o conceito de estratégia. De acordo com Druker apud Dias (2006, p.442): “As estratégias são os planos de vôo que guiam os negócios da empresa”. O autor também enfatiza que as estratégias devem ser apoiadas em alguma atividade exclusiva, que ofereça vantagem competitiva às empresas.

Porter apud Dias (2006, p.449) menciona que “a essência da formulação estratégica competitiva está em relacionar a empresa com seu meio ambiente”. O autor afirma que são cinco as forças competitivas que exigem atenção das empresas: clientes, fornecedores, produtos substitutos, entrada de novos fabricantes, e concorrentes.

O principal intuito de formular uma estratégia é o de colocar a empresa em uma situação diferenciada, ou seja, deve possuir características exclusivas aumentando conseqüentemente sua competitividade. Porter (1986, p.49) destaca que “ao enfrentar as cinco forças competitivas, existem três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem-sucedidas para superar as outras empresas em uma indústria”:

a) Liderança no custo total – diminuir de forma significativa os custos da empresa, lembrando sempre da importância de manterem a qualidade dos produtos e atendimento.

A liderança no custo exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência, um controle rígido do custo e das despesas gerais, que não seja permitida a formação de contas marginais dos clientes, e a minimização do custo em áreas como P&D, assistência, força de vendas, publicidade etc. Intensa atenção administrativa ao controle dos custos é necessária para atingir essas metas. Custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda a estratégia, embora qualidade, a assistência e outras áreas não possam ser ignoradas. (PORTER, 1986, p.50).

b) Diferenciação - a diferenciação pode ocorrer na imagem da marca, tecnologia inovadora, serviços sob encomenda, rede de fornecedores, atuação em alguma área pouco explorada, entre outros. Quando alcançada a diferenciação, a estratégia torna-se viável para conseguir retornos acima da média do setor ao mesmo tempo em que cria uma posição privilegiada para enfrentar as cinco forças competitivas. (PORTER, 1986).

c) Enfoque – focar em determinado grupo comprador, ou segmento de produto ou mercado, com o objetivo de atendê-los com mais eficiência. Como a diferenciação, o enfoque pode assumir formas diferentes. A estratégia do enfoque se baseia no fato de que a empresa é capaz de atender melhor o seu alvo estratégico do que os concorrentes que atendem toda a indústria. O alvo pode ser atendido através de uma posição de custos mais baixos ou de uma posição diferenciada, mesmo que a indústria não seja capaz de manter uma dessas posições em relação ao setor como um todo.

Mintzberg et al. (2000) define estratégia como sendo um padrão do passado, representado pelo tipo de comportamento ao longo dos anos, e um plano para o futuro, entendido como um plano de ações definidas através de um processo formalizado. A diferença é que planos são estratégias pretendidas, enquanto padrões são estratégias realizadas. O autor ainda define estratégia utilizando palavras como: pretexto, posição e perspectiva. Como pretexto, a estratégia é usada como uma “manobra” específica com o intuito de enganar os concorrentes. Pela posição, a estratégia se torna uma força de mediação entre a organização e o ambiente, ou seja, torna-se responsável pela harmonia entre a empresa e o ambiente em que está inserida. Já como perspectiva, a estratégia foca no ambiente interno da organização, em outras palavras, ela presta atenção em como a empresa enxerga o mundo. Exemplificando, “a estratégia é para a organização o que a personalidade é para o indivíduo.” (MINTZBERG, 2000, p.30).

Para Dias (2006) existem decisões táticas e decisões estratégicas. As decisões táticas são fáceis de serem alteradas e se preocupam com períodos a curto prazo. Já as decisões estratégicas são difíceis de serem alteradas e concentram seus objetivos em períodos de tempo a longo prazo.

2.2 Planejamento estratégico

O planejamento é uma ferramenta fundamental para que as organizações consigam alcançar seus objetivos. Dias (2006, p.442) define planejamento como um "processo de tomada antecipada de decisão, algo que fazemos antes de agir". Segundo o autor, o planejamento se baseia na crença de que um futuro melhor será alcançado a partir de ações executadas no presente.

É comum dentro das organizações a elaboração de um planejamento estratégico do qual a empresa visa definir a mobilização dos seus recursos para alcançar os objetivos. É importante lembrar, que para sucesso do planejamento, são essenciais que sejam traçados de forma clara e objetiva as metas da empresa. Para Stoner e Freeman (1999) são quatro as razões que definem a importância dos objetivos: 1) proporcionar um senso de direção; 2) focalizar os esforços; 3) guiar planos e decisões; 4) ajudar a avaliação do progresso.

Algumas empresas afirmam que as rápidas mudanças no mercado impossibilitam ou tornam irrelevante a execução de um planejamento formal. Dias (2006) defende a importância do planejamento e afirma ser essencial entender seus objetivos. Objetivos tais como:

- a) Interar os executivos da empresa;
- b) Fazer com que seus funcionários tenham uma visão do futuro;
- c) Definir com clareza a missão e visão da organização;
- d) Auxiliar a empresa nas contantes mudanças ambientais;
- e) Preparar a organização para mudanças rápidas e não programadas.

Ainda de acordo com o autor, o planejamento nas grandes organizações pode ser dividido em quatro níveis: Corporativo, Divisional, Unidades Estratégicas de Negócios, e de Produto ou Linha de produtos.

- a) Corporativo – define a missão, visão, metas, políticas estratégicas definir as divisões e unidades corporativas;
- b) Divisional – define a alocação de investimentos nas unidades estratégicas de negócios;
- c) Unidades Estratégicas de Negócios – define sua missão de acordo com a missão da empresa, analisa ambiente, formula metas, estratégias e programas;

- d) *De produto ou linha de produto* – define o plano de marketing (análise da situação atual e oportunidades, objetivos, estratégias, programas de ação, demonstração de resultados e controles).

O presente trabalho visa elaborar um planejamento de produto ou linha de produto, onde serão abordados os itens: análise da situação atual e oportunidades, objetivos, estratégias, programas de ação e demonstrações de resultados.

Contudo, o processo do planejamento muitas vezes requer mais tempo em sua preparação do que em sua execução. Mesmo assim, Kotler (2000, p.206) afirma que “o processo de planejamento pode ser mais importante que os planos que dele surgem”.

Dentro do marketing, o planejamento é fundamental para guiarem as organizações, que sem um bom planejamento estratégico de suas atividades, podem acabar perdendo o foco em como alcançar os objetivos traçados.

2.3 Fundamentos de Marketing

O Marketing permite que as empresas entendam o comportamento e as forças do mercado, apontando oportunidades de negócios e ajudando a construir bons relacionamentos com os clientes (Kotler, 2000).

Keegan (2005) destaca que Marketing é um conjunto de conceitos, ferramentas, teorias, práticas e procedimentos, além de experiência. “Marketing é o processo de focalizar os recursos e objetivos de uma organização nas oportunidades e necessidades do ambiente” (KEEGAN, 2005, p.3).

Dias (2006,p.2) define Marketing como,

A função empresarial que cria continuamente valor para o cliente e gera vantagem competitiva duradoura para a empresa, por meio da gestão estratégica das variáveis controláveis de Marketing: produto, preço, comunicação e distribuição.

Complementando a análise feita por Dias (2006), Kotler e Armstrong (2003) acreditam que Marketing é um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam, por meio da criação, oferta e troca de produtos e valor com os outros. Já Raimar Richers (2000) define Marketing simplesmente como a intenção de atender e entender o mercado.

O bom desempenho do Marketing acontece quando é efetuada uma prática contínua, competente e eficiente. De acordo com Dias (2006), essa prática permite o crescimento organizacional e a realização de sua contribuição social.

Segundo Kotler (2000) podem ser estabelecidas definições sociais e gerenciais de Marketing. A definição social visa mostrar o papel do marketing perante a sociedade. "Marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com os outros." Já a visão gerencial visa preparar o cliente para a compra. "O Marketing gerencial é o processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço (*pricing*), a promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais." (KOTLER, 2000, p.30).

A prática do Marketing exige que as organizações identifiquem com clareza quem é seu mercado-alvo. Para identificar o mercado-alvo Kotler e Armstrong (2003) afirmam existirem três etapas: segmentação de mercado, identificação de mercado e posicionamento de mercado. Na segmentação de mercado é feita a identificação de bases para a segmentação e o desenvolvimento de perfis do segmento; na identificação de mercado é desenvolvida uma avaliação de atratividade do segmento, bem como a seleção dos segmentos-alvo; e por fim no posicionamento de mercado é desenvolvido o posicionamento para os segmentos-alvo e um mix de marketing para cada segmento.

Com o objetivo de obter os resultados esperados, o Marketing utiliza ferramentas que auxiliam nessa tarefa. Com isso foi criado um composto de marketing, conhecido também por mix de marketing. Esse mix trata de um conjunto de fatores dos quais as empresas devem estar atentas se desejam alcançar os objetivos traçados pelo Marketing. Kotler (2000) denomina esses pontos em 4 P's: Produto, Preço, Promoção e Praça.

- a) Produto – lida com as adaptações do produto às necessidades dos clientes. Exemplo: variedade de produtos, qualidade, design, características, nome da marca, embalagem, tamanhos, serviços entre outros;
- b) Preço - define o preço dos produtos incluindo descontos e financiamento, sem se esquecer dos impactos econômicos e psicológicos da precificação. Exemplo: listas de preços, descontos, concessões, prazos de pagamentos e condições de financiamentos;

- c) Promoção – são as estratégias utilizadas para vender o produto. Exemplo: propagandas, publicidades, forças de vendas, relações públicas, marketing direto.
- d) Praça – lida com a distribuição e com os canais dos quais serão entregues a mercadoria aos clientes. Exemplo: canais, coberturas, locais, estoques e transportes.

Por outro lado, utilizados ainda como ferramentas de marketing, Richers (2000) destaca que o entrosamento entre as áreas da empresa pode ser identificado pelos 4 A's.

O sistema dos 4 A's procura atender essa necessidade de entrosamento entre as áreas, ao conceber o marketing como um conjunto de tarefas ou funções que precisam ser coordenadas para que se possa realizar as tarefas operacionais de maneira seqüencial ou a custos controláveis (RICHERS, 2000, pág.151).

Os 4 A's são denominados de: Análise, Adaptação, Ativação, Avaliação. Análise - são compreendidas as forças do mercado em que a empresa atua e pretende atuar; Adaptação – visa ajustar as atividades da empresa às forças externas descobertas na análise; Ativação – são as medidas para que o produto atenda aos mercados predefinidos; e Avaliação – controla os processos de comercialização e interpreta os resultados para atualização dos futuros processos de marketing.

Richers (2000) divide os 4 A's, em termos estruturais, em dois grupos: Análise e Avaliação – funções de apoio; Adaptação e Ativação – funções de linha estabelecidas pela equipe de vendas e produção, a partir dos objetivos estabelecidos. Sendo assim, o autor denomina a combinação dos dois grupos em *mix* de marketing. Richers (2000) ainda lembra a importância de a empresa enxergar os 4 A's como um conjunto de funções integradas, entendido ao menos parcialmente pelas pessoas, como um fluxo contínuo e sistêmico.

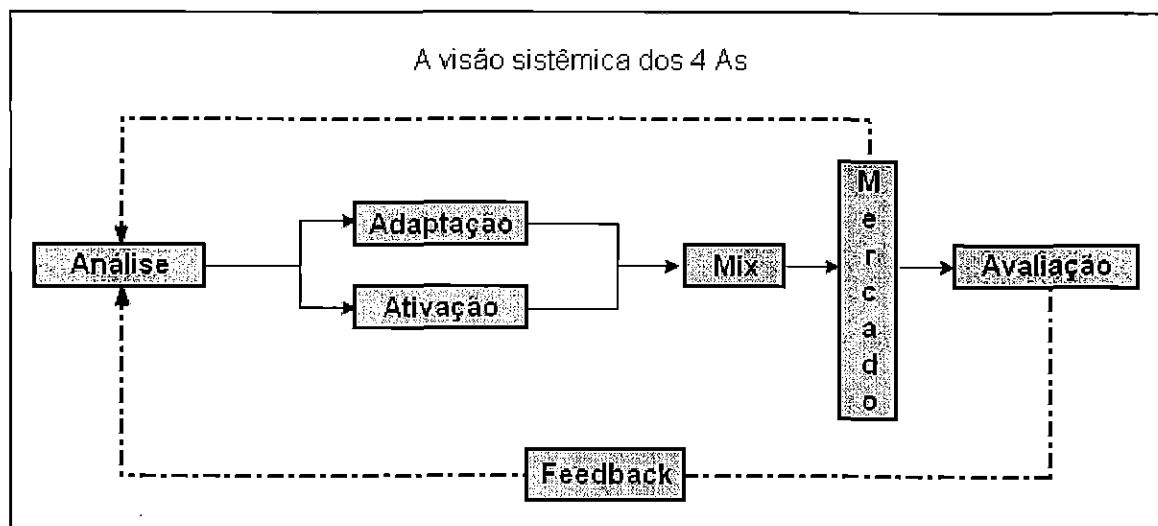


Figura 1: A visão sistêmica dos 4 A's.

Fonte: RICHERS (2000).

O quadro acima descreve a visão sistêmica dos 4 A's.

Parte da análise, que busca informações no mercado e as transforma, de um lado, em adaptação e, de outro, em ativação que, por sua vez, formam o marketing mix, que se dirige ao mercado para atingir metas. Como isso acontece, e com que resultados, cabe à avaliação examinar, realimentando o sistema (feedback), sempre em busca de maior eficácia. O sistema dos 4 As foi elaborado há um bom tempo como instrumento de ensino e como modelo conceitual para a aplicação do marketing em qualquer empresa. (RICHERS, 2000, p.153).

2.4 Planejamento estratégico de Marketing

Com as constantes mudanças do mercado a única forma que as empresas encontram para se manterem competitivas, é elaborando um planejamento estratégico orientado para o mercado. "Todas as empresas precisam de um plano de marketing que una as pessoas em torno de seus objetivos e estabeleça metas para o futuro" (RICHERS, 2000, p.61). O autor enfatiza que nenhum modelo de plano de marketing funciona sem haver o comprometimento das pessoas que participam da sua execução.

O objetivo fundamental do planejamento estratégico é o de auxiliar as empresas a selecionarem e organizarem seus negócios de forma que estejam sempre preparadas para lidarem com as mais diversas e inesperadas situações. Dias (2006, p.442) diz que "Permitir à empresa conseguir e sustentar alguma

vantagem sobre seus concorrentes, da maneira mais eficiente possível, é a finalidade do planejamento estratégico”.

O planejamento estratégico é entendido por Kotler e Armstrong (2003, p.33) como o “processo de desenvolver e manter um ajuste estratégico entre os objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de marketing em um mercado em contínua mutação”.

Kotler (2000) acredita que o planejamento estratégico exige ações em três áreas-chaves: 1) gerenciar os negócios da empresa como uma carteira de investimentos; 2) avaliar os pontos fortes de cada negócio levando em consideração a taxa de crescimento de mercado e a posição da empresa dentro do mercado em questão; e, por último, 3) desenvolver uma estratégia, ou seja, um plano de ação para cada um dos seus negócios com o intuito de atingir seus objetivos de longo prazo.

Como citado anteriormente, as empresas cada vez mais necessitam adaptar-se às constantes mudanças do mercado. Com as novas formas da vida econômica, tais como as empresas virtuais, é comum encontrarmos dificuldades, “[...] o que justifica a elaboração de planos que levem a entender, prever e acompanhar as mudanças que estão por vir”. (DIAS, 2006, p.443)

Conforme Dias (2006, p.476), “O plano de marketing é um documento estratégico corporativo por meio do qual diversos fatores são considerados e sintetizados, alternativas são avaliadas e decisões são tomadas”. O plano de marketing é usado para direcionar as atividades dos colaboradores dentro da organização e para manter em harmonia o trabalho dos departamentos entre si e da empresa como um todo.

Segundo Kotler (2000) o plano de marketing funciona em dois níveis:

O plano de marketing estratégico estabelece os objetivos gerais e estratégia de marketing com base em uma análise da situação e das oportunidades de mercados atuais. O plano de marketing tático delinea táticas específicas de marketing, incluindo táticas de propaganda, formas de comercialização, preços, canais e serviços (KOTLER, 2000, p.86).

O plano de marketing, segundo Oliveira (2001), tem como objetivo manter a alta administração da empresa atualizada, com informações completas sobre o ambiente interno e externo, e oferecendo alternativas de como encarar o futuro através de um documento tático e estratégico.

Dias (2006) afirma que existem diversos planos de marketing e, nem sempre esses planos são exatamente iguais. No entanto, todos os planos de marketing devem abordar os seguintes assuntos:

- a) Páginas de apresentação - folha de rosto, sumário e introdução;
- b) Descrição geral da situação atual de mercado;
- c) Objetivos – definem de que forma a empresa reagirá ao mercado ;
- d) Estratégias – mostram a maneira como a equipe de marketing vai alcançar os objetivos do plano;
- e) Implementação – traz o roteiro de ação no plano terminado;
- f) Análises – tornam úteis as informações disponíveis;
- g) Resumo executivo e resumo gerencial.

Para Kotler (2000) existem oito tópicos a serem abordados em um plano de marketing:

- a) Definição da missão da empresa;
- b) Análise do ambiente externo;
- c) Análise do ambiente interno;
- d) Formulação de objetivos e metas;
- e) Formulação de estratégias;
- f) Formulação de programas;
- g) Implementação;
- h) Feedback e controle.

De acordo com Richers (2000) existem inúmeros modelos de planos de marketing, no entanto, nenhum modelo é eficiente o bastante sem que haja o comprometimento e envolvimento das pessoas que participam de sua execução. O autor sugere que o plano de marketing aborde os seguintes elementos:

- a) Introdução e Sumario Executivo - mostra os objetivos do plano e as etapas para que sejam alcançados;
- b) Avaliação da Situação do Momento – apresenta os pontos fracos e fortes da empresa em relação aos seus concorrentes;
- c) Apreciação do Cenário - descreve o ambiente externo apontando as ameaças e oportunidades;
- d) Recomendações Estratégicas – mostra os objetivos de novas ações e a forma de alcançá-los;

- e) Formas de Implementação – descreve ações específicas e suas medidas;
- f) Orçamento – estima e compara todas as ações que geram receitas e despesas.

Com base nos autores citados a cima, o presente plano de marketing seguirá a seguinte estrutura.

- i) Análise do ambiente externo;
- j) Análise do ambiente interno;
- k) Formulação de objetivos e metas;
- l) Formulação de estratégias;
- m) Formulação de plano de ação;
- n) Implementação;
- o) Feedback.

2.4.1 Análise do ambiente externo (análise de oportunidades e ameaças)

Uma boa análise sobre o ambiente em que a organização está inserida é essencial para identificar as oportunidades e ameaças que rodeiam a empresa. As oportunidades e ameaças são antecipações feitas do futuro estando relacionadas sempre aos fatores externos. De acordo com Mattar e Santos (2003) o estudo da situação envolve analisar todas as informações importantes para realizar o diagnóstico e prognóstico de marketing.

Os autores ainda afirmam que analisar as informações pertinentes ao ambiente "é fundamental para a construção de cenários e para determinar ocorrências ambientais significativas para o marketing" (MATTAR, SANTOS, 2003, p.143).

Destacada por Kotler (2000) a importância para empresa de um monitoramento das forças macroambientais e dos agentes microambientais. O autor classifica as forças macroambientais como: econômico-demográficas, tecnológicas, político-legais e sócio-culturais. Já os agentes microambientais são classificados como: clientes, concorrentes, distribuidores e fornecedores.

Kotler (2000, p.98) afirma ainda que uma oportunidade de marketing existe quando a empresa pode lucrar ao atender às necessidades dos consumidores de um determinado segmento.

Oliveira (2001) acredita que, por serem variáveis externas, a empresa não pode controlar as oportunidades que estão em sua volta. No entanto, o autor diz que se a empresa souber usufruir dessas oportunidades, essas, por sua vez, criarão condições favoráveis à organização. Já as "ameaças são variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições desfavoráveis para a mesma" (OLIVEIRA, 2001, p.83).

2.4.1.1 Ambiente demográfico

O estudo da população humana relacionada ao tamanho, densidade, localização, idade, sexo, raça, ocupação e outros diversos dados estatísticos é chamado de demografia. O ambiente demográfico é um fator de suma importância para o plano de marketing. Para Kotler e Armstrong (2003) sua importância é reconhecida por ser um ambiente que envolve pessoas, que por sua vez constituem o mercado.

De acordo com Kotler (2000, p. 162),

Vários são os aspectos de extremo interesse dos profissionais de marketing: o tamanho e taxa de crescimento da população de diferentes cidades, regiões e países, a distribuição das faixas etárias e sua composição étnica, os níveis de instrução, os padrões domiciliares e as características e os movimentos regionais.

Stoner e Freeman (1999) incluem a variável demográfica, bem como estilo de vida e valores sociais dentro das variáveis sociais. Segundo os autores "as mudanças na demografia e no estilo de vida afetam a composição, a localização e as expectativas do suprimento de mão-de-obra e dos clientes de uma organização". (STONER, FREEMAN, 1999, p.55).

2.4.1.2 Ambiente econômico

O mercado, como citado anteriormente, é composto por pessoas que por sua vez possuem o poder de compra determinado pelo ambiente econômico. "Obviamente, as tendências e as condições econômicas gerais são críticas para o sucesso de uma organização" (STONER, FREEMAN, 1999, p.57). Os autores dizem que os salários, os preços cobrados por fornecedores e competidores, e as políticas

fiscais do governo afetam os custos de produção e as condições de mercado dos produtos e serviços vendidos.

Kotler (2000, p.167) acredita que "o poder de compra em uma economia depende da renda, dos preços, da poupança, do endividamento e da disponibilidade de crédito". Para Richers (2000) o mais difícil é antecipar possíveis mudanças na demanda em longo prazo advindas de alterações dos hábitos de consumo.

Kotler e Armstrong (2003) afirmam que o ambiente econômico consiste em diversos fatores que influenciam o padrão das pessoas e conseqüentemente seu poder de compra.

2.4.1.3 Ambiente tecnológico

Atualmente é fácil perceber a harmonia entre os avanços tecnológicos e a evolução mundial. Os avanços tecnológicos possibilitam grandes conquistas em áreas de extrema importância para os seres humanos como, por exemplo, na área da saúde. Por outro lado, essa tecnologia possibilita também a criação de certos horrores para a humanidade tais como: bomba de hidrogênio, gás asfixiante, entre outros. Stoner e Freeman (1999, p.58) definem as variáveis tecnológicas como "novos desenvolvimentos em produtos ou em processos, bem como avanços na ciência, que podem afetar as atividades de uma organização".

Para Bateman e Snell (1998) as empresas que aderem aos avanços tecnológicos para desenvolver estratégias obtêm certas vantagens sobre aquelas empresas que optam pelo caminho sem a tecnologia, tornando-se assim, obsoletas.

Do ponto de vista de Kotler (2000, p. 171), "cada nova tecnologia é uma força de destruição criativa". Para o autor, essas maravilhas são capazes de facilitar a vida da humanidade, por outro lado, acabam por derrubar as empresas e pessoas que as desprezam e lutam contra elas.

2.4.1.4 Ambiente socio-cultural

A importância do ambiente sócio-cultural ocorre por sua influência significativa na formação de valores das pessoas. Grande parte do que as pessoas absorvem provém de padrões estabelecidos pela sociedade. Kotler (2000, p.174) defende que "a sociedade molda nossas crenças, nossos valores e normas". Kotler e

Armstrong (2003) dizem que instituições que compõem o ambiente cultural, afetam os valores, as percepções, as preferências e os comportamentos básicos de uma sociedade.

2.4.2 Microambiente

A análise microambiental envolve variáveis controláveis como concorrentes, fornecedores, clientes e intermediários de marketing. Kotler e Armstrong (2003) defendem a importância da união entre as variáveis citadas, com o intuito de constituir o sistema de entrega de valor da empresa.

2.4.2.1 Concorrência

É comum a concorrência acirrada entre as empresas ser motivo de falência das mesmas. Isso acontece, pois a maioria das organizações se esforçam atender às necessidades de seus clientes. "Poucas empresas novas conseguem entrar no setor e as empresas de fraco desempenho saem dele facilmente" (KOTLER, 2000,p.240).

Kotler e Armstrong (2003) afirmam que o conceito de marketing acredita que, quando as empresas oferecem mais valor e satisfação para seus clientes do que as concorrentes, é muito mais provável que sejam bem sucedidas.

De acordo com Dias (2006) para enfrentar a concorrência é importante que as organizações usem estratégias de diferenciação. "Estratégia de diferenciação é uma estratégia que visa desenvolver um conjunto de diferenças significativas e valorizadas pelo cliente para distinguir seus produtos do dos concorrentes".(DIAS, 2006, p.103).

2.4.2.2 Fornecedores

Os fornecedores desempenham um papel essencial para a atividade final de uma empresa. São eles os responsáveis pelas fontes de matérias-primas da organização, tornando-se indispensáveis para o sucesso dessas. "Os fornecedores constituem um elo fundamental no sistema de entrega de valor para o cliente da

empresa. Eles oferecem os recursos necessários para a empresa produzir seus bens e serviços” (KOTLER, ARMSTRONG, 2003, p.62).

Sendo assim, segundo Stoner e Freeman (1999), a maior parte das organizações dependem de fornecedores de materiais e mão-de-obra, tentando sempre tirar vantagem da competição entre eles para obterem os melhores preços, condições de pagamentos e até mesmo qualidade na entrega e matéria-prima.

Dias (2006) acredita que uma boa parceria com os fornecedores pode ser vista como uma oportunidade oferecida para as organizações.

2.4.2.3 Clientes

Como citado anteriormente, o motivo de existência das organizações se resume em atender, da melhor maneira possível, às necessidades de seus clientes. Para que isso ocorra é inevitável que essas empresas entendam o comportamento de seus consumidores. No entanto, isso não é fácil de ser alcançado. “Os clientes podem dizer uma coisa e fazer outra. Eles podem não ter consciência de suas motivações mais profundas. Podem responder à influências que façam com que mudem de idéia no último minuto”. (KOTLER, 2000, p.182).

Ainda de acordo com Kotler (2000) para entender o comportamento do consumidor é necessário examinar os principais fatores que influenciam seu comportamento de compra. Comportamentos influenciados por fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos.

Após o entendimento do comportamento do consumidor e, conseqüentemente, a conquista desses, é importante que seja feita a manutenção desses clientes. Para que isso ocorra é necessário que a empresa arme suas estratégias para a fidelização dos seus consumidores. “Estratégias enfatizam a adição de valor para o cliente através da ampliação de serviços, de incentivos e de interações sob medidas que reflitam as diferenças no possível valor de cada cliente para toda a vida”. (DAY, 2001, p. 142).

2.4.3 Análise do ambiente interno (análise de forças e fraquezas)

Depois de identificadas as oportunidades e ameaças detectadas durante a análise do ambiente externo, a organização deve fazer uma análise do seu ambiente

interno. Com a análise interna é possível identificar suas competências e suas fragilidades, ou seja, seus pontos fortes e seus pontos fracos que devem servir como ferramentas de defesa ou de ação efetiva na busca de uma participação consistente no mercado. O ambiente interno é composto por forças próximas à empresa que influenciam sua atividade principal, ou seja, que afetam sua capacidade de atender seus clientes.

Conforme Dias (2006, p. 496) “as empresas precisam desenvolver parâmetros que permitam aferir o seu grau de competitividade e sua eficiência operacional, para vencer as mais diversas turbulências ambientais”.

Como citado acima, só é possível identificar pontos fortes e fracos de uma organização, fazendo uma boa análise do seu ambiente interno. São considerados pontos fortes, segundo Oliveira (2001), todos os aspectos positivos que criam na empresa seu potencial competitivo. Já os pontos fracos, são variáveis controláveis que desfavorecem a empresa em relação ao meio ambiente.

Maximiano (2000) destaca as formas mais eficientes de identificar os pontos fortes e fracos de uma organização, sendo elas: estudo das áreas funcionais, estudo do desempenho e *benchmarking*. Na primeira delas – estudo das áreas funcionais – é feita uma análise das áreas funcionais como marketing, produção e operações, recursos humanos e finanças. Os recursos e competências são avaliados e comparados com as deficiências e vulnerabilidades. Essa análise pode ser feita através do levantamento de dados e informações em sistemas informatizados, consulta com funcionários, gerentes e executivos e com pesquisas de opinião junto aos clientes. O estudo do desempenho é um estudo considerando os resultados obtidos até a situação atual a fim de compreender a evolução do desempenho, verificar se houve melhora ou não para serem feitas projeções para o futuro. O foco é dado na área de finanças enfatizando a lucratividade e identificação de fontes de lucro e, também, na área de vendas identificando o volume e a participação no mercado. Já o *Benchmarking* é caracterizado por ser uma técnica por meio da qual a organização compara seu desempenho com o de outra. Através dessa técnica, é possível detectar características de outras organizações, concorrentes ou não, que atuem ou desenvolvem atividades de maneira bem feita, a fim de buscar melhorias, para a identificação e aquisição de vantagens competitivas. Richers (2000, p. 180) diz que o *benchmarking* é feito “por meio de métodos ou aparelhos diferentes que medem o mesmo fenômeno para descobrir qual deles é o mais eficiente”. O autor

afirma que o objetivo da técnica é mudar a organização para aumentar sua performance.

2.4.4 Formulação de objetivos e metas

Os objetivos de uma organização são indispensáveis para identificar a direção onde a empresa deve convergir todos seus esforços. Já as metas estão inseridas nos objetivos. Para o estabelecimento claro dos objetivos é importante que a missão da empresa esteja bem definida e detalhada. “Todo gerente deve ter objetivos e ser responsável por alcançá-los” (KOTLER, ARMSTRONG, 2003, p.35).

Dias (2006, p. 483) afirma que “os objetivos é a seção do plano de marketing que define de que forma a empresa reagirá ao mercado”. O autor ainda diz que, exceto por organizações sem fins lucrativos, os objetivos traçados giram sempre em torno da melhor forma possível para se obter o lucro esperado.

No entanto, para que os objetivos sejam atingidos é de suma importância que eles sejam claros e viáveis de serem alcançados. Esses objetivos e metas “devem surgir de uma análise das oportunidades e forças da unidade de negócios, não de anseios” (KOTLER, 2000, p. 101).

Ainda conforme Kotler (2000) os objetivos devem ser, a medida do possível, quantificados, consistentes e organizados hierarquicamente do mais importante para o menos importante.

2.4.5 Formulação de estratégias

A função do marketing, de forma resumida, é aumentar a lucratividade da empresa. “Ele deve identificar, avaliar e selecionar oportunidades de mercado. Deve também formular estratégias para capturar essas oportunidades” (KOTLER, ARMSTRONG, 2003, p.40).

Uma boa estratégia empresarial, conforme Richers (2000), deve ser criativa ou inovadora objetivando diferenciar-se dos concorrentes. Além disso, o autor diz ser essencial ter conhecimentos de como implementá-las, pois de nada adianta planejar sem saber como deverá executar.

Porter apud (Kotler, 2000) resumiu as estratégias de marketing em três tipos:
1) Liderança total de custos – menores custos de produção e distribuição para

conseguir o melhor preço; 2) Diferenciação – conseguir melhor desempenho em certa área que beneficie os clientes; e 3) Foco – focar em um ou mais segmentos estreitos de mercado.

Dias (2006) diz ser importante elaborar as estratégias com calma utilizando esse processo para desenvolver soluções criativas e avaliar alternativas.

As melhores estratégias, provavelmente não serão as primeiras colocadas no papel. As que formarão a estrutura do plano final serão aquelas que destacarem as forças do produto, enfrentarem efetivamente a concorrência, atenderem às necessidades do público-alvo e derem lucro para a empresa, com um investimento razoável de dinheiro e esforço (DIAS, 2006, p.485).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

O objetivo deste capítulo é apresentar os procedimentos metodológicos usados para executar o plano de marketing em questão. Com as considerações vistas no capítulo anterior foi possível analisar, mesmo que breve, os pontos pertinentes quanto a estratégia, planejamento estratégico, fundamentos de marketing chegando ao planejamento estratégico de marketing.

Castro (1977) entende por pesquisa aplicada, o tipo de estudo sistemático que possibilita o ganho de conhecimento para solucionar problemas - organizacionais e acadêmicos - pré-estabelecidos. Primeiramente, será feito o delineamento da pesquisa, as técnicas utilizadas para a coleta, e análise dos dados primários e secundários.

O presente estudo é caracterizado inicialmente como um estudo exploratório. O estudo exploratório investiga um tema pouco pesquisado, com o intuito de levantar informações sobre o assunto através da revisão bibliográfica. Vergara (1997) afirma que o objetivo da pesquisa exploratória é tornar o conhecimento do pesquisador mais abrangente.

Num segundo momento a pesquisa torna-se conclusiva, pois apresenta características específicas sobre a organização pesquisada. O objetivo principal do estudo conclusivo é obter respostas para as questões pré-estabelecidas de pesquisa (Vergara, 1997).

Relacionando a natureza entre as variáveis estudadas, Mattar (2005) a define como pesquisa descritiva. A pesquisa descritiva vislumbra expor o fenômeno em estudo e não verificar as relações existentes entre as variáveis que expliquem o fenômeno. "Quando se diz que uma pesquisa é descritiva, está querendo dizer que se limita a uma descrição pura e simples de cada uma das variáveis, isoladamente" (CASTRO, 1977, p.66).

O presente estudo define-se como estudo de caso. Na realização de um estudo de caso é delimitado um tema específico e pesquisado em detalhes, inserindo-o no contexto bibliográfico. Conforme Gil (2002, p. 54) o estudo de caso "consiste no estudo profundo e exaustivo de um dos poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento". Gil (2002) destaca que a maior utilidade do estudo de caso é verificada nas pesquisas exploratórias. Por sua

flexibilidade, é recomendável nas fases iniciais de uma investigação sobre temas complexos, para a construção de hipóteses ou reformulação do problema".

Os dados obtidos são classificados como dados primários e secundários. Mattar (2005) define dados primários como sendo aqueles que antes não foram coletados, estando ainda em posse dos pesquisados, e que são coletados com o propósito de atender às necessidades da pesquisa em andamento. A coleta de dados primários se deu através de entrevistas informais com os membros da empresa. Já os dados secundários são diferentes. São dados já coletados, tabulados, ordenados e muitas vezes até mesmo analisados. É pertinente lembrar que os dados secundários são dados com "propósitos outros ao de atender às necessidades da pesquisa em andamento, e que estão catalogados à disposição dos interessados" (MATTAR, 2005, p.142). Os dados secundários podem ser classificados como bibliográfico e documental. Para Gil (2002) o estudo bibliográfico é desenvolvido através de livros e artigos científicos, ou seja, através de um material previamente elaborado. Já o estudo documental é realizado a partir da coleta de documentos internos da empresa. Os dados secundários externos utilizados na pesquisa foram retirados de livros, revistas e artigos que tratassem do tema, já os dados internos foram obtidos na empresa.

Com relação à dimensão do tempo, Castro (1977) classifica o presente estudo como pesquisa ocasional, pois sua realização se deu uma só vez e se propõe a solucionar problemas específicos analisados no decorrer da pesquisa.

4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Metalife Pilates surgiu em junho de 2004, com o nome de Ferraccioly – Móveis Para a Vida. Caracterizada como microempresa empregando dez funcionários, atua no segmento da indústria. Sua localização se dá no município de São José, situado na parte central do litoral do estado de Santa Catarina, a oeste da capital do estado, Florianópolis. Faz parte da área conurbada da grande Florianópolis, com aspectos semelhantes em hábitos culturais e aspectos em comum das propriedades físicas. As principais atividades econômicas advêm da indústria e do comércio, onde grande parte do seu parque industrial situa-se às margens da BR-101. A empresa se instalou na região devido à mão de obra barata e pela localização próxima a BR- 101 facilitando o transporte dos equipamentos. Primeiramente seu foco era a fabricação de equipamentos hospitalares. No entanto, após o sucesso da produção de um equipamento para recuperação da cirurgia de um atleta, os pedidos desse novo aparelho aumentaram e a mudança pareceu promissora.

A Metalife é uma empresa comprometida com inovações na fabricação de equipamentos para reabilitação e condicionamento físico, elaborados de acordo com o método Pilates. O Pilates é uma técnica criada por Joseph Pilates que, apaixonado pela cultura grega, foi inspirado por esta para desenvolver seu método, além de ter estudado disciplinas ocidentais de treinamento físico, boxe e acrobacia. Durante a primeira guerra mundial trabalhou como enfermeiro e percebeu que a falta de atividade física tornava a recuperação dos pacientes muito mais lenta. Com isso, desenvolveu uma série de exercícios executados com molas adaptadas às camas do hospital. A partir daí, foram criados os aparelhos que dessem apoio aos seus exercícios.

Atualmente, a Metalife fabrica os principais aparelhos para a prática do método prestando muita atenção em inovações que possam surgir. A empresa utiliza as tecnologias necessárias na linha de produção, mas sempre respeitando as exigências quanto aos critérios de produção responsável, meio ambiente e responsabilidade social. A Metalife possui escritórios em São José, São Paulo e no mês de julho será inaugurado um em Roma, na Itália. O escritório de São Paulo é gerido por um dos sócios e o escritório de São José pelos outros três.

Para dar continuidade ao estudo, foram feitas as análises do ambiente externo que rodeia a Metalife, e análise do ambiente interno, da qual aponta as características da empresa.

4.1 Análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças)

A análise do ambiente externo possibilita identificar as oportunidades e ameaças que influenciam a atividade da empresa. Com mudanças cada vez mais velozes e significativas, estar atento ao mercado é essencial para evitar imprevistos desagradáveis e para aproveitar da melhor forma possível as oportunidades.

4.1.1 Ambiente Econômico

O ambiente econômico é de muita importância e deve ser tratado com atenção. Ele é o determinante principal do aumento ou da diminuição do poder de compra dos consumidores. De acordo com o Banco Central (2007) (qual publicação do Banco Central? Se for do site, citar o endereço e data de acesso), o decréscimo da inflação, a manutenção dos superávits primários do setor público, bem como o desempenho do balanço de pagamento, foram fatores contribuintes para aumentar a estabilidade econômica do país.

Novos dados apresentados pelo IBGE (apud Instituto de Pesquisa Uniban, 2007)⁴ afirmam que o crescimento do Brasil em 2005 foi de 3,7%, com o PIB (Produto Interno Bruto) chegando a R\$ 2,322 trilhões (seria melhor pegar o crescimento econômico de 2006). Mesmo com maior estabilidade, o crescimento da economia do país ainda tem sido lento se comparado ao dos demais países. O crescimento médio mundial nos últimos quinze anos foi de 3,7% ao ano, enquanto que o Brasil cresceu em média 2,6% a.a. no mesmo período (CONCEIÇÃO, 2006). A estimativa feita pelo IBGE (2007), é de que o crescimento do PIB para 2007 será aproximadamente de 4,16%. Com isso, nota-se que, mesmo com o crescimento abaixo do crescimento mundial, o país cresce tímida e gradativamente.

Dados obtidos pelo Banco Central (2007) indicam que o risco soberano do país, ao final de 2006, foi o menor dos últimos cinco anos, com 206 pontos básicos.

⁴ <http://www.institutodepesquisauniban.org.br/controle.asp?setor=3&acao=mensal&conj=20>. Acesso em 26/05/2007.

A inflação também fechou abaixo do esperado em 2006 (3,14% ante 4,5%) e a taxa de juros teve um ritmo lento de redução (SEBRAE, 2007)⁵.

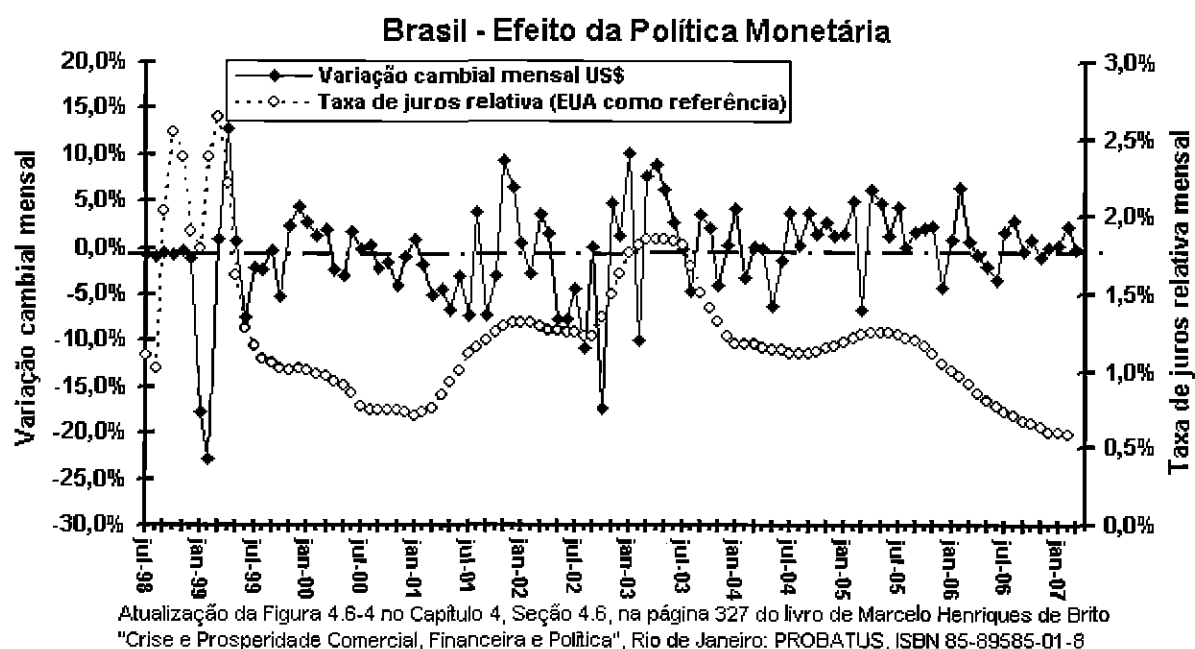


Figura 2: Variação cambial em dólar e variação da taxa de juros utilizando os EUA como referência. Fonte: Brito (2007)

A figura acima apresenta graficamente a variação cambial em dólar e a variação das taxas de juros. O gráfico mostra o aumento significativo do dólar e das taxas de juros de 1999 a 2003, seguidos pelo seu decréscimo nos anos seguintes. Observou-se uma redução do diferencial entre os juros brasileiros e os juros americanos. Os juros brasileiros estão 7,75 pontos percentuais acima dos americanos, que em 2005 a diferença chegava a 16,25 pontos (Brito, 2007). Isso favorece o aumento no nível de atividade econômica no Brasil. Porém, com a valorização cambial pós-2003, as exportações brasileiras tornam-se menos competitivas internacionalmente, o que dificulta as intenções da empresa em exportar para Itália.

A taxa Selic também teve significativa diminuição desde 2005, passando de 19% para 12% em junho de 2007. A diminuição desta taxa permite que as empresas

⁵ <http://www.uasf.sebrae.com.br/uasfgestao/uasfnoticias/notfev2007/fev2007/not1976/view>. Acesso em 28/02/2007.

e pessoas físicas desfrutam de um ambiente mais estável facilitando projeções em longo prazo.⁶

A Metalife foi fundada em 2004, durante um período de diminuição significativa das taxas de juros - facilitando a captação de recursos - em conjunto ao decréscimo relativamente tímido da variação cambial. Em 2006, quando ocorreu a segunda queda dos juros, a empresa captou novos investidores aumentando o número dos sócios. Atualmente a Metalife se encontra em uma situação "confortável" levando em consideração o contínuo decréscimo no primeiro semestre de 2007 das duas variáveis. Com a melhora nas condições econômicas (maiores taxas de crescimento, menores taxas de juros e maior estabilidade monetária), o poder de consumo da população aumenta proporcionando maior procura por atividade supérfluas – relacionadas à estética, bem como a procura por tratamentos com fins fisioterapêuticos.

A indústria brasileira representou, em 2006, 30,9% do valor do PIB (Instituto de Pesquisa Uniban, 2007)⁷. Ela se mantém, no final do primeiro trimestre de 2007, 3,8% acima do mesmo período em 2006, e estima-se o crescimento de 4,19% em 2007 (IBGE, 2007). As vendas da indústria catarinense tiveram variação positiva de 3,77% em fevereiro, com relação a janeiro de 2007. Comparando janeiro de 2006 com o mesmo mês em 2007, verifica-se que o crescimento da indústria no estado foi de 6,51%, enquanto que o aumento do bimestre - janeiro + fevereiro - dos dois anos foi de 6,88% (INDIVILLE,2007).

O mercado brasileiro de academias e a indústria de equipamentos movimentaram cerca de R\$ 2,06 bilhões em 2005 (Eustaquio, 2006). A Metalife é uma empresa fabricante de móveis específicos para a prática de Pilates. Devido à finalidade de seus produtos, o mercado da empresa é denominado de *fitness* e *wellness*, que no ano de 2005, movimentou U\$ 53 bilhões, sendo que o Brasil foi responsável por U\$ 2,06 bilhões. (Fitness Brasil, 2006). Segundo a revista Fitness Brasil, o mercado de *fitness* e *wellness* está em expansão no mundo inteiro, entretanto ainda é muito pouco explorado na América Latina.

⁶ <http://www.clicrbs.com.br/clicnegoclos/jsp/default.jsp?uf=2&local=18§ion=Home>. Acesso em 13/05/2007.

⁷ <http://www.institutodepesquisauniban.org.br/controle.asp?setor=3&acao=mensal&conj=20>. Acesso em 27/05/2007.

"[...] apesar dos números grandiosos, o segmento no continente ainda é um nicho a ser explorado, com espaço para pequenos, médios, grandes e mega investidores, locais ou vindos do exterior. Dentro desse cenário, o Brasil já é o maior mercado de academias de ginástica na América Latina".⁸

Sendo assim, o mercado em que a empresa atua é extremamente promissor, tornando-se cada vez mais exigente e concorrido. Dada a conjuntura de crescimento, estabilidade econômica no Brasil e ao promissor mercado das academias, as perspectivas da empresa relativas ao mercado nacional e ao segmento das academias são positivas. Porém, considerando a valorização cambial observada nos últimos meses, as perspectivas da empresa relativas a mercados estrangeiros não são tão favoráveis, demandando estratégias que compensem o efeito negativo da valorização cambial.

4.1.2 Ambiente Demográfico

A Folha On-Line⁹ informa que, de acordo com a ONU (Organização das Nações Unidas), em nosso planeta vivem mais de 6,3 bilhões de pessoas, podendo chegar a 9,2 bilhões em 2050. A mesma organização ainda afirma que os motivos desse aumento populacional mundial são conseqüências da melhoria no acesso ao tratamento de doenças e maior longevidade das pessoas. Com os avanços na medicina, a prevenção de doenças é cada vez mais visada e a preocupação com uma boa qualidade de vida é motivo de conscientização da população.

Atualmente, segundo o relatório do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas – IBGE – *A População Jovem do País* (2001), 19,8% da população brasileira é composta por jovens, no entanto, a desaceleração do crescimento dessa população se tornou visível a partir de 1990, com o crescimento de 1,2% a.a. Nas décadas de 70 e 80 esse crescimento era, respectivamente, de 3,3% e 3,1% a.a. A partir daí, houve decréscimo contínuo e, em 2000, o percentual de crescimento chegou a 1,34% a.a.

Os dados obtidos pelo IBGE (2006), expostos no quadro abaixo, demonstram a diminuição constante do percentual de crianças de 0 a 14 anos nas

⁸ http://www.fitnessbrasil.com.br/novo_site/news_detalhe.asp?id=285. Acesso em 20/04/2007.

⁹ <http://www1.folha.uol.com.br/folha/mundo/ult94u105445.shtml>. Acesso em 10/04/2007.

últimas duas décadas, diferentemente da população com mais de 65 anos, que cresce cada vez mais.

POPULAÇÃO TOTAL E PROPORÇÕES DA POPULAÇÃO POR SEXO, GRANDES GRUPOS				
	1980	1990	1996	2000
Pop. Total	119.002.706	146.825.475	157.070.163	169.799.170
Por Sexo (%)				
Homens	49,68	49,36	49,3	49,22
Mulheres	50,31	50,63	50,69	50,78
Por Grandes Grupos de Idade(%)				
0-14 anos	38,2	34,72	31,54	29,6
15-65 anos	57,68	60,45	62,85	64,55
65 e mais	4,01	4,83	5,35	5,85

Quadro 1: População total e proporções por sexo e idade.
Fonte: IBGE (2006)

Ademais, é cada vez mais comum pessoas sofrerem de doenças como *stress* e hipertensão, podendo até mesmo o envelhecimento acontecer mais rápido. A situação atual é tão crítica que, de acordo com a revista *Veja* (2007, p.33), a Sociedade Brasileira de Hipertensão afirma que pelo menos 3,5 milhões de menores sofrem deste mal. Conforme a ONU (2006), o número de pessoas com mais de 60 anos deixará de ser 673 milhões e chegará aos dois bilhões.

De acordo com o website [Vivapilates.com.br](http://www.vivapilates.com.br)¹⁰, o perfil dos praticantes do método Pilates abrange desde os sedentários com problemas de saúde, até atletas dos quais desejam manter e melhorar a performance física, possuindo a faixa etária de 10 anos à terceira idade.

A Sociedade Brasileira de Cirurgia Plástica – SBPC – (2006)¹¹ estima que seu mercado cresceu 24% desde 2004, sendo realizadas 365.698 mil cirurgias estéticas no Brasil. Isso mostra a vaidade dos brasileiros, preocupados não somente com a qualidade de vida mas também com a aparência. Até mesmo o número de academias cresceu significativamente. Em 1999, existiam aproximadamente quatro mil academias. Hoje, esse número passou para sete mil, freqüentadas por mais de 2,1 milhões de pessoas (Eustaquio, 2006). O Pilates, além de proporcionar bem estar físico e mental, também é muito procurado devido a seus benefícios estéticos.

¹⁰ <http://www.vivapilates.com.br/viva-pilates-artigos-view.php?id=5>. Acesso em 24/05/2007.

¹¹ <http://www.thebeauty.com.br/noticias.asp?id=65&page=4>. Acesso em 20/04/2007.

Sendo assim, levando em consideração a conscientização por uma qualidade de vida melhor, o aumento da longevidade e a vaidade dos indivíduos, pode-se concluir que o mercado das empresas relacionadas ao bem estar e à saúde humana, incluindo o mercado das academias, torna-se extremamente promissor.

4.1.3 Ambiente Tecnológico

Os avanços tecnológicos influenciam a maioria das organizações atuais, das quais procuram auxílio na evolução dos processos produtivos. Os recursos disponíveis pelos avanços tecnológicos na área da saúde são capazes de prevenir e curar doenças que eram consideradas fatais.

Utilizando as tecnologias necessárias para a fabricação dos equipamentos para Pilates, a empresa desenvolveu uma nova técnica de encaixe para a montagem dos equipamentos reduzindo, em média, 40% do seu tamanho, além da facilidade oferecida ao cliente na hora da montagem. A redução do tamanho dos aparelhos quando desmontados, facilita e barateia em 30% a atividade do transporte da empresa, tendo em vista a influência da metragem cúbica para a formação do preço. Além disso, a técnica utilizada possibilita maior segurança na hora de embalá-los e manuseá-los. O quadro abaixo mostra todas as ferramentas utilizadas pela empresa, exceto das atividades terceirizadas, para construção dos equipamentos.

Lista de equipamentos	Especificação	Marca
Policorte	Corte de ferro	Maquita
Furadeira de bancada	Furação de grande precisão	Moltec
Solda Mig	Solda de Precisão	Balme
Solda Elétrica	Solda de resistência	Balme
Compressor de ar	Limpeza	Schul
Furadeira Portátil	Montagem	Metabo
Chaves de Boca	Montagem	Moretzsohn
Martelo	Montagem	Farnastil
Brocas	Montagem	Irwin
Alicate Universal	Montagem	Tauru
Alicate de Pressão	Montagem	Tauru
Conjunto Chave allen 25pc	Montagem	Starfer
Conjunto Chave de Fenda 30 pc	Montagem	Moretzsohn

Quadro 2: Lista de ferramentas
Fonte: Metalife (2007)

Além das tecnologias para fabricação a empresa utiliza os avanços da internet para auxiliar suas atividades. O site da empresa disponibiliza especificações de todos os equipamentos produzidos, além de ser usado como banco de currículos para profissionais da área. Contudo, a Metalife reconhece a falta de atenção às atualizações no site, além de perceber a falta de informações sobre a técnica do Pilates. No entanto, por se tratar de clientes profissionais já inseridos na área de *fitness* e *wellnes* e familiarizados com o método, a maior necessidade são as informações para auxiliar a montagem.

4.1.4 Ambiente Sócio-Cultural

Com os avanços médicos foram constatadas doenças das quais a prevenção causaria menor ônus ao indivíduo, por exemplo, doenças cardiovasculares e hipertensão. Prevenções como alimentação saudável e exercícios físicos diminuem as chances do indivíduo desenvolver tais doenças. Essas campanhas, corroboradas pela mídia, conscientizam a população quanto a importância de hábitos saudáveis para a longevidade. O crescimento do mercado de *fitness* e *wellness* é reflexo disto. De acordo com o informativo da Fitness e Business (2006), esta indústria cresce aproximadamente 4,5% ao ano. Dados mostrados pela revista *Veja* (2007, p.33) afirmam que a expectativa de vida do brasileiro subiu quase dois anos, passando para 71,9 anos, desde 2000. A revista ainda enfatiza a melhoria da qualidade de vida dos idosos, que desde 1998, tem sido considerável. Doenças crônicas caíram 4%, dificuldades em caminhar teve uma diminuição em 10%, e a procura por planos de saúde aumentou em 14%.

A partir desses dados percebe-se que não só a qualidade de vida dos indivíduos em geral melhorou (melhor saneamento básico, melhor alimentação, avanços na medicina e tecnologia, para citar alguns exemplos); mas também a mídia paralelamente ajudou a promovê-la. Sendo assim, como reflexo dessas novas necessidades culturais, o crescimento do mercado de *fitness* e *wellness* caminha ao lado da promoção de uma qualidade de vida melhor, baseada na prática regular de exercícios e na alimentação saudável.

4.2 Microambiente

Kotler e Armstrong (2003) acreditam que a tarefa mais importante do marketing é atrair e conquistar a fidelidade dos clientes. Para que isso ocorra é necessário que esses gerentes de marketing tenham apoio de outros participantes do microambiente da empresa. “Outros departamentos da empresa, fornecedores, intermediários de marketing, clientes, concorrentes e vários públicos, que se unem para constituir o sistema de entrega de valor da empresa” (KOTLER E ARMSTRONG, 2003, p. 61).

4.2.1 Análise de mercado das academias

Com a valorização do conceito de qualidade de vida e saúde, a procura por atividades físicas fez com que as academias se tornem cada vez mais visadas. Além da preocupação com a saúde, pode-se aliar dois fatores que levam à procura das academias: estética e entretenimento. É comum freqüentadores procurarem as academias também como local de diversão e distração.

Com isso a popularização das academias se tornou maior e seu número aumentou significativamente desde 1999.

Trata-se de um mercado altamente pulverizado, constituído essencialmente por operadores individuais de micro e pequenas empresas, com mínima estrutura gerencial. Começam a despontar no mercado brasileiro as primeiras redes de academias, com gestão profissionalizada, mas que, por fatores estruturais e conjunturais de nossa economia, enfrentam importante dificuldade para financiar suas estratégias de crescimento.¹²

Mencionado anteriormente, a ACAD (Associação Brasileira de Academias) destaca ser o Brasil o maior mercado de academias da América Latina. Os Estados Unidos são os líderes deste segmento com, aproximadamente, 20.249 academias, freqüentadas por 14% da população. A ACAD afirma existirem 7000 academias registradas no país, gerando 120.000 empregos, freqüentadas por 1,6% da população brasileira, ou seja, 2,8 milhões de pessoas. Em 2005 o mercado das academias cresceu 10 % no Brasil. No entanto, a associação acredita existirem aproximadamente 13000 academias não registradas no país.

¹²http://www.acadbrasil.com.br/artigos/artigos_mercado_01.htm. Acesso em 14/06/2007.

Mais da metade das academias estão localizadas na região Sudeste do Brasil e a outra metade se divide em região Sul – 25%; e os outros 25% estão divididos entre as demais regiões – Norte, Nordeste e Centro-Oeste. Isto significa que somente na região sul existe, aproximadamente, 1750 academias (Eutarquio, 2004).

Em Porto Alegre, capital do Rio Grande do Sul, segundo o Conselho Regional de Educação Física¹³(2003), existem aproximadamente 244 academias de acordo com os alvarás concedidos. Estima-se que em todo estado, esse número chega a 700. No estado de Santa Catarina, constatou-se 450 academias registradas no CREF3/SC (Conselho Regional de Educação Física), sendo que cem delas estão localizadas em Florianópolis. No Paraná esse número chega, aproximadamente, a 600 academias. Curitiba conta com 136 academias regularizadas, no entanto, estima-se que esse número pode chegar a 500, ou seja, 72% são irregulares. É importante destacar que, além do elevado número de academias registradas no Brasil, estima-se que grande parte delas não possui registros.

4.2.2 Concorrência

Michael Porter (1986) enfatiza a importância da eficiência operacional e da estratégia para a obtenção do desempenho excelente dentro das organizações. O autor afirma que para ultrapassar os rivais é necessário oferecer maior valor aos consumidores ou criar valor a custos mais baixos. As diferenças entre as empresas em termos de custos e preços são resultados de um conjunto de atividades essenciais para a criação, produção, venda e até mesmo distribuição dos produtos aos consumidores finais. Com isso, o autor defende a idéia de que vantagem competitiva advém do conjunto das atividades como um todo, e não somente de um único fator-chave.

Por ser uma técnica exclusiva exigente de equipamentos únicos, o Pilates não permite alterações que modifiquem a finalidade dos aparelhos. Sendo assim, a tendência nesse mercado é que os aparelhos virem comódites sem que haja qualquer tipo de diferenciação, exceto pelo material utilizado, entre os diversos fabricantes. Considerando isto, a Metalife é uma empresa que se diferencia por seu

¹³ <http://www.portaldoconsumidor.gov.br/noticia.asp?busca=sim&id=723>. Acesso em 14/06/2007.

atendimento, assistência técnica e pelo montador enviado pela fábrica, quando necessário, para a primeira montagem dos equipamentos.

Existem aproximadamente seis fábricas que disputam o mercado com a Metalife, sendo elas: D & D Pilates, Atenas Pilates, Fisiofit, FlexPilates, Instituto Pilates, Real Pilates.

D \$ D Pilates

Fabrica seus equipamentos no Rio de Janeiro, utilizando madeira maciça, aço/alumínio e corano. Oferece prazo de garantia de um ano para estrutura, três meses para molas e acessórios e seis meses para toda a parte metálica dos equipamentos.

Atenas Pilates

Instalada em São Paulo, utiliza madeira maciça, aço inoxidável e tecido naval para revestir os aparelhos, além de oferecer um prazo de garantia de 1 ano. Costuma promover cursos de Pilates para profissionais da área.

Fisiofit

Fábrica instalada em São Paulo, utiliza madeira maciça de marfim e cedro, aço inoxidável e reveste seus equipamentos com curvim náutico. Oferece garantia de um ano para a estrutura e seis meses para molas.

Flex Pilates

Fabrica seus equipamentos no Rio de Janeiro, utilizando madeira maciça Ipê, aço inoxidável, aço carbono, aço cromado, e corano para revestir o estofamento. Possui garantia de um ano contra defeitos de fabricação.

Instituto Pilates

Instalada em Curitiba, Paraná, utiliza madeira maciça de marfim, aço inoxidável e corano para fabricação dos produtos. Oferece um prazo de garantia menor que seus concorrentes, com apenas seis meses contra defeitos de fabricação.

Real Pilates

Situada em São Paulo, utiliza a madeira jatobá, aço cromado ou pintado e corano para revestimento. Possui um prazo de garantia maior que seus concorrentes, com três anos em equipamentos com defeitos de fabricação.

Na tabela abaixo consta os preços dos equipamentos mais visados do método Pilates oferecidos pelas empresas concorrentes.

Tabela 1: Preço dos equipamentos de empresas concorrentes.

	D & D Pilates	Atenas Pilates	Fisiofit	Flex Pilates	Instituto Pilates	Real Pilates
Reformer	R\$ 3.200,00	R\$ 5.360,00	R\$ 3.300,00	R\$ 3.900,00	R\$ 3.180,00	R\$ 3.930,00
Cadillac	R\$ 3.960,00	R\$ 6.700,00	R\$ 4.400,00	R\$ 4.800,00	R\$ 3.980,00	R\$ 4.900,00
Chai	R\$ 1.320,00	R\$ 1.470,00	R\$ 1.300,00	R\$ 2.200,00	R\$ 1.250,00	R\$ 1.350,00
Wall Unit	R\$ 2.880,00	R\$ 3.000,00	R\$ 2.500,00	R\$ 3.790,00	R\$ 2.350,00	R\$ 2.080,00
Ladder Barrel	R\$ 840,00	R\$ 1.500,00	R\$ 850,00	R\$ 1.100,00	R\$ 580,00	R\$ 1.150,00
Step Barrel	R\$ 515,00	não fabrica	não fabrica	não fabrica	R\$ 690,00	R\$ 430,00

Fonte: Metalife (2007)

Dentre essas empresas concorrentes cinco delas disputam o preço oferecendo produtos com valores abaixo dos concorrentes. Já a Atenas Pilates se diferencia pelos cursos de Pilates oferecidos aos clientes.

Tabela 2: Comparação dos preços da Metalife e Concorrentes

Comparação dos Preços Metalife e Concorrentes						
	D & D Pilates	Atenas Pilates	Fisiofit	Flex Pilates	Instituto Pilates	Real Pilates
Reformer	-27,11%	22,10%	-24,83%	-11,16%	-27,56%	-10,48%
Cadillac	-25,14%	26,65%	-16,82%	-9,26%	-24,76%	-7,37%
Chai	-39,73%	-32,88%	-40,64%	0,46%	-42,92%	-38,36%
Wall Unit	-9,72%	-5,96%	-21,63%	18,81%	-26,33%	-34,80%
Ladder Barrel	-29,41%	26,05%	-28,57%	-7,56%	-51,26%	-3,36%
Step Barrel	-25,36%	-	-	-	0,00%	-

Fonte: Dados primários

Em média os preços da Metalife são 14,93% maiores que os dos concorrentes. Logo ela não compete por preço. O que difere a empresa da concorrência é o auxílio prestado pela assistência técnica, além de enviar um montador próprio, quando necessário, para auxiliar na primeira montagem dos equipamentos.

4.2.3 Fornecedores

O bom relacionamento entre a empresa e seus fornecedores é essencial para qualquer organização. Ele favorece substancialmente as atividades da

empresa, tendo em vista a necessidade de cumprimentos dos prazos de entrega, negociações sobre preços e fornecimento de produtos com qualidade.

No primeiro quadrimestre de 2007, o faturamento da Metalife foi de R\$ 417.602,15, sendo que desse valor R\$ 119.171,86 foram gastos com aquisição de matéria-prima. Atualmente a empresa utiliza serviços prestados por vinte fornecedores, sendo que nove deles são considerados os principais fornecedores.

Dentre os principais fornecedores, de acordo com o primeiro quadrimestre de 2007 destacados na figura abaixo, os que possuem maior participação são a Artestofados – 31%; Inbranox – 20%; e Madeireira Sul Pará – 16%. Os demais participam respectivamente com 10% - Espiral Molas; Usinagem – 9%; Castinox e Metalpox – 4%; e Móveis e Silva e Busch & Cia Ltda – 3%. A escolha dos fornecedores vai ao encontro das necessidades da empresa, variando entre melhor preço, prazo de entrega e qualidade. Alguns componentes utilizados para a fabricação dos aparelhos, como a madeira, por exemplo, trata a qualidade como aspecto fundamental. Outros, como a espuma utilizada para o estofamento, ganham da concorrência através do preço e do prazo de entrega.

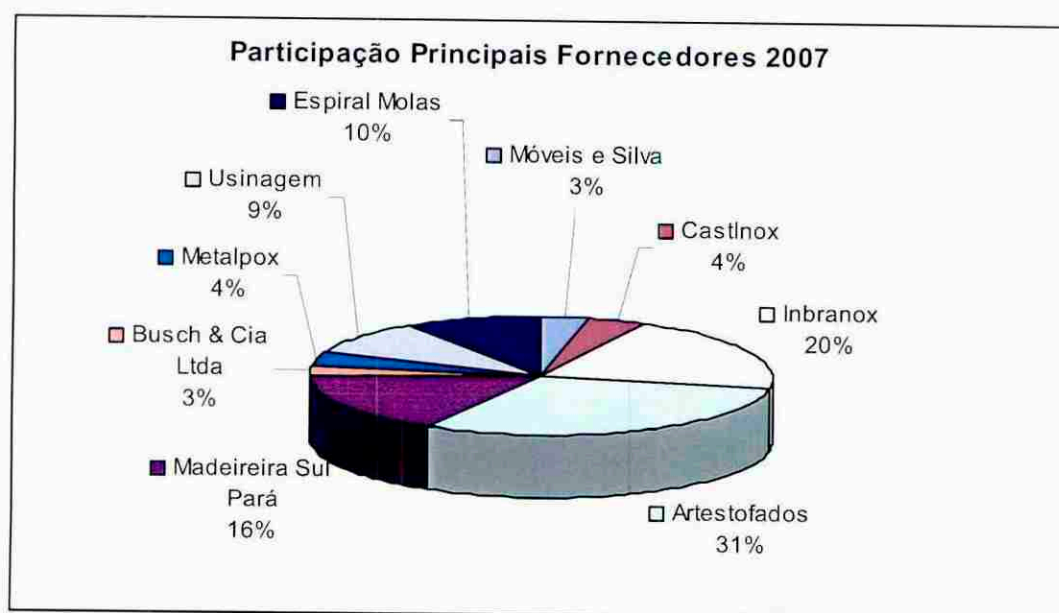


Figura 3: Participação Fornecedores 2007
Fonte: Dados Primários

Step Barrel - O *Step Barrel* é utilizado para o fortalecimento abdominal e paravertebral. Este equipamento, em formato de caracol, não possui molas. Sua estrutura é feita em compensado naval multilaminado e reforço interno de compensado multilaminado de 15mm de espessura.



Figura 5: Step Barrel
Fonte: Metalife (2007)

Reformer – É o principal equipamento do método Pilates, permitindo mais de 500 exercícios. Desenvolvido sobre madeira nobre maciça Lyptus¹⁴ seu sistema de deslizamento possui oito rodas de skate. Carrinho confeccionado em compensado naval multilaminado, coberto por espuma 2cm, revestido em corano.

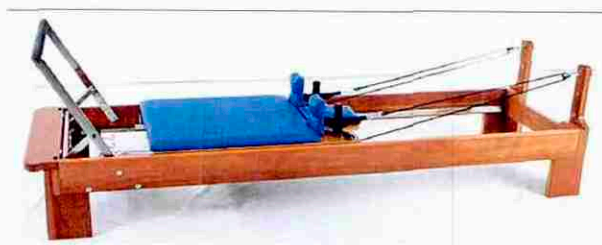


Figura 6: Reformer.
Fonte: Metalife (2007)

¹⁴ Lyptus é um novo conceito de madeira nobre de alta qualidade, obtida através de fontes renováveis, produzidos a partir de árvores de reflorestamento.

Ladder Barrel - Confeccionada em compensado multilaminado em madeira nobre e estrutura de apoio em madeira maciça nobre.



Figura 7: Ladder Barrel
Fonte: Metalife (2007)

Step Chair – Confeccionado em compensado naval multilaminado. Seu assento é produzido com espuma de 2cm, revestido em corano.



Figura 8: Step Chair
Fonte: Metalife (2007)

Wall Unit - Colchão com estrutura em compensado de 15mm, em espuma de 2cm, revestido em corano.



Figura 9: Wall Unit
Fonte: Metalife (2007)

Acessórios - Alça de segurança, par de alças de pé; par de alças de coxa; par de alças de mão; alça de abdômen, molas, fuzzi, plataforma, prancha de salto, trapézio de madeira, meia lua, mosquetão, caixa pequena, caixa chair, caixa grande, disco de rotação, colchão do wall.

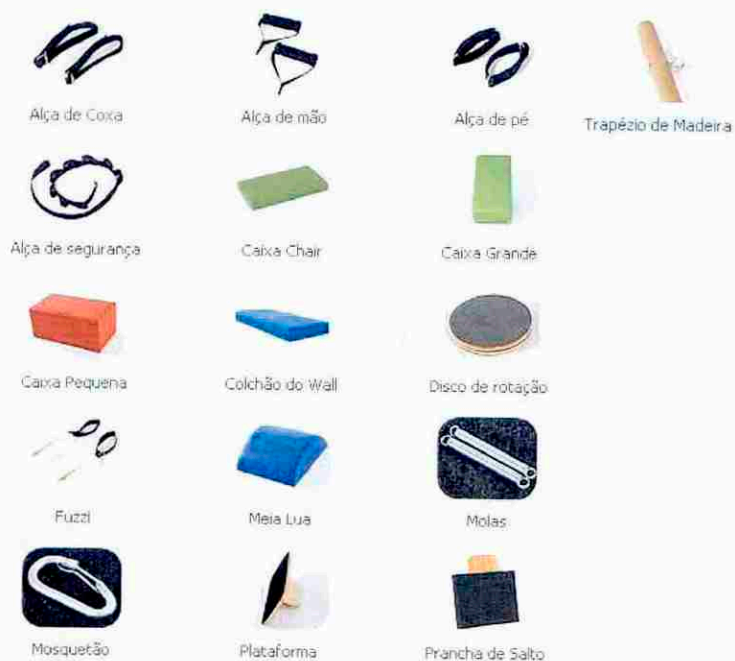


Figura 10: Acessórios.
Fonte: Metalife (2007)

Com o intuito de customizar os produtos sem perder a fidelidade à técnica do Pilates, todos os equipamentos, exceto por alguns dos acessórios mostrados a cima, são oferecidos em corano de cores diferentes.

As estruturas metálicas dos equipamentos são fabricadas em aço inox polido de alta resistência executado artesanalmente. As molas são feitas com aço niquelado e o estofamento é confeccionado em corano, caracterizado por ser um revestimento sintético para estofados oferecido em diversas cores, utilizados inclusive em estofados residenciais, comerciais e áreas de lazer.

Partindo do processo produtivo, com visão voltada para a qualidade, a empresa utiliza a madeira nobre Lyptus, cultivadas em reflorestamentos, preservando as matas nativas e primando pela sustentabilidade ecológica. As madeiras são secadas em estufas de alta temperatura, proporcionando produtos resistentes a contrações, expansões, umidade e oscilações climáticas.

A estrutura de todos os equipamentos fornecidos possuem um prazo de garantia de 1 ano e meio. A Metalife se responsabiliza pelo conserto ou reparo de qualquer parte que apresente mal funcionamento relacionado a defeitos de fabricação, detectados após o recebimento do equipamento. Dependendo da gravidade do problema pode acontecer a substituição do produto por um novo.

Além da qualidade dos materiais utilizados na criação dos equipamentos, orientados por fisioterapeutas, médicos e especialistas da área, o engenheiro da empresa busca novidades e tendências no ramo da técnica de Pilates.

A figura abaixo representa graficamente a participação de cada produto, em unidades, nas vendas do primeiro quadrimestre de 2007. As vendas mais significativas são as do Step Chair com 20% seguido do Cadillac com 18%. O aparelho Reformer participou em 14% e o Ladder Barrel – 10%. Os demais produtos tiveram participação menor, entre eles o Meia Lua – 9%; Wall Unit com 7%, Step Barrel com 6%, e Disco de Rotação e Acessórios com 8%.

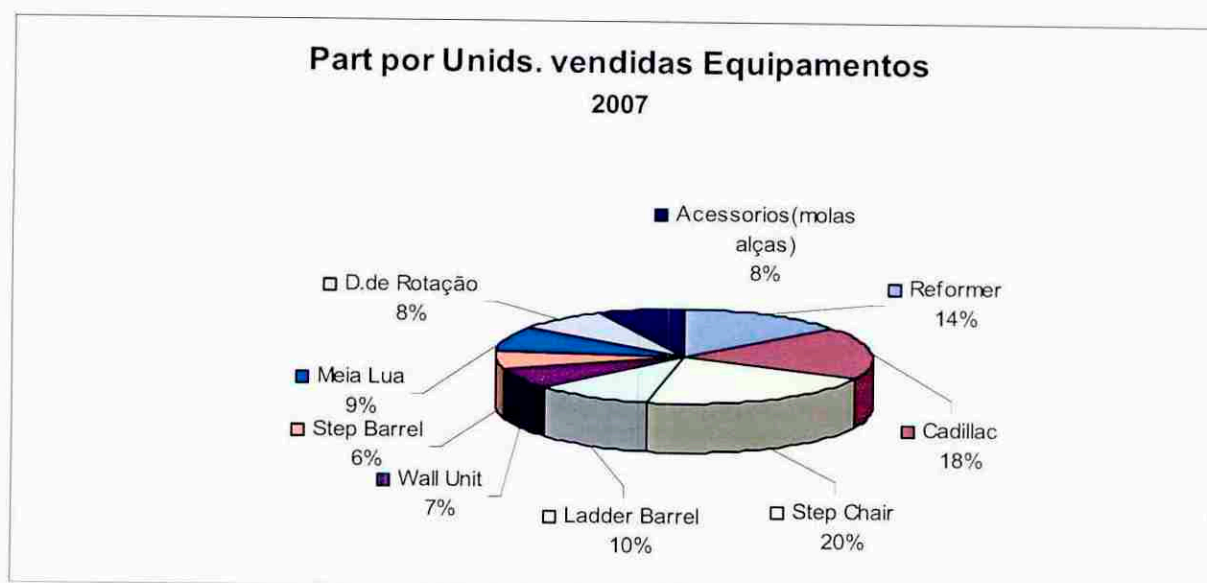


Figura 11: Participação por unidades vendidas dos equipamentos no primeiro quadrimestre de 2007
Fonte: Dados primários

Já a figura 10 destaca a participação das vendas de cada produto no faturamento total da Metalife, ainda no primeiro quadrimestre de 2007. O Cadillac, por exemplo, representa 18% na participação por unidades vendidas, porém 38% do faturamento. Com isso pode-se dizer que uma pequena alteração no percentual por unidades vendidas pode representar significativa diminuição no faturamento. Por outro lado, o Step Chair representa 20% das unidades vendidas, porém 19% do faturamento. Isso quer dizer que não é um produto tão rentável quanto o Cadillac. O Reformer por sua vez participa em unidades vendidas com 14%, no entanto representa 25% do faturamento. O Disco de Rotação e o aparelho Meia Lua participam respectivamente com 8% e 9% em unidades vendidas. Todavia sua participação no faturamento é apenas em 1%.

levando em consideração que fatores como conhecimento da marca, tempo de mercado, volume de vendas já conquistadas por concorrentes, podem influenciar suas vendas.

Equipamentos	À prazo
Cadillac	R\$ 5.290,00
Reformer	R\$ 4.390,00
Chair	R\$ 2.190,00
Wall Unit	R\$ 3.190,00
Ladder Barrel	R\$ 1.190,00
Step Barrel	R\$ 690,00
Disco de Rotação (Par)	R\$ 440,00
Meia Lua	R\$ 240,00
Studio Completo	R\$ 17.620,00

Quadro 3: Quadro de preços em 2007
Fonte: Metalife (2007)

O quadro de preços acima sofreu alterações de 20% desde 2006, quando foi iniciada a produção dos equipamentos para a técnica Pilates. O motivo das alterações nos preços se deu ao aumento de 20% dos subsídios utilizados para a fabricação, e não à pretensão em lucrar mais, mas sim manter a margem de lucro já estabelecida.

4.3.3 Canais de Comunicação

A Metalife procura executar promoções em datas especiais, como Natal, dia do educador físico, entre outros, além de oferecer descontos à vista e pagamentos parcelados. A utilização do cartão BNDES como forma de financiamento em até 36X, descontos de 10% em pagamentos à vista, e parcelamento em até 6x com 20% de entrada são políticas utilizadas para atrair seus clientes. Essas facilidades levam em consideração os preços elevados dos equipamentos e são vistas como estimulantes para seu público-alvo - fisioterapeutas, educadores físicos, academias, clínicas, spas, entre outros.

As promoções efetuadas pela Metalife variam de acordo com a necessidade da empresa em obter recursos monetários, além de levar em consideração a importância das datas especiais. A promoção efetuada no Natal é a mais significativa aonde o valor do studio completo chega a R\$13.325,00 ante R\$17.620,00. As formas de pagamento a prazo também são facilitadas em promoções, no caso da promoção de Natal a empresa exige R\$3.999,00 de entrada e parcela em até 11X de R\$999,00. Além de preços promocionais, a elaborações de cartões em datas especiais é outro artifício utilizado para conquistar seus clientes demonstrada na figura abaixo.

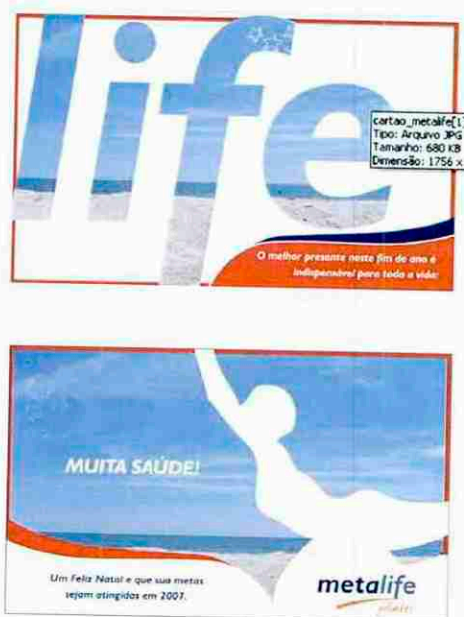


Figura 13: Cartão de Natal Metalife
Fonte: Metalife (2007)

No entanto, não existem dados específicos de cada cliente. Os dados obtidos se restringem aos dados necessários para preenchimento da nota fiscal. Além disso, é inexistente uma verba determinada para a realização de promoções – cursos, palestras. Até hoje, a Metalife só disponibilizou seus aparelhos para tais eventos. Para a agência de publicidade contratada é disponibilizado, em média, 3 % do seu variável faturamento mensal.

Outra ferramenta utilizada para captar e fidelizar clientes, foi o desenvolvimento de um vídeo disponibilizado no site Youtube¹⁵ (www.youtube.com), descrevendo os benefícios da prática, os equipamentos utilizados e até mesmo as técnicas para praticar. Além disso, a empresa possui um espaço nos sites de seus parceiros – profissionais que oferecem cursos e aulas experimentais de Pilates enquanto a Metalife disponibiliza os aparelhos – visando a publicidade dos produtos e a conquista de clientes.

4.3.4 Canais de Distribuição

Kotler e Armstrong (2003) definem canal de distribuição como um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de distribuição de um produto ou serviço para o consumo final.

Atualmente as regiões sudeste e sul são responsáveis por 91% das vendas da Metalife, sendo que os estados com participações mais significativas são Santa Catarina – 36%; e São Paulo – 31%; onde o método Pilates é muito visado em clínicas e academias.

A utilização de serviços de transportadoras é o meio de distribuição direta de seus produtos, transportando-os para todos os estados brasileiros. As vendas são entregues diretamente aos clientes da empresa, sem a utilização de canal de distribuição indireto.

A Metalife é responsável por embalar adequadamente os produtos e em casos de danos quem se responsabiliza é a seguradora da transportadora. O gerente de montagem da fábrica é o responsável por fazer o controle e a verificação das mercadorias a serem enviadas.

Para transportar os equipamentos são utilizados os fretes CIF – *Coast, Insurance and Freight* – e FOB – *Free on board*. No primeiro deles, quando aprovado pelo cliente, a empresa se responsabiliza pela entrega dos equipamentos cobrando uma taxa administrativa de 20% sobre o valor do frete. Já na segunda modalidade FOB, a responsabilidade se restringe em oferecer as informações necessárias – valor de nota fiscal, peso total da carga e número de volume - para cotação de frete exigida pelas transportadoras a serem contratadas. Quando

¹⁵Mais informações disponíveis. www.youtube.com

solicitado, o cliente se responsabiliza em enviar o nome da transportadora, sendo direito da Metalife passar a data exata de liberação dos equipamentos. Mesmo com a taxa de 20% cobrada pelo frete CIF, ainda assim vale a pena para o cliente, tanto em segurança quanto monetariamente. Isso acontece devido ao acordo da Metalife com a transportadora Mercúrio resultando em descontos de 40% sobre o valor original cobrado.

A cubagem dos equipamentos – tamanho em metros cúbicos - corresponde à multiplicação da largura, com comprimento e altura. O valor do frete pela transportadora Mercúrio, como citado anteriormente, é determinado pelo peso – R\$ 1,76 por Kg -, metragem cúbica – R\$113,88 por m³ -, e valor da nota fiscal – determina o seguro.

4.3.5 Estrutura Organizacional

Considerada jovem, com apenas três anos de idade, a Metalife não possui claramente todos os departamentos formalizados. Os departamentos são divididos em três: Comercial, Financeiro e Desenvolvimento de Indústria. Evidenciado na figura 12, cada departamento é responsável por suas tarefas, exceto pelo departamento comercial que executa tarefas referentes a recursos humanos, compras, marketing, entre outros.



Figura 14: Funcionograma dos departamentos e suas atividades
Fonte: Dados primários

As atividades da empresa – montagem, serralheria e solda, são centralizadas na fábrica. No entanto, existem algumas outras atividades que são terceirizadas – polimento do aço inox, marcenaria e estofaria. Os departamentos Comercial, Financeiro e de Desenvolvimento de Indústria estão localizados dentro da fábrica em São José, e devido ao crescimento da empresa, seu tamanho não mais atende às necessidades. Por outro lado, o limitado espaço físico facilita consideravelmente a comunicação entre os funcionários.

Como citado anteriormente, além da fábrica em São José, a empresa possui um estúdio em São Paulo, e pretende instalar um terceiro escritório em julho de 2007, no fórum de Roma, na Itália.

Atualmente as atividades contam com a participação, além dos quatro sócios, de dez funcionários divididos entre os três departamentos. Os quatro sócios são as pessoas de maior hierarquia, sendo três deles os diretores dos departamentos Comercial, Financeiro e de Desenvolvimento de Indústria. Já o quarto sócio é o responsável pelas atividades no estúdio em São Paulo. Além dos sócios, são utilizadas a mão de obra de dois vendedores, um estagiário responsável pela retaguarda dos vendedores e conferimento de pedidos, gerente de montagem, três montadores, apenas um embalador, um encarregado da fábrica e um soldador. O organograma da empresa, evidenciado pela figura 13, possui uma estrutura funcional. Segundo Stoner e Freeman (1999) a estrutura funcional é uma forma de departamentalização na qual agrupa os indivíduos engajados na mesma atividade funcional.

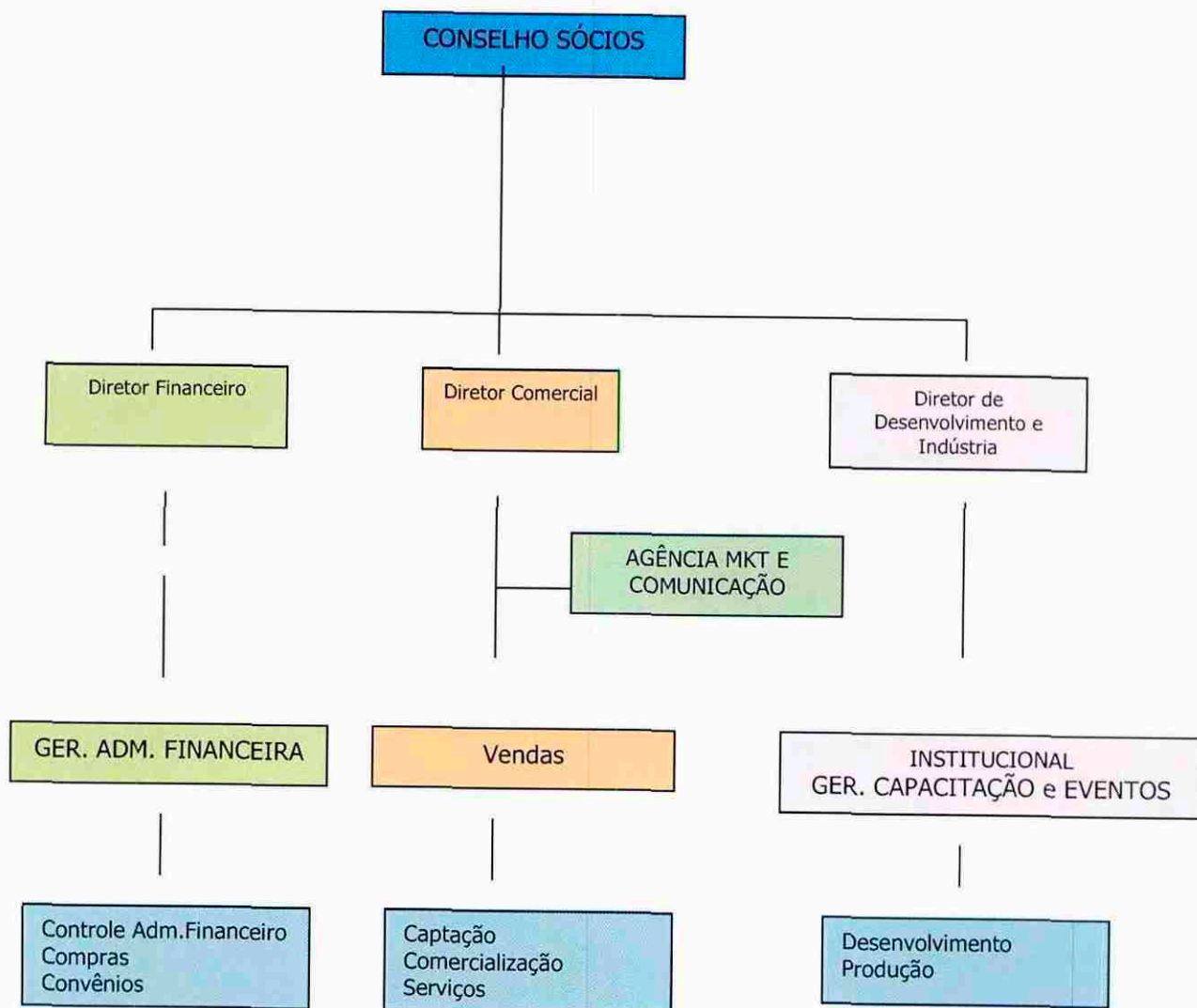


Figura 15: Organograma da Metalife
Fonte: Dados primários

A inexistência de instrumentos de formalização estrutural pode fazer com que os colaboradores desconheçam claramente suas atividades, sintam-se confusos e desmotivados. Por outro lado, a definição das linhas de autoridades dentro da empresa, com a elaboração de manuais de procedimentos e estabelecimento de normas e regras operacionais, em conjunto à pequena estrutura organizacional, facilitam a delegação das atividades.

4.3.6 Vendas

No ano de 2005, quando a empresa fabricava somente aparelhos hospitalares, o lucro do exercício foi de R\$ 46.447,87. Já em 2006, o lucro do exercício alcançou R\$470.117,81 com o aumento extremamente significativo de 900,12% em relação ao período anterior. Esse aumento se deu quando a empresa iniciou suas atividades fabricando aparelhos de Pilates, corroborando os que afirmam que o mercado de fitness e wellness é promissor.

No primeiro quadrimestre de 2007, as vendas dos equipamentos atingiram R\$483.693,00. A partir daí, estima-se que as vendas mensais giram em torno de R\$120.923,00, e que ao final do primeiro semestre de 2007 seu valor chegará a R\$725.538,00.

Até o presente momento, as vendas se deram somente nos estados brasileiros. Em 2006 foram vendidos equipamentos para os estados de Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Ceará, Espírito Santo e Pernambuco, evidenciados na figura 14. O Rio Grande do Sul foi o estado com maior participação responsável por 88% das vendas. Os outros estados participaram com 5% - Santa Catarina e Pernambuco; 2% - Espírito Santo; e Ceará – com apenas uma venda no valor de R\$ 375,00.

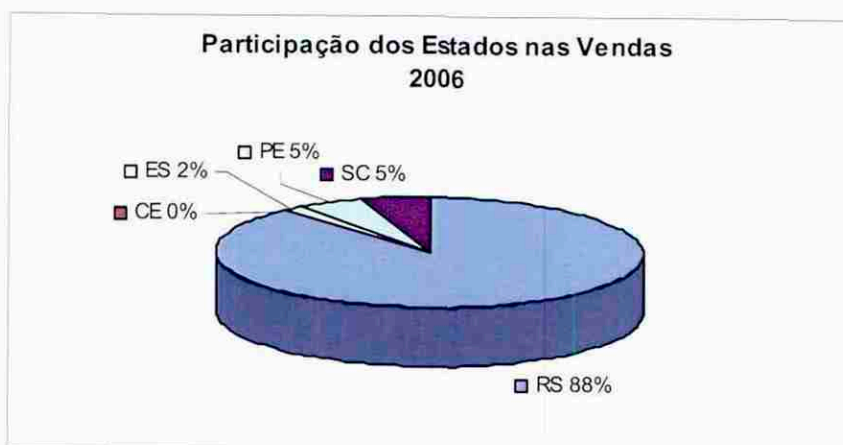


Figura 16: Participação dos Estados nas Vendas de 2006
Fonte: Dados primários.

Já no primeiro quadrimestre de 2007 seus produtos conseguiram penetração em São Paulo, Paraná, Minas Gerais, Rio de Janeiro e Paraíba. Nota-se na figura 17

que as vendas no Rio Grande do Sul decaíram 78% sendo responsáveis por apenas 10%. Já Santa Catarina aumentou sua participação em 31%, resultando em 36% das vendas no período. Pernambuco teve um aumento de apenas 1%, participando com 6% do total; Espírito Santo manteve sua participação de 2%; e Ceará foi excluído. Os novos estados representaram 31% - São Paulo; 10% - Rio de Janeiro; 5% - Paraná e Minas Gerais; e 3% - Paraíba.

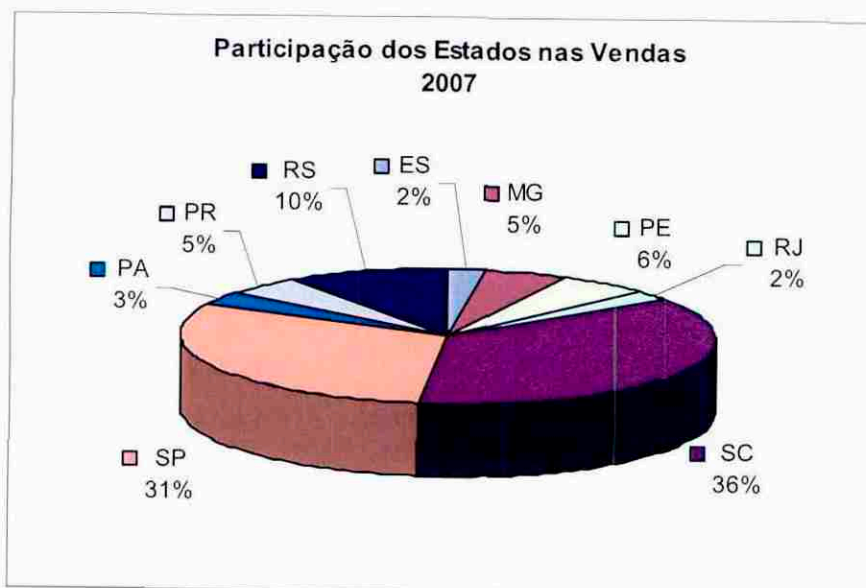


Figura 17: Participação dos Estados nas Vendas 2007
Fonte: Dados primários

A tabela abaixo mostra o crescimento das vendas por região comparando o último quadrimestre de 2006 com o primeiro quadrimestre de 2007. O crescimento médio por região foi de 30%. Para determinar a média do crescimento excluiu-se a região Sudeste por representar um crescimento muito maior que as demais regiões.

Tabela 3: Vendas por Regiões

	Vendas por Regiões			Crescimento	Cresc. Médio
	2007	2006			
Sul	R\$ 248.811,00	R\$ 316.467,00		-0,21	
Sudeste	R\$ 194.223,00	R\$ 5.145,00		36,75	30%
Norte	R\$ 13.544,00				
Nordeste	R\$ 27.115,00	R\$ 17.955,00		0,51	
Total Vendas	R\$ 483.693,00	R\$ 339.567,00			

Fonte: Dados primários

A figura a seguir destaca as vendas por região no último quadrimestre de 2006. A região Sul representava 93% do faturamento, a Nordeste apenas 5 % seguida da região Sudeste com 2%.

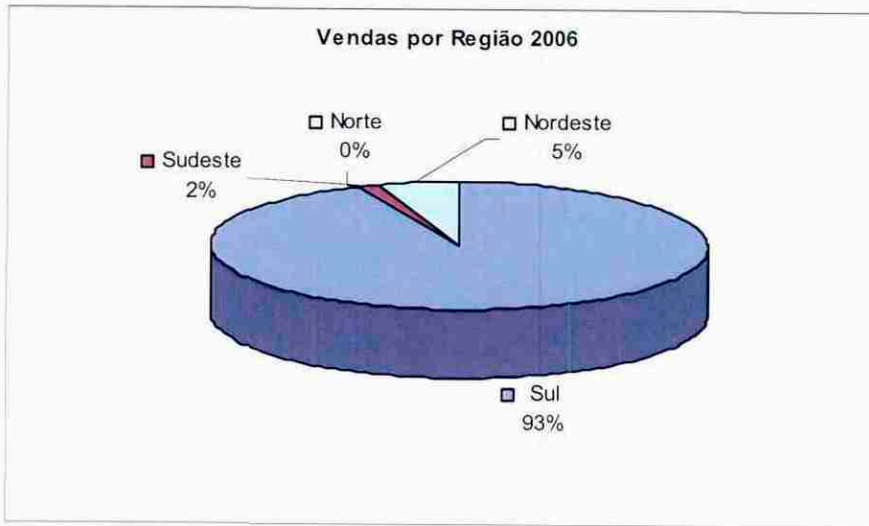


Figura 18: Vendas por região 2006
Fonte: Dados primários

Já no primeiro quadrimestre de 2007 a Metalife realizou vendas significativas, para o estado de São Paulo aumentando a participação da região Sudeste em seu faturamento. A figura 17 destaca a participação no faturamento das regiões no primeiro quadrimestre de 2007. A região Norte representou 6% crescendo apenas 1%. Mesmo com o crescimento significativo das vendas em São Paulo a região Sul ainda é responsável por mais da metade das vendas, com 51%.

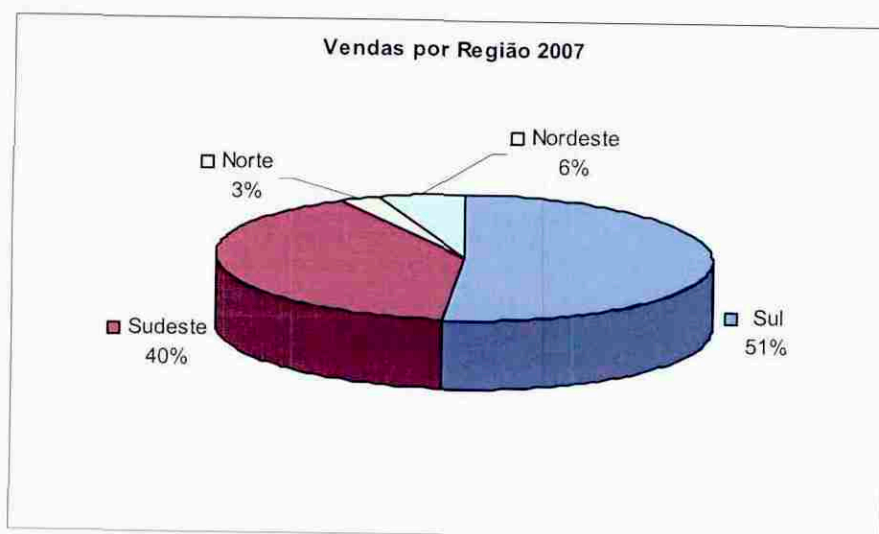


Figura 19: Vendas por região 2007
Fonte: Dados primários.

4.3.7 Clientes

A Metalife atua em um mercado exigente e promissor. Exigente, pois qualquer falha ou descuido na hora de escolher os melhores materiais e montar os aparelhos influencia diretamente o bem estar e a saúde dos praticantes. Promissor, pois cada vez mais, prevenções a doenças são descobertas e a propaganda por hábitos saudáveis torna-se cada vez mais popular.

Os clientes da empresa podem ser classificados como profissionais liberais – fisioterapeutas, psicólogas, professores de Pilates e educadores físicos; e empresas – clínicas, academias, residenciais e condomínios. Atualmente o banco de dados da organização possui 800 clientes cadastrados, sendo que de todos eles, apenas 100 são considerados “ativos”.

No ultimo quadrimestre de 2006, evidenciado no gráfico abaixo, 60 % das vendas, dentre os clientes, se deram para os fisioterapeutas. Isto ocorre devido aos bons resultados na recuperação dos pacientes. Os educadores físicos por sua vez, após os fisioterapeutas, são os compradores mais expressivos responsáveis por 15%. Em seguida, as academias participam com 14%, clínicas com 6% e psicólogos com 5%. Por fim, os condomínios, residenciais e professores de Pilates participaram com tão pouco, que não conseguiram representar ao menos 1%. No entanto, mesmo com pequenas compras ainda constam como clientes.

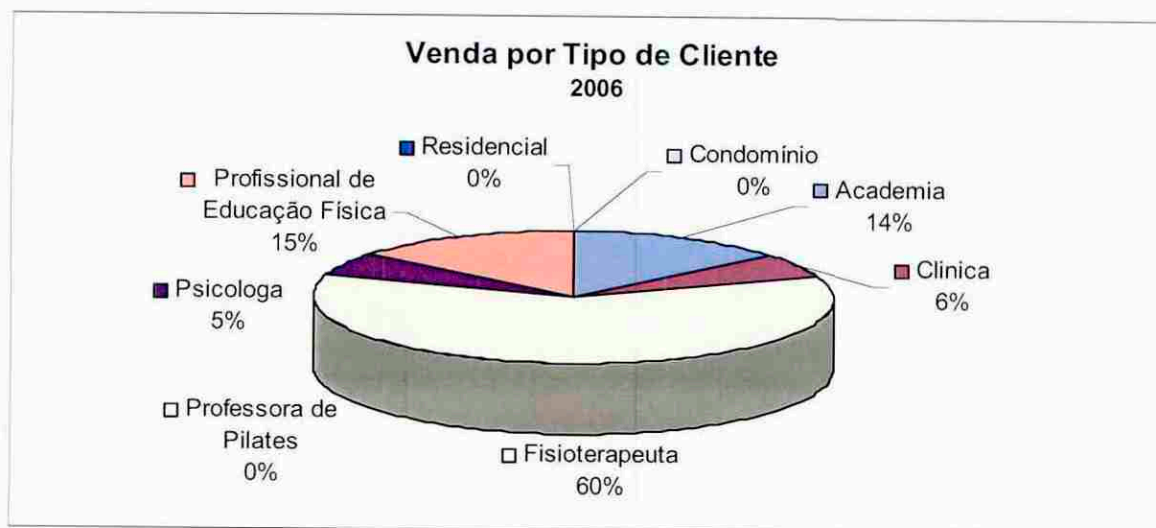


Figura 20: Vendas por tipo de clientes no ultimo quadrimestre de 2006

Fonte: Dados primários

Ao compararmos os clientes no ultimo quadrimestre de 2006 com o primeiro quadrimestre de 2007, nota-se ainda a predominância das vendas para os fisioterapeutas. A figura 21 representa a representatividade dos clientes nas vendas de janeiro a abril de 2007. Nele é possível identificar o aumento da participação em 13% dos fisioterapeutas, passando de 60% para 73%. Os educadores físicos praticamente mantiveram seu volume de compras com 16%. Já as academias reduziram significativamente em 12% suas atividades de compras, deixando de participar com 14% passando para somente 2%. Os psicólogos e clínicas também reduziram sua participação, respectivamente, em 5% e 6%. Esta redução no quadrimestre em questão significa a inatividade dos mesmos neste período. Por outro lado, os professores de Pilates, condomínios e residenciais aumentaram sua representatividade em, respectivamente, 2%, 1% e 6%.

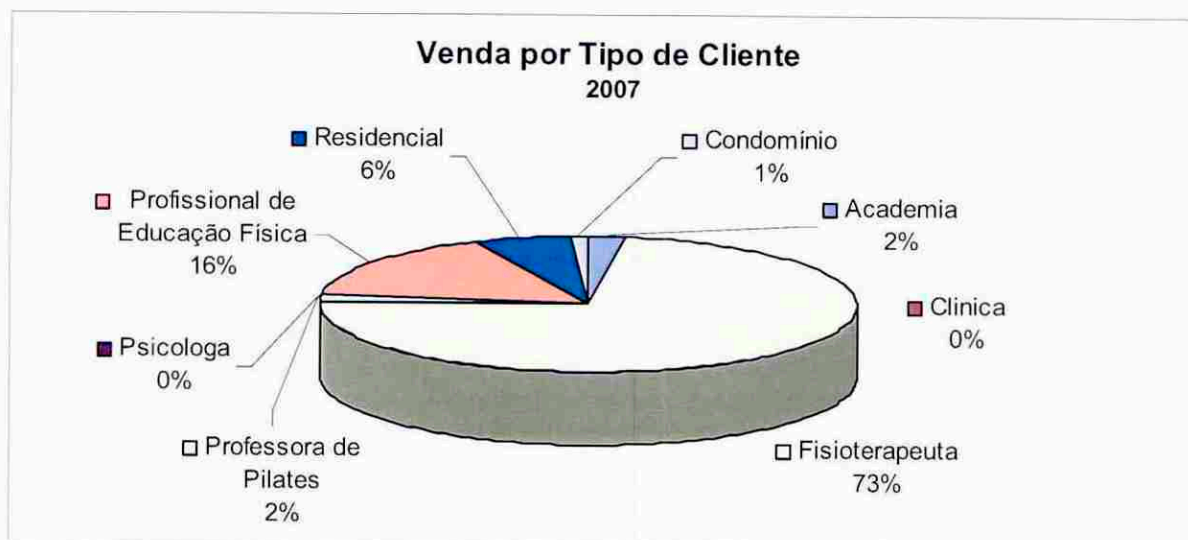


Figura 21: Vendas por tipo de clientes no primeiro quadrimestre de 2007
Fonte: Dados primários

Uma abordagem utilizada pela Metalife para divulgar seus produtos é a parceria feita com seus consumidores através de cursos, onde eles oferecem cursos para a prática do Pilates e a empresa os equipamentos.

Dados apresentados pelo IBGE (2007) apresentam a alta de 3,8% do consumo das famílias brasileiras em 2006. Tal comportamento foi favorecido pela elevação da massa salarial e pelo crescimento do saldo de operações de crédito do sistema. Os valores das aulas de Pilates, uma vez por semana, variam aproximadamente entre R\$100,00 a R\$200,00 ao mês. Esse valor pode ser considerado relativamente elevado, tendo em vista que as mensalidades das academias giram em torno de R\$50,00 à R\$200,00, podendo usufruir-la todos os dias úteis. Já com fins terapêuticos, os valores das sessões vão ao encontro dos valores de tratamentos médicos. Sendo assim, pode-se dizer que os praticantes do método são compostos pela classe A1 e A2, onde as rendas familiares ficam entre R\$7.793,00 e R\$4.648,00 evidenciados na tabela abaixo.

Tabela 4: Renda Familiar por Classes.

CLASSE	RENDA (R\$)	MÉDIA FAMILIAR	BRASIL (%)
A1	R\$	7.793,00	1%
A2	R\$	4.648,00	5%
B1	R\$	2.804,00	9%
B2	R\$	1.669,00	14%
C	R\$	927,00	36%
D	R\$	424,00	31%
E	R\$	207,00	4%
TOTAL	-		100%

Fonte: ANEP (DIAS, 2004)

4.3.8 Análise Operacional

A fábrica situa-se em São José, SC, com um tamanho de 400m² divididos entre os três setores da empresa. Os setores financeiro, comercial e uma pequena parte do de desenvolvimento de indústria são estabelecidos em um pequeno escritório de 7m² dentro do galpão da fábrica, enquanto que o de desenvolvimento e indústria também ocupa todo o restante do galpão. Este último setor é dividido entre serralheria, estoques de matéria prima ao lado do estoque de produtos acabados, montagem, embalagem, solda e despacho. A entrada da fábrica se dá por um único portão utilizado também como entrada para os três departamentos. A figura 22 representa o layout da empresa.

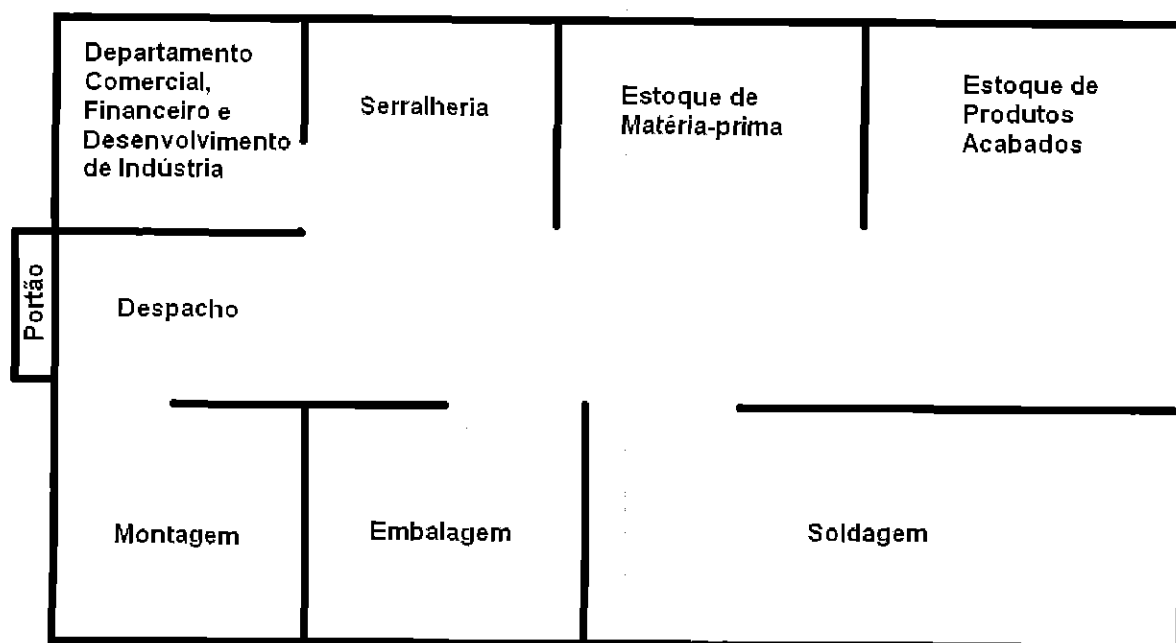


Figura 22: Layout da fábrica da Metalife.
Fonte: Dados primários

O encarregado de montagem é o responsável pelo controle do estoque de matéria prima, o encarregado de fábrica do estoque de utensílios, e o responsável pelas compras executa o despacho.

O encarregado de compras executa sua função todos os dias semana estando sempre em harmonia com os estoques mínimos da fabrica. Os pagamentos só são feitos nas terças e quintas-feiras, através de cheques pré-datados ou pelo cartão BNDES. A empresa não executa pagamentos à vista por alegar não valer a pena os descontos oferecidos por seus fornecedores.

O recebimento das mercadorias é tarefa do encarregado de montagem, que as confere sempre antes de recebê-las ou enviá-las. O responsável pelo despacho confere todos os equipamentos após serem embalados, e garante a modalidade do frete em questão. Quando a empresa necessita despachar mercadorias, é contactada a transportadora para pedir coleta, além de anexada a nota fiscal, manual de recebimento e o *checklist* dos aparelhos. A embalagem é atividade do embalador, que a executa utilizando papelão, plástico bolha e é envolta por uma caixa de madeira. O importante é garantir o equipamento embalado em uma estrutura resistente e protetora.

O descarregamento e carregamento de mercadorias são efetuados no setor de despacho, caracterizado pelo único portão de entrada para a Metalife. A mesma porta usada para despachar e receber mercadorias é a porta utilizada para entrar no escritório. Com isso, a empresa sente com urgência a necessidade de expandir sua propriedade.

A empresa até hoje ainda não teve que lidar com furtos. Mesmo assim, foi contratada uma empresa chamada Back responsável por fazer a segurança no local. Existem câmeras espalhadas em alguns pontos estratégicos e sensores de movimento que garantem a segurança noturna.

4.3.9 Recursos Humanos

Como citado anteriormente, a estrutura da empresa é dividida em três departamentos: Departamento Comercial, Departamento Financeiro e Departamento de Desenvolvimento de Indústria. O Departamento de Recursos Humanos, mesmo com 10 funcionários, não está formalizado dentro da organização. O departamento comercial é o responsável pelas relações com os empregados, não havendo até o presente momento a necessidade de um departamento de Recursos Humanos formalizado. Sendo assim, a gestão de pessoas restringe-se às atividades diárias e burocráticas – execução de folha de pagamento, elaboração de contratos, elaboração de manuais com normas de conduta, entre outros.

A Metalife possui um link em seu site, utilizado como estratégia de marketing e como arquivo de currículos de profissionais da área. Esses currículos são arquivados não somente para a utilização da empresa, mas também com o intuito de ajudar qualquer outra organização do mercado de *Fitness* e *Wellness* que estiver recrutando. Além disso, a empresa possui um documento padronizado pelo contador com todas as informações pertinentes sobre os empregados atuais.

O recrutamento externo é tarefa de cada setor de acordo com sua necessidade. Quanto ao recrutamento interno, a empresa o executa caso precise remanejar seus empregados, entretanto, até hoje não houve necessidade de executar esse remanejamento.

5 ANÁLISE SWOT

Na análise SWOT – *strengths, weakness, opportunities e threats*; são apontadas as ameaças e oportunidades que rodeiam as organizações, e os pontos fortes e fracos das características da mesma (Kotler, 2000).

A análise SWOT será executada com o intuito de acompanhar as mudanças e tendências do ambiente em que a Metalife está inserida, bem como identificar as forças e fraquezas da mesma.

5.1 Ameaças e Oportunidades

A ameaça ambiental é caracterizada pelo desafio imposto por uma tendência desfavorável, que sem ações de marketing, poderia diminuir as vendas e conseqüente decréscimo do lucro (Kotler, 2000).

Em contrapartida, uma oportunidade é identificada quando oferece a possibilidade de aumentar as vendas e o lucro da empresa, atendendo à determinado segmento (Kotler, 2000).

As análises anteriores permitem, então, a definição clara de ameaças e oportunidades que se apresentam à organização. Pode-se ressaltar, no entanto, alguns aspectos principais: A queda do dólar é um exemplo que desestimula a intenção da Metalife para iniciar suas atividades de exportação. Em julho de 2007 a moeda americana foi cotada a R\$1,90, menor valor nos últimos seis anos. Além disso, o crescimento médio nos últimos anos do Brasil está abaixo do crescimento médio mundial. No entanto, o mercado de *fitness e wellness* bem como o mercado das academias no Brasil cresce constantemente, fazendo com que as empresas que atuam nesse tipo de mercado acabam atuando num mercado promissor.

Ameaças	Oportunidades
a) Com a valorização cambial pós-2003, as exportações brasileiras tornam-se menos competitivas internacionalmente, o que dificulta as intenções da empresa em exportar para Itália.	a) A queda das taxas de juros aumenta a renda da população proporcionando o aumento da procura por atividades supérfluas - relacionadas à estética - , além de viabilizar tratamentos fisioterapeúticos;
b) O crescimento médio do Brasil está abaixo que a média mundial – 2,6% a.a. ante 3,7% a.a. O crescimento da economia brasileira de acordo com novos dados apresentados pelo IBGE apud (Instituto de Pesquisa Uniban, 2007)[1], afirmam que o crescimento do Brasil em 2005 foi de 3,7%, com o PIB (Produto Interno Bruto) chegando a R\$ 2,322 trilhões.	b) Com os avanços tecnológicos é possível prevenir doenças como hipertensão e stress, com isso a conscientização dos indivíduos se torna maior e o mercado de fitness e wellness promissor;
c) Por ser uma técnica exclusiva exigente de equipamentos únicos, não é permitido modificações em seus produtos. A única maneira de inovar seria no material utilizado que, no entanto, não pode fugir muito do padrão exigido. A tendência é que os aparelhos de Pilates sejam vistos como comódites, restringindo estratégias para grandes alterações ou lançamentos de novos produtos.	c) O mercado brasileiro de academias e indústria de equipamentos movimentou cerca de R\$ 2,06 bilhões em 2005. Em 1999, existiam aproximadamente 4 mil academias. Hoje, esse número passou para 7 mil, freqüentadas por mais de 2,1 milhões de pessoas (ACAD, 2004).
d) A empresa lida com concorrentes que visam oferecer tanto um produto de boa qualidade, quanto produtos a um preço mais baixo. Os preços dos aparelhos da Metalife são, em média, 14% acima que seus concorrentes.	d) A região sul compreende 25%, ou seja, 1750, do número total de academias no Brasil (Eustaquio, 2006).
	e) A ONU estima que até 2050 a população brasileira pode chegar a 9.2 bilhões. O motivo desse aumento populacional, segundo a organização, são conseqüências da melhoria no acesso ao tratamento de doenças e maior longevidade das pessoas. Com os avanços na medicina, a prevenção de doenças é cada vez mais visada e a preocupação com uma boa qualidade de vida é motivo de conscientização da população.

Quadro 4: Ameaças e Oportunidades

Fonte: Dados primários

5.2 Forças e Fraquezas

Com a identificação das forças e fraquezas da organização, é possível identificar processos que dificultam o desempenho da empresa, bem como os pontos fortes que podem ajudar seu crescimento (Kotler, 2000).

Através da análise do ambiente interno podem-se constatar os pontos fortes e fracos da Metalife. Como ponto forte foi considerado as parcerias da empresa com profissionais de Pilates, através da disponibilidade dos equipamentos para ministrarem cursos, bem como a assistência técnica gratuita para a primeira montagem dos equipamentos. Por outro lado, como fraqueza, considerou-se o

simples banco de dados com as informações dos clientes, os departamentos não formalizados dentro da organização divididos em departamento Comercial, Financeiro e de Desenvolvimento de Indústria, bem como a falta de verba para execução de promoções – dificultando a divulgação da marca Metalife.

Pontos Fracos	Pontos Fortes
a) Banco de dados sem características específicas dos clientes.	a) A Metalife faz parcerias com profissionais de Pilates. Oferece seus equipamentos para aulas experimentais e cursos, com o intuito de fazer propaganda dos mesmos e conquistar clientes.
b) Falta de um profissional especializado em executar pesquisas de mercado, para determinar qual segmento da empresa é mais promissor.	b) Assistência técnica gratuita para a primeira montagem dos aparelhos.
c) Não possui todos os departamentos formalizados dentro da empresa;	c) Disponibilidade para arquivar currículos no site da empresa, objetivando apoiar seus parceiros, clientes e profissionais interessados, além de promover simpatia perante seus clientes.
d) Não existe uma verba determinada para a realização de promoções – cursos, palestras. Até hoje, a Metalife só disponibilizou aparelhos para tais eventos.	

Quadro 5: Pontos Fortes e Fracos

Fonte: Dados primários

6 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS

O presente plano de marketing dará continuidade com a formulação de objetivos e estratégias visando auxiliar a indústria de móveis Metalife Pilates a aumentar em 15% seu volume de vendas. Uma vez feita a análise dos ambientes em que se encontra, a empresa deverá decidir como reagirá a ela. Segundo Dias (2006) os objetivos de um plano de marketing, exceto por organizações não-governamentais, visa sempre lucrar. Eles explicam a forma que o marketing contribuirá para o resultado final da empresa. Já as estratégias estão relacionadas à maneira como alcançar os objetivos. "As estratégias estão relacionadas a fazer escolhas; por exemplo, de um número quase ilimitado de possibilidades, a estratégia identifica qual será a mais eficaz para a empresa"(DIAS, 2006, p.485).

Os objetivos e estratégias do plano de marketing em questão foram elaborados baseados na realidade da atual conjuntura econômica, a partir dos pontos identificados na análise ambiental.

Sendo assim, o objetivo de marketing é: Elaborar as estratégias pertinentes, para aumentar 15% das vendas, focalizando os esforços no segmento das academias, na região sul brasileira, no segundo semestre de 2007.

As estratégias elaboradas são:

1. Elaborar uma pesquisa de mercado com o intuito de informar o conhecimento sobre o método Pilates nas academias da região sul;
2. Divulgar o Pilates para o segmento das academias;
3. Fortalecer a presença dos produtos da Metalife nas academias presentes na região sul do Brasil;
4. Catalogar dados sobre os clientes para obter conhecimento de datas especiais;
5. Elaborar um informativo trimestral sobre benefícios e novidades do método Pilates para recuperação e tratamento de pacientes e clientes;
6. Formar uma equipe especializada em pós-vendas.

6.1 Plano de Ação

São as táticas e os planos de ação as ferramentas que dão sentido a execução de um plano de marketing.

Como guia de ação, a equipe de marketing saberá quem é responsável pelo quê, com quais prazos e com quais recursos. São os detalhes de como fazer que transforma as diretrizes estratégicas em ações. Como um "teste da realidade", quando essa seção do plano é escrita, ela deve esclarecer alguns problemas com a estratégia. (DIAS, 2006, p.486).

Com o intuito de aumentar 15% das vendas focando no segmento das academias, na região sul do Brasil, foram elaboradas ações para auxiliarem o processo. O quadro abaixo reflete a primeira estratégia proposta que visa elaborar uma pesquisa de mercado junto às academias.

Previsão de Investimento				
Estratégia 1 a: Elaborar uma pesquisa de mercado para obter informações sobre o conhecimento a respeito do método Pilates, nas academias da região Sul brasileira.				
Início 2007	Término 2007	Ação	Responsável	Custo
Julho	Setembro	Contratar Ação Júnior da UFSC para realizar pesquisa de mercado junto às academias.	Diretor Comercial	R\$3000,00
Julho	Outubro	Implementar as recomendações da pesquisa.	Diretor Comercial	Até R\$2000,00

Quadro 6: Estratégia de elaboração de pesquisa de mercado junto às academias, na região Sul do Brasil

Fonte: Dados primários

Julgou-se interessante conhecer a importância dada pelas academias ao método, tendo em vista as 1750 academias existentes na região sul. A execução será responsabilidade da empresa Ação Júnior, da UFSC, pois possui universitários capacitados e interagidos com os acontecimentos do mundo, ao mesmo tempo em que o custo de sua pesquisa é menor que pesquisadores profissionais. Com os resultados da pesquisa a Metalife possuirá as informações pertinentes, para que sejam elaboradas ações eficazes, objetivando melhor penetração no mercado de academias.

Para efetivar as sugestões propostas pelos pesquisadores é essencial que essas sejam implementadas. O Diretor Comercial se responsabilizará pela

elaboração e execução das ações em questão, com o intuito de se firmarem próximos às academias. No entanto, o valor disposto para ser utilizado é no máximo R\$2000,00, tendo em vista o investimento nas demais estratégias.

A próxima estratégia proposta visa divulgar o Pilates nas academias. Independente do resultado da pesquisa sobre o conhecimento das academias, é essencial divulgar o método para aumentar as vendas.

O quadro abaixo aponta as ações para que seja válida a estratégia proposta.

Previsão de Investimento				
Estratégia 2 a: Divulgar o Pilates para o segmento das academias.				
Início 2007	Término 2007	Ação	Responsável	Custo
Setembro	Outubro	Promoção <i>Educados por Joseph</i> - Promover cursos sobre o método criado por Joseph Pilates.	Vendedor	R\$3000,00
Setembro	Setembro	Promover aulas experimentais no shopping Iguatemi em Florianópolis, divulgando em camisetas o nome das academias participantes.	Diretor Comercial	R\$3000,00

Quadro 7: Estratégia de divulgação do Pilates para o segmento das academias, na região Sul.
Fonte: Dados primários

Para aumentar as vendas é importante ter certeza de que seus clientes alvo possuem conhecimento sobre o que se quer vender. A promoção *Educados por Joseph* visa promover cursos sobre o método Pilates, com o intuito de "educar" seus clientes a serem conquistados. A empresa enviará via e-mail o convite para os cursos, que serão efetuados em algumas das principais cidades de Santa Catarina – Joinville, Chapecó, Florianópolis e Criciúma, bem como em Porto Alegre e Curitiba. Para ministrar as aulas e divulgar as características dos produtos, serão contratados um professor de Pilates, bem como contará com a participação de um vendedor da Metalife.

Em conjunto aos cursos, a promoção de aulas experimentais no shopping Iguatemi, em Florianópolis (considerado referência em Florianópolis), tem a finalidade de fortalecer a marca Metalife, repassar informações para gerar

conhecimento em seu público alvo, além de divulgar as academias vistas como futuras parceiras. A prática do método Pilates exige um professor para cada três alunos. Com isso, para ministrar as aulas serão contratados três professores de Pilates e um vendedor da empresa.

A terceira estratégia proposta tem a finalidade de fortalecer os produtos da Metalife dentro das academias na região Sul brasileira.

Previsão de Investimento				
Estratégia 3 a: Fortalecer os produtos da Metalife nas academias na região sul do Brasil .				
Início 2007	Término 2007	Ação	Responsável	Custo
Julho	Setembro	Distribuição de material publicitário, com informações sobre o método Pilates e seus benefícios, características e especificações dos produtos e eventuais promoções.	Diretor Comercial	R\$2000,00
Setembro	Dezembro	Assistência técnica gratuita por 3 anos, às academias compradores durante o período.	Diretor Comercial	Rateado nos custos administrativos

Quadro 8: Estratégia para fortalecer os produtos da Metalife nas academias, na região Sul do Brasil
Fonte: Dados primários

Utilizada para divulgar o Pilates, produtos e serviços da empresa, esta estratégia visa fortalecer a presença dos equipamentos em grande parte das 1750 academias existentes na região sul. Com isso, julgou-se importante utilizar a distribuição de material publicitário, repassando informações sobre o método, especificações e características dos produtos, bem como informações de eventuais promoções. Para execução desse material serão utilizados o conhecimento da Metalife, em conjunto às novidades do método oferecidas em fontes secundárias, além de contar com a criatividade de uma agência de publicidade.

Tendo em vista a atratividade de benefícios oferecidos no ato da compra, a próxima ação proposta para ajudar o fortalecimento da presença dos equipamentos Metalife junto às academias, disponibiliza assistência técnica gratuita por três anos, ou seja, um ano e meio acima do período normal estipulado. Os executores serão os

funcionários da própria empresa, e suas despesas no ato da assistência deverão ser rateadas entre os custos administrativos da Metalife.

A quarta estratégia – citada no quadro abaixo - objetiva agregar valor aos serviços da Metalife, através do atendimento diferenciado ao segmento em questão. Atualmente, os dados cadastrais dos clientes se restringem às informações utilizadas para preenchimento da nota fiscal, consideradas simples e impessoal. Sendo assim, faz-se necessária a permanente atualização dos dados cadastrais de todos seus clientes, com o intuito de promover promoções em datas especiais, bem como demonstrar simpatia para com os mesmos. Para isso, a delegação desta atividade aos empregados da Metalife é pertinente, além de ajudar a mantê-los familiarizados com seus clientes.

Previsão de Investimento			
Estratégia 4: Agregar valor ao serviço através de atendimento diferenciado ao cliente.			
Início 2007	Ação	Responsável	Custo
Julho	Manter atualizado dados cadastrais dos clientes.	Estagiário	Já contabilizado
Julho	Implementar projeto de Marketing de Relacionamento com clientes.	Vendedor	R\$3000,00

Quadro 9: Estratégia para agregar valor ao serviço através de atendimento diferenciado

Fonte: Dados primários

Computar os dados dos clientes possibilita a implementação de um projeto de Marketing de Relacionamento. Este projeto será executado pela empresa através de informações e estudos encontrados em bibliografias, periódicos, artigos, na rede e principalmente no curso oferecido pela Metalife aos vendedores, sobre Marketing de Relacionamento. Vale lembrar que a estrutura funcional da Metalife é relativamente exulta, o que significa a execução de atividades que não fariam parte

dos cargos regularmente. O projeto sugerido fornece as táticas possíveis e eficazes para manter a penetração no segmento já conquistado em questão, objetivando sempre manter o bom relacionamento entre cliente e empresa. Essas ações propostas não possuem data de término, tendo em vista a importância da manutenção de bons relacionamentos ao longo da vida da Metalife.

A terceira estratégia visa manter as academias informadas sobre os benefícios e novidades do Pilates, além de divulgar eventuais promoções da Metalife. Para isso será elaborado trimestralmente um informativo com tais informações, exigindo aproximadamente R\$ 5400,00 durante os seis meses, para pagamento do profissional contratado para gestão do conhecimento dentro da empresa. Este profissional deve ser capacitado para absorver as informações interessantes e pertinentes, além de ter conhecimentos em design e publicidade.

Previsão de Investimento				
Estratégia 5: Elaborar informativo trimestral com benefícios e novidades do método Pilates.				
Início 2007	Término 2007	Ação	Responsável	Custo
Julho	Dezembro	Inserir em seu quadro funcional uma pessoa responsável pela gestão de conhecimento sobre o Pilates.	Diretor Comercial	R\$5400,00

Quadro 10: Estratégia para elaboração de Informativos trimestrais divulgando benefícios e novidades do método Pilates.

Fonte: Dados Primários.

Na última estratégia sugeriu-se formar uma equipe especializada em pós-vendas para atender também, além do segmento das academias, os demais clientes.

Previsão de Investimento				
Estratégia 6: Criar uma equipe pós-vendas.				
Início 2007	Término 2007	Ação	Responsável	Custo
Julho	Dez	Contratar técnico com habilidades em comunicação e pós-vendas.	Diretor Comercial	R\$5400,00

Quadro 11: Estratégia para criação de uma equipe pós-vendas
Fonte: Dados primários

A equipe pós-vendas executará a prática de marketing focando na retenção de clientes. Atualmente a atividade de pós-vendas é responsabilidade dos vendedores que as executam de acordo com o tempo disponível, ou seja, não regularmente. O objetivo do profissional contratado será de demonstrar reconhecimento pela preferência entre as empresas concorrentes, com o intuito de maximizar a probabilidade de o cliente retornar a procurar a Metalife. Sendo assim, é proposto a contratação de um técnico com habilidades em comunicação e em abordagens de pós-vendas. O valor estimado, de R\$ 5.400,00 reais, corresponde ao salário do técnico. Após este período é necessário refazer o contrato e ajustar o custo.

A partir das ações propostas foi estabelecido o cronograma de custos gastos com as estratégias. A tabela abaixo discrimina quanto será gasto em cada uma.

Tabela 5: Cronograma de Custo das Estratégias

Estratégias	Cronograma de Custo das Estratégias					
	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
1	R\$5.000,00					
2			R\$6.000,00			
3	R\$2.000,00					
4	R\$3.000,00					
5	R\$900,00	R\$900,00	R\$900,00	R\$900,00	R\$900,00	R\$900,00
6	R\$900,00	R\$900,00	R\$900,00	R\$900,00	R\$900,00	R\$900,00
Total	R\$11.800,00	R\$1.800,00	R\$7800,00	R\$1.800,00	R\$1.800,00	R\$1.800,00

Fonte: Dados Primários.

O maior investimento, de R\$11.800,00, será dado no mês de julho, com o intuito de atender à maioria das ações sugeridas, exceto pela promoção *Educados por Joseph* e pelas aulas experimentais no Shopping Iguatemi que serão realizadas em setembro. Nos demais meses serão gastos mensalmente R\$1.800,00, com exceção de setembro, quando será investido R\$7.800,00. Totalizando todos os custos das ações, serão despendidos R\$26.800,00.

O valor das vendas dos equipamentos no primeiro quadrimestre de 2007 foi R\$483.693,00. A partir daí, concluiu-se que as vendas mensais giram em torno de R\$120.923,00, e que ao final do primeiro semestre de 2007 seu valor chegará a R\$725.538,00.

Tabela 6: Estimativa de retorno para 2007

	2007	
	Semestre 1	Semestre 2 (estimado)
Vendas	R\$725.538,00	R\$834.368,00
Investimento publicidade (3%)	R\$ 21.766,00	R\$48.566,00

Fonte: Dados primários

Com as estratégias propostas para aumentar as vendas em 15%, a estimativa do retorno para o segundo semestre de 2007 é de R\$834.368,00, e para todo o ano de R\$1.559.906,00. Entretanto, para que isso seja alcançado faz-se necessário um investimento de R\$26.800,00 com as estratégias propostas, para obter um retorno de R\$108.830,00.

Através da estimativa das vendas mensais até o final do ano, calculou-se o percentual investido nas estratégias propostas destacadas na tabela 6.

Tabela 7: Percentual do faturamento investido

	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Receita com vendas estimado	R\$120.923,00	R\$120.923,00	R\$120.923,00	R\$120.923,00	R\$120.923,00	R\$120.923,00
Investimento com as estratégias	R\$11.800,00	R\$1.800,00	R\$7800,00	R\$1.800,00	R\$1.800,00	R\$1.800,00
% Faturamento Investido	9,75%	1,48%	6,45%	1,48%	1,48%	1,48%

Fonte: Dados primários

No mês de julho o investimento exigirá 9,75% das receitas com vendas, e em setembro 6,45%. Dependendo dos outros compromissos da empresa, talvez o percentual ultrapasse do valor disponível permitido, o que compromete o objetivo de aumentar as vendas em 15%. Entretanto, nos demais meses o percentual se mantém em 1,48%, correspondente à metade do percentual de 3% já gastos com publicidade mensalmente.

As estratégias propostas focaram seus esforços para atrair, dentre os clientes da Metalife, o segmento das academias. É importante ressaltar que as mesmas estratégias podem ser direcionadas aos demais clientes, sendo necessárias somente adaptações das informações pertinentes às profissões dos mesmos.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na análise do ambiente externo foram constatados dados que confirmam a importância em direcionar atenção aos clientes. Os equipamentos de Pilates são fiéis ao método não permitindo alterações, com isso a tendência é que virem comódites. Isto restringe a formulação de estratégias para alterações nos produtos.

O crescimento da economia brasileira de acordo com novos dados apresentados pelo IBGE apud (Instituto de Pesquisa Uniban, 2007)¹⁶, afirmam que o crescimento do Brasil em 2005 foi de 3,7%, com o PIB (Produto Interno Bruto) chegando a R\$ 2,322 trilhões. No entanto, o crescimento médio do país ainda está abaixo que a média mundial – 2,6% a.a. ante 3,7% a.a. Isto representa dificuldades para aumentar sua participação no mercado das academias, e do mercado em geral.

A moeda brasileira tem valorizado desde 2003. Com isso, as exportações brasileiras são prejudicadas, dificultando as intenções da Metalife em penetrar no mercado internacional e, atualmente, iniciar suas exportações para Itália.

Segundo a ONU, devido a melhoria no acesso ao tratamento de doenças e maior expectativa de vida das pessoas, até 2050 a população brasileira pode chegar a 9.2 bilhões. Com os avanços na medicina, a prevenção de doenças é cada vez mais visada e a preocupação pela qualidade de vida é motivo de conscientização da população, tornando o mercado de *fitness* e *wellness* promissor. Favorecendo os meios para melhorar a qualidade de vida, a queda das taxas de juros para 12% em junho de 2007¹⁷, cria boas expectativas relacionadas ao consumo. Essa afirmação se faz favorável tendo em vista os R\$2,06 bilhões que o mercado movimentou em 2005, além do aumento do número das academias no país, freqüentadas por 2,1 milhões de pessoas. Em 1999 o país possuía aproximadamente 4000 academias, atualmente esse número chega a 7000. A região Sul possui 25% das academias registradas no país, aproximadamente 1750 academias.

Na análise do ambiente interno, foi constatado o crescimento médio das vendas da Metalife por região de 30%, comparando o ultimo quadrimestre de 2006

¹⁶ <http://www.institutodepesquisauniban.org.br/controle.asp?setor=3&acao=mensal&conj=20>. Acesso em 26/05/2007.

¹⁷ <http://www.clicrbs.com.br/clicnegocios/jsp/default.jsp?uf=2&local=18§ion=Home>. Acesso em: 13/06/2007.

ao primeiro quadrimestre de 2007. No último quadrimestre de 2006 a região Sul representava 93% das vendas, e em 2007, 51%. Mesmo com a queda significativa de um período ao outro, a região Sul ainda é responsável por mais da metade das vendas.

Quanto à participação de cada segmento dentro das vendas da Metalife, ao compará-las ainda nos dois períodos citado acima, identifica-se a predominância das vendas para fisioterapeutas. Já as academias, reduziram significativamente em 12% suas atividades de compras, deixando de participar com 14%, passando para somente 2%.

Levando em consideração os aspectos identificados na análise ambiental e com o intuito de solucionar o seguinte problema de pesquisa: Quais atividades se fazem necessárias, em Marketing, para aumentar 15% das vendas da Metalife Pilates Indústria de Móveis, focalizando no segmento das academias, na região Sul do Brasil, no segundo semestre de 2007?

O Plano de Ação propõe estratégias a serem executadas a partir de julho, até dezembro de 2007, visando alcançar o objetivo do estudo ao final do segundo semestre de 2007. As estratégias sugeridas abrangeram desde uma análise feita para identificar a popularidade do método Pilates dentro das academias da região Sul, até a efetivação de uma equipe responsável por pós-vendas. Além dessas, foram traçadas estratégias para divulgar o método Pilates e fortalecer a presença dos produtos, bem como catalogar informações específicas dos clientes.

Os custos despendidos nas estratégias propostas exigiram um investimento de R\$26.800,00, prevendo um retorno de R\$108.830,00. Sendo assim, estimou-se que as vendas da Metalife para segundo semestre de 2007, alcançarão o valor de R\$834.368,00, 15% acima comparado ao semestre anterior.

Sem a aplicação das estratégias traçadas, devido ao tipo de estudo e ao tempo para execução do mesmo, restringem a certeza dos resultados. Sendo assim, espera-se que este trabalho seja visto como um instrumento prático, além de chamar atenção da empresa para a importância das práticas de marketing dentro da gestão organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BATEMAN, T; SNELL, S. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo, Atlas, 1998.

BERGALLO, Carlos, H. **Uma breve panorâmica sobre a Indústria de Fitness. 2004**. Disponível em:
<http://www.acadbrasil.com.br/artigos/artigos_mercado_01.htm> Acesso em 14/06/2007.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **A População Jovem do Brasil: a dimensão demográfica**. Brasília: 2001.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas. **Censo 2000**. Disponível em:
<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/default_censo_2000.shtm>
Acesso em: 14/05/2007.

BRITO, Marcelo. **Crise e prosperidade comercial, financeira e política**. 8 maio. 2007. Disponível em: < www.probatus.com.br/AcompGrafico.htm>. Acesso em: 13/06/2007.

CASTRO, Cláudio. **A prática da pesquisa**. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1977.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Mc Graw Hill, 1993.

COBRA, Marcos. **Plano estratégico de marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1989.

CLICKRBS. **Indicadores**. Disponível em:
<http://www.clicrbs.com.br/clicnegocios/jsp/default.jsp?uf=2&local=18§ion=Home>.
Acesso em: 13/06/2007.

CONCEIÇÃO, Octávio et. al. **Indicadores Econômicos: 3º. Trimestre, 2006**. Porto Alegre, v. 34, p.1-170, 2006. Disponível em:
<http://www.fee.tche.br/sitefee/pt/content/publicacoes/pg_revistas_indicadores.php>. Acesso em: 17/05/ 2007.

CZINKOTA, Michael R. **Marketing: melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____, Marcos. **Administração de Marketing**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

DAY, George S. **A empresa orientada para o mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DIAS, Sérgio Roberto. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2004.

_____, Sergio Roberto. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2006.

Diário Catarinense, ano 21, n 7.682 , 2 edição. 2 maio. 2007.

EUSTAQUIO, Eric. **Mercado de Academias no Brasil**. Disponível em: <<http://listas.cev.org.br/pipermail/cevacadmkt/2006-April/000001.html>>. Acesso em 25/05/2007. Acesso em: 10/05/2007.

FACCIOLI, Cezar. **Meirelles reafirma corte gradual de juros**. 28 fev. 2007. Disponível em: <<http://www.uasf.sebrae.com.br/uasfgestao/uasfnoticias/notfev2007/fev2007/not1976/view>>. Acesso em: 28/02/2007.

FITNESS BRASIL. **Mercado de Fitness and Wellness movimenta R\$2,06 bilhões**. Disponível em: http://www.fitnessbrasil.com.br/novo_site/news_detalhe.asp?Id=285. Acesso em 20/04/2007.

FITNESS BUSINESS. **Os Desafios do mercado para 2006**. n 23, p.15. jan – fev.2006. Disponível em: <http://download.ihrsa.org/fbla/06_02_port.pdf>. Acesso em: 14/05/2007.

FOLHA ONLINE. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/mundo/ult94u105445.shtml>. Acessado em 10/04/2007.

GARCIA, Renato; MOTTA, Flávia. **Mercado de Móveis movimenta U\$ 200 bilhões por ano**. Revista da Madeira. n 97. jun. 2006. Disponível em: <http://www.remade.com.br/pt/revista_materia.php?edicao=97&id=908>. Acesso em 20/04/2007.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas,2002.

INDICADORES ECONOMICOS DE JOINVILLE. **Indicadores da Indústria Catarinense**. p.33. 2007. Disponível em: <http://www.indicadoresjoinville.com.br/arquivos/Industria_Catarinense_Indicadores_0307.pdf>. Acesso em: 15/04/2007.

INSTITUTO DE PESQUISA UNIBAN. **Conjuntura Econômica**. Disponível em : <http://www.institutodepesquisauniban.org.br/controler.asp?setor=3&acao=mensal&conj=20>. Acesso em: 26/05/2007.

KEEGAN, Warren J. **Marketing Global**. 7.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

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

KOTLER, P. ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento**. Vol.1. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MATTAR, F; SANTOS, D. **Gerência de Produtos**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MAXIMIANO, Antonio. C. A. **Introdução à Administração**. 5 ed. São Paulo:Atlas, 2000.

Mercado Brasileiro de Cirurgia Plástica cresce cerca 24%. Disponível em:<<http://www.thebeauty.com.br/noticias.asp?id=65&page=4>>. Acesso em: 20/04/2007.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. **Ginástica Passiva não dá resultado**. 2003. Disponível em:<<http://www.portaldoconsumidor.gov.br/noticia.asp?busca=sim&id=723>>. Acesso em 14/06/2007.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman,2000.

O ESTADO DE SÃO PAULO. 2 maio. 2007. **Segmentar para diferenciar-se**. Disponível em: http://www.fitnessbrasil.com.br/novo_site/news_detalhe.asp?Id=517. Acesso em: 12/05/2007.

Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2001.

PHISIOPILETES. Disponível em: <<http://www.physiopilates.com/modules.php?name=Conteudo&pa=showpage&pid=7>> . Acesso em: 14/06/2007.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 29. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.

PIB deve crescer mais que previsão. Diário Catarinense, Santa Catarina. p.21. Ano 22. n 7709. 2 edição. 29 maio. 2007.

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

SANTIAGO, Márcia. **Pilates é fisioterapia ou condicionamento físico**. Disponível em: <<http://www.vivapilates.com.br/viva-pilates-artigos-view.php?id=5>> . Acesso em 24/05/2007.

STONER, J; FREEMAN, R. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

UNITED NATIOS. World Population Prospect: **The 2006 Revision**. Disponível em: <<http://www.un.org/esa/population/unpop.htm>>. Acessado em 16/05/2007.

VEJA. São Paulo: Editora Abril, n 17, p.33, 2 maio. 2007. Edição 2006, Ano 40.

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

.

.

.

.