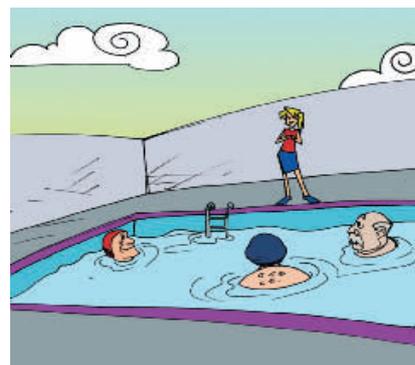


EXEMPLO DE PLANO DE MARKETING

Vamos utilizar o exemplo da empresa de Ana Maria que nos acompanhará durante todas as etapas da elaboração do Plano de Marketing. Tomando como referência o planejamento do seu Centro Esportivo (seguindo os passos disponibilizados através do material base que foi enviado a todos).

Os itens abaixo poderão ser utilizados e/ou adaptados na elaboração do Plano de Marketing dos grupos.



1.1 Primeira etapa: Planejamento

1.1.1 Sumário executivo

O negócio refere-se ao Centro Esportivo Ana Maria instalada há 15 anos em uma linda casa em um bairro de classe média alta com uma boa infra-estrutura e duas piscinas. Ele conta com atividades esportivas para todas as idades, como natação, hidroginástica, musculação, aulas de ginástica, entre outras atividades esportivas.

O aumento da concorrência levou à perda de clientes, o que está provocando queda acentuada no faturamento da empresa.

A atual situação em que o Centro se encontra fez com que a proprietária, Ana Maria, realizasse uma detalhada análise de mercado e estudo de tendências e oportunidades para o seu negócio, através da aplicação de uma pesquisa.

Após o estudo realizado, Ana Maria decidiu incluir atividades específicas para a terceira idade, como natação e hidroginástica, massagens fisioterápicas, dietas balanceadas, terapias em grupo, além de atividades de lazer, como dança e cursos alternados de acordo com o interesse dos associados e participação em competições desportivas, dispondo de uma equipe completa de profissionais especializados.

Essa unidade será conhecida como Despertar – Centro de Saúde e Lazer para a Terceira Idade e funcionará no mesmo local do Centro Esportivo Ana Maria, inicialmente, de segunda à sexta das 7h às 22h e aos sábados das 8h às 16h, paralelamente às atividades já existentes do Centro Esportivo.

Com a diversificação do negócio, Ana Maria pretende neutralizar a ação da concorrência, aumentar o seu faturamento, oferecer algo inédito na região, ser referência em centro de saúde e lazer para idosos, ter o melhor atendimento especializado e garantir a constante satisfação do cliente.

1.1.2 Análise de ambiente

Nossa personagem, Ana Maria, preocupada com os seus resultados, iniciou a análise do ambiente da sua empresa.

Ela é proprietária de um centro de atividades esportivas para pessoas de todas as idades, situado num bairro de classe média alta em sua cidade. O centro, que funciona há 15 anos numa bela casa dispõe de duas piscinas, salas de ginástica, musculação e vestiário.

Nos últimos meses, Ana Maria vem percebendo uma redução significativa no seu faturamento e acredita que a ocorrência desse fato se deve ao aumento dos concorrentes. Há cerca de um ano, dois centros esportivos foram abertos próximos ao seu, com estruturas mais modernas, novos tipos de atividades, concorrência acirrada de preços, o que vem resultando na perda de clientes.

Diante dos problemas enfrentados, ela resolveu procurar o Sebrae que a orientou a realizar o Plano de Marketing de sua empresa. Até então, sua única ação dessa natureza havia sido a divulgação através de panfletos.

A partir da orientação recebida, a empresária concluiu que seriam necessários outros métodos para conquistar seus clientes além da distribuição de propaganda impressa. Verificou que seria importante começar o seu plano analisando os principais fatores do planejamento de marketing citados no manual e que influenciam diretamente no seu negócio. Analise com Ana Maria suas conclusões:

- Fatores Econômicos: A partir de pesquisas em jornais, revistas e no IBGE, ela verificou que as pessoas estão mais otimistas com relação à economia e que os gastos com saúde e bem-estar devem crescer significativamente nos próximos anos. Os consumidores, porém, estão mais sensíveis a preços e, por isso, estão exigindo uma maior valorização do seu dinheiro, o que se traduz em um desejo por produtos e serviços que contenham cada vez mais benefícios.

- Fatores Sócio-culturais: A pesquisa indica que os consumidores estão com tempo escasso, mas mais preocupados com a saúde e o lazer. Um segmento crescente é o de idosos. Em grande número na região e com um bom poder aquisitivo, eles buscam tratamentos preventivos. Segundo o Censo, a importância dos idosos para o País não se resume à sua crescente participação no total da população. Boa parte deles hoje é chefe de família e nessas famílias a renda média é superior àquelas chefiadas por adultos não-idosos. O envelhecimento da população brasileira é reflexo do aumento da expectativa de vida, devido ao avanço no campo da saúde e à redução da taxa de natalidade.

De acordo com o Censo, os idosos:

- com mais de 80 anos triplicarão daqui a 25 anos;
- se tornarão um dos pivôs da organização das sociedades e dos mercados;
- terão mais autonomia, sobretudo em relação aos filhos;
- exigirão assistência especializada;
- vão continuar vivendo em domicílio próprio. A porcentagem dos que continuarão morando com familiares cairá de 11% em 1999 para 6% em 2025;
- com grande potencial de consumo, exigirão ser tratados como clientes, e não como doentes;
- farão questão do convívio com outras faixas etárias;
- não abrirão mão do direito de se sentirem atraentes e sedutores.

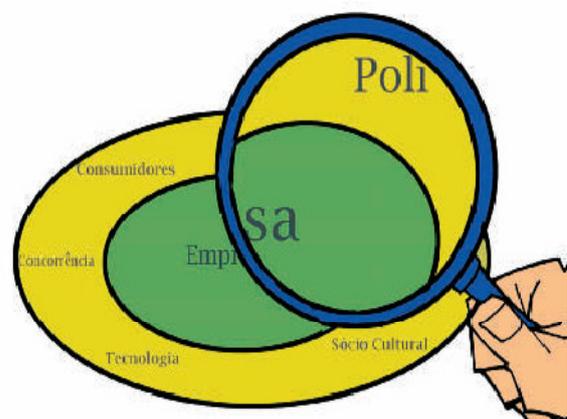
Ana Maria dispunha, atualmente, de um público variado, entre eles, 10% crianças, 10% adolescentes, 50% adultos e 30% idosos.

Pois bem, a empresária lembrou-se que era freqüente aparecer no centro idosos à procura de tratamentos especializados, ministrados por profissionais qualificados, tais como, uma hidroginástica aliada à fisioterapia. Apesar da procura, Ana Maria constatou que esse tipo de segmento ainda era pouco explorado na região. Ela realizou uma pesquisa com os idosos moradores próximos ao Centro Esportivo e verificou que tinham carência por esse tipo de serviço que incluía também acompanhamento médico e assistência nutricional.

- **Fatores Políticos, Legais e Tecnológicos:** Ana Maria observou que as condições legais, políticas e tecnológicas tinham pouco impacto sobre o seu tipo de negócio.

- **Concorrência:** Aumento da concorrência e agressividade nas promoções utilizadas. Esses aspectos foram visualizados a partir de conversas informais com clientes e da queda de seu faturamento.

- **Fatores Internos:** O Centro Esportivo possui infra-estrutura adequada, pessoal qualificado com nível médio e superior, pessoal de limpeza, dois computadores, impressora, fax, artigos esportivos e de banho, material de escritório. O banco de dados de clientes é incompleto e desatualizado.



Análise de Oportunidades e Ameaças, Forças e Fraquezas

Analisando os fatores externos e internos do seu Centro Esportivo, Ana Maria transcreveu suas conclusões, levando em conta as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas:

FATORES EXTERNOS

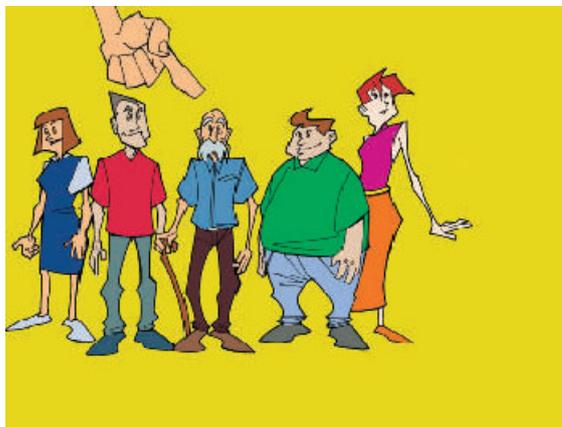
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none">• Aumento do número de idosos;	<ul style="list-style-type: none">• Muitos concorrentes na região (escolas e clubes);
<ul style="list-style-type: none">• Demanda por serviços de alta qualidade;	<ul style="list-style-type: none">• Concorrência: Preços menores e lançamento de novas atividades pela concorrência.
<ul style="list-style-type: none">• Aumento dos gastos em saúde.	

FATORES INTERNOS

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none">• Facilidade de acesso;	<ul style="list-style-type: none">• Não há estacionamento para clientes;
<ul style="list-style-type: none">• Boa localização e visibilidade;	<ul style="list-style-type: none">• Banco de dados incompleto e desatualizado;
<ul style="list-style-type: none">• Estrutura bem conservada;	<ul style="list-style-type: none">• Recursos financeiros limitados.
<ul style="list-style-type: none">• Imagem de empresa sólida (15 anos de mercado).	

1.1.3 Definição do público-alvo

No caso de Ana Maria, após a análise de cenários, ela selecionou os idosos como sendo o seu público-alvo. Na pesquisa com moradores da região, ela segmentou-os de acordo com os dados abaixo:



Mercado-alvo de Ana Maria:

GEOGRÁFICOS (países, regiões, cidades, bairros)	Idosos localizados nas proximidades da escola a um raio de 1000 m do Centro Esportivo.
DEMOGRÁFICOS (sexo, idade, renda, educação)	Pessoas acima de 65 anos, pertencentes à classe média alta e classe alta.
PSICOGRÁFICOS (estilos de vida, atitudes)	Pessoas preocupadas com a saúde, que gostam de atenção e lazer.
COMPORTAMENTAIS (ocasiões de compra, hábitos de consumo, benefícios procurados, taxas de uso)	Os benefícios procurados são prevenção e melhoria de problemas de saúde e socialização. Costumam ler jornal, assistir TV.

1.1.4 Definição do posicionamento de mercado

Após pesquisa realizada, Ana Maria decidiu orientar o seu negócio para a terceira idade, implantando em seu Centro Esportivo, um Centro de Saúde para Idosos: esse seria o seu posicionamento, ou seja, a imagem que passaria para o mercado. Na região onde estava, não havia nenhum centro especializado nesse segmento e os estudos realizados indicavam um mercado potencial. Decidiu manter as atividades esportivas que possuía para os seus atuais clientes, com uma redução de horários, inserindo as atividades especializadas para a terceira idade. Sabia, porém, que deveria trabalhar seus pontos fracos diante da concorrência e revertê-los.

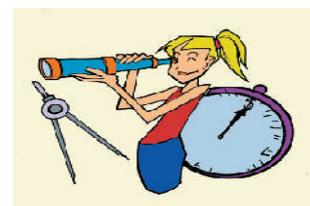
Ela visitou seus principais concorrentes e analisou os pontos fracos e fortes que considerou mais importantes:



INFORMAÇÕES	CLUBE SOCIAL*	ÁGUA FRESCA*	SOL & CIA*
ATUAÇÃO	Bairro	Bairro	Bairro
PÚBLICO-ALVO	60% adolescentes; 20% crianças; 10% adultos; 10% idosos.	50% adolescentes; 30% crianças; 10% adultos; 10% idosos.	30% adolescente; 30% idosos; 20% adultos; 20% crianças.
PONTOS FORTES	Ótima localização; Forte atuação há mais de 20 anos (tradição); Bons preços; Estacionamento.	Boa localização; Marca forte; Boa diversidade de atividades.	Boa localização; Bom atendimento; Bons preços.
PONTOS FRACOS	Somente para associados do clube.	Atendimento ruim; Não há estacionamento.	Baixa diversidade de atividades; Não há estacionamento.
ESTRATÉGIAS UTILIZADAS	Não há.	Promoções para matrículas efetuadas a longo prazo; Divulgação institucional agressiva: outdoor, rádio.	Descontos em mensalidades ao indicar um amigo.

*Nomes fictícios: qualquer semelhança com nomes reais terá sido mera coincidência.

Ana Maria recorreu novamente a sua análise de ambiente, comparou com a análise da concorrência e pôde definir os pontos que os clientes potenciais consideravam mais importantes. Estabeleceu pontuações para uma análise comparativa que indicava vantagens e desvantagens sobre a concorrência:



CONCEITO	EXCELENTE	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	NÃO TEM
PONTUAÇÃO	5	4	3	2	1	0

Vantagens Competitivas (principais estímulos para os clientes)	Cent. de Saúde para Idosos	Clube Social (concorrente)	Água Fresca (concorrente)	Sol & Cia (concorrente)
ESPECIALIZAÇÃO NA TERCEIRA IDADE	5	0	0	0
EQUIPE DE FISIOTERAPEUTAS	5	2	3	1
NUTRICIONISTA NO LOCAL	5	0	0	0
ACOMPANHAMENTO MÉDICO	5	3	3	3
ESTACIONAMENTO	3	5	0	0
BOM ATENDIMENTO	4	3	1	4
DIVERSIDADE DE ATIVIDADES	3	4	5	2
TOTAL	30	17	12	10

De acordo com análise comparativa, Ana Maria sabia que:

- Precisava melhorar no atendimento, para encantar os seus novos clientes;
- A equipe de profissionais especializados seria um grande diferencial;
- Com relação ao estacionamento, apesar de não ser próprio, o convênio com o estacionamento próximo foi a solução encontrada.

1.1.5 Definição da marca

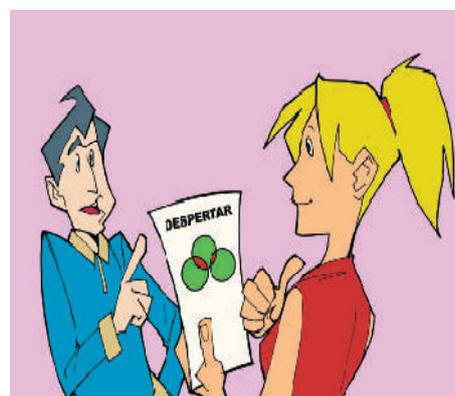
Nossa empresária sabia que precisava de uma marca para o seu novo posicionamento. O Centro Esportivo Ana Maria criaria uma marca exclusiva para o centro de saúde especializado na terceira idade. Ela já havia pensado no nome e no slogan, mas resolveu obter ajuda especializada para uma orientação mais adequada:

Nome: Despertar

Para Ana, este nome está de acordo com o posicionamento escolhido, pois indica uma nova percepção de estilo de vida para a terceira idade.

Símbolo: Por sugestão do profissional de criação, o símbolo escolhido foi uma vitória régia, que traduz beleza, saúde e longevidade.

Slogan: Centro de saúde e lazer para a melhor idade. Apesar de ser um pouco grande, Ana Maria optou por um slogan mais explicativo, uma vez que o seu novo posicionamento ainda não era conhecido.



1.1.6 Definição de objetivos e metas

Ana Maria estabeleceu alguns objetivos e metas para o seu negócio no primeiro ano de atuação:

PERÍODO: ANO CORRENTE

OBJETIVOS	<ol style="list-style-type: none">1. Ser referência em centro de saúde e lazer para idosos na região;2. Fornecer o melhor atendimento especializado;3. Garantir a satisfação do cliente;4. Ter uma campanha de divulgação eficaz e reconhecida pelo setor.
METAS	<ol style="list-style-type: none">1. Conquistar 25% de idosos da região como clientes ao final do ano corrente;2. Obter 40% do faturamento projetado para o primeiro semestre;3. Aumentar a conscientização dos consumidores sobre o negócio em 50% nos seis primeiros meses.

1.1.7 Definição das estratégias de marketing

Com relação ao seu produto, Ana Maria utilizou as seguintes estratégias:



Produto	Ana Maria sabia que sua estratégia deveria se concentrar na fase de introdução dos serviços que já dispunha para um novo mercado. Por isso, sua estratégia de marketing deveria focar na parte de divulgação para garantir o conhecimento desse serviço aos clientes potenciais. As atividades do Centro de Saúde e Lazer Despertar seriam centradas em atividades esportivas, natação e hidroginástica, massagens fisioterápicas, dietas balanceadas, terapias em grupo, além de atividades de lazer, como dança e cursos alternados de acordo com o interesse dos clientes e participação em competições desportivas. Decidiu oferecer testes para avaliar a capacidade dos idosos em manter sua condição funcional, e assim traçar o perfil dos clientes atendidos no programa.
----------------	--

Com relação ao preço, Ana Maria adotou as seguintes ações:



Preço	<p>Ana Maria sabia, a partir das análises realizadas, que o seu consumidor possuía um bom poder aquisitivo e pertencia à classe alta e média alta. Apesar disso, ela precisava ser competitiva e incluir alguns benefícios extras no preço, para tentar atrair maior interesse de seus clientes. Decidiu, assim, oferecer:</p> <ul style="list-style-type: none">• Descontos na indicação de amigos e parentes;• Pacotes personalizados de acordo com as necessidades dos clientes;• Descontos para pagamentos semestral ou anual;• Avaliações gratuitas da condição física por tempo determinado.
--------------	---

Além da localização privilegiada da qual dispunha, Ana Maria listou as seguintes ações que realizaria, relacionadas ao elemento praça.



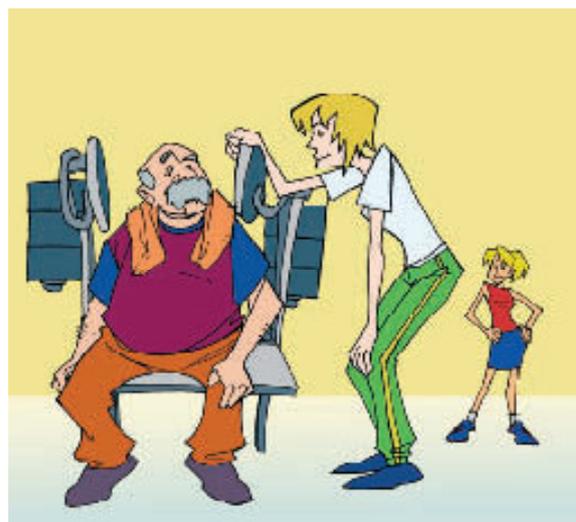
Praça	<ul style="list-style-type: none">• Localização privilegiada;• Infra-estrutura com lanchonete, vestiário, sala de descanso, massagem e salão de jogos;• Sinalização interna e externa;• Parcerias: seleção de clínica fisioterápica, agência de turismo especializada em viagens para a terceira idade e loja de artigos esportivos para instalação no local.
--------------	--

Estratégias promocionais adotadas pela Ana Maria:



Promoção	<ul style="list-style-type: none">• Mala-direta para residências da região;• Convites para inauguração e telemarketing ativo para confirmação;• Panfletos em laboratórios, clínicas e consultórios médicos;• Eventos comemorativos: dia do idoso, festa junina, Natal;• Concursos de dança e culinária, aberto às famílias;• Políticas de fidelização: envio de cartões de aniversário, promoções em datas comemorativas, eventos;• Veiculação em outdoor, jornal e rádio;• Marketing cooperado: parceria com a loja de artigos esportivos e clínica fisioterápica para confecção de uniformes dos funcionários.
-----------------	---

Ana Maria, com o intuito de aprimorar o atendimento, resolveu adotar as seguintes ações:



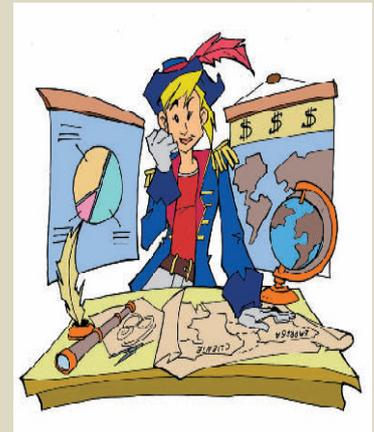
Pessoas	1. Treinamento e comunicação Ana Maria sabia que precisava de pessoal qualificado, paciente e cordial para lidar com o seu público. Desenvolveu alguns treinamentos sobre
----------------	---

atendimento a clientes para os funcionários, professores e demais profissionais, bem como reuniões para o estabelecimento de valores compartilhados entre todos os membros.

Decidiu promover treinamentos introdutórios para orientar os novos e atuais funcionários sobre o seu projeto de crescimento e sobre a empresa e suas atividades.

2. Avaliação e remuneração

Com relação à avaliação, decidi aplicar o controle baseado no comportamento, pois garantiria maiores vantagens para seu negócio, a partir da satisfação dos seus clientes; por isso, definiu alguns aspectos de avaliação como cordialidade, pontualidade, organização, aparência.



A remuneração seria fixa, mas os funcionários receberiam bonificações a partir dos resultados obtidos nas avaliações e caso a empresa conseguisse alcançar as metas estipuladas.

3. Outras

Além disso, decidi criar o código de ética dos funcionários juntamente com os direitos e deveres dos mesmos, para atender os padrões de comportamento esperados.

1.2 Segunda etapa: Implementação

Ana Maria criou um Plano de Ação, a partir das estratégias definidas anteriormente, por ordem de prioridade e orçamento.



Observe a planilha criada (parte dois):

Ações (Continuação)	Responsável	Custo Estimado	Período														
			Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.			
Concurso de culinária (cartazes de divulgação, mala-direta, compra de prêmios)	Ana Maria	\$1000											\$1000				
Patrocínio de evento da cidade para comemoração do dia do idoso	Ana Maria	\$800												\$800			
Concurso de dança (organização da festa, cartazes de divulgação)	Ana Maria	\$700													\$700		
Envio de cartões de Natal para os clientes	Secretária	\$200															\$200
Envio de brinde de fim de ano: confecção do livro de culinárias com diversas receitas saudáveis indicadas pelo centro incluindo as melhores receitas dos participantes do concurso de culinária ocorrido em setembro	Ana Maria/ Secretária	\$1500															\$1500
Pesquisa de satisfação com clientes	Ana Maria	\$300															\$300
Festa de confraternização de final de ano para clientes e funcionários	Ana Maria	\$2000															\$2000
Custo da ações por período		\$23250	\$2000	\$1500	\$1000	\$5900	\$2800	\$2650	\$150	\$1150	\$950	\$850	\$4150				

Orçamento: é importante levantar valores reais para se ter dados reais no seu Plano de Marketing. Não se esqueça de levantar todos custos incluídos nas ações propostas, tais como custos de criação, confecção e envio dos materiais promocionais, custos de pessoal, entre outros. A verba de marketing varia de acordo com a realidade de cada negócio e deve ser contemplada a partir do faturamento da empresa.

1.3 Terceira etapa: Avaliação e Controle

Ana Maria definiu os seguintes padrões de desempenho:

- Avaliação mensal do desempenho da equipe;
- Pesquisa do nível de satisfação de clientes (pesquisa trimestral);
- Controle estimado dos custos;
- Variação do número de matrículas realizadas, antes durante e depois das promoções criadas;
- Faturamento projetado x realizado.



Bibliografia consultada

GOMES, Isabela Motta. **Manual como elaborar um plano de marketing**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2005. 92 pág.

MÃOS A OBRA E BONS NEGÓCIOS!!!

