

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

João Pedro Bisognin Castilhos

**DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE MARKETING DO
TIME VILLEROY GRÜNWALD - ALEMANHA**

Porto Alegre

2017

João Pedro Bisognin Castilhos

**DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE MARKETING DO
TIME VILLEROY GRÜNWALD – ALEMANHA**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas de Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Daniela Calegari

Porto Alegre

2017

João Pedro Bisognin Castilhos

DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE MARKETING DO TIME VILLEROY GRÜNWALD – ALEMANHA

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas de Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Porto Alegre, ____ de _____ de ____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. (Daniela Calegari)

Prof. ()

Prof. ()

RESUMO

Expandir os negócios para o mercado internacional é um desafio e um passo muito importante na trajetória de qualquer organização. Muito esforço de planejamento e estudos de mercado são apenas algumas das etapas a serem cumpridas por empresas que desejam operar em mercados internacionais. No entanto, na prática, muitas empresas não possuem uma gestão tão profissional ao ponto de cumprir todas as etapas necessárias para se fazer um movimento de expansão saudável. Diante deste cenário este estudo busca evidenciar o quão importante é o plano de marketing para uma empresa que busca se instalar em um novo mercado, sobretudo, internacional. Por isso, desenvolveu-se no presente documento um plano de marketing completo, afim de guiar a empresa Villeroy na implantação de sua nova unidade na Alemanha. O presente trabalho foi desenvolvido na forma de estudo de caso e buscou-se, através de da coleta de dados primários com potenciais clientes, entender melhor o mercado onde a empresa está se consolidando e, a partir, destas informações propor um plano estratégico e tático para que a organização obtenha resultados sólidos em sua nova operação.

Palavras-chave: Plano de marketing, Villeroy, expansão, mercado.

ABSTRACT

Expanding the business to the international market is a challenge and a very important step in the trajectory of any organization. A lot of planning effort and market research are just some of the steps to be taken by companies wishing to operate in international markets. However, in practice, many companies do not have such professional management to the point of fulfilling all the steps necessary to make a healthy expansion move. Given this scenario, this study seeks to highlight how important the marketing plan is for a company that seeks to establish itself in a new market, above all, internationally. Therefore, a complete marketing plan has been developed in order to guide the company Villeroy in the implementation of its new unit in Germany. The present work was developed in the form of a case study and it was sought, through the collection of primary data with potential clients, to better understand the market where the company is consolidating and, from this information, to propose a strategic and tactical plan so that the organization obtains solid results in its new operation.

Keywords: Marketing plan, Villeroy, expansion, market.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Lista de Figuras

Figura 1 - 3 níveis do planejamento estratégico.....	18
Figura 2 - Matriz de Ansoff	23
Figura 3 - Processo de planejamento de marketing	28
Figura 4 - Componentes do plano de marketing	33
Figura 5 - Conteúdo de um plano de marketing	34
Figura 6 - Senso populacional Grünwald 2014.....	36
Figura 7 - Sede Villeroy Porto Alegre	54
Figura 8 – Organograma Villeroy Brasil	55
Figura 9 - Organograma Villeroy Alemanha	55
Figura 10 - Thiago Alcântara com a camiseta do Time Villeroy em um post em sua rede social	59
Figura 11 - Senso renda familiar Grünwald 2010	62
Figura 12 - Centro de Treinamento Grünwald	63
Figura 13 - Fatores macro ambiente	64
Figura 14 - Concorrentes em Munique.....	65
Figura 15 - Ambiente Osphysio	67
Figura 16 - Localização Osphysio	68
Figura 17 - Página do Facebook Osphysio	69
Figura 18 - Forças e fraquezas Osphysio	69
Figura 19 - Localização Die fitmacherei	71
Figura 20 - Páginiana do Faceebok da Die fitmacherei	72

Lista de tabelas

Tabela 2 - Estratégias de crescimento de Ansoff	22
Tabela 3 - Análise de Estratégias competitivas de Westwood	26
Tabela 4 - Etapas desenvolvimento plano de marketing	38
Tabela 5 - Questão 01	40
Tabela 6 - Questão 02	41
Tabela 7 - Questão 03	41
Tabela 8 - Questão 04	41
Tabela 9 - Questão 07	44
Tabela 10 - Questão 10	45
Tabela 11 - Questão 12	48
Tabela 12 - Questão 13	48
Tabela 13 - Valores CT Grünwald	57
Tabela 14 - Principais concorrentes	65
Tabela 15- Forças e fraquezas Die fitmacherei	72
Tabela 16 - Matriz de Competitividade	73
Tabela 17 - Controles de Eficiência	89
Tabela 18 - Controle da Eficácia	89
Tabela 19 - Estimativa de DRE	90

Lista de Gráficos

Gráfico 1 – Questão 05	42
Gráfico 2 - Questão 06	43
Gráfico 3 - Questão 08	44
Gráfico 4 - Questão 09	45

Gráfico 5 - Questão 11	46
Gráfico 6 - Questão 12	47
Gráfico 7 - Questão 13	48
Gráfico 8 - Questão 16	49
Gráfico 9 - Questão 17	49

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	11
1.1. Problema	12
1.2. Objetivos	13
1.2.1. Objetivo Geral	13
1.2.2. Objetivos Específicos.....	14
1.3. Justificativa	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1. Planejamento estratégico e seus níveis	16
2.2. Estratégias empresariais	19
2.2.1 Estratégias genéricas de Porter.....	19
2.2.2. Estratégias de crescimento de Ansoff.....	22
2.2.3. Estratégias competitivas de Westwood.....	25
2.3. Planejamento Estratégico de Marketing.....	26
2.3.1. Processo de planejamento estratégico de marketing.....	27
2.3.2. Diferenciação entre planejamento e plano de marketing	28
2.4. Plano de marketing	29
3. METODOLOGIA	34
3.1. Pesquisa Realizada	34
3.2. Plano Amostral	35
3.3. Coleta de dados.....	36
3.4. Análise de dados	37
3.5 Desenvolvimento do planejamento de marketing.....	37
4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	38
4.1. Análise dos resultados – pesquisa qualitativa com diretores.....	38
4.2. Análise dos resultados - pesquisa quantitativa com potenciais clientes	40
5. PLANO DE MARKETING.....	50
5.1. Resumo executivo	50
5.2. Caracterização da empresa	51
5.2.1. Informações gerais da empresa	53
5.2.2. Organograma	54
5.2.3. Serviço	56
5.2.4. Alinhamento estratégico Time Villeroy.....	57
5.2.5. Oportunidade de expansão na Alemanha.....	58
5.3. Análise do Ambiente	60
5.3.1. Análise do macro ambiente	60

5.3.2. Análise do microambiente	64
5.4 Análise SWOT	74
5.4.1. Matriz SWOT	76
5.5. Segmentação e Posicionamento	77
5.6. Objetivos de marketing	78
5.7. Estratégias de marketing.....	79
5.7.1. Estratégias gerais de marketing	79
5.7.2. Estratégias do composto de marketing.....	79
5.8 Plano tático, cronograma e orçamento	80
5.9. Controle do plano de marketing	88
6. ANÁLISE FINANCEIRA	89
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	90
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	93
APÊNDICE A.....	98

1. INTRODUÇÃO

É evidente o crescimento que o mercado wellness e todo mercado que envolve o tema saúde vem tendo nos últimos anos no mundo inteiro. Assim como o crescimento do cuidado que as pessoas e atletas vêm tendo com sua saúde e performance para terem uma vida mais saudável e com melhores resultados.

Segundo a revista Vogue, este ano o mercado global de wellness (que engloba o treinamento funcional) foi estimado em US\$ 3 trilhões, ultrapassando a gigante indústria farmacêutica pela primeira vez na história. Numa análise imediata, esse dado, fornecido pelo bureau de tendências WGSN, indica que as pessoas estão buscando um estilo de vida mais saudável antes de precisar se medicar.

A Villeroy é uma empresa nascida em Porto Alegre e que se posiciona como centro de treinamento funcional, dentro do mercado wellness, tendo como seu diferencial o método de treinamento utilizado e seu foco em proporcionar uma vida mais saudável e equilibrada através do movimento.

A empresa, pelo surgimento de uma demanda reprimida, iniciou o trabalho também com atletas de alta performance de diferentes esportes, em especial o futebol. Esse fato proporcionou ao Villeroy diversificar oportunidades de trabalhar com atletas renomados e, por consequência, começaram a surgir muitas oportunidades de novos negócios em todo mundo.

Aproveitando a demanda que se via latente, o Villeroy iniciou um trabalho bastante direcionado aos jogadores de futebol, principalmente no exterior. Para atender a demanda que vinha de fora do país, se fez necessário fazer um movimento de “exportação de personal trainers” para atender presencialmente estes atletas.

A partir deste movimento surgiram oportunidades de expandir toda a operação da organização, não apenas enviar um treinador para atender determinado atleta.

A Alemanha foi escolhida pela a empresa como o primeiro país a receber um novo centro de treinamento fora do Brasil, por todo cenário econômico e de boas perspectivas que se apresentam no local, principalmente pelo fato de um dos atletas e clientes do Villeroy na Alemanha ter se disponibilizado a investir e ser sócio desta nova operação.

Este trabalho procura criar e aplicar um plano de marketing para que o Villeroy tenha melhor conhecimento do mercado que está entrando, das ações e estratégias que devam ser feitas para que a marca tenha maior possibilidades de sucesso neste novo empreendimento. Para isso o autor deste trabalho, que é funcionário da empresa, foi deslocado para a Alemanha para que se possa fazer o trabalho em loco e ter maior assertividade dos dados coletados e das decisões que serão tomadas.

1.1. Problema

Assim que surgiu a oportunidade de expandir para a Alemanha, foram iniciadas as negociações com os participantes do novo negócio e, de maneira muito rápida, o Villeroy se estabeleceu em Munich de forma legal. Em pouco mais de 3 meses a nova operação da empresa já estava totalmente apta a funcionar, inclusive com local alugado e equipado para tal fim.

No entanto, nenhum planejamento ou estudo de marketing e de mercado foi realizado até o presente momento, sendo assim tudo que a empresa faria dali em diante seria sem base de pesquisa e estudo algum.

É de conhecimento de todos que para entrar em um mercado novo, sobre tudo em um novo país, se faz necessário aprofundar os estudos sobre o mercado em que se deseja atuar, sobre a cultura dos consumidores locais, sobre questões legais referentes a impostos, análise de concorrentes e até mesmo realizar uma análise de quais são as ações de marketing e comunicação que os alemães estão mais adaptados e que dão mais resultados para as empresas locais.

A cultura alemã, na maioria dos aspectos, difere bastante da cultura brasileira, começando pela questão da língua que é ponto chave para se ter uma

boa comunicação com o público local. Além dos horários de funcionamento dos pontos comerciais e serviços, que fecham mais cedo que no Brasil. Um ponto bastante importante a se considerar também é referente a cultura de consumo do povo alemão, que são na sua maioria extremamente conscientes e ponderados no momento de tomada de decisão de compra e por isso deve-se observar com muita atenção este item para que se possa entender ao máximo o comportamento destes consumidores para se fazer uma oferta adequada e até mesmo identificar oportunidades de inovação e diferenciação.

Com base nos parágrafos acima e levando em consideração que o empreendimento na Alemanha é o primeiro do Villeroy fora do mercado de Porto Alegre, nota-se um problema bastante claro a ser resolvido e que será o objeto de estudo deste trabalho, que é a falta de conhecimento e de preparo da empresa para entrar no mercado alemão.

Embora ainda existam muitos outros estudos a serem realizados pela empresa para atuar de forma mais assertiva no mercado alemão, foi decidido iniciar esta série de estudos pelo plano de marketing referente ao centro de treinamento que já está instalado, justamente pelo fato do plano de marketing nos proporcionar saber mais sobre o mercado e assim fazer com que as tomadas de decisões sejam feitas de forma mais objetiva e com base de pesquisa.

A decisão foi tomada pela direção da empresa em conjunto com o autor deste trabalho, visto que a necessidade maior da empresa é de conhecer melhor o mercado e seu público para poder ter mais sucesso em sua comunicação com o mesmo e em suas ações de marketing futuras.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo Geral

Estruturar o plano de marketing referente ao Centro de Treinamento do Villeroy em Grünwald – Alemanha. A fim de conhecer mais a fundo o mercado em que a empresa está entrando, assim como a cultura e o comportamento do

consumidor da região, para que se possa propor ações de marketing específicas para o crescimento e consolidação do negócio.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Conhecer o mercado de concorrentes na região em que o centro de treinamento está instalado.
- Entender a percepção dos consumidores locais em relação ao serviço proposto.
- Definir o posicionamento e objetivos do negócio no mercado local.
- Definir as ações de marketing e cronograma de execução das mesmas.
- Criar um plano de controle e monitoramento das ações propostas no plano de marketing.

1.3. Justificativa

O presente estudo se trata de um planejamento de marketing bastante completo, afim auxiliar a empresa Villeroy a implementar seu novo centro de treinamento na cidade de Grünwald, na Alemanha. Partido do pressuposto que o plano de marketing é essencial para que qualquer a empresa tenha maiores chances de prosperar e fortalecer sua marca é importante que busquemos apoio na literatura para reforçar os benefícios atrelados a esse processo, que Cobra (1992) explana como sendo o estímulo à otimização dos recursos da empresa, o estabelecimento de responsabilidades e planejamento de tarefas, a facilidade no controle e a avaliação dos resultados e das atividades, além da identificação de oportunidades de mercado, constituindo uma fonte de informações e um parâmetro de desempenho de marketing.

Além disso, o trabalho justifica-se pelo simples fato da empresa Villeroy não ter feito nenhum tipo de estudo previamente ao início do projeto em solo

alemão, os processos de implantação da nova unidade foram atropelados e não se teve nenhum esforço, até então, direcionado a estudar o mercado entrante e planejar estratégias e ações para que se tenha melhores resultados nesta nova operação. Desta forma o autor deste trabalho e, também, responsável pela implantação da nova unidade na cidade alemã viu a necessidade de realizar um estudo profundo para que não se tenham maiores dificuldades de entrada no novo mercado. A diretoria da empresa concordou e contribuiu para a construção do trabalho que aqui se apresenta e que tem por objetivo fazer com que os resultados da organização sejam melhores do que o cenário que vinha se desenhando.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Planejamento estratégico e seus níveis

Primeiramente, é de fundamental importância apresentar um pouco mais de entendimento e compreensão sobre o conceito e o significado de planejamento estratégico. Concomitantemente, sabermos em que nível de planejamento estratégico atuaremos ao longo deste trabalho, pois de acordo com Kotler (2000), a formulação de estratégia, conceituada como o processo de planejar as estratégias, ou, no sentido mais amplo, o processo de planejamento estratégico pode ser dividido em três níveis dentro de uma organização.

A utilidade de trazer este conceito básico se justifica pela circunstância da organização ser extremamente recente e ainda não apresentar princípios e pilares estratégicos e administrativos muito bem definidos, inúmeras vezes com decisões confusas e sem uma divisão de incumbências apropriada com o nível estratégico que cada colaborador atua dentro da empresa. Trazendo a tona estes conceitos e referências, o trabalho visa servir também como um guia para os dirigentes da organização adquirirem mais compreensão e clareza para seguirem o planejamento da empresa de forma mais assertiva e sem possíveis equívocos e erros.

Uma primeira concepção de conceito de planejamento nos indica que ele deve ser abordado como a elaboração de planos e programas para que se consigam alcançar as metas previamente definidas. Claro que, desde que seja realizada com critérios técnicos e dividida sua execução em etapas. De maneira mais clara, determinada por Peter Drucker em 1962 e Newman (1976), o planejamento é um processo sistemático e constante de tomadas de decisões.

Segundo Porter (1992) e em acordo com a explicação citada anteriormente de Drucker, o grande propósito do planejamento é prover aos gestores e suas equipes um instrumento que os abasteça de conhecimentos para a tomada de decisão, auxiliando-os a proceder de maneira proativa, antecipando-se às transformações que ocorrem no mercado em que atuam. E é

juntamente este conceito que buscaremos implementar nesse desenvolvimento, pois necessitaremos ter muitas informações reais e mercadológicas para que possamos tomar as melhores decisões para direcionar ações da Villeroy no seu novo empreendimento.

Com relação ao tema da estratégia, segundo HARRISON (2005), ela pode ser formada como a sequência temporal de decisões, ou, alternativamente, como o procedimento que envolve um conjunto de ações voltadas para movimentar a organização em direção a efetivação de seus objetivos de curto prazo e suas metas de longo prazo.

Entendemos que as estratégias se encontram presentes em todas as organizações, tanto nas mais simples como nas maiores e mais complexas, mas elas podem variar em relação ao grau de formalismo com que são formuladas e implantadas. Em algumas empresas, em especial naquelas que atuam em ambientes que mudam rapidamente, ou em organizações pequenas, as estratégias não são definidas ou “planejadas” no entendimento formal do termo. HARRISON (2005).

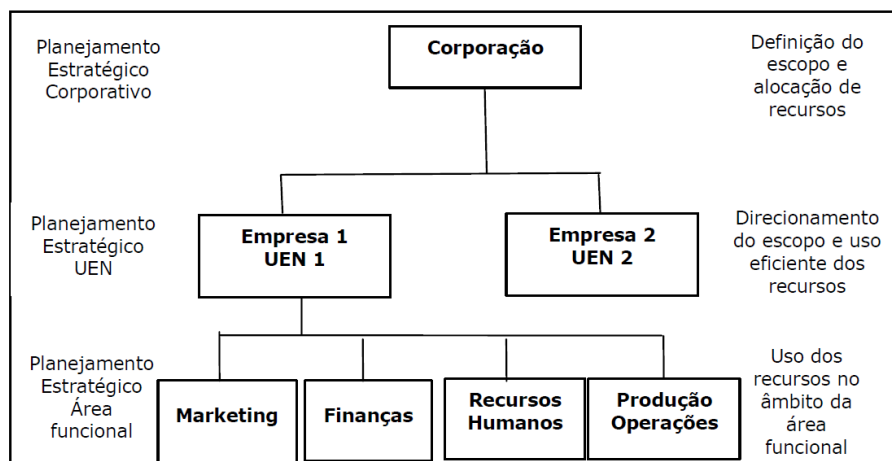
Além do nível de formalidade, as estratégias podem ser consideradas em relação ao fato de serem deliberadas ou emergentes, segundo HAX e MAJLUF (1991). A estratégia emergente sugere que as ações não são necessariamente planejadas ou intencionais, mas sim, a decorrência de padrões e consistências avaliadas no passado, mediante um processo de tentativa e erro. Já na estratégia deliberada, os executivos planejam seguir um determinado curso de ação predefinido e intencional. Esses dois últimos conceitos constituem os limites das diferentes combinações que formam a base de uma tipologia que caracteriza os processos de formulação de estratégias.

Essa forma de trabalho e de planejamento estratégico é visivelmente encontrado na organização que está sendo estudada. Notamos internamente que as estratégias são visivelmente emergentes e sem um planejamento formalizado e fica claro que, para certos projetos e movimentos que a empresa faz e pretende fazer, não é possível que esse método de trabalho perdure e se aplique. Este é o objetivo do trabalho, não deixar que as estratégias

simplesmente surjam de forma emergente e sim, sejam planejadas e pensadas pelos responsáveis pelo projeto.

Retomando o conceito de Kotler (2000) em que o planejamento estratégico é dividido em níveis, evidencio na figura abaixo quais são os três níveis que o autor nos mostra.

Figura 1 - 3 níveis do planejamento estratégico



Fonte: adaptado de Harrison (2005)

No nível corporação ou corporativo, a formação da estratégia (planejamento estratégico) refere-se a exposição, avaliação e seleção de áreas de negócio nas quais a empresa concorrerá e ao destaque que cada área receberá. Nesse nível, a questão de grande relevância é a destinação de recursos entre as áreas de negócio da organização, segundo os parâmetros de atratividade e posição competitiva de cada uma dessas áreas, e as estratégias são predominantemente voltadas para o desenvolvimento e a continuidade da empresa.

A formação estratégica no segundo nível, organizacional ou do setor estratégico de negócios, é referente ao uso eficaz dos recursos e diz respeito a orientação que a empresa dará ao sentido dos negócios. Nesse ponto, prevalecem as chamadas estratégias competitivas. Dessa maneira, a estratégia da unidade de negócio diz respeito à forma como uma empresa concorrerá nos mercados definidos.

A formação estratégica no nível funcional associa-se ao processo por meio do qual as várias áreas funcionais da organização usarão seus recursos

para a inserção das estratégias empresariais, de forma a alcançar benefício competitivo e auxiliar para o desenvolvimento da empresa.

Portanto, em cada unidade de negócio, a área funcional de marketing desenvolverá o processo de planejamento visando a formação de estratégias competitivas e a obtenção das metas da unidade de negócio determinados mercados (Kotler, 2000).

Após a elucidação destes conceitos conseguimos notar que atuaremos neste trabalho no terceiro nível (funcional – marketing), tendo como principal objetivo entregar e executar um plano de marketing para que a organização obtenha resultados positivos nesta nova operação. O principal responsável pelo desenvolvimento deste trabalho será o autor desta monografia que hoje mora na Alemanha para poder produzir este conteúdo presencialmente.

2.2. Estratégias empresariais

Os Norteadores estratégicos da Villeroy já foram pré-estabelecidos pela gestão da companhia antes do desenvolvimento deste Plano de Marketing, mesmo que este seja para a penetração em um mercado totalmente diferente e em outro país.

Neste momento exploram-se algumas das principais estratégias empresariais existentes na literatura, buscando analisar e visualizar de forma estratégica a empresa com base teórica. As informações dos itens a seguir foram obtidas por meio de conversa juntamente aos diretores da empresa, com o intuito de manter as informações de acordo com os objetivos da Villeroy.

2.2.1 Estratégias genéricas de Porter

De acordo com Porter (1980), para que uma organização consiga vantagem competitiva, ela deve seguir determinadas táticas e decidir o escopo dentro do qual irá atingi-la. Com esse argumento, Porter (1980) expos três estratégias competitivas globais, alegando que elas seriam capazes de possibilitar vantagem às corporações de forma que estas conseguissem ultrapassar suas concorrentes em um setor específico. As estratégias,

estabelecidas como liderança no custo total, diferenciação ou enfoque, possibilitariam às organizações encarar as cinco forças competitivas (rivalidade entre concorrentes, barreiras à entrada de concorrentes, poder de barganha dos compradores, poder de barganha dos fornecedores e ameaça de Produtos ou bens substitutos) e atingir uma performance superior no mercado. De outra forma, segundo o autor, é improvável que a corporação consiga acompanhar simultaneamente mais de uma estratégia e, caso ela não consiga se colocar estrategicamente em ao menos um desses tipos estratégicos globais, estaria destinada a uma rentabilidade baixa.

Para melhor compreensão e definição de qual das estratégias a organização estudada utiliza, é importante entendermos cada uma delas mais detalhadamente e seus benefícios conforme a relação abaixo.

a) Estratégia de Liderança no Custo Total

A estratégia de liderança de custo é realizada por corporações que buscam uma atuação maior no mercado, reduzindo seus custos associados aos dos concorrentes. Normalmente, as organizações de grande porte que se favorecem de economias de escala e maior acesso a recursos têm capacidade maior de se colocar com liderança de custo. Quando efetuada de maneira correta, essa estratégia traz retornos para a empresa acima da média de sua área. Os custos mais baixos proporcionam uma melhor colocação para competir e possibilitam que se tenha um desempenho bom, fazendo com que os concorrentes despendam seus lucros na competição. Segundo Porter (1980) uma indústria comportaria apenas um líder em custo. O autor alega que inúmeras corporações buscando liderança em custo concorreriam por maiores fatias de mercado, o que naturalmente ocasionaria um conflito de preços com resultados negativos para a estrutura da indústria. (CARNEIRO et al., 1997).

b) Estratégia de Diferenciação

Seguindo estratégias de diferenciação, as organizações atingem vantagem competitiva por meio da oferta de produtos ou serviços que contenham as qualidades almejadas pelos consumidores e que, ao mesmo tempo, sejam diferentes dos produtos ou serviços ofertados pelos concorrentes. Uma estratégia de diferenciação bem-sucedida precisa de investimento extra para suportar atividades de custo alto, como por exemplo pesquisas, desenvolvimento e marketing. Uma firma que pode atingir e sustentar uma diferenciação obterá rentabilidade acima da média em sua indústria, na medida em que seu preço for maior aos custos extras a que ela fica sujeita por ser única. Empresas que seguem estratégias de diferenciação costumam atentar nos consumidores menos vulneráveis a preço e, por conta disso, costumam alcançar uma parcela pequena do mercado.

Ao escolher essa estratégia genérica, a empresa busca focalizar seu empenho sobre um grupo determinado, segmento ou mercado geográfico, atendendo-os com mais qualidade. Diferentemente da estratégia de liderança em custo, Porter (1980) admite a possibilidade da coexistência de organizações buscando e alcançando sucesso com uma estratégia de diferenciação. Contudo o autor acredita que esta circunstância apenas se sustenta se cada firma buscar uma especialidade diferente das demais e se existirem consumidores que distingam valor em cada uma dessas especialidades (CARNEIRO et al., 1997).

c) Estratégia de Enfoque

A empresa que desenvolve uma estratégia de enfoque visa um nicho de mercado, direcionando seus esforços para as necessidades de um tipo específico de consumidor ou de um mercado geográfico restrito. Essa estratégia consiste na aplicação de uma abordagem de liderança de custo ou de diferenciação em um ambiente competitivo estreito dentro de um dado setor. Com o enfoque na diferenciação, a empresa procura se distinguir em seu segmento alvo, explorando as necessidades especiais dos consumidores. Com o enfoque no custo, procura explorar as diferenças no comportamento dos custos em alguns segmentos. A estratégia de enfoque pode não atingir baixo custo ou diferenciação relativamente ao setor, mas para ser bem ser bem-

sucedida, deve atingir uma dessas posições dentro do nicho definido como alvo estratégico.

Após visualizado os três tipos de estratégias genéricas propostas por Porter, fica nítida a necessidade das organizações de se enquadrarem em alguma delas, como sendo um aspecto delimitador e delineador capaz de nortear as atividades organizacionais, não deixando brechas para dúvidas e desvios com relação aos objetivos da empresa, bem como edificar o pensamento e planejamento estratégico. Apenas assim a organização será capaz de efetuar o embate frente às forças competitivas, ou seja, conseguem estabelecer estratégias de defesa.

Ainda, segundo Porter (1980) uma organização que não possuir alguma dessas estratégias bem estabelecida, não consegue potencializar sua lucratividade, não possui sua cultura organizacional bem definida, opera com conflitos nas decisões e na eficiência de seus processos, dentre outros aspectos negativos.

2.2.2. Estratégias de crescimento de Ansoff

Tabela 1 - Estratégias de crescimento de Ansoff

		Produto	
		Existente	Novo
Mercado	Existente	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produto
	Novo	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Fonte: Elaborado pelo autor

Ansoff (1967) relata em sua obra que as empresas na década de 50 começaram a se preocupar com o ambiente e enquanto grandes gestores como Mayo, Fayol e Taylor estudavam a parte interna das empresas, o ambiente externo começava a ganhar bastante influência sobre as organizações, após a

Segunda Guerra Mundial. A partir de então surgiu a preocupação se a empresa poderia atender ou não à procura de mercado.

Devido a esta preocupação apareceu o planejamento estratégico, subsequente melhor trabalhado na Matriz de Ansoff, que afirmava que a preparação de estratégias não assegura sua eficácia, já que ela poderia ou não ser estabelecida e controlada.

Desta forma, surgiu em 1957 a Matriz de Ansoff, também chamada de Matriz Produto-Mercado, que consiste em uma ferramenta estratégica para a determinação de oportunidades de crescimento de uma determinada organização. Levando em consideração as variáveis de produto e mercado, a ferramenta é muito útil para os gestores da organização definirem os caminhos de crescimento da empresa. Para se ter mais clareza, abaixo está a ilustração da Matriz.

Figura 2 - Matriz de Ansoff

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Fonte: Wikimedia Commons

Em cada um dos quadrantes está identificada uma possível alternativa de crescimento a ser seguida. Uma breve explicação sobre cada um dos quadrantes é interessante de se buscar para que possamos definir onde a Villeroy se encontra atualmente. Então, segundo Ansoff (1967):

- Penetração de mercado – esforço para aumentar as vendas, sem distanciar-se da estratégia de produto-mercado original. Uma

possível maneira para proporcionar o crescimento seria aplicar promoções e processo de distribuição de modo mais agressivo.

- Desenvolvimento de mercado – esforço para integrar a linha existente de produtos (frequentemente com algumas mudanças nas características dos mesmos) para novos mercados.
- Desenvolvimento de produtos – busca desenvolver produtos com características novas, capazes de aumentar o desempenho em mercados já atendidos.
- Diversificação – esforço para criar produtos novos em diferentes mercados. Talvez seja a alternativa mais desafiadora, afinal abrange riscos e recursos relevantes.

Cada uma destas alternativas descreve uma possibilidade diferente para que as empresas encaminhem seu crescimento e definam de que maneira expandirão seus negócios e ganharão mais mercados. Na maioria das situações, o negócio irá seguir simultaneamente alguns destes caminhos. Conforme destacam Ghafoor e Iqbal (2007), embora a Matriz de Ansoff tenha sido proposta há mais de quarenta anos, esta ainda continua bastante utilizada, tanto no meio empresarial quanto acadêmico.

Em conversas que o autor teve com todos colaboradores da empresa estudada antes de embarcar para o exterior para encabeçar este novo projeto, foi percebido que a vontade de todos dentro da organização é de aumentar o número de clientes e colaboradores da empresa, expandindo também o espaço físico para conseguir atender um maior número de clientes e dar mais conforto e comodidade aos mesmos. Há também uma consciência em todos os profissionais que o grande objetivo da organização é de fazer com que haja uma consolidação do Método Linhas Z no mercado, um método de treinamento desenvolvido pela Villeroy.

Por isso, a estratégia que hoje é realizada no Brasil e que será a mesma dos projetos de expansão dentro e fora do país é a de penetração de mercado, já que a empresa já possui um produto definido em um mercado existente, ainda que o segmento de mercado (Wellness) seja algo relativo novo, e é um mercado que vem num crescente muito expressivo.

Portanto, as estratégias contidas na matriz de produto/mercado podem auxiliar no momento final do plano de ação do planejamento estratégico e de marketing.

2.2.3. Estratégias competitivas de Westwood

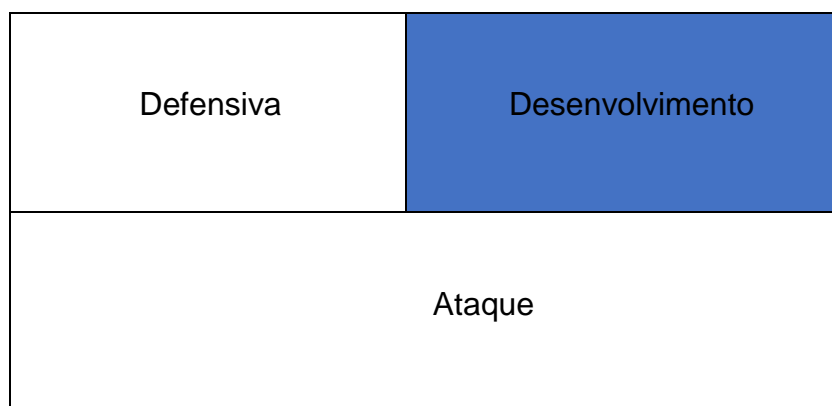
Um modelo evidenciado por Born (2007) é a teoria da Estratégia Competitiva de John Westwood (1991), que sugere uma postura competitiva de acordo com a análise SWOT e que traz o seguinte questionamento: “o que fazer em relação a concorrência?” De acordo com a teoria de Westwood, as estratégias competitivas podem ser de três diferentes tipos:

- Estratégia Defensiva – usada frente a alguma vulnerabilidade, com o intuito de empregar uma postura de defesa para consertar seus pontos fracos mais preocupantes;
- Estratégia de Ataque – utilizada por empresas com elevada competitividade, utilizando de suas maiores qualidades para atacar a concorrência.
- Estratégia de Desenvolvimento – inúmeras oportunidades no ambiente impulsionam o uso de uma postura menos agressiva e mais voltada a propeção de outras possibilidades.

No entanto para percorrer o “caminho”, é necessário definir-se “como fazer”. Conforme Born (2007), são as ações estratégicas que definem como a estratégia será implementada, quais projetos serão responsáveis para que a política se transforme em realidade. Oliveira (2005, p. 246) considera projeto como “um trabalho com datas de início e término previamente estabelecidas, coordenador responsável, resultado final predeterminado e no qual são alocados os recursos necessários a seu desenvolvimento.” Born (2007, p.211), complementa: “as ações estratégicas são os projetos responsáveis pela construção do futuro da empresa”.

Em reuniões e conversas recentes com os diretores da empresa foi possível concluir que a Villeroy está no quadrante de desenvolvimento das estratégias competitivas de Westwood, desta forma a empresa está procurando organizar-se da melhor maneira possível, e melhorando alguns pontos que os gestores consideram importantes. É muito importante que este foco seja mantido até que a empresa esteja madura suficiente para conseguir aproveitar as inúmeras possibilidades que estão aparecendo, pois hoje a organização ainda carece realmente de um desenvolvimento interno mais cuidadoso para prosperar ainda mais, tendo em vista alguns relatos de colaboradores que pontuaram deficiências como: comunicação interna, definição de funções e lideranças.

Tabela 2 - Análise de Estratégias competitivas de Westwood



Fonte: Elaborado pelo autor

2.3. Planejamento Estratégico de Marketing

O Planejamento Estratégico de Marketing, é um modelo que insere inúmeras definições específicas ao Marketing com o objetivo de gerar uma vantagem competitiva para a organização que a adota frente às outras.

Oliveira (2005) salienta que o planejamento estratégico não pode ser considerado somente como uma afirmação de ambições e desejos de uma organização, afinal compreende o que tem que ser feito para modificar essas ambições em realidade e resultados.

Kotler (2000) estabelece perfeitamente o planejamento estratégico como um processo gerencial que desenvolve e conserva um possível ajuste entre os propósitos, as competências e os recursos de uma empresa e as oportunidades de um mercado em contínua transformação. Seu propósito é dar forma aos negócios e produtos da organização, proporcionando os lucros e progressos pretendidos. Kotler (1993, p. 168) ainda assegura que o planejamento estratégico incentiva a organização a pensar metodicamente no futuro e a melhorar as interações entre os altos cargos da firma; permite que a organização defina melhor suas metas e políticas; propicia um melhor gerenciamento dos esforços da empresa e promove modelos de desempenho mais acessíveis a controle. Ainda Kotler (1998, p. 62).

O planejamento estratégico é um processo gestão que desenvolve e conserva um caminho estratégico, alinhando os objetivos e os recursos da da empresa.

“O plano de marketing estratégico estabelece os objetivos gerais e a estratégia de marketing com base em uma análise da situação e das oportunidades de mercado atuais.” (KOTLER, 2000, p.86)

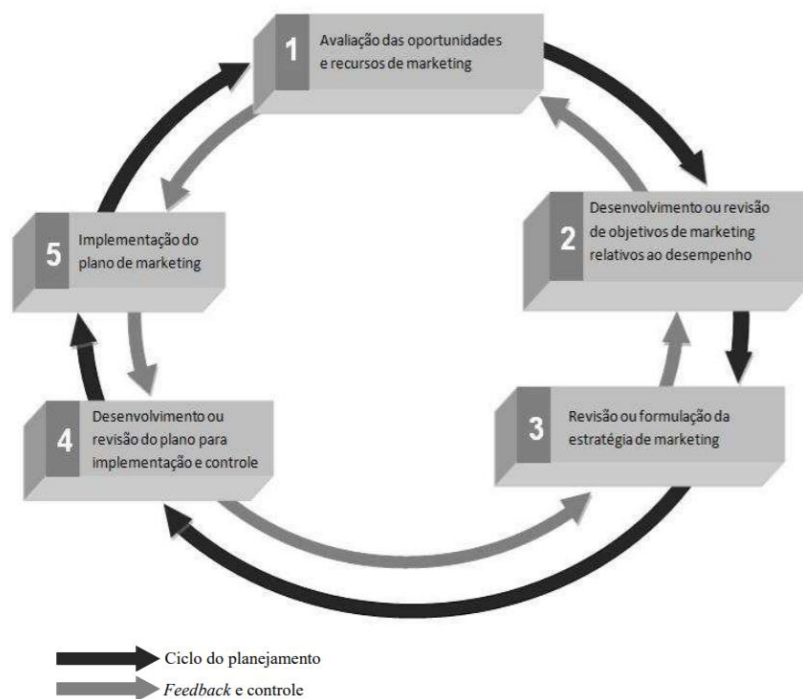
a. Conceito de mkt estratégico

Marketing Estratégico é o ensinamento das funções que precedem a elaboração e a comercialização de um determinado produto ou serviço. Assim, engloba a análise de mercado, a seleção do mercado-alvo, a produção do produto, a fixação do valor, escolher os meios de distribuição e incrementar uma técnica de comunicação e produção.

2.3.1. Processo de planejamento estratégico de marketing

Pride e Ferrel (2001, p. 30) estabelecem planejamento de marketing como o processo sistemático de estimar oportunidades e recursos, determinar estratégias de marketing, definir metas de marketing e estabelecer as diretrizes para a execução e a gestão do plano de marketing (Figura 3).

Figura 3 - Processo de planejamento de marketing



Fonte: Pride e Ferrell (2001)

O processo do planejamento de marketing apresentado por Pride e Ferrell (2001) é circular, não sendo unidirecional, como indicam as linhas de feedback, que é usado para coordenar e sincronizar todos os estágios do ciclo de planejamento.

Planejamento de marketing é usado para descrever os métodos de aplicação dos recursos de marketing para se atingir os objetivos do marketing (...). É usado para segmentar os mercados, identificar o posicionamento de mercado, prever o tamanho do mercado e planejar uma participação viável no mercado dentro de cada segmento de mercado. (WESTWOOD 1996, p. 11).

2.3.2. Diferenciação entre planejamento e plano de marketing

O planejamento estratégico de marketing deve tomar por base as premissas advindas do planejamento estratégico global da organização, entre

eles, os valores, missão, visão e recursos. O PEM deve estabelecer os mercados-alvo e a proposta de valor a ser oferecida com base na análise das melhores oportunidades de mercado. Já o plano de marketing, em nível tático, deve especificar as características de produto, promoção, merchandising, determinação de preço, canais de vendas e serviços.

“O plano de marketing tático delinea táticas específicas de marketing, incluindo táticas de propaganda, formas de comercialização, preços, canais e serviços.” (KOTLER, 2000, p.86).

Por tanto, para que se atinja a proposta deste trabalho e os objetivos traçados pela organização, se faz necessário a criação de um plano de marketing para que se possa, de forma mais prática, ter conhecimento sobre o mercado em que a empresa está inserida e para que se possa desenhar ações de marketing que tragam resultado de curto a médio prazo.

2.4. Plano de marketing

Segundo Ambrósio (1999, p. 01), plano de marketing é o documento que resume o planejamento de marketing. É desenvolvido com raciocínio e coordenação de pessoas, recursos financeiros e materiais cujo objetivo central é a satisfação do consumidor. Um plano de marketing é a parte escrita do planejamento. É o documento que apresenta as particularidades para a execução a ser desenvolvida pelos administradores responsáveis (LAS CASAS 1993, p. 277). Pride e Ferrell (2001, p. 30) mostram a seguinte definição para marketing: Plano de marketing é um documento escrito que delinea e explica todas as atividades necessárias para implementar as estratégias de marketing. Ele descreve a posição ou situação atual da empresa, estabelece objetivos de marketing para o produto ou grupo de produtos e especifica como uma organização tentará alcançar esses objetivos. De forma mais simplificada, Westwood (1996) apresenta a definição de plano de marketing como um documento que formula um plano para comercializar produtos/serviços. Importante ressaltar que o plano de marketing possui uma estrutura formal, mas

também poderá ser utilizado como um documento formal ou informal e que tem flexibilidade. Segundo Las Casas (1993), a flexibilidade do plano é de muita importância, pois após sua elaboração, é comum o meio ambiente sofrer frequentes alterações, daí a necessidade de adaptação para fazer frente a estas novas situações. É válido enfatizar a questão de ser flexível ou de adequar-se a novas realidades, para que a empresa tenha a percepção que mesmo se tratando de um plano com ciclo de etapas a ser seguido, estes podem ser revistos e reaplicados de maneira tal que possa suprir às novas necessidades da organização perante o mercado, e que a empresa não ficará estagnada em seu primeiro projeto ou nas metas pré-estabelecidas.

Skacel (1992) expõe alguns pontos para a necessidade da elaboração de um plano:

- dá um caminho para sua empresa seguir;
- estabelece objetivos específicos a serem perseguidos;
- fornece meios para medir o progresso; • prepara uma ação corretiva em caso de variações;
- estabelece as bases de um planejamento a ser seguido insistentemente;
- persegue a lucratividade.

Segundo Westwood (1996), um plano de marketing simples pode começar com uma análise e avaliação de informações históricas. Deve apresentar detalhes dos concorrentes e da organização, desenvolvendo uma Análise SWOT. Ainda não é um plano totalmente completo, mas o início do trabalho. As empresas costumam usar diferentes maneiras para a elaboração de planos de marketing. Podem ser escritos para várias ações, mas a maioria dos planos tem aspectos em comum, por apresentarem os mesmos elementos. De acordo com Pride e Ferrell (2001), os planos de marketing podem ser escritos para unidades estratégicas de negócio, linhas de produtos, produtos ou marcas individuais ou ainda mercados específicos. No presente trabalho desenvolveremos um plano de marketing para uma nova unidade de negócio da empresa Villeroy.

No geral um plano típico deve conter cada componente a seguir:

- a) **Resumo Executivo** – mostra o plano segundo uma visão ampla, para que exista a possibilidade de os leitores perceberem os pontos mais importantes e seus papéis no processo de planejamento e desenvolvimento. Este apresenta uma introdução, uma explicação dos tópicos mais importantes e uma demonstração de contas dos custos de execução. Pride e Ferrell (2001, p. 33) afirmam que “o resumo executivo é uma das partes mais importantes do plano de marketing porque ele é mostrado, geralmente, a pessoas de fora da organização.” Para Kotler e Armstrong (1998) o plano de marketing deve ser iniciado com um resumo executivo das metas mais importantes e referências a serem mostradas no documento. O resumo executivo auxilia a alta administração a encontrar facilmente os pontos mais relevantes do plano.
- b) **Análise do Ambiente** - apresenta os dados referentes a situação atual da organização, sobre o ambiente de marketing, o mercado-alvo e os focos e performance da empresa. Na parte inicial é avaliado os fatores externos do ambiente, o que pode afetar as atividades de marketing. Na segunda parte a organização examina a situação atual de cada mercado-alvo. Segundo Pride e Ferrell (2001, p. 33), “essa seção avalia as necessidades atuais de cada mercado alvo, antecipa mudanças nessas necessidades e avalia como os produtos/serviços da organização estão atendendo a essas necessidades.” Na última parte é avaliado de forma crítica os focos do marketing e o desempenho atual da organização.
- c) **Análise SWOT** – Na análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) são apresentados os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e ameaças da organização. Os pontos fortes e fracos encontram-se nos fatores internos, já as oportunidades e as ameaças são fatores externos. “O arcabouço da análise SWOT ganhou aceitação generalizada porque ela é uma ferramenta simples, mas poderosa para o desenvolvimento da estratégia de marketing.” (PRIDE; FERRELL 2001, p. 34).

- d) **Objetivos de Marketing** - Nesta seção do plano são descritos os objetivos de marketing, esses devem ser visualizados como metas que a empresa deverá atingir ao longo do plano. Um objetivo de marketing preza pelo equilíbrio entre os produtos/serviços e seus mercados, devendo ser definíveis e quantificáveis, em termos de valores ou participações de mercado (WESTWOOD, 1996). Para Pride e Ferrell (2001), os objetivos de marketing devem ter como base o estudo cuidadoso da análise SWOT e devem estar voltados para a junção dos pontos fortes com as oportunidades e/ou com a conversão de pontos fracos e ameaças.
- e) **Estratégias de Marketing** - Essa seção está diretamente ligada aos objetivos de marketing, pois elucida como a empresa os alcançará. Kotler e Armstrong (1998) definem estratégia de marketing como a lógica pela qual a unidade de negócios espera atingir seus objetivos de marketing. [...] A estratégia de marketing consiste na seleção do mercado-alvo e no desenvolvimento de um mix de marketing. (...) A estratégia de marketing se refere ao modo como a empresa vai administrar suas relações com os clientes de maneira a ganhar vantagem sobre a concorrência. (PRIDE; FERRELL, 2001, p. 35).
- f) **Implementação do Marketing** – mostra como as estratégias de marketing serão implementadas. É importante que seja implementada de maneira apropriada. Segundo Kotler e Armstrong (1998, p. 35), a implementação abrange os trabalhos que de fato colocam o plano de marketing em andamento.
- g) **Avaliação e Controle** – Essa parte encerra o plano, mostra de maneira minuciosa como o resultado será medido e avaliado. Para Westwood (1996, p. 254), “é importante ter um sistema de monitoração e controle adequado para medir o desempenho na conquista dos objetivos do plano de marketing e recomenda-se a ação preventiva quando necessário.”

Esta é a estrutura a ser desenvolvida para o documento escrito de um plano de marketing. Segundo Pride e Ferrell (2001, p. 36), “a criação e a implementação de um plano de marketing completo permitirão à organização alcançar não apenas seus objetivos de marketing, mas também as metas da unidade de negócio e da corporação.” Para Kotler e Armstrong (1998) cada negócio deve preparar planos de marketing para seus produtos, marcas e mercados e que estes devem ser implementados de maneira adequada para que sejam eficazes.

Os Quadros 1 e 2, mostram de maneira sucinta os componentes do plano de marketing citados acima, segundo com Pride e Ferrell (2001) o Quadro 1, e de uma forma mais resumida, Kotler e Armstrong (1998) o Quadro 2.

Figura 4 - Componentes do plano de marketing

I. Resumo Executivo
II. Análise do Ambiente
A. O ambiente de marketing B. Mercados(s)-alvo C. Objetivos atuais de marketing e desempenho
III. Análise SWOT
A. Pontos fortes e pontos fracos B. Oportunidades e ameaças
IV. Objetivos de Marketing
V. Estratégias de Marketing
A. Mercado-alvo B. Mix de marketing
VI. Implementação do Marketing
A. Organização do marketing B. Atividades e responsabilidades C. Cronograma de implementação
VII. Avaliação e Controle
A. Padrões de desempenho B. Controles financeiros C. Procedimentos de monitoração (auditorias)

Fonte: Pride e Ferrell (2001)

Figura 5 - Conteúdo de um plano de marketing

SEÇÃO	PROPÓSITOS
Resumo executivo	Apresenta uma breve visão do plano proposto para ser examinado rapidamente pela administração.
Situação atual do marketing	Apresenta dados relevantes de background sobre o mercado, produto, concorrência e distribuição.
Análises das ameaças e oportunidades	Identifica as principais ameaças e oportunidades que podem causar impacto no produto.
Objetivos e aspectos específicos	Define os objetivos da empresa para o produto nas áreas de venda, de mercado e lucro, e as questões que afetarão esses objetivos.
Estratégia de marketing	Apresenta a ampla abordagem de marketing que será usada para os objetivos do plano serem atingidos.
Programas de ação	Especifica o que será feito, quem fará, quando será feito, e quanto custará.
Orçamento	Uma projeção de lucros e perdas que prevê os resultados financeiros esperados.
Controles	Indica como o seguimento do plano será monitorado.

Fonte: Kotler e Armstrong (1998)

3. METODOLOGIA

A metodologia é, basicamente, um conjunto de técnicas que são usadas para a estruturação e realização de uma pesquisa. Nesta etapa do trabalho serão apresentados os procedimentos metodológicos que utilizaremos para o melhor desenvolvimento do plano de marketing em questão.

3.1. Pesquisa Realizada

A pesquisa foi elaborada de maneira descritiva por já se ter um bom nível de conhecimento do contexto do problema. Elegeu-se a pesquisa descritiva para podermos registrar, analisar e correlacionar informações coletadas na nossa amostra com as já existentes afim de descobrir com que frequência um fenômeno ocorre, sua natureza, suas características, causas, relações e conexões com outros fenômenos. Dessa forma teremos maior propriedade para podermos elaborar um plano de marketing que atenda as necessidades da empresa neste momento e que sejam adequadas e se relacionem com as informações coletadas com a pesquisa feita com o público alemão.

Para que pudéssemos entender um pouco mais do comportamento e fatores que levam o consumidor alemão a tomar decisões e conhecer mais sobre

sua forma de pensar, foi realizada uma pesquisa de opinião, que segundo Cervo, Bervian e da Silva (2007, p.62) procura descobrir as atitudes, pontos de vista e preferências das pessoas, a respeito de algum tema, com o objetivo de tomar decisões. Esta modalidade visa a identificar falhas ou erros, descrever procedimentos, descobrir tendências, reconhecer interesses e outros comportamentos.

Além da pesquisa descritiva, entendeu-se por necessário fazer uma breve análise de forma exploratória para entender um pouco mais da percepção e expectativa dos principais gestores da empresa com relação a organização interna da Villeroy e ao projeto que está sendo executado. Partindo dessa necessidade foi realizada uma entrevista qualitativa com os gestores para melhor entendimento e formalização das opiniões e anseios dos mesmos.

3.2. Plano Amostral

A população a ser estudada fica localizada em Grünwald, cidade satélite de Munique na Alemanha que é onde se encontra o centro de treinamento que está sendo implantado pela Villeroy. A cidade conta com uma população total de 11 mil pessoas, segundo senso realizado em 2015.

Segundo Vergara (2006), população não é o número total de pessoas de certo local, mas um conjunto de elementos que tenham as características que serão objeto de estudo. A partir desta afirmação, temos que a população adequada para nosso estudo se refere a parte da população ativa que vive em Grünwald. Os potenciais clientes que serão entrevistados e que integram a população estudada são homens e mulheres de entre 15 e 65 anos, o que representa um número total de 6.344 habitantes na cidade, ou seja, 57,6% segundo o senso realizado em 2014 e segundo a figura abaixo.

Figura 6 - Senso populacional Grünwald 2014

3. Bevölkerung 1987, 2011 und 2014 nach Altersgruppen und Geschlecht												
Alter von...Jahren	Bevölkerung											
	25. Mai 1987				9. Mai 2011				31. Dezember 2014			
	insgesamt		weiblich		insgesamt		weiblich		insgesamt		weiblich	
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
unter 6	360	4,0	200	4,1	619	5,8	331	5,7	644	5,8	296	5,1
6 bis unter 15	656	7,4	316	6,5	1 058	9,9	493	8,5	1 159	10,5	566	9,7
15 bis unter 18	290	3,3	163	3,3	323	3,0	163	2,8	380	3,5	185	3,2
18 bis unter 25	867	9,7	435	8,9	583	5,4	321	5,5	694	6,3	357	6,1
25 bis unter 30	457	5,1	221	4,5	373	3,5	208	3,6	368	3,3	171	2,9
30 bis unter 40	979	11,0	530	10,9	1 020	9,5	547	9,4	934	8,5	524	9,0
40 bis unter 50	1 618	18,2	902	18,5	1 848	17,2	1 019	17,6	1 745	15,8	920	15,8
50 bis unter 65	1 838	20,7	972	20,0	2 015	18,8	1 070	18,5	2 223	20,2	1 143	19,6
65 oder mehr	1 829	20,6	1 132	23,2	2 893	27,0	1 638	28,3	2 867	26,0	1 674	28,7
insgesamt	8 894	100,0	4 871	100,0	10 732	100,0	5 790	100,0	11 014	100,0	5 836	100,0

Querschnittsveröffentlichungen – Z50021 201500 – Statistik kommunal 2015

6

Bayerisches Landesamt für Statistik

Fonte: Gemeinde Grünwald

Para Vergara (2005, p. 51), “população amostral ou amostra é uma parte do universo escolhida segundo critério de representatividade”. Ou seja, amostra é parte da população ou do universo, selecionada de acordo com um princípio ou plano. Nesta pesquisa a amostragem foi de 104 potenciais clientes e o público alvo definido pela Villeroy são de homens e mulheres entre 15 e 65 anos que moram ou trabalham na cidade de Grünwald. Além disso foram entrevistados os principais gestores da empresa de forma qualitativa. Além das entrevistas e coleta de dados com potenciais clientes foram realizadas inúmeras conversas com colaboradores e alguns clientes do Brasil, afim de coletarmos o máximo de informação possível para que plano de marketing seja desenvolvido de maneira mais assertiva possível.

3.3. Coleta de dados

A coleta de dados é a forma como se pretende obter os dados para a pesquisa. Os dados são as informações que serão coletadas, analisadas e interpretadas buscando responder ao problema de pesquisa (VERGARA, 2004).

Nesta pesquisa, a coleta de dados foi realizada mediante aplicação de entrevista agendadas via Skype com os gestores da organização e um questionário quantitativo aplicado aos potenciais clientes, considerando que esta amostra faz parte do público alvo estabelecido pela empresa, além das conversas que o autor realizou com colaboradores e da empresa e da utilização

de uma pesquisa realizada com clientes na unidade de Porto Alegre há seis meses atrás, com o objetivo de se ter informações que possam complementar ou contrastar ainda mais o comportamento dos públicos alemão e gaúcho e assim, chegarmos a ações objetivas e que gerarão resultados concretos para a empresa.

Neste estudo foram utilizados apenas dados primário, tendo em vista que os dados secundários, tais como relatórios financeiros e vendas não existem de maneira concreta pela fase inicial em que a unidade na Alemanha se encontra. Já os dados primários foram coletados através de entrevistas com gestores, conversas com colaboradores e questionário aplicado aos potenciais clientes da Villeroy.

3.4. Análise de dados

Segundo Vergara (2006), o objetivo da análise dos dados é ajudar a pesquisa a alcançar seus objetivos. Expõe ainda que os dados podem ser tratados através de procedimentos estatísticos ou não estatísticos. Nesta pesquisa, os dados obtidos a partir das entrevistas foram analisados por meio de procedimentos não estatísticos, já os questionários aplicados aos potenciais clientes foram analisados de maneira estatística

3.5 Desenvolvimento do planejamento de marketing

De acordo com Kotler (2000), o plano de marketing possui as seguintes etapas para a formulação: 1. Missão do negócio; 2. Análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças); 3. Análise do ambiente interno (pontos fortes e fraquezas); 4. Formulação de metas; 5. Formulação de estratégias; 6. Formulação de programas; 7. Implementação; 8. Feedback e controle.

Seguindo esta perspectiva essa fase da pesquisa foi desenvolvida em etapas, as quais estão descritas na Tabela 4.

Tabela 3 - Etapas desenvolvimento plano de marketing

Eatpas	Ação a realizar	Data prevista
1	Validar e formalizar a missão do projeto de abertura na Alemanha com gestores do Brasil e responsáveis pelo projeto na Europa.	14/11/2017
2	Análise profunda do ambiente externo e interno e reunião para apresentação e discussão das informações levantadas com gestores do Brasil e responsáveis pelo projeto na Alemanha.	20/11/2017
3	Reunião com gestores e responsáveis pelo projeto para o esbaehecimento de metas e prazos do projeto.	22/11/2017
4	Desenvolvimento e validção das estratégias e programas de ações para validação com gestores e responsáveis pelo desenvolvimemnto do projeto.	06/12/2017
5	Início do processo de implementação, feedback e controle do plano de marketing, com o aval dos diretores da empresa.	08/12/2017

Fonte: Elaborado pelo autor

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo iremos analisar e discutir os resultados dos dados coletados nos questionários aplicados aos potenciais clientes da Villeroy em Grünwald, assim como a entrevista realizada com dois dos principais diretores da organização.

4.1. Análise dos resultados – pesquisa qualitativa com diretores

A entrevista com os diretores da empresa foi dividida em três partes, na primeira, explora-se os pontos fortes e fracos da organização perante o mercado de maneira geral na visão dos diretores. Na segunda, busca-se entender qual a visão deles em relação as principais dificuldades que a empresa teria ao entrar em um mercado fora do Brasil e, mais especificamente, em relação aos desafios que a comunicação da empresa teria para se comunicar com este novo público. Na terceira e última parte, estimula-se a reflexão e análise perante aos concorrentes da Villeroy sob o prisma dos 4 P's.

Na questão relacionada aos pontos fracos, os gestores pontuaram os seguintes como mais importantes: fluxo de caixa muito apertado e, por isso, constantes aportes dos sócios são necessárias, conhecimento da parte técnica (método) dominado por um número pequeno de pessoas na empresa, gestão ainda não muito profissionalizada e, por último, evidenciaram que existe um

distanciamento da identidade de time, pois a comunicação interna não consegue “amarrar” os agentes de campo espalhados pelo mundo prestando serviço para a Villeroy e isso gera uma sensação de abandono daqueles que estão distantes da base da empresa em Porto Alegre. Em contrapartida, os pontos fortes citados foram: ausência de um concorrente direto, uma metodologia de treinamento própria e exclusiva, uma excelente projeção de marca, sistema de TI próprio, criação de uma lógica de gestão inovadora e versatilidade do modelo de negócio, o que significa que a empresa pode expandir os serviços para muitos esportes além do futebol com base no método de treinamento funcional criado pela Villeroy.

Em relação aos questionamentos da segunda parte da entrevista, tivemos as seguintes respostas quando as dificuldades de se entrar em um novo mercado no exterior: dificuldade em se adaptar ao novo mercado em relação às burocracias e legislações locais, dificuldade em formar novos profissionais neste novo mercado, adaptação do sistema de TI para a realidade local, dificuldades na comunicação e marketing e conhecimento dos hábitos de prática de atividades físicas no novo local. Neste tópico verifica-se que as preocupações dos diretores da empresa são, realmente, os desafios que a Villeroy está tendo de vencer para prosperar em território alemão, no qual este documento tem por objetivo ser guia e facilitador deste processo.

Falando sobre a adaptação da comunicação da empresa em um novo mercado, surgiram anseios novamente vinculados com a falta de conhecimento sobre o mercado consumidor, sobre a linguagem a ser trabalhada e, principalmente, em fazer o público receptor entender o propósito e os benefícios que treinar com o Time Villeroy pode trazer para suas vidas.

No âmbito dos 4 P's foi feita uma análise, por parte dos diretores, mais macro em relação a empresa. No tópico de Produto/Serviço foi muito falado sobre a questão da metodologia de treinamento própria e exclusiva e pontuado que os demais concorrentes trabalham com o treinamento funcional como apenas uma modalidade dentro do seu mix de serviços, o que na visão deles não permite que tenham uma qualidade tão grande quanto a da Villeroy, além exaltarem o fato da empresa trabalhar com muitos atletas profissionais que reforçam a qualidade do serviço prestado. Já na questão Preço, pontuam que o

mesmo é equiparado a preços de grandes academias que oferecem uma estrutura muito maior que a Villeroy, porém sem o atendimento personalizado e por isso veem como bastante competitivo. No tópico Propaganda ou comunicação, admitem que ainda há bastante a evoluir mesmo com o reforço de marca que os atletas proporcionam para a organização, estão confiantes em uma reestruturação da área de marketing que está sendo feita e que, segundo eles, promete alinhar esta área que hoje trabalha apenas com algumas mídias sociais. A Praça, para os gestores, é uma das grandes virtudes da empresa, tanto no Brasil quanto na Alemanha, creditam que a Villeroy esta muito bem localizada e exaltam o fato de terem um atendimento personalizado com atletas profissionais sendo realizado em diversos países no mundo sem precisar desenvolver uma estrutura física para isso.

4.2. Análise dos resultados - pesquisa quantitativa com potenciais clientes

Nesta seção será mostrado e discutido os resultados das pesquisas quantitativas realizadas com potenciais clientes na região de Grünwald, foram entrevistadas 104 pessoas que se encaixam no perfil de público alvo da empresa.

O primeiro bloco de questões busca entender o perfil dos entrevistados, por isso pergunta-se sobre a faixa etária, estado civil, em que cidade o entrevistado trabalha e vive. As respostas das questões 01, 02, 03 e 04 que são referentes ao primeiro bloco de perguntas estão representadas abaixo pelas tabelas 5, 6, 7 e 8.

Tabela 4 - Questão 01

Qual a sua idade?		
Respostas	Frequência	%
15 - 20 anos	8	8%
20 - 25 anos	9	9%
25 - 30 anos	10	10%
30 - 35 anos	13	13%
35 - 40 anos	14	13%
40 - 45 anos	16	15%
45 - 50 anos	12	12%
50 - 55 anos	13	13%
55 - 60 anos	4	4%

60 - 65 anos	3	3%
65 - 70 anos	2	2%
TOTAL	104	100%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 5 - Questão 02

Qual o seu estado civil?		
Respostas	Frequência	%
Solteiro	27	26%
Casado	64	62%
Divorciado(a)	13	13%
TOTAL	104	100%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 6 - Questão 03

Em que cidade você vive?		
Respostas	Frequência	%
Grünwald	68	65%
Munique	18	17%
Pullach	15	14%
Oberhaching	0	0%
Other	3	3%
TOTAL	104	100%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 7 - Questão 04

Em que cidade você trabalha?		
Respostas	Frequência	%
Grünwald	45	43%
Munique	35	34%
Pullach	17	16%
Oberhaching	3	3%
Other	4	4%
TOTAL	104	100%

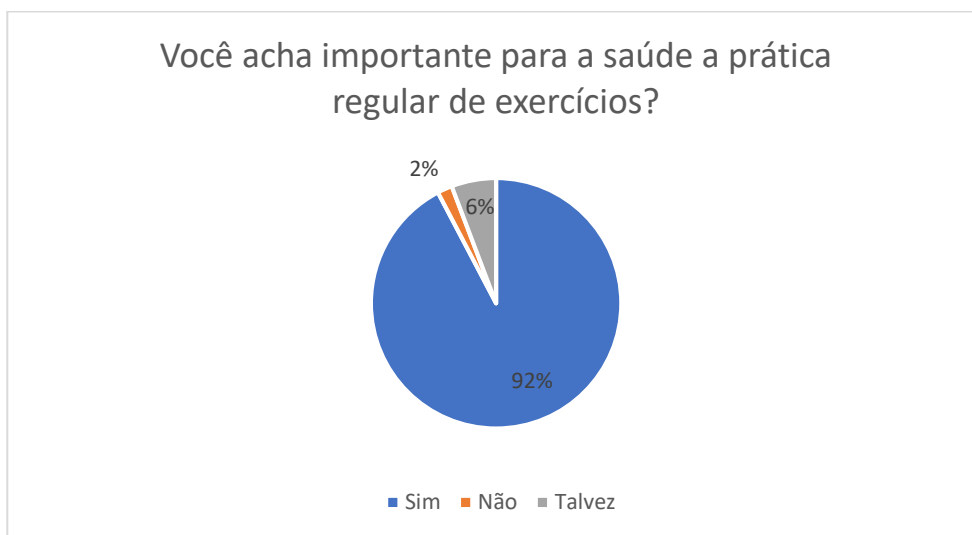
Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota-se, ao analisar o primeiro bloco de respostas, que mais de 60% dos entrevistados possuem idade superior a 35 anos, o que condiz com o último

senso realizado na cidade de Grünwald que aponta mais da metade da população acima dos 35 anos. Conclui-se, também, que o perfil do potencial cliente do Time Villeroy é, na sua maioria, casado e morador da cidade e que trabalha basicamente em Grünwald ou Munique.

Na questão de número 05 onde tenta-se entender a percepção do público entrevistado com relação a importância da prática de exercícios físicos em prol da saúde fica evidente a importância que o povo alemão dá a prática de exercícios, não é a toa que ocupa, segundo a revista Exame, a decima posição entre os países mais saudáveis do mundo. Conforme o Gráfico 1 abaixo a grande maioria dos entrevistados julga importante a prática de exercícios para ter uma vida mais saudável.

Gráfico 1 – Questão 05

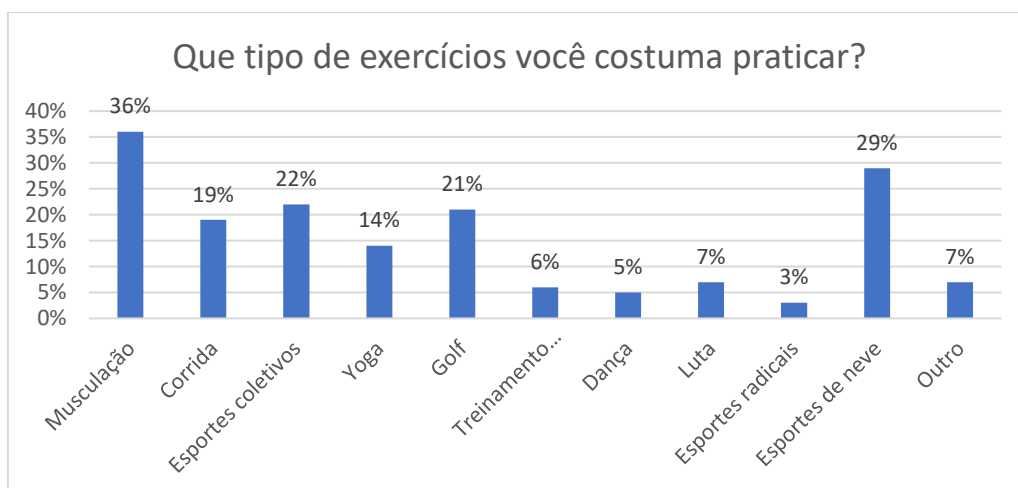


Fonte: Elaborado pelo autor.

No seguinte bloco de questões buscou-se entender melhor os hábitos e preferências do público entrevistado quanto a prática de exercícios. Na questão 06 foi dada uma relação de alguns esportes e atividades físicas mais populares para que o público escolhesse as que tinha costume de praticar. O resultado, de acordo com o Gráfico 2 abaixo, nos mostra que a musculação ainda é uma das atividades mais praticadas, mesmo na Alemanha, além disso é possível enxergar a força que esportes de neve, Golf e Yoga tem nesta região, justamente por ser uma área de alto poder aquisitivo. Em contrapartida vemos que o

treinamento funcional é pouco praticado, o que nos mostra um potencial de mercado.

Gráfico 2 - Questão 06



Fonte: Elaborado pelo autor.

Nas questões 07, 08 e 09 consegue-se entender um pouco mais sobre as preferências do potencial cliente da Villeroy à medida que se descobre que a maioria dos entrevistados preferem fazer exercícios sob a orientação de um profissional e seu período preferencial para realizar atividades físicas é das 6am às 9am, portanto antes de ir para o trabalho, e no final do dia entre as 18pm e 21pm, após o expediente. Comprova-se ainda a consciência e uma alta frequência de prática de exercícios do público local, visto que mais de 65% dos entrevistados praticam atividades físicas de duas a cinco vezes por semana e apenas 10% alegam que não praticam exercícios. As respostas das questões

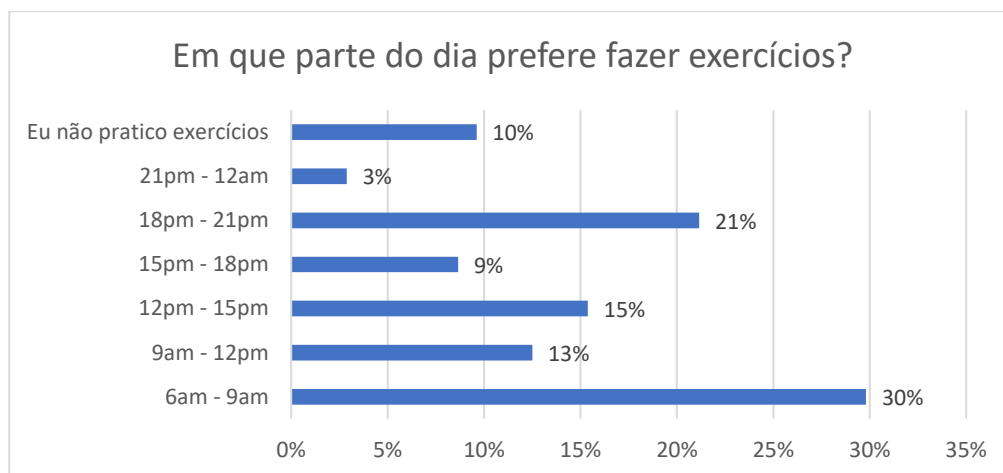
acima citadas estão representadas na Tabela 9 e também nos Gráficos 3 e 4 que seguem logo abaixo.

Tabela 8 - Questão 07

Você prefere fazer exercícios com orientação de um profissional ou conta própria?		
Respostas	Frequência	Percentual %
Com orientação	71	68%
Sem orientação	33	32%
TOTAL	104	100%

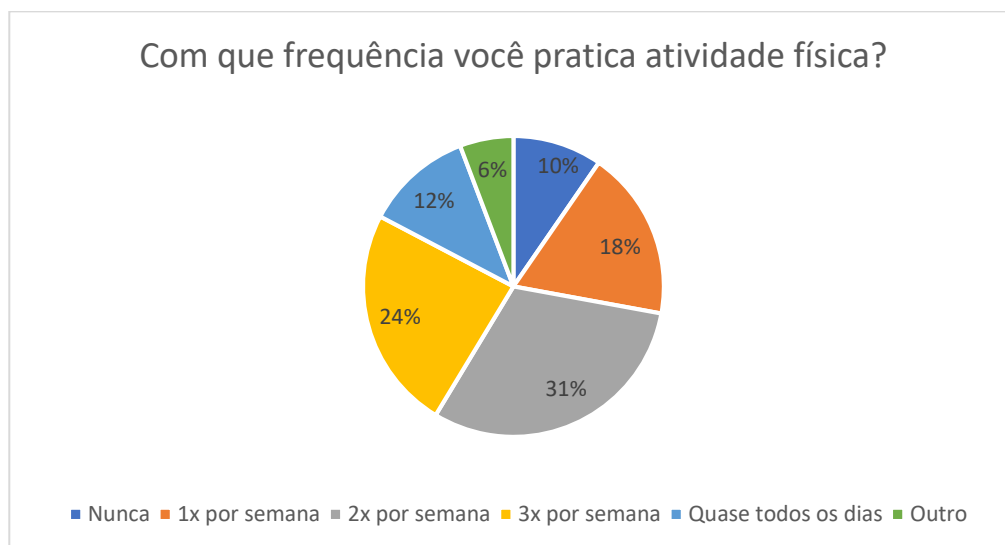
Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 3 - Questão 08



Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 4 - Questão 09



Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir da questão 10, com respostas representadas abaixo pela Tabela 10, se evidencia que a maioria do público alvo tem por preferência praticar exercícios em locais fechados a prática ao ar livre, entende-se esta questão pelo fato do inverno ser muito rigoroso e chegar a temperaturas de 15 graus negativos.

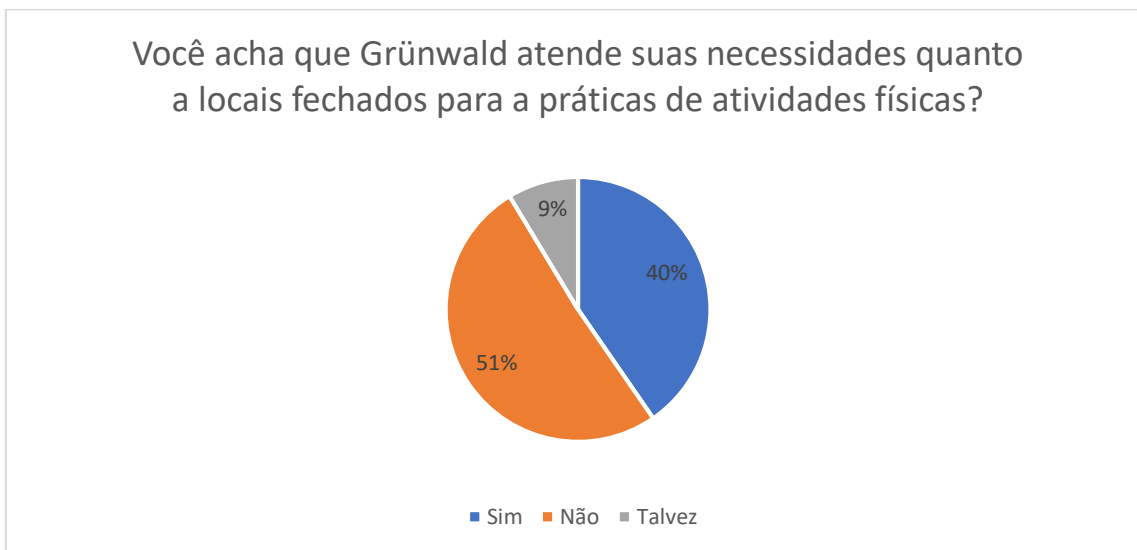
Tabela 9 - Questão 10

Onde você prefere fazer exercícios?		
Respostas	Frequência	%
Ao ar livre	41	39%
Lugares fechados	63	61%
TOTAL	104	100%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na questão de número 11 tentou-se entender se o público entrevistado estava satisfeito com as opções de locais cobertos para a prática de exercícios na cidade de Grünwald. Apesar de inúmeros locais públicos abertos para a realização de esportes e atividades físicas e alguns clubes fechados, foi possível notar que há espaço e que o público entrevistado, mais precisamente 51% dele, não está satisfeito com as opções que existe na cidade o que mostra um indício de que há espaço no mercado para a implantação do centro de treinamento da Villeroy no local. O Gráfico 5 abaixo mostra o resultado da questão.

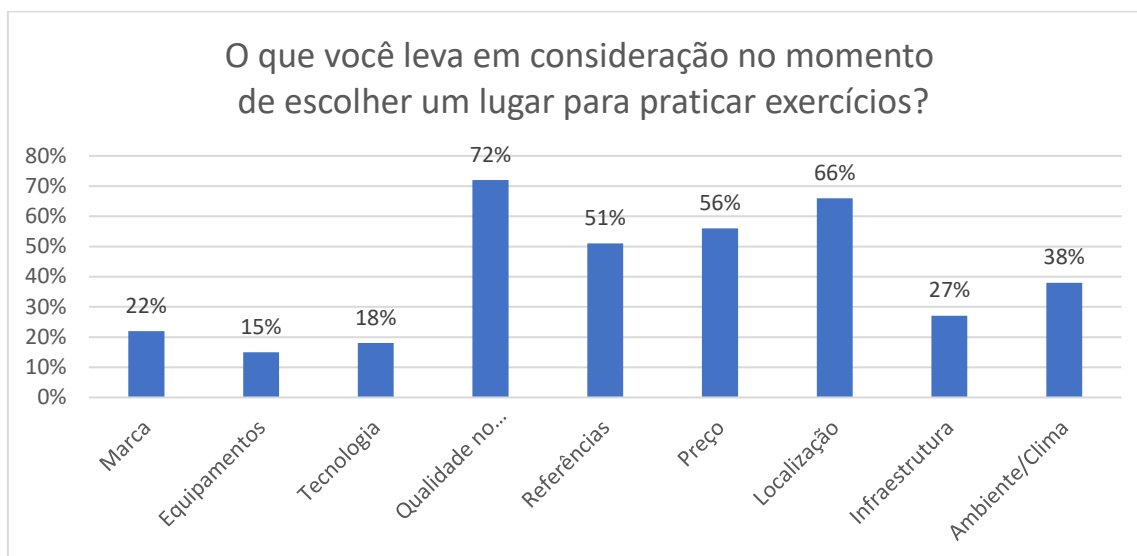
Gráfico 5 - Questão 11



Fonte: Elaborado pelo autor.

A fim de entender os atributos que a amostra do público alvo entrevistada mais considera no momento de escolher um local para praticar exercícios elegeu-se em primeiro lugar a qualidade do atendimento do local, em segundo a localização do estabelecimento, em terceiro o preço, na quarta colocação as referências sobre o local e em quinto lugar o ambiente ou clima que o local oferece para o consumidor. Atributos como infraestrutura, marca, tecnologia e equipamentos não são tão importantes para o público entrevistado. Estas respostas corroboram com todo plano de marketing e com os próprios princípios da Villeroy que preza por um atendimento de extrema qualidade e com um clima agradável e desafiador. Além disso, importante destacar a importância que o preço tem para os potenciais consumidores entrevistados, este item deve ser levado como um ponto de atenção para a continuação deste trabalho. As referências, ou seja, indicações e testemunhos da reputação do local estão a favor da Villeroy, já que a mesma já trabalha com alguns atletas de renome da região que podem ser boas referências para o público alvo. No Gráfico 6 temos a representação dos dados obtidos na questão.

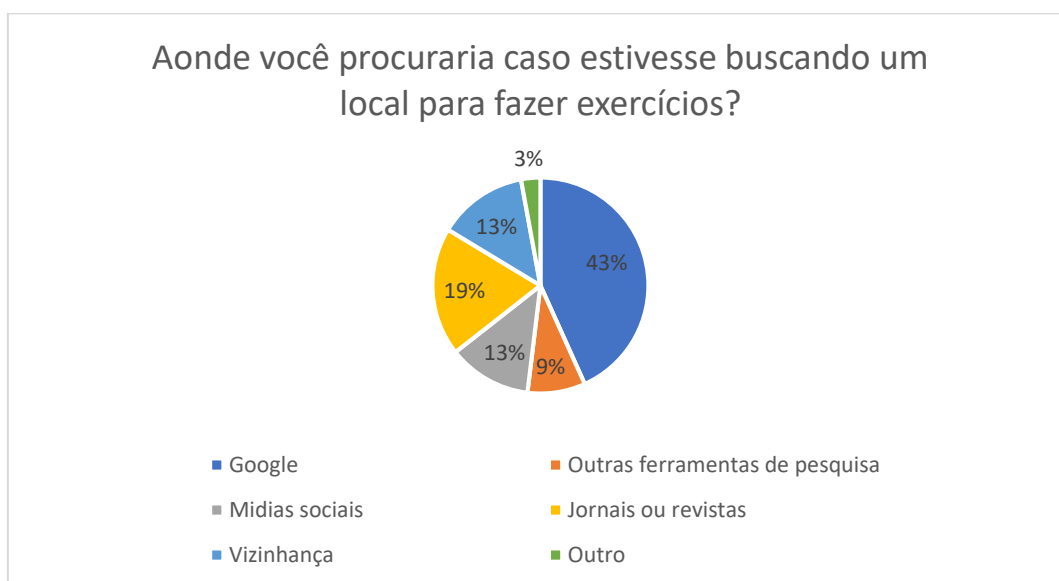
Gráfico 6 - Questão 12



Fonte: Elaborado pelo autor.

Buscando entender aonde o público alvo costuma buscar informações sobre temas de seus interesses, perguntamos que meio os mesmos utilizariam para procurar algum local para praticar exercícios. A plataforma de buscas Google, não de maneira surpreendente, foi a mais escolhida e em seguida apareceram as opções jornais e vizinhança somando 32% das respostas, o que nos mostra que ações na cidade onde o CT se encontra e em jornais locais pode se tornar uma alternativa para a divulgação do novo centro de treinamento. No Gráfico 7, abaixo, é possível visualizar as respostas.

Gráfico 7 - Questão 13



Fonte: Elaborado pelo autor

Percebeu-se também ao realizar este questionário que a grande maioria dos entrevistados já ouviu falar em treinamento funcional, porém apenas 29% deles já havia praticado, conforme mostram as Tabelas 11 e 12 abaixo. Isso mostra que a Villeroy terá um certo desafio para quebrar esta barreira inicial e persuadir os potenciais clientes a iniciarem a praticar o treinamento funcional.

Tabela 10 - Questão 14

Você já ouviu falar em treinamento funcional?		
Respostas	Frequência	%
Sim	75	72%
Não	29	28%
TOTAL	104	100%

Fonte: Elaborado pelo autor.

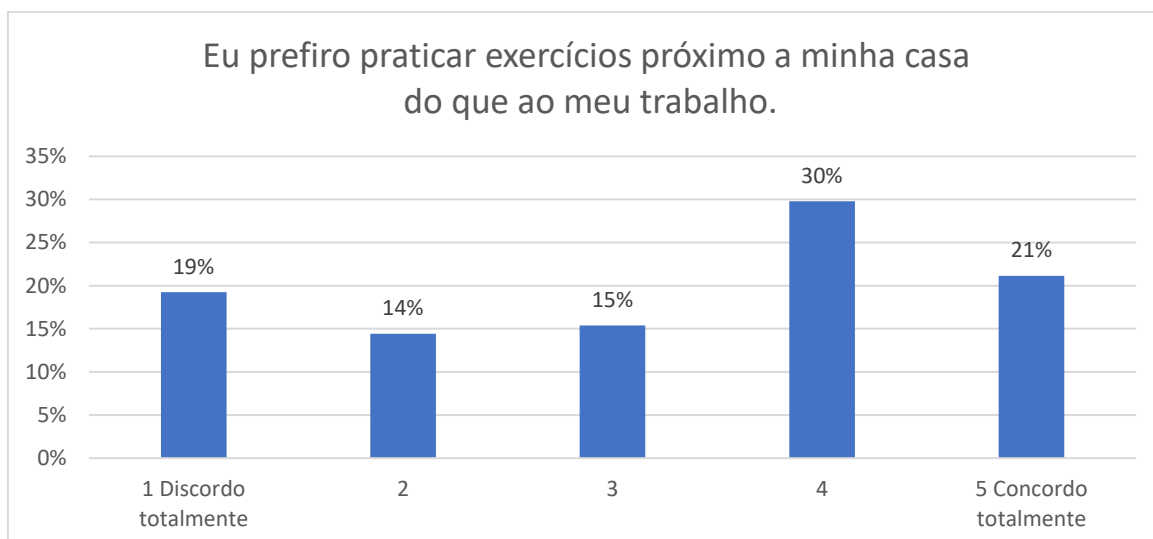
Tabela 11 - Questão 15

Você já praticou treinamento funcional?		
Respostas	Frequência	%
Sim	30	29%
Não	74	71%
TOTAL	104	100%

Fonte: Elaborado pelo autor.

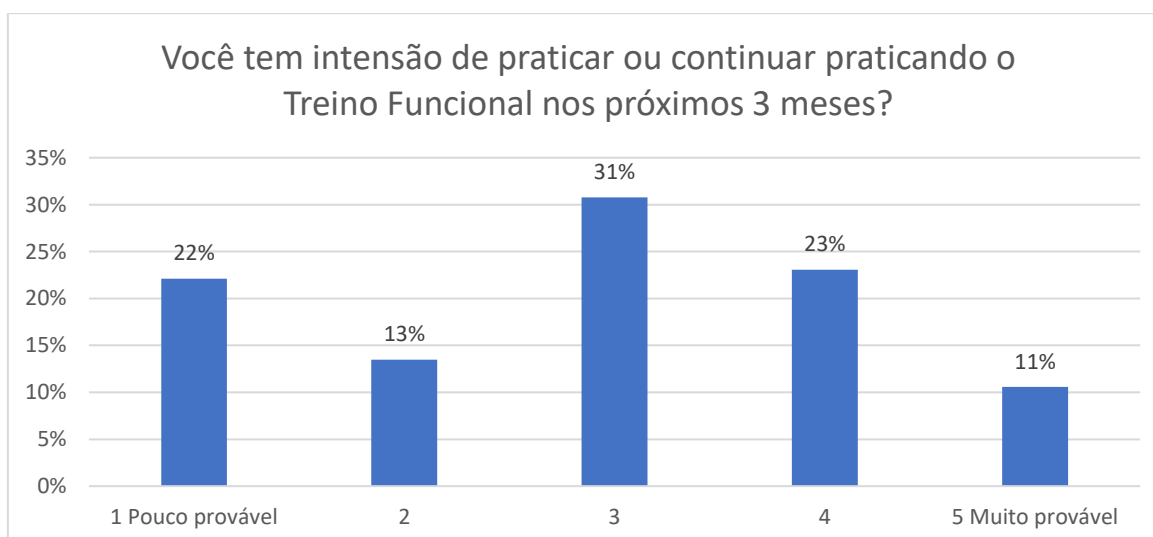
No último bloco de questões foram feitas perguntas a fim de descobrir um pouco mais da intenção de adesão ao treinamento funcional e preferência de localização para realização de alguma atividade física. Foi utilizado a escala de Limert de 5 pontos para as questões que estão representadas nos Gráficos 7 e 8 abaixo.

Gráfico 8 - Questão 16



Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 9 - Questão 17



A partir das questões anteriores conclui-se que o público entrevistado tem preferência, em 51%, em realizar atividades físicas em locais próximos as suas residências e que pouco mais de 30% dos mesmos tem intenção de continuar

ou iniciar prática de treinamento funcional nos próximos três meses o que indica que o plano de marketing que será apresentado a seguir tem ainda mais importância e deverá ser seguido passo a passo pela Villeroy a fim de colher melhores resultados com sua nova unidade na Alemanha.

5. PLANO DE MARKETING

5.1. Resumo executivo

Para começar o Plano de Marketing, é indispensável alicerçar o tamanho potencial que o centro de treinamento de Grünwald possui, sendo, um centro de treinamento funcional que visa proporcionar a todos os consumidores um pleno desenvolvimento físico, priorizando a saúde e qualidade de vida. A empresa busca criar uma rede de pessoas, engajadas em um mesmo propósito: a melhoria na qualidade de vida, através de exercícios físicos baseados em método próprio de trabalho, o que a diferencia das demais empresas do ramo. Portanto foi criado um plano de marketing com o objetivo de entender o mercado alemão onde a Villeroy está inserida e se desenvolver estratégias e táticas para que a organização tenha maior possibilidade de resultados concretos em sua primeira expansão.

Em um primeiro momento, apresenta-se uma análise da empresa, elencando pontos como, dados gerais, histórico da empresa e informações da formação geral da Villeroy na Alemanha. Com isso, percebe-se, explicitamente, um significativo crescimento da mesma como um todo, mesmo que em nenhum momento desde sua abertura tenha desenvolvido algum planejamento futuro, apenas se manteve acreditando nas suas ideologias e no seu diferencial. Fato este que fez a Villeroy prosperar no meio de atletas profissionais de futebol, mercado este muito fechado, e fez surgir a oportunidade de realizar sua primeira expansão em parceria com atletas e clientes que atuam na Alemanha.

A seguir é feita uma análise macro e micro do ambiente onde a empresa está localizada e percebe-se um cenário favorável para o novo empreendimento da Villeroy, pois o mercado de treinamento funcional vem crescendo no mundo todo, a Alemanha é uma das economias mais sólidas do planeta e a localização onde o novo centro de treinamento está situada, Grünwald, é uma das regiões mais ricas e exclusivas da Alemanha. Além disso, não foram encontrados concorrentes diretos na região de Grünwald e seu concorrente direto mais próximo encontrasse a mais de dez quilômetros do centro de treinamento da Villeroy.

Logo após é feita uma análise SWOT que servirá de base para muitas das estratégias adotadas pelo autor para, na sequência, ser realizado o plano tático que será seguido pela empresa.

As ações propostas no plano que será desenvolvido a partir de agora foram sugeridas com o objetivo de consolidar a entrada da marca Villeroy no exterior de maneira definitiva e tornar o centro de treinamento de Grünwald uma operação saudável e rentável para a organização para que em um futuro próximo possa servir de modelo para outros projetos de expansão da organização.

5.2. Caracterização da empresa

O Time Villeroy é uma empresa especializada em treinamento funcional com base em uma metodologia própria de treino desenvolvida pelos seus fundadores chamado de método “linha z”. A empresa atende o público em seu centro de treinamento e também atende atletas profissionais de futebol no formato de personal trainin, ou seja, um treinador da empresa é deslocado para o país e cidade onde o atleta mora para realizar o trabalho com ele pessoalmente.

Para falar da fundação da empresa e entendermos como as coisas aconteceram até que o formato de hoje fosse construído precisa-se analisar o que antecedeu este acontecimento pois, uma série de fatores fez com que

o Villeroy surgisse e se transformasse em uma das referências em treinamento funcional. Leonel Villeroy, educador físico e o criador da metodologia linha “Z”, esta um dos principais diferenciais da empresa, em 2010, abriu um estúdio pequeno em Porto Alegre, mais precisamente na Av. Osvaldo Aranha em uma época, na qual o treinamento funcional era uma modalidade ainda pouco conhecida e não tão difundida como hoje.

Ele, junto a dois amigos, Lucas Krueel e o Nicolas Rech, hoje treinadores e sócios do Time Villeroy, começaram o desenvolvimento, a prática e a disseminação do método linha “Z”. Ao longo do tempo, os três foram prospectando alunos, através de panfletos e, especialmente, pelo "boca a boca".

Na época, um dos treinadores do estúdio detinha um vínculo direto com o Douglas Costa, atleta de futebol. Por meio de conversas, surgiu um interesse do atleta para que o Leonel fosse á Ucrânia ajudá-lo em sua preparação física. Além disso, durante o período de treinamento com o jogador, o mesmo explicitou o interesse de investir no negócio junto a Leonel. Contudo, após um não chegarem em um acordo, as negociações não se desenvolveram. Ao retornar ao Brasil, Leonel juntou-se a Rosito, um de seus alunos que havia um escritório de advocacia ao lado de seu estúdio e que se tornou sócio investidor do negócio. Além dele, Marcelo, administrador e parceiro de Rosito em outro negócio, adentrou no negócio como consultor e, ambos, começaram a investir na empresa. Em 2013, houve o desenvolvimento de um plano de negócios, uma identidade visual foi elaborada, um posicionamento da marca foi definido e um local para abertura do centro de treinamento começou a ser procurado. Chegou-se a conclusão que, chamar o espaço físico de outra maneira que não academia ou estúdio poderia trazer aos consumidores uma ideia de diferenciação, então, foi definido que o local onde se encontra a Villeroy se chamaria centro de treinamento.

Logo em seguida, foi inaugurado, durante o período da Copa do Mundo de Futebol, em 2014, o Centro de Treinamento Villeroy no formato que hoje existe. Pouco tempo depois, após a abertura do mesmo, o jogador Douglas Costa reativou o contato com Lucas Krueel e, apresentou ao mesmo, uma

proposta na qual ele contrataria a empresa para auxiliá-lo com um treinador em tempo integral junto a ele em Kiev, na Ucrânia. Conseqüentemente, devido ao trabalho realizado com Douglas, em um período de um ano, o atleta se destacou significativamente dentro do seu clube, se tornando jogador titular do seu time e componente da seleção brasileira de futebol. Este fato resultou com os olhares fossem voltados para o jogador, com o intuito de entender o que Douglas Costa estava fazendo de diferente aos demais em relação a sua preparação física para apresentar tamanha evolução em um curto período de tempo. A fama repentina conduziu outros atletas para o Time Villeroy e, assim, o negócio começou a alavancar.

A empresa Villeroy consiste hoje em dois centros de treinamentos funcionais, um localizado em Porto Alegre, (Rua Mucio Teixeira 371) e, outro, na cidade de Grünwald (Munique), na Alemanha além de um escritório em Porto Alegre onde ficam concentradas as operações administrativas da organização. O Centro de treinamento da capital gaúcha possui uma estrutura de 170m², prestando serviço acerca de 200 alunos através de cinco treinadores e o CT da Alemanha, que está em processo de implementação, dispõe de um espaço um pouco menor (100m²) e é liderado pelo sócio treinador Lucas Kruehl e pelo responsável pela área comercial e novos negócios na Europa João Pedro Castilhos, além de uma pessoa responsável por questões administrativas.

5.2.1. Informações gerais da empresa

O Time Villeroy tem como colaboradores, além dos quatro sócios que atuam no negócio, 20 treinadores espalhados pelo mundo; sendo 10 em território nacional espalhados por 6 estados do Brasil e 10 em solos internacionais divididos entre 8 países; 2 pessoas responsáveis pela área técnica que são as pessoas responsáveis por formar novos treinadores e desenvolver e aprimorar o método utilizado pelo Time Villeroy; e 10 pessoas responsáveis pela parte administrativa. Essas últimas mencionadas, sendo encarregados da área comercial Brasil (1 pessoa), da área comercial

internacional e prospecção de novos negócios internacionais (1 pessoa), da área de prospecção de novos negócios Brasil (1 pessoa), da comunicação (1 pessoa), da parte contábil (1 pessoa) e do atendimento (2 pessoa), da gerencia administrativa (1 pessoa), da direção do setor administrativo (1 pessoa) e da consultoria geral à organização (1 pessoa).

Figura 7 - Sede Villeroy Porto Alegre



Fonte: Facebook Time Villeroy

Referente ao centro de treinamento de Grünwald na Alemanha a estrutura se apresenta bem mais enxuta, contando com a participação de colaboradores do Brasil para que algumas funções sejam exercidas, principalmente com relação a parte de marketing e comunicação. Na Alemanha a Villeroy dispõe de dois colaboradores e um sócio sendo divididas em funções administrativas (2 pessoas) e técnicas (1 pessoa).

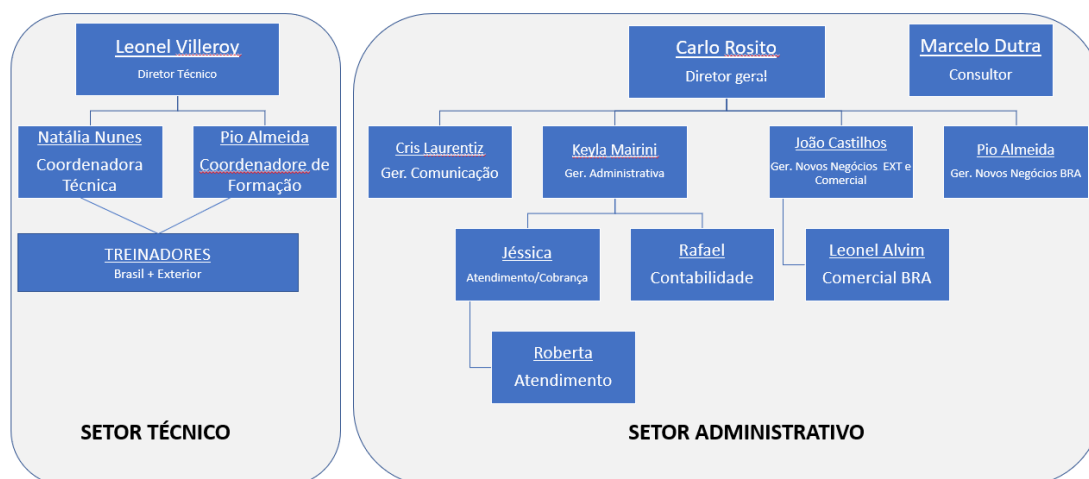
5.2.2. Organograma

O organograma da empresa consiste em dois sócios, um fundador e outro investidor que são os sócios-proprietários, esses que estão aptos a tomar decisões em relação ao negócio, são eles: Leonel Villeroy e Carlo Rosito. Logo abaixo localizam-se dois sócios-treinadores que fazem parte da sociedade, porém não participam da tomada de decisão, apenas são treinadores mais qualificados que estão no negócio desde o princípio, Lucas

Kruel, que é o sócio responsável pelo projeto na Alemanha, e Nicolas Rech. Mais embaixo temos oito pessoas que trabalham na parte administrativa, (uma na área comercial Brasil, uma na parte comercial internacional de prospecção de novos negócios internacionais, uma na prospecção de novos negócios Brasil, uma na área contábil, duas no atendimento e uma na parte de comunicação e marketing). O outro setor da empresa, o setor técnico, é liderado pelo Leonel Villeroy e logo abaixo dele um coordenador de formação e uma coordenadora técnica, abaixo dos coordenadores da área técnica constam os vinte treinadores.

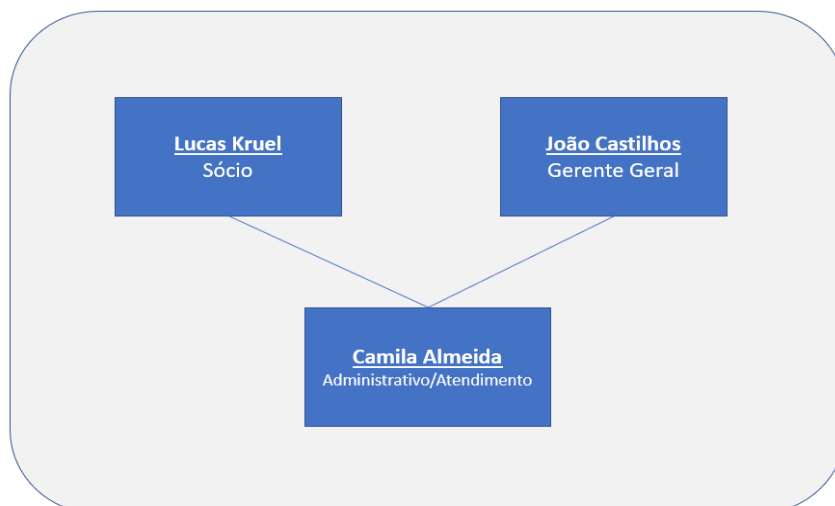
Já o organograma da empresa na Alemanha é bem mais simples, porém conta com a ajuda de colaboradores do Brasil para o desempenho de algumas funções. A figura XX exemplifica o organograma em questão, há duas pessoas que dirigem o projeto, o sócio Lucas Kruel e o responsável por novos negócios no exterior João Castilhos, abaixo deles está Camila Almeida que é responsável pela parte de atendimento e administrativa.

Figura 8 – Organograma Villeroy Brasil



Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 9 - Organograma Villeroy Alemanha



Fonte: Elaborado pelo autor.

5.2.3. Serviço

A empresa trabalha com dois serviços, um voltado para atletas profissionais de futebol, onde é selecionado um treinador para ir morar na cidade em que o jogador atua e treiná-lo por um período determinado de acordo com um contrato, e outro que tem como foco as pessoas "normais", isso varia de acordo com o pacote escolhido pelo aluno no centro de treinamento, esses pacotes funcionam de maneira igual tanto na Alemanha quanto no Brasil, os clientes podem escolher planos de duas até cinco vezes por semana desfrutando de um acompanhamento particular, podendo também frequentar os treinos coletivos, esses que são variados, como por exemplo, funcional coletivo, core training, surf training, kettlebell training, remo e TRX, cada um deles ocorrendo em um determinado dia e horário da semana. Com relação aos valores dos serviços, na Alemanha serão diferentes do Brasil, pois o contexto é bastante diferente e o centro de treinamento na Alemanha tem um posicionamento mais exclusivo do que no Brasil. Os valores a serem praticados na Alemanha são evidenciados na Tabela 13 abaixo.

Tabela 12 - Valores CT Grünwald

Plano	Valor por treino	Valor mensal
2x por semana	€ 80,00	€ 640,00
3x por semana	€ 65,00	€ 780,00
4x por semana	€ 55,00	€ 880,00
5x por semana	€ 50,00	€ 1.000,00
Atleta PRO	€ 100,00	€ 2.000,00
Treino avulso	€ 120,00	

Fonte: Elaborado pelo autor

5.2.4. Alinhamento estratégico Time Villeroy

Norteadores Estratégicos:

Os Norteadores Estratégicos da Villeroy já foram estabelecidos pela gestão da companhia antes do desenvolvimento deste Plano de Marketing. Na seção a seguir a missão, a visão e os valores da companhia serão apresentados.

a) O Negócio

O Villeroy é uma academia de treinamento funcional baseada em um método próprio que visa proporcionar a todas as pessoas um pleno desenvolvimento físico com saúde e qualidade de vida.

b) Missão:

“Temos como missão, incentivar as pessoas a praticarem hábitos saudáveis de vida, educando seu físico para os desafios do dia-a-dia.”

c) Visão:

“Acreditamos no treino físico como o caminho para uma vida saudável e feliz e que ele deva desafiar o praticante para evoluir constantemente, para uma verdadeira educação mental e física”.

d) Valores:

A Villeroy não possui os valores definidos, porem já tem construído seus princípios, com base nisso foram detalhados pelo autor, em conjuntos com

os diretores os valores da empresa. A Villeroy trabalha seguindo os valores a seguir:

- Responsabilidade
- Conhecimento
- Atitude
- Coragem
- Persistência
- Resultado

e) Objetivos Estratégicos

A empresa possui seus objetivos estratégicos antes do início do plano de marketing, porém não haviam formalizados os mesmos até o presente momento. Em uma reunião com os diretores da empresa decidiu-se formalizar os mesmos da seguinte maneira:

- Possuir operações em 15 países (atletas profissionais ou pessoas comuns)
- Ter a marca do Time Villeroy vinculada (atleta treinando com a Villeroy e divulgando o trabalho) a pelo menos 1 atleta de elite de 5 esportes diferentes (futebol masculino e feminino, surfe, skate, beach tennis, e basquete)
- Possuir CTs operando em 10 capitais do Brasil

5.2.5. Oportunidade de expansão na Alemanha

Conforme já mencionado previamente neste trabalho, o Time Villeroy conseguiu penetrar em um nicho muito específico em um mercado muito fechado, referente ao serviço de treinamento aos atletas de futebol. Por este fato, a Villeroy conquistou uma confiança muito grande dos atletas através dos seus treinadores e partir daí muitas oportunidades de novos negócios e parcerias com estes atletas começaram a aparecer.

Segundo uma análise comportamental que a empresa vem fazendo há algum tempo em relação aos jogadores, notou-se que estes atletas são indivíduos na sua grande maioria sozinhos e extremamente desconfiados com todas as pessoas e empresas que se aproximam deles. Este fato se justifica, já que no geral vieram de origem humilde e tiveram uma ascensão a uma classe social muito elevada em pouquíssimo tempo, isso sem ter um preparo psicológico e familiar apropriado, por consequência muitos já tiveram experiências ruins com pessoas e empresas que se aproximaram por interesse.

Por isso, o Time Villeroy ganhou tanta força nos últimos tempo, pois virou uma referência de treinamento de qualidade e confiável no meio dos jogadores. A partir disso, estes atletas também começaram a demonstrar interesse em participar ainda mais do negócio a ponto de se tornarem investidores e abrirem inúmeras oportunidades a organização foco do estudo. Um exemplo prático disso é o que aconteceu com o projeto da Alemanha.

Uma vez que a Villeroy se estabeleceu em solo alemão através do seu treinador e sócio Lucas Krueel, que iniciou o trabalho com três atletas o FC Bayer München, após 6 meses de trabalho estes atletas visualizaram uma boa oportunidade de abrir um centro de treinamento lá e após algum tempo de negociações e ajustes contratuais acabaram por se tornarem investidores e sócios da nova unidade na Alemanha.

Figura 10 - Thiago Alcântara com a camiseta do Time Villeroy em um post em sua rede social



Fonte: Instagram Thiago Alcantara

Este exemplo, que acabou se concretizando e se tornando objeto de estudo deste trabalho, é apenas uma das oportunidades que apareceram e continuam surgindo para a empresa. Porém, a organização tem consciência que não poderá expandir de maneira tão rápida tal qual surgem oportunidades de novos negócios e está filtrando muito mais cada solicitação de abertura de novos centros de treinamentos e apenas prosseguirá com projetos que sejam extremamente condizentes com os objetivos e valores da empresa.

5.3. Análise do Ambiente

5.3.1. Análise do macro ambiente

Nessa etapa do plano de marketing do centro de treinamento localizado em Grünwald, serão descritos os ambientes externos e internos da empresa, que abrangem as mudanças que possam ocorrer no ambiente e afetar a empresa ou seu mercado.

No que diz respeito ao ambiente econômico percebe-se que o treinamento funcional personalizado, tanto para atletas quanto para pessoas “normais”, vêm crescendo exponencialmente no mundo todo e na Alemanha não é

diferente, principalmente com jogadores de alto nível e muito reconhecidos levantando a bandeira e validando o conceito de treinamento que o Time Villeroy oferece ao público. Corroborando com o que foi dito acima, segundo o American College of Sports Medicine (ACSM), o treinamento funcional está entre as principais tendências fitness para 2017 e 2018. Além disso, no mercado de atletas esse tipo de treinamento, personalizado e por fora dos clubes, vêm se solidificando cada vez mais e o próprio atual técnico da seleção brasileira de futebol, o Tite, em um entrevista coletiva afirmou que para os atletas atingirem a melhor forma física deveriam se preparar dentro e fora dos clubes, por conta própria ou com ajuda de treinamentos personalizados.

Além disso, o treinamento personalizado como um todo está ganhando muita força e de acordo com a ACAD está, cada vez mais, sendo usado para obtenção mais ágil e eficaz de resultados. E este tipo de serviço, totalmente personalizado, é um dos principais diferenciais da empresa. Por isso, entendemos que num cenário global e alemão, o serviço do Time Villeroy está em uma situação positiva em relação ao mercado.

Em relação ao ambiente político-legal, a nova unidade está implantada no país que detém uma das economias mais sólidas do mundo, com taxas de juros baixíssimas, fácil acesso a crédito para pequenas e médias empresa e, em especial na localidade de Grünwald, o menor percentual de impostos para empresas no estado da Bavária. Ainda, a Alemanha possui a menor taxa de desempregos da zona do euro segundo a BBC, com 6,9% contra 11,7% da média europeia.

O ambiente demográfico onde o novo centro de treinamento está sendo implantado é, aparentemente, extremamente vantajoso para o novo negócio. Grünwald fica localizada a 30 minutos ao sul do centro de Munique e possui uma população de 11 mil habitantes, sendo que aproximadamente 2,1 mil famílias possuem renda mensal acima de 50 mil euros. Isso se justifica por que a localidade é escolhida por quase todos jogadores do principal clube da Alemanha, por artistas, personalidades e pessoas que buscam um lugar residencial exclusivo e tranquilo para viver. No quadro abaixo temos os dados completos retirados do senso realizado pela prefeitura de Grünwald em 2010.

Figura 11 - Senso renda familiar Grünwald 2010

Einkommensgrößenklassen 2010			
unter	5 000	688	1 100
5 000 bis unter	10 000	373	2 805
10 000 bis unter	15 000	367	4 558
15 000 bis unter	20 000	358	6 206
20 000 bis unter	25 000	332	7 489
25 000 bis unter	30 000	278	7 662
30 000 bis unter	35 000	266	8 642
35 000 bis unter	50 000	583	24 350
50 000 oder mehr		2 187	580 906
			195 808

Fonte: Gemeinde Grünwald

Ao analisar o ambiente geográfico percebemos que a nova unidade do Time Villeroy está muito bem localizada, no único centro comercial da cidade de Grünwald que fica no centro da cidade. A loja fica no segundo piso das galerias do shopping e tem boa visibilidade interna e ao mesmo tempo não expõe muito os seus clientes.

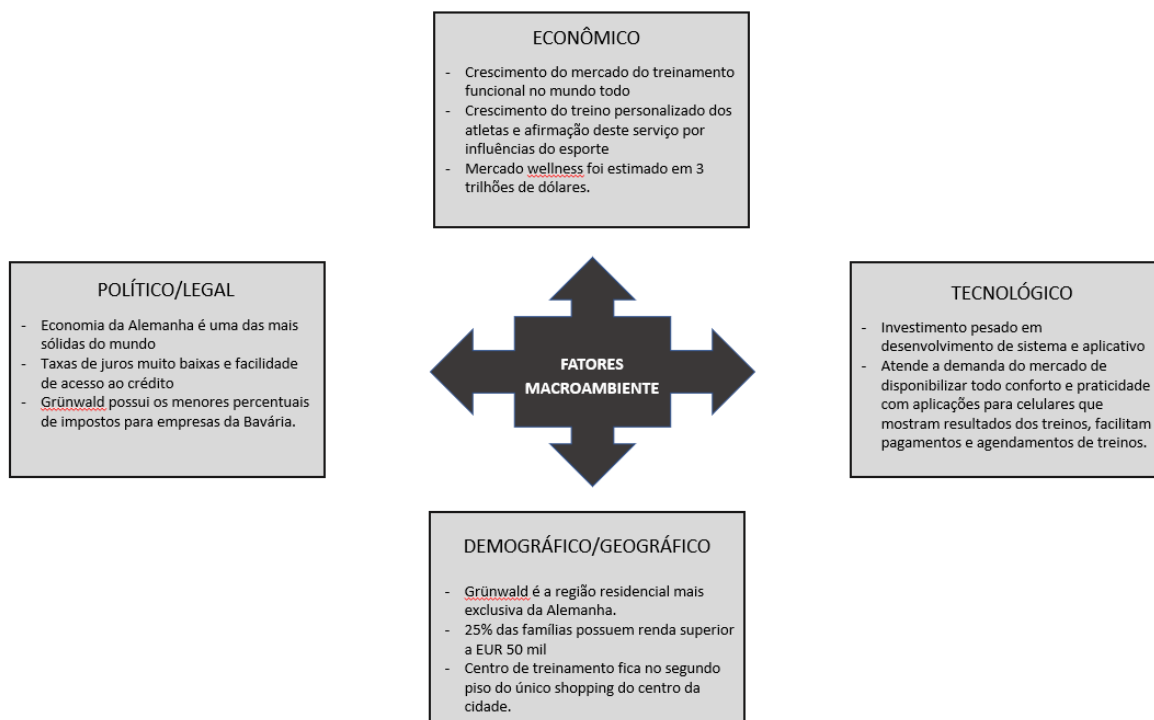
Figura 12 - Centro de Treinamento Grünwald



Fonte: Foto tirada no local.

O ambiente tecnológico é muito trabalhado pela Villeroy, que investe pesado em seu sistema e aplicativo para que o aluno ou atleta consiga realizar todos agendamentos de treinos e ter uma análise de sua evolução e performance nos treinos diretamente no seu smartphone, seguindo uma realidade atual de mercado onde os usuários e clientes querem ter acesso às informações diretamente nona palma da mão.

Figura 13 - Fatores macro ambiente



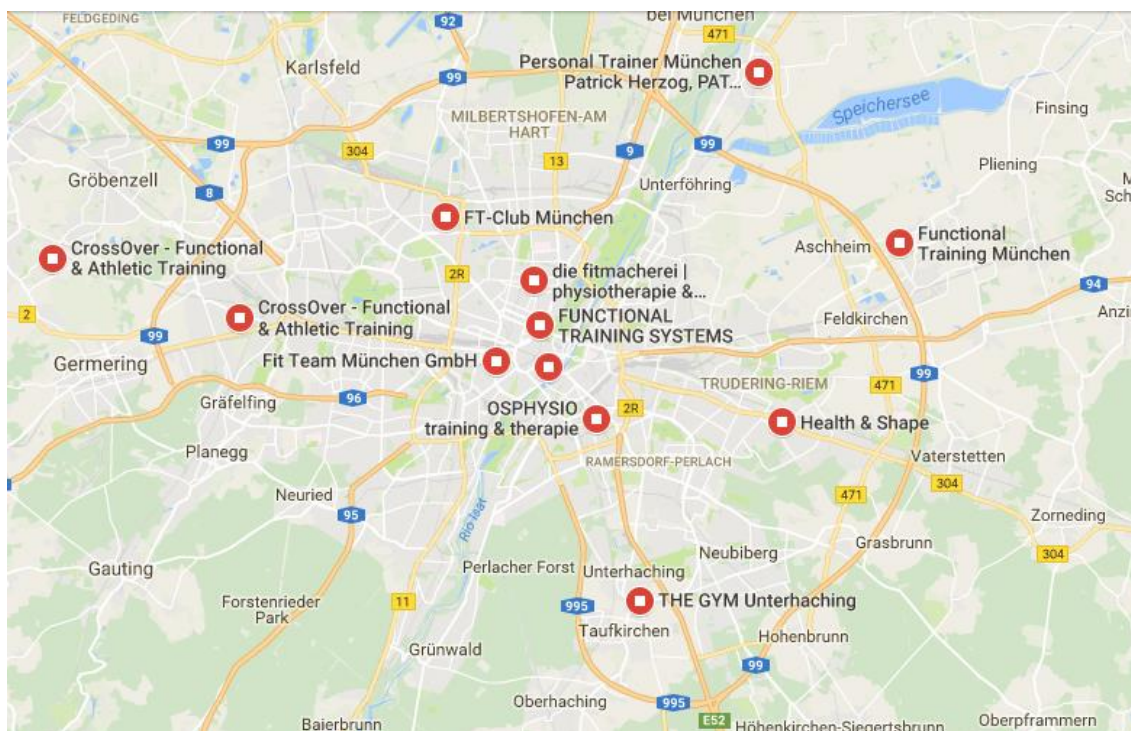
Fonte: Elaborado pelo autor

5.3.2. Análise do microambiente

O Time Villeroy Grünwald está há pouco mais de cinco meses sendo implantado, desde a ida do gerente comercial e de novos negócios internacionais – também autor deste trabalho – para a Alemanha. Nestes primeiros meses todo o esforço da organização foi direcionado para legalizar e formalizar a abertura de uma empresa nova na Europa, escolher local de implantação do centro de treinamento, busca por fornecedores e alinhamento de estratégias e expectativas com os investidores.

Foi realizada uma pesquisa minuciosa por toda cidade de Munique e regiões próximas, afim de se levantar todos concorrentes diretos e indiretos localizados próximo ao centro de treinamento da Villeroy, no entanto não foi encontrado nenhum concorrente direto na região de Grünwald, conforme a imagem abaixo:

Figura 14 - Concorrentes em Munique



Fonte: Google maps

No entanto foram descobertas empresas que oferecem treinamento funcional na região central de Munique, porém com conceitos diferentes e nota-se um foco maior na fisioterapia e recuperação de lesões do que o treino si. De qualquer maneira são considerados concorrentes diretos por oferecerem treinamento funcional, mesmo que as localizações dos mesmos não representem uma ameaça significativa para o novo centro de treinamento da Villeroy.

Tabela 13 - Principais concorrentes

Nº	Concorrente	Distância do CT Villeroy (km)	Serviços	Preço
1	OSPHYSIO training & therapie	11,50 km	Fisioterapia Treinamento funcional Reabilitação	100 a 200 euros por hora
2	Bi Phit Personal Training Studio	12,50 km	Personal trainer	75 a 110 euros por hora
3	Die fitmacherei physiotherapie & funktionelles training	20,50 km	Fisioterapia Treinamento funcional	90 a 120 euros por hora

4	FT-Club München	23,00 km	Treinamento funcional coletivo Cursos	65 a 105 euros planos de 2 a 5 vezes por semana
5	CrossOver - Functional & Athletic Training	26,50 km	Treinamento funcional personalizado	80 euros por hora

Fonte: Elaborado pelo autor

5.3.2.1 Descrição da concorrência:

“A concorrência pode ser definida como o conjunto de empresas que formam um setor. Portanto todos os players de um segmento concorrem entre si de maneira mais ou menos direta”. (HARTZ,2010)

Além deste mapeamento macro dos concorrentes, foi feito também uma análise em relação aos quatro P's daqueles concorrentes que disputam mercado mais diretamente com a Villeroy Grünwald e possuem serviços e conceito mais próximos da mesma. Levando em conta estes aspectos definimos 2 principais concorrentes são eles Osphysio e Die fitmacherei physiotherapie & funktionelles training.

I. Osphysio:

A Osphysio é uma empresa especializada em treinamento funcional e fisioterapia, tem como seu principal foco a reabilitação pós cirurgia e o treinamento visando a volta da boa forma física, seja para atletas ou pessoas “normais”. Acreditam em um treinamento com muita qualidade na execução do movimento, programas de treinamento totalmente personalizados e desenvolvidos a partir de testes realizados com seus clientes, ou seja, um treinador atende apenas um cliente.

Produto:

O produto/serviço oferecido pela empresa é vendido como tendo qualidade única, prezando muito pelo cuidado extremo com cada cliente que adere aos seus serviços. A Osphysio possui os serviços de treinamento funcional, treinamento para atletas, fisioterapia, fisioterapia esportiva e terapias para reabilitação após a realização de alguma cirurgia.

A concorrente trabalha com programas de treinamentos totalmente voltados para a necessidade específica de cada pessoa, baseado em quatro tipo de testes realizados. A partir dos resultados obtidos nas avaliações e aos objetivos do cliente, o programa de treinamento é construído.

Figura 15 - Ambiente Osphysio



Fonte: Site Osphysio

Preço:

Os valores praticados pela concorrente variam entre 100 e 200 euros por sessão. Os valores referentes ao treinamento variam entre 100 e 120 e os serviços de reabilitação pós cirurgia e fisioterapia variam entre 120 e 160 euros. Planos de treinamento para atletas variam entre 150 e 200 euros por sessão, isso se justifica por ser uma responsabilidade muito grande cuidar da preparação física de atletas. Em conversa ao telefone com a recepção da Osphysio foi dito que não trabalham com planos mensais, semestrais e anuais, apenas com o valor por sessão de treino ou fisioterapia, ou seja, não há descontos.

Em relação aos valores cobrados pela concorrente, nota-se que esta acima do praticado no mercado, porém eles prometem entregar um valor e qualidade muito grande ao seu cliente.

Localização:

A Osphysio fica localizada no bairro de Giesing, um bairro de classe média alta próximo ao centro de Munique. A concorrente fica localizada a pouco mais de onze quilômetros de distância do centro de treinamento da Villeroy em Grünwald, e possui uma sala comercial com pouco mais de 80m² em um prédio comercial na Rua Balanstraße 73. O espaço não possui estacionamento para os clientes, o que não dificulta a chegada dos mesmos, pois a rua é um lugar tranquilo e seguro para se estacionar.

Figura 16 - Localização Osphysio

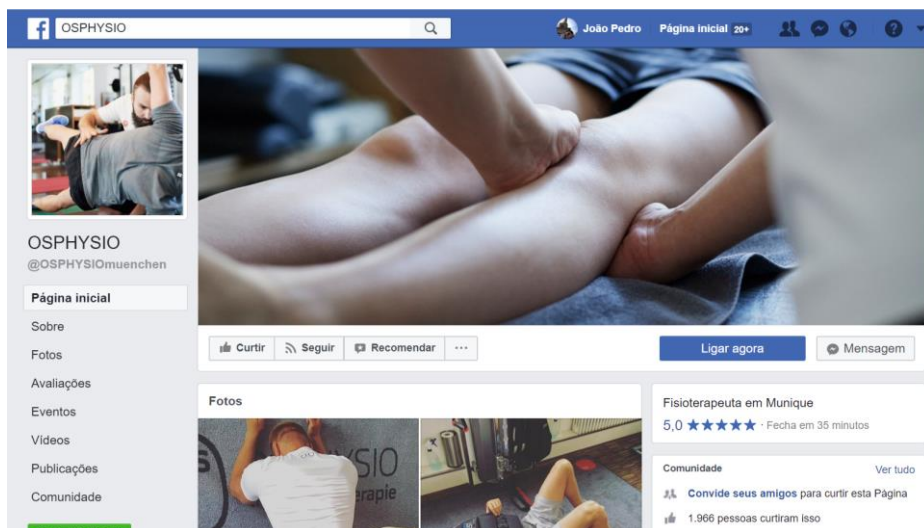


Fonte: Google maps

Promoção:

Em relação às promoções realizadas pela Osphysio, notamos que o principal meio de divulgação são as redes sociais, com prioridade para o Facebook e Instagram, no facebook a página da concorrente possui em torno de 1.980 curtidas e no Instagram possuem cerca de 1.300 seguidores. Utilizam as redes sociais sem tanta assiduidade, com uma média mensal de 10 posts, onde mostram basicamente fotos e vídeos de treinamentos e sessões de fisioterapia, seja com clientes ou os próprios treinadores da empresa realizando os treinos.

Figura 17 - Página do Facebook Osphysio



Fonte: Facebook Osphysio

Não foi encontrado nenhum tipo de promoção ou ação para engajamento do público para com a marca, ficando claro que a comunicação e marketing são prioridade da empresa no momento.

Em relação ao atendimento ao cliente, a Osphysio se mostrou ágil, no primeiro contato com página no Facebook, e depois no WhatsApp, onde é passado todo o método de treino e valores, o contato também pode ser feito via e-mail, site ou telefone como o cliente desejar.

Figura 18 - Forças e fraquezas Osphysio

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> - Infraestrutura e equipamentos modernos - Realização de 04 testes antes de se ter o programa de treinos do cliente - Leque completo de serviços (reabilitação, fisioterapia e treinamento) - Qualificação dos profissionais 	<ul style="list-style-type: none"> - Preço elevado - Horários limitados (seg a sex 7:00 às 20:00) - Redes sociais sem muita expressão - Pouco foco no treino e aumento de performance, mais foco na reabilitação e prevenção.

Fonte: Elaborado pelo autor

II. Die fitmacherei | physiotherapie & funktionelles training

Este concorrente também trabalha com duas modalidades, fisioterapia e o treinamento funcional. Foi fundada em 2011 e tem como principal objetivo ajudar pessoas a se recuperarem de lesões e dar mais qualidade de vida as mesmas através do treinamento funcional básico.

Produto:

A Die fitmacherei trabalha basicamente com fisioterapia para pessoas “normais” e para atletas, além de também disponibilizarem o treinamento funcional como foco nos objetivos de cada indivíduo. Trabalham, em quase totalidade de seus clientes, com atletas amadores e profissionais de modalidades como atletismo, natação e algumas outras não tão reconhecidas. Este fato se justifica pelo fato de que as duas proprietárias foram atletas e possuem inúmeros contatos no meio esportivo alemão.

Preço:

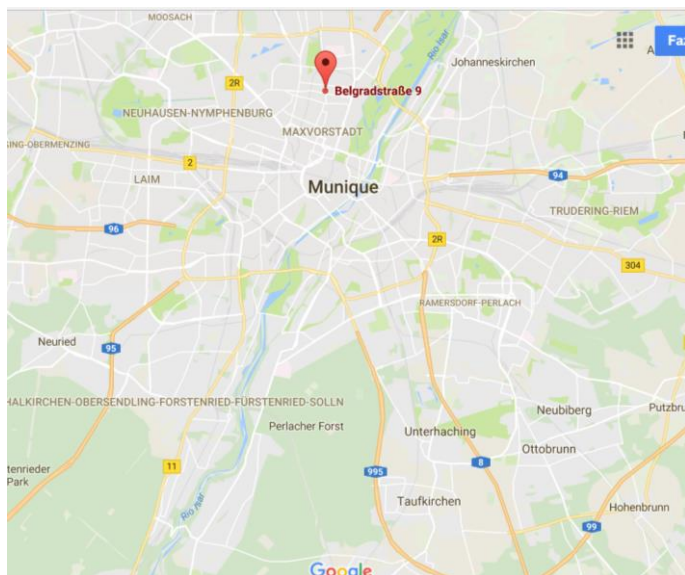
A concorrente trabalha com valores, para o serviço de treinamento funcional, de 90 euros por sessão de treinamento avulso e possui pacotes com 5 e 10 sessões de treinamentos com um desconto de 10% e 15% respectivamente. Com relação aos valores de sessões de fisioterapia, trabalham com o mesmo padrão de descontos, porém os valores deste serviço iniciam em 120 euros por sessão. Percebe-se que este concorrente possuem um pouco mais de flexibilidade em relação aos valores se comparado ao estudado no tópico anterior.

Localização:

A Die fitmacherei fica na localizada no bairro de schwabing-west ao norte do centro de Munique, o bairro é de classe média e fica bem próximo ao parque olimpico e ao centro histórico da cidade, por isso é basicamente comercial e bastante movimentado. A concorrente fica a pouco mais de vinte quilometros de distância do centro de treinamento do Time Villeroy em Grünwald e

possuem uma sala pequena, por volta de 60m² e um pequeno espaço para treino. O estúdio não possui estacionamento para clientes, porém fica em frente a linha do Tramway e próximo a linha do metrô.

Figura 19 - Localização Die fitmacherei

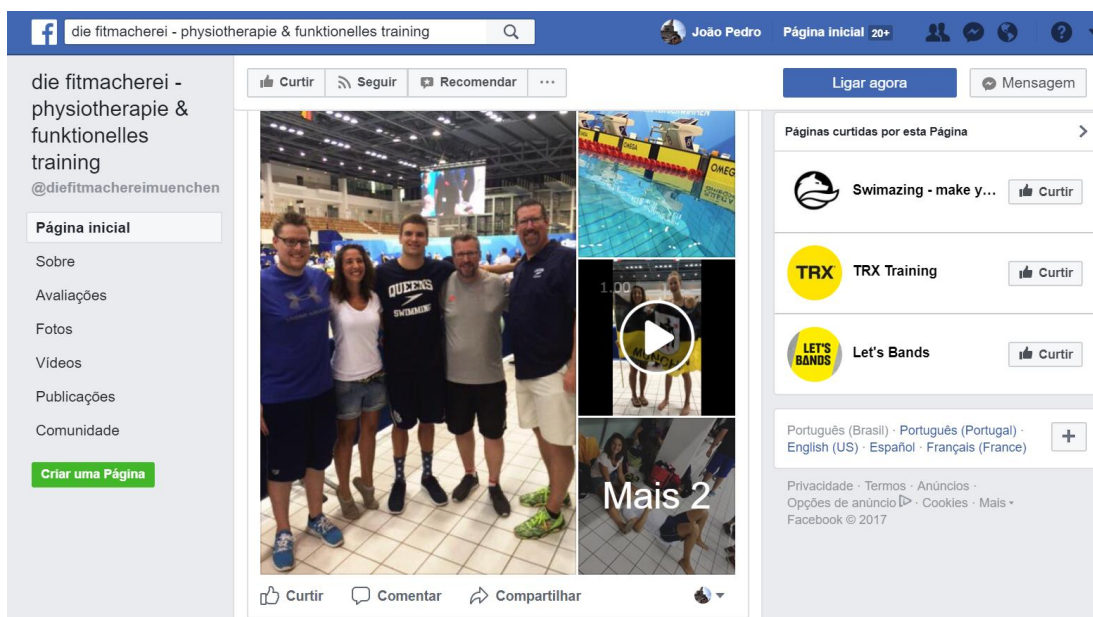


Fonte: Google maps

Promoção:

Percebe-se uma presença muito pequena da empresa nas redes sociais, possuem uma página no Facebook com apenas 300 curtidas e um perfil no Instagram com 150 seguidores. Além disso, a empresa não possui uma assiduidade nas suas postagens e interação com seu público. Percebe-se que as proprietárias circulam bastante no meio de alguns esportes, como natação e atletismo e, por consequência, a maioria das suas divulgações e conteúdo são mostrando os bastidores de eventos esportivos em que os atletas que treinam e trabalham com ela participam, o que gera um bom valor ao público apesar do conteúdo pouco frequente.

Figura 20 - Páágina do Facebok da Die fitmacherei



Fonte: Páágina Facebook Die fitmacherei

Em relação ao atendimento, foi constatado uma pequena demora em relação ao tempo de resposta de mensagens de clientes no facebook, levando até três dias para que o cliente obtivesse uma resposta. Além disso demonstraram desorganização em relação ao atendimento telefônico, pois, para que se tivesse uma informação mais rica em relação a como os concorrentes mais importantes atendiam os clientes foram feitas algumas simulações de ligações e as mesmas não foram respondidas imediatamente e demoraram até um dia para serem retornadas, mostrando uma clara fragilidade da empresa neste ponto.

Tabela 14- Forças e fraquezas Die fitmacherei

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> - Possuem muitos contatos no meio esportivo alemão e já trabalham com diversos atletas - Fisioterapia e treinamento funcional como opção de serviços - Pequena flexibilidade em relação aos preços 	<ul style="list-style-type: none"> - Local onde é realizado o treinamento funcional extremamente pequeno. - Comunicação muito fraca e sem assiduidade

Fonte: Elaborado pelo autor

5.3.2.2 Análise de competitividade

Foi analisado as empresas Villeroy, Osphysio e Die fitmacherei e foram elencados e entendidos os fatores chaves de sucesso, de acordo com conversa feitas com os gestores e colaboradores da organização. Após a determinação destes fatores os centros de treinamento citados foram avaliados pelo prisma do autor e de mais um gestor da empresa pontuando conforme seus graus de importância. Dessa forma, foi montada uma matriz cruzada de competitividade.

Tabela 15 - Matriz de Competitividade

Fatores Chaves de Sucesso	Peso de Importância	Villeroy	Total	Osphysio	Total	Die fitmacherei	Total
Qualidade do Atendimento	10	9	80	10	100	8	80
Localização	07	9	63	7	49	8	56
Qualificação dos Professores	10	9	80	10	100	7	70
Diversidade de serviços	05	5	25	9	45	8	40
Preço	07	8	56	6	42	7	49
Flexibilidade de horários	05	9	45	8	40	9	45
Reconhecimento (marca)	05	9	45	8	40	8	40
Estacionamento	07	7	49	6	42	8	56
Comunicação	10	9	90	7	70	6	60
Total			535		528		500

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir dos dados da tabela 16, pode-se perceber que os centros de treinamento são semelhantes, tendo em vista suas pontuações muito próximas e equilibradas. O Villeroy superou de acordo com os critérios

estabelecidos as duas concorrentes na pontuação geral, porém em alguns pontos ficou atrás, principalmente, da Osphysio. Nota-se que a organização foco do estudo ainda tem a evoluir em alguns pontos, tais como, atendimento, qualificação dos seus profissionais e diversificação dos serviços que, no centro de treinamento da Alemanha, há apenas o treinamento funcional. A Villeroy leva grande vantagem em relação aos seus concorrentes quando se trata de localização, já que está situada em uma das regiões mais ricas de Munique e de toda a Alemanha, tendo assim a oportunidade de dominar o mercado local, visto que não há concorrentes diretos no mesmo local. Outro ponto importantes que a Villeroy leva vantagem é no quesito comunicação e reconhecimento da marca, esse fato é bastante importante e é destaque na organização pois o trabalho com jogadores profissionais dão muita visibilidade a empresa e isso ajuda a alavancar a marca na região e no mundo todo, além disso as redes sociais da Villeroy possuem mais de 10 mil seguidores e seus treinadores possuem redes sociais muito ativas e fortes, o que reforça muito a comunicação da empresa e por consequência alavanca a marca.

No geral vemos que há, ainda alguns pontos a serem mais bem trabalhados no centro de treinamento da Alemanha, mas que mesmo nessa fase inicial a Villeroy possui grandes virtudes para se firmar no mercado e ganhar cada vez mais espaço no mercado alemão.

5.4 Análise SWOT

Nesta etapa iremos fazer a análise dos pontos fortes, fracos, das oportunidades e ameaças da Villeroy incluída no contexto de implementação de sua nova sede em Grünwald. As informações expostas foram obtidas mediante a realização das entrevistas com o gestores e também de acordo com as informações obtidas por experiência do próprio autor.. Em seguida, serão apresentados os objetivos e as estratégias de ação.

- Pontos Fortes:
 - Método de treinamento próprio

- Qualidade no atendimento
- Versatilidade do treino
- Flexibilidade nos horários de atendimento
- Atendimento personalizado
- Localização em uma das regiões mais ricas da Alemanha
- Marca já reconhecida no meio de atletas profissionais
 - Pontos Fracos:
 - Diversidade de serviços
 - Marca pouco conhecida para o público geral
 - Comunicação para o público alemão escassa
 - Pouco conhecimento do mercado inserido
 - Fluxo de caixa muito apertado
 - Apenas 1 treinador formado no método da Villeroy
 - Centro de treinamento sem comunicação visual externa e interna adequada
 - Oportunidades:
 - Jogadores aderindo cada vez mais ao treinamento personalizado por fora dos clubes.
 - Mercado de treinamento funcional se consolidando cada vez mais no cenário mundial
 - Treinamento personalizado está sendo usado para obtenção mais ágil e eficaz de resultados
 - Tecnologia vem sendo utilizada por grandes players para mensurar diversos fatores relacionados aos treinamentos através de dispositivos e informar os praticantes de exercícios físicos
 - O trabalho realizado com diversos atletas profissionais de futebol, que possuem grande visibilidade, possibilita que a Villeroy se aproveite dessa visibilidade proporcionada por eles para alavancar ainda mais sua marca.
- Ameaças:

- Surgimento de novos concorrentes diretos no mercado, isso é natural pelo crescimento que o mercado está tendo.
- Possível não aceitação do público alemão com o atendimento e maneira brasileira de lidar com os clientes.
- 46% da população de Grünwald possui idade maior que 50 anos, sendo 26% acima de 65 anos o que torna o público alvo mais restrito.

5.4.1. Matriz SWOT

Ponto Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> - Método de treinamento próprio - Qualidade no atendimento - Versatilidade do treino - Flexibilidade nos horários de atendimento - Atendimento personalizado - Localização em uma das regiões mais ricas da Alemanha - Marca já reconhecida no meio de atletas profissionais 	<ul style="list-style-type: none"> - Diversidade de serviços - Marca pouco conhecida para o público geral - Comunicação para o público alemão escassa - Pouco conhecimento do mercado inserido - Fluxo de caixa muito apertado - Apenas 1 treinador formado no método da Villeroy - Centro de treinamento sem comunicação visual externa e interna adequada
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Jogadores aderindo cada vez mais ao treinamento personalizado por fora dos clubes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Surgimento de novos concorrentes diretos no mercado, isso é natural pelo crescimento que o mercado está tendo.

<ul style="list-style-type: none"> - Mercado de treinamento funcional se consolidando cada vez mais no cenário mundial - Treinamento personalizado está sendo usado para obtenção mais ágil e eficaz de resultados - Tecnologia vem sendo utilizada por grandes players para mensurar diversos fatores relacionados aos treinamentos através de dispositivos e informar os praticantes de exercícios físicos - O trabalho realizado com diversos atletas profissionais de futebol, que possuem grande visibilidade, possibilita que a Villeroy se aproveite dessa visibilidade proporcionada por eles para alavancar ainda mais sua marca. 	<ul style="list-style-type: none"> - Possível não aceitação do público alemão com o atendimento e maneira brasileira de lidar com os clientes. - 46% da população de Grünwald possui idade maior que 50 anos, sendo 26% acima de 65 anos o que torna o público alvo mais restrito.
--	--

5.5. Segmentação e Posicionamento

O primeiro segmento alvo selecionado é o de pessoas que buscam condicionamento físico e qualidade de vida e vivem ou trabalham, basicamente, na região de Grünwald e cidades próximas como, Pullach e Munique.

Já o segmento alvo selecionado como secundário é o de atletas profissionais que buscam melhor condicionamento físico e atletas de base

(em formação) que buscam se destacar e em relação aos outros, este segmento está basicamente localizado na região da Bavária e em algumas cidades próximas na Áustria, onde existem diversos clubes de futebol profissional desde a primeira divisão até a quinta divisão.

Selecionou-se estes dois segmentos pois foram os que apresentam maior atratividade e por estarem relacionados com os princípios da Villeroy. Importante destacar que os segmentos 1 e 2 foram selecionados como de maior atratividade devido ao fato de que já representam uma grande parcela dos clientes da empresa num cenário global e é natural que esta situação se replique na Alemanha e em qualquer lugar onde a Villeroy se instale.

Em relação ao posicionamento, a Villeroy pretende ser lembrada na Alemanha como uma instituição inovadora que transmite confiança e qualidade aos consumidores, através, de seu método de treinamento exclusivo, o método Z, que visa uma melhoria na saúde, qualidade de vida e bem-estar. Para que isso aconteça, a empresa precisa ter foco total na qualidade em geral, principalmente de seus treinadores, seu atendimento e cada vez mais na sua comunicação para o público alemão, externando e deixando mais claro ao público alemão a sua missão.

5.6. Objetivos de marketing

Nesta seção serão expostos os objetivos de marketing estabelecidos para até 1 ano, de acordo com a análise feita da organização e do mercado até aqui.

- 1- Tornar o centro de treinamento de Grünwald uma operação saudável financeiramente, isso significa ter um faturamento igual ou maior do que 30 mil euros por mês.
- 2- Ser uma marca referência em treinamento funcional personalizado para o público alemão da região de Munique.
- 3- Ter a marca Villeroy vinculada a 5 atletas profissionais que são referências e influentes na Europa e, principalmente, na Alemanha.

5.7. Estratégias de marketing

Nesta etapa serão definidas as estratégias de marketing de acordo com os dados resultantes da pesquisa realizada com potenciais clientes, da análise SWOT e percepções do gestor e treinador que estão em solo alemão desenvolvendo o projeto para que se possa atingir os objetivos de marketing propostos. A seguir, apresentam-se as estratégias de marketing e as estratégias do composto de marketing.

5.7.1. Estratégias gerais de marketing

- 1- Captação de clientes
- 2- Alinhamento da comunicação e fortalecimento da marca
- 3- Viabilização de parcerias com marcas e atletas

5.7.2. Estratégias do composto de marketing

Estratégias de Produto:

- 4- Determinar o grau de satisfação e importância do serviço na visão dos clientes
- 5- Aumentar a qualidade de serviço prestado aos clientes

Estratégia de Preço:

- 6- Análise e melhoria constante dos planos e valores oferecidos

Estratégia de Promoção:

- 7- Possibilitar que o maior número de pessoas tenha condições de treinar com a Villeroy

8- Fidelizar e tornar os clientes propagadores da marca e serviço da Villeroy

9- Proporcionar ao potencial cliente uma experiência completa a para treinar na Villeroy e, assim, aumentar as chances de conversão deste cliente.

Estratégia de Praça:

10- Tornar a rede de empresas e lojistas locais parceiros da Villeroy

5.8 Plano tático, cronograma e orçamento

A partir das estratégias definidas no item anterior, nesta seção do plano estarão dispostas as táticas para efetuar-las, os responsáveis, o respectivo período e o orçamento das mesmas.

Estratégias gerais de marketing:

Estratégia 1: Captação de clientes			
Tática	Responsável	Período	Orçamento
Tática 1: Investimento em plataformas de marketing digital tais como; google ads, face ads e instagram ads.	Agência e João Castilhos	Até dezembro de 2018	EUR 500,00 mensais
Tática 2: Anúncio no portal online München DE.	Agência e João Castilhos	Até dezembro de 2018	EUR 80,00 mensais
Tática 3: Ação de mala direta direcionada para Grünwald e regiões próximas.	Designer freelancer e Camila	Dezembro 2017 e Junho 2018	EUR 400,00 por ação.

Tática 4: Anúncio de capa e contra capa em todas as edições do jornal do shopping onde o CT está inserido. Serão 4 edições.	Agência e João Castilhos	Dezembro 2017, Março 2018, Junho 2018, Setembro 2018	EUR 1.500,00 por edição
Tática 5: Exposição de panfletos nos principais pontos do comércio local.	Agência e Lucas K.	Janeiro 2018	EUR 300,00
Tática 6: Exposição de banners e cartazes em regiões próximas ao CT	Agência e Camila	Março 2018	EUR 450,00
Tática 7: Outbound marketing com todos atletas da rede de contatos da Villeroy que atuam na região de Munique.	Lucas K. e João Castilhos	Dezembro 2017	-

Estratégia 2: Alinhamento da comunicação e fortalecimento da marca			
Tática	Responsável	Período	Orçamento
Tática 1: Contratação de uma agência de comunicação local para	João Castilhos	Dezembro 2017	EUR 2.200,00 mensais

trabalhar em conjunto com a da matriz em POA.			
Tática 2: Regravação e divulgação do vídeo institucional na Alemanha.	OINK Films	Março 2018	EUR 500,00 (divulgação)
Tática 3: Análise e mensuração dos resultados de investimento em marketing digital.	Agência e João Castilhos	Mensalmente até dezembro de 2018	X
Tática 4: Implementação de reuniões semanais entre a agência alemã e setor de marketing da Villeroy matriz.	Agência, Cristiane e João Castilhos	Semanalmente até dezembro de 2018	X
Tática 5: Evento de inauguração do novo CT para formadores de opinião, jogadores, potenciais clientes e clientes.	Agência, João Castilhos, Lucas Krueel e Camila.	Fevereiro 2018	EUR 4.000,00

Tática 6: Ação com jogador cliente da Villeroy onde será realizado um treino aberto ao público e com uma sessão de autógrafos.	Lucas K. e Agência.	Janeiro de 2018	EUR 500,00
Tática 7: Potencializar as redes sociais do Time Villeroy na Alemanha através da divulgação de conteúdo de forma mais assídua.	Lucas K. e Agência.	Dezembro 2017 até dezembro de 2018	X
Tática 8: Confeção de materiais que divulguem a marca como; camisetas, bonés e materiais de treinos.	Agência e Camila	Janeiro de 2018	EUR 2.000,00
Tática 9: Colher depoimentos de atletas e clientes para poder usar este conteúdo	Agência e OINK Films	Maio de 2018	EUR 1.200,00

como material de apoio á venda.			
Tática 10: Reformulação da identidade visual interna e externa do CT.	Agência, Cristiane e Camila	Fevereiro de 2018	EUR 2.800,00

Estratégia 3: Viabilização de parcerias com marcas e atletas			
Tática	Responsável	Período	Orçamento
Tática 1: Incentivar atletas, formadores de opinião e vinculados à marca, a divulgarem a marca em suas redes sociais.	Lucas K e João Castilhos	Dezembro de 2017 até dezembro de 2018	X
Tática 2: Criação de uma apresentação que mostre nosso potencial de atingir um público muito grande, com o intuito de buscar empresas parceiras que possam alavancar o negócio na Europa.	Cristiane e Agência.	Até dezembro de 2018	X
Tática 3: Busca por possíveis parceiros que possam agregar	João Castilhos e Lucas K.	Fevereiro de 2018	X

a marca e ao negócio da Villeroy.			
--------------------------------------	--	--	--

Estratégias do composto de marketing:

Estratégias de produto:

Estratégia 4: Determinar o grau de satisfação e importância do serviço na visão dos clientes			
Tática	Responsável	Período	Orçamento
Tática 1: Realizar semestralmente pesquisas de satisfação e importância em relação ao CT	Cristiane e João Castilhos	Julho de 2018 e Dezembro de 2018	EUR 100,00 por edição
Tática 2: Calcular a média dos resultados atingidos;	Cristiane e João Castilhos	Dezembro de 2018	x
Tática 3: Análise dos resultados	Cristiane e João Castilhos	Dezembro de 2018	x
Tática 4: Aprimorar os atributos mais relevantes a partir dos resultados obtidos.	Cristiane, João Castilhos e Agência.	Dezembro de 2018	x

Estratégia 5: Aumentar a qualidade de serviço prestado aos clientes			
Tática	Responsável	Período	Orçamento
Tática 1: Contratação e treinamento de mais 1	Natália e Lucas K.	Julho de 2018	EUR 1.200,00 mensais.

treinador para o CT de Grünwald.			
Tática 2: Qualificar os treinadores atuantes na Alemanha, através de cursos e reciclagens internas ligados ao método Z.	Lucas K., Natalia e Leonel Villeroy.	Janeiro de 2018	x

Estratégias de preço:

Estratégia 6: Análise e melhoria constante dos planos e valores			
Tática	Responsável	Período	Orçamento
Tática 1: Incluir na pesquisa de satisfação semestral itens que avaliem o preço.	Cristiane e João Castilhos	Julho de 2018 e Dezembro de 2018	x
Tática 2: Implementar e incentivar os meios de pagamento recorrente e débito automático.	Camila	Janeiro de 2018	EUR 150,00
Tática 3: Desenvolver preços especiais para atletas de base.	João Castilhos e Carlo Rosito	Dezembro de 2017	x
Tática 1: Oferecer planos com valores reduzidos para treinos coletivos.	Agência e João Castilhos	Dezembro de 2017	x

Estratégias de Promoção:

Estratégia 7: Possibilitar que o maior número de pessoas tenha condições de treinar com a Villeroy			
Tática	Responsável	Período	Orçamento
Tática 1: Criar planos com valores reduzidos para treinos coletivos (pequenos grupos).	Agência e João Castilhos	Dezembro de 2017	X

Estratégia 8: Fidelizar e tornar os clientes propagadores da marca e serviço Villeroy			
Tática	Responsável	Período	Orçamento
Tática 1: Criação de campanha de indicação, dando 10% de desconto aos clientes que indicarem novos.	Agência e João Castilhos	Fevereiro de 2018	X
Tática 2: Dar ao cliente, quando assinar o contrato, um presskit com materiais da Villeroy para que ele possa treinar com os mesmos.	Cristiane e Agência	Fevereiro de 2018	EUR 1.000,00
Tática 3: Valorizar os clientes com um “mimo” quando completam um número X de treinos.	Cristiane e Agência	Fevereiro de 2018	EUR 500,00

Estratégia 9: Proporcionar ao potencial cliente uma experiência completa de treinos para aumentar a chance de conversão			
Tática	Responsável	Período	Orçamento

Tática 1: O cliente poderá fazer até uma semana e treinos experimentais para poder sentir uma real mudança no seu corpo e assim ter mais motivação para continuar os treinos.	Lucas K. e João Castilhos	Dezembro de 2017	X
---	---------------------------	------------------	---

Estratégia de Praça:

Estratégia 10: Tornar a rede de empresas e lojistas locais parceiros da Villeroy			
Tática	Responsável	Período	Orçamento
Tática 1: Propor aos lojistas e as empresas locais um desconto para que seus funcionários treinem com a Villeroy e em troca eles viabilizariam um espaço onde a Villeroy poderia divulgar seus serviços.	Lucas K., João Castilhos e Cristiane.	Dezembro de 2017	X

5.9. Controle do plano de marketing

Após uma análise, e com o intuito de realizar o controle do cronograma, do orçamento e do plano de marketing como um todo, foram distribuídos dois tipos de controle: o de eficiência e o de eficácia. No primeiro aspecto o objetivo principal é ver se o cronograma e o orçamento está sendo realizado pelos responsáveis pelo assunto e o segundo tem o intuito de mensurar os resultados que estão sendo obtidos pelo Plano de Marketing.

a) Controles de Eficiência

Tabela 16 - Controles de Eficiência

Objetivo	Data	Horário	Local	Participações	Método
Cronograma e Orçamento	Dia 05 de cada mês	13:00	Skype	Gestores, treinadores e administrativo.	Os gestores devem indagar os responsáveis de cada área sobre o andamento dos processos e suas devidas táticas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

b) Controle da Eficácia

Tabela 17 - Controle da Eficácia

Objetivo	Data	Horário	Local	Participações	Método
Realizar análise complexa do Plano de Marketing como um todo	No fim de cada trimestre do ano	13:00	Skype	Gestores	Possuir uma espécie de checagem de cada uma das Estratégias.

Fonte: Elaborado pelo autor

6. ANÁLISE FINANCEIRA

A análise financeira tem como propósito estabelecer os gastos e custos ligados à implementação das estratégias e táticas desenvolvidas neste Plano de Marketing. Com isso, foi feita uma estimativa de DRE como parâmetro elaborado pelo autor do trabalho, devido à falta informações de histórico, já que o empreendimento está em fase inicial. Destaca-se que foram feitas previsões estimadas de acordo com cenário de crescimento do mercado de academias e wellness no mundo.

Tabela 18 - Estimativa de DRE

	Média Mensal	Estimativa 2018/sem plano	Média Mensal	Estimativa 2018/com plano	Incremental
Receita Bruta	€ 22.000,00	€ 264.000,00	€ 30.000,00	€ 360.000,00	€ 96.000,00
IVA 19%		-€ 50.160,00		-€ 68.400,00	-€ 18.240,00
Receita Líquida		€ 213.840,00		€ 291.600,00	€ 77.760,00
Despesas Gerais	-€ 15.000,00	-€ 180.000,00	-€ 18.000,00	-€ 216.000,00	-€ 36.000,00
Despesas com o Plano		€ -		-€ 67.220,00	-€ 67.220,00
Resultado Operacional		€ 33.840,00		€ 75.600,00	€ 41.760,00
IR 23%		-€ 7.783,20		-€ 17.388,00	-€ 9.604,80
Resultado Líquido		€ 26.056,80		€ 58.212,00	€ 32.155,20

Fonte: Elaborado pelo autor

Considerando que a empresa não tenha intenção de implementar as ações propostas no Plano de Marketing, acredita-se que a mesma terá uma receita bruta de EUR 264.000,00 no ano de 2018, o que representa uma média de mensal de EUR 22.000,00 de receita bruta. Chegou-se a este dado financeiro, por meio das prévias análises financeira e de viabilidade que a empresa havia feito para a implementação do centro de treinamento em Grünwald. Porém o resultado do exercício seria de apenas EUR 26.056,8, o que pode se considerar razoável para o primeiro ano de operação de uma empresa em um novo país. Caso a implementação das propostas do plano sejam efetuadas, estima-se uma receita bruta de EUR 360.000,00 anual, o que nos mostra uma receita média mensal de EUR 30.000,00 cumprindo assim um dos objetivos propostos no plano e ainda a organização finalizaria o período com o resultado líquido de EUR 58.212,00. Isso representa um aumento de 123,40% no resultado líquido.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este documento foi elaborado pela necessidade do Time Villeroy de implementar um plano de marketing na sua nova unidade, localizada na Alemanha e que surgiu a partir da vontade de um atleta, cliente da empresa, de empreender junto com a organização naquele mercado. Sabe-se da enorme dificuldade que se tem para realizar com sucesso a expansão de uma empresa, quando mais uma expansão internacional e sem, ou quase nenhum, planejamento para isto.

Buscou-se aqui conhecer um pouco mais da realidade do mercado alemão, bem como os possíveis competidores da Villeory no novo mercado em que está se inserindo. Também se teve a oportunidade de conhecer um pouco mais sobre o comportamento do consumidor alemão e, graças a muitas conversas e trocas de ideias e informações em terras bávaras, compreender suas necessidades e forma de pensar e viver. A partir de todas estas informações colhidas e observadas pessoalmente pelo autor deste trabalho se teve uma noção muito melhor de onde o Time Villeory estava se inserindo e possibilitou que o desenvolvimento da empresa em solo alemão tenha melhores possibilidades do que seria caso não houvesse sido desenvolvido este trabalho.

Pode-se observar durante o desenvolvimento do trabalho a falta de estrutura de pessoal que a Villeroy despõe em solo alemão para realizar tantas ações importantes e os obstáculos em desenvolver um plano de marketing em uma pequena empresa.

O objetivo maior deste trabalho foi de desenvolver um plano de marketing eficaz e de veras assertivo para a organização, visando a criação de uma estratégia de marketing clara e que condiz com os princípios e missão da empresa e que pudessem ser transformadas em ações táticas de fácil compreensão e simples no momento de implementar. Pois, de nada adiantaria escrever um trabalho complexo e de difícil compreensão que seria arquivado e jamais utilizado ou utilizado de maneira incompleta, afinal o grande objetivo é implementar o plano aqui descrito e fazer com que a organização colha os resultados deste trabalho, que apenas de simples, não é nada fácil de se desenvolver.

Apesar de ser claro o crescimento do mercado wellness no mundo todo e de o treinamento personalizado, principalmente para atletas profissionais, estar em foco no mercado, é visível que a Villeroy ocupa uma posição de destaque no mercado mundial e basta se organizar mais internamente para que os resultados da marca sejam ainda mais expressivos e que o centro de treinamento de Grünwald pode ser apenas o primeiro da empresa em território europeu.

Por fim conclui-se que, ao final do desenvolvimento do trabalho o objetivo geral foi atingido com a elaboração do plano de marketing e, neste sentido, vemos a importância que esta ferramenta tem para a sobrevivência de uma organização inserida em um ambiente tão competitivo e complexo, no entanto é apenas uma das etapas que a Villeroy deverá cumprir para iniciar uma caminhada de sucesso e de resultados sólidos no velho continente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALDAY, Hernan E. Contreras. **O Planejamento Estratégico dentro do conceito de Administração Estratégica**. Disponível em:

<http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/o_planejamento_estrategico.pdf> Acesso em: 07 de outubro de 2017.

AMBRÓSIO, Vicente. **Plano de Marketing passo a passo**. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso Editores, 1999.

BERTÃO, Naiara. Brasil já é um dos maiores mercados “fitness” do mundo. Exame, 26 de maio de 2016. Disponível em <<https://exame.abril.com.br/revista-exame/brasil-ja-e-um-dos-maiores-mercados-fitness-do-mundo/>>. Acesso em: 09 de novembro de 2017.

BORGES, Adilson Adão; LUCE, Fernando Bins. **Estratégias Emergentes ou Deliberadas: um estudo de caso com os vencedores do prêmio “Top de Marketing” da ADVB**. vol. 40. n 3. RAE – Revista de Administração de Empresas: São Paulo, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COBRA, Marcos. **Administração em Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7.ed. São Paulo: Bookman, 2003.

CUNHA, Marcos V. M; LUCE, Fernando Bins. **Estratégias Funcionais de Marketing e Tipos Estratégicos Genéricos: um estudo exploratório no ramo de varejo de vestuário**. ENANPAD – Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 1998.

Disponível em: <<http://www.diefitmacherei.net/>>. Acesso em: 05 de novembro de 2017.

Disponível em: <<http://www.osphysio.de/>>. Acesso em: 04 de novembro de 2017.

Disponível em: <<https://www.resultados.com/futebol/alemanha/liga-regional-da-baviera/>>. Acesso em: 04 de novembro de 2017.

Disponível em: <<https://www.statistik.bayern.de/>>. Acesso em: 05 de novembro de 2017.

Disponível em: <<http://www.timevilleroy.com.br/>> Acesso em: 03 de novembro de 2017.

ETZEL, M. J.; WALKER, B. J.; STANTON, W. J. **Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001.

JUSTO, Marcelo. **O segredo que faz da Alemanha a economia mais sólida do mundo**. BBC, 31 de janeiro de 2016. Disponível em: <http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2016/01/160131_segredo_alemanha_economia_ab>. Acesso em: 05 de novembro de 2017.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. **Marketing**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Tradução Arlete Simille Marques, Sabrina Cairo; revisão técnica Dílson Gabriel dos Santos, Francisco J. S. M. Alvarez. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios e casos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi . **Plano de Marketing para Micro e Pequenas Empresa**. vol. 1. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MCCARTHY, E. J.; PERREAULT, W. D. **Marketing Essencial: uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997.

MINTZBERG, H. “Opening up the definition of strategy”, in **The Strategic Process – concepts, contexts and cases**. Prentice-Hall Inc,1998.

OLIVON, Beatriz. **Os 10 países mais saudáveis do mundo**. Exame, 13 de setembro de 2016. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/mundo/os-10-paises-mais-saudaveis-do-mundo/>>. Acesso em: 04 de novembro de 2017.

PIATO, Ederson Luiz; SILVA, Andrea Lago; DE PAULA, Verônica A. Freitas. **Identificando os Elementos da Estratégia de Marketing: o caso da “estratégia” de marcas próprias do atacado**. EMA - III Encontro de Marketing da ANPAD: Curitiba, 2008.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
_____. **Competitive Strategy**. New York: Free Press, 1980.

PRATA, Maria. **Efeito calmante: mercado “wellness” cresce de forma frenética.** Vogue, 09 de abril de 2017. Disponível em: <<http://vogue.globo.com/lifestyle/noticia/2017/04/efeito-calmante-mercado-wellness-cresce-de-forma-frenetica.html>>. Acesso em: 04 de novembro de 2017.

PRIDE, William M.; FERRELL, O. C. **Marketing: conceitos e estratégias.** Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 2001.

SEITZ, Max Helgo. **O Planejamento Estratégico de Marketing e o Plano de Negócios.** Disponível em: <<http://www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/46.pdf>> Acesso em: 15 de setembro de 2017.

SKACEL, Robert K. **Plano de Marketing: como prepará-lo, o que ele deve conter.** São Paulo: Nobel, 1992.

RIBEIRO, Érica. Setor de fitness e mercado de academias movimentam mais de R\$ 2 bilhões no País. Brasil Econômico, 27 de junho de 2013. Disponível em: <<http://economia.ig.com.br/empresas/comercioservicos/2013-06-27/setor-de-fitness-e-mercado-de-academias-movimentam-mais-de-r-2-bilhoes-no-pais.html>>. Acesso em: 04 de novembro de 2017.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica.** 23. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica.** São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

_____. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WESTWOOD, John. **O Plano de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

ZANATTA, Wilian Dal Castel. **Plano de Marketing para Solar Instrumentação, Monitoração e Controle LTDA**. Disponível em:

<<http://siaibib01.univali.br/pdf/Wilian%20Dal%20Castel%20Zanatta.pdf>>

Acesso em: 16 de setembro de 2017.

APÊNDICE A
ROTEIRO DE ENTREVISTAS

PLANO DE MARKETING TIME VILLEROY GRÜNWALD

Entrevista com diretoria

- 1 - Quais principais pontos fracos que você vê da empresa atualmente?
- 2 - O que você avalia como pontos fortes da empresa perante o mercado?
- 3 - Quais principais dificuldades que você vê referente a entrada da empresa em um novo mercado internacional?
- 4 - Quais desafios você acredita que a comunicação teria para conseguir passar a mensagem do time Villeroy para o público de um novo mercado internacional?
- 5 - Qual a sua avaliação em relação à concorrência (que você conheça) no que se refere a:
 - Produto/Serviço -
 - Preço -
 - Propaganda/Comunicação -
 - Praça -

PLANO DE MARKETING TIME VILLEROY GRÜNWALD

Questionário aplicado a amostra de potenciais clientes

1- Qual a sua idade? What is your age?

15 - 20 anos	
20 - 25 anos	
25 - 30 anos	
30 - 35 anos	
35 - 40 anos	
40 - 45 anos	
45 - 50 anos	
50 - 55 anos	
55 - 60 anos	
60 - 65 anos	
65 - 70 anos	

2- Estado Civil? Marital status?

Solteiro	
Casado	
Divorciado(a)	

3- Em que cidade você mora? Which city do you live?

Grünwald	
Munique	
Pullach	
Oberhaching	
Other	

4- Em que cidade você trabalha? Which city do you work in?

Grünwald	
Munique	
Pullach	
Oberhaching	
Other	

5- Você acha importante para a saúde praticar atividade física?

Do you think it is important for your health to exercise?

Sim	
Não	
Talvez	

6- Que tipo de exercício você pratica? What kind of exercise do you do?

Musculação	
Corrida	
Esportes coletivos	
Yoga	
Golf	
Treinamento Funcional	
Dança	
Luta	
Esportes radicais	
Esportes de neve	
Outro	

7- Você prefere fazer exercícios com orientação de um profissional ou por si próprio? Do you prefer to exercise with the guidance of a professional or by yourself?

Com orientação	
Sem orientação	

8- Em que parte do dia prefere fazer exercícios? In what time of the day do you prefer to exercise?

6am - 9am	
9am - 12pm	
12pm - 15pm	
15pm - 18pm	
18pm - 21pm	
21pm - 12am	
Eu não pratico exercícios	

9- Com que frequência você pratica atividade física? How often do you exercise?

Nunca	
1x por semana	
2x por semana	
3x por semana	
Quase todos os dias	
Outro	

10 - Onde você prefere fazer exercícios? Where do you prefer to exercise?

Ao ar livre	
Lugares fechados	

11- Você considera que Grünwald atende suas necessidades quanto a locais fechados para a práticas de atividades físicas? Do you think Grünwald meets your needs in terms of enclosed places for physical activity practices?

Sim	
Não	
Talvez	

12- O que você leva em consideração no momento de escolher um lugar para praticar exercícios? What do you take into consideration when choosing a place to exercise?

Marca	
Equipamentos	
Tecnologia	
Qualidade no atendimento	
Referências	
Preço	
Localização	
Infraestrutura	
Ambiente/Clima	

13- Aonde você procuraria caso estivesse buscando um local para fazer exercícios? Where do you search if you are looking for a place to exercise?

Google	
Outras ferramentas de pesquisa	
Mídias sociais	
Jornais ou revistas	
Vizinhança	
Outro	

14- Você já ouviu falar em treinamento funcional? Have you heard about functional training?

Sim	
Não	

15- Você já praticou treinamento funcional? Have you ever done functional training?

Sim	
Não	

16- Eu prefiro praticar exercícios próximo a minha casa do que ao meu trabalho. I prefer to exercise near my home than my work.

1 Discordo totalmente	
2	
3	
4	
5 Concordo totalmente	

17- Você tem intensão de praticar ou continuar praticando o Treino Funcional nos próximos 3 meses? Are you eager to practice or continue practicing Functional Training in the next 3 months?

1 Pouco provável	
2	
3	
4	
5 Muito provável	