

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM MBA EM GERÊNCIA FINANCEIRA**

EVERTON LUIZ CANCELLIER

**ESTUDO PARA A ELABORAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO DE *MARKETING* PARA A SOCIEDADE RECREATIVA
URUSSANGA**

CRICIUMA/SC, MARÇO, 2011

EVERTON LUIZ CANCELLIER

**ESTUDO PARA A ELABORAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO DE *MARKETING* PARA A SOCIEDADE RECREATIVA
URUSSANGA**

Monografia apresentada à Diretoria de Pós-Graduação da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, para a obtenção do título de Especialista em MBA em Gerência Financeira.

Orientador: Prof. Silvio Teitelbaum

CRICIUMA/SC, MARÇO, 2011

Dedico esta Monografia ao meu pai (*in memoriam*) e orientador, exemplo ímpar de mestre e de pai, que sempre serviu de norte ao longo de toda minha vida, me apoiando e me iluminado em todas minhas decisões.

Dedico ainda, este trabalho à figura de igual magnitude, minha mãe. Mãe exemplar e docente singular, que jamais deixou faltar alegria e motivação em minha existência.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela vida, amor e sabedoria.
Aos meus pais e irmãos por serem meus alicerces e estarem presentes em todos os momentos da minha vida.
Agradeço ainda, especialmente, à minha esposa e minha filha que não dispensaram amor e dedicação incondicionais e que nunca mediram esforços para me auxiliar na construção desta caminhada.
Ao meu orientador, ótimo profissional, atencioso que não mediu esforços para me auxiliar e me acompanhar na realização desta monografia, que mesmo a distância não atrapalhou a concretização da mesma.

*“Existem cinco tipos de empresas:
Aqueles que fazem as coisas acontecerem;
Aqueles que acham que fazem as coisas
acontecerem;
Aqueles que observam as coisas acontecerem;
Aqueles que se surpreendem quando as coisas
acontecem; e
Aqueles que não sabem o que aconteceu”.*

ANÔNIMO

RESUMO

A presente Monografia tem como base fazer um estudo para a elaboração de um planejamento estratégico de *marketing*, sendo que o objetivo geral é elaborar um planejamento estratégico de *marketing* para a Sociedade Recreativa Urussanga, esta localizada na área central da cidade de mesmo nome. Na fundamentação teórica, buscou-se discorrer assuntos como *marketing* e planejamento estratégico, assuntos estes que darão o suporte necessário para a viabilização da pesquisa deste estudo. Foram realizadas duas pesquisas, sendo uma interna (entrevista com o gerente) e externa (pesquisa de mercado/satisfação); todas as duas pesquisas foram realizadas pelo próprio pesquisador. A pesquisa de mercado contém vinte questões que foram distribuídas em perfil e satisfação do cliente/sócio que utiliza os serviços prestados pela Instituição. O universo da pesquisa constituiu-se de 50 clientes que usufruem dos serviços proporcionados pela Instituição. A construção deste trabalho foi relevante pelo motivo da experiência e conhecimento adquiridos que serão de grande valia pessoal e profissional para o pesquisador. Para a Sociedade Recreativa Urussanga esse trabalho foi de fundamental importância, pois através da pesquisa, conheceu-se os fatos, os pontos fortes, fracos, oportunidades, ameaças, como também foi possível fazer as propostas de *marketing* para a referida instituição, sabendo-se que com estas propostas a organização só tem a ganhar clientes e a fidelização destes perante seus concorrentes.

Palavras-Chave: Planejamento estratégico. Marketing. Satisfação.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Conceitos centrais de <i>marketing</i>	17
Figura 2: Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	23
Figura 3: Os quatro Ps do composto de <i>Marketing</i>	28
Figura 4: Níveis de controle e avaliação.....	33
Figura 5: Representação gráfica, clássica da análise SWOT (FOFA).....	35
Figura 6: Relação entre os aspectos da análise SWOT e o ambiente.....	36
Figura 7: Passos para constituição da missão.....	37
Figura 8: Passos para constituição da visão.....	39
Figura 9: Itens básicos de controle e avaliação do processo de planejamento estratégico.....	44
Figura 10: Conceituação geral da função controle e avaliação.....	45
Figura 11: Fachada da Instituição.....	49
Figura 12: Logos da Instituição.....	50
Figura 13: Piscina da Instituição.....	50
Figura 14: Academia parte 1.....	51
Figura 15: Academia parte 2.....	51
Figura 16: Estacionamento.....	52
Figura 17: Mesa de frutas do Baile do Havaí.....	53
Figura 18: Baile do Havaí.....	53
Figura 19: Ornamentação da piscina no Baile do Havaí.....	54
Gráfico 1: Sócio ou dependente.....	72
Gráfico 2: Sexo.....	72
Gráfico 3: Idade.....	73
Gráfico 4: Estado civil.....	73
Gráfico 5: Renda familiar.....	74
Gráfico 6: Quantidade de filhos.....	75
Gráfico 7: Morador da cidade de Urussanga.....	75
Gráfico 8: Frequência de idas à Instituição.....	76
Gráfico 9: Serviços/eventos mais utilizados.....	77
Gráfico 10: Vantagens dos serviços da Instituição.....	78
Gráfico 11: Desvantagens dos serviços da Instituição.....	79

Gráfico 12: Espaço físico.....	80
Gráfico 13: Qualidade do atendimento.....	81
Gráfico 14: Qualidade dos serviços e eventos.....	82
Gráfico 15: Área externa (fachada).....	83
Gráfico 16: Área externa (estacionamento).....	83
Gráfico 17: Área externa (segurança).....	84
Gráfico 18: Localização.....	85
Gráfico 19: Valores praticados pela instituição.....	85
Gráfico 20: Variedade de serviços/eventos.....	86
Quadro 1: Evolução do <i>marketing</i>	21
Quadro 2: Matriz SWOT.....	92

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 TEMA	13
1.2 PROBLEMA.....	13
1.3 OBJETIVOS.....	13
1.3.1 Objetivo geral.....	13
1.3.2 Objetivos específicos.....	13
1.4 JUSTIFICATIVA.....	13
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	16
2.1 CONCEITOS DE <i>MARKETING</i>.....	16
2.1.1 Origem do pensamento de <i>marketing</i>.....	18
2.1.2 Necessidades.....	21
2.1.3 Papel do <i>marketing</i>.....	23
2.2 PROCESSO DE <i>MARKETING</i>.....	24
2.3 COMPOSTO DE <i>MARKETING</i>.....	26
2.4 CONCEITO DE ESTRATÉGIA.....	29
2.4.1 Componentes da estratégia.....	31
2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	31
2.6 PRINCIPAIS COMPONENTES DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO....	34
2.6.1 Análise SWOT.....	34
2.6.2 Missão.....	36
2.6.3 Visão.....	38
2.6.4 Objetivos.....	39
2.6.5 Metas.....	40
2.6.6 Análise externa.....	41
2.6.7 Análise interna.....	42
2.7 AVALIAÇÃO E CONTROLE DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	43
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	46
3.1 TIPOS DE PESQUISA.....	46
3.1.1 Pesquisa bibliográfica.....	46
3.1.2 Pesquisa descritiva.....	46
3.2 ABORDAGEM DA PESQUISA.....	47
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	47

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	47
4 UNIVERSO DE INVESTIGAÇÃO.....	49
5 RESULTADOS E DISCUSSÕES DA PESQUISA DE CAMPO.....	55
5.1 RELATO DA ENTREVISTA.....	55
5.1.1 Setor das políticas gerais mercadológicas.....	55
5.1.2 Perfil dos clientes frequentadores da Instituição.....	56
5.1.3 Conhecimento sobre o público-alvo.....	56
5.1.4 Análise dos concorrentes.....	57
5.1.5 Ramo da Instituição.....	57
5.1.6 Estratégia de diferenciação.....	58
5.1.7 Mecanismos de venda da Instituição.....	59
5.1.8 Cobrança dos serviços: SPC e Serasa.....	60
5.1.9 Cotas e metas.....	60
5.1.10 Divulgação dos serviços e eventos da Instituição.....	60
5.1.11 Publicidade e propaganda.....	61
5.1.12 Estudos de viabilidade técnica, comercial e econômica.....	62
5.1.13 Reclamações e/ou ouvidoria.....	62
5.1.14 Entendimento sobre <i>marketing</i> e seu papel.....	62
5.1.15 Identificação dos pontos fortes e fracos.....	63
5.1.16 Realização de promoção.....	63
5.1.17 Atração de clientes.....	64
5.1.18 Concorrentes.....	65
5.1.19 Localização.....	65
5.1.20 Disponibilização dos serviços e eventos para atender a demanda da cidade.....	66
5.1.21 Objetivos da Instituição.....	66
5.1.22 Missão, visão e valores.....	67
5.1.23 Estratégias de <i>marketing</i>	68
5.1.24 Influência do concorrente nas vendas.....	68
5.1.25 Adequação de layout.....	69
5.1.26 Tecnologias.....	70
5.1.27 Sugestões.....	70
5.2 RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO.....	71
5.2.1 Perfil do cliente entrevistado.....	72

5.2.1.1 Sócio ou dependente.....	72
5.2.1.2 Sexo.....	72
5.2.1.3 Idade.....	73
5.2.1.4 Estado civil.....	73
5.2.1.5 Renda familiar.....	74
5.2.1.6 Quantidade de filhos.....	75
5.2.1.7 Morador da cidade de Urussanga.....	75
5.2.1.8 Frequência de idas à Instituição.....	76
5.2.1.9 Serviços/eventos mais utilizados.....	77
5.2.2 Satisfação do cliente entrevistado.....	77
5.2.2.1 Vantagens dos serviços da Instituição.....	78
5.2.2.2 Desvantagens dos serviços da Instituição.....	79
5.2.2.3 Espaço físico.....	80
5.2.2.4 Qualidade do atendimento.....	81
5.2.2.5 Qualidade dos serviços e eventos.....	82
5.2.2.6 Área externa (fachada).....	83
5.2.2.7 Área externa (estacionamento).....	83
5.2.2.8 Área externa (segurança).....	84
5.2.2.9 Localização.....	85
5.2.2.10 Valores praticados pela instituição.....	85
5.2.2.11 Variedade de serviços/eventos.....	86
5.2.2.12 Sugestões dos clientes.....	86
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	88
6.1 PROPOSTAS DE IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO.....	89
6.1.1 Negócio.....	89
6.1.2 Missão.....	90
6.1.3 Visão de futuro.....	90
6.1.4 Valores.....	90
6.1.5 Objetivos.....	91
6.1.6 Diagnóstico estratégico.....	91
6.2 PROPOSTAS DE AÇÕES PARA APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE <i>MARKETING</i>	92
REFERÊNCIAS.....	99
APÊNDICE 1 – ENTREVISTA COM O DIRETOR.....	103

APÊNDICE 2 – ENTREVISTA COM OS CLIENTES/SÓCIOS DA SOCIEDADE RECREATIVA URUSSANGA..... 105

1 INTRODUÇÃO

O cenário econômico está em constante transformação e os empreendedores precisam ter percepção mais aguçada dos negócios, diante dessa nova perspectiva.

Esta monografia vem agregar sugestões e propostas de melhorias e viabilização da Instituição, por se tratar de uma organização na área de lazer, é preciso reformular as estratégias em relação ao atendimento e a prestação de serviços de qualidade, trazendo a superação das expectativas, desejos, satisfação e fidelização dos clientes/sócios já conseguidos e a conquista de futuros clientes.

A instituição em estudo, uma organização que presta serviços de lazer e bem-estar aos seus clientes/sócios está localizada na área central da cidade de Urussanga, SC, e na cidade, esta por ser uma cidade pequena, não possui concorrentes do mesmo porte, mas objetivando a conquista de novos clientes surge a necessidade de um planejamento estratégico de *marketing*. Deste modo, será possível acolher o maior número de clientes e atendê-los com qualidade nos produtos oferecidos e nos serviços prestados.

O ato de planejar é essencial para o uso racional dos recursos da instituição e, dessa forma, garantir o sucesso da mesma. A complexidade no cenário empresarial e das turbulências e incertezas fazem com que este estudo busque no *marketing* ferramentas e técnicas para que auxiliem no processo gerencial. O Planejamento Estratégico de *Marketing*, aqui proposto, é uma dessas ferramentas, pois esta contempla as características das pequenas e médias organizações, neste caso, a Sociedade Recreativa Urussanga. Entre tantas condições para sua sobrevivência está ligada à clara definição de seus objetivos e ao traçado antecipado dos possíveis caminhos a serem percorridos para atingi-los.

Logo, é necessário um estudo para analisar a situação geral, as oportunidades e ameaças, criar uma missão para a mesma estabelecer a visão e identificar os pontos fortes e fracos e, por fim, criar um plano de *marketing* com as ações necessárias para as tomadas de decisões, que visem alcançar os objetivos propostos.

Diante deste cenário, é inevitável um processo de mudança na Instituição, para estabelecer o Planejamento Estratégico de *Marketing*, tendo a interação do seu ambiente interno e externo.

1.1 TEMA

Estudo para a elaboração de um planejamento estratégico de *marketing* para a Sociedade Recreativa Urussanga.

1.2 PROBLEMA

Como elaborar um planejamento estratégico de *marketing* para a Sociedade Recreativa Urussanga?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Elaborar um planejamento estratégico de *marketing* para a Sociedade Recreativa Urussanga.

1.3.2 Objetivos específicos

- Analisar a ATA e os documentos da Sociedade Recreativa Urussanga;
- Analisar o ambiente interno da Sociedade Recreativa, por meio da entrevista com o diretor da instituição abordando assuntos de marketing;
- Analisar o ambiente externo por meio da pesquisa de campo com os sócios da Sociedade Recreativa Urussanga;
- Identificar os pontos fracos e fortes utilizando a ferramenta de Análise Swot.
- Definir metas, objetivos, missão, visão e valores para a Sociedade Recreativa Urussanga;
- Estabelecer estratégias aos problemas elencados na pesquisa de campo.

1.4 JUSTIFICATIVA

Após a revolução industrial, muitas alterações foram provocadas no mundo, nas organizações produtivas e gerenciais, envolvendo empresas de

pequeno e médio porte, tendo em vista a interferência rápida e eficiente das informações tecnológicas, entre outros fatores, no mundo dos negócios. Este cenário trouxe aos donos das empresas uma percepção mais acentuada de seus negócios diante dessa nova perspectiva.

O Planejamento Estratégico em *Marketing* é utilizado como um instrumento que auxilia no planejamento da empresa, pois o negócio encontra-se muito competitivo. Os fatores importantes para a implementação deste planejamento é a análise minuciosa da empresa, fazendo uma pesquisa interna e externa para evidenciar os problemas, e assim, levantar melhorias.

As organizações diante das mudanças constantes organizacionais devem manter-se competitivas, pois o mercado exige inovações. É importante que empreendedores tracem um planejamento abordando objetivos, elencando os bens e os serviços da empresa, e os pontos que devem ser melhorados. Se os empreendedores não realizam um planejamento, a organização pode estagnar e assim a concorrência fica a mercê. Idéias e métodos de marketing novos podem substituir os serviços e melhorar a empresa qualificando-a.

A realização deste trabalho terá como base o estudo do *marketing* e suas variáveis, incluindo o macro ambiente onde está inserida a empresa, a qual representa fatores existentes no contexto da mesma e que muitas vezes fogem do seu controle. Porém, mudam as intensidades, os costumes e os acontecimentos no processo de comercialização. Estes fatores podem antever as mudanças, conhecer a situação atual, aumentar as oportunidades de um planejamento de *marketing* adequado a esta instituição. A análise interna da instituição também é alvo de estudo, tendo em vista as forças e limitações da mesma. Esta análise implica em uma pesquisa de mercado com os clientes/usuários sobre as condições internas da mesma para permitir uma avaliação dos principais pontos fortes e dos pontos fracos que a organização possui. Os pontos fortes constituem as forças propulsoras da organização que facilitam o alcance dos objetivos organizacionais, que devem ser reforçados, enquanto os pontos fracos constituem as limitações e forças restritivas que dificultam ou impedem o seu alcance, os quais devem ser superados.

A importância de se traçar um plano de marketing para a Sociedade Recreativa Urussanga é poder ter um guia para saber atuar exatamente neste mercado competitivo e em constantes modificações, para isso o plano serve para estabelecer objetivos, metas e estratégias que tem como finalidade ordenar os

pontos positivos e negativos, assim como as oportunidades e ameaças da instituição.

Este planejamento servirá como base para as futuras melhorias da Instituição, que no ano de 2012 faz 50 anos, e precisa se adequar ao mercado competitivo e globalizado, podendo assim proporcionar aos seus clientes/sócios a satisfação de estar em um ambiente inovador e com características únicas.

2 REVISÃO DE LITERATURA

O presente capítulo aborda autores e pensadores que conceituam e fazem com que entendamos sobre marketing, trazendo seu conceito, evolução, processo e composto, outro tema relevante é sobre o planejamento estratégico, onde trouxe-se o conceito de estratégia e os itens que compõem um planejamento.

2.1 CONCEITOS DE *MARKETING*

A sociedade moderna é influenciada pelo *marketing* no seu cotidiano. Newmann (2009, p. 1) define marketing dizendo que “é uma expressão anglo-saxônica derivada da palavra *mercari*, do latim, que significa, comércio, ou ato de mercar, comercializar ou transacionar [...]”.

“Marketing é o conjunto de operações que envolvem a vida do produto, desde a planificação de sua produção até o momento em que é adquirido pelo consumidor” (MICHAELIS apud SERRANO, 2007, p. 1).

Para muitas pessoas o *marketing* é definido como propaganda e para outras, tem o mesmo significado que pesquisa de mercado ou promoção de vendas (KOTLER, 1999).

Marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado (AMA, 2005 apud SERRANO, 2007, p. 1).

Marketing é um instrumento que apresenta um conjunto de variáveis, desde o ato de analisar, planejar, segmentar o mercado, descobrir as necessidades dos clientes, implementar programas de transações, e estende-se até às promoções de vendas e serviços ao consumidor, visando satisfazer o cliente e mantê-lo a longo prazo. O *marketing* tem como finalidade construir relacionamentos com os clientes, sejam estes internos ou externos, para o alcance dos objetivos da empresa (KOTLER, 1999).

Marketing é o estudo do mercado que visa a planejar possíveis lançamentos de produtos em um futuro próximo ou distante (prospectivos), e que leva em consideração as necessidades existentes ou possíveis, e as perspectivas de pesquisa e de adaptação da empresa (SEBRAE apud SERRANO, 2007, p. 1).

Kotler (1999) complementa dizendo que o *marketing* é uma atividade

humana dirigida a satisfazer as necessidades e desejos por meio do processo de trocas. E depois ampliou este conceito para a ciência e a arte de conquistar e manter clientes, desenvolvendo relacionamentos lucrativos com eles. O *marketing* voltado apenas para a venda dos serviços não atende mais às necessidades da economia atual e os métodos tradicionais de atrair e reter clientes, assim demonstram estar se tornando rapidamente ineficazes.

Kotler e Armstrong (1999 apud SERRANO, 2007, p. 1), definem que o “marketing é a entrega de satisfação para o cliente em forma de benefício”.

As atividades que englobam o *marketing* vêm dar o devido suporte às organizações nos impactos de serviços, produtos e atendimento aos clientes, criando dessa forma solidez no engajamento junto àqueles que a organização necessita para o seu pleno desenvolvimento (KOTLER, 1999).

Para Kotler (1998, p. 37), o *marketing*: "assume que a chave para atingir as metas organizacionais consiste em ser mais eficaz do que os concorrentes para integrar as atividades de *marketing*, satisfazendo, assim, as necessidades e desejos dos mercados alvos". Desta forma, quando identificadas as necessidades e os desejos dos clientes, a organização procura disponibilizar os produtos e serviços para atender a demanda, de maneira que possam ser adquiridos ou consumidos pelo público alvo da organização.

Para Kotler (2003), os conceitos centrais de *marketing* (necessidades, desejos, demandas, produtos, troca, transações e mercados) estão vinculados, como apresenta na figura 1:



Figura 1: Conceitos centrais de *marketing*
Fonte: Tavares (2007, p. 1).

“Esta relação tem como princípio a base da construção da própria fundamentação teórica do marketing. A seguir, vamos às definições dos elementos que compõem a sua estrutura conceitual” (TAVARES, 2007, p. 1).

Kotler (2003) denota que o *marketing* pode ser entendido como um instrumento estratégico de real importância para as empresas, pois envolve toda a organização, tem por principal objetivo identificar e analisar a satisfação das necessidades e desejos dos clientes e assim alcançar o crescimento dos lucros.

O paradigma mudou, produtos/serviços vão e vêm e a unidade de valor hoje é o relacionamento com o cliente, fazendo com que as empresas precisem mudar a forma de fazer negócio para manter sua competitividade em um mercado cada vez mais agressivo (KOTLER, 1999).

As novas necessidades se traduzem em um *marketing* voltado para o relacionamento estreito entre a empresa e os clientes. A ideia por trás disto é tornar a empresa, do ponto de vista do cliente, a mais adequada para satisfazer as suas necessidades. Para alcançar este relacionamento será necessário prestar um atendimento personalizado para os clientes. Os profissionais de *marketing* e as empresas terão que repensar os processos de se comunicar com seus clientes e fornecedores (KOTLER, 1999).

Ainda, segundo Kotler (1998, p. 36), venda é: “[...] os consumidores, se deixados sozinhos, normalmente, não comprarão o suficiente dos produtos da organização, assim a organização deve empregar um esforço agressivo de venda e de promoção”.

Portanto, *marketing* é muito mais do que simplesmente vender. Devem-se compreender as necessidades individualizadas dos clientes, na busca em construir relações satisfatórias a longo prazo com os consumidores, fornecedores e distribuidores para reter sua preferência e negócios a longo prazo, sem deixar de esquecer os clientes internos.

2.1.1 Origem do pensamento de *marketing*

A palavra *marketing* nem sempre esteve presente na bibliografia, nem nas atividades organizacionais. A função de comércio, sim, enfatiza o autor, existe desde que o homem sentiu falta de alguns elementos para a sua subsistência, precisando trocar bens/serviços que possuía com aqueles de outros seres humanos. A palavra *marketing* era inexistente até 1909. O aparecimento e desenvolvimento do seu

conceito, atividades e princípios ocorreu no século XX (TOALDO, 1997).

Amondardo (2007, p. 1), traz uma breve história do marketing:

O marketing vem evoluindo desde os primórdios do homem. No princípio da existência humana na terra, na sociedade primitiva, cada núcleo social (famílias ou pequenos grupos de pessoas) eram responsáveis pelo fornecimento de tudo que era necessário para a sua sobrevivência. Na época as necessidades e desejos dos indivíduos eram poucos e os produtos destinados a satisfazer esses desejos e necessidades eram acessíveis a qualquer indivíduo, sendo sua posse decidida muitas vezes pela força física. Com o crescimento da população alguns recursos tornaram-se escassos, havia dificuldade de comunicação sendo os produtos, apresentados e avaliados através do contato direto entre os produtos e os compradores - processos: os de trocas e permuta. No século XIX, o pensamento empresarial era dominado por considerações financeiras e de produção. As empresas se preocupavam em vender e distribuir o que já havia sido produzido. Ninguém se preocupava em atender aos desejos e anseios particulares do mercado, pois naquela época o padrão de vida estava estagnado em níveis muito baixos e o Marketing chegava a ser considerado como uma atividade isolada. Com a Revolução Industrial e o desenvolvimento dela decorrente, o Marketing começa a adquirir grandes dimensões. Inicia-se a produção em massa, os negócios são ampliados, iniciando o surgimento de grandes estabelecimentos comerciais, ocorrendo assim um processo acelerado de urbanização, onde as pessoas se tornaram bem informadas, exigentes e com um poder maior de escolha das marcas e fornecedores. Em nível mundial, este panorama tornou-se considerável pela abertura das fronteiras à concorrência de produtos vindos do exterior. Como consequência, as práticas mercadológicas também se modificaram acompanhando o processo de mudança. No início do século XX verificou-se uma compreensão mais perfeita e profunda do que realmente interessava ao mercado, necessitando conhecer melhor os anseios, interesses e necessidades concretas dos consumidores para produzir aquilo que realmente eles desejassem. Diante desse fato, as empresas criaram departamentos de propaganda, pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e de mercado, ocorrendo uma maior produção e ampliação dos negócios.

A transição da economia de produção para a economia de consumo processou, historicamente, por meio do *marketing*, que aconteceu nos primórdios da Revolução Industrial, quando a produção em massa encontrou a economia de escala na fabricação, reduzindo custos e barateando preços, estimulando assim as pessoas para o consumo (TOALDO, 1997).

O interesse pelo conceito de *marketing* retorna nos anos oitenta, sendo essa década considerada como "o redescobrimto" do conceito de *marketing*.

Assim, de acordo com Kotler (1999), é nos anos noventa que se encontram várias tentativas de renomados autores na construção de modelos que demonstrem a orientação das empresas para o mercado. Segundo o autor, o conceito de *marketing* encontra-se, agora, envolto por várias tentativas de melhor defini-lo.

Devido a isso, o *marketing* na sua abordagem atual pretende identificar as necessidades, desejos e expectativas de mercados-alvo selecionados, no intuito de mais que satisfazê-los, encantá-los, de modo mais rápido e eficiente que a concorrência, visando à lealdade dos clientes sem negligenciar o bem-estar da sociedade a longo prazo. Essa idéia é a que, na essência, converte-se em real vantagem competitiva, considerando a satisfação dos clientes como melhor indicador dos lucros de longo prazo de uma empresa. É relevante entender e discutir um novo conceito, ou como está se processando a sua evolução influenciada pelas inovações tecnológicas e pelo novo perfil do consumidor. Nesse cenário, a direção das empresas procura reexaminar e reavaliar o papel do *marketing* na administração dos negócios para melhorar e sustentar a sua posição competitiva (KOTLER, 1999).

Mas também existe a consciência de que a implementação do conceito não é uma tarefa das mais fáceis, principalmente devido aos entraves expostos acima. A adoção da filosofia de *marketing* na administração de uma empresa pode ser verificada pela maneira como se desempenham as suas atividades e o comportamento da organização (KOTLER, 1999).

Ainda segundo Kotler (1999, p. 99):

Hoje em dia, o *marketing* está se tornando mais uma batalha pela propriedade da informação que pela propriedade de outros recursos. É possível copiar os equipamentos, produtos e procedimentos dos concorrentes, mas não se pode copiar as informações nem seu capital intelectual. As informações que uma empresa possui pode ser sua principal vantagem competitiva.

Segundo Bernardi (2003, p. 163) “o sucesso de uma empresa, por meio do *marketing*, está diretamente relacionado à percepção do mercado quanto a imagem dela no que concerne a conceitos de capacidade e habilidade, confiabilidade e qualidade num sentido global”.

A imagem diz respeito aos anseios dos clientes. Construir uma imagem e reputação é um trabalho difícil, mas compensador e de longo alcance. Os fatores ligados à imagem são: a tradição, a marca, a experiência, as opiniões, os resultados comprovados, as garantias, a confiabilidade, os serviços, o atendimento efetivo, as respostas rápidas e eficientes e uma política de preços consistente (BERNARDI, 2003).

O quadro 1 mostra uma idéia clara da importância do desenvolvimento do *marketing* e de sua adequação aos estágios da empresa:

ESTÁGIOS/ Maturidade/ Crescimento FATORES	Nascimento Existência	Existência Decolagem	Maturidade	Crescimento
Comportamento	Empreendedor	Oportunidades	Reação antecipação	Diversificação
Estratégia	Nicho Pôr os pés no mercado	Penetração	Desenvolvimento produtivo e mercado	Novos negócios
Metas vitais	Credibilidade	Volume	Satisfação do cliente	Ciclo de vida de produtos
Organização de <i>marketing</i>	Informal flexível	Gerência de vendas	Gerência de produtos e mercado	Gerência divisionais
Fatores críticos	Imagem Divulgação	Imagem Escala	Imagem Coordenação	Inovação

Quadro 1: Evolução do *marketing*
Fonte: Bernardi (2003, p. 164).

Enfim, o *marketing* moderno é uma batalha pela lealdade dos consumidores.

2.1.2 Necessidades

O comprometimento de atender os desejos e as necessidades é geral na empresa, todas as pessoas ficam envolvidas para que se obtenha um bom resultado final. Para tanto, o *marketing* se utiliza de meios para descobrir quais são estes desejos ou necessidades dos seus clientes. É preciso conhecê-los, entendê-los e uma das formas que se utiliza são os vários tipos de pesquisas existentes.

Segundo Gobe *et al* (2004, p. 52-53) “Necessidades são situações de desequilíbrio inerentes ao ser humano, como fome, sede, sono, etc. [...] Desejo é a maneira diferenciada de atender a uma necessidade”.

A forma com que o indivíduo supre as suas necessidades é pelo seu desejo, pois ao sentir a necessidade de sede, pode-se ter o desejo de satisfazê-la de várias maneiras: com água, sucos, refrigerantes.

A hierarquia das necessidades humanas foi criada segundo Gobe *et al* (2004, p. 53) por Abraham Maslow que compôs esta hierarquia por dois grandes grupos: as necessidades primárias e as necessidades secundárias.

As necessidades primárias, também denominadas fisiológicas, referem-se a carências básicas, instintivas do ser humano, como fome, sede, sexo e sono. As necessidades secundárias, por sua vez, estão associadas à segurança, integração, estima e auto-realização. Para Maslow, é necessário satisfazer primeiro as necessidades primárias, para que as secundárias se tornem motivadoras do comportamento humano. (GOBE *et al*, 2004, p. 53).

É possível observar na figura 2, a pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow que o consumidor coloca em sua escala de prioridades primeiramente as suas necessidades básicas e depois as suas necessidades secundárias realizando uma escala sendo cada vez mais exigente com os novos produtos a serem adquiridos, até conseguirem satisfazer os seus desejos se auto-realizando.



Figura 2: Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Maslow
Fonte: GOBE *et al*, 2004

O processo de carência-satisfação-carência é cíclico, o que equivale a dizer que necessidades atendidas podem causar nova tensão psicológica, seja pelo surgimento de nova carência, seja pelo desejo de se adquirir produtos mais caros, sofisticados, úteis ou mais belos. (GOBE *et al*, 2004, p. 53).

Inevitavelmente a sensação de se realizar uma necessidade pode gerar novamente a um indivíduo uma nova tensão psicológica, ao surgir uma nova carência fazendo com que o indivíduo passe a encontrar maneiras de satisfazê-la novamente.

O conceito de *marketing* exige um investimento substancial em pesquisa do consumidor a fim de medir, avaliar e interpretar os desejos, as atitudes e o comportamento dos vários grupos visados. Uma empresa orientada para *marketing* não desejará planejar para o mercado com base nas interpretações do presidente da empresa, de sua esposa ou das secretárias do escritório quanto ao que o mercado deseja (KOTLER, 1991, p. 47).

Apesar do tempo e dinheiro gastos com pesquisas, o retorno sempre será muito mais valioso para a empresa, pois além de passar a conhecer melhor o perfil do seu cliente, projetar vendas de um produto, analisar ações da concorrência, ela ainda poderá conhecer os hábitos de consumo da área de abrangência da sua empresa (KOTLER, 1991).

Tanto para a solução de problemas como implantação de um novo

produto no mercado, o próprio cliente através de pesquisas que uma empresa direciona a solução do seu propósito, faz sugestões e a empresa então poderá optar entre elas visando o menor custo possível, gerando uma satisfação tanto para o cliente como si própria tendo lucratividade, mas sempre se preocupando com a sua produtividade.

Uma empresa com uma visão ampla e que pretende competir enfrentando o seu mercado de frente utiliza-se do conceito de forma como coloca Kotler (1991) que o *marketing* é a sua principal ferramenta para preparar-se para enfrentar o mercado de forma planejada e criativa. Conquistar e passar a ter a fidelidade do seu cliente é de uma maneira geral o retorno que todo o processo do *marketing* incluindo o trabalho de pesquisa e desenvolvimento espera obter.

A busca constante por produtos que possam satisfazer estas novas necessidades e carências pelos consumidores é que impulsionam as empresas a produzirem produtos cada vez melhores e mais sofisticados.

2.1.3 Papel do *marketing*

O papel do *marketing* está diretamente relacionado em suprir às necessidades do cliente, induzindo as pessoas a sentirem desejos, que influenciam diretamente nas suas necessidades posteriores que são: o ego¹ e a auto-estima (KOTLER, 1998).

Dentro deste cenário o profissional do *marketing* aposta tudo na criação de um mundo mágico em volta de seu público alvo, fazendo com que, mesmo que o produto não tenha utilidade nenhuma para o consumidor, este reverterá sua ansiedade em prazer e satisfação. De olho no mundo consumista, pelas diversas oportunidades de influência do consumidor, o *marketing* cria a magia e sedução, atraindo-o para um mundo de fantasias.

A magia do desejo invade a sociedade de consumo para proporcionar compensações afetivas à baixa auto-estima, à perda de poder de compra e, de outro lado, as inovações tecnológicas e de design submetem o consumidor a verdadeiras “torturas psicológicas” de desejos incontidos de

¹O “id”, “ego” e “superego” são conceitos básicos da teoria freudiana e formam a estrutura da personalidade. O id foi entendido como um reservatório de impulsos instintivos, em busca da satisfação e completamente inconsciente. O ego seria o sistema que, entrando em contato com o mundo exterior, procuraria satisfazer as exigências instintivas do id. O superego se formaria pela internacionalização dos valores e atitudes sociais: seria uma espécie de “censura” interna, que aponta os atos meritórios, louvando-os, e os condenáveis, reprovando-os. (PISANI *et al*, 1985, p. 104).

ansiedade de compra... (COBRA, 2000, p. 61).

A interferência que o *marketing* aposta neste meio é o envolvimento que ele sugere ao consumidor, fazendo que este esteja sempre “desejando” algo.

A relação não é diferente para os problemas do consumidor, pois também é do seu desejo que se possa resolvê-los. Igualmente a satisfação é obtida pelo cliente quando alguém lhe propõe a resolução de seus problemas. Conforme Levitt (1990, p. 135) “Afirmando que as pessoas não compram coisas, mas soluções para problemas, a imaginação de *marketing* dá um salto inspirado do óbvio para o significativo”.

As empresas preocupadas com os sentimentos que o consumidor tem em mente, cada vez mais buscam soluções para obterem lucros. Ainda segundo Levitt (1990, p. 135), “[...] a imaginação gera idéia e depois, para ser eficaz precisa convertê-la em resultados”.

Mas é necessário antes de tudo, que uma empresa se prepare para tomar qualquer tipo de decisão quando ela se propõe a resolver os problemas de seus clientes. Para tanto, é preciso que ela se prepare de forma que possa saber qual o seu objetivo, qual caminho seguir e que este esteja claro para todos os colaboradores. É preciso orientar o plano de *marketing* para obter a orientação sobre qual maneira mais rápida de se conseguir o resultado esperado.

O plano de ação de mercado de oito pontos é uma fórmula que utiliza técnicas de resposta direta para estabelecer, criar, desenvolver e implantar um plano de *marketing* para qualquer produto ou serviço. Ele o ajudará a chegar aonde você está indo! (JUTKINS, 1995, p. 33).

A razão da importância de se fazer um planejamento de *marketing* é porque dele se criam maneiras para poder entender e atender o consumidor empenhar-se para alcançar o sucesso com êxito ou assumir um mau planejamento se for o caso.

Ter visão de futuro e rapidez na tomada de decisão é sem dúvida um quesito imprescindível para uma empresa que deseja estar sempre à frente dos seus concorrentes, pois se ela levar algum tempo pensando em desenvolver um projeto de um novo produto, correrá o risco de uma outra empresa já o ter criado.

2.2 PROCESSO DE MARKETING

Na atual sociedade, as organizações são constantemente forçadas a

adaptar-se e adequar-se a constantes mudanças ambientais. Por sua vez, as decisões e as atividades de *marketing* precisam estar atentas a essas mudanças que podem ou não influenciar e muitas das vezes não estão ao controle do fabricante e do consumidor. Segundo Kotler (2000), o ambiente de *marketing* está integrado com todo o conjunto de todas as forças externas que giram em torno da empresa, sendo usual uma distinção entre microambiente e macroambiente.

“Processo de *marketing* consiste na análise de oportunidades, desenvolvimento de estratégias, planejamento de programas e administração do esforço de *marketing*” (KOTLER, 1998, p. 95).

Para Kotler (1998), os componentes do processo de *marketing* são:

Microambiente: é o montante, ou seja, o conjunto de todos os operadores do mercado, que se pode denominar como os fornecedores, intermediários, concorrência, clientela e também a própria empresa, em termos de organização interna, que exercem uma influência direta na empresa.

Fornecedores: a relação com bons fornecedores para a escolha de boas matérias-primas representa para empresa a garantia de que os produtos finais darão alguns benefícios, tais como no aspecto de qualidade quanto no aspecto de melhores preços e maior lucratividade.

Intermediários: as indústrias que transformam os bens para revendê-los na forma de outro produto destinado ao usuário final e os atacadistas.

Organização da empresa: os objetivos de *marketing* poderão ser prejudicados se a empresa contemplar material humano, ou seja, pessoal desmotivado e equipamentos obsoletos.

Macroambiente: é bastante amplo e abrangente, é constituído por fatores legais e políticos, demográficos, físicos, tecnológicos, econômicos, culturais e sociais com os quais as empresas precisam interagir para obter vantagem competitiva e para enfrentar adequadamente as possíveis ameaças provenientes de seus agentes.

Ambiente legal e político: são as normas, leis e regulamentos que o governo promulga que tanto podem inibir ou estimular a aquisição de determinados produtos e/ou serviços, com dispositivos legais que dizem respeito à higiene, segurança e qualidade dos produtos, ao peso e a composição.

Ambiente tecnológico: a constante evolução da ciência e da tecnologia é evidente, e uma empresa que não conseguir acompanhar esse desenvolvimento

pode ser deixada para trás por um concorrente com um aperfeiçoamento tecnológico.

Ambiente demográfico: os dados demográficos são exatamente informações sobre o número de consumidores potenciais para determinado produto ou serviço, sua distribuição territorial e sua composição por sexo, idade, classe social, região, entre outras.

Ambiente cultural e social: quanto mais culto e informado for o consumidor, maior será seu nível de exigência em relação aos produtos e serviços a ser oferecidos, e é inegável a influência dos meios de comunicação, exercendo grande poder de persuasão sobre o consumidor.

Ambiente econômico: são as informações relativas sobre a inflação, a recessão, o câmbio, as taxas de juros elevadas, que exercem um grande efeito na vida econômica das empresas e no comportamento de compra do consumidor.

Ambiente físico: o ambiente físico tem imposto, nos últimos anos, grandes restrições às atividades de *marketing*, no seu planejamento de *marketing* e vendas, pois as empresas precisam e devem levar em conta questões ambientais e sociais.

2.3 COMPOSTO DE *MARKETING*

Para criar valor para os clientes e alcançar os objetivos da organização são utilizadas algumas ferramentas estratégicas, ou seja, o composto de *marketing* que é utilizado para que as empresas tenham sucesso na identificação das expectativas do mercado. “Composto de *marketing* é o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de *marketing* no mercado alvo” (KOTLER, 1998, p. 97). Ainda, para Kotler (2000), os fatores são as variáveis internas que podem ser controladas de acordo com os interesses da empresa, entre eles as características e funcionalidades referentes aos produtos, políticas de preço, estratégias de comunicação utilizadas e os meios para colocar os produtos ao alcance dos clientes finais. E também as variáveis externas que agem fora do ambiente da empresa, e são classificadas como competitivas, econômicas, políticas, legais e reguladoras, tecnológicas e sócio-culturais. Consequentemente podemos compreender que enquanto as variáveis internas da empresa têm algum tipo de influência e capacidade de mudança, já as variáveis externas sofrem apenas na criação de condições para minimizar ou maximizar sua influência de perseguir seus

objetivos. Esses fatores são entendidos como os “quatro Ps”, sendo eles: o Produto, o Preço, a Promoção e a Praça, representados na figura 3.

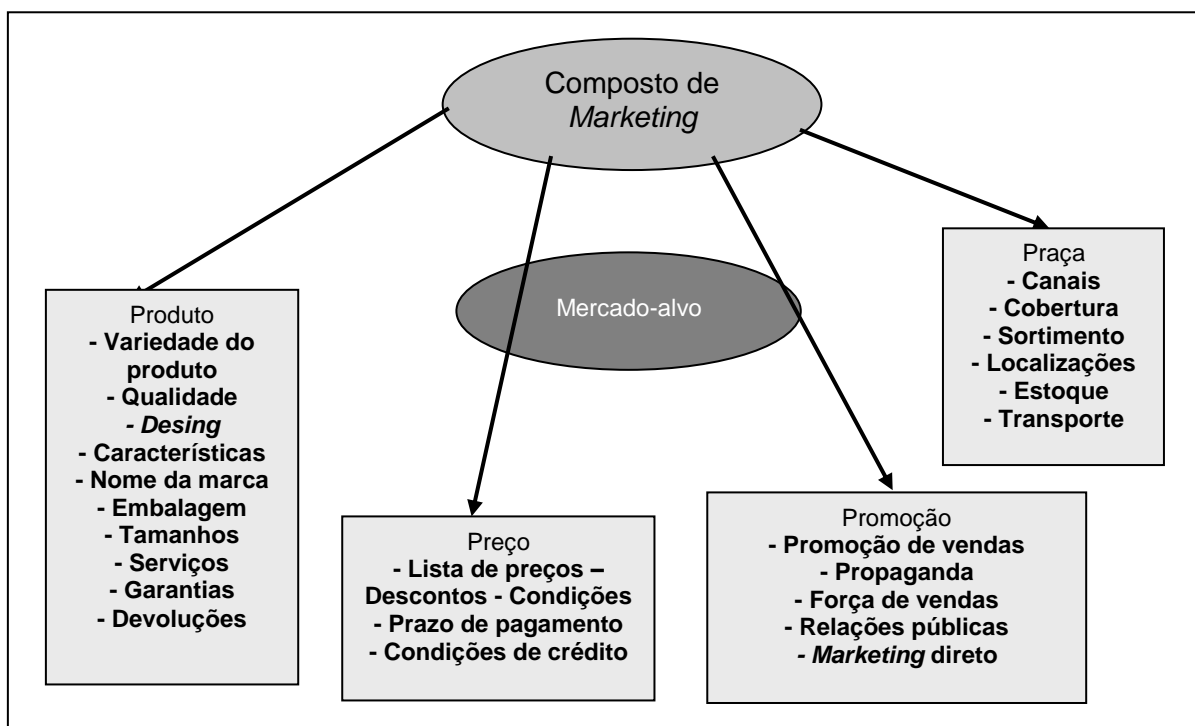


Figura 3: Os quatro Ps do composto de *Marketing*

Fonte: Kotler (1998, p. 97)

Segundo Kotler (1998, p. 97), “as decisões do composto de *marketing* devem ser tomadas considerando os canais de distribuição e os consumidores finais”. Kotler (1998), explica a figura mostrando o que vem a ser os 4 P’s (Produto, Preço, Promoção e Praça):

- **Produto:** Representa a oferta tangível da empresa para o mercado, inclui a qualidade, *desing*, característica, marca e embalagem, entre outros, de acordo com uma demanda existente ou gerada. Consiste em disponibilizar algo, por parte da empresa, que possa suprir as carências de seus consumidores, que lhe ofereça benefícios, aquilo que eles buscam para troca.

O produto refere-se ao que os profissionais de *marketing* oferecem aos seus clientes. Nesta idéia encontram-se, além do produto em si, os serviços que são prestados em função de sua aquisição, formando o que chamamos de benefício. Todo bom vendedor tem de ter em mente que os produtos que negocia têm um determinado tempo de vida útil. Em função de uns produtos durarem mais do que outros e da política financeira ser variável, as estratégias de vendas têm de ser constantemente revisadas e adequadas ao produto que vai ser vendido. É muito importante que o profissional de vendas perceba que o consumidor busca um produto por diferentes níveis de necessidade. Cada benefício agregado é visto como um nível de produto, e a estratégia de vendas dependerá de qual nível de produto o cliente está buscando (GOBE et al, 2001, p. 33).

Preço: É a quantidade de dinheiro que os consumidores têm que pagar pelo produto e o esforço que a empresa faz para comunicar a existência de seus produtos/serviços ao mercado. Quase sempre, os clientes acham como sendo um bom preço para os produtos aquele mais barato. Porém, muitas vezes um preço um pouco mais alto pode ter associação sem intenção a maior qualidade agregada. Nesse caso, muitos clientes não se importam em pagar um pouco mais para ter e garantir a qualidade no produto ou serviço e assim poder suprir a sua necessidade e desejos.

O preço representa o custo monetário do produto, a quantidade de dinheiro que os consumidores têm de pagar para adquiri-lo. Para o profissional de vendas, o preço permite expressar o valor do produto e gerar receita, já para o consumidor, o preço é um padrão de medida usado para julgar o valor e potencial de satisfação. Entretanto, o preço não é o único custo incorrido pelo consumidor. Há outros custos “não-monetários” embutidos no valor do produto, como oportunidade, conveniência e risco. [...] O preço deve ser sempre baseado em critérios de lucratividade atual ou futura e no retorno sobre o investimento. [...] (GOBE et al, 2001, p. 35).

- **Promoção:** São as várias atividades da empresa responsáveis pela comunicação e promoção de seus produtos ao mercado-alvo. São as propagandas e os outros meios usados para informar sobre a existência do produto, suas características e utilidades, seus diferenciais, para torná-lo conhecido e lembrado.

Promoção refere-se a informar, persuadir e influenciar as pessoas na escolha de produtos, conceitos ou idéias. O composto promocional envolve propaganda – com seus anúncios impressos (*outdoors*, revistas, jornais) e eletrônicos (rádio, televisão) – promoção de vendas, relações públicas e venda pessoal. [...] Os profissionais de vendas devem atentar para o fato de que o composto promocional varia de acordo com o tipo de mercado. [...] (GOBE et al, 2001, p. 37).

- **Praça (Ponto de Venda):** Envolve as várias atividades da empresa para tornar o produto acessível e disponível aos consumidores-alvo. Envolve, também, toda a estrutura que se relaciona com os canais de distribuição e de logística que viabiliza a entrega ou aquisição do produto ao cliente.

A palavra praça ou distribuição pode assumir dois sentidos. O primeiro está diretamente ligado ao planejamento de *marketing*, ou seja, qual é a melhor forma para que o consumidor tenha acesso aos produtos e aos serviços da empresa. A esta decisão damos o nome de *canais de distribuição* [...]. O segundo sentido diz respeito a atividades de tempos e movimentos – movimentação e armazenagem de cargas dentro de uma empresa – e envolve decisões como as seguintes: qual a melhor forma de movimentar estoques; qual é o transporte mais adequado para fazer as mercadorias chegarem ao seu destino e qual é a melhor forma de operacionalizar esses fatores. Ao conjunto de todas as atividades que estejam envolvidas com tempos e movimentos de produtos e serviços damos o nome de logística.

Devido a seu impacto direto no custo dos produtos, os estudos logísticos contam com o envolvimento de diversas áreas dentro de uma empresa, como a industrial, a de *marketing* e a de vendas (GOBE et al, 2001, p. 36).

Por esse motivo, precisa-se saber onde estão os possíveis clientes, para poder definir algumas estratégias e assim conseguir identificar qual a melhor localização para a instalação da empresa e ainda qual a melhor maneira de distribuição de seus produtos e/ou serviços. É necessário que o ponto de venda seja definido a partir do estudo das vantagens e desvantagens de acesso e contato.

Composto de *Marketing* possui o objetivo de dar condições à empresa de atender satisfatoriamente seus consumidores de maneira que possa integrá-los comercialmente. Servindo de base para qualquer negócio, o produto e/ou serviço, tem por objetivo oferecer algo de maneira diferente e melhor, para que o mercado-alvo venha optar e até mesmo pagar um preço mais alto por ele (KOTLER, 1998).

Assim, as empresas com vantagem competitiva são aquelas que podem atender às necessidades do consumidor de forma econômica e conveniente e com comunicação eficaz.

2.4 CONCEITO DE ESTRATÉGIA

Do grego antigo surge a palavra *strategia/estrategos*, (*estratégia* - em português) que significa a habilidade do general organizar e levar até o fim as expedições militares. Está relacionada a situações políticas, guerras ou jogos táticos. Resumindo, a estratégia está ligada a dois ou mais competidores disputando o mesmo objetivo, isto ocorre também no mundo dos negócios e, como na versão militar, a estratégia empresarial sofre forte influência pelos líderes (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

Estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização. Pode-se encarar estratégia de três pontos de vantagem: (1) a formulação da estratégia (desenvolvimento da estratégia); (2) implementação da estratégia (colocar a estratégia em ação); e (3) controle estratégico (modificar ou a estratégia, ou sua implementação, para assegurar que os resultados desejados sejam alcançados) (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007, p. 24).

A estratégia pode ser determinada como a resolução das metas e dos objetivos básicos a longo prazo de uma organização, bem como a inclusão de cursos de ação e destino dos recursos necessários à execução dessas metas (CHANDLER JÚNIOR apud SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

De acordo com Chaffee (1985, apud MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 21), segue os temas em comum quanto à definição do termo:

- A estratégia diz respeito à organização e ao ambiente;
- A essência da estratégia é complexa;
- A estratégia afeta o funcionamento da organização;
- A estratégia envolve questões relativas ao caminho determinado, assim como o processo de se determinar este caminho;
- A estratégia realizada quase nunca é a mesma que foi planejada;
- As estratégias existem em níveis diferentes da organização, do chão-de-fábrica à alta cúpula;
- A estratégia envolve um exercício de definição de conceitos e análise da realidade.

Para Serra, Torres e Torres (2004), a estratégia em uma organização inicia-se pelo processo de entendimento, de criatividade, que antecede as ações do planejamento. Para que a estratégia seja executada, deve-se cumprir três etapas:

- entender evidentemente as características, os problemas e as circunstâncias que envolvem a proposta a ser desenvolvida na organização;
- um método de análise de compreensão;
- um processo de interpretação que habilita os empreendedores a entender e a atuar nas inspirações e vantagens da abordagem estratégica, de modo a selecionar as opções apresentadas.

Segundo Fahey (1999), a estratégia corporativa especifica como a organização utilizará os seus recursos e capacidades para construir e sustentar as vantagens competitivas que influenciarão de forma favorável as decisões de compra dos clientes.

Porter (1999) define a estratégia corporativa como um plano para uma organização diferenciada que versa duas questões distintas: em que negócios a empresa deve competir e como a sede corporativa deve gerenciar o conjunto de unidades de negócios.

A estratégia corporativa, nada mais é do que a vantagem competitiva. O único objetivo do planejamento estratégico é qualificar e capacitar a empresa a ganhar eficientemente uma margem sustentável sobre seus concorrentes, desse modo, significa uma tentativa de elevar o poder de uma organização em relação aos seus concorrentes (OHMAE, 1982 apud SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

De acordo com Hitt; Ireland e Hosrisson (2002) a estratégia empresarial é o caminho traçado, o plano de ação para se chegar aos objetivos da empresa, levando em consideração seus recursos, suas competências essenciais, seu

conhecimento do mercado, entre outros fatores que são determinantes na complexidade de uma estrutura organizacional.

A estratégia empresarial é um conjunto de meios que uma organização utiliza para alcançar seus objetivos. Tal processo abrange as decisões que definem os produtos/serviços para determinados clientes, mercados e a posição da organização em relação aos seus concorrentes (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

2.4.1 Componentes da estratégia

Porter (1996) apresenta três componentes que definem a estratégia segundo o posicionamento da organização:

- posicionamento: a estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, que envolve um conjunto diferente de atividades;
- opções excludentes (trade-off): a estratégia requer que sejam feitas opções para competir, ou seja, deve-se escolher o que não deve ser feito;
- sinergia²: a estratégia implica em criar uma sinergia entre as atividades da organização.

2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é um instrumento muito utilizado pelas organizações; foi na década de 60 que ele surgiu e em duas décadas foi se adaptando para competir em mercados globais e recessivos. Poucos anos depois, o planejamento estratégico ressurgiu com toda força devido a duas razões fundamentais: as organizações retomaram o crescimento e a Internet e as possibilidades de *e-commerce* fizeram com que as organizações refletissem sobre o modo de se posicionarem nesse novo ambiente. O planejamento estratégico volta, entretanto, não como um processo periódico, mas como uma parte da tarefa diária do empreendedor (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

“O planejamento estratégico é o instrumento que organiza e ordena o que se pretende que aconteça em determinado momento, e o plano estratégico é o

² Sinergia significa que o trabalho coordenado entre as pessoas, as atividades e as funções é mais significativo que a soma dos trabalhos individuais.

documento que formaliza essa sistematização” (SERRA; TORRES; TORRES, 2004, p. 28).

O planejamento tem como objetivo o desenvolvimento de uma série de processos e projeção do futuro que servirão como suporte para organização, visando à redução das incertezas e aumentando a probabilidade de alcançar as metas e desafios estabelecidos pela empresa (OLIVEIRA, 2002).

O planejamento, [...] é o processo pelo qual os acontecimentos futuros serão antecipados, de maneira que as ações sejam implementadas para atingir os objetivos organizacionais. O planejamento, se bem executado, ajudará o empreendimento a concretizar sua visão, a corrigir os rumos e a encontrar as oportunidades (SERRA; TORRES; TORRES, 2004, p. 30).

É um processo contínuo que pode sofrer influências, devido haver diversidade nas empresas.

Essa variabilidade é devida às pressões ambientais que tem de suportar e que são resultantes de forças externas continuamente em alteração com diferentes níveis de intensidade de influência, bem como das pressões internas, resultantes dos vários fatores integrantes da empresa (OLIVEIRA, 2002, p. 22).

O grande dinamismo e competitividade encontrados no ambiente empresarial provocam cada vez mais um clima de incerteza na tomada de decisões. Devido a constante turbulência e transformação deste macroambiente, em que uma série de fatores se alteram sem aviso algum e a curto prazo. Diante das considerações sobre planejamento estratégico, Serra, Torres e Torres (2004, p. 28-29) relatam:

[...] que na sua essência a estratégia correlaciona-se com a síntese das tendências do ramo em que a empresa atua, com suas próprias competências e contingências e com a procura de um modo de obter vantagem competitiva. O planejamento, por outro lado, depende da análise: a partir de objetivos pré-determinados será necessário implementar ações e alocar recursos.

O processo de planejar envolve, portanto, um "modo" de pensar, envolve indagações, envolve questionamentos sobre o que será feito como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde será feito.

Toda a atividade de planejamento nas empresas, por sua natureza, deverá resultar de decisões presentes, tomadas a partir do exame do impacto das mesmas no futuro, o que lhe proporciona uma dimensão temporal de alto significado (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

Na realidade, então o que se preocupa num bom planejamento

empresarial é a oportunidade de crescimento a longo prazo (SERRA; TORRES; TORRES, 2004). Todo empreendimento deve ter um futuro. Um plano essencial, sem rebuscamentos, é a chave desse crescimento.

Segundo Hartmann (2005, p. 67), o planejamento estratégico é igual:

Cliente Insatisfeito + Filosofia do Negócio + Aspirações + Visão Estratégica + Análise Externa e Interna + Postura Estratégica + Cenários + Propósitos + Missão Estratégica + Planos e Projetos + Execução = Resultados = Cliente Satisfeito.

Quando bem utilizado e executado o planejamento estratégico é uma ferramenta útil para a gestão das organizações (OLIVEIRA, 2002).

O planejamento estratégico define três itens importantes: estratégico, tático e operacional (figura 4), estes podem ser classificados, conforme a situação atual do ambiente:

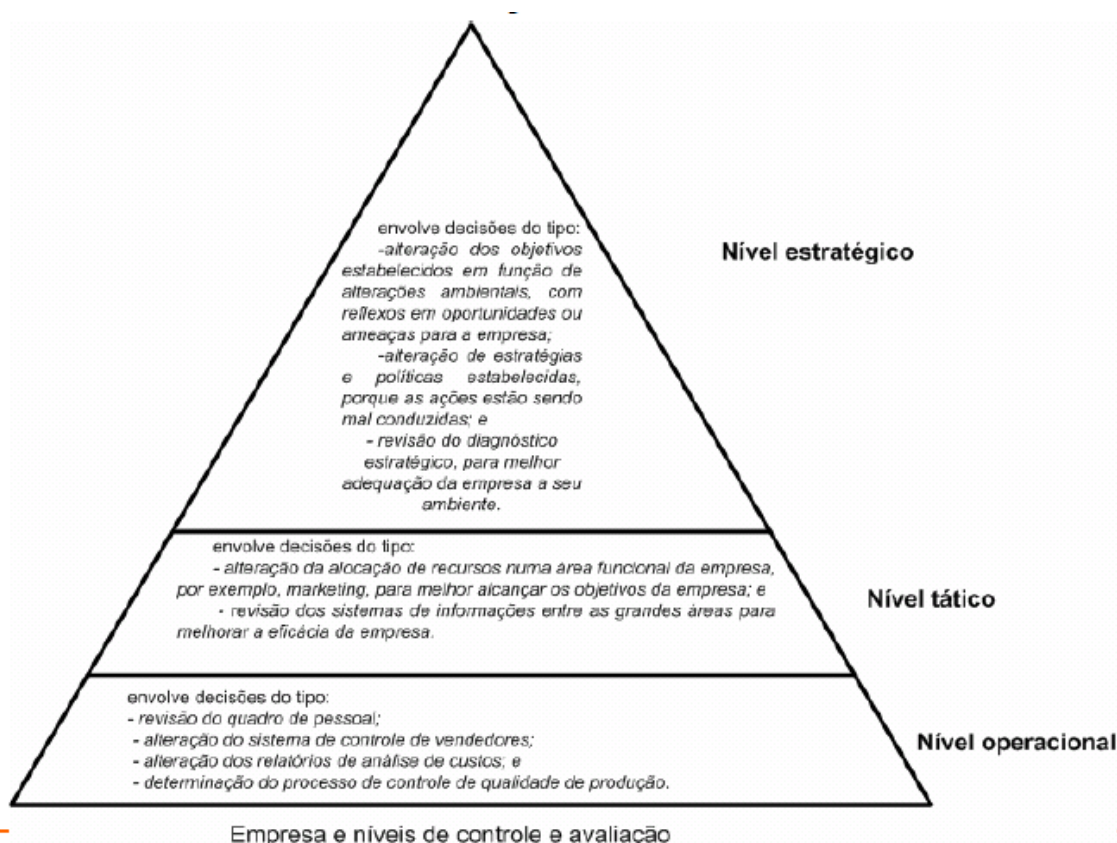


Figura 4: Níveis de controle e avaliação
Fonte: Oliveira (2004)

O planejamento estratégico é o mais utilizado pelas organizações, pois visam resultados em um prazo mais longo, ele é considerado como o processo para a determinação dos objetivos de uma organização e para a adoção de ações e alocação de recursos para alcançá-los (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

2.6 PRINCIPAIS COMPONENTES DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A elaboração do planejamento estratégico apresenta ferramentas que objetivam um entendimento claro e preciso da implantação e condução importante da administração de empresas. Esta etapa compreende a análise e decomposição da estratégia, em uma série de ações, de diversos níveis, que são necessários para que o curso de ação escolhido no planejamento estratégico seja operacionalizado (OLIVEIRA, 2002).

A elaboração do planejamento estratégico não pode ser feita como um simples exercício de planejamento. O planejamento deve decorrer do raciocínio estratégico, para poder ser flexível, para ajustar-se às modificações do meio ambiente e para orientar a implementação de ações planejadas (SERRA; TORRES; TORRES, 2004, p. 34).

O planejamento deve repercutir completamente a proposição estratégica da organização (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

“O planejamento estratégico é estruturado segundo três componentes da reflexão estratégica: a análise estratégica, a formulação da estratégia, a organização e a implementação dessa estratégia” (SERRA; TORRES; TORRES, 2004, p. 34).

A proposição estratégica é determinada para a interação entre a estrutura e o meio ambiente, assim como para a adaptação da empresa aos aspectos competitivos do negócio. Relaciona-se com a visão e a missão, com a elaboração dos objetivos e das principais orientações estratégicas da organização (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

A função do planejamento estratégico é apoiar e complementar a proposição estratégica. Para que o planejamento seja realizado, deve ser fiscalizado de maneira que sejam identificados e levantados os problemas em relação às metas (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

2.6.1 Análise SWOT

Os fatores que exercem influência no macroambiente da organização podem apresentar-se como elemento significativo para o reconhecimento de oportunidades e ameaças, para este caso, utiliza-se a matriz de análise SWOT (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

A análise SWOT é um instrumento muito útil na organização do planejamento estratégico. Por intermédio dela pode-se relacionar

metodicamente, em um gráfico, quais as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças que rondam a empresa, ajudando a gerenciá-la para melhorar o desempenho [...] O nome SWOT é um acrônimo que tem origem em quatro palavras de idioma inglês: *Strenght* = força, *Weakness* = fraqueza, *Opportunities* = oportunidades, *Threats* = ameaças. A análise SWOT é conhecida também por FOFA (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças) (figura 3) (SERRA; TORRES; TORRES, 2004, p. 86).



Figura 5: Representação gráfica, clássica da análise SWOT (FOFA)
Fonte: (SERRA; TORRES; TORRES, 2004, p. 87)

A figura 5 que apresentou o gráfico clássico da análise SWOT, ilustra uma estrutura dos pontos fortes, das oportunidades, das fraquezas e das ameaças em quatro quadrantes. A figura 6 estende a matriz SWOT e explica o significado que cada um dos elementos tem na estratégia: além da lista de pontos fortes e fracos, mostra-se, também, como eles se relacionam com aspectos ambientais ligados a oportunidades e ameaças (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

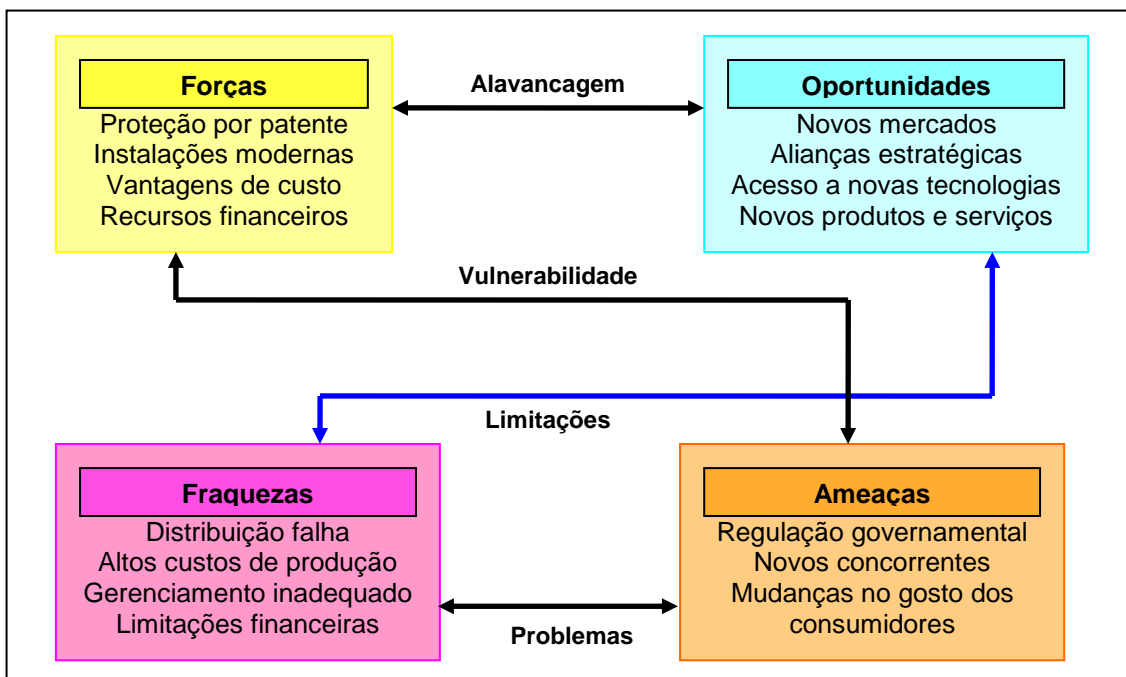


Figura 6: Relação entre os aspectos da análise SWOT e o ambiente

Fonte: Serra; Torres; Torres (2004, p. 87)

A função primordial da análise SWOT é possibilitar a escolha de uma estratégia adequada – para que se alcancem determinados objetivos – a partir de uma avaliação crítica dos ambientes interno e externo da empresa (SERRA; TORRES; TORRES, 2004, p. 86).

Segundo os autores Wright, Kroll e Parnell (2007), que por de traz da missão de uma organização há uma análise dos pontos fortes e fracos internos e das oportunidades e ameaças impostas pelo ambiente externo.

Para Serra, Torres e Torres (2004, p. 88), “a relação entre as forças e as ameaças pode indicar vulnerabilidade e entre as fraquezas e as oportunidades pode significar limitação”.

Ainda segundo Serra, Torres e Torres (2004), para que o empreendedor avalie as forças e as fraquezas, é dever considerar cada função empresarial (recursos humanos, finanças, marketing, produção, tecnologia de informação, pesquisa e desenvolvimento, etc).

2.6.2 Missão

A missão deve ser elaborada por escrito, sem ambiguidade e não precisa ser extensa. Deve ser estratégica, objetiva, lógica, precisa e estar dentro das oportunidades que o ambiente e os limites psicológicos e físicos que o empreendimento oferece. É a razão de ser da organização. Podemos definir como a função que ela desenvolve no cenário para tornar-se útil e justificar seus lucros

perante seus investidores (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

Segundo Pagano (2000), apresenta um esquema na figura 7 de como se deve constituir a missão de uma empresa:



Figura 7: Passos para constituição da missão
Fonte: Pagano, 2000, p. 20.

A missão da organização é definida por escrito, em uma declaração que identifica o alcance das operações de uma organização e o que ela pode oferecer. A missão de uma empresa deve se desenvolver a partir do contexto da análise SWOT (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007).

Conforme Serra, Torres e Torres (2004, p. 48):

O objetivo de uma missão é difundir o espírito da empresa, que está ligado a sua visão e a de todos os membros da organização, de forma a concentrar esforços para alcançar seus objetivos. A missão é a razão da existência da organização. A missão pode ser definida de forma ampla ou restrita. Uma missão restrita define o propósito da organização de maneira clara, mas limitante. É uma declaração de longo prazo dos propósitos da organização e deveria deixar claro o escopo da operação, os mercados a serem atendidos e a posição da empresa em relação à concorrência. Se for ampla, permite um escopo mais abrangente [...].

As organizações desenvolvem declarações de missão para compartilhá-las com seus gerentes, colaboradores e até mesmo consumidores. Uma declaração de missão bem ajustada e preparada proporciona aos funcionários da empresa um senso único de propósito, direção e oportunidade (KOTLER, 1998).

2.6.3 Visão

É a expressão do sonho ou de onde se quer fazer chegar o negócio a longo prazo e para quem. A visão de uma organização pode ser entendida como um cenário, uma intuição, um sonho. É a imagem projetada para o futuro e deve ser assimilada por todos na empresa. De acordo com Serra, Torres e Torres (2004, p. 42), a visão pode ser definida também “como a percepção das necessidades do mercado e os métodos pelos quais uma organização pode satisfazê-las”. A visão tem a função de auxiliar a organização para que essa possa se unir em torno de valores comuns que possibilitariam direcioná-la para o aproveitamento de uma oportunidade para estabelecer a vantagem competitiva (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

Segundo Pagano (2000), apresenta um esquema na figura 8 de como se deve constituir a visão de uma empresa:

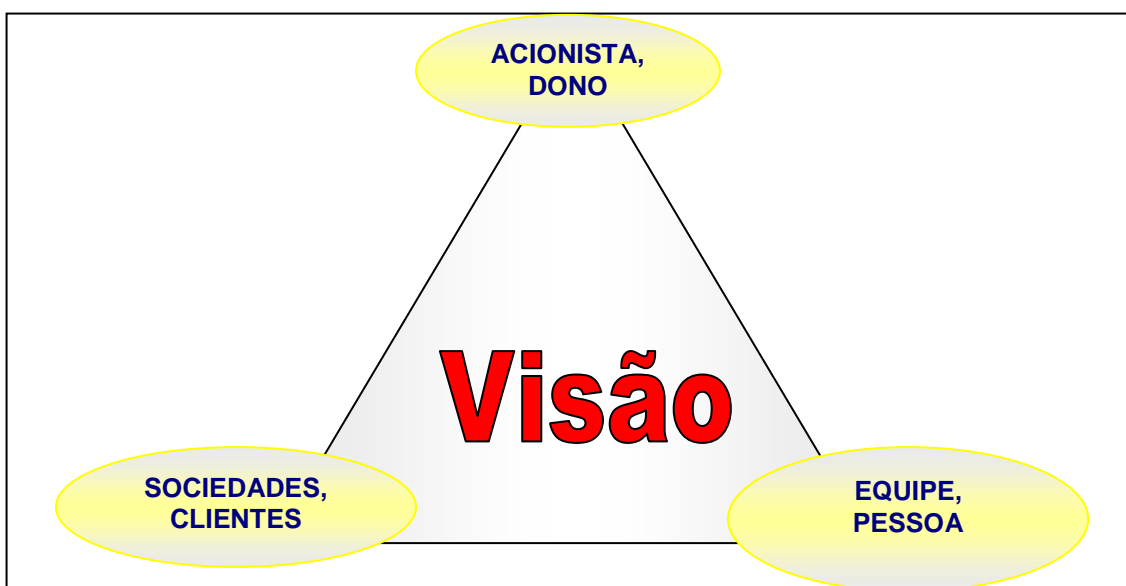


Figura 8: Passos para constituição da visão
Fonte: Pagano, 2000, p. 26.

Podemos entender a visão como os limites que os gestores da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. A visão representa o que a empresa quer ser.

O planejamento estratégico será usado com o objetivo de concretizar a visão. Irá utilizar-se de ferramentas para que as organizações conectem-se aos seus clientes, as forças de vendas, aos funcionários, à comunidade e a outros grupos que possam influenciar o seu desempenho (SERRA; TORRES; TORRES, 2004, p. 42).

Hartmann (2005) traz outras definições para visão que é uma meta

subjetiva ou um objetivo gerado na área das emoções, é a ponte principal que leva o empreendimento para o futuro, é a macro motivação dos empreendedores e é o grande sonho do empreendimento.

A visão deve, sobretudo, ser coerente e criar uma imagem clara do futuro e gerar compromisso com o desempenho [...] uma visão é, em parte, racional (produto da análise) e, em parte, emocional (produto de imaginação, intuição e valores); envolve o *yin* e o *yang* da estratégia e do desempenho da organização (SERRA; TORRES; TORRES, 2004, p. 42).

“Uma visão adequada deve ser concisa e formalizá-la exige respostas diretas a perguntas claras” (SERRA; TORRES; TORRES, 2004, p. 45).

Finalmente, a visão deve se constituir no caminho certo que direciona a análise interna e externa, que é a ponte utilizada durante o processo do planejamento estratégico para a construção da visão estratégica do plano estratégico (HARTMANN, 2005).

2.6.4 Objetivos

Esta etapa do Planejamento Estratégico refere-se aos objetivos que a empresa pretende alcançar em longo prazo, estabelecendo uma ordem de importância.

Objetivos são marcos que definem o desempenho desejado em relação aos aspectos estratégicos e auxiliam a empresa a ter como foco os resultados [...] O planejamento estratégico tem relação direta e estreita com o estabelecimento de objetivos estratégicos, também denominados objetivos-chave. Tais objetivos que visam a reforçar as competências centrais da empresa nos fatores críticos de sucesso dos negócios convertem a visão e a missão em desempenho específicos alvo, fixam os marcos pelos quais o desempenho desejado é definido e fazem com que a empresa tenha como foco os resultados (SERRA; TORRES; TORRES, 2004, p. 96).

Pode-se entender que uma adequada administração começa com o estabelecimento ou, pelo menos, com a compreensão nítida dos objetivos e desafios a serem alcançados. Para serem úteis, os objetivos devem ser mais do que palavras; devem ter significado concreto para o executivo com o objetivo de obter sua participação ou dedicação de forma real (OLIVEIRA, 2002).

“Os objetivos gerais representam fins genéricos desejados, para os quais são orientados os esforços da empresa. Os objetivos específicos são versões mais restritas e frequentemente quantificadas dos objetivos gerais” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007, p. 98).

Uma empresa pode ter diversos objetivos e uma das tarefas do gestor é

determinar o grau de importância de cada um deles.

O desempenho é avaliado em função da lucratividade e da satisfação que a empresa consegue junto a seus clientes e funcionários; logo, os objetivos não são apenas financeiros, mas também estratégicos. A diferença fundamental entre os dois é que o primeiro está relacionado exclusivamente com a busca da lucratividade, enquanto os objetivos estratégicos visam a competitividade e a longevidade do negócio – do qual, evidentemente, o lucro é uma parte importante, mas que não precisa ser um alvo único e de curto prazo (SERRA; TORRES; TORRES, 2004, p. 96)

Para poder definir o rumo certo, as organizações devem estabelecer uma missão e ter objetivos claros. Porém, para alcançar os objetivos e continuar no rumo do sucesso é necessário conceber estratégias que as diferenciem da concorrência (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

2.6.5 Metas

As metas são as etapas a serem seguidas pelas empresas de forma quantificada e com prazos estabelecidos, necessários para atingir os objetivos propostos, permitindo melhor controle dos resultados concretos alcançados. Segundo Oliveira (2004, p. 324):

Meta compreende a etapa que é realizada para o alcance do objetivo do desafio. São fragmentos dos objetivos e desafios e sua utilização permite melhor distribuição de responsabilidades, como também melhor controle dos resultados concretizados pelos diversos elementos da equipe.

A meta de uma empresa representa o valor específico na escala em que a empresa pretende atingir ou alcançar, seja em percentual ou em valor nominal, atribuindo a ele um determinado período de tempo.

“Meta é uma etapa para alcançar o objetivo, e tem valor e data especificados” (SERRA; TORRES; TORRES, 2004, p. 96).

O planejamento através de metas nada mais é do que identificação clara e a descrição detalhada e precisa do objetivo a ser atingido.

Quando estabelecemos as metas, estamos estimulando e influenciando nossos colaboradores, através da motivação e do desempenho. Na sua elaboração devemos fixar as prioridades, segundo uma ordem de importância para a empresa.

2.6.6 Análise externa

A organização é um sistema aberto, sofre influências externas, compreendendo também, a concorrência, isto é, empresas que atuam no mesmo mercado, disputando os mesmos clientes, consumidores ou recursos, portanto é preciso que se analise o ambiente que o cerca permanentemente para ter uma posição competitiva no mercado (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

Conforme Oliveira (2004, p. 92):

A análise externa tem por finalidade estudar as relações existentes entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como a sua atual posição produtos versus mercado e, prospectiva, quanto a sua posição produtos versus mercados desejada no futuro.

O gestor deve identificar os componentes relevantes do ambiente e, em seguida, analisar quanto à situação de oportunidades ou ameaças para a empresa (OLIVEIRA, 2004).

O universo da análise externa é o macro-ambiente e as cinco forças competitivas [...]. O macro-ambiente é constituído por ambientes menores que por sua vez são constituídos por fatores ou variáveis que podem ser consideradas ou não dependendo de seus relacionamentos com o ambiente interno do empreendimento (HARTMANN, 2005, p. 164-165).

A análise externa apresenta os seguintes componentes:

- **Cenário:** “é uma possibilidade abrangente de futuro, elaborada segundo uma configuração predeterminada do ambiente, para auxiliar as organizações na tomada de decisões estratégicas” (SERRA; TORRES; TORRES, 2004, p. 61).

- **Ameaças:** são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma (SERRA; TORRES; TORRES, 2004);

- **Oportunidades:** são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

As tendências decorrem de fatores econômicos, político-legais, tecnológicos e socioculturais que compõem o macro-ambiente e causam impactos sobre o funcionamento das organizações (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

Os autores Wright, Kroll e Parnell (2007) definem que as **forças**

econômicas têm um efeito significativo sobre os negócios da organização e essas mudanças representam tanto oportunidades quanto ameaças para os administradores estratégicos; as **forças tecnológicas** como benfeitorias e inovações científicas que oferecem oportunidades ou ameaças para as empresas. A intensidade de mudança tecnológica varia consideravelmente de um setor para outro. As mudanças na tecnologia afetam as operações de uma empresa, bem como seus produtos e serviços; as **forças político-legais** incluem em resultados como: de eleições, legislações e sentenças judiciais, bem como decisões tomadas por várias comissões e instâncias em cada nível de governo. O sistema político-legal de uma nação influencia muito suas operações comerciais e o padrão de vida de seus cidadãos; e as **forças socioculturais** incluem tradições, valores, tendências sociais e expectativas que uma sociedade tem em relação às empresas. As tradições, por exemplo, afetam práticas sociais que duram década ou até mesmo séculos. As tendências sociais apresentam várias oportunidades e ameaças ou restrições para as empresas.

As forças macroambientais influenciam as operações de todas as empresas de uma forma geral, um conjunto de forças mais específicas dentro de um setor afeta de forma significativa, direta ou indiretamente, as atividades de planejamento estratégico das empresas (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007, p. 50).

Como essas forças são muito dinâmicas, suas constantes mudanças criam milhares de oportunidades e ameaças ou restrições para os administradores estratégicos (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007).

2.6.7 Análise interna

Compreende uma análise interna das forças e limitações da empresa, de forma a permitir uma avaliação dos principais pontos fortes e pontos fracos que por ventura existem no ambiente da empresa.

De acordo com Oliveira (2004, p. 102):

A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante de sua atual posição produtos versus mercados. Essa análise deve tomar como perspectiva para comparação as outras empresas de seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais.

Para Oliveira (2004), a análise interna apresenta os seguintes componentes:

Pontos fortes: são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa em relação ao seu ambiente;

Pontos fracos: são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa em relação ao seu ambiente.

Os pontos fortes são considerados os pontos positivos ou as qualidades da organização, já os pontos fracos trabalham os pontos fracos que são os considerados pontos negativos ou defeituosos, na análise interna tem-se ainda os pontos neutros que são as condições ou situações de difícil mensuração para avaliar o impacto da empresa sobre seus resultados (HARTMANN, 2005).

É muito importante que o desenvolvimento do diagnóstico estratégico consolide as opiniões e pontos de vista dos diversos elementos informantes, gerando uma situação de concretização de idéias comuns e aceitas pela empresa, pois somente dessa forma existirá uma concentração de esforços e recursos para resultados otimizados a serem alcançados pela empresa como um todo. O tratamento adequado dos pontos fortes e fracos, bem como das oportunidades e ameaças ambientais, proporciona uma situação para o executivo ter uma "fotografia" geral da empresa e seu ambiente e começar a estabelecer onde a empresa deverá chegar e como esta nova posição será alcançada (OLIVEIRA, 2004).

2.7 AVALIAÇÃO E CONTROLE DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Avaliar e controlar o planejamento estratégico nas empresas consiste em uma das importantes tarefas dos administradores toda vez que se verifica a implantação ou implementação desta atividade. O controle do planejamento estratégico fornece as bases para que essa avaliação possa testar seu sucesso, de forma a aferi-lo e dimensioná-lo. O resultado que se obtiver desta avaliação, deverá sugerir os necessários comandos de revisão do processo para melhor adequá-lo a uma nova situação (OLIVEIRA, 2004).

A avaliação e controle dependem dos dados padrões existentes fornecidos pelo planejamento estratégico, conforme o andamento da importância. A realização de um cronograma de acompanhamento é de fundamental importância para o sucesso do planejamento nas empresas. Este cronograma tem que deixar claro o que vai ser feito, quem vai fazer, quais as datas e prazos de execução, quais os resultados observáveis esperados e como e quando esse resultado e andamento

devem ser reportados a quem e a qual periodicidade (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

Todas as empresas possuem, de forma clara ou não, uma missão, propósito, macroestratégias, objetivos, desafios, estratégias, políticas, projetos, normas, procedimentos, ações e resultados. Estes itens são básicos para o controle e avaliação do planejamento estratégico, que melhor se visualiza nas figuras 9 e 10, adaptado do livro de Oliveira (2004).

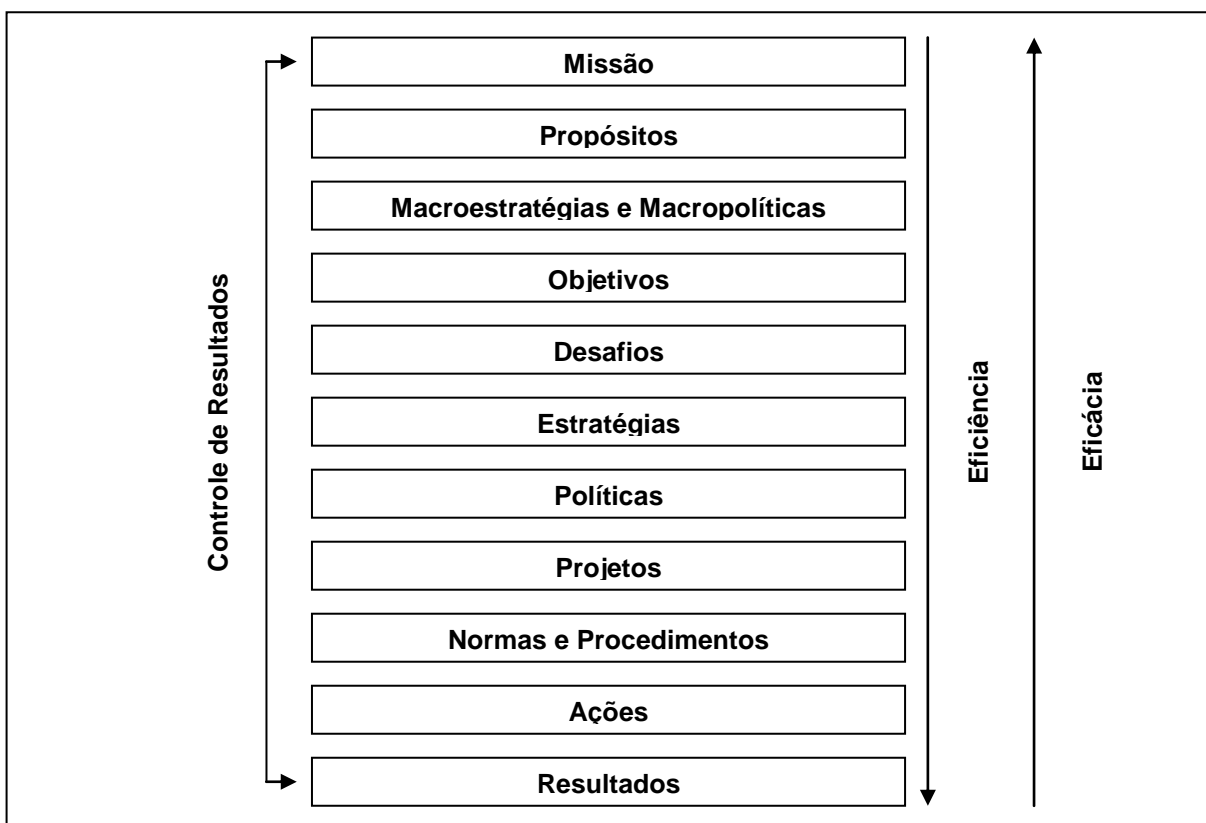


Figura 9: Itens básicos de controle e avaliação do processo de planejamento estratégico
Fonte: Oliveira (2004, p. 264).

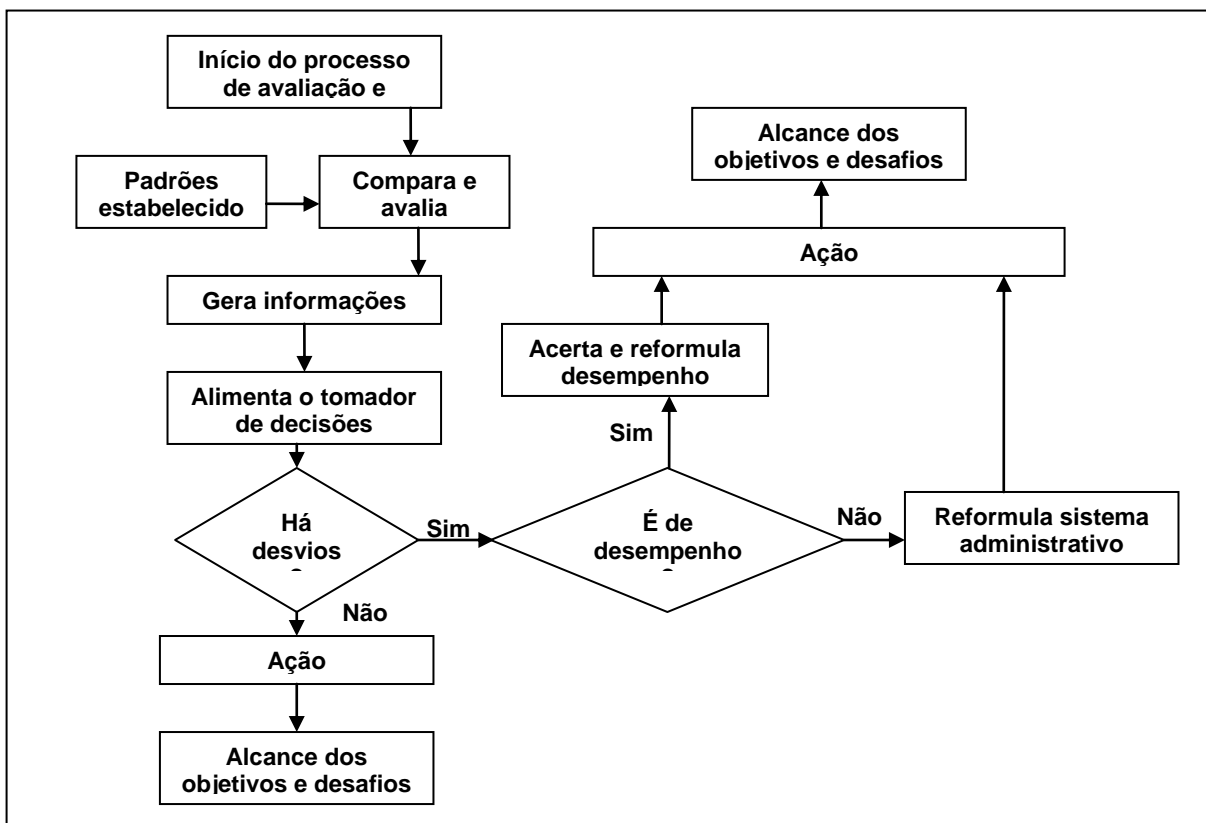


Figura 10: Conceituação geral da função controle e avaliação
 Fonte: Oliveira (2004, p. 265).

A finalidade da avaliação e controle num processo de planejamento estratégico tem alguns pontos importantes:

- A identificação de problemas, falhas e erros que se transformam em desvios, com objetivos de corrigi-los;
- Os resultados obtidos com a realização das operações estejam tanto quanto possíveis próximos dos resultados esperados;
- As estratégias e políticas estão proporcionando os resultados esperados;
- Proporcionar informações gerenciais periódicas para que seja rápida a intenção do desempenho do processo.

Verifica-se, portanto, que a avaliação e controle é uma parte importante da implantação do planejamento estratégico nas empresas, por isso, necessitam de uma dedicação especial por parte dos gestores a fim de buscarem o sucesso do programa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo busca elucidar de forma concisa os procedimentos utilizados na realização da pesquisa, descrevendo os passos de desenvolvimento e aplicação da mesma, assim os procedimentos e métodos.

A pesquisa é compreendida como um processo investigativo que busca a compreensão de fenômenos ou problemas naturais, econômicos, políticos e sociais, visando sua superação e a produção de novos conhecimentos para o bem estar do homem (GIL, 2002).

3.1 TIPOS DE PESQUISA

3.1.1 Pesquisa bibliográfica

Inicialmente será feita uma pesquisa bibliográfica, onde se busca maiores informações para dar embasamento a partir de referências teóricas publicadas em documentos sobre o tema em estudo, foram utilizados livros, artigos de revistas e internet. Figueiredo e Souza (2005) complementam que a pesquisa bibliográfica abrange além de livros e artigos cientificamente comprovados, fontes como jornais, revistas, monografias, dissertações, teses, DVD, incluindo também outras fontes como eventos e seminários.

3.1.2 Pesquisa descritiva

A pesquisa descritiva tem como objetivo prioritário propor possíveis intervenções e procurar ampliar o nível de conhecimento sobre o assunto em questão. Segundo Gil (2002, p. 42):

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Buscou-se, na presente pesquisa, a inserção do pesquisador neste contexto, pois para Gil (2002), uma vez que também faz parte integrante do grupo

peças àquelas que apresentam como foco o levantamento de opiniões, atitudes e crenças de uma população sobre determinada situação.

3.2 ABORDAGEM DA PESQUISA

A pesquisa deste estudo será quali-quantitativa, pois para Costa e Costa (2001), qualificam os dados colhidos, onde estes são analisados e interpretados e também quantifica por meio de medidas e cálculos os dados do questionário, sempre estabelecendo uma ponte entre o pretendido e o possível de ser realizado.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Para analisar a problemática que foi levantada, o pesquisador pretende utilizar uma entrevista diretamente com o diretor da Sociedade Recreativa Urussanga e uma pesquisa externa com aproximadamente 150 (cento e cinquenta) sócios.

A Sociedade Recreativa Urussanga tem aproximadamente 1.500 (mil e quinhentos) sócios. A amostra da pesquisa será de aproximadamente 150 sócios.

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento para a coleta de dados será por meio da observação sistemática, onde pretende-se analisar o ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças) da instituição e para isso utilizar-se-á da ferramenta de análise SWOT que em português significa FOFA (Forças [Fortes], Oportunidades, Fraquezas [Fracos], Ameaças). Que segundo Murara (2008, p. 4), esta ferramenta tem por objetivo analisar “as vantagens e os pontos fracos” da instituição:

[...] de maneira mais transparente, bem como sua situação perante o mercado. [...] irá lhe ajudar a estruturar a informação disponível da sua companhia ou um produto no mercado, bem como ter uma boa visão de sua situação atual e do desenvolvimento de seus prospectos. [...] fazer uso dos recursos disponíveis de forma eficiente e eficaz, utilizando as oportunidades apresentadas pelo mercado.

Pretende-se ainda, utilizar uma pesquisa de campo em forma de entrevista realizada diretamente com o diretor da Sociedade Recreativa Urussanga

que responderá questões relacionadas a *marketing* para levantar também os pontos positivos e negativos da instituição (apêndice 1). Segundo Figueiredo e Souza (2005, p. 78-79), “a pesquisa de campo consiste na observação espontânea dos fatos e fenômenos, geralmente no próprio local onde ocorrem tais fenômenos”.

Pretende-se fazer uma pesquisa externa, para poder conhecer o perfil do público-alvo, suas preferências e necessidades e suas satisfações (apêndice 2). Esta pesquisa será realizada dentro da instituição com aproximadamente 150 (cento e cinquenta) sócios que freqüentam a Academia de Musculação da Sociedade Recreativa Urussanga, em Urussanga - SC. De acordo com Gladwell (2005), a pesquisa com usuários/clientes da instituição é a melhor maneira para saber o que interessa e a situação dos mesmos, aumentando a capacidade do serviço ou da idéia. O momento e o contexto também se tornam bastante relevantes.

4 UNIVERSO DE INVESTIGAÇÃO

A Sociedade Recreativa Urussanga – SRU está situada à Av. Presidente Vargas, 90 na área central da cidade Urussanga na região sul de Santa Catarina, à 18 km de Criciúma e 185 Km de Florianópolis, com fácil acesso à BR-101, possui uma superfície de 352 Km com cerca de 30 mil habitantes.



Figura 11: Fachada da Instituição
Fonte: Arquivos da Instituição, 2007

Há a presença muito viva da cultura italiana, através da arquitetura, usos e costumes que faz com que ela se torne um importante ponto turístico da etnia italiana em Santa Catarina.

A Sociedade Recreativa Urussanga – SRU, foi fundada em 22 de janeiro de 1962, é uma sociedade civil, sem fins lucrativos. Tem como objetivo proporcionar reuniões de caráter social, recreativo, cívico, desportivo e outras formas de lazer, promovendo a união e a solidariedade entre associados e dependentes.



Figura 12: Logos da Instituição
Fonte: Arquivos da Instituição, 2010

Com o passar do tempo, os sócios perderam o interesse, o número de inadimplência aumentou, tudo isso pela falta de opção de lazer, pois existia apenas um salão para bailes. Então em 1990 inauguraram a piscina, churrasqueira, cancha de bocha e lanchonete.



Figura 13: Piscina da Instituição
Fonte: Arquivos da Instituição, 2010

Mesmo assim, com as novas expansões, com o passar dos anos, houve novamente a necessidade de expandir as opções de lazer para manter e aumentar o quadro social.

Atualmente a SRU conta com um quadro social de 487 sócios, em torno de 1500 pessoas entre sócios e dependentes que usufruem da sociedade.

A Sociedade Recreativa Urussanga tem como missão desenvolver e

promover meios para uma melhor qualidade de vida, manter e melhorar continuamente que exige muito trabalho e dedicação.

Hoje, com em suas instalações 2.200 m² de área construída, distribuídas em sala de academia, sauna, piscina, churrasqueiras, lanchonete, sala de jogos, salão de festas, sala para aula de danças, massagens e conta ainda com uma área de 15.000 m² que futuramente pretende-se construir uma sede campestre.



Figura 14: Academia parte 1
Fonte: Arquivos da Instituição, 2010



Figura 15: Academia parte 2
Fonte: Arquivos da Instituição, 2010

Além de contar com estas áreas, a SRU tem também um amplo estacionamento dentro da Sociedade.



Figura 16: Estacionamento
Fonte: Arquivos da Instituição, 2010

Um dos eventos mais famosos que a SRU proporciona é o Baile do Havai que se torna um evento aberto a todos sejam sócios, dependentes e pessoas da cidade ou região que vem curtir este grande baile. Para este baile, os Diretores se organizam e fazem uma decoração com mesas de frutas e decoração na piscina. O site de festas conhecido da região tem o prazer de vir registrar os melhores momentos deste evento.



Figura 17: Mesa de frutas do Baile do Havai
Fonte: Arquivos da Instituição, 2010



Figura 18: Baile do Havai
Fonte: Arquivos da Instituição, 2010



Figura 19: Ornamentação da piscina no Baile do Haváí
Fonte: Arquivos da Instituição, 2010

Os membros da Diretoria são eleitos em Assembléia Geral Ordinária para a ocupação dos seguintes cargos:

1. Presidente
2. Vice-Presidente
3. 1º Secretário
4. 2º Secretário
5. 1º Tesoureiro
6. 2º Tesoureiro
7. Diretor de Patrimônio
8. Diretor Social
9. Diretor de Esportes.

A Diretoria tem mandato de dois anos, sendo permitida a reeleição de seus membros.

Conjuntamente com a Diretoria são eleitos os membros do Conselho Fiscal e Disciplinar, em número de cinco pessoas.

Os eventos promocionais que a SRU proporciona são:

Sócios e convidados: bailes, jantar dançante, eventos culturais (teatro, palestras, etc);

Somente para sócios: aulas de dança, ginástica, piscina, hidroginástica.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES DA PESQUISA DE CAMPO

O presente capítulo foi estruturado em duas partes, sendo que a primeira parte trata-se da entrevista feita com o Diretor da Instituição e a segunda trata-se dos resultados e discussões da entrevista com os clientes/sócios sobre as vantagens e desvantagens da Sociedade Recreativa Urussanga.

5.1 RELATO DA ENTREVISTA

Neste item, apresentar-se-á a entrevista (ver, anexo 1) que foi feita com o Diretor da Sociedade Recreativa Urussanga, esta foi descrita de forma descritiva e para o entendimento das questões foram utilizadas fundamentações de autores para dar ênfase ao que foi descrito.

A entrevista foi realizada na instituição com os frequentadores da Sociedade Recreativa Urussanga pelo próprio pesquisador entre os dias 10 a 20 de novembro de 2010.

A entrevista foi estruturada com o embasamento de Las Casas (2002), que diz que o planejador deve fazer uma análise de todos os fatores que foram colocados nas respostas. Os fatores que foram considerados positivos são os pontos fortes da empresa e os fatores considerados negativos são os pontos fracos.

5.1.1 Setor das políticas gerais mercadológicas

Entrevistador: Qual o cargo da pessoa responsável pelas políticas gerais mercadológicas?

Entrevistado: *“Não existe um cargo específico. As decisões são tomadas pelos Diretores em conjunto com idéias e propostas feitas por eles e pelos funcionários da Instituição”.*

A pessoa responsável pelas políticas mercadológicas é um profissional que faz um planejamento mercadológico sistemático onde possuem ações programadas que serve para atingir os objetivos da instituição por meio de um processo de análise, avaliação e seleção das melhores oportunidades, ele também pode cuidar da parte da missão, visão, valores, objetivos e metas da instituição

(MONDARDO, 2007). Este profissional ao fazer um planejamento mercadológico deve apresentar esta análise e escolha de um portfólio que apresenta os negócios da organização. Para a autora (2007, p. 1), “O melhor portfólio é aquele que se adapta às forças e fraquezas da empresa diante das oportunidades do ambiente”.

De acordo com a autora é possível concluir que o setor de políticas mercadológicas tem por objetivo desenvolver um processo gerencial, ou seja, manter uma adequação viável entre os objetivos da organização, as habilidades e os recursos organizacionais.

5.1.2 Perfil dos clientes frequentadores da Instituição

Entrevistador: Quem são os clientes que utilizam os serviços e dependências da instituição? Qual é o perfil dessas pessoas?

Entrevistado: *“Nosso principal ‘cliente’ são os sócios dependentes que utilizam os recursos oferecidos especificamente a eles. E também aberto que atingem o público da região”.*

Para Peppers & Rogers (2008, p. 1), nos dias de hoje “há clientes de todos os tipos e os produtos e serviços que eles compram são também tão variados quanto eles. [...] Os clientes possuem perfis similares independente do setor de mercado em que estão”.

Vale a pena ressaltar que para as organizações que queiram se manter no mercado atual precisam conhecer o perfil de seus clientes, pois conforme se tornam fiéis, as organizações devem cuidá-los porque não querem que eles ajam por impulso e transitem a negatividade para outra organização, pois este tipo de cliente pode facilmente trocar por melhor qualidade no serviço, atendimento ou preço apresentado pela concorrência.

5.1.3 Conhecimento sobre o público-alvo

Entrevistador: Todos que trabalham na instituição sabem quem são o público-alvo?

Entrevistado: *“Sim”.*

O público alvo é o ponto inicial para o planejamento do negócio da

organização. Para identificar o público alvo, é necessário saber a classe social, faixa de renda, idade, sexo, grau de escolaridade, estas informações são o panorama do cliente em que a organização pretende conquistar, com isso, é preciso que a instituição saiba principalmente se este cliente está disposto a comprar o produto/serviço ofertado pela organização ou se tem necessidade/desejo por aquilo que vai ser oferecido. Segundo o site da SEBRAE (2011, p. 1), é necessário:

[...] descobrir em que fase do ciclo de vida encontra-se, pois clientes de mesma idade e classe social podem estar em estágios de vidas diferentes, ou seja, um cliente com 30 anos pode ser casado e com filhos e outro com a mesma idade pode estar em busca de uma namorada. As decisões de compras serão diferentes em cada situação, mesmo participando do mesmo grupo etário e classe social.

Conclui-se então, que é importante identificar a quantidade de clientes potenciais para fazer a diferença neste mercado competitivo onde se encontra a Instituição.

5.1.4 Análise dos concorrentes

Entrevistador: Quem são os principais concorrentes?

Entrevistado: *“Na cidade não tem”.*

Segundo Kotler (2000), concorrência quer dizer que são duas ou mais empresas que trabalham com o mesmo mercado e influenciam nas necessidades e expectativas dos consumidores.

A concorrência escreveu Samuel Johnson, “é o esforço para conquistar aquilo que, ao mesmo tempo, outro também se esforça para conquistar”. [...] concorrência é vital para o estudo da vida econômica. A concorrência por recursos escassos constitui o núcleo do conceito em torno do qual se constrói toda a economia moderna (RECHTERN, 2007, p. 1).

Em todo o tipo de organização, não importa o setor que ela atua, há concorrência, seja ela indireta ou direta.

5.1.5 Ramo da Instituição

Entrevistador: Qual é o ramo da instituição?

Entrevistado: *Clube social que oferece lazer e esporte para seus associados.*

O clube social também conhecido com clube de lazer, sociedade

recreativa tem a função de proporcionar lazer as pessoas de uma comunidade, aonde as pessoas vão para se divertir seja por meio de festas, bailes e eventos, assim como também este mesmo clube pode oferecer serviços como ginástica, academia, piscinas, etc.

Segundo Rodrigues & Stoer (1993 apud FERREIRA; ALMEIDA, 2007, p. 04), clube social é uma:

[...] organização formal ou não, cuja finalidade é promover meios cooperação entre pessoas residindo dentro de uma determinada área geográfica. É uma organização local em que as pessoas pertencentes a uma colectividade coordenam esforços, planejam e executam projectos destinados a satisfazer as necessidades e melhorar as condições de vida.

Um clube, como diz a definição, é uma sociedade recreativa, aonde pessoas vão para se divertir.

5.1.6 Estratégia de diferenciação

Entrevistador: Qual é a estratégia de diferenciação que a instituição utiliza para atrair seus clientes?

Entrevistado: *Não possui.*

A diferenciação é um conceito bem discutido nos tempos atuais. Todos os administradores estão conscientes que é necessário diferenciar-se para conseguir competir de maneira vantajosa no mercado.

Segundo Porter (1996), os procedimentos para alcançar a diferenciação são diversos, sendo alguns deles: serviço, credibilidade do pessoal envolvido, inovação, localização, complementaridade entre negócios, dimensão da instituição. A diferenciação tem a capacidade de medir afastamento contra os concorrentes devido à fidelidade dos consumidores com relação à marca, como também à menor sensibilidade a preço. A instituição que se diferencia para alcançar a lealdade que estará mais bem distribuída em relação aos substitutos, até por que fica mais difícil substituir o que é diferenciado.

5.1.7 Mecanismos de venda da Instituição

Entrevistador: Quais são os mecanismos de venda que a instituição utiliza?

Entrevistado: *Para a venda de títulos, o próprio sócio apresenta novas pessoas e para os eventos abertos ao público utilizamos a mídia da região e cartazes que são colados em pontos estratégicos pela cidade e região.*

O melhor método/mecanismo de venda vai depender da compreensão do que a instituição quer oferecer para seus sócios e dependentes.

Alguns especialistas dizem que a comunicação é o principal método para se efetuar a venda, mas segundo Bugim (2008), os métodos ou mecanismos de venda mais utilizados pelas grandes instituições são: a venda tradicional, a venda criativa, a venda consultiva, a venda personalizada e a venda em equipe.

Para utilizar qualquer um desses métodos, é preciso ver em que área a instituição está para poder escolher o melhor método.

Pois, cada método de venda é específico, como explica Bugim (2008, p. 1):

- Venda tradicional; onde o vendedor simplesmente busca atender às necessidades do cliente.
- Venda criativa; onde o vendedor busca meios criativos para atender às necessidades do cliente.
- Venda consultiva; onde o vendedor foca no lucro do cliente.
- Venda personalizada; onde o vendedor cria uma estratégia de venda específica para cada cliente.
- Venda em equipe; onde uma equipe trabalha em conjunto para demonstrar a solução ao cliente.

Para utilizar o método/mecanismo de venda correto a instituição deve por meio de estudos e pesquisas de mercado saber identificar o comportamento de seu consumidor, pois este é sua fonte de influência. Para influenciá-los, as organizações dinâmicas têm adotado uma proposta de marketing total em relação ao desenvolvimento de produtos, inovação, pesquisa e comunicação. Assim, procuram os métodos estratégicos que permitem aos consumidores influenciar a organização em relação a produtos, preços, promoções e operações que interessam aos consumidores, as organizações mais facilmente vão satisfazê-los, criando fidelidade à instituição aumentando assim o faturamento (KOTLER, 1998).

5.1.8 Cobrança dos serviços: SPC e Serasa

Entrevistador: Como a instituição cobra por seus serviços? Utiliza dos serviços de SPC e Serasa?

Entrevistado: *Utilizamos carnês e cobramos dos inadimplentes por meio dos artigos do estatuto do Clube.*

SPC – Serviço de Proteção ao Crédito tem por objetivo o cadastro de pessoas físicas que estão negativadas no comércio por falta de pagamento, já o Serasa é uma empresa que presta serviços aos bancos e outras operadoras de crédito, onde passa informações sobre pessoas físicas e jurídicas que estão com problemas de pagamento de cheques, cartões de crédito e empréstimos.

Estes dois serviços tornaram-se ferramentas de informação fundamental e indispensável na ampliação do acesso da compra de bens de consumo e ajuda proteger os empresários em geral de perdas oriundas da falta de pagamento (inadimplência) (SOS EMPRÉSTIMOS, 2011).

5.1.9 Cotas e metas

Entrevistador: A instituição disponibiliza de cotas e metas a serem atingidas?

Entrevistado: *Não necessitamos dessa ferramenta, pois a procura é maior que a oferta.*

Uma instituição em potencial tem que possuir a ferramenta de cotas e metas, a meta serve como incentivo para a potência das vendas e as cotas são usadas como instrumento eficaz de medida de desempenho das vendas (WADHY, 2010).

5.1.10 Divulgação dos serviços e eventos da Instituição

Entrevistador: Como acontece a divulgação dos serviços e eventos na instituição?

Entrevistado: *Correspondência, e-mail para os sócios e eventos abertos ao público, rádio, jornais e cartazes.*

“Divulgar a empresa é muito importante, e tão importante quanto a divulgação é estar no lugar certo, comunicar de acordo com o seu público-alvo e passar o conceito do seu produto/serviço conforme o esperado” (AZEVEDO, 2011, p. 1).

5.1.11 Publicidade e propaganda

Entrevistador: Fazem uso de publicidade e propaganda?

Entrevistado: *Sim.*

A publicidade é uma ferramenta de suma importância diante de um mercado tão competitivo, pois as instituições a usam para chamar por meio das comunicações persuasivas aos clientes e mercado onde atua. Os anúncios são eficazes, pois é uma forma de fazer propaganda dos negócios, esta auxilia a desenvolver a preferência pela marca e pela imagem da organização. A publicidade vem ajudar nas decisões sobre o mercado-alvo, posicionamento e composto de *marketing*. Os objetivos da publicidade se classificam em: informar, persuadir ou lembrar o consumidor. As campanhas promocionais criativas ficam guardadas no subconsciente dos compradores/clientes (KOTLER, 1998).

Segundo Azevedo (2011, p. 1), as funções da propaganda são:

- Estabelecer o conceito da empresa;
- Manter ou aumentar a frequência da loja, escola ou estabelecimento;
- Efetuar vendas sem auxílio de vendedores;
- Criar novos mercados e estabilizarem;
- Fixar hábitos e quebrar preconceitos;
- Aproveitar as ocorrências sazonais;
- Ativar a rotação dos estoques;
- Garantir a pronta aceitação de novos produtos;
- Manter e/ou aumentar as vendas;
- Ensinar novos usos e aumentar o consumo per capita;
- Descobrir consumidores;
- Reter os clientes quando o vendedor muda para o concorrente;
- Criar prestígio e boa vontade;
- Estimular compra por impulso;
- Conseguir que peçam o produto pelo nome;
- Informar aonde o produto / serviço é vendido.

A publicidade ou a propaganda trazem vantagens para as instituições, pois por meio delas, os clientes/consumidores ficam conhecendo os produtos/serviços, assim como a imagem da organização, onde esta atrai o cliente para o consumo.

5.1.12 Estudos de viabilidade técnica, comercial e econômica

Entrevistador: São feitos estudos de viabilidade técnica, comercial e econômica dos novos serviços e eventos da instituição?

Entrevistado: *É feito um planejamento do investimento para os sócios e é feito uma agenda anual de eventos abertos.*

Os estudos de viabilidade, técnica, comercial e econômica são indispensáveis em qualquer organização e para qualquer empreendedor, pois nos dias atuais, é vital organizar este estudo de viabilidade, porque ele vai retratar a realidade e o ambiente da instituição (ACOMP, 2011).

5.1.13 Reclamações e/ou ouvidoria

Entrevistador: Quando há reclamações, quem as recebe? A instituição conta com um setor de Ouvidoria? Como são respondidas as reclamações?

Entrevistado: *As reclamações são recebidas pelo funcionário do setor, pelos Diretores ou na Secretaria do Clube. São respondidos por meio de e-mail, correspondência ou pessoalmente.*

Através das reclamações feitas pelos clientes/sócios, a instituição pode avaliar e melhorar os problemas que vão surgindo na Sociedade.

A ouvidoria é um canal de comunicação, por meio deste setor vem as reclamações, críticas, sugestões, elogios e denúncias sobre o desempenho da Sociedade, às vezes desconhecidos pela instituição. Este setor é de suma importância, pois é um meio de comunicação entre instituição e clientes (CHAMUSCA, 2010).

Esse setor serve para que as expectativas dos clientes/sócios sejam atendidas, colocando sempre o ponto de vista do público em primeiro lugar.

5.1.14 Entendimento sobre *marketing* e seu papel

Entrevistador: Quando você pensa em *marketing*, qual é o papel desta ferramenta

para você?

Entrevistado: *Marketing é um processo que engloba o planejamento e a comercialização e que mostra ao público-alvo o que temos a oferecer.*

Para Kotler (1999), o *marketing* é um instrumento que apresenta um conjunto de variáveis, desde o ato de analisar, planejar, segmentar o mercado, descobrir as necessidades dos clientes, implementar programas de transações, e estende-se até as promoções de vendas e serviços ao consumidor, visando satisfazer o cliente e mantê-lo a longo prazo. O *marketing* tem como finalidade construir relacionamentos com os clientes, sejam estes internos ou externos, para o alcance dos objetivos da empresa.

Com base no entendimento das bibliografias, conclui-se que o *marketing* é uma ferramenta indispensável para as organizações.

5.1.15 Identificação dos pontos fortes e fracos

Entrevistador: Como você identifica os pontos fortes e fracos da instituição?

Entrevistado: *Ponto forte: é que a entidade consegue manter o seu quadro de sócios estáveis. Ponto fraco: falta de estrutura física.*

Las Casas (2001, p. 68), esclarece que “os pontos fortes são todos os fatores que apresentam vantagem competitiva da empresa em relação aos concorrentes [...] e os pontos fracos são todos os aspectos que interferem negativamente nessa capacidade”.

Por meio da identificação dos pontos fortes e fracos a instituição consegue se avaliar perante os concorrentes.

5.1.16 Realização de promoção

Entrevistador: Você costuma fazer eventos ou serviços com promoção?

Entrevistado: *Não.*

Segundo Gobe et al (2001, p. 37), “Promoção refere-se a informar, persuadir e influenciar as pessoas na escolha de produtos, conceitos ou idéias”.

Neste tipo de investimento é importante fazer promoção, pois atinge os clientes potenciais e suas necessidades.

Através da promoção atrativa a instituição conquista os atuais sócios/dependentes e ainda atrai novos/futuros clientes para sua organização.

5.1.17 Atração de clientes

Entrevistador: O que a instituição faz para atrair os sócios e novos clientes?

Entrevistado: *Como já dissemos não fizemos marketing, pois a procura já é bem grande. O próprio sócio que frequenta o Clube se encarrega de apresentar novos sócios. O marketing é atender bem o associado.*

A qualidade dos serviços é algo tão complexo que se faz necessário uma análise detalhada e dividida em partes gerenciais, abordando cada ponto especificamente, pois em uma instituição, é preciso definir qualidade da mesma forma que o fazem os clientes. Caso contrário, em programas de qualidade, ações erradas poderão ser tomadas e tanto o tempo quanto o dinheiro poderão ser mal aplicados. Deve-se sempre lembrar: o que conta é qualidade na forma percebida pelos clientes (GOBE et al, 2001).

O marketing boca-a-boca, são recomendações oriundas de outros clientes que já receberam o serviço ora almejado. Este fator torna-se imprescindível para a formação das expectativas dos clientes, tendo em vista que estes não conseguem avaliar o serviço, antes da usufruí-lo.

Segundo Las Casas (2001), para atrair os clientes a empresa precisa conhecer seu consumidor com um grau de profundidade, assim permite planejar estratégias eficientes no gerenciamento da sua carteira de clientes e do seu relacionamento com eles. Vale salientar que atração de clientes não são apenas promoções, programas de prêmios ou bonificações, é fundamental que a empresa compreenda o elemento-chave, que é o conhecimento profundo da sua carteira de clientes, conhecimento esse que é sobre o comportamento, aspirações, necessidades, expectativas, experiência de compra e muitos outros fatores de mercado.

Por meio de um contato direto e de premiações, como também de uma mala-direta, a empresa conhece mais o perfil de seus clientes, conseguindo assim

superar as expectativas.

5.1.18 Concorrentes

Entrevistador: Como você analisa seus concorrentes?

Entrevistado: *Como Clube Social, não possuímos concorrência.*

Devido a forte movimentação da concorrência, a organização deve buscar a similaridade da oferta de seus serviços se quiser destacar-se da forte concorrência do mercado atual. A diferenciação leva a instituição a adotar um posicionamento estratégico de maneira que seus serviços ou produto seja lembrado pelos consumidores por meio da criação de diferenciais que sinalizem valor superior da oferta para os clientes (KOTLER, 2000). Ainda sugere que para destacar-se, uma organização pode optar por diferenciar em:

- **Seus Produtos:** Características, qualidade de desempenho, qualidade de conformidade durabilidade, confiabilidade e estilo.
- **Seus Serviços:** Entrega, suporte e treinamento.
- **Seus Recursos Humanos:** Competência, cortesia, credibilidade, confiabilidade, responsabilidade e comunicação.
- **Sua Imagem:** Identidade, símbolos, atmosfera e eventos.

A instituição que possui qualidade em seus produtos e serviços, acompanhado de um bom atendimento e uma boa imagem se tornam um diferencial perante seus concorrentes.

5.1.19 Localização

Entrevistador: A instituição possui uma boa localização?

Entrevistado: *É de fácil de acesso, pois a localização é no centro da cidade.*

Segundo Gobe et al (2001), a localização deve ser de fácil acesso. Uma boa localização pode aumentar e enriquecer os negócios, é um determinante para o sucesso do empreendimento.

Cobra (2000, p. 39), complementa dizendo que a localização da empresa “[...] deve ser mágico, para preservar um certo misticismo”.

A localização é muito importante, a localização estratégica traz mais clientes para a instituição.

5.1.20 Disponibilização dos serviços e eventos para atender a demanda da cidade

Entrevistador: Os serviços e eventos que a instituição disponibiliza é suficiente para atender a demanda da cidade?

Entrevistado: *Não falando na cidade, mas sim no sócio, como já dissemos anteriormente, precisaríamos de uma estrutura física mais ampla, pois seria ideal para atendermos melhor e assim poderíamos oferecer mais atividades de lazer e eventos.*

Para Gronroos (2004) definir o que são serviços, reveste-se de uma subjetividade não mensurada, pois cada cliente apresentará uma posição diferente ao serviço que lhe é prestado. Ou melhor, cada cliente deve ser abordado de uma maneira diferenciada. O representante deve adaptar-se a situação real em que se encontra determinado cliente, evitando com isso, que o mesmo serviço aceito positivamente por um cliente, ao ser prestado a outro, não surta um efeito negativo, ou melhor, individualizar o atendimento para atender com exclusividade as expectativas de cada cliente.

Conforme o autor supracitado é que o cliente como parte principal no desfecho de um negócio, deve ser tratado como indivíduo, mostrando-lhe sistemas organizados e de fácil acesso. Deste modo, a qualidade e praticidade devem ser perceptíveis aos olhos do cliente, sem que este tenha de atravessar um campo de artilharia de um batalhão do exército.

5.1.21 Objetivos da Instituição

Entrevistador: Quais são os objetivos da instituição?

Entrevistado: *É manter o quadro de associados e oferecer atividades atingindo o índice de satisfação dos mesmos mantendo assim um quadro sem inadimplência.*

“Objetivos são marcos que definem o desempenho desejado em relação

aos aspectos estratégicos e auxiliam a empresa a ter como foco os resultados” (SERRA; TORRES; TORRES, 2004, p. 96).

Segundo Las Casas (2001), os objetivos representam tudo aquilo que a instituição quer atingir, pode ser obtido por meio de táticas e estratégias.

Planejar é importante, planejar é preciso, se a instituição tiver um bom planejamento esta consegue manter-se num mercado competitivo e assim atingir os objetivos traçados.

5.1.22 Missão, visão e valores

Entrevistador: A instituição possui missão, visão e valores?

Entrevistado: *Não possui por escrito, mas creio que seja oferecer lazer e esportes aos associados.*

A **missão** deve ser elaborada por escrito, sem ambiguidade e não precisa ser extensa. Deve ser estratégica, objetiva, lógica, precisa estar dentro das oportunidades que o ambiente e os limites psicológicos e físicos que o empreendimento oferece. É a razão de ser da organização. Podemos definir como a função que ela desenvolve no cenário para tornar-se útil e justificar seus lucros perante seus investidores (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

A **visão** de uma organização pode ser entendida como um cenário, uma intuição, um sonho. É a imagem projetada para o futuro e deve ser assimilada por todos na instituição. De acordo com Serra, Torres e Torres (2004, p. 42), a visão pode ser definida também “como a percepção das necessidades do mercado e os métodos pelos quais uma organização pode satisfazê-las”. A visão tem a função de auxiliar a organização para que essa possa se unir em torno de valores comuns que possibilitariam direcioná-la para o aproveitamento de uma oportunidade para estabelecer a vantagem competitiva (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

Os **valores** são um conjunto de leis que norteiam o dia-a-dia da organização, aquilo que a instituição acredita (GOBE et al, 2001).

Para se chegar no pico do mercado, a instituição deve estabelecer estratégias e táticas que lhe permitam atingir as metas e objetivos estabelecidos, deve também definir uma filosofia (missão, visão, valores) para orientar as ações para seus colaboradores e clientes (GOBE et al, 2001).

A missão, a visão e os valores mostram a filosofia da organização, estes itens são importantes para uma instituição que pretende montar um planejamento consolidado e se tornar uma organização reconhecida no mercado, principalmente perante seus concorrentes, mesmo que estes sejam concorrentes desleais.

5.1.23 Estratégias de *marketing*

Entrevistador: A instituição possui estratégias de *marketing*?

Entrevistado: *Nos eventos abertos.*

A estratégia de *marketing* consiste na formulação de estratégias abrangentes e assertivas, que devem ser bem destacadas, determinam o foco da organização e conseqüentemente influenciam no lucro. A instituição deve observar as necessidades, expectativas e exigências dos clientes para construir ideias/eventos dos produtos/serviços bem elaborado e atrativo, este deve ser diferente de seus concorrentes, pois estes eventos traduzirão na garantia do diferencial competitivo que se transformará em mais vendas com maior rentabilidade, ou também, na conquista de mais sócios (KOTLER, 2000).

A instituição que tem em sua estrutura um planejamento estratégico de *marketing* bem definido torna-se uma organização com um diferencial perante seus concorrentes.

5.1.24 Influência do concorrente nas vendas

Entrevistador: Os concorrentes influenciam negativamente e positivamente nos serviços e eventos da instituição?

Entrevistado: *Sim, quando há conflito de datas, ou seja, um mesmo tipo de evento no mesmo dia na cidade.*

O mercado está cada vez mais competitivo, a instituição necessita estar atentas às mudanças do mercado e preparada para enfrentar, no sentido de sobreviver a estas e até mesmo antecipar-se aos seus concorrentes, visando atrair novos clientes e manter os já existentes. A globalização da economia provocou grandes mudanças no mercado. Os consumidores ficaram mais exigentes e cobram

das organizações mais qualidade nos produtos/serviços, variedade, agilidade, melhores preços e comprometimento com os prazos. Ao mesmo tempo, as preferências futuras dos consumidores estão cada vez mais difíceis de serem previstas (KOTLER, 2000).

Ainda, segundo Kotler (2000), a diferenciação consiste em ofertar algo único ao cliente, de valor superior de maneira que isso seja percebido e permita a cobrança de um preço maior baseado no valor extra, entregue ao cliente.

A instituição deve criar vínculos com seus clientes, estimulando-o e com isso respeitando-o, criando assim uma familiaridade, fortalecendo um vínculo que tornará a organização 'íntima' na mente dos clientes (KOTLER, 2000).

Ainda segundo Kotler (2000), a expansão de mercado dar-se-á através de novos clientes e também com os atuais, porém com métodos diferenciados de atendimento, aumentando o número de eventos e serviços aos potenciais clientes.

Atualmente, o mercado está muito competitivo, para se tornar uma instituição 'bem vista' perante os clientes, esta precisa adequar-se com estratégias de *marketing* e fazer compostos promocionais para atrair os clientes existentes fidelizando-os e conquistando novos clientes.

5.1.25 Adequação de layout

Entrevistador: A instituição possui um *layout* adequado para a localização dos setores?

Entrevistado: *Sim.*

O ambiente onde são realizados e prestados os serviços de lazer deve ser muito amplo, visível, cheio de características próprias, que acabam se enquadrando em algumas categorias conhecidas pelos clientes. Dessa forma, faz-se necessário demonstrar aos clientes as alternativas de avaliação e comparação entre os serviços existentes neste ambiente objetivando deixar claro as reais diferenças entre os serviços, que muitas vezes parecem possuírem características semelhantes, mas, que na verdade, são completamente diferentes (SANTOS, 2005).

O *layout* de uma instituição de lazer, deve trazer comodidade aos seus clientes sejam eles sócios, dependentes ou pessoas comuns, a organização dos eventos é de extrema importância, pois o cliente quando compra algum tipo de lazer

ele quer é se divertir e não se estressar.

5.1.26 Tecnologias

Entrevistador: Quais são as tecnologias utilizadas dentro da instituição?

Entrevistado: *Possuímos um sistema próprio para controle de associados, inclusive com catraca, fluxo de caixa, etc...*

Todas as organizações estão passando atualmente por um ritmo intenso de aperfeiçoamento em suas técnicas de vendas, pois é um dos fatores-chave para sustentar a evolução que ocorre por meio da utilização de sistemas automatizados e informatizados para consulta, concretização e controle das vendas. É importante, que os gestores se preparem e preparem suas organizações para a tecnologia em si, pois esta traz grandes benefícios, assim como agilidade para as instituições (GOBE et al, 2001).

Nos dias de hoje, a tecnologia nas organizações é uma das principais ferramentas de trabalho, pois agiliza o processo e o planejamento da organização.

5.1.27 Sugestões

Entrevistador: Você tem alguma sugestão que gostaria de pontuar?

Entrevistado: *Criar um site com um espaço de ouvidoria para que os associados possam dar sugestões e para que possamos manter uma comunicação paralela, ou de mala-direta, aberto aos associados e público em geral.*

A comunicação é um processo onde ocorre a transmissão de recebimento de informações, que é composta por dados com significados distintos. A informação é um conhecimento disponível para uso imediato que permite orientar uma ação, e reduzir a margem de incerteza acerca de algo.

A comunicação organizacional é um elo natural entre a organização e os seus diversos públicos, sejam eles clientes e/ou funcionários. A comunicação se torna cada vez mais um elemento importante no processo e nas funções administrativas. Tanto externa ou internamente, a comunicação é a dinâmica que assegura a interligação de todos os elementos integrantes de uma organização, em

todos os seus setores (KUNSCH, 2003).

A comunicação como instrumento estratégico representa, então, atividade fundamental da administração, visto que é um dos poucos meios capazes de permitir a troca de informações e de sentido, compreendida como algo que necessita ser compartilhado, entendido e dialogado em seus diversos públicos.

A Ouvidoria como setor dentro de uma organização tem como finalidade receber e encaminhar sugestões e reclamações dos clientes/sócios pode auxiliar para que a organização encontre possibilidades de melhoria e conseqüentemente superando as necessidades e expectativas de seus usuários, sejam eles sócios ou dependentes. É um canal de comunicação direta entre o cliente e a instituição (ASDIN, 2002).

O *marketing*, assim como todas as outras ciências vem evoluindo ao longo dos tempos, o *marketing* busca a realização de trocas, conquista e manutenção de clientes conciliando suas necessidades com as da instituição, satisfação, qualidade, também pode ser definido como um processo de planejamento e execução da concepção, estabelecendo o preço, a promoção, a distribuição de idéias, os produtos e os serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais (GOBE et al, 2001).

O *marketing* quando bem aplicado mesmo tendo um custo elevado sempre traz vantagens para a organização.

5.2 RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO

Neste item, apresenta-se a tabulação em forma de gráfico de pizza dos resultados da pesquisa de mercado (ver apêndice 2) que foi realizada com os clientes/sócios seguida da análise das mesmas, que foi descrita de forma qualitativa. A pesquisa foi realizada na instituição pelo próprio pesquisador no período de 10 a 23 de dezembro de 2010.

A pesquisa foi dividida em duas partes, sendo a primeira abordando o perfil do cliente/sócio e a segunda relacionada à satisfação do mesmo com os serviços prestados pela instituição de lazer.

5.2.1 Perfil do cliente entrevistado

5.2.1.1 Sócio ou dependente

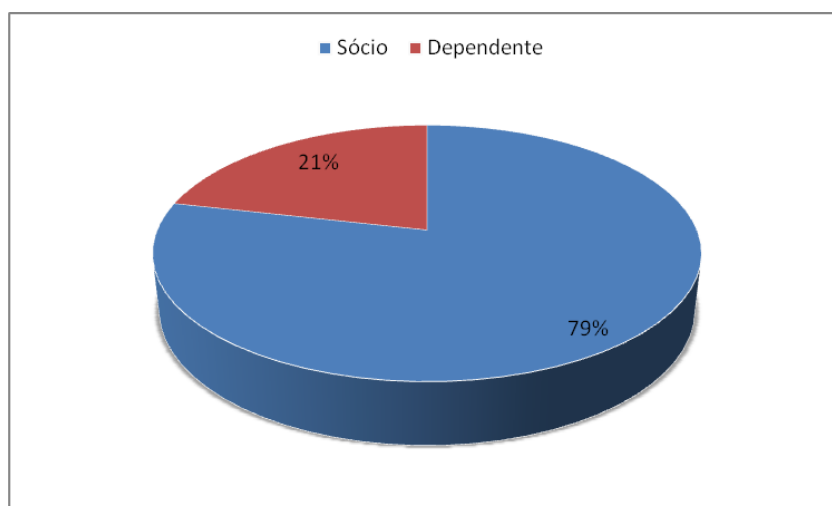


Gráfico 1: Sócio ou dependente
Fonte: Dados obtidos na pesquisa, 2010

O gráfico 1 apresenta a categoria onde o cliente que utiliza os serviços da instituição se enquadra, onde 79% são sócios e 21% são dependentes.

5.2.1.2 Sexo

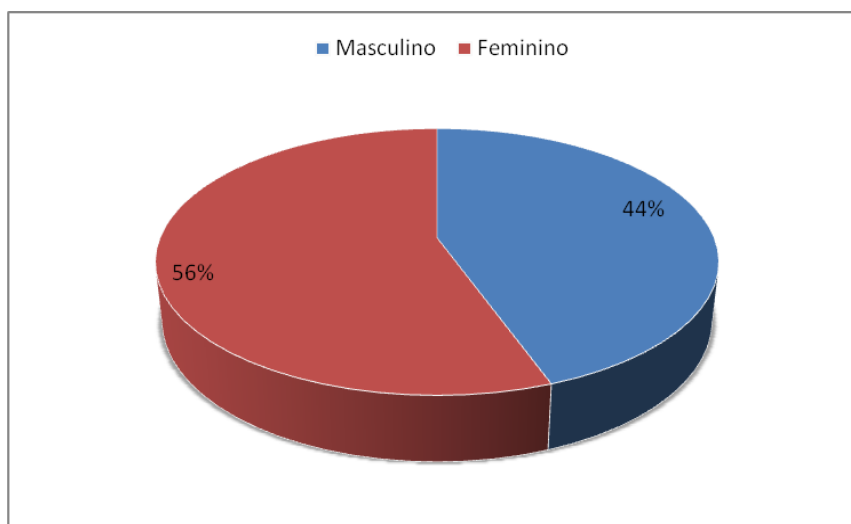


Gráfico 2: Sexo
Fonte: Dados obtidos na pesquisa, 2010

O gráfico 2 apresenta o sexo dos clientes, sendo que 56% dos entrevistados são do sexo feminino e 44% são do sexo masculino.

5.2.1.3 Idade

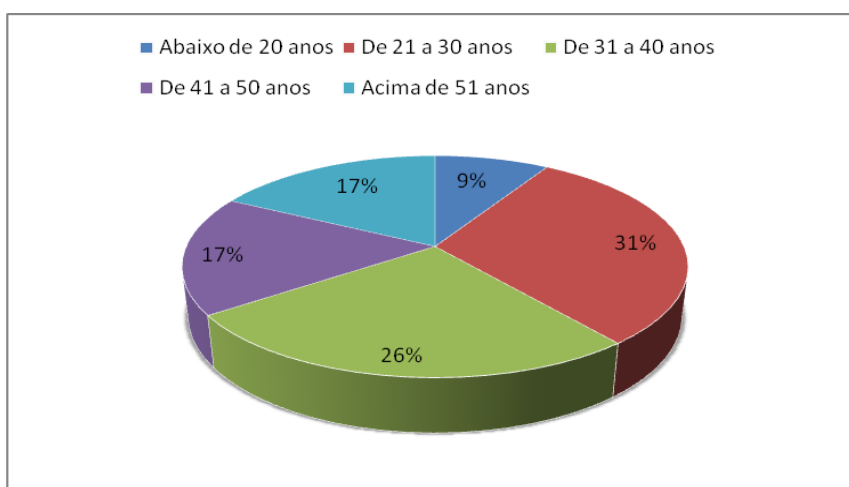


Gráfico 3: Idade

Fonte: Dados obtidos na pesquisa, 2010

O gráfico 3 apresenta a idade dos clientes entrevistados, sendo que 31% possuem idade de 21 a 30 anos, 26% idades entre 31 a 40 anos, 17% de 41 a 50 anos, 17% tem acima de 51 anos e 9% possuem idades abaixo de 21 anos. Conforme o resultado do gráfico pode-se notar que a idade dos clientes é variada, pois nas instituições de lazer podem haver áreas de lazer para todas as idades, desde a infância até a velhice.

5.2.1.4 Estado civil

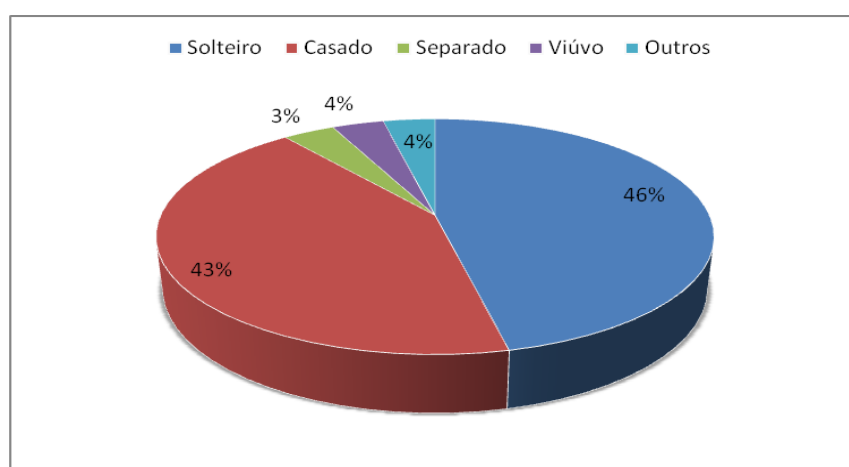


Gráfico 4: Estado civil

Fonte: Dados obtidos na pesquisa, 2010

O gráfico 4 apresenta o estado civil dos clientes, sendo que 46% são solteiros, 43% são casados, 4% são viúvos, 4% são outros e 3% são separados.

Conforme o resultado do gráfico pode-se notar que os clientes são de todos os tipos de estado civil, não importa qual seja, todos compram produtos/serviços e suprem suas necessidades. É claro que quando o cliente é casado ele gasta mais porque precisa comprar produtos/serviços para a família toda, mas os outros clientes também fazem a diferença. No caso da instituição de lazer, quando o cliente vira sócio, os componentes de sua família acabam virando dependente e também usufrui de todos os serviços prestados pela organização.

5.2.1.5 Renda familiar

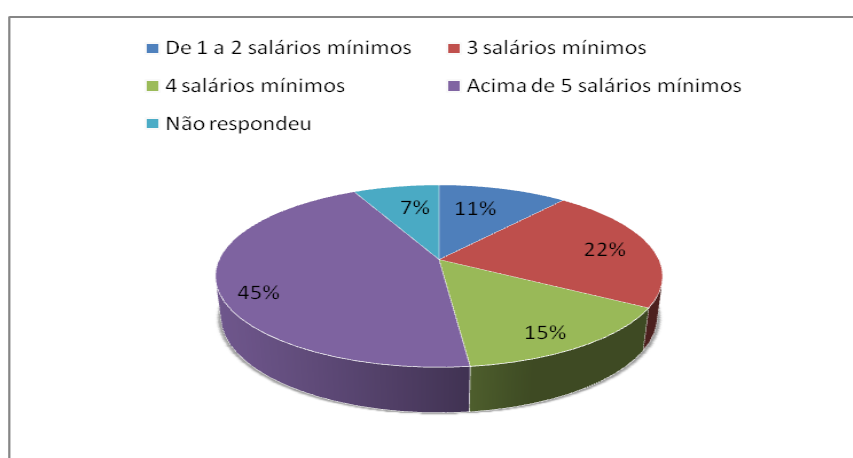


Gráfico 5: Renda familiar
Fonte: Dados obtidos na pesquisa, 2010

O gráfico 5 apresenta a renda familiar dos clientes entrevistados, sendo que 45% têm renda familiar acima de 5 salários mínimos, 22% têm renda de 3 salários mínimo, 15% têm renda familiar de 4 salários mínimos, 11% têm renda familiar de 1 a 2 salários mínimos e outros 7% não quiseram responder esta questão. Por meio deste gráfico constata-se que a renda é muito importante tanto para o cliente consumidor como para a instituição, pois o cliente que possui uma renda razoável compra/gasta mais. Já o cliente que tem um salário baixo, supre suas necessidades, mas dedica-se pouco ao lazer, pois a renda serve para suprir suas necessidades e para o sustento da família. Fazendo uma média aritmética com o valor atual do salário mínimo (R\$ 545,00), é possível notar que os clientes/sócios da instituição possuem um nível sócio-econômico de classe média a alta, pois 45% possuem uma renda familiar de mais de 5 salários mínimos, ou seja, a renda mensal é de R\$ 2.775,00.

5.2.1.6 Quantidade de filhos

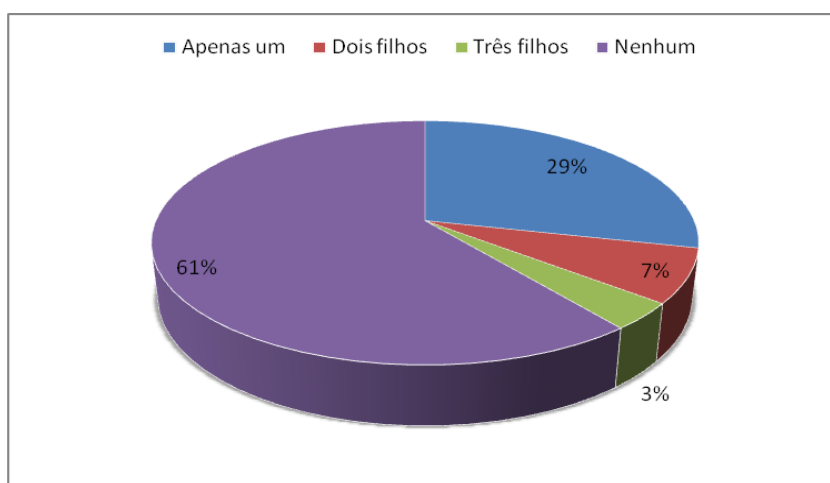


Gráfico 6: Quantidade de filhos
Fonte: Dados obtidos na pesquisa, 2010

O gráfico 6 apresenta a quantidade de filhos que os clientes/sócios da instituição possuem, sendo que 61% destes não possuem nenhum filho, 29% possuem apenas um filho, 7% possuem dois filhos e 3% possuem três filhos. De uma maneira geral, é possível notar que a maioria dos clientes/sócios da Sociedade Recreativa Urussanga não possuem filhos, visto que, então não possuem dependentes para usufruir dos serviços da instituição.

5.2.1.7 Morador da cidade de Urussanga

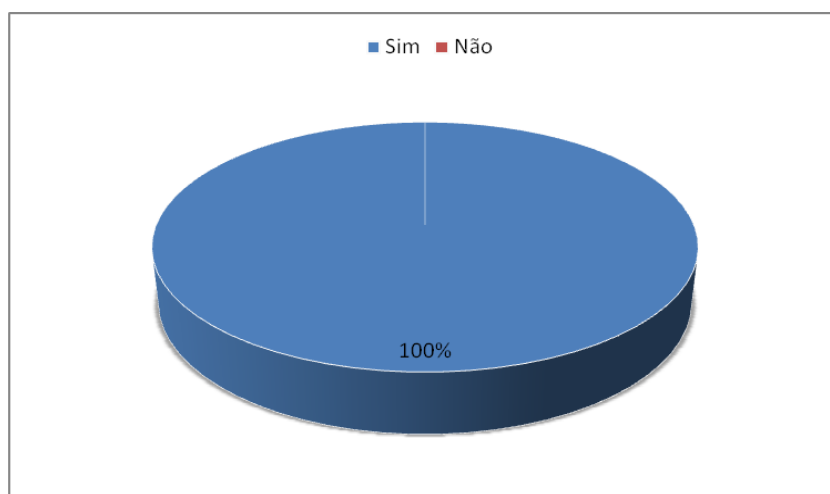


Gráfico 7: Morador da cidade de Urussanga
Fonte: Dados obtidos na pesquisa, 2010

O gráfico 7 apresenta se o entrevistado é morador da cidade, sendo que

todos os que foram entrevistados disseram que sim que moram na cidade de Urussanga. Pode-se notar que todos são moradores da cidade, mas por causa dos eventos como bailes que a Instituição promove acaba trazendo novos clientes provindos das regiões vizinhas como Orleans, Cocal do Sul e Criciúma. Existem vários tipos de clientes e uma empresa precisa buscar por meio de uma pesquisa as reais necessidades, desejos e expectativas para assim poder conquistar esses clientes, tornando-os fiéis.

5.2.1.8 Frequência de idas à Instituição

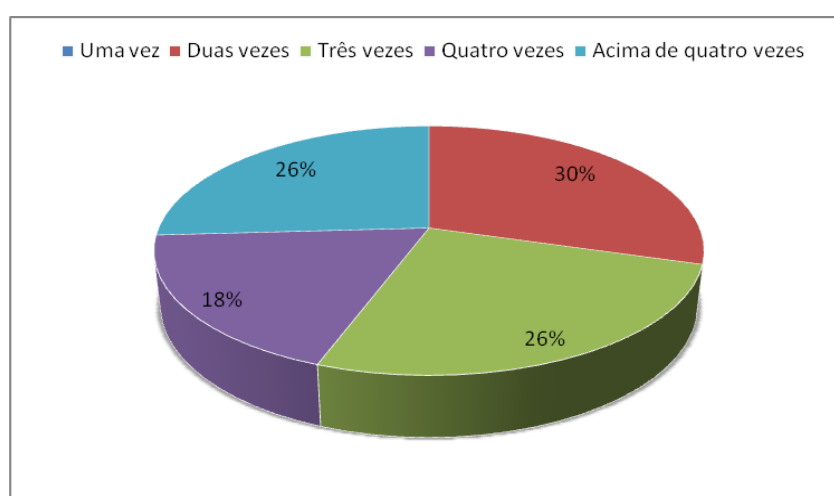


Gráfico 8: Frequência de idas à Instituição
Fonte: Dados obtidos na pesquisa, 2010

O gráfico 8 apresenta a frequência de idas semanais que o entrevistado faz à Instituição, onde 30% dos clientes freqüentam duas vezes por semana, 26% freqüentam três vezes por semana, outros 26% freqüentam acima de quatro vezes semanais e 18% freqüentam quatro vezes por semana. Nota-se que os clientes freqüentam a Instituição, pelo menos de duas a quatro vezes por semana, para o estabelecimento é muito bom, pois este tem clientes fiéis, apesar do mesmo abrir seis dias por semana, é considerável afirmar que os clientes usufruem bem dos serviços prestados pela Instituição de lazer.

5.2.1.9 Serviços/eventos mais utilizados

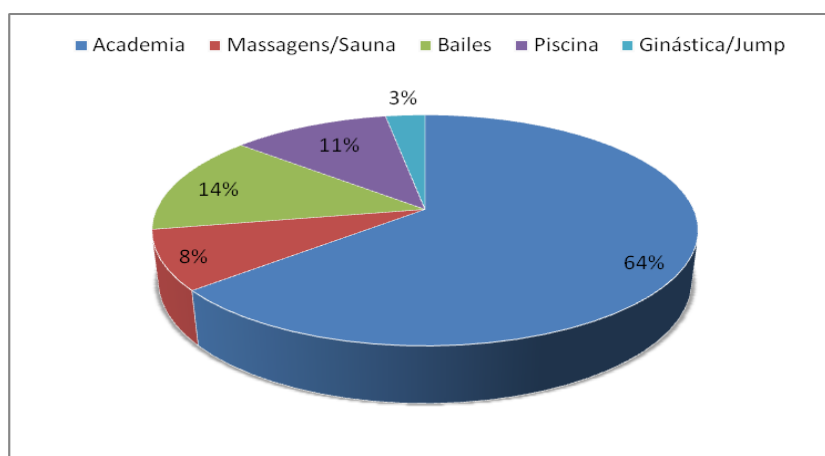


Gráfico 9: Serviços/eventos mais utilizados
Fonte: Dados obtidos na pesquisa, 2010

O gráfico 9 apresenta os serviços/eventos proporcionados pela Sociedade Recreativa Urussanga, onde por ser uma questão de múltipla escolha, 64% dos serviços mais utilizados é referente a Academia já que a Instituição proporciona aos seus clientes/sócios esta opção, 14% usufruem dos bailes; 11% utilizam a piscina do Clube nos meses de verão, 8% utilizam as massagens/sauna e apenas 3% utilizam a ginástica/jump.

5.2.2 Satisfação do cliente entrevistado

Segundo Kotler (2000, p. 58), “satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador”.

As organizações querem que seus clientes se tomem cada vez mais fiéis, já os clientes querem sentir-se satisfeitos em seus negócios, logo deve existir uma formação de acordo entre organização e cliente.

A satisfação do cliente começa quando ele percebe que quem o atende o compreende, como cita Kotler (2000, p. 156):

Um cliente perdido representa mais do que a perda da próxima venda; a empresa perde o lucro de todas as compras futuras daquele cliente, para sempre e ainda há o custo de reposição daquele cliente - de acordo com pesquisas, o custo incorrido para atrair um novo cliente é cinco vezes maior que o custo para manter um cliente atual, fiel e satisfeito. Pior ainda leva alguns anos para o novo cliente comprar na mesma proporção do antigo.

Quando um cliente resolve efetuar uma compra, muitas vezes nem se preocupa com os benefícios oferecidos pela organização, mas outros se preocupam e muito com esses benefícios, os compradores podem ser classificados de acordo com os benefícios que procuram. Todo esse contexto está relacionado ao conceito de satisfação do cliente devido ao fato que todo cliente satisfeito tem mais motivação para efetuar a compra, pois satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um serviço em relação às expectativas do comprador. As ofertas e os benefícios devem ser recebidos ao cliente de modo que o mesmo sinta-se valorizado e satisfeito perante a organização (KOTLER, 2000).

Tal definição deixa claro, ainda segundo Kotler (2000, p. 55), que “a satisfação é função do desempenho percebido e das expectativas. Se o desempenho atender às expectativas, o consumidor estará satisfeito e se excedê-las estará altamente satisfeito ou encantado”.

Clientes quando fidelizados associam à organização e a marca sentimentos de credibilidade, segurança, conforto, tranquilidade e passam a ter uma determinada marca como parte de suas vidas, por isso, é fundamental saber manter os clientes atuais a marca, serviços, do que conquistar novos clientes (KOTLER, 2000).

5.2.2.1 Vantagens dos serviços da Instituição

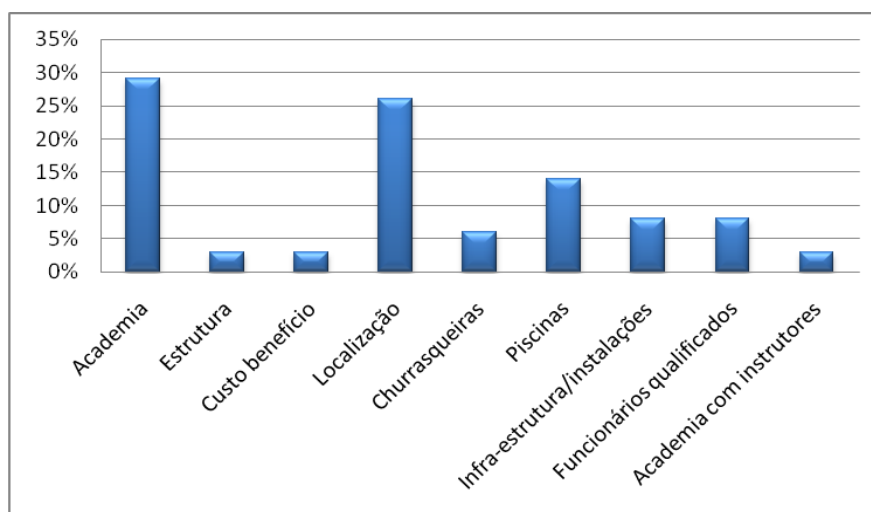


Gráfico 10: Vantagens dos serviços da Instituição
Fonte: Dados obtidos na pesquisa, 2010

O gráfico 10 apresenta o que os clientes entrevistados acham das

vantagens que a Instituição de lazer possui, onde eles apontam que: 28% optam pela Academia, 26% optam que a vantagem é a localização, 13% dizem que são as piscinas, 9% dizem que são a infra-estrutura/instalações, outros 9% dizem ser os funcionários qualificados, 3% dizem ser a estrutura, outros 3% dizem ser o custo benefício e mais 3% apontam que é a academia com instrutores. São muitas as vantagens que a instituição tem que ter para atender bem seus clientes/sócios, atender as suas necessidades, desejos e expectativas principalmente relacionado ao lazer dos mesmos. É possível apontar que as necessidades das pessoas são poucas, mas seus desejos são muitos. As pessoas satisfazem as suas necessidades e desejos com a compra de determinado produto/serviço. Superar suas expectativas também é fator importante, pois o cliente que necessita de algo, ele espera que este lhe traga coisas boas, positivas e que vá além de suas expectativas.

As vantagens para uma organização são de extrema importância, pois estas acarretam na conquista de novos clientes, na expectativa e fidelidade dos atuais e na sobrevivência de seu mercado perante os concorrentes.

5.2.2.2 Desvantagens dos serviços da Instituição

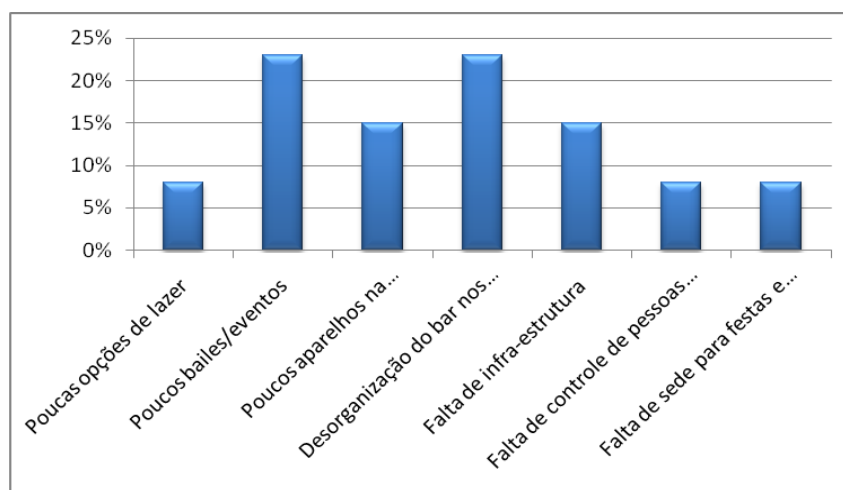


Gráfico 11: Desvantagens dos serviços da Instituição
Fonte: Dados obtidos na pesquisa, 2010

O gráfico 11 apresenta as desvantagens apontadas pelos clientes entrevistados para a Instituição, que são: 23% dizem ser poucos bailes/eventos, 23% dizem que há desorganização do bar em dias de baile, 15% dizem que são poucos os aparelhos de exercícios que tem na academia, 15% reclamam da falta de infra-estrutura da Instituição, 7% dizem que há poucas opções de lazer, outros 7%

dizem que falta um controle de entrada e saída de pessoas na academia e mais 7% dizem que falta uma sede para festas. Conforme este gráfico é possível explicar os itens das desvantagens, onde se torna difícil para uma Instituição de lazer se adequar a todos os gostos dos clientes, pois cada um é diferente do outro. As desvantagens acabam prejudicando as organizações, pois cliente insatisfeito acaba procurando a concorrência.

5.2.2.3 Espaço físico

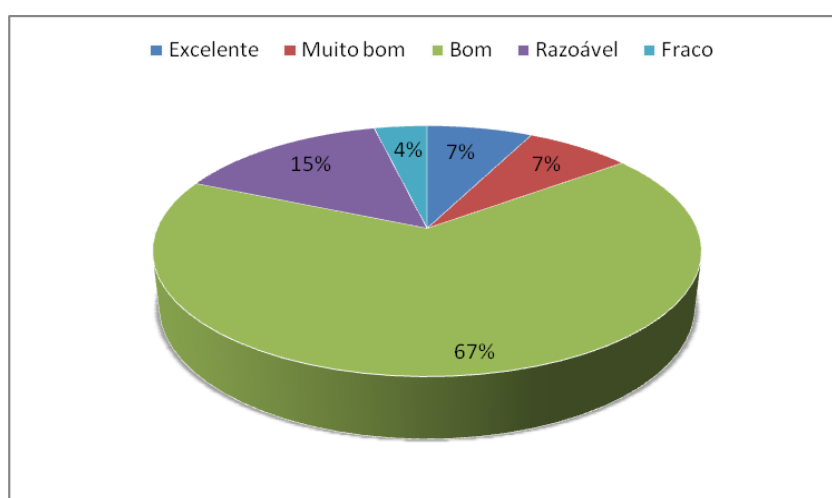


Gráfico 12: Espaço físico

Fonte: Dados obtidos na pesquisa, 2010

O gráfico 12 apresenta a satisfação do cliente entrevistado em relação ao espaço físico da Instituição, onde 67% dizem que é bom, 15% dizem que é razoável, 7% dizem que é excelente, outros 7% dizem que é muito bom e 4% dizem que é fraco. Este fator precisa mudar, pois somando bom, razoável e fraco, obtém um total de negatividade de (83%), isto quer dizer que os clientes não estão satisfeitos com o espaço físico da Instituição. O espaço físico é importante para a organização, pois o cliente tem que se sentir livre e confortável para realizar suas atividades de lazer realizando assim os seus desejos.

5.2.2.4 Qualidade do atendimento

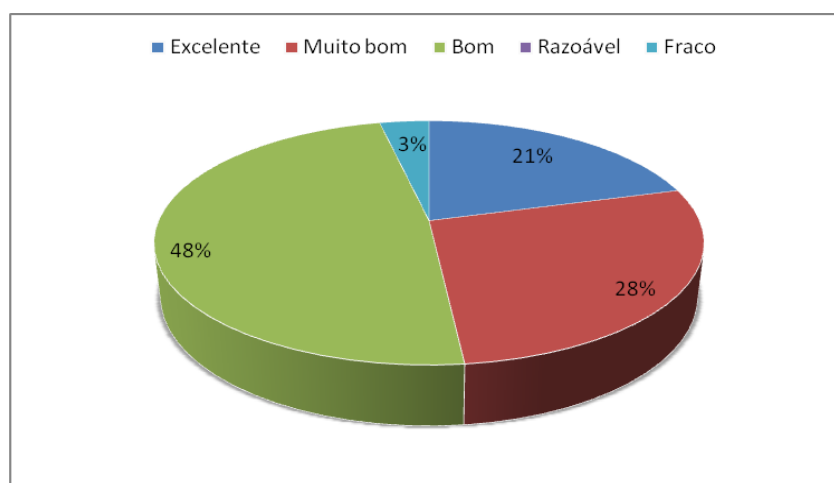


Gráfico 13: Qualidade no atendimento
Fonte: Dados obtidos na pesquisa, 2010

O gráfico 13 apresenta a satisfação do cliente entrevistado em relação à qualidade no atendimento, onde 48% dizem que é bom, 28% dizem que é muito bom, 21% dizem que é excelente e 3% dizem que é fraco. Conforme o resultado deste gráfico pode-se notar que somando bom, muito bom e excelente tem-se uma média (97%) satisfatória e positiva de clientes satisfeitos com a qualidade do atendimento prestado pela Instituição de lazer. A qualidade no atendimento é um diferencial, pois a organização que possui esta qualidade tem muitos clientes satisfeitos. A qualidade no atendimento é fator de competitividade e visa à expansão da Instituição. Ela não é capaz de desempenhar a venda, mas trará uma superioridade competitiva a longo prazo. A Instituição de lazer hoje é ditado pelo cliente, suas necessidades, pré-disposição de compra, vontades, estão em primeiro lugar. Não se produz mais em grande quantidade, nem se mantêm altos estoques. A preocupação das organizações volta-se para descobrir, ter claro e definido o que o cliente quer.

5.2.2.5 Qualidade dos serviços e eventos

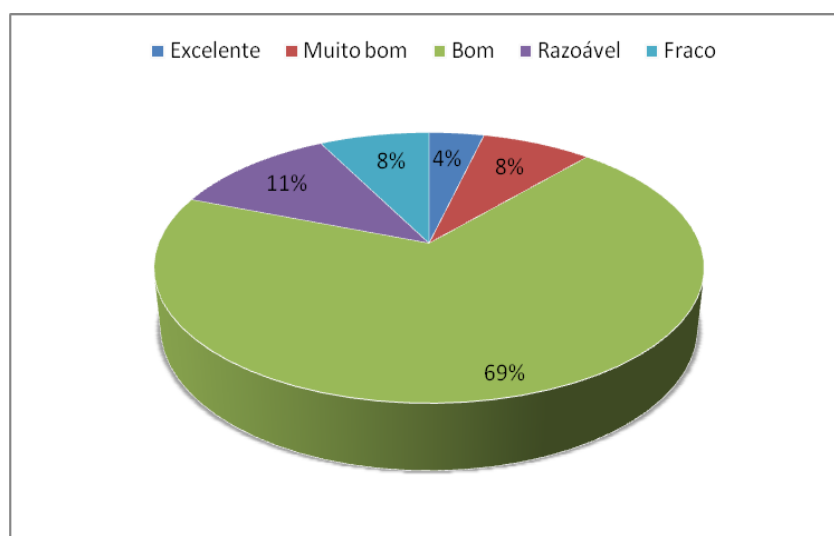


Gráfico 14: Qualidade dos serviços/eventos
Fonte: Dados obtidos na pesquisa, 2010

O gráfico 14 apresenta a satisfação do cliente entrevistado em relação à qualidade dos serviços/eventos da Instituição, onde 69% dizem que é bom, 11% dizem que é razoável, 8% dizem que é fraco, 8% dizem que é muito bom e 4% dizem que é excelente. Conforme o resultado deste gráfico pode-se notar que somando bom, razoável e fraco tem-se uma média de (88%) como negativa com a qualidade dos serviços/eventos prestados pela Instituição de lazer. Na qualidade se agregam às condições que determinam a qualidade, não só para as organizações prestadoras de serviços, mas também os fabricantes dos produtos fornecidos por aquelas. Se a qualidade de prestação de serviço for considerada ótima e a qualidade do produto fornecido neutro ou ruim, o resultado da qualidade percebida, com certeza, estará abaixo das expectativas.

5.2.2.6 Área externa (fachada)

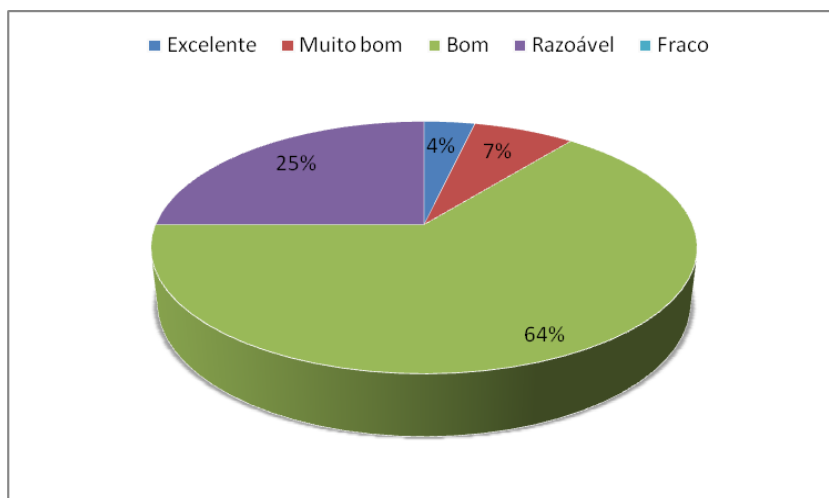


Gráfico 15: Área externa (fachada)

Fonte: Dados obtidos na pesquisa, 2010

O gráfico 15 apresenta a satisfação do cliente entrevistado em relação à área externa (fachada) da Instituição, 64% acham que está bom, 25% acham que está razoável, 7% diz que está muito bom e 4% acham que está excelente. De acordo com o resultado deste gráfico pode-se notar que somando bom, razoável e fraco tem-se uma média de (93%), tornando-se um resultado negativo em relação a área externa da Instituição.

5.2.2.7 Área externa (estacionamento)

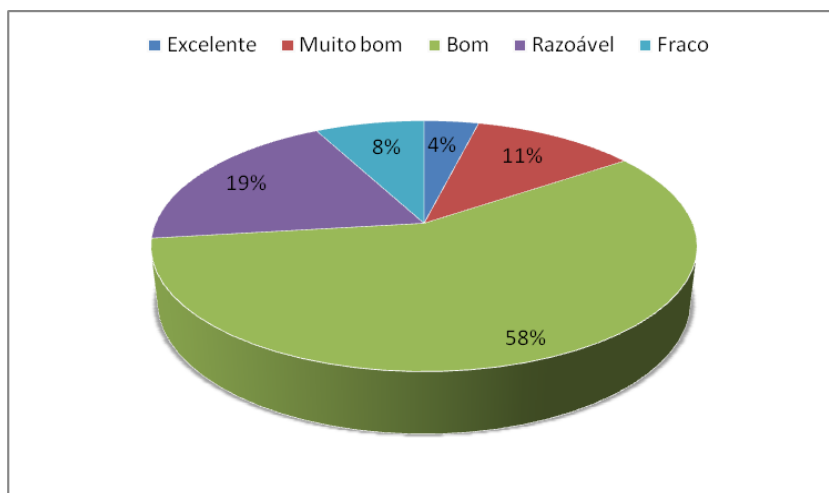


Gráfico 16: Área externa (estacionamento)

Fonte: Dados obtidos na pesquisa, 2010

O gráfico 16 apresenta a satisfação do cliente entrevistado em relação à

área externa (estacionamento) da Instituição, onde 58% acham que está bom, 19% acham que está razoável, 11% acham que está muito bom, 8% acham que está fraco e 4% acham que está excelente. Conforme o resultado deste gráfico, pode-se notar que somando razoável, bom e fraco, obtém-se um total de 85%, tornando-se um resultado negativo para a Instituição, podendo-se notar que com esta média os clientes estão insatisfeitos com a área externa da empresa, mais precisamente, com o estacionamento da mesma. A área externa é importante para a imagem da organização.

5.2.2.8 Área externa (segurança)

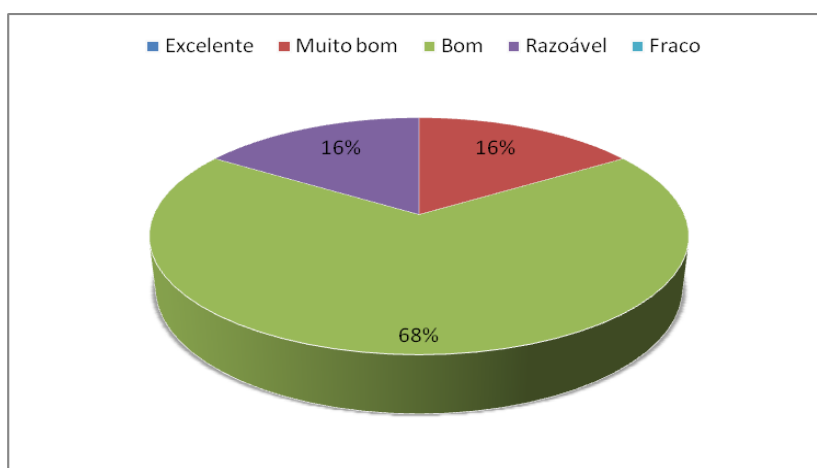


Gráfico 17: Área externa (segurança)
Fonte: Dados obtidos na pesquisa, 2010

O gráfico 17 apresenta a satisfação do cliente entrevistado em relação à área externa (segurança), onde 68% acham que é bom, 16% acham que é muito bom e outros 16% acham que é razoável. Conforme o resultado do gráfico, os clientes estão divididos, mas é considerável dizer que estão satisfeitos, pois a média das respostas foi de satisfação boa, ou seja, obtém-se uma média de satisfação.

5.2.2.9 Localização



Gráfico 18: Localização

Fonte: Dados obtidos na pesquisa, 2010

O gráfico 18 apresenta a satisfação do cliente entrevistado em relação à localização da Instituição, onde 59% acham muito importante a localização, 30% acham que é extremamente importante, 7% acham que é razoavelmente importante e apenas 4% acham que não é muito importante. Conforme o resultado do gráfico, os clientes se preocupam com a localização da organização, e a Instituição pesquisada está localizada em um lugar de fácil acesso, ou seja, na área central da cidade de Urussanga.

5.2.2.10 Valores praticados pela instituição

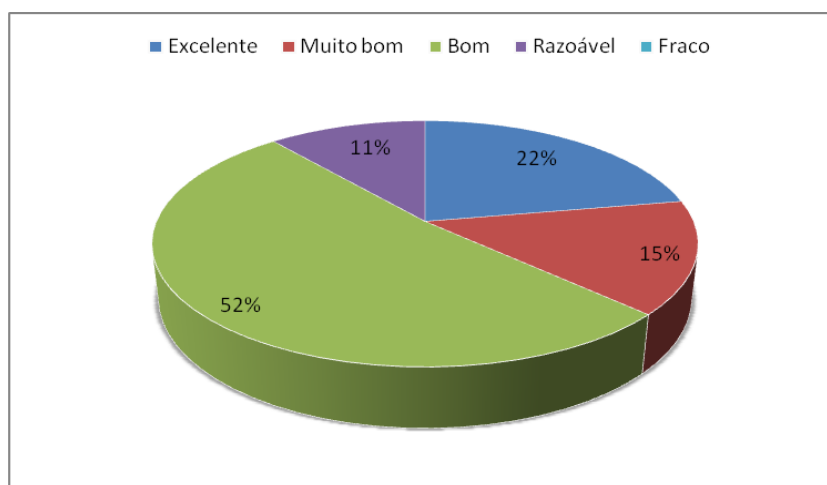


Gráfico 19: Valores praticados pela instituição

Fonte: Dados obtidos na pesquisa, 2010

O gráfico 19 apresenta a satisfação do cliente entrevistado em relação aos valores praticados pela Instituição, onde 52% acham que é bom, 22% acham que é excelente, 15% acham que é muito bom e 11% acham que é razoável. Conforme o resultado do gráfico, os clientes estão satisfeitos, pois somando excelente, muito bom e bom, obtêm-se uma média de 89%, tornando-se positiva a satisfação.

5.2.2.11 Variedade de serviços/eventos

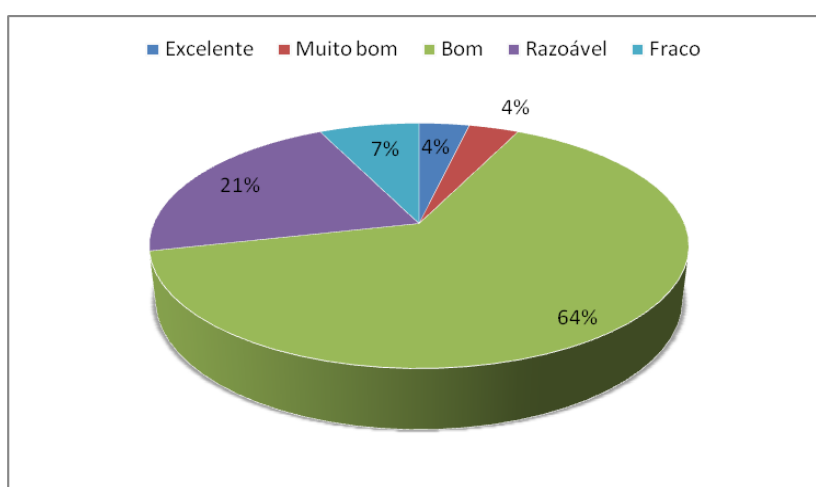


Gráfico 20: Variedade dos serviços/eventos
Fonte: Dados obtidos na pesquisa, 2010

O gráfico 20 apresenta a satisfação do cliente entrevistado em relação à variedade de serviços/eventos proporcionados pela Instituição, sendo que 64% dizem que está bom, 21% dizem que está razoável, 7% dizem que está fraco, 7% dizem que está muito bom e apenas 4% dizem que está excelente. Mas somando-se o bom, o razoável e o fraco obtêm-se 92% de negatividade. A Instituição deve rever este índice e aumentar a variedade de serviços/eventos.

5.2.2.12 Sugestões dos clientes

As sugestões dadas pelos clientes entrevistados servem para que a Instituição reveja alguns pontos negativos e tente melhorá-los para assim superar às expectativas dos clientes e para conquistar outros.

Então, em relação a esta questão que ficou em aberto para sugestões, alguns clientes entrevistados pontuaram o seguinte:

E6: Ampliação da área física para realização de eventos de maior porte e também um auditório para o mínimo 150 pessoas.

E7: Melhorar e reorganizar o estacionamento.

E11: Necessita de área para caminhadas/corridas e uma boa estrutura com bar e lanchonete.

E13: Atrações com mais frequência para casais de meia idade.

E14: Proporcionar mais eventos e aparelhos novos para academia.

E15: Disponibilizar de salas maiores e mais ventiladas para as massagens e ginásticas.

E18: Mais atividades como aulas de dança, boxe, entre outros. Melhorias nas churrasqueiras.

E8 e E20: Deveria ter mais eventos.

E21: Melhorias na Direção.

E5 e E23: Fazer uma sede campestre.

E4, E8 e E24: Aulas de natação e hidroginástica.

As sugestões dadas pelos clientes para uma organização é um tipo de ferramenta que se torna importante e acessível para que a Instituição e o cliente possam manter contatos, também chamado de canal de comunicação, serve para que o cliente possa ver que sua opinião é importante e valorizada, pois na maioria das vezes, estas sugestões acabam sendo estudadas pelos dirigentes resolvendo problemas e alcançando os objetivos propostos pela mesma.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Instituição observada precisa buscar e conhecer quais são os desejos que seus clientes/sócios possuem e de posse dessas informações poder criar algumas estratégias para agir de maneira eficiente e transformar esses desejos em necessidades, transformando essa demanda existente no mercado para poder atendê-las de maneira satisfatória e eficaz do ponto de vista dos clientes e de maneira racional e rentável para a organização.

As instituições necessitam de um planejamento estratégico de marketing que seja adequado a sua particularidade, que considere a pequena parcela de tempo dedicada ao planejamento, a baixa especialização da mão de obra, os recursos financeiros escassos e o envolvimento dos decisores em grande quantidade de assuntos que cercam a elaboração de um planejamento estratégico de marketing.

Nesta Monografia estruturou-se o processo de planejamento estratégico de marketing, enfatizando a agilidade frequente e contínua da Instituição em sintonia com as variáveis do seu ambiente. Estas serão a melhor forma de minimizar a probabilidade de que as mudanças sugeridas se constituem em grande surpresa.

O trabalho aqui exposto teve como objetivo elaborar e propor um planejamento estratégico como ferramenta administrativa, para ampliar a capacidade competitiva da organização.

Os alicerces de uma organização são compostos por missão, visão de futuro, valores, objetivos e diagnósticos estratégicos. O negócio da instituição é a estruturação consistente formado por estes elementos.

Verificou-se que através dos estudos na área de lazer, a elaboração de um planejamento estratégico de marketing que direciona a instituição ao alcance destas metas e dos objetivos, surge como uma ferramenta fundamental para a diferenciação em meio à expressiva concorrência.

Em relação às propostas estratégicas, ficaram assim escolhidas e decididas, agora depende da instituição fazer uma reunião com os dirigentes para optarem se estas propostas serão realmente implementadas e colocadas em prática. O planejamento estratégico só será contemplado se ajudar aos principais tomadores de decisão a pensar e agir estrategicamente, por isso, deve seguir as características próprias de sua natureza, o estilo de gestão, a cultura da organização e o

comprometimento de todos os envolvidos.

Sobre o controle e avaliação, a instituição poderá controlar e avaliar seu planejamento através da elaboração de um relatório mensal, identificando onde a organização está se saindo melhor do que o esperado, tomando decisões rápidas, conduzidas pelos resultados na identificação das possíveis oportunidades a serem exploradas ou mantidas, tomando ações corretivas quando houver desvios de seus objetivos, missão, visão, valores e meta, procurando manter sempre seu foco neste segmento.

O diagnóstico estratégico na Sociedade Recreativa Urussanga foi desenvolvido com auxílio de fontes bibliográficas e observações na empresa, dos pontos fortes e fracos, na qual foram identificados os parâmetros e foram propostas as estratégias. Com a realização desta monografia de implantação do planejamento estratégico, foi possível mostrar que uma instituição de lazer pode usufruir de uma linha de atuação estratégica que pode desencadear o início de uma administração com sucesso para a organização e que alcance seus objetivos de forma planejada.

O pesquisador detectou que a instituição em estudo possui claramente uma realidade no mercado em que está inserida e também a necessidade de planejar para poder competir, num ambiente altamente competitivo ao qual o mundo globalizado se apresenta.

A semente de um planejamento estratégico fica plantada, no entanto, é necessário que a organização revise periodicamente a metodologia adotada, adequando-a sempre que possível, objetivando que o resultado alcançado seja muito próximo do resultado planejado, e que seu plano de ação seja cumprido religiosamente, para ter garantia de sucesso de implantação.

6.1 PROPOSTAS DE IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO

6.1.1 Negócio

Os alicerces de uma empresa são compostos por missão, visão de futuro, valores, objetivos e diagnósticos estratégicos (matriz SWOT). O negócio da empresa é a estruturação consistente formado por estes elementos.

- Negócio amplo (Visão Estratégica): Satisfação total das necessidades e expectativas dos clientes.

6.1.2 Missão

A missão da empresa é o papel que ela desempenha em seu negócio. É a determinação para onde a empresa quer ir. É a razão da existência da empresa e, como tal, deve ser um guia para o trabalho das pessoas. Com isto, sugeriu-se a missão da Sociedade Recreativa Urussanga como:

“Promover o bem estar dos clientes por meio de atividades de lazer, atendendo as suas necessidades, desejos e expectativas com variedades na prestação de serviços com preços acessíveis e com qualidade, visando oferecer opções de escolha e condições para a satisfação dos clientes”.

6.1.3 Visão de futuro

Para a identificação da visão da empresa, foi de consenso a determinação de que algo vislumbre para o futuro desejado da instituição de lazer, ficando assim definido:

"A Sociedade Recreativa Urussanga tem como visão ser líder nas prestações de serviços de lazer por meio da oferta dos melhores e variados produtos/serviços com preços acessíveis e atendimento de qualidade, proporcionando cada vez mais a satisfação dos clientes".

6.1.4 Valores

A instituição desenvolverá procedimentos que norteiem seu desenvolvimento e comprometimento, tais como:

- Qualidade como essência aos serviços prestados;
- Estar em sintonia com a população e concorrência da cidade e região;
- Honestidade, seriedade e transparência para que as ações sejam alicerce do trabalho;
- Otimismo e capacidade de transformar o bom em cada vez melhor;
- Transformar o local de trabalho em um ambiente em que todos prezam a união da família, o amor, a amizade e o respeito, tornando um ambiente agradável para todos.
- Desempenho das funções: com competência e eficácia, buscando o

aprimoramento pessoal e profissional contínuos.

6.1.5 Objetivos

Os objetivos propostos para que a empresa pretenda alcançar com a implementação do planejamento estratégico de *marketing* são:

- Sistema de informatização e novas tecnologias;
- Aumentar o mix de serviços;
- Aumentar a infra-estrutura da Instituição para a construção de uma sede campestre;
- Aumentar a carteira de clientes e fidelizar as existentes.

6.1.6 Diagnóstico estratégico

Apesar do mercado nos dias atuais ser competitivo, a instituição de lazer é muito promissora para a cidade e cidades vizinhas.

O diagnóstico estratégico de *marketing* da Sociedade Recreativa Urussanga foi desenvolvido através dos resultados da entrevista e pesquisa de mercado com alguns clientes/sócios que freqüentam a instituição, na qual foram identificadas as variáveis através da matriz SWOT, que tem por objetivo analisar de uma forma simples verificando a posição estratégica da empresa em estudo. Ela exerce o papel de estruturar a adequação entre o que uma organização pode (forças) e não pode (fraquezas) realmente fazer, e as condições ambientais que atuam a seu favor (oportunidades) e contra (ameaças).

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> - Comprometimento com os objetivos - Reputação da instituição - Participação de mercado - Localização acessível - Funcionários qualificados - Qualidade no atendimento - Honestidade - Custo benefício 	<ul style="list-style-type: none"> - Poucas opções de lazer - Falta de estacionamento coberto e mal organizado - Espaço físico reduzido - Falta de novos eventos - Falta de inovação tecnológica - Desorganização do bar e lanchonete - Falta de uma Sede Campestre

	<ul style="list-style-type: none"> - Área externa (fachada) - Falta de conhecimento sobre a missão, visão da empresa e políticas - Falta de infra-estrutura para atividades físicas no ambiente externo - Falta de aparelhos novos e de última geração para a academia - Falta de salas maiores para a Academia, Ginástica e massagem - Falta de atividades na piscina como natação e hidroginástica
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Necessidades não satisfeitas do cliente consumidor - Novas tecnologias se tornando viáveis 	<ul style="list-style-type: none"> - Abertura de um novo concorrente, com poder econômico e meios de <i>marketing</i> - Mudança dos padrões de consumo

Quadro 2: Matriz SWOT

Fonte: Dados da pesquisa, 2010

6.2 PROPOSTAS DE AÇÕES PARA APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE *MARKETING*

As propostas de ação estratégica exposta a seguir foram frutos das observações e sugestões obtidas através das análises das pesquisas desenvolvidas e do material colhido até o momento neste estudo.

1) Aumentar o mix de serviços/eventos nas opções de lazer:

Nesta atividade o objetivo é proporcionar uma quantidade maior de serviços/eventos em relação ao lazer para os clientes, para que estes cheguem a Instituição e encontrem todas as suas necessidades e desejos sem precisar procurar a concorrência. Com isto, a instituição estará atendendo a satisfação dos clientes, suas necessidades e expectativas, bem como incrementar seu faturamento com o esperado acréscimo das vendas de novos títulos, ou seja, na conquista de novos sócios. Para a realização deste item é necessário que a organização por meio de pesquisas com os próprios clientes adquira sugestões sobre que tipos de serviços e

eventos a Instituição deve adquirir para chamar a atenção dos mesmos.

No quesito bailes, a SRU disponibiliza de poucos durante o ano, deveria fazer bailes nas datas festivas como, por exemplo, os feriados nacionais como Páscoa, Tiradentes, Dia dos Mães, Dia dos Pais, Natal, fazendo uma pesquisa sobre a preferência de músicas dos clientes, contratando assim bandas de músicas da região para a animação das festas como também a contratação dos sites de festas da região.

Como a Instituição já possui um famoso baile que é o Baile do Havaí, seria interessante ela realizar outros bailes com nomes estratégicos para atrair novos perfis de clientes, gerando assim mais lucro para a organização.

2) Atrair mais clientes:

O objetivo deste item é atrair novos clientes para a Instituição. Os clientes ficam cada vez mais insatisfeitos quando as organizações não conseguem superar suas expectativas. Este item vem ajustar-se a estas novas expectativas dos clientes oferecendo: ampliação da gama de eventos e serviços de lazer, maior agilidade no atendimento, organização dos caixas em dias de bailes, layouts mais organizados e sinalizados, tecnologias acessíveis para controle de vendas de produtos para o consumo dos clientes, internet wirelles, etc., pois ao mesmo tempo em que o cliente procura atividades de lazer ele também busca uma experiência de socialização com outras pessoas.

3) Melhorar a área externa, organizar o estacionamento dando cobertura há uma parte do mesmo:

A área externa de uma instituição é muito importante, pois esta deve ser arquitetada para chamar a atenção dos clientes consumidores. É interessante que a mesma possua cestas de lixo e plantas que dão um ar de harmonia ao ambiente além de ficar esteticamente organizado e trazer benefícios ao meio ambiente. Esta área deve possuir cores que encantem o cliente e cartazes com os eventos para chamá-los aos eventos, pois na maioria das vezes, o cliente vem por meio do cartaz que foi colocado na área externa da instituição, este não leva apenas este serviço ofertado, mas sim, supera as expectativas do cliente.

Em relação ao estacionamento, este item se torna viável rever, pois a instituição tem um amplo estacionamento fechado e seguro dentro da mesma, o que

acontece é a falta de organização e disposição dos automóveis. A contratação de um manobrista em dias de eventos seria essencial para esta organização e também a sinalização dos lugares.

Seria interessante também fazer uma cobertura de uma parte deste estacionamento para os dias de chuvas ou de som muito quente, pois os clientes/sócios que freqüentam a Instituição no dia-a-dia teria mais esta opção para colocar seu automóvel.

4) Ampliação do espaço físico da Instituição:

Neste caso, sobre a ampliação do espaço físico, é importante ressaltar que aumentaria tanto a capacidade de pessoas nos dias de eventos como também o aumento de outras opções de lazer.

Um espaço físico amplo e ventilado atrairá mais clientes/sócios para a Instituição em dias de bailes ou eventos. Os espaços de lazer nos dias de hoje estão optando por ambientes climatizados com ar-condicionado dando assim mais aconchego e bem estar para as pessoas que ali freqüentam e usufruem de tal serviço.

O Auditório que a instituição possui, se este fosse ampliado, em vez de receber apenas 100 pessoas pudesse receber uma quantidade maior, esta poderia trazer eventos de grandes portes e ainda alugar para palestras e seminários para o público em geral e empresarial.

5) Informatizar e implantar novas tecnologias:

A informatização e as tecnologias têm por objetivo controlar e acompanhar a evolução da instituição, como também trazer agilidade nas funções. As tecnologias vêm liderando o tempo que os gerentes costumavam gastar nas atividades de rotina, permitindo que tenham mais disponibilidades para se concentrarem em decisões de caráter estratégico.

A tecnologia tem proporcionado melhores métodos de gestão, redução de custos, e um melhor atendimento às necessidades dos consumidores. Algumas ferramentas tecnológicas que vêm provocando maior impacto são: código de barras (ou seja, pulseiras individuais de controle de vendas de produtos aos consumidores), leituras ópticas, transferência eletrônica de fundos, planogramas computadorizados, sistemas para previsão de vendas e sistema de gerenciamento para banco de

dados, sistema de gerenciamento dos sócios assim como o pagamento das mensalidades, e site da instituição como um canal direto de comunicação para possibilitar melhor relacionamento com os clientes.

As máquinas de cartão de crédito/débito trazem mais segurança ao consumidor, pois com a violência e os roubos o mesmo está optando pelo dinheiro eletrônico como segurança, a instituição deve implantar estas máquinas, pois gerará mais vendas para a mesma, apesar de estas máquinas cobrarem taxas para sua utilização, a organização acaba tirando estes custos com a venda de mais serviços/produtos.

Esta etapa será uma sequência da organização interna e por meio destas atividades proporcionará à empresa informações contabilizadas para auxiliar nas tomadas de decisões e dar agilidade nas funções.

6) Organização do bar em dias de eventos e da lanchonete:

A instituição em dia de eventos possui um bar que vende bebidas para seus consumidores, este deve estar organizado num sistema de pulseiras eletrônicas com código de barras, onde o cliente consumidor adquire em um caixa específico colocando uma quantia X de quanto o mesmo quer gastar, reduzindo assim a desorganização das filas na hora de adquirir os produtos.

Já a lanchonete, esta é aberta no dia-a-dia e deve ampliar sua gama de alimentação e bebidas, adquirindo produtos saudáveis e variados, além da melhora e agilidade do atendimento.

7) Fazer divulgação da instituição através dos meios de comunicação:

A disseminação da informação tornou-se possível pela aquisição dos meios de comunicação e das tecnologias. Conseqüentemente ocorreu o aparecimento de novas formas de comunicação, que possibilitou o desenvolvimento de novas formas de interação entre as pessoas.

As tecnologias, assim como os meios de comunicação, são utilizadas pelas organizações com o objetivo de divulgar e distribuir seus produtos/serviços para atrair os clientes consumidores.

A divulgação por meio do rádio, da televisão, do panfleto, da internet (sites de organização de festas) trazem para a instituição novos clientes e consecutivamente mais lucros. Os gastos com as publicações vêm por meio de

novos clientes e quem sabe futuros sócios.

Nesta etapa, pretende-se dar ênfase à imagem da instituição, fazendo propaganda no rádio em dias de eventos, panfletar a cidade e a região, colocar publicação em alguns sites da internet, rádio, jornais e até televisão e em algum evento da cidade fazendo alguns patrocínios.

8) Construir uma *home page*, ou seja, um *site* para a instituição:

A internet nos dias de hoje está em quase todas as residências, empresas e instituições dos consumidores. Tendo uma *home page* com a identificação da organização, com sua filosofia, apresentando os produtos/serviços como também um canal de publicação de eventos e uma auditoria pela internet será extremamente positivo, pois com as novas formas de comunicação tornou-se possível que a maioria das pessoas físicas ou jurídicas tenham acesso a maiores informações sobre os serviços/produtos, vendas dos ingressos virtualmente, para que o cliente possa escolher como pagar, dando abertura para vendas não só da cidade como também de toda a região. Essa vantagem traz aos clientes a oportunidade dos mesmos substituírem o ato de vir adquirir os serviços apenas na própria instituição, dando conveniência e segurança de seu ambiente, seja ele de trabalho ou de domicílio, fazer transações eletrônicas, o que certamente provocará profundas mudanças nas estruturas de canais de marketing.

A internet tem proporcionado novo potencial aos intermediários pelo fato de fornecer uma infra-estrutura de comunicação e transação que lhes permite a redução de seus custos de transação, além da expansão da base de clientes potenciais, pois torna suas operações globais.

Com a utilização da internet, a instituição pode desempenhar um papel crucial nas etapas de negociação: dar suporte aos clientes na identificação de suas necessidades e desejos, encontrando o produto/serviço mais adequado, fornecer meios eficientes para a troca de informações entre ambas as partes, efetuar a transação comercial e dar assistência no pós-venda.

9) Visar o maior foco no cliente e no marketing de relacionamento:

O foco no cliente e o marketing de relacionamento deve ser um dos objetivos primordiais da instituição em estudo, pois a mesma deve dedicar cada vez mais esforços para satisfazer seus clientes/sócios. A tecnologia de banco de dados

possibilita que a organização desenvolva um relacionamento mais individualizado e duradouro com seus clientes, procurando atender as suas necessidades, mediante procedimentos de micro segmentação, cultivando assim a fidelidade dos clientes.

Os clientes estão também desejosos de receber respostas mais eficientes da instituição, mostram-se receptivos a estabelecer relações mais contínuas, apoiadas na confiança e qualidade dos produtos/serviços.

A interatividade proporcionada pela internet amplia o conceito de relacionamento para a criação de comunidades, hoje muito utilizados em organizações, é o serviço de conversas on-line por meio do MSN ou skype, pois este é um meio vantajoso em termos de gastos para muitas organizações, pois a mesma que estiver conectada a uma internet de banda-larga ou via rádio, tem o MSN à disposição sem gastos nenhum, o relacionamento direto podem ser feitos por ele.

10) Fazer uma sede campestre:

A sede campestre seria mais uma opção de lazer para os sócios e dependentes da Instituição, pois esta sede tem por objetivo proporcionar aos seus clientes um ambiente arborizado com outras opções de lazer como também churrasqueiras e quiosques para um bom fim de semana com a família e amigos.

Como a SRU possui um amplo pátio para a implantação dessa sede seria importante estudar esta possibilidade para então aumentar a carta de sócios da instituição.

11) Conhecimento e reconhecimento da missão, visão e valores da instituição:

É interessante que os sócios/clientes da Instituição tenham reconhecimento desses itens, pois estes trazem positividade para a organização.

12) Adquirir novos aparelhos e ventilação climatizada para a academia e sala de ginástica:

Como a instituição oferece academia e ginástica para seus sócios ou dependentes, esta deve estar preparada com equipamentos de última geração para proporcionar bem estar para seus usuários evitando assim que estes procurem a concorrência.

A climatização também é muito importante, pois salas amplas e climatizadas trazem conforto ao ambiente e satisfação aos seus usuários.

13) Implantação de natação e hidroginástica na piscina do clube:

Seria mais uma opção de lazer para os sócios ou dependentes da instituição. Implantando estas duas opções de lazer, a piscina não seria só utilizada nos dias de verão, mas sim no período todo do ano, visto que, são poucas as academias na cidade que oferecem esta modalidade.

Para os amantes das atividades aquáticas, seria mais duas opções de lazer que trazem benefícios para a saúde e o bem estar de quem utiliza, além de que a instituição conquistar novos usuários aumentando assim sua carta de clientes.

14) Fazer um plano de *marketing* periodicamente:

O plano de *marketing* é um documento escrito que estabelece os objetivos da organização referentes às atividades e define programas de ação necessários para o alcance desses objetivos. Ele fornece detalhes do pensamento estratégico, análise da instituição com seus pontos fortes e fracos, delinea os objetivos e especifica as atividades a serem implementadas.

O plano deve ser elaborado periodicamente, pois auxilia e beneficia a organização, trazendo vantagens como: a) coordena as atividades; b) identifica o desenvolvimento; c) prepara para enfrentar mudanças quando ocorrem; d) minimiza problemas tanto na produção quanto na gerência; e) melhora a comunicação entre instituição x clientes e instituição x colaboradores; f) minimiza os conflitos entre os indivíduos; g) fornece um mapa que orienta as atividades de marketing para os próximos meses; h) assegura que as atividades de marketing estejam de acordo com o plano estratégico; i) força os gerentes a reverem e a pensarem, objetivamente em todas as etapas do processo de marketing; j) auxilia o processo de orçamento para adaptar os recursos aos objetivos de marketing e k) cria um processo de acompanhamento dos resultados obtidos com os esperados.

A instituição de lazer deve adotar periodicamente o plano de marketing para acompanhar os resultados e alcançar novos objetivos.

REFERÊNCIAS

- ACOMP, Consultoria e Treinamento. **Estudos de viabilidade**. Disponível em: <http://www.acomp.com.br/Estudos_de_Viabilidade_Tecnica_Economica_e_Financeira_ACOMP.htm>. Acesso em: 10 de março de 2011.
- AMONDARDO, Ana. **A evolução histórica do marketing**. Outubro, 2007. Disponível em: <<http://pt.shvoong.com/social-sciences/1680693-evolu%C3%A7%C3%A3o-historica-marketing/>>. Acesso em: 12 out. 2010.
- ASDIN, Assessoria de Desenvolvimento Institucional. **Ouvidoria**. São Luis, Setembro de 2002. Disponível em: <http://www.sefaz.ma.gov.br/ouvidoria/manual_ouvidoria.htm>. Acesso em: 26 de março de 2011.
- AZEVEDO, Fernando. **Por que e como divulgar sua empresa**. Disponível em: <<http://www.sopadeideias.com.br/artigos/como-divulgar-sua-empresa>>. Acesso em: 10 de março de 2011.
- BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2003.
- BUGIM, Daniel. **Estratégia de vendas**. 17/04/2008. Disponível em: <<http://www.soartigos.com/artigo/99/Estrategia-de-vendas/>>. Acesso em: 10 de março de 2011.
- CHAMUSCA, Maiana. **Ouvidoria: canal direto com o cidadão**. 07/07/2010. Disponível em: <http://intranet.meioambiente.ba.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=9046:texto-teste&catid=48:altos-papos&Itemid=58>. Acesso em: 18 de março de 2011.
- COBRA, Marcos. **Administração de vendas: casos, exercícios e estratégias**. São Paulo: Atlas, 2000.
- COSTA, Marco Antônio F. da; COSTA, Maria de Fátima B. da. **Metodologia da pesquisa: conceitos e técnicas**. Rio de Janeiro: Interciência, 2001.
- FAHEY, Liam. **MBA: curso prático – estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- FERREIRA, Ana Paula; ALMEIDA, Eugênia Sofia. **Gestão de qualidade: uma realidade para o Centro Social Dr. Crispim**. Dezembro, 2007. Disponível em: <http://www.adredv.pt/uploads/adredv_projdocs58.pdf>. Acesso em: 10 de março de 2011.
- FIGUEIREDO, Antônio Macena de; SOUZA, Soraia Riva Goudinho. **Como elaborar projetos, monografias, dissertações e teses: da redação científica à apresentação do texto final**. Rio de Janeiro: Lúmen Juris, 2005.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GLADWELL, Malcolm. **As lições do pioneiro**. **HSM Management**, São Paulo, v.1,

n.48, 2005, p. 70-73.

GOBE, Antônio Carlos et al. **Administração de vendas**. São Paulo: Saraiva, 2001.

GRONROOS, Christian. **Marketing gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

HARTMANN, Luiz Fernando Piazzeta. **Planejamento estratégico**. 9.ed. São Leopoldo: Rotermond, 2005.

HITT, Michael A.; IRELAND, Duane R.; HOSRISSEON, Robert E. **Administração estratégica**. São Paulo: Thomson, 2002.

JUTKINS, Ray. **O poder do marketing direto: um método prático de planejar e implementar o marketing para obter resultados superiores**. São Paulo: Makron Books, 1995.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. 2.ed. São Paulo: Futura, 2003.

_____. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.

_____. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Administração de marketing: análise, planejamento, e controle**. São Paulo: Atlas, 1991.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Novos rumos do marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing**. São Paulo: Atlas, 1990.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégias**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONDARDO, Ana. **Planejamento mercadológico**. 02/10/2007. Disponível em: <<http://pt.shvoong.com/social-sciences/1680702-planejamento-mercadologico/>>. Acesso em: 28 de fevereiro de 2011.

MURARA, Marco Antonio. **Análise Swot**. 2008. Disponível em: <<http://professormurara.files.wordpress.com/2008/07/swot31.pdf>>. Acesso em: 02 de agosto de 2010.

NEWMANN, Marcel. **Apostila de administração de recursos materiais e patrimoniais**. Outubro, 2009. Disponível em:

<d.yimg.com/.../aA_Apostila+2_Administração+de+Recursos+Materiais_O+Conceito+de+Distribuição+Ampliado_Outubro+09.doc>. Acesso em: 10 outubro 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 20.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 17.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PAGANO, Robin. **Planejamento estratégico**. Maio, 2000. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/pagano/planejamento-estrategico-presentation-848538>>. Acesso em: 9 de janeiro de 2011.

PEPPERS & ROGERS, Group. **Qual o perfil de um cliente fiel?** Disponível em: <www.1to1.com.br>. Acesso em: 28 de fevereiro de 2011.

PISANI, Elaine Maria *et al.* **Psicologia geral**. Caxias do Sul: Vozes, 1985.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise e da concorrência. 17.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

_____. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

RECHTERN, Miguel Almeida. **A concorrência**. 20/02/2007. Disponível em: <http://www.notapositiva.com/trab_estudantes/trab_estudantes/economia/concorrenc ia.htm>. Acesso em: 05 de maio de 2009.

SANTOS, Samuel Domiciano dos. **Gestão de marketing**: gerenciamento por categorias. TCC (Administração de Empresas) – Unisul, 2005.

SEBRAE, PR. **Definição do público alvo**. Disponível em: <www.1to1.com.br>. Acesso em: 28 de fevereiro de 2011.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica**: conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.

SERRANO, Daniel. **O que é marketing**. 16/02/2007. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/O_que_e_marketing.htm>. Acesso em: 12 out. 2010.

SOS EMPRÉSTIMOS. **Consultar ao SPC e Serasa**. Disponível em: <<http://www.soemprestimos.com/spc-e-serasa/consultar-ao-spc-e-serasa/>>. Acesso em: 10 de março de 2011.

TAVARES, Fred. **Marketing**: conceitos, tipos, objetivos e análise de desempenho. 22/08/2007. Portal do Marketing. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Marketing_Conceitos_Tipos_Objativos_e_analise_de_desempenho.htm>. Acesso em: 12 out. 2010.

TOALDO, Ana Maria Machado. **A disseminação do conceito de marketing nas maiores empresas privadas industriais do estado do Rio Grande do Sul**. (Dissertação de Mestrado) – Pós-Graduação em Administração. Faculdades de Ciências Econômicas. Porto Alegre, 1997. Disponível em:

<<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1471/000098819.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 10 outubro 2010.

WADHY, Thais. **Vender, vender, vender**: este é o nosso ideal! 18/03/2010.
Disponível em: <http://umtantodeideias.blogspot.com/2010_03_01_archive.html>.
Acesso em: 10 de março de 2011.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. Celso A. Rimoli e Lenita R. Esteves (trad.). **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2007.

APÊNDICE 1 – ENTREVISTA COM O DIRETOR

- 1) Qual o cargo da pessoa responsável pelas políticas gerais mercadológicas?
- 2) Quem são os clientes que utilizam os serviços e dependências da instituição?
Qual é o perfil dessas pessoas?
- 3) Todos que trabalham na instituição sabem quem são o público-alvo?
- 4) Quem são os principais concorrentes?
- 5) Qual é o ramo da instituição?
- 6) Qual é a estratégia de diferenciação que a instituição utiliza para atrair seus clientes?
- 7) Quais são os mecanismos de venda que a instituição utiliza?
- 8) Como a instituição cobra por seus serviços? Utiliza dos serviços de SPC e Serasa?
- 9) Como ocorrem as novas oportunidades de negócios e serviços?
- 10) Como acontece a divulgação dos serviços e eventos na instituição?
- 11) Fazem uso de publicidade e propaganda?
- 12) São feitos estudos de viabilidade técnica, comercial e econômica dos novos serviços e eventos da instituição?
- 13) Quando há reclamações, quem as recebe? A instituição conta com um setor de Ouvidoria? Como são respondidas as reclamações?
- 14) Quando você pensa em *marketing*, qual é o papel desta ferramenta para você?
- 15) Como você identifica os pontos fortes e fracos da instituição?
- 16) Você costuma fazer eventos ou serviços com promoção?
- 17) O que a instituição faz para atrair os sócios e novos clientes?
- 18) Como você analisa seus concorrentes?
- 19) A instituição possui uma boa localização?
- 20) Os serviços e eventos que a instituição disponibiliza é suficiente para atender a demanda da cidade?
- 21) Quais são os objetivos da instituição?
- 22) A instituição possui missão, visão e valores?
- 23) A instituição possui estratégias de *marketing*?
- 24) Os concorrentes influenciam negativamente e positivamente nos serviços e eventos da instituição?
- 25) A instituição possui um *layout* adequado para a localização dos setores?

26) Quais são as tecnologias utilizadas dentro da instituição?

27) Você tem alguma sugestão que gostaria de pontuar?

APÊNDICE 2 – ENTREVISTA COM OS CLIENTES/SÓCIOS DA SOCIEDADE RECREATIVA URUSSANGA

Prezados clientes/sócios, ficaria imensamente grato, se pudessem responder com atenção às perguntas desta pesquisa, que serve para levantar os pontos fortes e fracos da Sociedade Recreativa Urussanga para a montagem de um Planejamento Estratégico de Marketing, melhorando assim os serviços e eventos da instituição. Esta pesquisa servirá de instrumento de coleta de dados para a Monografia de Pós-Graduação em MBA Financeira V da UNESC.

Conto com sua atenção e colaboração!

Atenciosamente,
Everton

Perfil:

1) Você é sócio?

Sim Não Outro. Qual? _____

2) Você é do sexo:

Masculino Feminino

3) Qual sua idade:

Abaixo de 20 anos De 21 a 30 anos De 31 a 40 anos
 De 41 a 50 anos Acima de 51 anos

4) Estado civil:

Solteiro Casado Separado
 Divorciado Viúvo Outros

5) A renda familiar é de aproximadamente:

1 salário mínimo 2 salários mínimos 3 salários mínimos
 4 salários mínimos 5 salários mínimos Acima de 5 salários mínimos

6) Possui filhos? Quantos?

- Apenas um Dois filhos Três filhos
 Quatro filhos Acima de cinco filhos Nenhum

7) Você mora na cidade?

- Sim Não

8) Frequenta a instituição quantas vezes por semana?

- Uma vez Duas vezes Três vezes
 Quatro vezes Acima de quatro vezes

9) Quais os serviços ou eventos que mais utiliza?

10) Qual a principal vantagem da instituição que frequenta? E as desvantagens?

11) Quanto ao espaço físico você classifica como?

- Excelente Muito bom
 Bom Razoável
 Fraco

12) Quanto à qualidade do atendimento?

- Excelente Muito bom
 Bom Razoável
 Fraco

13) Quanto à qualidade dos serviços/eventos?

- Excelente Muito bom
 Bom Razoável
 Fraco

14) Quanto à área externa (fachada), você considera?

- () Excelente () Muito bom
() Bom () Razoável
() Fraco

15) Quanto à área externa (estacionamento), você considera?

- () Excelente () Muito bom
() Bom () Razoável
() Fraco

16) Quanto à área externa (segurança), você considera?

- () Excelente () Muito bom
() Bom () Razoável
() Fraco

17) Quanto à localização?

- () Extremamente importante () Muito importante
() Razoavelmente importante () Não muito importante
() Nada importante

18) Quanto aos valores praticados pela instituição perante os concorrentes?

- () Excelente () Muito bom
() Bom () Razoável
() Fraco

19) Quanto à variedade de serviços/eventos?

- () Excelente () Muito bom
() Bom () Razoável
() Fraco

20) Você tem alguma sugestão de melhoria ou apontar os pontos fortes e fracos da Instituição?
