

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

LETÍCIA SAKASHITA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING EM UM VAREJO DE
BICICLETAS E ACESSÓRIOS NA CIDADE DE BAURU**

**LONDRINA
2023**

LETÍCIA SAKASHITA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING EM UM VAREJO DE
BICICLETAS E ACESSÓRIOS NA CIDADE DE BAURU**

**Strategic marketing planning in a bike and accessories retail in the city of
bauru**

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentada como requisito para obtenção do
título de Bacharel em Engenharia de Produção
da Universidade Tecnológica Federal do Paraná
(UTFPR).

Orientador(a): Fabiano Palhares Galão

**LONDRINA
2023**



[4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Esta licença permite remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es) e que licenciem as novas criações sob termos idênticos. Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.

LETÍCIA SAKASHITA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING EM UM VAREJO DE
BICICLETAS E ACESSÓRIOS NA CIDADE DE BAURU**

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentada como requisito para obtenção do
título de Bacharel em Engenharia de Produção
da Universidade Tecnológica Federal do Paraná
(UTFPR).

Data de aprovação: 24 de novembro de 2023

Fabiano Palhares Galão
Doutorado
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

José Ângelo Ferreira
Doutorado
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Silvana Rodrigues Quintilhano
Doutorado
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

**LONDRINA
2023**

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar minha mais sincera gratidão, primeiramente, aos meus pais, Luciana e Augusto por me amarem incondicionalmente, investirem em minha educação e não pouparem esforços para minha felicidade.

Aos meus amigos de curso que me permitiram que essa jornada fosse mais leve, cheio de troca de experiências e momentos de suporte, principalmente ao Matheus Bhernardo, Lucas Fronza, Túlio Depieri e Aryadne Leal que me acompanharam em todos os momentos dessa trajetória.

Ao meu namorado, Artur, por me incentivar nos momentos difíceis e acreditar em mim. Agradeço por estar sempre ao meu lado, apoiando meus sonhos e sonhando comigo.

Ao meu professor orientador, Fabiano Palhares, pelo comprometimento com a realização deste trabalho e por me proporcionar seus conhecimentos que enriqueceram meu aprendizado.

A todos aqueles, que de alguma forma, contribuíram com esse estudo e presenciaram essa jornada junto a mim, meus mais sinceros agradecimentos, esse trabalho é dedicado a todos vocês.

RESUMO

O cenário de negócios constantemente desafia milhares de empresas no mundo todo a sobreviverem em um mercado cada vez mais competitivo devido a vários fatores, como a globalização, o crescimento da concorrência, o acesso à informação, às crescentes expectativas dos clientes, a migração para o digital, dentre outros. Nesse contexto, a atividade mercadológica se apresenta como fundamental para empresas de todos os segmentos, especialmente aquelas do setor varejista. De modo específico, o presente trabalho teve por objetivo desenvolver um Plano de Marketing para um varejista especializado no comércio de bicicletas e acessórios localizado na cidade de Bauru-SP, a fim de propor ações para manter a empresa competitiva frente aos concorrentes, principalmente com a China que produz em larga escala e vende seus produtos com preços atrativos. Para isso, a metodologia proposta tem abordagem qualitativa, focando em uma análise de estudo de caso com o intuito de levantar informações acerca do varejista em estudo. Com os resultados obtidos foi possível identificar os pontos fortes e fracos que a empresa possui e as ameaças e oportunidades do mercado. O estudo definiu, ainda, os objetivos de marketing, um plano de ação e um cronograma englobando os 12 primeiros meses de atividade, considerando informações fundamentais para aprimorar o desempenho empresa e que podem ser utilizados também como forma de melhoria contínua para aprimorarem seu mix de produtos e serviços.

Palavras-chave: planejamento estratégico; plano de marketing.

ABSTRACT

The business scenario constantly challenges thousands of companies around the world to survive in an increasingly competitive market due to several factors, such as globalization, growing competition, access to information, growing customer expectations, migration to digital, tooth others. In this context, marketing activity is fundamental for companies in all segments, especially those in the retail sector. Specifically, the present work aimed to develop a Marketing Plan for a retailer specializing in the trade of bicycles and accessories located in the city of Bauru-SP, in order to provide actions to keep the company competitive against competitors, mainly with the China that produces on a large scale and sells its products at attractive prices. To achieve this, the proposed methodology has a qualitative approach, focusing on a case study analysis with the aim of gathering information about the retailer under study. With the results obtained, it was possible to identify the strengths and weaknesses that the company has and the news and opportunities in the market. The study also defines marketing objectives, an action plan and a schedule covering the first 12 months of activity, considering fundamental information to improve the company's performance and which can also be used as a form of continuous improvement to improve its mix of products and services.

Keywords: strategic planning; marketing plan.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Mapa do Estabelecimento A.....	35
Figura 2 - Participação da Receita	36
Figura 3 - Participação da receita de bicicletas.....	37
Figura 4 - Revendedores da marca OGGI.....	38
Figura 5 - Gênero dos participantes do questionário	39
Figura 6 - Gênero segundo o instagram.....	40
Figura 7 - Faixa Etária dos participantes do questionário.....	40
Figura 8 - Faixa Etária segundo o instagram	41
Figura 9 - Frequência com que pedala	42
Figura 10 - Tempo em que pedala.....	42
Figura 11 - Motivo por qual pedala	43
Figura 12 - Motivos de escolha	44
Figura 13 - Avaliação de satisfação	45
Figura 14 - Situações do Macroambiente.....	48
Figura 15 - Avaliação dos atributos da Empresa A	50
Figura 16 - Média dos atributos por Empresa.....	51
Figura 17 - Desvio Padrão dos Atributos por Empresa	51
Figura 18 - Ameaças	56
Figura 19 - Oportunidades.....	56
Figura 20 - Plano de Ação.....	59
Figura 21 - Cronograma de atividades	60

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Comparação dos Planos de Marketing	16
Tabela 2 - Classificação econômica do Brasil	46
Tabela 3 - Ranking dos estabelecimentos mais frequentados.....	49

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
2.1	Marketing	10
2.2	Planejamento e plano de marketing	11
2.3	Ambientes de marketing.....	16
2.3.1	Ambiente interno	17
2.3.2	Ambiente externo	17
2.4	Composto de marketing	19
2.4.1	Produto.....	20
2.4.2	Preço	20
2.4.3	Praça	21
2.4.4	Promoção	22
2.5	Varejo	23
2.5.1	Tipos de Varejistas	24
2.5.2	Composto Varejista	27
3	METODOLOGIA	28
4	DESENVOLVIMENTO	33
4.1	Análise de Situação.....	33
4.1.1	Análise interna.....	34
4.1.2	Análise externa.....	38
4.1.3	Objetivos	57
4.2	Programa de Ações.....	58
4.3	Controle.....	60
5	CONCLUSÃO	61
6	REFERÊNCIAS.....	62
	APÊNDICE A – Entrevista com proprietários.....	69
	APÊNDICE B – Pesquisa de satisfação e classe econômica	71
	APÊNDICE C – Questionário de Análise Concorrencial	73

1 INTRODUÇÃO

O cenário de negócios desafia milhares de empresas no mundo todo a sobreviverem em um mercado cada vez mais competitivo devido à globalização, crescimento da concorrência, acesso à informação, expectativas do cliente e migração para o digital. Além disso, as organizações devem buscar atingir seus objetivos e metas, atraindo demanda para seus produtos e serviços, visto que, cada vez mais, os consumidores estão expostos a uma grande variedade de ofertas. Nesse contexto, a atividade mercadológica se apresenta como fundamental para empresas de todos segmentos, que buscam se destacar diante de seus concorrentes.

Desta forma, este estudo busca responder a seguinte pergunta: como o planejamento estratégico de marketing pode contribuir para a gestão empresarial, visando a preservação da competitividade de uma empresa varejista especializada em bicicletas, peças e acessórios, mesmo diante do mercado externo?

Para Kotler e Keller (2012) o êxito das ações do departamento de marketing pode refletir no sucesso financeiro da empresa. De acordo com os autores citados acima, a administração de marketing é a capacidade de determinar o mercado-alvo, fazer a captação do cliente e a partir disso, torná-lo fiel através de uma entrega de valor através da arte e ciência.

O marketing se mostra com uma significativa relevância também no contexto varejista, visto que o setor está exposto a constantes mudanças que sofre impacto através de diversas transformações, sendo elas: culturais, sociais, demográficas, tecnológicas, além da globalização de negócios que implicam nas vendas de produtos ou serviços para os consumidores finais, sendo eles para qualquer tipo de consumo, não englobando apenas vendas em pontos físicos. (WONG *et al.*, 2013)

De modo específico, o trabalho foi realizado em um varejo de bicicletas e acessórios, dado que é um segmento que tem crescido de forma significativa nos últimos anos, devido à preocupação com práticas saudáveis e ecológicas. As bicicletas são meios de transporte que não geram resíduos e também não utilizam combustível, causando baixo impacto ao ambiente (RUSCHEL, 2008).

Elas se apresentam de forma limpa, não emitindo gás carbônico, o que acaba atraindo pessoas que estão preocupadas com o meio ambiente e que são adeptas a sustentabilidade.

O Brasil ocupa a quarta posição de maior produtor de bicicletas no mundo, gerando aproximadamente 4 milhões de unidades anuais. Segundo a ABRACICLO - Associação Brasileira dos Fabricantes de Motocicletas, Ciclomotores, Motonetas e Bicycletas (2022) o país, em 2021, gerou 14.546 empregos contando com uma estimativa de 8.936 comércios varejistas no ramo.

O segmento também apresentou uma alta procura durante a pandemia do COVID-19, no qual milhares de pessoas buscaram alternativas para o transporte público e também, por práticas de esportes em locais abertos na época de isolamento. A Aliança Bike, uma associação que fomenta a economia de bicicletas, realizou um levantamento que contou com a participação de 40 empresas associadas, a partir disso, foi constatado que as vendas do setor apresentaram um crescimento de 118% em relação ao mesmo período de 2019 (ESTADÃO, 2021).

Diante do exposto, o presente trabalho tem por objetivo geral desenvolver um plano de marketing para um varejista especializado no comércio de bicicletas e acessórios localizado na cidade de Bauru, a fim de propor ações para manter a empresa competitiva frente aos concorrentes, principalmente com a China.

Em relação aos objetivos específicos, o estudo visa elaborar um referencial teórico acerca dos principais temas como marketing e varejo. Ademais, visa analisar o mercado, no qual a empresa está inserida, para compreender como ele interfere sobre as estratégias da organização.

A empresa, estabelecida em 1989, conta atualmente com dois proprietários e nove funcionários. Além disso, o estabelecimento possui contato com a área digital através de redes sociais e um site que serve somente de apoio para loja física, não realizando vendas por esse canal, apenas auxiliando com a prestação de informações e conhecimentos acerca dos produtos e serviços.

A organização aponta como uma de suas principais preocupações o crescimento dos grandes varejistas no e-commerce, principalmente se tratando do comércio exterior como a China, pois isso implica em uma dificuldade dos estabelecimentos físicos nacionais de se manterem competitivos com a internet.

O crescimento da China no comércio mundial já ocorre há um tempo considerável, mas nos últimos anos houve uma intensificação que pode se fundamentar por diversos fatores, entre eles o alto investimento estrangeiro acerca das exportações e a mão de obra barata, o que garante vantagens de custo expressivas em detrimento a outros países em relação à uma variedade vasta de produtos (NONNENBERG *et al*, 2008).

Dessa forma, a elaboração desse trabalho se justifica pela importância do mercado de bicicletas, pelo alto grau de concorrência no setor e pela necessidade de as empresas buscarem constantemente diferenciação para se manterem competitivas, garantindo sua permanência e crescimento no mercado.

Além disso, o trabalho pode ser uma contribuição valiosa para o aprimoramento da gestão empresarial e para o crescimento do setor de varejo de bicicletas na região. A criação de um plano de marketing que esteja em consonância com os objetivos da empresa em questão e que possa ser implementado pelo gestor em sua empresa de pequeno porte pode ajudar a impulsionar a economia local.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Marketing

Na visão de Wong *et al.* (2013) o marketing pode ser explicado por um conjunto de atividades com a finalidade de criar, comunicar, entregar valor e promover o relacionamento entre a organização e o mercado, em uma relação de atender os desejos e necessidade dos clientes para assim, atingir o objetivo da empresa garantindo a satisfação de ambos.

Segundo Kotler e Keller (2012) uma definição complementar para o marketing é de atender as necessidades dos consumidores sendo elas sociais ou particulares, proporcionando lucro para os negócios. Já para Ikeda e Campomar (2006) é a arte de realizar as trocas de forma eficiente, garantindo que as partes interessadas sejam beneficiadas.

Com a finalidade de conquistar a fidelidade dos consumidores, o marketing deve oferecer um valor excedente ao seu concorrente de forma consistente (WOOD, 2015). Poyer e Bastos (2011) afirmam que o marketing favorece na conservação do relacionamento entre as organizações e os consumidores.

O marketing também é uma filosofia empresarial no qual busca que todos os colaboradores centrem seus pensamentos na resolução dos problemas e necessidades dos consumidores, não devendo apenas ser de responsabilidade da área de marketing, mas sim, de todos departamentos da organização (READE *et al.*, 2015).

Visto as funcionalidades do marketing, é de extrema importância compreender como o marketing tem desempenhado um papel significativo no enfrentamento das adversidades vivenciados no início do século XX, principalmente, pelo fato de proporcionar receita através de demanda para que todos os outros departamentos de uma organização possam operar (KOTLER; KELLER, 2012).

Para Buhamra (2012) outros desafios como a mudança do comportamento de consumidor, alterações na concorrência e ações do estado, dificultam as relações entre consumidores e mercado, de se manterem boas organicamente. Devido a isso, são necessários cada vez mais esforços para se conquistar, comunicar e fidelizar um cliente.

Kotler e Keller (2012) ressaltam que importância do marketing também pode ser explicado a um contexto geral observando a sociedade, pois através dele que foram inseridas inovações de produtos que alcançaram os consumidores e tiveram suas aceitações.

2.2 Planejamento e plano de marketing

O planejamento de marketing baseia-se em um processo organizado que utiliza de ferramentas como pesquisa e análise para compreender o cenário atual e traçar estratégias que estejam de acordo com os objetivos e metas estabelecidos pela organização, realizando a documentação, avaliação e

controle dessas atividades, para assim fornecer valor as partes interessadas (WOOD, 2015).

Para Ikeda e Campomar (2006) o planejamento nada mais é do que a previsão dos eventos futuros e a determinação das atividades para se alcançar os objetivos de marketing. Para os autores, existe o planejamento que visa o longo prazo, conhecido por planejamento estratégico, e aquele de curto prazo, citado como operacional.

Wong *et al.* (2013) afirmam que possuir um planejamento de marketing pode trazer inúmeros benefícios para os profissionais da área pois permite a análise dos fatores internos e externos da organização, levanta os recursos necessários para a realização das atividades e facilita a identificação dos resultados.

O processo de planejamento de marketing baseia-se teoricamente em identificar oportunidades, escolher o público-alvo, criar e desenvolver estratégias e administrar os recursos. Porém na prática, devido a alta competitividade do mercado, são necessários atualizações e alterações mais contínuas do planejamento (KOTLER; KELLER, 2012).

Poyer e Bastos (2011) declaram que são necessárias diversas informações sobre os desejos e necessidades dos consumidores, atividades dos concorrentes, acompanhamento dos índices econômicos como venda, lucro, *marketshare*, entre outros fatores que permitem a criação de um planejamento de marketing embasado.

Para esses autores, existem variáveis internas e externas que impactam no planejamento do negócio. Sendo as internas aquelas que são controladas pela empresa, de acordo com suas estratégias e interesses, como o composto de marketing. Já as externas, são as variáveis que não podem ser controladas, sendo apenas possível minimizar ou maximizar os impactos de acordo com a reação das empresas, ademais “agem no macroambiente e podem ser classificadas como competitivas, econômicas, políticas, legais e reguladoras, tecnológicas e socioculturais” (POYER; BASTOS, 2011, p. 18).

Sob a visão de Kotler e Keller (2012) o plano de marketing é um dos produtos primordiais do planejamento de marketing, ele se baseia em um documento redigido com informações sobre o mercado-alvo e indica as

estratégias que a empresa pretende adotar para atingir seus objetivos estratégicos. Os autores também concluem que os planos estão evoluindo, se tornando cada vez mais centrados nos clientes e concorrentes, além de serem mais realistas e embasados.

O plano é a ferramenta central que rege os esforços de marketing, funcionando no nível estratégico e no tático. Sendo o primeiro, responsável por estabelecer o mercado-alvo e a proposta de valor, enquanto o segundo foca em descrever e especificar as atividades de marketing. Para a implantação, o plano deve estar descrito de forma clara e com detalhes, podendo variar de tamanho de acordo com a complexidade requerida por cada empresa, mas geralmente cobrem um período de um ano (KOTLER; KELLER, 2012).

As ideias de Ikeda e Campomar (2006) enfatizam que o plano funciona como um guia para a análise, implementação e monitoramento das atividades de marketing. Citam que “o processo de planejamento de marketing é uma série de etapas gerenciais, e o plano de marketing é o resultado desse processo” (IKEDA; CAMPOMAR, 2006, p. 87, *apud* MCDONALD; CHRISTOPHER, 2002).

Diversos autores corroboram para o desenvolvimento do planejamento de marketing e contribuem com seções distintas sob visão estrutural. A seguir será descrito, de forma geral, a visão de Ikeda e Campomar (2006) sobre as partes necessárias de um bom planejamento de marketing, que se baseiam em:

1. Análise da situação
2. Objetivos
3. Programa de ação
4. Controle

A análise da situação “é o diagnóstico do que está acontecendo e o prognóstico de situações futuras” (IKEDA; CAMPOMAR, 2006, p. 127). Esses autores ainda detalham cada etapa do processo, no que se refere a análise da situação são consideradas tanto as análises do ambiente interno, quanto externo. Nesse tópico também foi abordado sobre os pontos fortes e fracos da empresa, assim como as situações favoráveis e desfavoráveis do ambiente, a fim de compreender as ameaças e oportunidades que a organização enfrenta.

Posteriormente, os mesmos autores afirmam que será determinado os objetivos de marketing da empresa e que estes devem estar alinhados com seus

objetivos estratégicos, sendo específicos, mensuráveis, desafiadores, realistas e harmoniosos, segundo o método SMART.

O terceiro passo relaciona-se ao programa de ação, que deve conter informações como: atividades, responsáveis, prazos e recursos necessários. Nessa etapa é indispensável citar as definições da estrutura e das estratégias gerais tais como: segmentação e público-alvo, além de mencionar o composto de marketing e as alocações de recursos, assim como os resultados.

Por fim, o controle deve ser feito a partir de indicadores e parâmetros com a finalidade de comparar os objetivos pretendidos com aqueles realizados. Informações sobre feedback, frequência, forma de apresentação, todos esses critérios são considerados no momento de controle, para garantir que os resultados estejam em concordância com o plano definido (IKEDA; CAMPOMAR, 2006).

Outros autores, possuem uma visão distinta de como as seções do plano de marketing devem se dividir, apesar de muitas delas englobarem informações semelhantes. Na visão de Kotler e Keller (2012) o plano pode ser categorizado em 5 passos:

1. Resumo executivo e sumário
2. Análise da situação
3. Estratégia de marketing
4. Projeções financeiras
5. Controle

O tópico 1, como o próprio nome já faz alusão, baseia-se em elaborar um sumário e um resumo sintetizado sobre as principais metas da organização. Enquanto que a análise da situação, de acordo com Ikeda e Campomar (2006) e Kotler e Keller (2012) compreendem os mesmos princípios de análise interna e externa da organização, com o objetivo de levantar informações que serão usadas na análise SWOT para identificar pontos relevantes para a empresa.

Segundo Kotler e Keller (2012) na categoria de estratégia de marketing são definidos alguns fatores como: missão, objetivos e posicionamento competitivo, entretanto o autor ressalta que são necessários dados e informações de outros departamentos da empresa para que seja possível essa definição.

Os mesmos autores citam que na quarta etapa, as projeções financeiras possuem duas óticas, a receita e a despesa. A receita visa demonstrar a previsão de vendas, enquanto na despesa, são descritos todos os custos de marketing. Nessa seção também é fundamental estipular o cálculo para encontrar o equilíbrio da organização, para assim cobrir os custos fixos e variáveis, gerando lucro para empresa.

Por fim, a etapa de controle segue o mesmo direcionamento, nela são necessários abordar a forma de monitoramento da implantação, para auxiliar nas tomadas de decisão. Ademais, os autores ressaltam que planos de contingência também são elaborados por algumas organizações (KOTLER; KELLER, 2012).

Será abordado um terceiro processo de planejamento de marketing, sob a visão de Wong *et al.* (2013), que segue a seguinte estrutura:

1. Análise da situação
2. Análise do mercado-alvo e segmentação de mercado
3. Estabelecimento dos objetivos e estratégias de marketing
4. Implementação de estratégia e controle

Pode-se observar que os 3 modelos de plano propostos possuem a análise da situação como um passo fundamental em suas construções. Wong *et al.* (2013) afirma que o objetivo dessa seção é de avaliar os fatores internos que são controláveis pela organização e compreender as possíveis influências e se adaptar, considerando o macroambiente.

O segundo passo baseia-se em compreender o mercado consumidor e seus comportamentos, através de duas ferramentas principais, sendo elas: a pesquisa de mercado e a inteligência de marketing. Posteriormente, deverá ser iniciado o processo de seleção, que constitui em segmentar o mercado, escolher o mercado-alvo e definir o posicionamento de mercado.

Wong *et al.* (2013) em consonância com Ikeda e Campomar (2006) citam que a etapa de elaboração dos objetivos deve seguir o método SMART, que possui como finalidade apontar quais produtos vender para determinado mercado. Após definido os objetivos, deve ser tratado das estratégias conhecidas como o composto de marketing, estabelecendo de parâmetros distintos para cada variável que deve estar inter-relacionados Wong *et al.* (2013).

No último passo, foi englobado a implementação, ou seja, as atividades necessárias traçadas para que a estratégia funcione. Além disso, também é etapa de controle que segue os principais passos de “estabelecer padrões de desempenho, identificar ferramentas para medir o progresso do marketing, avaliar o desempenho real em comparação aos objetivos estabelecidos e realizar ações corretivas, se necessário” (WONG *et al.*, 2013, p.11)

Na Tabela 1 apresenta-se a comparação dos diferentes planos propostos pelos autores citados.

Tabela 1 - Comparação dos Planos de Marketing

Ikeda e Campomar (2006)	Kotler e Keller (2012)	Wong et al. (2013)
	Resumo executivo e sumário	
Análise da situação	Análise da situação	Análise da situação Mercado-alvo e segmentação
Objetivos	Estratégia de marketing Projeções financeiras	Objetivos e estratégia de marketing
Programa de ação		
Controle	Controle	Implementação e controle

Fonte: Autoria própria (2023)

2.3 Ambientes de marketing

De acordo com Wong *et al.* (2013) a análise do ambiente de marketing pode ser denominada também por sondagem ou auditoria ambiental. No qual esse ambiente, está exposto a influências de fatores internos conhecidos por serem as variáveis controláveis e os fatores externos, pelas incontrolláveis, que afetam diretamente o planejamento de marketing de uma empresa.

Outros autores ainda complementam que “o ambiente de marketing é composto por todos os agentes que influenciam o andamento de uma organização, sendo constituído pelo macroambiente e pelo microambiente” (READE *et al.*, 2015, p.105).

Com isso, possuir um bom entendimento do ambiente de marketing é de extrema relevância para uma organização, visto que atualmente o ambiente é

mais dinâmico se comparados a antigamente. Os profissionais de marketing mais empenhados devem realizar a leitura do ambiente de forma ativa pois isso proporciona visões e possibilidades futuras para que esse profissional mantenha sempre atualizado o plano e a implantação deste (WOOD, 2015).

2.3.1 Ambiente interno

O microambiente pode ser definido como os atores que atuam de forma mais estreita com a empresa, proporcionando influências mútuas no qual a empresa exerce e também recebe essas interferências (READE et al., 2015).

Wong *et al.* (2013) afirmam que o ambiente interno ou microambiente gera impactos focado no segmento de mercado no qual a empresa atua. Para ele, cinco forças são relacionadas entre si e devem ser consideradas na análise, sendo elas: a revisão do mercado e da concorrência, os canais de distribuição e intermediários, os consumidores e por fim, os suprimentos.

O microambiente inclui os participantes imediatos envolvidos na produção, na distribuição e na promoção da oferta. São eles: a empresa, os fornecedores, os distribuidores, os revendedores e os clientes-alvo. Incluídos no grupo de fornecedores estão os de materiais e os de serviços, como institutos de pesquisa de marketing, agências de propaganda, bancos e seguradoras, transportadoras e empresas de telecomunicações. Entre os distribuidores e revendedores estão agentes, corretores, representantes de fabricantes e todos aqueles que facilitam a busca de clientes e as vendas a eles (KOTLER; KELLER, 2012, p.10).

2.3.2 Ambiente externo

O ambiente externo atua no sistema macroambiental, ou seja, está associado com o meio mais amplo no qual a organização está inserida. Ao contrário do ambiente interno, os agentes não possuem capacidade de gerar uma influência mútua, pois apenas o ambiente é capaz impactar a empresa, restando a organização adaptar-se as transformações (READE et al., 2015).

Esse ambiente “é formado por seis componentes: ambiente demográfico, ambiente econômico, ambiente sociocultural, ambiente natural, ambiente tecnológico e ambiente político-legal (KOTLER; KELLER, 2012, p. 10).

De acordo com Wong *et al.* (2013) o objetivo de investigar o ambiente demográfico é de compreender as transformações da população, assim como seus padrões de compra, tais como: alterações na estrutura familiar, faixa etária da população, diversidade e pluralidade étnica, estilo de vida, entre outros atributos. Com base em Kotler e Keller (2012) essas transformações demográficas geralmente são previsíveis, sendo possível ser monitorado.

Se tratando do ambiente econômico, a empresa deve possuir uma visão analítica para observar índices como: o nível de empregabilidade do País, taxa de juros, distribuição de renda, PIB, inflação, entre outros com a finalidade de entender o comportamento do mercado. O ambiente econômico impacta o poder de compra do consumidor, pois geralmente quando a economia de um País cresce, o consumo também se eleva, visto que o contrário também se aplica (READE *et al.*, 2015).

Segundo Reade *et al.* (2015) os aspectos socioculturais constituem em um conjunto de comportamento e costumes adotados pela população em uma região específica ou grupo social. Os autores ainda afirmam que os profissionais de marketing devem se atentar a transformações culturais que se sucedem através das gerações, se apoiando nas crenças e atitudes dos consumidores, na visão perante a si mesmo e com os outros.

Wood (2015) sintetiza que é necessário compreender também, como as questões ambientais impactam a organização, podendo ser através de normas regulamentadoras ou ações da sociedade. Kotler e Keller (2012) afirmam reconhecer a importância de incluir as questões ambientais nas estratégias da organização. As empresas que adotam essas preocupações de sustentabilidade demonstram que estão interessados em proporcionar um bem estar para as próximas gerações, pensando nos recursos naturais como matéria-prima, além de se preocuparem também com o uso e descarte correto para reduzir os impactos ambientais (READE *et al.*, 2015).

O ambiente tecnológico, dentre todos os ambientes, pode ser de mais fácil reconhecimento em questões de impacto em uma organização. A tecnologia e sua inovação podem afetar somente a produção de um fator em específico ou também, revolucionar a forma de trabalho de uma indústria (WONG *et al.*, 2013). Conforme mencionado por Kotler e Keller (2012) essas transformações seguem

em ritmo acelerado, gerando oportunidades para a inovação, investimento na área de pesquisa e desenvolvimento e criação de normas regulamentadoras mais severas.

Por fim, as questões político-ambientais englobam as leis, entidades governamentais e conjunto de pessoas que pressionam indivíduos e instituições (KOTLER; KELLER, 2012). É necessário acompanhar as tendências políticas pois elas impactam expressivamente uma organização, em questões como: “o comportamento concorrencial, estabelecimento de preços, tributação, promoção, distribuição, rótulos, defeitos e pureza do produto, entre outros elementos” (WOOD, p. 46, 2015).

2.4 Composto de marketing

Segundo os estudos de Wood (2015) o composto ou mix de marketing é uma das ferramentas básicas utilizada para todo plano de marketing. Também conhecida pelos 4P's que englobam o produto, preço, praça e promoção, seu intuito é criar valor ao consumidor, construindo relacionamentos.

Essas variáveis são consideradas controláveis, pois podem ser alteradas e adaptadas de acordo com as decisões gerenciais da empresa (IKEDA, CAMPOMAR, 2006).

De acordo com Buhamra (2012) o mix de marketing facilitou a compreensão das atividades, porém acarretou dificuldades para a delimitação de funções do profissional de marketing, visto que são inúmeras atividades para ser encarregadas a somente um departamento.

O autor ainda cita que as estruturas organizacionais em sua grande maioria, determinam as características sobre o produto para o setor de pesquisa e desenvolvimento, enquanto que o preço é direcionado para o setor financeiro, a distribuição fica encarregado pelo setor logístico e a comunicação, para a área de marketing (BUHAMRA, 2012).

A seguir serão apresentados brevemente sobre cada um dos elementos do composto de marketing e as estratégias que essas variáveis englobam.

2.4.1 Produto

O produto para Ikeda e Campomar (2006) é aquilo que satisfaz a necessidade ou desejo de um usuário, sendo utilizado ou consumido. Já Wood (2015) define o produto como um bem tangível ou um serviço intangível, podendo até mesmo ser uma combinação de ambos.

Muitas pessoas acham que um produto é uma oferta tangível, mas ele é tudo o que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo, incluindo bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias. (KOTLER, KELLER, 2012, p. 378)

Kotler e Keller (2012) afirmam que existem 5 níveis de produtos que criam a hierarquia de valor para o cliente. O primeiro nível baseia-se no benefício central do produto, ou seja, o benefício que está sendo comprado pelo consumidor. Já o segundo nível, se refere ao produto básico, que é o produto em si com seus atributos como: embalagem, características, design e nome da marca (CROCCO *et al*, 2013).

O terceiro nível segundo Kotler e Keller (2012) representa o produto esperado, que são as expectativas do consumidor acerca das condições do produto adquirido. Enquanto que o quarto nível se encarrega da preparação de um produto ampliado que visa ultrapassar e oferecer serviços adicionais. Por fim, o produto potencial se encontra no quinto nível, englobando todas as possíveis melhorias e transformações que o produto possa sofrer, promovendo diferenciação.

Wong *et. al.* (2013) concluem ainda que existem inúmeras estratégias atribuídas ao produto, podendo ser citadas como exemplo, a extensão ou ampliação das linhas, características e atributos do bem físico tais como benefícios e qualidade, design e posicionamento do produto.

2.4.2 Preço

O preço se refere ao valor monetário pago pelo consumidor para utilizar de um serviço ou produto ofertado (READE *et at.*, 2015). Para Crocco *et al.*

(2013) existem inúmeros fatores que impactam no preço de um produto, sendo eles: a competitividade do mercado, perspectiva de crescimento da organização, o número de concorrentes, demanda, entre outros elementos.

Já para Wood (2015) as decisões acerca do preço se baseiam em como os compradores concebem o valor de um produto, nos custos de produção e desenvolvimento, como a empresa se posiciona, forma de distribuição dos itens, estrutura competitiva do mercado e percepções da organização sobre o valor.

A variável de preço é de extrema importância, visto que é a única variável do composto de marketing que não aumenta os custos da organização, gerando ainda receita e lucro. Visto que o marketing se baseia na troca, no qual a empresa realiza a oferta de um produto ou serviço e o consumidor efetua o pagamento para consumir de fato a permuta, o elemento do preço pode atuar de forma imediata no saldo do caixa (CROCCO *et al.*, 2013).

Segundo Wood (2015) as decisões acerca do preço se baseiam em como os compradores concebem o valor de um produto, nos custos de produção e desenvolvimento, como a empresa se posiciona, forma de distribuição dos itens, estrutura competitiva do mercado e percepções da organização sobre o valor.

O preço de um produto sofre influências internas e externas à organização, estando relacionados com as necessidades de compradores e vendedores, mas também do mercado (IKEDA; CAMPOMAR, 2006).

2.4.3 Praça

De acordo com Ikeda e Campomar (2006) a praça, também conhecida como ponto de venda relaciona-se com os atributos de distribuição de um produto. Os autores ainda complementam que o canal de distribuição é composto de empresas e instituições que estão envolvidas na logística da operação de tornar um produto ou serviço disponível para utilização ou consumo dos usuários.

Para Wood (2015, p. 23) “a estratégia de canal (ponto de venda) envolve decisões sobre como, quando e onde tornar os bens e serviços disponíveis para os consumidores.” Pelo fato desse gerenciamento levantar um alto custo para a

organização, obter um bom gerenciamento da rede de distribuição pode ser uma vantagem competitiva (WONG *et al.*, 2013).

Além das questões de distribuição, outros pontos devem ser analisados cuidadosamente como o transporte, gestão de estoque e logística, pois fazem parte da estratégia de praça e devem ser monitoradas e controladas (WOOD, 2015).

Existem alguns conceitos básicos a respeito da estrutura do canal que se referem a extensão do canal, a intensidade do nível e os tipos de intermediários envolvidos na operação. O primeiro, consiste em determinar o número de níveis que um canal de marketing deve possuir, enquanto que o segundo determina o número de intermediários que cada nível deve obter, por fim, os tipos baseiam-se em definir quais serão as organizações presentes na distribuição como varejistas e atacadistas (IKEDA; CAMPOMAR, 2006).

2.4.4 Promoção

Segundo Wood (2015) a última variável que diz respeito a promoção, baseia-se em ferramentas de comunicação como a propaganda, publicidade, promoção de vendas, entre outras atividades que visam se comunicar, atingindo e impactando o consumidor alvo.

Já para Ikeda e Campomar (2006) a promoção auxilia, em muitos momentos, a educar o consumidor acerca da compra e uso do produto, além de ampliar o reconhecimento da marca, produto ou organização pelos usuários.

Todo contato com a marca pode acabar transmitindo uma mensagem, que pode ser positiva ou negativa na visão do cliente. Essa mensagem pode ser através do preço de um produto ou serviço, a embalagem, a identidade visual da organização, o modo de se vestir e de se portar dos vendedores, entre outros fatores (KOTLER; KELLER, 2012).

As atividades de comunicação de marketing contribuem para o brand equity e impulsionam as vendas de diversas maneiras: criando conscientização da marca; imprimindo a imagem da marca na memória dos consumidores, despertando opiniões ou sentimentos positivos sobre a marca, e fortalecendo a fidelidade dos clientes (KOTLER; KELLER, 2012, p. 542).

Ainda, para Kotler e Keller (2012) os profissionais de marketing antes da implantação de um programa de comunicação devem ponderar quais são os tipos de experiências mais ideais para os consumidores em cada etapa da compra, visando adquirir a fidelidade dos clientes e impulsionar as vendas da organização.

2.5 Varejo

De acordo com Mattar (2011) o varejo baseia-se na atividade de venda de produtos ou na prestação de serviços, sendo eles para consumo ou utilização. Para ele, o varejo é a última etapa do processo de distribuição, no qual são necessários relacionamentos mais próximos entre a organização e os consumidores.

Las Casas (2013) e Mattar (2011) consideram diversos tipos de varejos e até mesmo, englobam a prestação de serviços. Os autores apontam como principais funções de um varejista, o ato da venda, a apuração dos produtos, a compra de diferentes mercadorias de diversos revendedores, o financiamento através de concessão de créditos aos clientes, o armazenamento referente ao estoque, a distribuição, o controle da qualidade, a prestação de informações e exposição ao risco.

Buhamra (2012) afirma que os varejistas possuem uma importância incalculável na sociedade, pois são eles os responsáveis por assumirem o risco de estocagem dos produtos, para a posterior revenda. Ademais, o varejista adiciona valor a cadeia de distribuição, gerando benefícios para as organizações que reduzem seus custos operacionais e para os consumidores, acabam oferecendo utilidade (LAS CASAS, 2013).

Os varejistas desempenham cada vez mais um papel central na cadeia de valor, visto que são eles que identificam as necessidades e desejos dos consumidores atendendo suas expectativas e gerando ao consumidor, experiências de compras únicas, com a finalidade de consolidarem sua marca (PARENTE; BARKI, 2014).

2.5.1 Tipos de Varejistas

Para Kotler e Keller (2012) existem 3 formas de se adquirir produtos ou serviços, sendo eles através das lojas de varejo, o varejo sem lojas e o varejo corporativo e de franquias. O primeiro pode ser exemplificado pelas lojas de departamentos, que proporcionam níveis de serviços distintos, enquanto que o varejo sem lojas engloba as categorias de venda direta, marketing direto, máquina de venda automática e serviços de compra. Por fim, o varejo corporativo que consiste nas economias de escala que compõe um grupo de empresas já consolidados no mercado.

De forma mais específica, as lojas de varejo possuem 4 níveis de serviços, sendo o primeiro, o nível de autosserviço que dispõe da busca, apuração e comparação por produtos pelos próprios clientes (KOTLER; KELLER, 2012). Segundo Mattar (2011) esse conceito de varejo, permitiu a queda dos preços e garantiu a aceitação dos consumidores. O autor ainda conclui que o autosserviço é uma estratégia varejista com o intuito de oferecer apenas os serviços essenciais, como: horário de funcionamento, exposição de produtos, atendimento de reclamações, entre outros.

O segundo nível, de acordo com Kotler e Keller (2012), baseia-se no autoatendimento que consiste que apesar dos clientes poderem solicitar ajuda, esses podem, por conta própria, buscar pelos produtos que desejam. Nesse tipo de varejo, é permitido que os clientes se sirvam através de produtos localizados de forma acessível (PARENTE; BARKI, 2014).

Outro tipo de estratégia varejista foca no oferecimento de serviço limitado, no qual os consumidores necessitam de maior suporte e informação, devido as vendas de mais produtos e oferecimento de serviços adicionais como crédito e a possibilidade de devolução desses itens (KOTLER; KELLER, 2022). Para Mattar (2011, p. 340) a utilização da estratégia de serviços limitados impacta a expectativa do cliente pois “esses serviços não são essenciais para a operação do varejista, mas são esperados pelo consumidor.”

Já o último nível refere-se ao serviço completo, são serviços, nem essenciais para a operação do varejista e nem esperados pelos consumidores, no entanto, são utilizados pelos varejistas para o

desenvolvimento de uma oferta diferenciada e única no mix de serviços de forma a distingui-lo dos outros varejistas com menor oferta de serviços. (MATTAR, 2011, p. 341)

Como apontam Kotler e Keller (2012) no nível de serviço completo, os vendedores estão dispostos a ajudarem em todas as etapas de compra, focando em atender clientes que prefiram o atendimento pessoal, visto que para a oferta de serviços diferenciados, o custo de varejo é mais elevado. Rocha e Mola (2018) afirmam que nesse tipo de serviço, os vendedores prezam por proporcionar um cuidado adicional com o cliente, a fim de gerar uma boa experiência.

O varejo sem loja embora represente a minoria das mercadorias comercializadas, cresce de forma significativa e mais velozmente que as lojas varejistas, devido o avanço da tecnologia e do e-commerce e ademais, deve ser considerados as transformações do comportamento do consumidor que geram um enorme potencial de crescimento para as vendas sem lojas (PARENTE; BARKI, 2014).

De acordo com Kotler e Keller (2012) a venda direta é conhecida por venda multinível ou também, marketing de rede no qual a saída é realizada através das reuniões e vendas a domicílios. É possível contar com a participação de 2 milhões de representantes que trabalham pela venda direta e de forma autônoma no Brasil, essa força de trabalho é predominantemente composta por mulheres que realizam a venda desse modo para a complementação da renda familiar (MATTAR, 2011).

Outra categoria de varejo sem loja, são as vendas através do marketing direto, que pode ser “definido como sendo um sistema de marketing interativo entre vendedor e consumidor que utiliza um ou mais veículos de comunicação para produzir um contato com cliente ou conseguir um pedido de compra” (PARENTE; BARKI, 2014, p. 19). Segundo Rocha e Mola (2018) as vendas são realizadas através de ações pelo correio, telefone, televisão ou a internet.

Já a máquina de venda automática, segundo Parente e Barki (2014) é um sistema que realiza a venda através de máquinas dispostas 24 horas em locais de grande circulação de pessoas, que necessita apenas de reposições periódicas. Esses autores ainda complementam, dizendo que em saídas desse

tipo, fica a responsabilidade do consumidor efetuar o pagamento através de dinheiro, cartões de créditos ou fichas específicas.

Outro método de varejo sem loja refere-se ao serviço de compra, que visa atender clientes específicos, ofertando uma lista de varejistas que quando filiados, garantem descontos a esses usuários (KOTLER; KELLER, 2012).

Por fim, Kotler e Keller (2012) definem o varejo corporativo e franquia como organizações de economia massificada, que possuem um elevado reconhecimento de marca, com poder de compra superior a lojas de varejos independentes e ainda, funcionários mais capacitados. Sendo eles conhecidos pelas redes corporativas e voluntárias, cooperativas de varejo e de consumidores, franquias e também, os conglomerados de comercialização.

As redes corporativas são aquelas em que uma mesma empresa possui duas ou mais lojas, realizando a compra de mercadorias por um sistema único e que acabam por realizar vendas de itens que seguem a mesma linha de produtos. Ao contrário da rede voluntária, que são formados por um conjunto de varejistas autônomos que obtêm seus produtos através da compra de elevadas quantidades de produtos, patrocinados por atacadistas (KOTLER; KELLER, 2012).

Parente e Barki (2014, p. 8) apresentam que “as redes, entretanto, enfrentam alguns desafios, tais como as dificuldades no controle das operações, na flexibilidade e na adequação às diferentes características de mercado de cada unidade”.

Nas palavras de Rocha e Mola (2018) as cooperativas de varejo são aquelas em que indivíduos ou organizações se unem através de interesses compartilhados, trabalhando de forma ordenada, democrática e em sua grande maioria, sem visar o lucro. Enquanto que nas cooperativas de consumidores, os próprios clientes são responsáveis por contribuir com dinheiro para iniciar sua empresa, portanto a propriedade pertence aos próprios membros que recebem dividendos (KOTLER; KELLER, 2012).

De acordo com Parente e Barki (2014, p. 9) a franquia

consiste em um arranjo de negócio em que uma empresa (franqueador) recebe taxas contínuas e em troca permite que outras firmas (franqueados) possam oferecer produtos e serviços usando sua marca e seus processos. É um sistema contínuo e integrado de relacionamento entre franqueador e franqueado, que permite ao

franqueado conduzir um negócio de acordo com um padrão de procedimentos definido pelo franqueador.

Existem diversas vantagens oferecidas pelo sistema de franquias, para os franqueadores podem ser citados: seus funcionários são os empreendedores e possuem motivação para o trabalho, o poder no momento de compra e o conhecimento que o franqueado possui acerca do local e a comunidade. Já para os franqueados, aparecem benefícios como: ingressar em um negócio já validado e de grande aceitação, facilitação de empréstimos de bancos devido a credibilidade da marca e apoio em diversos setores (PARENTE; BARKI; 2014).

Por fim, existem também os conglomerados de comercialização que visa ser uma “corporação que combina linhas diversificadas de varejo e que se forma sob uma propriedade central, além de manter certa integração em distribuição e administração” (KOTLER; KELLER, 2012, p.484).

2.5.2 Composto Varejista

O composto varejista refere-se a uma estratégia do varejo que visa identificar o mercado-alvo e o formato de loja mais adequado, com a finalidade de garantir uma vantagem competitiva para a empresa (QUEIROZ et al., 2008, p. 66, apud LEVY; WEITZ, 2000). Os autores Parente e Barki (2014) acrescentam que as decisões tomadas pela organização em função desse composto devem estar alinhadas e em consonância com a estratégia e o posicionamento adotados pela organização.

O composto de marketing varejista também conhecido por composto varejista envolve todas as variáveis controláveis e constituem os 6P's. Além dos elementos de produto, preço, praça e promoção, citados anteriormente no composto de marketing ou mix de produtos, também são englobados nesse composto a apresentação, pessoal e ponto (PARENTE; BARKI, 2014, p. 40, apud MASON, 1933, p. 105).

Para Parente e Barki (2014) a variável de apresentação tem como exemplos de decisão a loja física e sua departamentalização. É possível compreender que são considerados a atmosfera do lugar, tais como: cores

utilizadas, layout, decoração e todos os atributos do local com o intuito de aumentar a satisfação do cliente (QUEIROZ et. al, 2008).

Enquanto isso, o elemento pessoal levanta critérios como o atendimento, a rapidez e os serviços prestados. Ademais, o gerenciamento de pessoas é de extrema importância no varejo, visto que é um trabalho com contato direto com o consumidor (QUEIROZ et al., 2008).

Por fim, como os autores Queiroz et al. (2008) citam o ponto faz relação com a localização, acesso e visibilidade da empresa, sendo ele responsável por oferecer conveniência ao cliente, pois um local de fácil acesso requer um menor esforço para a atração de clientes.

Wong *et al.* (2013) concluem que o marketing de varejo foca principalmente no comportamento do consumidor, por isso surgem ações com o objetivo de impulsionar o tráfego na organização, aumentar o número de vendas e a retenção de clientes.

3 METODOLOGIA

Quanto à abordagem da pesquisa é qualitativa pois trata de um estudo para analisar como o planejamento estratégico de marketing pode contribuir para um varejo de bicicletas e acessórios se manter competitivo no mercado, levantando informações através de alguns instrumentos de pesquisa, com a finalidade de se construir um plano de marketing eficiente.

Segundo Prodanov e Freitas (2013) em uma pesquisa com essa abordagem, o processo é mais relevante do que o produto em si, no qual o pesquisador é instrumento principal. Já para Gerhardt e Silveira (2009) a pesquisa qualitativa baseia-se no aprofundamento da compreensão de um grupo social ou de uma organização, sem focar na representação numérica.

Os pesquisadores que utilizam os métodos qualitativos buscam explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificam os valores e as trocas simbólicas nem se submetem à prova de fatos, pois os dados analisados são não-métricos (suscitados e de interação) e se valem de diferentes abordagens (GUERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 32).

Se tratando dos objetivos, a pesquisa tem cunho exploratória e descritiva. De acordo com Prodanov e Freitas (2013) a pesquisa exploratória possui como objetivo fornecer informações sobre o estudo tratado proporcionando definição e delineamento, e a pesquisa descritiva constitui de observações e registros de fatos, não possuindo interferência do pesquisador.

O procedimento utilizado é o Estudo de caso, pois foi proposto um estudo aprofundado acerca das práticas mercadológicas da empresa. Zanella (2013) afirma que esse tipo de procedimento se caracteriza pelo foco de um ou poucos objetos de pesquisa. São possíveis ser coletadas informações e dados sobre determinados indivíduos, grupo social, família ou comunidade (PRODANOV; FREITAS, 2009). Nesse contexto, outros autores também complementam que o foco pode atuar em uma instituição, programa ou evento (GUERHARDT; SILVEIRA, 2006, p. 39, *apud* ALVEZ-MAZZOTI, 2006, p. 641).

De acordo com Guerhardt e Silveira (2006, p. 39):

O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador (*apud* FONSECA, 2002, p. 33).

A pesquisa tem natureza aplicada pois os conhecimentos obtidos envolvem interesses locais (GUERHARDT; SILVEIRA, 2009). Portanto, como unidade de análise adotou-se a varejista de bicicletas de Bauru para levantamento de informações e dados para estudos.

Referente à estrutura, o trabalho foi desenvolvido em 4 etapas. A primeira foi composta de um referencial teórico sobre os principais temas como: o marketing, planejamento e plano de marketing, composto de marketing, ambientes de marketing, varejo, tipos de varejistas e composto varejista.

Já na segunda etapa foi realizado o levantamento de dados com diferentes instrumentos de coleta, aplicados em 3 grupos distintos:

- Gestores: Entrevista pessoal por meio de um roteiro semiestruturado realizado em um dia.
- Clientes: Questionário estruturado com questões abertas e fechadas, aplicado via *Google Forms*, disponibilizado por 14 dias.

- Concorrentes: Questionário estruturado com questões fechadas aplicado por meio de aplicativo de mensagens para ciclistas da cidade, bem como foi feito um levantamento de informações a respeito dos concorrentes em redes sociais e sites, disponibilizado por 12 dias.

Prodanov e Freitas (2013) afirmam que o objetivo da coleta de dados é de adquirir informações acerca da realidade. De acordo com Guerhardt e Silveira (2009) a coleta deve englobar algumas questões fundamentais como a definição dos dados que serão coletados e o recorte do campo de análise. Ademais, é necessário considerar também a forma como essas informações serão levantadas, ou seja, o instrumento necessário utilizado.

Tratando-se dos gestores foram realizadas entrevistas semiestruturadas para compreender a visão deles acerca de sua empresa, dos consumidores e de seus concorrentes. Silva (2015) afirma que a entrevista compõe diversas indagações que assim que são respondidas, geram informações específicas ao pesquisador, além disso, é amplamente utilizado nas ciências comportamentais.

Um instrumento de pesquisa apresenta duas fases: elaboração (ou construção) e aplicação. Para a entrevista, um conjunto de perguntas é elaborado, de forma organizada e sistematizada, tendo como finalidade principal alcançar determinadas informações. Denomina-se formulário o conjunto de perguntas elaboradas (SILVA, 2015, p. 56).

De acordo com Prodanov e Freitas (2013) os questionários e entrevistas geram informações que são denominadas primárias, pois são dados obtidos pelo próprio pesquisador, não sendo possível encontra-los em outros documentos já registrados.

Em entrevistas semiestruturadas são desenvolvidas diversas questões sobre o tema de estudo, mas durante a atividade, o pesquisador permite e até incentiva que o entrevistado cite sobre outros aspectos que se desdobrem da questão central. (GUERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Para o levantamento dos dados internos, foi conduzida uma entrevista semiestruturada aos gestores, acerca de diferentes tópicos referentes à empresa com o objetivo de compreender o cenário atual. Durante a etapa de análise situacional, é essencial a coleta de diversas informações acerca da análise interna e externa da organização. A entrevista foi dividida em diferentes sessões,

contemplando os seguintes temas: características da organização e políticas legais, produtos e serviços, bem como o atual programa de marketing.

A primeira sessão abordou questões como o tamanho da instalação, a estrutura hierárquica, a data de fundação, as definições estratégicas e objetivos da empresa, além dos princípios orientadores da organização.

Já a sessão subsequente, dedicada aos serviços e produtos buscou compreender informações sobre as marcas trabalhadas, os produtos disponíveis e os serviços ofertados pela empresa.

Por fim, as questões relacionadas ao programa de marketing, foram questionados aos gestores acerca dos objetivos de marketing vigentes e das estratégias delineadas para atingi-los. Também se investigou sobre o plano de ação da empresa e os resultados obtidos, considerando os indicadores financeiros como referência.

Entretanto, em relação aos clientes da empresa foram recolhidos dados através de questionários, que segundo Zanella (2013) é um instrumento de coleta que considera perguntas descritivas, comportamentais e preferenciais. Silva (2015) complementa que o questionário deve ser claro, conciso e deve possuir instruções que esclareçam a finalidade da pesquisa a fim de gerar relevância para o entrevistado.

Conforme menciona Gil (2008) existem algumas vantagens para esse método, tais como: alcance de diversas pessoas, anonimato nas respostas, gastos reduzidos com pessoas, respostas realizadas em momentos mais propensos e pelo fato também, de os aspectos do entrevistador não exercerem influência sobre o entrevistado.

Na pesquisa em questão foram utilizadas de combinações de perguntas abertas e fechadas para atingir respostas mais adequadas a cada tipo de situação. Especificando, as perguntas abertas são aquelas em que o pesquisado responde de forma livre tudo que desejar, ao contrário das fechadas que possuem algumas alternativas para facilitar a padronização das respostas. Existem também as perguntas mistas que são uma junção das perguntas abertas e fechadas, oferecendo uma lista predeterminada, porém com um item em aberto (GUERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Foi desenvolvido um questionário para o levantamento de informações da clientela, considerando também a análise externa da organização. O referido

questionário foi aplicado no formato online e disponibilizado aos clientes de duas formas: enviados em grupos de clientes no *Whatsapp* e indicados aos clientes pelos vendedores no ambiente físico. As perguntas propostas foram categorizadas em 3 diferentes sessões.

A primeira sessão buscou levantar o perfil do consumidor, abordando questões como: sexo, faixa etária, frequência com que pedala, há quanto tempo pratica o esporte e o motivo para utilizar bicicleta. Para essa etapa foram elaboradas apenas questões fechadas de múltipla escolha.

Já a segunda sessão teve como objetivo compreender a satisfação do cliente acerca do estabelecimento, assim como, entender os pontos fortes e fracos perante a visão do consumidor. Nesse tópico, as perguntadas foram diversificadas no quesito estrutura, que contou com perguntas fechadas do tipo caixa de seleção e grade de múltipla escolha, além de abordar questões abertas.

Por fim, a terceira etapa baseou-se na aplicação de um questionário econômico seguindo o critério de classificação econômica Brasil – CCEB, com a versão atualizada em vigor a partir de 2022. Este critério foi construído com a utilização de técnicas estatísticas baseando-se em coletivos, utilizando somente questões fechadas. Para a classificação, o questionário considera um sistema de pontuação baseado em diversas variáveis como: a quantidade de diversos itens presentes em sua residência, questionamentos sobre o nível de estudo e informações acerca de suas moradias. De acordo com as respostas obtidas, existem critérios de corte no Brasil que sugerem a classe que esse indivíduo se apresenta, sendo segmentados em ordem decrescente, dessa forma: A, B1, B2, C1, C2 e DE.

Por fim, para compreender os concorrentes da organização, foi aplicado um questionário e realizado um levantamento exploratório. No que diz respeito ao questionário, foi proposto novamente uma investigação de forma on-line, porém com uma abordagem distinta, não direcionada especificamente aos clientes da organização de estudo. As coletas de informações vieram através da disponibilização do questionário em grupos de pedais de Bauru, a fim de buscar atingir um número representativo de indivíduos e realizar comparações mais justas acerca dos diversos estabelecimentos.

O questionário foi estruturado com perguntas que avaliaram uma gama de critérios, utilizando uma escala de atribuição de notas entre 0 e 10, com o objetivo de promover comparações de diferentes concorrentes. O propósito da aplicação foi de identificar as vantagens competitivas detidas por cada empresa no contexto da concorrência.

Já a pesquisa exploratória, de acordo com Gil (2002), passará por um estágio de investigação informal e mais flexível, de modo que o pesquisador possa buscar compreender, de forma livre, a situação. Guerhardt e Silveira (2009) complementam que em coletas de caráter exploratório podem ser executadas utilizando da observação ou da procura de informações em dados secundários.

Esse levantamento foi realizado através da pesquisa nas redes sociais, para entender como as empresas se comunicam com os consumidores, e também, foi realizado a leitura de materiais complementares, para agregar informações para a pesquisa, tais como: sites, avaliações na internet, entre outros.

Já o terceiro passo da pesquisa baseia-se na interpretação e qualificação das informações coletadas na etapa passada. Esses dados são necessários para compreender o cenário vigente da empresa e sua posição competitiva no mercado.

Por fim, foi desenvolvido o plano de marketing a partir do modelo proposto por Ikeda e Campomar (2006) que se baseia nas seguintes etapas:

- Análise da situação
- Objetivos
- Programa de ação
- Controle

Esse modelo foi escolhido devido a simplicidade e clareza em sua estruturação proporcionando à organização seções bem definidas e facilitando a interpretação das informações.

4 DESENVOLVIMENTO

4.1 Análise de Situação

A análise de situação desempenha um papel fundamental na elaboração de um plano de marketing. Este processo compreende uma avaliação abrangente dos fatores que influenciam o mercado local, englobando desde a identificação do perfil do consumidor até a análise competitiva.

4.1.1 Análise interna

A análise de situação interna em um plano de marketing é um processo vital para compreender o cenário atual da empresa e sua estrutura. Ao examinar de perto esses elementos, é possível identificar áreas de melhoria, destacar pontos positivos que podem ser potencializados e criar uma base sólida para a formulação de estratégias de marketing internas que impulsionem o sucesso da empresa varejista.

4.1.1.1 Características da organização

Em um contexto geral, segundo os sócios-proprietários o estabelecimento de bicicletas e acessórios se configura como uma empresa de pequeno porte, fundada em 1989. A organização está referida no estudo como “empresa A” e atualmente é composta por 2 sócios-proprietários e 9 funcionários, distribuídos em diferentes funções, incluindo dois mecânicos, um montador, três vendedores, um caixa, um entregador e uma pessoa responsável pelas redes sociais.

A loja física possui aproximadamente 350 metros quadrados, que conta com o piso inferior e superior, além de possuir um estoque que acrescenta mais 150 metros quadrados a área, localizado em um terreno adjacente recentemente adquirido.

O estabelecimento comercial está situado no município de Bauru, a qual, de acordo com os dados do último censo populacional, reportou uma população total de 379.146 habitantes e uma densidade demográfica calculada em 567,85 indivíduos por quilômetro quadrado. A figura 1 ilustra a posição geográfica do local, situado em um bairro antigo da cidade.

Figura 1 - Mapa do Estabelecimento A



Fonte: Google Maps (2023)

Embora a organização não possua sua missão, visão e valores registrados e formalizados, é possível identificar as diretrizes que norteiam suas definições estratégicas, no qual visam manter a liderança no mercado de Bauru e região.

4.1.1.2 Produtos e serviços

A *bikeshop* em questão oferta uma ampla variedade de produtos e serviços relacionados ao mundo do pedal, designados tanto a ciclistas entusiastas quanto aos consumidores que procuram apenas por um meio de transporte. Seu catálogo conta com bicicletas novas e seminovas de materiais como alumínio e carbono, bikes infantis, além de incluir cada vez mais em seu portfólio, bicicletas elétricas.

A loja também atua como revendedora autorizada de marcas nacionais, como a OGGI que é fabricada na Zona Franca de Manaus, com peças e componentes importados, sendo a marca predominantemente mais vendida pela empresa. Além disso, a empresa possui em seu portfólio a opção da montagem de bicicletas personalizadas, no qual é possível escolher cada componente.

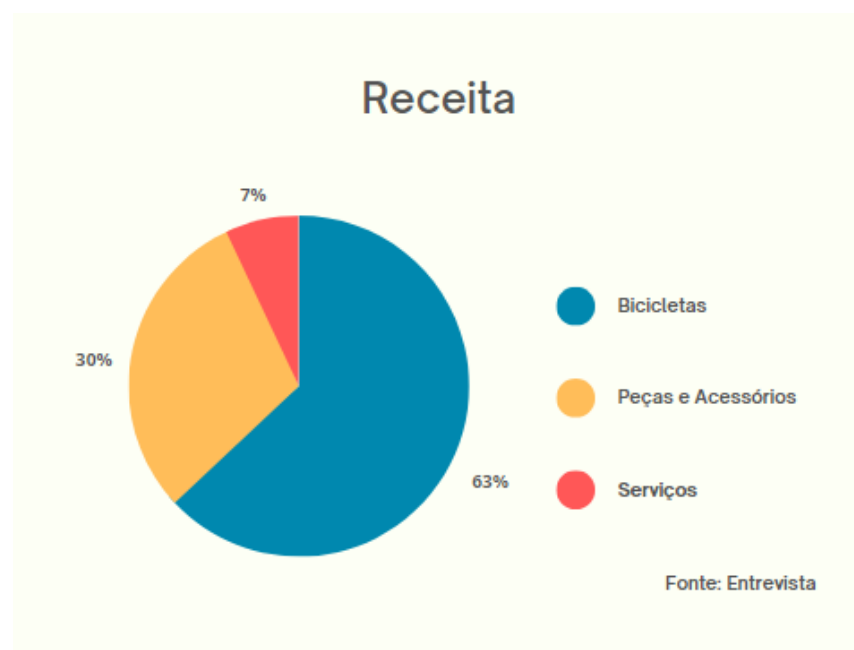
O portfólio de produtos oferecidos pelo estabelecimento abrange, adicionalmente, acessórios e peças. No segmento de acessórios, encontram-se itens como vestuário adequado para a prática do ciclismo, como capacetes, luvas, roupas, entre outros. No que concerne as peças, que constituem os componentes da bicicleta são encontradas diversas marcas renomadas, tais

como Shimano e X-ram. É relevante salientar que tanto acessórios como peças predominam com marcas importadas e são adquiridas por meio de fornecedores.

Em relação aos serviços, o estabelecimento conta com uma oficina especializada que dispõe de serviços mecânicos, abrangendo desde serviços essenciais como revisões, lavagens e concertos, até serviços mais complexos que possuem o intuito de aumentar a durabilidade e desempenho da bicicleta. Para facilitar o transporte desse veículo entre o estabelecimento e casa do consumidor, ofertam também o serviço de “leva e traz” que é realizado diariamente no período da manhã, visando trazer comodidade ao cliente.

O estabelecimento adquire receita de distintas formas, sendo elas apresentadas na Figura 2.

Figura 2 - Participação da Receita

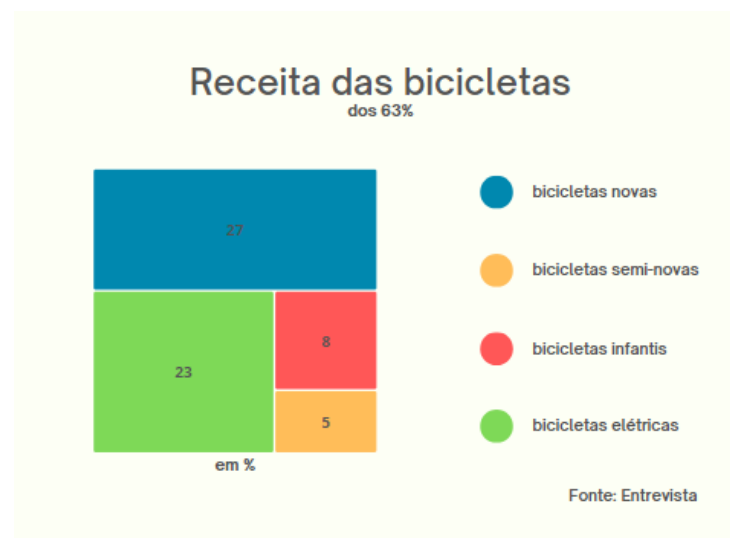


Fonte: Autoria Própria (2023)

No entanto, a organização percebe que a categoria de serviços apresenta uma lucratividade, em torno de 70%, sendo a mais elevada. Enquanto isso, as peças e acessórios geram um lucro líquido que se situa em uma média de 25% à 30%. Por fim, com a menor lucratividade aparecem as bicicletas que variam entre 10% à 12%.

Dessas bicicletas, as receitas foram segmentadas como mostra a Figura 3;

Figura 3 - Participação da receita de bicicletas



Fonte: Autoria Própria (2023)

4.1.1.3 Atual programa de marketing

A empresa tem como objetivo gerar uma imagem positiva para seu público, almejando a ampliação contínua de sua base de clientes, através do marketing. Entretanto, no que concerne às estratégias de marketing vigentes, não há uma pessoa responsável por esse trabalho, visto que os gestores não possuem a expertise nessa área. Com isso, optaram por contratar uma empresa de marketing terceirizada que atua com a criação de posts para redes sociais, alterações no site e fotos em eventos, não participando da área estratégica. Essa empresa terceirizada é paga de forma mensalmente para atuar com as mídias sociais e pagas eventualmente, para fotografar eventos.

Adicionalmente, há dois funcionários internos responsáveis por gravarem vídeos divulgando os produtos e eventos, convém mencionar que eles acabam obtendo outras funções e responsabilidades dentro da empresa.

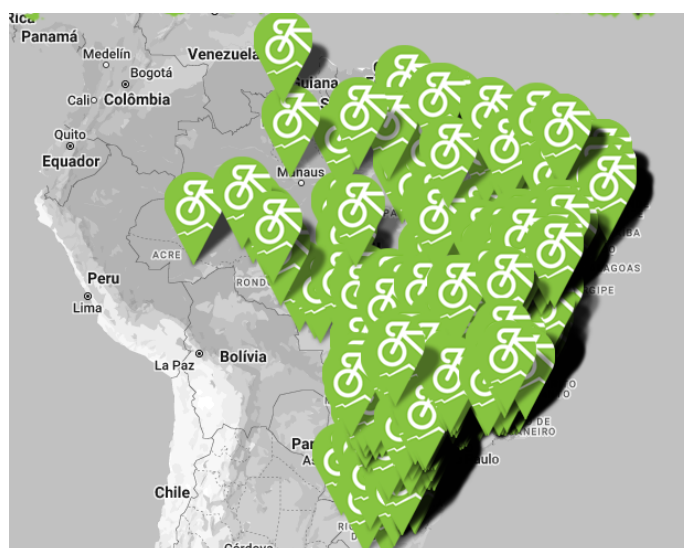
4.1.1.4 Resultados alcançados

Com a adoção dessas estratégias aliada ao seu posicionamento de mercado, obtiveram faturamentos positivos e crescentes ao longo de seus anos de funcionamento, informações que foram extraídas do sistema da empresa. Ademais, é possível notar que nos anos de 2020 e 2021 registraram um crescimento no faturamento de forma expressiva, decorrente do impacto da

pandemia que estimulou o aumento das vendas e busca por práticas de exercícios ao ar livre.

A organização foi premiada por 4 anos consecutivos como TOP50 estabelecimentos que mais venderam a marca OGGI do Brasil. Em 2022 ficaram posicionados em 7º lugar, dentre os diversos revendedores espalhados por todo Brasil, como apresenta a Figura 4.

Figura 4 - Revendedores da marca OGGI



Fonte: Oggi (2023)

Entretanto, apesar dos resultados positivos, vale ressaltar que não há um controle financeiro efetivo, motivo que acarreta em dificuldades para a empresa em medir indicadores primordiais tais como lucratividade e custos totais, pois essas informações não são obtidas no sistema utilizado pela organização.

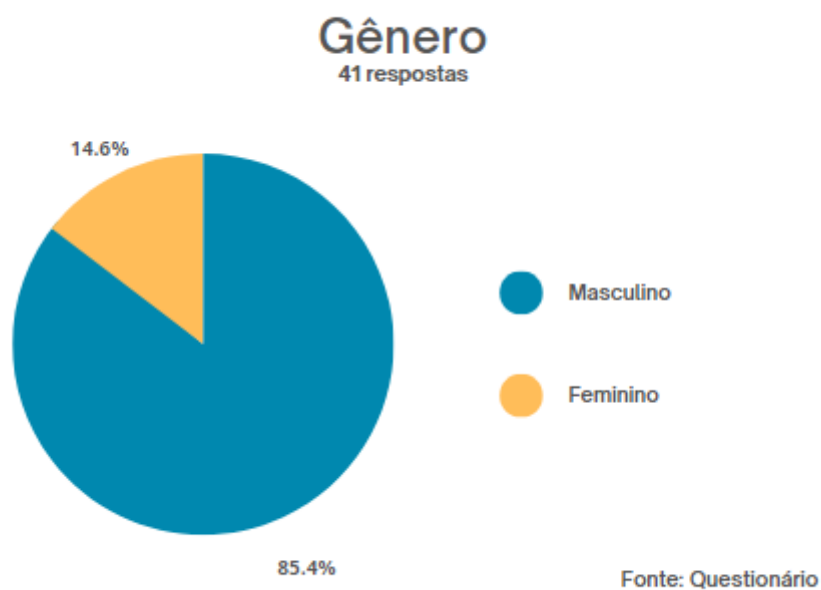
4.1.2 Análise externa

A análise externa é uma etapa fundamental para compreender as dinâmicas e fatores que impactam o negócio no contexto local. Isso inclui a avaliação do ambiente macroeconômico, tendências de consumo, posição competitiva da empresa, comportamento do consumidor, além de outros atributos que podem influenciar o mercado de bicicletas na cidade.

4.1.2.1 Clientes e usuários

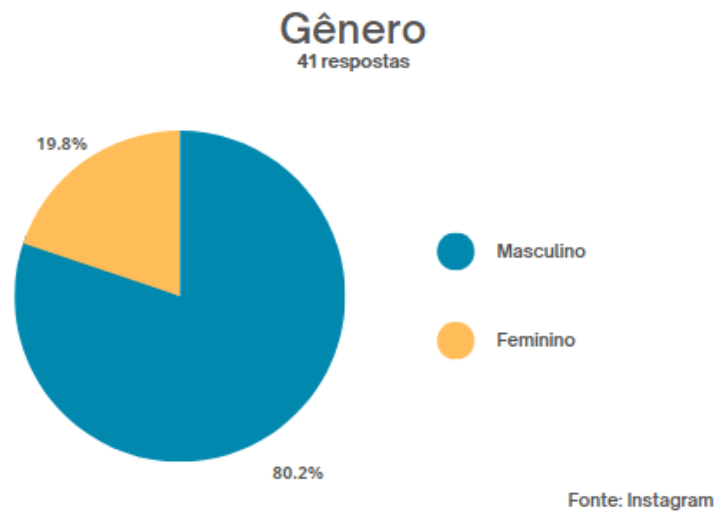
Por meio do instrumento de pesquisa desenvolvido, foi possível efetuar a coleta de dados de um grupo de 41 clientes. Dentes, constatou-se que 85,4% das respostas foram compostas pelo sexo masculino, representando 35 indivíduos, enquanto que as respostas para o sexo feminino foram de 14,6%, representando os 6 participantes restantes, como mostra a Figura 5.

Figura 5 - Gênero dos participantes do questionário



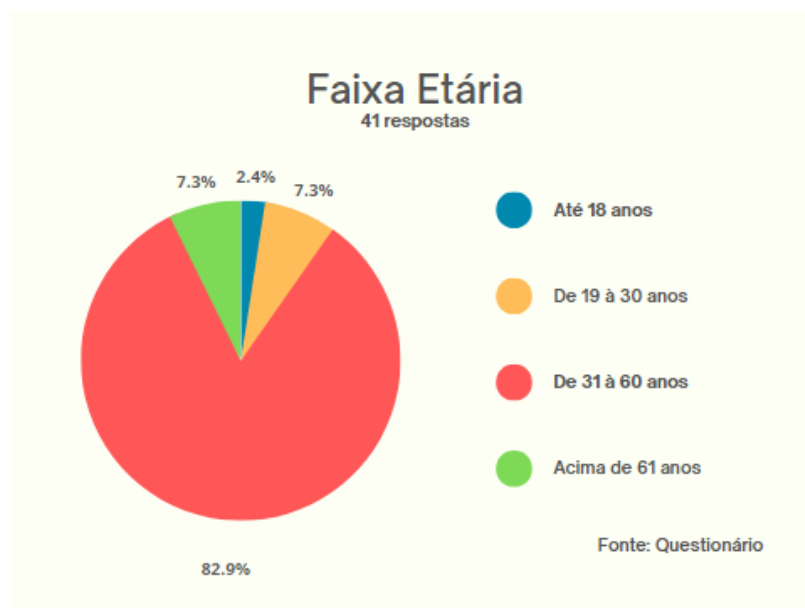
Fonte: Autoria Própria (2023)

Comparando esses resultados com os dados obtidos a partir da análise de seus dados do Instagram, principal rede social utilizada para fins de divulgação, é possível identificar semelhança entre os perfis dos indivíduos, conforme demonstra a Figura 6. Ambas as análises, indicam que o público-alvo é majoritariamente do sexo masculino, com mais de 80% de representatividade. Essa convergência dos dados sugere um alinhamento de estratégias que podem ser exploradas pela empresa a fim de atender as preferências e expectativas desse grupo demográfico.

Figura 6 - Gênero segundo o instagram

Fonte: Autoria Própria (2023)

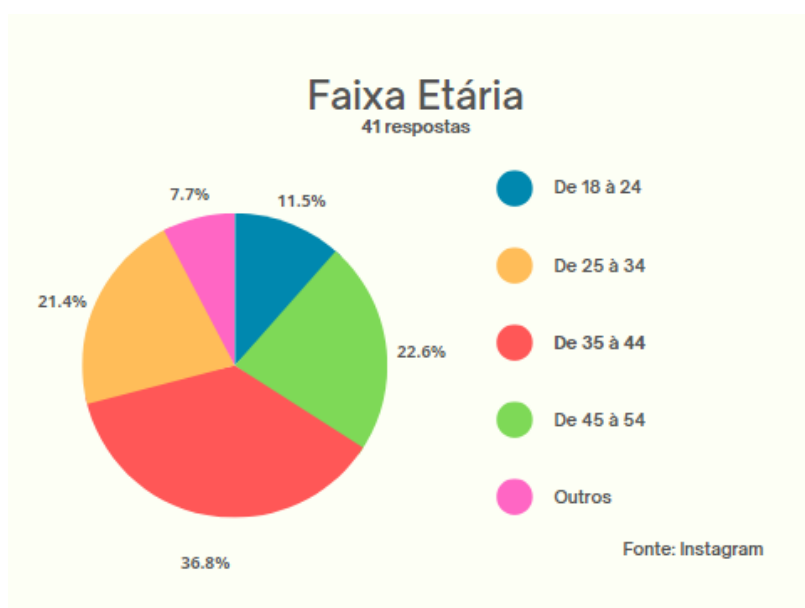
No quesito à faixa-etária, dos 41 respondentes, a análise revela que 82,9% declararam possuir de 31 à 60 anos, enquanto que a menor parcela foi de indivíduos com até 18 anos, representando somente 1 voto com 2,4%. Tal como é indicado na Figura 7.

Figura 7 - Faixa Etária dos participantes do questionário

Fonte: Autoria Própria (2023)

A métrica relacionada a faixa etária também foi coletada por meio Instagram, com o propósito de obter informações adicionais. Essa análise evidencia que o público cujas idades variam entre 25 anos a 54 anos constituem da maioria gráfica predominante. Enquanto que o público abaixo de 18 anos e superior há 54 anos demonstram não representar a maioria dos clientes da empresa em consideração, representando uma parcela de apenas 7.7%. Tal como revela a Figura 8.

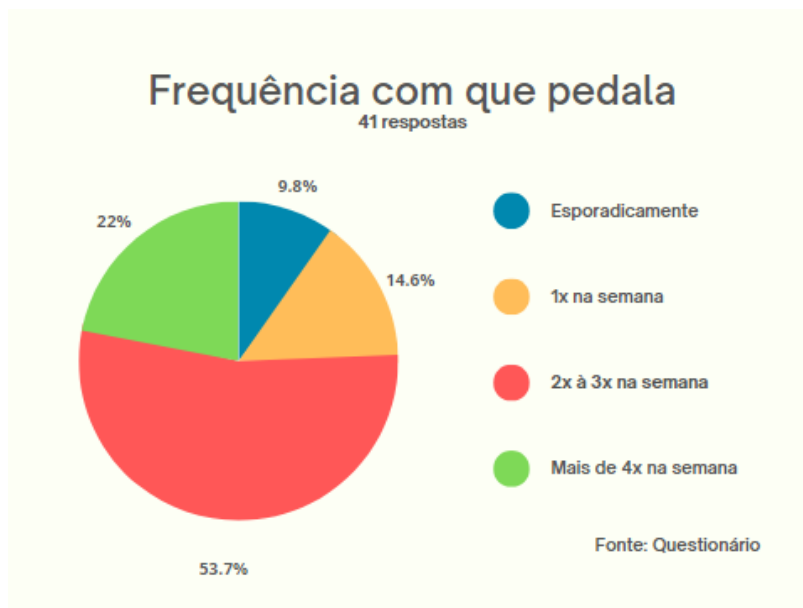
Figura 8 - Faixa Etária segundo o instagram



Fonte: Autoria Própria (2023)

O questionário abordou também a frequência com que os clientes pedalavam e sinalizou que mais da metade das respostas com 53,7% dos indivíduos declararam que pedalam com uma frequência regular de 2 a 3 por semana, enfatizando que o ato de andar de bicicletas estão atrelados aos seus hábitos semanais e estão incorporadas as rotinas desses indivíduos, conforme é revelado pela Imagem 9.

Figura 9 - Frequência com que pedala



Fonte: Autoria Própria (2023)

Outro aspecto relevante a ser citado, conforme a Figura 10, é que 31 dos participantes citaram que pedalam há mais de 2 anos, o que expressa uma parcela de 75,6% das respostas. Esse fato demonstra uma consistência na prática do ciclismo por esses indivíduos ao longo do tempo.

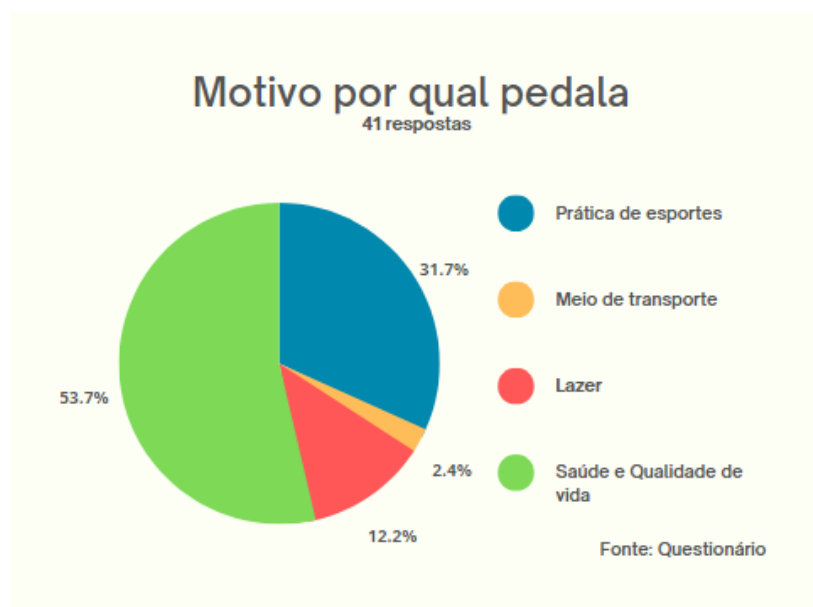
Figura 10 - Tempo em que pedala



Fonte: Autoria Própria (2023)

Por fim, a pesquisa também buscou entender os motivos pelas quais os clientes andavam de bicicleta, sendo elas: prática de esportes, saúde e qualidade de vida, meio de transporte e lazer. Com o maior número de resultados, o critério destacado foi o de proporcionar saúde e qualidade de vida aqueles que praticam o ciclismo, em contrapartida, o motivo menos relevante foi o de transporte, com apenas 1 voto, conforme apresenta a Figura 11. Com essa análise é possível notar que a realidade dos consumidores não engloba as bicicletas como transporte principal, mas que há uma visão desse meio como uma ferramenta que pode promover benefícios relacionados a saúde e qualidade de vida do usuário.

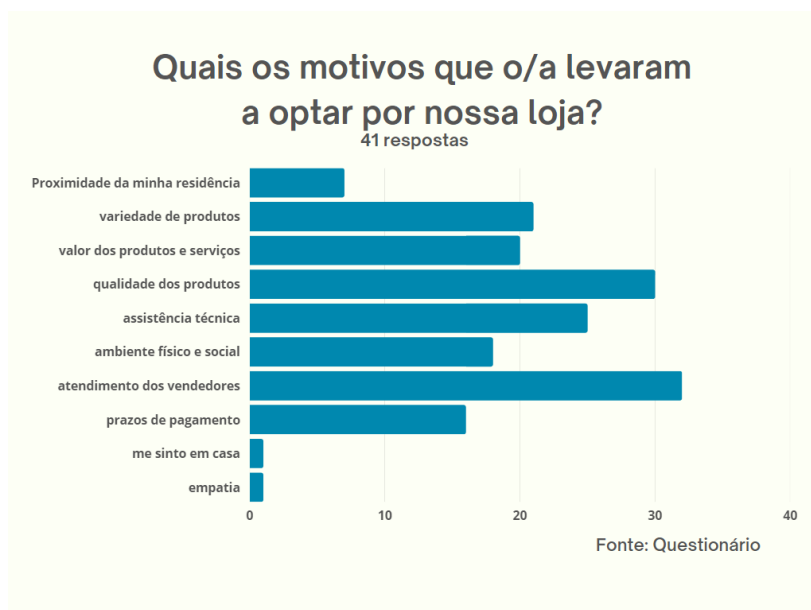
Figura 11 - Motivo por qual pedala



Fonte: Autoria Própria (2023)

Além disso, no âmbito deste estudo, a pesquisa de satisfação teve como objetivo identificar os motivos que influenciaram os clientes na escolha de adquirir produtos na loja proposta pela pesquisa. Os indicadores apontados como mais relevantes para os clientes foram respectivamente: atendimento dos vendedores mencionados com 32 respostas, qualidade dos produtos com 30 respostas e assistência técnica que contou 25 respostas, segundo a Figura 12.

Figura 12 - Motivos de escolha



Fonte: Autoria Própria (2023)

Ainda de acordo com as motivações relatadas pelos consumidores, foram acrescentados na Figura 12, os tópicos de “me sinto em casa” e “empatia”, com 1 voto cada, os quais podem estar englobados como elementos do “ambiente físico e social”, portanto o critério pré-definido que recebeu menos votos foi o de proximidade com suas residências. Conseqüentemente, observa-se que embora o estabelecimento não apresente uma localização geográfica como vantagem competitiva, outros fatores acabam influenciando essa decisão de escolha por parte dos clientes.

Foi questionando aos clientes sobre o grau de concordância e discordância em relação a diversas frases, utilizando escalas pré-definidas, para quantificar e compreender a satisfação dos consumidores, apresentadas na Figura 13.

Figura 13 - Avaliação de satisfação

Critérios	DT (discordo totalmente)	DP (discordo parcialmente)	NA (não consigo avaliar)	CP (concordo em parte)	CT (concordo totalmente)
O estabelecimento está sempre limpo	1	0	0	1	39
As formas de pagamento e prazo são vantajosas	1	0	0	7	33
Os produtos estão dispostos de maneira fácil de encontrar	1	0	0	4	36
A loja oferece uma ampla variedade de modelos/tamanhos de bicicletas	1	0	0	2	38
A loja oferece uma ampla variedade de produtos/acessórios	1	0	0	5	35
As bicicletas/equipamentos têm qualidade e atendem as necessidades	1	0	0	1	39
O valor que pago é coerente com os produtos ofertados	1	0	0	8	32
Os vendedores têm um alto nível de conhecimento técnico	1	0	0	0	40
Os vendedores são simpáticos e atenciosos	1	0	0	3	37
Os vendedores demonstram capacidade para resolver problemas	1	0	0	3	37
Posso assistência no pós-venda, em caso de devolução/garantia	1	0	2	2	36
Os mecânicos têm um alto nível de conhecimento técnico	1	0	0	3	37
Os serviços mecânicos têm qualidade e atendem as necessidades	1	0	0	3	37
O valor pago é coerente com os serviços mecânicos prestados	1	0	1	7	32
O tempo de realização de um serviço mecânico é adequado	1	0	1	4	35
Você está satisfeito com os eventos realizados pela Bike & Cia	1	0	2	1	37
Você está satisfeito com o serviço de "Leva e Traz"	1	0	13	2	25

Fonte: Autoria Própria (2023)

Com as respostas obtidas na avaliação dessas frases é perceptível que o critério “concordo totalmente” mais votado, com 40 afirmações, denota que os vendedores possuem um alto nível de conhecimento técnico. Em segundo lugar, com 39 afirmações, aparece o critério de que as bicicletas e equipamentos possuem qualidade e atendem as necessidades dos clientes. Esses dois critérios reforçam a relevância do atendimento e qualidade dos produtos para o estabelecimento, embasado pelo resultado anterior.

No que concerne ao critério “discordo totalmente”, realizou-se uma avaliação individualizada das respostas presentes no formulário, identificando que todas essas respostas vieram de um único consumidor. Porém, avaliando o formulário de maneira integral, observou-se a possibilidade de um erro de preenchimento, visto que o consumidor complementou que estava satisfeito com o trabalho da organização e que não haviam pontos que necessitassem de melhorias.

Ademais, foi aplicado juntamente com a pesquisa de satisfação, um questionário que abordou critérios de classificação econômica da ABEP – Associação Brasileira de empresas de pesquisa, atualizadas para a versão de 2022. Com a análise das 41 respostas obtidas observa-se que não houveram resultados coletados das classes DE e C2. Enquanto que a classe A e B2 foram as que obtiveram maior volume de respostas, com 15 classificações cada.

Constatando possivelmente que o público atingido pela empresa são indivíduos com maior poder aquisitivo de compra, como consta a Tabela 2.

Tabela 2 - Classificação econômica do Brasil

Classe	Pontos	Número de indivíduos	%
A	45 – 100	15	36.59%
B1	38 – 44	9	21.95%
B2	29 – 37	15	36.59%
C1	23 – 28	2	4.88%
C2	17 – 22	0	0.00%
DE	0 – 16	0	0.00%

Fonte: Autoria própria (2023)

4.1.2.2 Setores de mercado

Segundo uma pesquisa anual de comércio varejista realizada pela Aliança Bike (2022), o número de estabelecimentos que trabalham com a comercialização de bicicletas, acessórios e serviços está crescendo no Brasil. Estima-se a existência de 12.318 unidades, no qual 40% estão localizados na região Sudeste.

A pesquisa aponta que 95% das empresas está sob regime do Simples Nacional e faturam em média entre R\$100 mil e R\$500 mil reais, mas no ano de 2021, 20% das lojas alcançaram o faturamento de mais de R\$1 milhão de reais. O faturamento está interligado com os anos de existência no mercado, portanto, quanto maior a longevidade da empresa, maior a possibilidade de obter um faturamento anual superior aos demais, fator que é comprovado na pesquisa calculando-se o índice de correlação.

A partir do cenário de pandemia houve um aumento significativo nas vendas de bicicletas e acessórios, foi recomendado pela OMS à prática do ciclismo, pois além de ser um esporte realizado em áreas abertas e possuir pouco contato com outros indivíduos, existiu um cenário em que as academias foram fechadas sem previsão de abertura. De acordo com a Aliança Bike (2022) Essas vendas impulsionaram a recuperação no volume dos estabelecimentos, resultando em um saldo positivo para a região Sul e Sudeste entre 2020 e 2021.

O estudo aponta que o e-commerce também foi impactado pela pandemia, que foi estimulado nesse período e permanece com um crescimento de 3% ao ano, proporcionando uma consolidação nesse formato de negócio. As vendas on-line englobam plataformas de marketplace, que são as mais utilizadas atualmente, ou o site próprio.

Ademais, com a entrevista aos proprietários, é possível indicar que o segmento de ciclismo possui um baixo grau de interferência governamental, no qual as empresas privadas determinam seus próprios preços. Entretanto as organizações sofrem influência das marcas fabricantes, que muitas vezes, determinam um valor recomendado para que não haja grande variação de preço entre um estabelecimento e outro.

Enquanto isso, barreiras de entrada são desafiadoras, pois necessitam de elevado investimento inicial destinado a construção de um espaço físico capaz de comportar diversas bicicletas, acessórios e oficina. Além dessa questão, é necessário um alto investimento para gerar estoques e também, para garantir capital de giro para empresa. Devido a oferta de serviços é imprescindível possuir mão de obra qualificada e especializada, motivo pelo qual se dificulta a abertura de estabelecimentos desse segmento.

Existem algumas estratégias que podem ser empregadas a fim de mitigar os custos na abertura de uma bike shop, aliviando a barreira de entrada. Segundo os sócios-fundadores, é possível adotar o formato de comodato de bicicletas, que se baseia em um empréstimo realizado pela empresa fabricante, com o propósito de expor seus produtos nos pontos de venda do varejista, porém nesses casos, as bicicletas emprestadas servem somente de mostruário, caso o consumidor deseje comprar o bem, é necessário realizar o pedido pelo site do fabricante e aguardar a bicicleta chegar. Em contrapartida, o estabelecimento varejista é remunerado por meio de uma comissão decorrente das vendas concretizadas por intermédio deste canal.

Uma outra alternativa de comodato atualmente em vigor é a implantação da “loja conceito”, que embora se baseie também no empréstimo, difere na forma que são realizadas as vendas, que ocorrem à pronta-entrega. Contudo, algumas marcas condicionam à exclusividade dos produtos em suas lojas, o que por sua

vez, restringe o varejista de comercializar uma ampla diversidade de marcas em seu ponto de venda.

Apesar da existência dessas alternativas, o formato mais comum nos dias atuais continua sendo a tradicional, que segue o modelo de compra e venda, pois permite maior autonomia à empresa, apesar de necessitar de um maior investimento inicial, como é evidenciado no caso da bicicletaria do estudo.

4.1.2.3 Condições ambientais

Foram listadas as situações favoráveis e desfavoráveis de acordo com cada ambiente apontados pelos autores Ikeda e Campomar (2006), sendo: político-legal, econômico, tecnológico e sociocultural. Ademais os autores Kotler e Keller complementam o cenário do macroambiente, com dois ambientes adicionais, tais como: demográfico e natural, como mostra a Figura 14.

Figura 14 - Situações do Macroambiente

MACROAMBIENTE				
Fatores do ambiente	Situação favorável	Fontes	Situação desfavorável	Fontes
Político-legal	Incentivo do governo à mobilidade urbana através da construção de ciclovias, bicicletários e ciclofaixas; Desburocratização e simplificação de procedimentos para empresas	PREFEITURA MUNICIPAL DE BAURU, 2019 FECOMERCIO, 2021	Estrutura cicloviária atual deficitária e sem segurança em Bauru Possível reforma tributária incididos à bicicletas produzidas fora da ZFM	PREFEITURA MUNICIPAL DE BAURU, 2019 GLOBO, 2023
Econômico	Expectativa do crescimento do PIB; Real está entre as moedas que mais subiram no ano de 2023; Brasil é o quarto maior produtor de bicicletas mundial;	IBGE, 2023 GLOBO, 2023 ABRACCICLO, 2023	Selic alta, Saturação do mercado com bicicletas usadas compradas na pandemia; Salário médio mensal de moradores de Bauru com 2.6 salários mínimos (ocupando a 414ª de 5570ª posição do País)	IBGE, 2022 ALIANÇA BIKE, 2023 IBGE, 2022
Tecnológico	Crescimento das vendas de bicicletas elétricas Aumento da pesquisa em ciclismo	ESTADÃO, 2023 PEDALEMOS, 2022	Maior regulamentação para uso de bikes elétricas	ESTADÃO, 2023
Socio-cultural	Esporte coletivo (pertencente a um grupo social); Cicloativismo (presença de organizações pró-bicicletas); Brasileiros possuem visões positivas e favoráveis acerca da bicicleta	UFMS, 2022 ALIANÇA BIKE, 2015 IPSOS, 2021	Brasil ocupa a 5ª posição de País com mais sedentários do Mundo (47% sedentários); Possui o segundo maior mercado de academias do mundo; Crescimento contínuo da frota de veículos. 42% dos brasileiros não sabem andar de bicicleta.	OMS, 2023 ACAD 2020; IBGE, 2022 IPSOS, 2022
demográfico	Crescimento populacional;	IBGE, 2023	Transição na estrutura etária: menos jovens e mais idosos;	BNDES, 2017
natural	Crescimento da consciência ambiental; Incentivo ao uso de bicicletas como alternativa sustentável	TERRA, 2019 SANTOS, 2020		

Fonte: Autoria Própria (2023)

4.1.2.4 Estratégias de marketing dos concorrentes

Mediante os dados extraídos do questionário da pesquisa de mercado foi possível observar que das 40 respostas obtidas, 30 pessoas se manifestaram como consumidoras do estabelecimento de estudo, essa proporção representa 75% da amostra total. Identifica-se que a segunda empresa que registrou a maior quantidade de consumidores foi de 17 pessoas, indicando a possibilidade da empresa de estudo possuir uma vantagem em termos quantitativos de clientes quando comparados aos outros estabelecimentos da cidade de Bauru. Assim como mostra a Tabela 3.

Tabela 3 - Ranking dos estabelecimentos mais frequentados

Posição	Estabelecimento	Número de clientes
1° lugar	Empresa A	30
2° lugar	Empresa B	17
3° lugar	Empresa C e Empresa D	16
4° lugar	Empresa F	7
5° lugar	Empresa E	6

Fonte: Autoria própria (2023)

O propósito central da pesquisa consistiu em quantificar e comparar critérios de diversos estabelecimentos concorrentes a fim de identificar as vantagens competitivas e pontos fortes e fracos da organização de estudo. Para a investigação e tratamento dos dados, optou-se por desdobrar a análise em duas partes: avaliação interna e avaliação concorrencial. É importante ressaltar que o questionário considerou diversos atributos que foram mensuradas com notas de 0 a 10.

De acordo com os resultados obtidos na avaliação interna, indica-se que a média mais elevada entre todos os critérios, correspondeu ao “atendimento dos vendedores” com o resultado de 9.83, conforme apresenta a Figura 15. É relevante notar que atributo obteve destaque não somente pela sua média expressiva, mas também por apresentar o menor desvio padrão no valor de 0.53, sugerindo um resultado com maior confiabilidade e precisão nos resultados, comparado aos demais avaliados.

Figura 15 - Avaliação dos atributos da Empresa A

Empresa A		
ATRIBUTOS	Média	Desvio Padrão
variedade de produtos	9.43	0.86
qualidade dos produtos	9.57	0.73
variedade de serviços	9.34	1.04
qualidade dos serviços	9.50	1.04
Reputação das marcas trabalhadas	9.62	1.05
atendimento dos vendedores	9.83	0.53
Prazo de pagamento	9.10	1.47
Relação custo-benefício	9.23	1.33
Tamanho da loja	9.00	1.23
Localização	9.24	1.09
Ambiente físico (limpeza, disposição de produtos e organização)	9.63	0.72
Presença nas redes sociais	8.67	2.14
Promoção de preços, descontos especiais, brindes ou concursos.	8.23	1.85
Eventos realizados	8.64	2.32

Fonte: Autoria própria (2023)

Com base na análise das informações, constatou-se também que os atributos com menores médias foram as seguintes, respectivamente: “promoção de preços, descontos especiais, brindes ou concursos”, “eventos realizados” e “presença nas redes sociais”. Esses critérios apresentaram também, os desvios padrões mais elevados, indicando opiniões com maiores dispersões e respostas menos uniformes.

Segundo a Figura 16 que se refere à comparação concorrencial, a organização de estudo apresentou a segunda maior média geral, com pontuação de 9.21, permanecendo atrás apenas da Empresa 4 que contou com uma média de 9.28. No entanto, os desvios padrões apresentados na Figura 17, seguiram o comportamento inverso, no qual a loja de análise apresentou o menor desvio com 1.24, enquanto que a Empresa 4 apresentou um desvio padrão ligeiramente superior, com 1.34.

Figura 16 - Média dos atributos por Empresa

MÉDIA							
ATRIBUTOS	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D	EMPRESA E	EMPRESA F	Média por critérios
variedade de produtos	9.43	8.94	8.53	8.93	8.80	7.83	8.75
qualidade dos produtos	9.57	9.35	9.07	9.67	8.80	9.50	9.33
variedade de serviços	9.34	8.82	9.07	9.33	8.80	9.17	9.09
qualidade dos serviços	9.50	8.76	9.40	9.40	9.00	8.67	9.12
Reputação das marcas trabalhadas	9.62	9.41	9.40	9.33	9.00	9.83	9.43
atendimento dos vendedores	9.83	9.41	9.47	9.53	8.20	9.50	9.32
Prazo de pagamento	9.10	9.25	9.00	9.53	9.20	8.83	9.15
Relação custo-benefício	9.23	8.71	9.07	9.73	8.60	8.17	8.92
Tamanho da loja	9.00	9.50	8.33	8.53	8.00	8.00	8.56
Localização	9.24	9.63	8.27	8.53	8.20	8.83	8.78
Ambiente físico (limpeza, disposição de produtos e organização)	9.63	9.29	8.93	9.40	8.60	9.00	9.14
Presença nas redes sociais	8.67	8.47	8.07	9.60	8.00	7.50	8.38
Promoção de preços, descontos especiais, brindes ou concursos.	8.23	8.00	7.80	9.47	7.80	6.67	7.99
Eventos realizados	8.54	8.24	7.67	8.87	7.80	7.67	8.13
Média por estabelecimento	9.21	8.98	8.72	9.28	8.49	8.51	8.86

Fonte: Autoria própria (2023)

Figura 17 - Desvio Padrão dos Atributos por Empresa

DESVIO PADRÃO							
ATRIBUTOS	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D	EMPRESA E	EMPRESA F	Média por critérios
variedade de produtos	0.86	1.43	1.46	1.49	1.64	1.72	1.43
qualidade dos produtos	0.73	1.46	1.28	0.72	2.17	0.84	1.20
variedade de serviços	1.04	1.24	1.39	1.29	1.64	0.98	1.26
qualidade dos serviços	1.04	1.48	0.99	0.99	1.73	1.51	1.29
Reputação das marcas trabalhadas	1.05	0.94	0.99	1.05	1.73	0.41	1.03
atendimento dos vendedores	0.53	1.06	1.30	1.06	3.49	0.84	1.38
Prazo de pagamento	1.47	1.13	1.77	1.13	1.79	2.04	1.55
Relação custo-benefício	1.33	1.90	1.71	0.70	3.13	2.23	1.83
Tamanho da loja	1.23	0.73	1.84	1.92	2.45	1.67	1.64
Localização	1.09	0.72	1.94	2.26	2.49	1.83	1.72
Ambiente físico (limpeza, disposição de produtos e organização)	0.72	1.21	1.49	1.35	2.07	1.26	1.35
Presença nas redes sociais	2.14	2.32	1.91	0.91	2.45	1.87	1.93
Promoção de preços, descontos especiais, brindes ou concursos.	1.85	2.47	2.04	1.36	2.28	2.16	2.03
Eventos realizados	2.32	2.31	2.74	2.56	2.77	1.97	2.44
Média por estabelecimento	1.24	1.46	1.63	1.34	2.27	1.52	1.58

Fonte: Autoria própria (2023)

Ao analisar individualmente os critérios, constatou-se que os seguintes elementos se destacaram como vantajosos para a organização em estudo em relação à concorrência:

- variedade de produtos
- variedade de serviços
- qualidade dos serviços
- atendimento dos vendedores
- ambiente físico, abrangendo aspectos como limpeza, disposição de produtos e organização do estabelecimento

Enquanto o prazo de pagamento, foi o único critério que apresentou valor ligeiramente menor que a média geral de 9.15, com atribuição de 9.1, indicando uma possível desvantagem perante aos concorrentes. Entretanto, ao realizar uma pesquisa de prazos entre os concorrentes, constatou-se que a maioria das empresas dividem em parcelas de até 12x sem juros, enquanto que a empresa C, apenas até 10x.

No contexto da avaliação interna, tornou-se possível identificar as áreas percebidas como pontos fracos, segundo os consumidores, acerca da organização do estudo, que foram:

- promoção de preços, descontos especiais, brindes ou concursos
- eventos realizados
- presença nas redes sociais

Em um panorama geral, comparando esses critérios com outros estabelecimentos é notável que esses 3 atributos apresentaram as menores médias e os maiores desvios padrões em quase todas as organizações, indicando respostas com alta variabilidade e portanto, com mais baixa precisão quando comparados aos outros fatores.

Entretanto, a empresa 4 apresentou um alto valor no que concerne ao critério de presença nas redes sociais. Tal fato pode estar relacionado pela empresa ser a maior franquia no setor de bicicletas da América Latina, o que indica uma consolidação de sua imagem no mercado perante aos concorrentes.

Conforme mencionado anteriormente, a empresa A promove sorteios mensais de diversos itens como bicicletas, acessórios, peças e serviços, para clientes que comprarem acima de cem reais, como forma de presentear os clientes e aumentar o consumo em sua loja. Ademais, participam de eventos frequentemente, prestando apoio aos ciclistas e clientes, comunicando essas ações por meio de suas redes sociais. Em seu Instagram, contam com postagens diárias e frequentes, mesmo não havendo uma programação de conteúdo.

No entanto, é possível que essas informações não estejam alcançando de forma eficiente a clientela desejada, explicando as notas mais baixas e a variabilidade alta de respostas nos três quesitos apontados.

Ademais, ao relacionar a pesquisa de satisfação com a de análise de mercado é possível observar que os dois questionários destacam o atendimento como critério mais satisfatório, sendo percebido como ponto forte para a organização e como uma vantagem competitiva para empresa.

4.1.2.5 Situações favoráveis e desfavoráveis e pontos fortes e fracos

Situações favoráveis

- Incentivo do governo à mobilidade urbana através da construção de ciclovias, bicicletários e ciclofaixas;
- Desburocratização e simplificação dos procedimentos para empresas;
- Real está entre as moedas que mais subiram em 2023;
- Brasil é o quarto maior produtor de bicicletas mundial;
- Crescimento das vendas de bicicletas elétricas;
- Aumento de pesquisas acerca do ciclismo;
- Esporte coletivo, sentimento de pertencimento à um grupo social;
- Cicloativismo que se baseia na presença de organizações pró-bicicletas;
- Brasileiros possuem visões positivas e favoráveis acerca da bicicleta
- Crescimento populacional;
- Crescimento da consciência ambiental;
- Incentivo ao uso de bicicletas como alternativa sustentável

- Atinge os clientes com maiores poderes aquisitivos;
- Transição etária, resultando em uma população mais idosa com menos crianças;

Situações desfavoráveis

- Estrutura Ciclovitária atual deficitária e sem segurança em Bauru;
- Possível reforma tributária incididos a bicicletas produzidas fora da Zona Franca de Manaus;
- Selic alta em 2023
- Saturação do mercado com bicicletas usadas compradas na pandemia;
- Salário médio mensal dos moradores de Bauru com apenas 2.6 salários mínimos
- Maior regulamentação para uso de bikes elétricas;
- Brasil ocupa a 5ª posição de País com mais sedentários do mundo;
- O segundo maior mercado de academias do mundo é o Brasil;
- Crescimento contínuo da frota de veículos;
- Pesquisa indicia que 42% da população brasileira não sabe andar de bicicleta
- 74% dos consumidores se orientam por meio de suas redes sociais para realizar uma compra

Pontos fortes

- A empresa A é destaque por possuir a maior participação de mercado de Bauru, com maior número de clientes;
- Apresenta boas avaliações na pesquisa de satisfação, indicando critérios com notas altas;
- A organização recebeu por 4 anos consecutivos, desde 2019, o reconhecimento de Top50 estabelecimentos que mais venderam bicicletas da marca OGGI em todo Brasil, ressaltando que este reconhecimento foi criado em 2019.

- As compras de todas mercadorias são realizadas à vista, devido ao um bom fluxo de caixa.
- A marca OGGI, principal marca trabalhada pela empresa, possui a vantagem de seguro contra roubo e furto durante doze meses, de forma gratuita;
- Atendimento dos vendedores;
- Qualidade dos produtos;
- Assistência técnica;
- Sorteios mensais de bicicletas, peças, acessórios e serviços;
- Parcelamento em até 12x sem juros, não possuindo outra empresa de Bauru que oferte parcelamentos maiores;

Pontos fracos

- Não possuem missão, visão e valores definidos e registrado;
- Pouco controle em relação a indicadores na empresa;
- Não há presença de estratégias de marketing, pois os proprietários não possuem conhecimento na área, portanto as divulgações são realizadas por uma empresa terceirizada e com apoio de funcionários não especializados na área;
- Todas as bicicletas comercializadas pelo estabelecimento são fabricadas na Zona Franca de Manaus, portanto dependem exclusivamente da fabricação desse polo.
- As peças e acessórios comercializadas pela empresa são majoritariamente importadas;

Com base nesses dados, procedeu-se a combinação de informações a fim de encontrar as ameaças e oportunidades que se apresentam para empresa. Primeiramente, apresenta-se as ameaças como mostra a Figura 18.

Figura 18 - Ameaças

Situação desfavorável	Ponto fraco	Ameaça
O segundo maior mercado de academias do mundo é o Brasil	Indivíduos buscam melhorar saúde e qualidade de vida através do pedal, portanto apresentam público alvo semelhante a de academias	Concorrência indireta
Saturação do mercado com bicicletas usadas compradas na pandemia	Atualmente, a organização recebe apenas 5% da receita através de bicicletas semi-novas	Os concorrentes podem adotar uma abordagem mais acentuada na comercialização de bicicletas seminovas, adquirindo bicicletas usadas e revendendo-as, com o intuito de reter um maior número de clientes.
74% dos consumidores se orientam por meio de suas redes sociais para realizar uma compra	Não há presença de estratégias de marketing na empresa, pois os proprietários não possuem conhecimento na área, portanto as divulgações são realizadas por uma empresa terceirizada e com apoio de funcionários não especializados na área;	Diante da ausência de estratégias de marketing para que a empresa se adapte ao cenário de mercado, existe a possibilidade de perda de competitividade para concorrentes que possuam estratégias consolidadas e eficazes, permitindo-lhes alcançar e persuadir de maneira mais eficiente o seu público-alvo.

Fonte: Autoria própria (2023)

Já a Figura 19 em questão representa as oportunidades que a empresa está diante:

Figura 19 - Oportunidades

Situação favorável	Ponto forte	Oportunidade
Brasil é o quarto maior produtor de bicicletas mundial;	Empresa A trabalha apenas com marcas nacionais para venda	Maior acessibilidade para a compra de bicicletas
Brasileiros possuem visões positivas e favoráveis acerca de bicicletas	Empresa A apresenta índice de avaliação de satisfação elevada	Crescimento da participação de mercado
Real está entre as moedas que mais subiram em 2023	As compras de todas mercadorias são realizadas à vista, devido ao um bom fluxo de caixa	Adquirir produtos importados e também, nacionais com menores custos quando comparados aos concorrentes, proporcionando vantagem em custos
Real está entre as moedas que mais subiram em 2023	A organização comercializa diversas peças e equipamentos importados	Oportunidade de adquirir produtos importados com menores custos, devido a valorização do real
Transição etária, resultando em uma população mais idosa com menos jovens;	23% da receita da empresa A são através das vendas de bicicletas elétricas	Possibilidade de atingir a população mais idosa, com a utilização de bicicletas elétricas
Possível reforma tributária incididos a bicicletas produzidas fora da Zona Franca de Manaus	O portfólio da empresa conta somente com bicicletas nacionais, fabricadas na ZFM	Diversos concorrentes trabalham com bicicletas internacionais, portanto seus preços teriam que subir para cobrir a taxa, gerando vantagens de custo para a empresa A

Fonte: Autoria própria (2023)

4.1.3 Objetivos

Os objetivos estabelecidos visam focar em 4 questões distintas, sendo elas: a imagem e posicionamento da empresa, os objetivos de participação de faturamento, a criação de indicadores e os serviços mecânicos.

Para alcançar a primeira questão proposta, determina-se os seguintes critérios:

- Definir estratégias de comunicação de marketing para obter maior alcance junto ao público de interesse;

De maneira quantificável:

- Investir 1000% a mais em divulgação nas redes sociais até dezembro de 2024;

Em relação as metas de faturamento, apresenta-se os pontos a seguir:

- Crescimento da participação do faturamento de bicicletas elétricas em relação ao mix de produto atual.

De maneira quantificável:

- Aumentar as vendas desse modelo de bicicleta para obter uma maior participação de faturamento, que pretende ser de 23% para 35% no primeiro ano.

No que concerne os indicadores, o objetivo é apresentado da seguinte forma:

- Estruturar indicadores de desempenho em marketing

De maneira quantificável:

- Determinar, ao menos, 5 indicadores até o primeiro mês do ano.

Por fim, a meta referente aos serviços mecânicos são:

- Aprimorar serviços mecânicos

De maneira quantificável:

- Investir 10% do faturamento, em aprimoramento de serviço, com a finalidade de melhorar a qualidade percebida na execução de serviços técnicos durante o primeiro ano.

4.2 Programa de Ações

No contexto dos objetivos anteriormente estabelecidos, diversas medidas e estratégias se fazem necessárias a fim de que as metas sejam alcançadas. Com o propósito de fornecer um panorama abrangente dessas atividades, a Figura 20 documenta todas as ações delineadas.

Figura 20 - Plano de Ação

Objetivo	Ações	Frequência	Responsável	Investimento
Definir estratégias de comunicação de marketing para obter maior alcance junto ao público de interesse	Buscar parcerias estratégicas, através de influenciadores digitais locais da cidade de Bauru	Semestralmente	Proprietários	R\$ 1,500.00
Definir estratégias de comunicação de marketing para obter maior alcance junto ao público de interesse	Criar cronograma de conteúdo relevante e envolvente para as mídias sociais	Mensalmente	Empresa de marketing digital	R\$ 5,000.00
Definir estratégias de comunicação de marketing para obter maior alcance junto ao público de interesse	Atendimento automatizado pelo whatsapp através de chatbox	Mensalmente	Empresa de atendimento automatizado	R\$ 1,100.00
Definir estratégias de comunicação de marketing para obter maior alcance junto ao público de interesse	Publicidade online segmentada ou tráfego pago, através de anúncios em redes sociais e site	Mensalmente	Empresa de marketing digital	Incluso no valor de R\$5000 mensais
Crescimento da participação do faturamento de bicicletas elétricas em relação ao mix de produto atual.	Exposição de bicicletas elétricas em eventos ciclisticos	Semestralmente	Vendedores	Gratuito
Crescimento da participação do faturamento de bicicletas elétricas em relação ao mix de produto atual.	Disponibilizar oportunidade para os clientes fazerem test rides em bicicletas elétricas.	Diariamente	Vendedores	Gratuito
Crescimento da participação do faturamento de bicicletas elétricas em relação ao mix de produto atual.	Melhorar a disposição desses produtos no ambiente físico	Diariamente	Estoquista	Gratuito
Crescimento da participação do faturamento de bicicletas elétricas em relação ao mix de produto atual.	Aumentar a frequência de postagens acerca das bicicletas elétricas	Mensalmente	Empresa de marketing digital	Incluso no valor de R\$5000 mensais
Estruturar indicadores de desempenho em marketing	Acompanhar métricas das redes sociais e site	Mensalmente	Empresa de marketing digital	Incluso no valor de R\$5000 mensais
Estruturar indicadores de desempenho em marketing	Realizar pesquisas de NPS para avaliar o grau de satisfação dos clientes	Semestralmente	Proprietários	Gratuito
Estruturar indicadores de desempenho em marketing	Acompanhar indicadores financeiros pelo sistema, como: faturamento, ticket médio e quantidade de vendas.	Mensalmente	Proprietários	Gratuito
Estruturar indicadores de desempenho em marketing	Compartilhar relatórios de desempenho de marketing com a equipe	Trimestralmente	Proprietários	Gratuito
Melhorar a qualidade percebida na execução de serviços técnicos durante o primeiro ano.	Oferecer programas de treinamentos e capacitação aos mecânicos, de diferentes modos	Semestralmente	Proprietários	R\$ 1,500.00
Melhorar a qualidade percebida na execução de serviços técnicos durante o primeiro ano.	Aumentar o portfólio de serviços da empresa, implementando programa de bikefit	Uma única vez	Proprietários	R\$ 20,000.00
Melhorar a qualidade percebida na execução de serviços técnicos durante o primeiro ano.	Manter oficina organizada, com produtos e ferramentas em evidência.	Diariamente	Mecânicos	Gratuito
Melhorar a qualidade percebida na execução de serviços técnicos durante o primeiro ano.	Desenvolver procedimentos padronizados para a realização de serviços mecânicos, desde a manutenção básica até reparos mais complexos.	Diariamente	Mecânicos	Gratuito

Fonte: Autoria Própria (2023)

Com o intuito de fornecer uma visão abrangente do planejamento e garantir que a empresa disponha de um período hábil para a organização e execução, elaborou-se uma tabela apresentada pela Figura 21 que delinea o cronograma previsto para cada ação proposta para a empresa. Essa abordagem visa a complementação das informações e planejamento, para que a empresa possa administrar suas atividades de maneira eficaz.

Figura 21 - Cronograma de atividades

Ações	ANO 1											
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Buscar parcerias estratégicas												
Criar cronograma de conteúdo												
Atendimento automatizado												
Publicidade online segmentada ou tráfego pago												
Exposição de bicicletas elétricas em eventos ciclisticos												
Test rides em bicicletas elétricas.												
Melhorar a disposição desses produtos no ambiente físico												
Aumentar a frequência de postagens de bikes elétricas												
Acompanhar métricas das redes sociais e site												
Realizar pesquisas de NPS												
Acompanhar indicadores financeiros pelo sistema												
gerar relatórios de desempenho de marketing												
Oferecer programas de treinamentos aos mecânicos												
Implementar programa de bikefit												
Manter oficina organizada												
Desenvolver procedimentos mecânicos padronizados												

Fonte: Autoria Própria (2023)

4.3 Controle

O controle é fundamentado na monitorização mensal dos indicadores elaborados, abrangendo tanto os aspectos de marketing quanto os aspectos financeiros. É fundamental que a empresa siga estritamente ao cronograma estipulado, garantindo, assim, a eficiência da implementação do plano e o alcance de resultados positivos para a organização. Isso envolve a divisão das atividades, execução e a vigilância constante de cada métrica.

No que tange ao controle da área mecânica, é essencial fomentar uma cultura de melhoria, aprimorando os processos e reconhecendo a importância dos resultados conquistados.

5 CONCLUSÃO

No que concerne ao trabalho realizado, é possível constatar que o plano estratégico de marketing elaborado teve como objetivo primordial desenvolver estratégias sobre práticas mercadológicas com a finalidade de manter a bicicletaria em questão competitiva no mercado, com ênfase particular na concorrência representada pela China, que se destaca por oferecer preços competitivos e produção em larga escala.

Para atingir esse propósito, a estratégia adotada concentrou-se na área de serviços da empresa como um diferencial, com aprimoramento das atividades mecânicas, com foco na melhoria contínua, bem como aprimoramento na estratégia de marketing para estabelecer uma comunicação mais eficaz com o público consumidor, visando, assim, aprimorar a imagem da empresa.

O estudo alcançou com sucesso seu propósito de desenvolvimento do referencial teórico sobre os principais temas, assim como o de coletar informações internas e externas, para analisar o mercado no qual organização estava inserida, resultando na formulação de um plano de ação para atender às necessidades da empresa.

O trabalho, entretanto, enfrentou diversas limitações no que se refere à coleta de informações, principalmente no que tange aos questionários. Estas limitações incluíram restrições de tempo, devido ao período relativamente curto disponível para a coleta de informações, bem como desafios em acessar clientes e entusiastas do ciclismo. Essas dificuldades decorreram, em parte, da natureza remota da coleta de informações, uma vez que o estabelecimento está localizado em uma cidade e estado distintos.

6 REFERÊNCIAS

ALVES-MAZZOTTI, Ana Juracy; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Pioneira, 1998. Usos e abusos dos estudos de caso. *Cadernos de Pesquisa* (online), v. 36, n. 129, p. 637-51, 2006.

As novas tecnologias do ciclismo mundial que você precisa conhecer. Pedalemos. 13 jul 2022. Disponível em: <<https://pedalemos.com.br/tech/as-novas-tecnologias-do-ciclismo-mundial-que-voce-precisa-conhecer/>>. Acesso em: 13 out. 2023

BREVIGLIERI, Robson. Venda de bicicletas cai 35% em 2022; expectativa para 2023 é de recuperação: Segundo dados exclusivos da Aliança Bike, saturação de mercado e cenário econômico levaram vendas para patamar do período pré-pandemia. **Sincopeças**. 27 jan. 2023. Notícias. Disponível em: <<https://portaldaautopeca.com.br/noticias/local/venda-de-bicicletas-cai-35-em-2022-expectativa-para-2023-e-de-recuperacao/>>. Acesso em: 13 out. 2023

CALLIARI, Marcos. Brasileiros defendem uso de bicicleta para reduzir poluição e trânsito. **Ipsos**. 31 mai. 2022. Notícias. Disponível em: <<https://www.ipsos.com/pt-br/brasileiros-defendem-uso-de-bicicleta-para-reduzir-poluicao-e-transito>>. Acesso em: 13 out. 2023.

CAMPOMAR, Marcos Cortez; IKEDA, Ana Akemi. **O planejamento de marketing e a confecção de planos: dos conceitos a um novo modelo**. Saraiva, 2006. 206 p. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788502088416/pageid/216>. Acesso em: 10 ago. 2023.

CASAS, Alexandre Luzzi Las. **Marketing de varejo**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2013. 487 p. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522478804/pageid/503>. Acesso em: 5 abr. 2023.

Contran publica regulamentação para uso de bikes elétricas: é preciso seguir o limite máximo de velocidade estabelecido, de até 42km/h, entre outras regras. Saiba quais são elas. Estadão. 15 ago. 2023. Disponível em: <https://summitmobilidade.estadao.com.br/guia-do-transporte-urbano/contran-publica-regulamentacao-para-uso-de-bikes-eletricas/>. Acesso em: 10 set. 2023.

CROCCO, Luciano *et al.* **Decisões de marketing:** os 4 ps. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2013. 2013 p. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788502207554/pageid/231>. Acesso em: 10 set. 2023.

De 2010 a 2022, população brasileira cresce 6,5% e chega a 203,1 milhões. Censo IBGE. 28 jun. 2023. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/37237-de-2010-a-2022-populacao-brasileira-cresce-6-5-e-chega-a-203-1-milhoes>. Acesso em: 10 set. 20

FONSECA, José Jaime da Silva. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (org.). **Métodos de pesquisa.** Porto Alegre: Ufrgs, 2009. 120 p. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2023.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2002. 171 p. Disponível em: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C1_como_elaborar_projeto_d_e_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf. Acesso em: 11 mar. 2023.v

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 200 p. Disponível em: <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>. Acesso em: 13 out. 2023

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Brasileiro de 2022**. Brasil: IBGE, 2022. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pesquisa/22/28120>>. Acesso em: 13 out. 2023.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Panorama: população**. Bauru. Gov, 2022. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/bauru/panorama>>. Acesso em: 13 out. 2023.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education, 2013. 765 p. Tradução: Sônia Midori Yamamoto. Disponível em: <https://arquivojonas.files.wordpress.com/2021/02/admmkt-kotler-e-keller-14ed-2012.pdf>. Acesso em: 08 ago. 2023.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton Ajay. **Administração de varejo**. Tradução Érika Suzuki; revisão técnica José Ernesto Gonçalves, José Bento do Amaral Júnior. São Paulo: Atlas, 2000.

LEVY, Paulo Mansur; NONNENBERG, Marcelo Braga; NEGRI, Fernanda De. **O crescimento econômico e a competitividade chinesa**. Research Gate, 2008. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/5129385_O_Crescimento_Economico_e_a_Competitividade_Chinesa. Acesso em: 05 abr. 2023.

MARTELLO, Alexandro. Tributo seletivo, chamado de “imposto do pecado”, também poderá incidir sobre bicicletas, motos e TVs. **G1 Globo**, Brasília, 01 out.

2023. Economia. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2023/10/01/tributo-seletivo-chamado-de-imposto-do-pecado-tambem-podera-incidir-sobre-bicicletas-motos-e-tvs.ghtml>>. Acesso em: 13 out. 2023.

MATTAR, Fauze Najib. **Administração de Varejo**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2011. 602 p. Disponível em: <https://facultatis.files.wordpress.com/2018/04/fauze-najib-mattar-administrac3a7c3a3o-de-varejo.pdf>. Acesso em: 09 ago. 2023.

MEDEIROS, R. M. **A bicicleta no Brasil 2015**. [s.l.] Plano urbano Planejamento Urbano, 2015.

No Dia Nacional de Combate ao sedentarismo, autoridades alertam para necessidade da atividade física. Agência Assembleia de Notícias, 10 mar. 2023. Disponível em: <<https://portal.al.go.leg.br/noticias/130391/no-dia-nacional-de-combate-ao-sedentarismo-autoridades-alertam-para-necessidade-da-atividade-fisica>>. Acesso em: 13 out. 2023.

PADILHA, Maria. Bem-estar ganha valor e torna-se prioridade após a pandemia: Segundo estudos conduzidos pela The Harris Poll, os entrevistados passaram a dar mais importância à saúde física e emocional do que antes da Covid-19. **Revista Apolice**, 20 out. 2022. Disponível em: <<https://revistaapolice.com.br/2022/10/bem-estar-ganha-valor-e-torna-se-prioridade-apos-a-pandemia/>>. Acesso em: 13 out. 2023.

PARENTE, Juracy; BARKI, Edgard. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014. 411 p. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559773374/epubcfi/6/48\[%3Bvnd.vst.idref%3Dchapter16\]!/4/168/3:100\[gi%C3%A3%2Co.\]](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559773374/epubcfi/6/48[%3Bvnd.vst.idref%3Dchapter16]!/4/168/3:100[gi%C3%A3%2Co.]). Acesso em: 10 maio 2023.

POYER, Viviani; BASTOS, Viviane. **Pesquisa de Marketing**. 2. ed. Palhoça: Unisulvirtual, 2011. 132 p. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/22023/1/fulltext.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2023.

Preocupação ambiental está cada vez mais em evidência na sociedade. Terra. 29 out. 2019. Notícias. Disponível em: <https://www.terra.com.br/noticias/dino/preocupacao-ambiental-esta-cada-vez-mais-em-evidencia-nasociedade,d953661b8da52181a7b017063097e3466tw7vavl.html>. Acesso em: 13 out. 2023.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013. 276 p. Disponível em: <https://www.feevale.br/Comum/midias/0163c988-1f5d-496f-b118-a6e009a7a2f9/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2023.

QUEIROZ, Tatiana Silva de; TERESA, Souza de; GOUVINHAS, Reidson Pereira. **Estratégias de marketing como um diferencial na escolha do supermercado de bairro.** São Paulo: Revista de Administração Mackenzie, 22 nov. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/fVDsjYshffQfxbFdTGs5XtL/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 10 abr. 2023.

READE, Dennis *et al.* **Marketing Estratégico**: coleção marketing em tempos modernos. São Paulo: Saraiva, 2015. 301 p. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/978-85-02-63878-5/pageid/304>. Acesso em: 13 ago. 2023.

Real volta a se valorizar frente ao dólar, que terminou a semana valendo menos de R\$ 5. G1. 02 jun 2023. Jornal Nacional. Disponível em: <<https://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2023/06/02/real-volta-a-se-valorizar-frente-ao-dolar-que-terminou-a-semana-valendo-menos-de-r-5.ghtml>>. Acesso em: 13 out. 2023.

REIS, Carla; BARBOSA, Larissa.; PIMENTEL, Vitor. O desafio do envelhecimento populacional na perspectiva sistêmica da saúde. [s.d.]. **Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social**, 2016. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/conhecimento/noticias/noticia/envelhecimento-transicao-demografica>>. Acesso em: 13 out. 2023.

ROCHA, Lucas; FIGUEIREDO, Carolina. Quatro em cada dez brasileiros não sabem andar de bicicleta, revela Ipsos: Brasileiros também estão entre os que menos possuem bicicletas entre 30 países avaliados. **Cnn Brasil**. 02 jun. 2023. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/saude/quatro-em-cada-dez-brasileiros-nao-sabem-andar-de-bicicleta-revela-ipsos/>>. Acesso em: 13 out. 2023.

ROMERO, Cláudia Buhamra Abreu. **Gestão de marketing no varejo: conceitos, orientações e práticas**. São Paulo: Atlas, 2012. 121 p. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522486496/pageid/135>. Acesso em: 07 abr. 2023.

RUSCHEL, Diego Trelles. **A bicicleta como meio de transporte sustentável no turismo**. 2008. 86 f. TCC (Graduação) - Curso de Turismo, Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

SILVA, Airton Marques da. **Metodologia da Pesquisa**. 2. ed. Fortaleza: Universidade Estadual do Ceará, 2015. 107 p. Disponível em: https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/432206/2/Livro_Metodologia%2

Oda%20Pesquisa%20-%20Comum%20a%20todos%20os%20cursos.pdf.

Acesso em: 30 mar. 2023.

WONG, Ho Yin *et al.* **Planos de marketing**: um guia prático. São Paulo: Atlas, 2013. 191 p. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788502206700/pageid/208>. Acesso em: 10 ago. 2023.

WOOD, Marian Burk. **Planejamento de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2015. 256 p. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788502629882/pageid/275>. Acesso em: 10 ago. 2023.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de Pesquisa**. 2. ed. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2013. 134 p. Disponível em: https://faculdefastech.com.br/fotos_upload/2022-02-16_10-05-41.pdf. Acesso em: 29 mar. 2023.

APÊNDICE A – Entrevista com proprietários

Entrevista para os proprietários

1. Como é a estrutura da organização?
2. Qual o tamanho do estabelecimento?
3. Quais são as estratégias da organização e seus objetivos?
4. Qual a missão da organização?
5. Quais são os produtos e serviços ofertados?
6. O que vocês acreditam ser o diferencial competitivo da empresa?
7. Quais são as dificuldades encontradas?
8. Qual objetivo pretendido através das estratégias de marketing?
9. Quem são os responsáveis pelo marketing da empresa?
10. Quais são as políticas de produtos e serviços da empresa?
11. Quais são as políticas de preços?
12. Quais são as políticas de promoção?
13. Quais são as políticas de distribuição?
14. Como foi o desempenho da empresa nos últimos anos?
15. Foram esses resultados congruentes com as expectativas da empresa?
16. Qual posicionamento de vocês em relação ao segmento de mercado?

APÊNDICE B – Pesquisa de satisfação e classe econômica

Prezados clientes, estamos realizando uma pesquisa de classificação econômica e de satisfação com objetivo de compreender a realidade e necessidade de vocês. Para isto, contamos com sua colaboração respondendo este questionário! Somentamos que todas as informações são sigilosas, e os dados coletados serão utilizados para tomada de decisões futuras e fins acadêmicos. Muito obrigado por colaborar!

Sexo: 1() Masculino 2 () Feminino

Faixa etária: 1() até 18 anos 2() de 19 a 30 anos 3() de 31 a 60 anos 4 () acima de 61 anos

Frequência de pedal: 1() esporadicamente 2() 1x na semana 3() 2 a 3x por semana 4() +4x na semana

Tempo que pedala: 1() até 6 meses 2() até 1 ano 3() de 1 a 2 anos 4() mais de 2 anos

Motivo: 1() Prática de esportes 2() Meio de transporte 3() Lazer 4() saúde e qualidade de vida

Quais os motivos que o/a levaram a optar por nossa loja?

- 1() proximidade da minha residência ou trabalho 2() variedade de produtos
 3() valor dos produtos/serviços 4() qualidade dos produtos
 5() assistência técnica 6() ambiente físico e social
 7() atendimento dos vendedores 8() Prazos de pagamento
 11() Outro. Qual _____

Por favor, marque com um X o grau de concordância / discordância para cada uma das frases a seguir, sempre utilizando a escala abaixo:

DT	DP	NA	CP	CT
Discordo totalmente	Discordo em parte	Não consigo avaliar	Concordo em parte	Concordo totalmente

Critérios	DT	DP	NA	CP	CT
O estabelecimento está sempre limpo					
As formas de pagamento e prazo são vantajosas					
Os produtos estão dispostos de maneira fácil de encontrar					
A loja oferece uma ampla variedade de modelos/tamanhos de bicicletas					
A loja oferece uma ampla variedade de produtos/acessórios					
As bicicletas/equipamentos têm qualidade e atendem as necessidades					
O valor que pago é coerente com os produtos ofertados					
Os vendedores têm um alto nível de conhecimento técnico					
Os vendedores são simpáticos e atenciosos					
Os vendedores demonstram capacidade para resolver problemas					
Possuo assistência no pós-venda, em caso de devolução/ garantia					
Os mecânicos têm um alto nível de conhecimento técnico					
Os serviços mecânicos têm qualidade e atendem as necessidades					
O valor pago é coerente com os serviços mecânicos prestados					
O tempo de realização de um serviço mecânico é adequado					
Você está satisfeito com os eventos realizados pela Bike & Cia					
Você está satisfeito com o serviço de "Leva e Traz"					

Em sua opinião, qual (is) o(s) nosso(s) ponto (s) forte (s)? _____

Em sua opinião, qual (is) o(s) nosso(s) ponto (s) fraco (s)? _____

APÊNDICE C – Questionário de Análise Concorrencial

Prezados ciclistas, estamos realizando uma pesquisa com objetivo de compreender o mercado de ciclismo em Bauru. Para isto, contamos com sua colaboração respondendo este questionário! Salientamos que todas as informações são sigilosas, e os dados coletados serão utilizados para fins acadêmicos. Muito obrigado por colaborar!

Por favor, avalie com notas de 0 a 10 os atributos abaixo de cada uma das lojas apresentadas que conhecer, podendo ser mais de uma. Deixe vazio aquelas que não souber responder. Em caso de ser consumidor de um estabelecimento não citado abaixo, escreva o nome dele em "outros" e preencha normalmente.

ATRIBUTOS	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E	Empresa F	Outro:
variedade de produtos.							
qualidade dos produtos							
variedade de serviços							
qualidade dos serviços							
Reputação das marcas trabalhadas.							
atendimento dos vendedores							
Prazo de pagamento							
Relação custo-benefício							
Tamanho da loja							
Localização							
Ambiente físico (limpeza, disposição de produtos e organização)							
Presença nas redes sociais.							
Promoção de preços, descontos especiais, brindes ou concursos.							
Eventos realizados.							