



**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ**  
**DEPARTAMENTO DE GESTÃO E ECONOMIA**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO (BACHARELADO)**

**DAVI FELIPE ROCHA CARNEIRO**  
**GLOWER LEÔNIDAS DE SOUZA NETO**  
**NAJLA SAMIR YASSINE**

**CONSULTORIA DE *MARKETING* PARA A ASSOCIAÇÃO ATLÉTICA  
ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO METRALHAS - AAAAMETRALHAS**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CURITIBA**  
**2016**

**DAVI FELIPE ROCHA CARNEIRO  
GLOWER LEÔNIDAS DE SOUZA NETO  
NAJLA SAMIR YASSINE**

**CONSULTORIA DE *MARKETING* PARA A ASSOCIAÇÃO ATLÉTICA  
ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO METRALHAS - AAAAMETRALHAS**

Trabalho apresentado à disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso II, do Curso Superior de Bacharelado em Administração do Departamento Acadêmico de Gestão e Economia – DAGEE - da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador (a): Aurea Cristina Magalhães Niada

**CURITIBA**

**2016**

## RESUMO

CARNEIRO, Davi Felipe Rocha; SOUZA NETO, Glower Leônidas de; YASSINE, Najla Samir. **Consultoria de *marketing* para a Associação Atlética Acadêmica de Administração Metralhas – AAAAMetralhas**. 2015. 92 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Departamento de Gestão e Economia, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2015.

O presente projeto tem como objetivo realizar um estudo mercadológico, por meio de uma consultoria externa, sobre a atual situação, posicionamento e estratégias da Associação Atlética Acadêmica de Administração Metralhas da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, levantando, mediante pesquisa exploratória, descritiva, qualitativa e quantitativa, todos os pontos pertinentes para a realização de uma análise detalhada e aprofundada, bem como a realização de um diagnóstico com a finalidade de explanar todos os pontos positivos e negativos, potencialidades e fragilidades presentes na mesma desde a sua fundação, sendo que esta será executada através da utilização de pesquisa bibliográfica, indispensável para a elaboração de um trabalho científico, propondo, no final do mesmo, um plano de ação com sugestões de melhoria e implementação que servirão de norte para as futuras gestões no que tange à elaboração de estratégias de atuação e posicionamento, com o intuito de se consolidar no mercado crescente das Atléticas de Curitiba e Região.

**Palavras-chave:** Diagnóstico. Estratégias. Análise. Pontos.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma AAAMetralhas .....	16
Figura 2 - Sistema de Informações de Marketing.....	23
Figura 3 – Ambiente de Marketing .....	24
Figura 4 - Distribuição da população por sexo, segundo os grupos de idade .....	52
Figura 5 – Renda per capita no Brasil.....	53
Figura 6 – Verba destinada ao Paraná.....	54
Figura 7 – Camisetas Atlético Metralhas.....	66
Figura 8 – Moletom Atlético Metralhas .....	67
Figura 9 – Canecas Atlético Metralhas.....	68
Figura 10 – Chinelos Atlético Metralhas.....	68
Figura 11 – Oktoberfest 2013.....	69
Figura 12 – Comunica Beach 2014 .....	70
Figura 13 – Reunião Economizadas 2015 em Joinville .....	70
Figura 14 – Administra Calouro 2013.....	71
Figura 15 – Flyer Beerland 2015 .....	72
Figura 16 – Flyer Aloha 2014 .....	73
Figura 17 – Aniversário 2 anos Metralhas.....	74
Figura 18 – Poker Night 2015.....	74
Figura 19 – Adm Chamoions League 2015.....	75
Figura 20 – ADMerry Christmas 2014 .....	76
Figura 21 – Porjeto Tomba-latas 2015.....	76
Figura 22 – Visita ao Lar do Idoso.....	77

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	10
1.2 OBJETIVO GERAL.....	11
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
1.4 JUSTIFICATIVA.....	12
<b>2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA</b> .....	<b>13</b>
2.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	13
2.2 MISSÃO DA EMPRESA.....	14
2.3 HISTÓRICO DA EMPRESA.....	14
2.4 ATUAÇÃO DA EMPRESA.....	15
<b>2.4.1 Estrutura organizacional</b> .....	<b>15</b>
<b>2.4.2 Organograma</b> .....	<b>16</b>
<b>2.4.3 Política salarial</b> .....	<b>17</b>
<b>2.4.4 Descrição dos cargos e funções</b> .....	<b>17</b>
2.4.4.1 Presidência e Vice-Presidência.....	17
2.4.4.2 Diretoria Financeira.....	18
2.4.4.3 Direção de Mídias Sociais.....	18
2.4.4.4 Diretoria de Eventos.....	19
2.4.4.5 Diretoria de Esportes.....	20
2.4.4.6 Diretoria de Ações Sociais.....	20
2.4.4.7 Diretoria de Bateria.....	20
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>21</b>
3.1 ANÁLISE DO CONTEXTO DE <i>MARKETING</i> .....	23

<b>3.1.1 Sistema de informação de <i>marketing</i></b> .....	<b>25</b>
<b>3.1.2 Contexto externo</b> .....	<b>26</b>
3.1.2.1 Consumidor .....	27
3.1.2.2 Concorrência .....	28
3.1.2.3 <i>Benchmarking</i> competitivo.....	29
3.1.2.4 Fornecedor .....	30
3.1.2.5 Distribuidor .....	31
<b>3.1.3 Contexto interno</b> .....	<b>32</b>
<b>3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE <i>MARKETING</i></b> .....	<b>32</b>
<b>3.2.1 Segmentação e seleção de mercado alvo</b> .....	<b>33</b>
<b>3.2.2 Estratégias competitivas</b> .....	<b>36</b>
<b>3.2.3 Posicionamento da marca</b> .....	<b>37</b>
<b>3.3 GESTÃO DO COMPOSTO DE <i>MARKETING</i></b> .....	<b>38</b>
<b>3.3.1 Produto</b> .....	<b>38</b>
<b>3.3.2 Praça</b> .....	<b>41</b>
<b>3.3.3 Preço</b> .....	<b>42</b>
<b>3.3.4 Promoção</b> .....	<b>43</b>
<b>3.3.5 Processos</b> .....	<b>44</b>
<b>3.3.6 Pessoas</b> .....	<b>44</b>
<b>3.3.7 Provas físicas</b> .....	<b>45</b>
<b>3.4 VALOR PERCEBIDO E SATISFAÇÃO DO CLIENTE</b> .....	<b>45</b>
<b>4 METODOLOGIA</b> .....	<b>48</b>
<b>5 DIAGNÓSTICO</b> .....	<b>50</b>
<b>5.1 ANÁLISE DO CONTEXTO</b> .....	<b>50</b>
<b>5.1.1 Sistema de informação de <i>marketing</i></b> .....	<b>50</b>
<b>5.1.2 Contexto externo</b> .....	<b>51</b>

5.1.2.1	Análise do macroambiente .....	51
5.1.2.2	Ambiente demográfico.....	51
5.1.2.3	Ambiente econômico .....	53
5.1.2.4	Ambiente tecnológico .....	54
5.1.2.5	Ambiente sociocultural .....	55
5.1.2.6	Consumidor .....	55
5.1.2.7	Concorrência .....	56
5.1.2.8	Fornecedores .....	58
5.1.2.9	Distribuidores.....	59
<b>5.1.3</b>	<b>Contexto interno .....</b>	<b>59</b>
<b>5.1.4</b>	<b>Estratégia utilizada para atrair membros.....</b>	<b>60</b>
<b>5.1.5</b>	<b>Estratégia para manter membros.....</b>	<b>61</b>
5.2	GESTÃO ESTRATÉGICA DE <i>MARKETING</i> .....	61
<b>5.2.1</b>	<b>Segmentação e seleção de mercado alvo .....</b>	<b>62</b>
<b>5.2.2</b>	<b>Posicionamento .....</b>	<b>63</b>
<b>5.2.3</b>	<b>Outras estratégias competitivas .....</b>	<b>63</b>
5.3	GESTÃO DO COMPOSTO DE <i>MARKETING</i> .....	64
<b>5.3.1</b>	<b>Produto.....</b>	<b>64</b>
<b>5.3.2</b>	<b>Praça.....</b>	<b>77</b>
<b>5.3.3</b>	<b>Preço.....</b>	<b>78</b>
<b>5.3.4</b>	<b>Promoção .....</b>	<b>78</b>
<b>5.3.5</b>	<b>Processos.....</b>	<b>79</b>
<b>5.3.6</b>	<b>Pessoas .....</b>	<b>79</b>
<b>5.3.7</b>	<b>Provas físicas.....</b>	<b>80</b>
5.4	VALOR PERCEBIDO E SATISFAÇÃO DO CLIENTE .....	81
<b>5.4.1</b>	<b>Percepção dos estudantes em relação a atlética .....</b>	<b>81</b>

5.4.1.1 Pesquisa destinada ao público em geral .....	82
5.4.1.2 Análise da pesquisa qualitativa .....	91
5.4.1.3 Levantamento dos eventos realizados .....	92
5.5 FECHAMENTO DO DIAGNÓSTICO .....	96
<b>6 PROPOSTAS DE MELHORIA .....</b>	<b>98</b>
6.1 OBJETIVOS .....	98
6.2 PROPOSTAS .....	98
<b>6.2.1 Contexto geral .....</b>	<b>98</b>
<b>6.2.2 Sistema de informação de marketing .....</b>	<b>99</b>
<b>6.2.3 Concorrência .....</b>	<b>100</b>
<b>6.2.4 Fornecedores.....</b>	<b>101</b>
<b>6.2.5 Contexto interno.....</b>	<b>101</b>
<b>6.2.6 Estratégia utilizada para atrair e manter membros .....</b>	<b>103</b>
<b>6.2.7 Gestão do composto de marketing.....</b>	<b>103</b>
6.2.7.1 Produto.....	103
6.2.7.2 Praça .....	105
6.2.7.3 Preço .....	105
6.2.7.4 Promoção .....	105
6.2.7.5 Processos.....	106
6.2.7.6 Pessoas.....	106
6.2.7.7 Provas físicas .....	107
6.3 PROPOSTAS DE MELHORIA PARA APLICAÇÃO EM CURTO PRAZO .....	107
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>111</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>112</b>
<b>APÊNDICE I - ENTREVISTA APLICADA AOS PROFESSORES .....</b>	<b>117</b>



<b>APÊNDICE II – ENTREVISTA APLICADA AOS DIRETORES ATUAIS DA ATLÉTICA.....</b>	<b>119</b>
<b>ANEXO I – ESTATUTO DA ASSOCIAÇÃO ATLÉTICA ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO METRALHAS .....</b>	<b>122</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Competir no mercado estudantil, onde o estudante é colocado à frente de uma gama de serviços, produtos e concorrência são considerados algo extremamente desafiador, pois encontra-se em ascensão e desenvolvimento. A organização estudantil que não estiver bem estruturada ou com seus objetivos, planos e metas bem definidos não estará apta a competir neste meio.

Este estudo foi realizado a partir de informações, experiências e dados coletados desde a criação da Atlética de Administração Metralhas em 8 de agosto de 2013. O tema principal do estudo é a análise do *marketing* empregado pela mesma. Neste trabalho estão descritas as atividades desenvolvidas pela atlética, serviços e produtos ofertados, além do seu processo de gestão.

Para que se possam entender os objetivos deste trabalho é necessário discorrer sobre o que é de fato uma Atlética, quais suas funções, objetivos, formas e propósitos de atuação.

Devido às políticas governamentais como o Sistema de Seleção Unificada (SISU), vigente desde 2010, a inserção dos jovens brasileiros nas universidades públicas vem crescendo. De acordo com o Ministério da Educação e Cultura (MEC), a primeira edição de 2015 do SISU teve um aumento de 20% na oferta de vagas nas universidades. Da mesma forma, o PROUNI e FIES, aumentam o número de universitários em escolas de ensino superior privadas. Este crescimento cria demanda por formas e mecanismos de integralização, tornando a convivência estudantil cada vez melhor e mais socializada. É neste contexto que surge a Atlética, como uma organização integradora e acolhedora que visa desempenhar este papel dentro das instituições de ensino superior.

Algumas Atléticas conquistam uma imagem negativa ao decorrer de suas atividades, devido ao acontecimento de alguns eventos esporádicos relacionados a casos de violência, brigas e desentendimentos entre as mesmas. Para se desprender por completo destes casos, a Atlética Metralhas foi estruturada desde o início com o objetivo de firmar-se como uma organização sólida, humana, social e prestativa, contribuindo de forma positiva e justa para a sociedade. O foco da Atlética são os esportes, além dos eventos sociais, voluntariados, ações

beneficentes e que visam o desenvolvimento compartilhado, não se limitando, portanto, a realizar eventos de entretenimento.

Com o intuito de estruturar a Atlética para que ela possa se instituir cada vez mais, tanto na universidade, quanto entre os alunos que dela participam ou que queiram participar futuramente, foi necessário realizar um diagnóstico sobre o *marketing* empregado na instituição, além de suas ações para tornar-se mais popular, disseminando suas atividades, ideias e objetivos.

Para que se possam alcançar os objetivos pretendidos, foi necessário realizar um estudo aprofundado sobre a atual situação da Atlética, bem como um mapeamento sobre suas ações desde a sua fundação. Além disso, serão levantados os pontos positivos e negativos, definindo assim o que deve ser aperfeiçoado ou mantido, sendo que ao final do mesmo serão propostas estratégias adequadas para as diversas situações encontradas, bem como um planejamento de *marketing* a ser adotado pela Atlética, com o intuito de delinear as ações e o caminho pelo qual a mesma deve seguir para alcançar suas metas.

Segundo Porter (1999), objetivando as melhores estratégias de atuação, faz-se necessário desenvolver um plano de ação que inclui o posicionamento da empresa, a influência no equilíbrio das forças, a antecipação de mudanças nos fatores subjacentes às forças e da reação da empresa a essas mutações. A estratégia organizacional é o elemento que faz com que a organização como um seja superior à soma das unidades de negócios.

Ainda, segundo o autor, as premissas desta estratégia giram em torno de três ações básicas: as disputas ocorrem no nível das unidades de negócios; a diversificação ocasiona custos e limitações e os acionistas são capazes de se diversificar a qualquer momento. Portanto, pode-se afirmar que o cerne da estratégia está nas atividades, ou seja, na forma como elas são desempenhadas e na diferenciação de sua execução em comparação com os rivais.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Segundo Mattar (2001), o reconhecimento de um problema de pesquisa consiste na correta identificação do mesmo, com o objetivo ou a pretensão de se

identificar e resolver algo, cuja solução dar-se-á através da aplicação das teorias e contribuições valiosas da pesquisa de *marketing*.

Para Parra e Santos (1998), numa pesquisa, o problema sempre se expressa na forma de uma interrogação, sendo que o trabalho será desenvolvido com o objetivo de se responder tal questão.

A questão que se pretende responder com este estudo é: Como a gestão da Atlética, com foco nas ações de *marketing* praticadas pela associação, afetam a percepção dos acadêmicos sobre a AAAAMetralhas?

## 1.2 OBJETIVO GERAL

Segundo Parra e Santos (1998), o objetivo geral busca dar uma visão geral sobre o tema da pesquisa, utilizando-se uma linguagem clara, precisa e perfeitamente adequada àquela que deveria avaliar a viabilidade da execução do trabalho.

Os objetivos gerais deste trabalho são:

- a) Analisar, de forma geral, a atual estrutura e o modo de operação da Atlética influenciados pelas estratégias de *marketing* aplicadas;
- b) realizar um diagnóstico através da análise dos dados coletados, propondo assim um plano de ação com estratégias específicas baseadas no resultado da pesquisa.

## 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar se a Atlética realiza estudos de mercado e quais os processos desempenhados;
- b) levantar como as estratégias de *marketing* são planejadas e implementadas;
- c) identificar as potencialidades e fragilidades na área de *marketing* da Atlética, buscando propor possíveis melhorias e inovações;

- d) levantar quais as metas propostas a curto, médio e longo prazo relacionadas à área de *marketing*;
- e) levantar as características de atuação e posicionamento presentes na gestão de *marketing* da Atlética;
- f) definir estratégias de atuação e posicionamento relacionados aos aspectos mercadológicos, com base nos resultados encontrados através da realização do diagnóstico.

#### 1.4 JUSTIFICATIVA

Segundo Martins (2006), a justificativa é a argumentação sobre a validade e a oportunidade da pesquisa que se pretende desenvolver. É o momento em que se convence o leitor de que o trabalho proposto convém ser elaborado e desenvolvido. Ela consiste em apresentar explicações sobre os motivos de ordem prática e teórica que justificam a pesquisa. Trata, além disso, da viabilidade financeira e técnica da execução do trabalho. Demonstra as contribuições e a importância científica que a pesquisa pode trazer à área de conhecimento, sendo que as mesmas podem ser de ordem social, acadêmica ou científica.

De ordem prática e social, o trabalho tem como objetivo o crescimento e consolidação da empresa em questão que realiza diversos trabalhos de cunho social, podendo assim aprimorar e desenvolver suas ações trazendo benefícios para a sociedade à sua volta. No que se refere à parte acadêmica/científica entendemos que, por ser uma consultoria em uma empresa de serviços que tem como produto algo inovador perante o mercado, o seguinte trabalho pode ser utilizado para estudos futuros a fim de ser um guia para as outras empresas do mesmo ramo.

Com o presente estudo, de ordem teórica, pretende-se demonstrar a relevância que o desenvolvimento de *marketing* pode representar em uma organização. O trabalho tem importância para os atuais e futuros acadêmicos que participam, que desejam participar ou criar uma Atlética, assim utilizando-o como base para administrar uma futura Atlética ou Associação/Organização similar.

## 2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A Associação Atlética Acadêmica de Administração Metralhas constitui-se uma associação civil sem fins lucrativos nem econômicos, sem filiação político-partidária, com duração indeterminada, sendo entidade laica livre e independente dos órgãos públicos e governamentais e uma entidade representativa dos estudantes.

É uma organização estudantil formada por estudantes de um determinado curso ou um conglomerado de cursos do ensino superior, regulamentada pela lei nº 3.617, de 15 de setembro de 1941. Conforme artigo 2º da lei nº 3.617, que estabelece as bases de organização dos desportos universitários, a Atlética é instituída de forma a representar as Instituições de Ensino Superior em campeonatos esportivos. Isto não as proíbe, porém, de realizarem ações de voluntariado e eventos de socialização e integração promovidos dentro ou fora das mesmas.

As Atléticas possuem grande representatividade e importância perante diversos eventos, tornando melhor o convívio social entre os estudantes, além de acolhê-los e apoiá-los em diversas situações acadêmicas.

Como já dito anteriormente, seus principais públicos-alvo são estudantes do ensino superior, que têm como objetivo participar de campeonatos, eventos e ações promovidas pelas mesmas. Além disso, há a participação de pessoas de fora da comunidade acadêmica, mesmo que de forma indireta.

### 2.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

**Razão Social:** Associação Atlética Acadêmica de Administração Metralhas.

**Nome Fantasia:** AAAAMetralhas.

**Principal atividade:** Promover atividades interacionais de cunho esportivo e entretenimento para os alunos de administração da UTFPR.

**Estrutura organizacional:** Presidência, Vice-Presidência, Diretoria de *Marketing*, Diretoria de Finanças, Diretoria de Eventos, Diretoria de Ações Sociais e Diretoria de Esportes.

**Porte da empresa:** Pequeno.

**Localização:** Avenida Sete de Setembro, nº 3165, Bairro Rebouças, Curitiba – PR.

**Número de funcionários:** 20 (vinte).

**Data de fundação:** 08/08/2013

**Região de atuação:** Curitiba e região metropolitana.

A empresa ainda não possui Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ).

O documento oficial da Atlética é o estatuto.

## 2.2 MISSÃO DA EMPRESA

A AAAAMetralhas tem como missão representar o curso de Administração da UTFPR em eventos esportivos locais, regionais e nacionais, além da promoção e do desenvolvimento da prática esportiva e da integração dos alunos da universidade como um todo. Dentro do leque de atividades promovidas pela Atlética, destacam-se a promoção de diversos eventos e realização de ações sociais.

De acordo com Andrade (2002), a missão da organização tem como objetivo satisfazer uma necessidade do ambiente externo e não somente oferecer algum serviço ou produto.

## 2.3 HISTÓRICO DA EMPRESA

A AAAAMetralhas foi fundada em 8 de agosto de 2013 pelos integrantes Davi Carneiro, Glower Leonidas, Lucas Saczuk, Ruy Diego e Gabriel Gandara, todos discentes do curso de Administração da UTFPR.

Toda a estrutura hierárquica e os participantes descenderam a partir destes membros instituindo assim as primeiras diretorias: Presidência, Vice-Presidência, Diretoria Financeira, Diretoria de *Marketing*, Diretoria de Ações Sociais, Diretoria de Esportes e Diretoria de Eventos. Até abril de 2015, a Presidência permaneceu com o aluno Davi Felipe Carneiro e a Vice-Presidência com Glower Leônidas. Após essa data a estrutura da Atlética foi reorganizada. É importante salientar que até essa

data de Abril de 2015, algumas mudanças foram feitas nas Diretorias, mas nunca na Presidência e Vice-Presidência. A Diretoria de Esportes, por exemplo, foi a que mais demorou a se consolidar efetivamente, devido à problemas relacionados à definição dos esportes que seriam treinados e disputados em campeonatos. Além disso, o curso de Administração da UTFPR iniciou as atividades com sua primeira turma no segundo semestre de 2011. Por ser um curso novo quando da criação da Atlético Metralhas, apenas no início de 2015 o curso obteve oito turmas. A partir de então, a organização conseguiu se estruturar de forma empresarial, com decisões discutidas e tomadas dentro de todas as diretorias, em forma de votação.

Inicialmente, podemos identificar a AAAAMetralhas como uma Associação familiar, onde as decisões mais importantes eram tomadas e deliberadas pela Presidência e Vice-Presidência, devido à falta de delegação de funções dentro das Diretorias, atribuição de autonomia e disponibilidade/engajamento dos integrantes das mesmas. Apenas atualmente é que as Diretorias foram organizadas, distribuindo corretamente o número de integrantes em cada uma, os quais possuem funções específicas e autonomia para desempenharem suas atividades e competências

## 2.4 ATUAÇÃO DA EMPRESA

A Atlético atua no setor de prestação de serviços focado no mercado universitário na cidade de Curitiba e Região Metropolitana, e em algumas datas esporádicas, se expande para o Sul do Brasil.

Essa prestação de serviço engloba, até hoje, eventos, viagens, festas, ações sociais, churrascos e campeonatos esportivos.

O detalhamento de todos os serviços e produtos comercializados pela mesma será feito no tópico Diagnóstico.

### 2.4.1 Estrutura organizacional

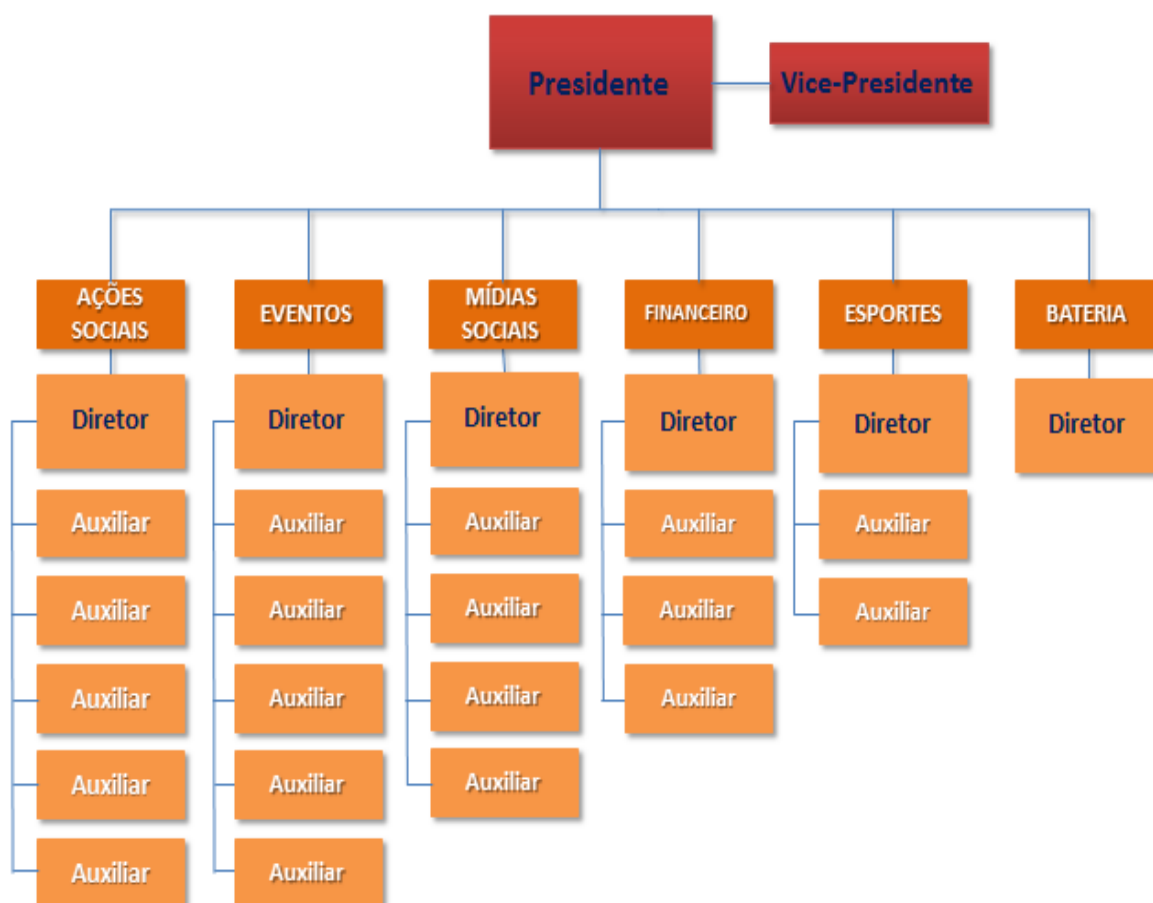
A Associação Atlético Acadêmica de Administração da UTFPR possuiu a seguinte estrutura organizacional:



- Presidente
- Vice-Presidente
- Diretor de Ações Sociais + 5 Auxiliares.
- Diretor de Eventos + 5 Auxiliares.
- Diretor de Mídias Sociais + 4 Auxiliares.
- Diretor Financeiro + 3 Auxiliares.
- Diretor de Esportes + 2 Auxiliares.
- Diretor de Bateria.

#### 2.4.2 Organograma

Figura 1 - Organograma AAAMetralhas



Fonte: Autoria própria, 2016.

### **2.4.3 Política salarial**

A Atlética Metralhas é uma instituição sem fins lucrativos. De acordo com o parágrafo primeiro do artigo primeiro da lei nº 9.790/1999, considera-se que:

Art.1º Para os efeitos desta Lei considera-se sem fins lucrativos a pessoa jurídica de direito privado que não distribui, entre os seus sócios ou associados, conselheiros, diretores, empregados ou doadores, eventuais excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, bonificações, participações ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, e que os aplica integralmente na consecução do respectivo objeto social.

Desta forma, nenhum cargo da Atlética é remunerado e todo capital adquirido é arrecadado e reinvestido/revertido em ações para os membros, alunos do curso de Administração e universitários em geral, ações essas que variam desde a realização de eventos de entretenimento, investimentos em melhorias, compra de bens e produtos pertinentes, pagamento de serviços e quaisquer ações que visam o bom funcionamento da mesma.

### **2.4.4 Descrição dos cargos e funções**

#### **2.4.4.1 Presidência e Vice-Presidência**

É composta pelo Presidente e Vice-Presidente da Associação Atlética Acadêmica de Administração Metralhas e têm o objetivo de:

- Elaborar e coordenar atividades gerais da Associação Atlética Acadêmica de Administração Metralhas;
- convocar e dirigir as reuniões e Assembleias Gerais;
- representar a Associação Atlética Acadêmica de Administração Metralhas nas atividades em que esta se fizer presente;
- propor reforma estatutária, na forma prevista deste Estatuto;
- manter contato com outras associações estudantis dentro e fora da UTFPR;

- revisar os relatórios e balancetes da Tesouraria;
- redigir a ata das reuniões e assembleias;
- coordenar os trabalhos das diretorias;
- autorizar, juntamente com o Diretor Financeiro, a compra, a venda, a troca ou quaisquer outras transações com o patrimônio da AAAAMetralhas;
- gerir os recursos de forma coesa de maneira a oferecer suporte para o bom funcionamento das demais diretorias da AAAAMetralhas;
- procurar e administrar patrocínios;
- cumprir e fazer cumprir o presente Estatuto.

#### 2.4.4.2 Diretoria Financeira

Composta por um Diretor (a) e Auxiliares, tem o objetivo de:

- Atualizar diariamente os controles de fluxo de caixa de acordo com os extratos bancários e fundo rotativo de caixa;
- administrar as contas a pagar e receber;
- autorizar, juntamente com o Presidente e/ou Vice-Presidente, a compra, a venda, a troca ou quaisquer outras transações com o patrimônio da AAAAMetralhas;
- prestar contas a qualquer solicitação feita por membros e sócios da entidade;
- apresentar relatórios mensais de movimentação financeira e patrimonial da entidade;
- fiscalizar os gastos gerais da Associação Atlética Acadêmica de Administração Metralhas.

#### 2.4.4.3 Direção de Mídias Sociais

Composta por um Diretor (a) e Auxiliares, tem o objetivo de:

- Promover e desenvolver a imagem da AAAAMetralhas;

- divulgar eventos, deliberações, e informações diversas;
- manter todos os canais de comunicação ativos e atualizados;
- enviar artigos para publicação em jornais internos e externos referentes às atividades da AAAAMetralhas;
- criar e desenvolver materiais publicitários como web site, comunicação dirigida, banners, outdoors, anúncios e ações de *marketing* quando necessário;
- criar logomarcas, layouts, conceitos, diagramação e planejamento de campanhas e projetos;
- elaborar ideias criativas, desenvolvimento de todo material visual gráfico e eletrônico;
- determinar todas as etapas de elaboração de identidade visual para atividades, anúncios, apresentações multimídia e até concepção e criação visual dos eventos da AAAAMetralhas;
- criar o layout e fazer o acompanhamento na criação de peças diversas para vestuário (Promocional e Institucional).

#### 2.4.4.4 Diretoria de Eventos

Composta por um Diretor (a) e Auxiliares, tem o objetivo de:

- Organizar festas, confraternizações e eventos diversos para promoção da AAAAMetralhas;
- promover a integração dos alunos, por meio de jogos, festas, recepções e projetos de extensão com a comunidade;
- intensificar o intercâmbio entre os estudantes, promovendo integrações com outras universidades e comparecendo a outras solenidades e festividades de caráter universitário, tais como viagens; competições e congressos.

#### 2.4.4.5 Diretoria de Esportes

Composta por um Diretor (a) e Auxiliares, tem o objetivo de:

- Coordenar e supervisionar todas as atividades esportivas da entidade, visando à participação em competições regionais, estaduais, nacionais e internacionais;
- promover, coordenar e incentivar a realização de eventos competitivos ou não, bem como organizar ou apoiar competições regionais, estaduais, nacionais e internacionais;
- organizar a agenda de eventos esportivos e de seleção de novos atletas;
- fornecer dados ao Diretor de Comunicação, para que haja boa divulgação das atividades esportivas;
- tomar parte nas comissões de competições externas;
- promover e organizar campeonatos internos e externos;
- convocar reuniões das comissões organizadoras das competições sempre que se fizer necessário.

#### 2.4.4.6 Diretoria de Ações Sociais

Composta por um Diretor (a) e Auxiliares, tem o objetivo de:

- Promover atividades de ações sociais e voluntariado;
- firmar parcerias com entidades que necessitem de auxílio;
- elaborar e divulgar agenda das atividades de voluntariado.

#### 2.4.4.7 Diretoria de Bateria

Composta por um Diretor (a), um Vice-Diretor e auxiliares e tem o objetivo de:

- Coordenar os ensaios de Bateria;

- controlar e documentar o patrimônio de Bateria;
- recolher as mensalidades e qualquer outro pagamento referente à Bateria;
- contribuir com metodologias de ensaios e apresentações;
- representar os membros do grupo e repassar as informações destinadas a eles;
- apresentar periodicamente à diretoria relatório sobre suas atividades.

#### 2.4.4.8 Auxiliares

Os auxiliares dentro da AAAAMetralhas possuem as seguintes responsabilidades:

- Prestar suporte à suas respectivas áreas;
- Acompanhar as rotinas de trabalho e os projetos em desenvolvimento;
- Auxiliar os diretores em processos operacionais.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

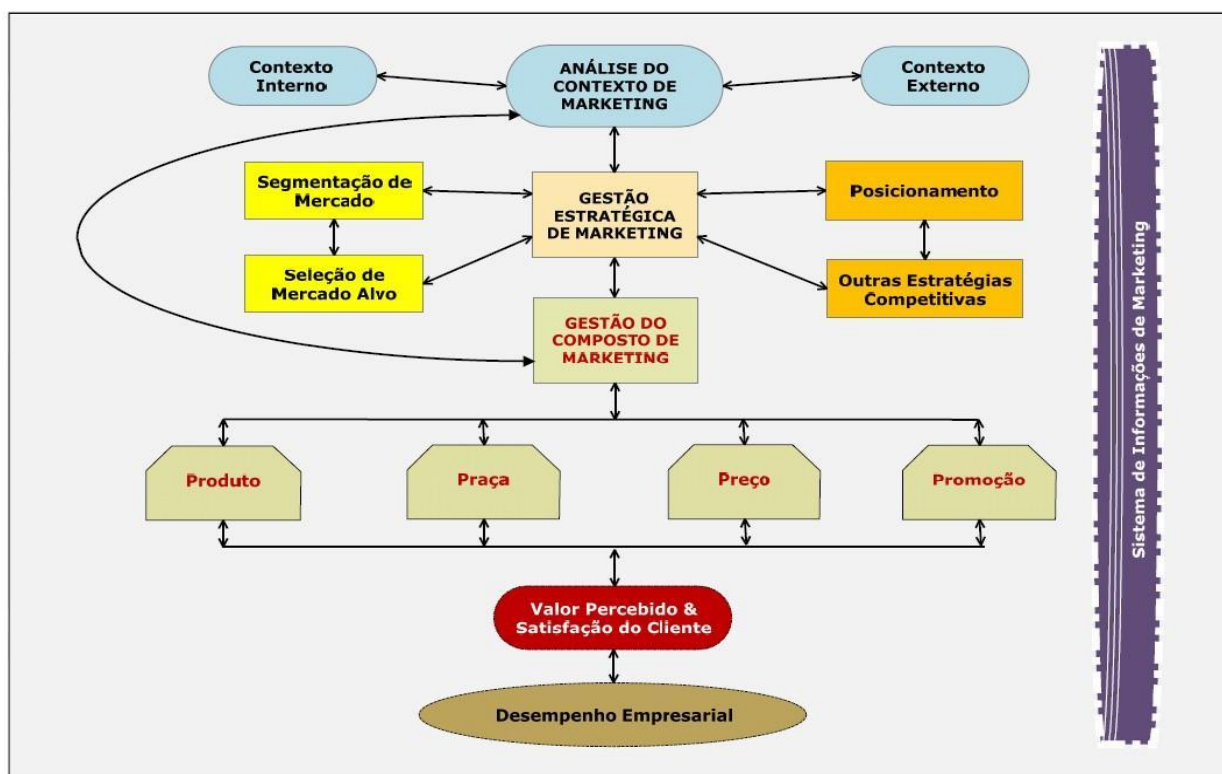
De acordo com Martins (2006), o referencial teórico é a parte de um trabalho científico onde se relaciona a literatura mais relevante sobre o assunto, estabelecendo um paralelo crítico com diversos teóricos e autores que discorreram sobre o tema em questão. Ou seja, faz-se necessário o embasamento teórico como forma de orientar, fundamentar e autenticar o trabalho e tudo aquilo que for argumentado e apresentado.

Neste tópico serão apresentados, os principais temas a serem trabalhados durante a pesquisa, bem como os componentes que guiarão o diagnóstico realizado, tais como: contexto interno que engloba os aspectos intrínsecos voltados aos planos, recursos, culturas e competências da organização; contexto externo que é ligado ao ambiente no qual a empresa está inserida, englobando assim os fatores relacionados à economia, política, cultura, tecnologia e legislação; gestão estratégica de *marketing* faz menção às deliberações estratégicas; segmentação e seleção de mercado alvo que nada mais é que a divisão do mercado total em mercados menores, além de segmentá-los em geográfica, demográfica, psicográfica<sup>1</sup> e comportamental; estratégias competitivas que são aquelas voltadas à liderança no custo total, diferenciação e enfoque; posicionamento como sendo uma ideia relacionada ao produto, marca ou empresa; gestão do composto de *marketing* que são os 4P's (produto, preço, praça e promoção); por fim, valor percebido e satisfação do cliente é a relação e conexão entre empresa e cliente, bem como a visão que o mesmo tem em relação ao valor e marca, conforme a sequência ilustrada na figura 2 por Urdan e Urdan (2010):

---

<sup>1</sup> Na segmentação psicográfica, os compradores são divididos em diferentes grupos, com base em seu estilo de vida, sua personalidade e seus valores. Pessoas do mesmo grupo demográficos podem ter perfis psicográficos diferentes.

Figura 2 - Sistema de Informações de Marketing



Fonte: Urdan e Urdan, 2010.

### 3.1 ANÁLISE DO CONTEXTO DE *MARKETING*

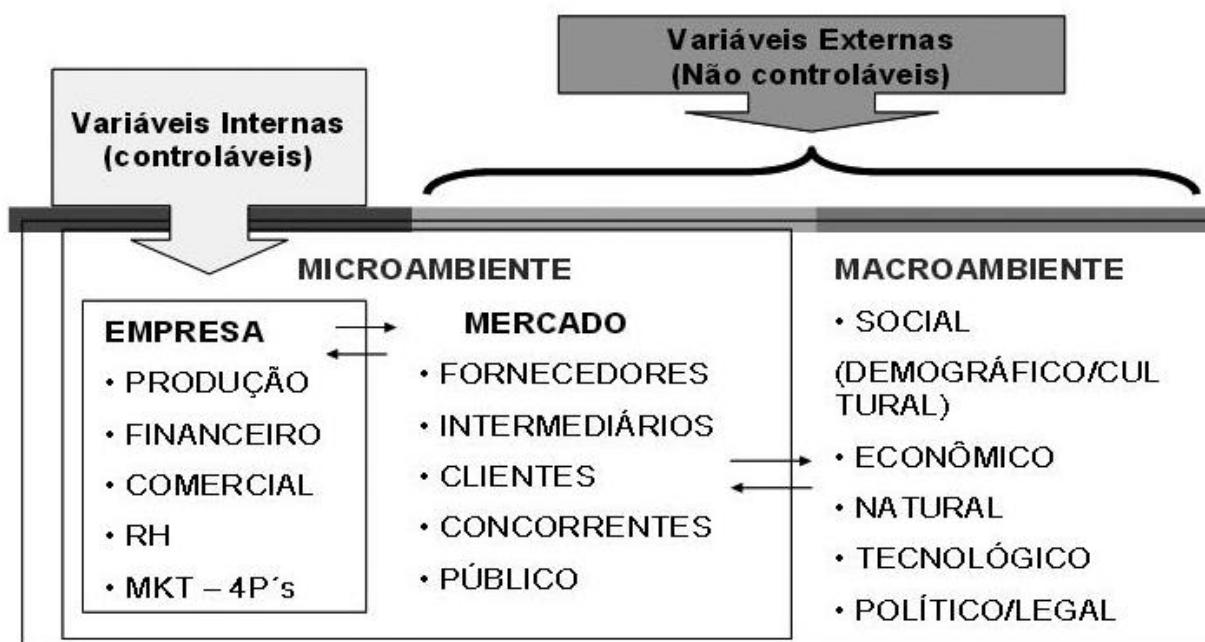
“Normalmente, o *marketing* é visto como a tarefa de criar, promover e fornecer bens e serviços a clientes, sejam estes pessoas físicas ou jurídicas” (KOTLER, 2000, p. 25).

Segundo Urdan e Urdan (2010), verifica-se no contexto de *marketing* que o mesmo engloba aspectos do ambiente interno e externo da organização, cujas influências impactam diretamente as ações e decisões da mesma em relação ao mercado. Kotler e Keller (2012) utilizam as nomenclaturas macroambiente e microambiente para definir os ambientes que concernem o planejamento de *marketing*.

A figura 3 resume a interrelação entre os ambientes e suas variáveis. Nota-se que a análise dos ambientes não é utilizada apenas pelo *marketing*, mas por todas as áreas administrativas dentro da empresa.



Figura 3 – Ambiente de Marketing



Fonte: Adaptado de Kotler, 2005.

Para Kotler e Keller (2012) é de extrema importância que o profissional de *marketing* preste atenção às mudanças do ambiente e tenha a habilidade e conhecimento dos contextos para tomar decisões estratégicas para a empresa.

As influências do ambiente e da organização criam dois tipos de situação: as favoráveis e as desfavoráveis, sendo que os objetivos e iniciativas de *marketing* são definidos e aplicados de acordo com cada tipo. Kotler e Keller (2012) afirmam que as empresas bem-sucedidas reconhecem as necessidades e as tendências não atendidas e tomam medidas para lucrar com elas.

Já para Kotler e Armstrong (2007), o ambiente de *marketing* de uma empresa é formado pelos integrantes de suas diversas áreas de atuação e pelas forças externas que afetam a forma da administração de *marketing* alavancar e manter bons relacionamentos com os consumidores-alvo.

Las Casas (2002) fundamenta que o primeiro passo de um planejamento de *marketing* é o levantamento de informações do ambiente externo e, de maneira complementar, interno. Ainda, o autor fala que as informações adquiridas podem ser

adaptadas, de acordo com as necessidades da empresa ao desenvolver seu planejamento.

Empresas de sucesso enxergam a importância de se atentar sempre ao ambiente em transformação e se adequar a ele da melhor forma possível, analisando assim seu contexto com a finalidade de reunir os aspectos dos ambientes externo e interno da empresa com o impacto social sobre os propósitos, deliberações e ações da empresa em relação ao mercado, recursos e capacidades da empresa. Uma ferramenta que auxilia a realização da análise do contexto interno e externo é o Sistema de Informação de *Marketing*, explorado no subcapítulo seguinte.

### **3.1.1 Sistema de informação de *marketing***

Para a tecnologia da informação um sistema de informação pode ser definido como “conjunto de componentes inter-relacionados que coletam (ou recuperam), processam, armazenam e distribuem informações” (LAUDON, 2010, p. 12) que são utilizadas como apoio às decisões gerenciais da organização.

No *marketing*, de acordo com Kotler e Armstrong (2007), o Sistema de Informação de *Marketing* consiste numa ferramenta que engloba pessoas, equipamentos e procedimentos para coleta, seleção, análise, avaliação e distribuição de informações pertinentes, assertivas e atualizadas para os responsáveis pela tomada de decisões relacionadas ao *marketing* da empresa.

Kotler (2000) afirma que o Sistema de Informação de *Marketing* (SIM) é importante, pois, os gerentes de *marketing* precisam das informações sobre o ambiente atualizadas, para que consigam analisar o contexto, planejar e tomar decisões estratégicas para a organização.

É considerado bom o SIM que engloba as informações que os usuários gostariam de ter com o que eles realmente necessitam e o que é viável oferecer por parte das empresas. Essa ferramenta possui uma utilidade fundamentada na necessidade de se obter informações compiladas e precisas sobre a atual situação da empresa, no que diz respeito ao *marketing*.

Ainda de acordo com Kotler (2000), um SIM possui três componentes que auxiliam na obtenção e análise das informações, tanto primárias como secundárias, são eles: registros internos, inteligência de *marketing*, pesquisa de mercado e análise de *marketing*.

Os registros internos incluem as informações internas da empresa resultante de cruzamento de dados a partir de relatórios de vendas, permitindo que o desempenho da organização seja avaliado. A inteligência de *marketing* é como um banco de dados e conjunto de procedimentos que fornece informações necessárias e desejadas sobre eventos no ambiente de *marketing* externo. A pesquisa de mercado, que consiste na elaboração, coleta e análise de dados adquiridos para estudos de oportunidades e necessidades do mercado. Por fim, a análise de *marketing*, é o conjunto de ferramentas e técnicas que auxilia na análise e interpretação das informações adquiridas.

A inteligência de *marketing* e a pesquisa de mercado são complementares quando não há disponibilidade de dados secundários. Elas trazem diversas informações que auxiliam na investigação de informações sobre o mercado externo e o consumidor, vistas na seção seguinte.

### **3.1.2 Contexto externo**

Urdan e Urdan (2010) fundamentam que o contexto externo é ligado ao ambiente no qual a empresa está inserida, englobando assim os fatores relacionados à economia, política, cultura, tecnologia e legislação, variando desde os aspectos globais até os seus fornecedores, concorrentes, distribuidores e consumidores locais. Neste contexto presa-se pelo comportamento do consumidor, cuja finalidade é identificá-lo, conquistá-lo e retê-lo.

Para Kotler e Armstrong (2007), o macroambiente consiste em forças mais abrangentes e que afetam o microambiente como um todo. Este ambiente engloba seis fatores: os econômicos, naturais, demográficos, políticos, culturais e tecnológicos, sendo que as oportunidades e ameaças da empresa são moldadas pelas mesmas. Ademais, a influência que o ambiente externo possui no ambiente interno afeta diretamente fatores como concorrência, fornecedores, consumidores,

mercado e instituições financeiras, sendo que os principais são consumidor e concorrência.

Las Casas (2002) discorre sobre a análise externa classificando suas dimensões como incontroláveis. Ele define os fatores econômicos, políticos, sociais e legais como integrantes do ambiente externo. Porém, acrescenta concorrência e clientes como variáveis incontroláveis. Como as mudanças do ambiente externo estão fora do alcance da organização, formular previsões acerca destes comportamentos considerados mutáveis é essencial para que se possam definir estratégias, modelos e decisões, buscando sempre a obtenção do melhor resultado possível para a empresa e o cliente.

### 3.1.2.1 Consumidor

Um plano de gestão estratégica de *marketing* define a missão e os objetivos gerais estabelecidos pela empresa, sendo que dentro dessa estratégia, os consumidores estão no centro, representando a parte mais importante, objetivando assim criar valor para o cliente e construir relacionamentos rentáveis e sólidos com ele. É através disso que a empresa decide quais consumidores atender, mediante definição do alvo e segmentação do mercado e, como fazê-lo, através de seu posicionamento.

Kotler e Armstrong (2007), afirmam que as empresas precisam estudar os cinco tipos de mercados consumidores, sendo eles: mercados consumidores (indivíduos e famílias que compram bens e serviços), mercados organizacionais (compram bens e serviços para processamento posterior ou uso em seu processo produtivo), mercados revendedores (compram bens e serviços para revendê-los), mercados governamentais (órgãos governamentais que compram bens e serviços para transferi-los a outros que necessitam) e, por fim, mercados internacionais (consistem em compradores estrangeiros de qualquer instância), podendo assim atuar diferentes mercados simultaneamente.

Segundo Kotler e Keller (2012), o comportamento de compra do consumidor é influenciado por fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos. No caso dos fatores culturais, a cultura é o principal determinante do comportamento e dos

desejos de uma pessoa; já em relação aos fatores sociais, o comportamento do consumidor é influenciado por fatores sociais, como família, papéis sociais, status e grupos de referência; os fatores pessoais são aqueles relacionados às características pessoais, como estágio no ciclo de vida, idade, fatores econômicos, personalidade, estilo de vida e valores; por fim, os psicológicos que são divididos em quatro: motivação, percepção, aprendizagem e memória.

Ainda segundo Kotler e Keller (2012), quando se fala no processo de decisão de compra, o consumidor cria preferências entre as marcas do grupo de escolha e também forma um propósito de comprar as marcas preferidas. Ao formar esse propósito, ele pode passar por cinco subdecisões: decisão por revendedor, decisão por ocasião, decisão por quantidade, decisão por marca e decisão por forma de pagamento.

Para Las Casas (2002) o consumidor de serviços possui incertezas sobre o serviço que será prestado. Pode-se dizer que isso acontece devido às quatro principais características dos serviços: intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade.

### 3.1.2.2 Concorrência

“A concorrência abrange todas as ofertas e os substitutos rivais, reais e potenciais que a um comprador possa considerar” (KOTLER; KELLER, 2012, p.10).

Basicamente, a concorrência são todas as empresas que oferecem ou podem vir a oferecer produtos com benefícios semelhantes aos oferecidos pela organização. Podem ser classificados os concorrentes em diretos e indiretos, sendo que os primeiros são aqueles que oferecem produto ou serviço semelhante e os segundos aqueles que conseguem suprir as necessidades do público-alvo ofertando algo diferente.

Para Kotler e Armstrong (2007), no contexto econômico mundial vivenciado atualmente, para que uma empresa seja bem-sucedida, ela deve oferecer mais satisfação e valor para os seus consumidores do que seus concorrentes. Sendo que isso poderá ser alcançado através da obtenção de vantagem estratégica posicionando competitivamente suas ofertas em relação às de seus concorrentes.

A análise dos concorrentes costuma ser feita a partir de aspectos como: os preços praticados, a comunicação com os clientes, a capacidade produtiva, a localização, entre outros.

Segundo Porter (2004), a ideia da estratégia é escolher desenvolver as atividades da empresa de maneira diferente da dos concorrentes, mesmo que estes tenham a capacidade de balizar preços. Para Las Casas (2002) o comércio atual determina seus preços através da análise dos concorrentes e depois os ajusta conforme as especificidades da empresa.

A concorrência está, também, atrelada à evolução dos benefícios esperados pelos consumidores. Ou seja, se todas as empresas passarem a ofertar o mesmo diferencial, este passa a ser considerado um atributo básico daquele produto ou serviço.

### 3.1.2.3 *Benchmarking* competitivo

De acordo com Hooley, Saunders e Piercy (2005), o *benchmarking* é um importante instrumento de gestão utilizado nas corporações hoje em dia. Ele é um processo de comparação de estratégia, operação, produtos, serviços e práticas empresariais da mesma com outras empresas consideradas referência no mercado, o *benchmarking* tem como meta aumentar a eficácia da operação da empresa, bem como a eficiência através da fronteira de possibilidades de produção.

O autor cita quatro partes principais do processo de comparação, são elas:

- a) Identificando com quem fazer *benchmarking*;
- b) identificando em quais aspectos do negócio fazer *benchmarking*;
- c) coletando dados relevantes para permitir a comparação de processos e operações;
- d) comparação com seus próprios processos.

O primeiro passo a se tomar para elaborar uma estratégia de *benchmarking* é identificar a(s) empresa(s) com quais a análise deve ser feita, essas empresas devem ser referência em alguma prática para o estudo se basear. Para se

aperfeiçoar o processo de comparação é preciso identificar os pontos fortes em diferentes empresas que se destacam em setores distintos e os estudar separadamente, assim o estudo se baseará nas melhores práticas do mercado, não necessariamente sendo feito com base em grandes empresas, e sim com empresas de todos os tamanhos com práticas bem elaboradas em algum departamento. Ao se listar todos os pontos de maior valor para elaborar a comparação, é preciso separá-los por prioridade, ou seja, adaptar o quesito escolhido com base na maior e mais urgente necessidade da organização. Muitas vezes também, por diferentes motivos, o item mais importante do estudo, não será utilizado primeiro, pois pode apresentar um custo maior na migração do processo.

A obtenção dos dados das empresas escolhidas, em algumas vezes, pode ser facilmente coletadas, porém, o sigilo da informação entre concorrentes dificulta o acesso a esses dados. Para Swain (1993), há três principais fontes de informação para a elaboração do *benchmarking*, são elas: fontes públicas, compartilhamento de dados e entrevistas. As fontes públicas são as informações divulgadas periodicamente pelas empresas ou pesquisas financiadas por órgãos governamentais para elaboração de relatórios que são abertamente divulgados ao público. O compartilhamento de dados são contatos formais e informais entre funcionários de diferentes empresas, que geralmente acontecem em eventos que reúnem empresas do mesmo setor. A entrevista é o meio mais eficaz para a obtenção de dados específicos sobre a concorrente. Esse procedimento pode ser feito com clientes, distribuidores, fornecedores, ex-funcionários e representantes de órgãos reguladores que já estiveram ou tem constante contato com a concorrência. Por fim, ocorre a comparação dos processos internos, ou seja, serão analisados os melhores pontos da concorrência em relação aos processos da própria empresa, com base nessa comparação, será feito um plano de ação para que o processo interno seja reformulado.

#### 3.1.2.4 Fornecedor

Segundo Kotler e Keller (2012), para se buscar um fornecedor no mercado que atenda as demandas internas da empresa, o departamento de compras deve

listar todos os requisitos que os fornecedores devem atender juntamente com alguns diferenciais competitivos.

A busca pelo fornecedor é feita através de feiras setoriais, congressos, publicidade e recomendações de outras empresas. A confiabilidade, preço e reputação são de suma importância na escolha do mesmo. Em seguida ocorre a avaliação de todos os candidatos e a seleção é feita com base nos requisitos atendidos.

Para Hooley, Saunders e Piercy (2005), existem empresas que demandam de serviços muito específicos, na maioria das vezes, fornecedores que conseguem atender esse tipo de serviço são exclusivos da empresa. Esse fato pode acarretar em alguns problemas como a dependência em grande escala de um solicitante, ou seja, se o comprador deixar de comprar por algum motivo, o fornecedor irá sofrer as consequências.

#### 3.1.2.5 Distribuidor

Segundo Dantas (2005), o distribuidor é um conjunto de instituições e relacionamentos através dos quais os produtos, pagamentos e informações são feitos do consumidor para o produtor. Para se escolher um canal de distribuição o produtor leva em conta quatro características principais: características de mercado, estrutura da empresa, origem do produto ou serviço e atual conjuntura econômica.

Severo Filho (2006) define os tipos de distribuição possíveis, são eles: exclusiva, intensiva e seletiva. A distribuição exclusiva ocorre quando há controle do produtor sobre as atividades do fornecedor, e lealdade por parte do fornecedor. A intensiva acontece de maneira massificada, ou seja, grande distribuição de produtos para diversos pontos de venda, onde o consumidor poderá adquirir o produto em diferentes localidades e em grande escala. A distribuição seletiva segue um modelo personalizado, onde o teor do negócio visa a valorização do produto, sendo comercializado em pontos específicos.



### 3.1.3 Contexto interno

Para Urdan e Urdan (2010), o ambiente interno é composto pelos aspectos intrínsecos voltados aos planos, recursos, culturas e competências da organização, sendo imprescindível que a mesma se atente principalmente em seus colaboradores, sua gestão de incentivo e motivação, capacitação, desenvolvimento e melhora desempenho. Na avaliação interna consideram-se relevantes fatores como a estrutura organizacional da empresa, o setor financeiro, o departamento de recursos humanos, a produção dos bens e serviços e o *marketing* e suas estratégias.

De acordo com Las Casas (2002), a análise interna serve de complemento para a análise do ambiente externo na medida em que atribui novos conhecimentos para a decisão do estrategista, tornando-a mais completa. Ainda segundo o autor, a análise interna consiste em uma descrição dos pontos positivos e negativos de uma empresa e sua relação em função dos concorrentes, além das demais condições de mercado.

Para Kotler e Keller (2012), o contexto interno inclui as áreas que possuem relação imediata com a produção, distribuição e promoção da oferta. Ou seja, conforme já explicitado na figura 3, os departamentos analisados dentro do ambiente interno são: financeiro, produção, comercial, recursos humanos e *marketing*.

## 3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE *MARKETING*

A alta cúpula empresarial é responsável pelas decisões estratégicas e pela tática operacional que será utilizada, porém nem toda decisão tomada pelos executivos deve ser considerada uma decisão estratégica.

Segundo Urdan e Urdan (2010), a deliberação estratégica cujas implicações são de longo prazo não é revertida com facilidade, pois consome recursos elevados, afeta diversas áreas funcionais da empresa, impõe potencial de modificar a posição competitiva do negócio e, em última análise, é capaz de afetar a viabilidade da diretoria organizacional. Essas decisões são de total responsabilidade da diretoria,

na qual estabelecem os objetivos e as ações amplas que direcionam a empresa para um caminho mais assertivo.

Para Kotler e Armstrong (2007), as empresas reconhecem que não podem servir de forma rentável a todos os clientes em determinado mercado. Há vários tipos diferentes de consumidores com vários tipos diferentes de necessidades e muitas empresas estão em uma posição em que atendem a determinados nichos do mercado melhor do que a outros. Desta forma, cada empresa deve fragmentar o mercado total, definir os melhores segmentos e desenvolver estratégias para servir rentavelmente àqueles escolhidos.

Existem fatores essenciais na gestão estratégica de *marketing*, são eles: segmentação e seleção de mercado alvo, estratégias competitivas e posicionamento da marca.

### **3.2.1 Segmentação e seleção de mercado alvo**

Trata-se da divisão do mercado total em mercados menores com clientes de mesmo perfil. Para Urdan e Urdan (2010), o perfil de cada segmento tem que ser relevantes para o trabalho de *marketing*, portanto é por causa dele que se diferem as reações dos clientes às ações que a empresa possa direcionar a cada segmento.

Já para Kotler e Keller (2012), segmentação e setor andam lado a lado, sendo que os mesmos enfatizam que o trabalho dos profissionais de *marketing* é saber identificá-los, pois é dentro da segmentação que o profissional poderá definir preços, planejar, divulgar e fornecer o produto ou serviço para melhor satisfazer o mercado-alvo. Já o setor é apenas uma divisão de um grupo por apenas um fator, como por exemplo, compradores jovens de classe média que diferem em suas preferências sobre carros.

As principais variáveis da segmentação de mercado, de acordo com Kotler e Keller (2012), são: geográfica, demográfica, psicográfica e comportamental.

- a) **Segmentação geográfica:** define a divisão do mercado em áreas geográficas, podendo ser bairros ou até nações. Nesta segmentação a

empresa precisa atentar-se às características da região, ou regiões, escolhidas;

- b) **segmentação demográfica:** para esta variável, o mercado pode ser dividido em aspectos como: idade, tamanho da família, sexo, renda, ocupação, religião, raça, nacionalidade, entre outros. Como estes aspectos estão atrelados às necessidades e desejos dos consumidores, a segmentação demográfica é bastante popular.
- c) **segmentação psicográfica:** nesta segmentação, os consumidores são divididos em grupos baseados em características psicológicas e de personalidade, estilo de vida ou valores. Estes grupos costumam ser definidos baseados na cultura;
- d) **segmentação comportamental:** dividem-se os consumidores em grupos de acordo com seu conhecimento, atitude, uso ou reação a um produto ou serviço.

Para o autor, a segmentação só se torna útil a partir do momento que atende favoravelmente os seguintes critérios:

- a) **Mensuráveis:** o segmento deve ser possível mensurar nos quesitos de tamanho, poder de compra e as características do segmento;
- b) **substanciais:** há a necessidade de que os segmentos façam-se rentáveis e grandes. E esse mesmo segmento deve ser o mais homogêneo possível com projeto de *marketing* desenvolvido;
- c) **acessíveis:** deve ser viável o alcance e atendimento ao segmento;
- d) **diferenciáveis:** Esse segmento é originalmente distintos e por isso respondem; de diferente maneiras a cada elemento e ao mix de *marketing*;
- e) **acionáveis:** Elaboração de programa eficaz para atrair e atender os segmentos.

A seleção de mercado alvo, após identificar os segmentos existentes, consiste na escolha de quantos e quais mercados potenciais vão focar. Com o

mercado em grande concorrência, tanto Urdan e Urdan (2010) e Kotler e Keller (2012) teorizam que há uma necessidade cada vez maior no aprofundamento das segmentações e na descoberta de grupos-alvos menores, com base em diversos fatores e até mesmo nas necessidades dos clientes.

Para Kotler e Keller (2012), ao analisar os segmentos de mercado a empresa deve escolher aquele que seja mais atrativo tanto no que concerne às suas características de consumo, quanto no retorno do investimento e os objetivos a longo prazo da empresa.

Ainda segundo os autores, a seleção do mercado pode ser separada em quatro grandes grupos. O primeiro e mais abrangente é a cobertura total de mercado. Ao escolher essa estratégia, a empresa procura atender todos os seus clientes com todos os produtos que podem necessitar, escolhendo uma campanha de *marketing* que atinja o máximo de consumidores possíveis. Normalmente, esta abordagem gera menos custos e é utilizada por grandes organizações.

A segunda abordagem é a especialização em segmentos múltiplos. Aqui, a empresa escolhe vários segmentos de mercado possíveis para trabalhar, tendo eles relação ou não um com o outro. Ainda, dentro dessa estratégia, a empresa pode decidir entre a especialização por produto ou por mercado. Ou seja, especializando-se por produto, ela vende o mesmo produto para diversos mercados diferentes. Já a especialização por mercado visa atender apenas um mercado com vários produtos diferentes. Essa abordagem diminui os riscos da empresa, pois diversifica sua operação.

Outra estratégia de seleção de mercado alvo possível é a concentração em um único segmento. Essa abordagem foca a operação da empresa em apenas um segmento, assim, consegue entender as necessidades dos consumidores daquele segmento. Além disso, por ser especializada, ganha força no mercado e seus clientes aceitam pagar preços mais altos, pois têm suas necessidades entendidas e atendidas pela empresa.

A última grande abordagem é o *marketing* individual, ou a customização. Esta abordagem surgiu da necessidade de um grupo de consumidores de adquirirem produtos personalizados por eles mesmos. As empresas que adotam esta estratégia buscam atender a necessidade do cliente de ter um produto

exclusivo, desta forma, muitas vezes não se preocupam com as necessidades gerais e sim as específicas.

### 3.2.2 Estratégias competitivas

Existem vários tipos de estratégias dentro de uma empresa, elas podem ser distinguidas por produtos, por mercado, custos, entre outros. Para Porter (2004) existem três estratégias genéricas que podem ser adotadas pela empresa, separadamente ou em conjunto, para criar vantagem competitiva sustentável no mercado.

As estratégias competitivas genéricas de Porter são três: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. A empresa pode adotar uma estratégia genérica por um tempo e modificá-la durante a trajetória. Além disso, é comum que as empresas usem mais de uma estratégia competitiva, diversificando sua atividade e ganhando mercado.

Liderança em custos é a estratégia que organiza a empresa para conseguir os menores custos de produção, assim, é possível que os preços praticados pela empresa sejam menores e o lucro maior que os da concorrência.

A abordagem de diferenciação traz vantagem competitiva para a empresa ao criar um produto ou serviço que seja único, diferenciado no mercado. Essa estratégia garante que a empresa tenha clientes fiéis, poucos ou nenhum concorrente e diminui o surgimento de produtos substitutos.

A última estratégia genérica de Porter é o enfoque. Esta procura focar a operação da empresa em determinado grupo consumidor, segmento ou mercado, atendendo suas expectativas e necessidades com mais profundidade.

Vale lembrar que não existe uma estratégia competitiva de *marketing* ideal e única para todas as empresas, pois cada uma deve considerar suas peculiaridades e sua posição no mercado, objetivando assim definir a melhor de acordo com o seu contexto.

### 3.2.3 Posicionamento da marca

Pode-se caracterizar o posicionamento como sendo uma ideia relacionada ao produto, marca ou empresa. Esse posicionamento é definido pela empresa, mas para torná-lo real, obviamente, leva-se tempo e todas as suas ações durante esse período são levadas em conta perante os clientes.

Kotler e Keller (2012) definem posicionamento como a ação de projetar o produto e a imagem da empresa ao ponto que ocupe um lugar diferenciado na mente de seus consumidores. Caso esse trabalho seja bem feito, o planejamento e a diferenciação de *marketing* acontecerão de forma mais natural, sem que haja muito esforço. Além de que, orienta a estratégia de *marketing* nas questões de essência da marca, os objetivos e benéficos aos consumidores.

Segundo Hooley, Sauders e Piercy (2001), é importante que as empresas saibam diferenciarem-se de seus concorrentes para que consigam espaço no mercado e que mantenham-se nele. Isto pode ser feito destacando seus pontos fortes, obtendo, assim, prioridade dos consumidores ao considerar suas características e atributos.

Ainda, Oliveira et al. (2007, p. 47) trazem o seguinte conceito sobre posicionamento:

O posicionamento consiste no desenvolvimento e na transmissão (alicerçada em uma marca) de uma proposta de valor, a partir de aspectos significativos para um determinado público-alvo, os quais serão processados e comparados com concorrentes, dando origem ao posicionamento percebido. Além disso, o processo é influenciado por diversas outras forças.

Os autores postulam que o posicionamento da marca deve ser desenvolvido de forma que esta seja um “arquivo comprimido” na mente do consumidor, que se abre conforme se cria associações e, assim, apresenta a proposta de oferta da empresa.

Em resumo, o posicionamento da marca é o desenvolvimento de oferta e imagem da empresa, evidenciando sua vantagem competitiva, com a intenção de que ocupe lugar privilegiado na mente do consumidor, que por consequência, estarão coagidos e influenciados a adquirirem seu produto ou serviço.

### 3.3 GESTÃO DO COMPOSTO DE *MARKETING*

O primeiro estudioso a discorrer sobre o termo “Composto de *Marketing*” foi Neil Borden em 1949, mais tarde aprimorado por Jerome McCarthy que separou em quatro segmentos de atividade: produto, preço, praça e promoção, denominando esse conjunto de Mix de *Marketing*.

O mix de *marketing* é conhecido também pelos 4 P's de *marketing*, nome resultante dos estudos de Philip Kotler sobre o assunto. Os 4 P's são o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de *marketing* no mercado alvo.

Todas as grandes empresas, que têm seus objetivos claros e um *marketing* ativo e constante, possuem bem definidos seus mix de *marketing*. De acordo com McCarthy (2008), o objetivo do mix de *marketing* é ajudar a criar um pacote que satisfaça tanto às necessidades dos clientes dentro do objetivo de mercado, quanto o desempenho da empresa.

Para Las Casas (2002), a prestação de serviço é diferenciada para cada empresa, ou seja, o profissional da área de *marketing* terá que adaptar o serviço de acordo com as pessoas, processos, procedimentos e etc., pois cada empresa tem seu próprio layout de serviços.

Complementarmente aos 4 P's do composto de *marketing*, pode-se também definir que, para os serviços, existem outros quatro aspectos que devem ser considerados: perfil, processos, procedimentos e pessoas. A empresa a ser analisada neste estudo é, principalmente, prestadora de serviços. Portanto, este capítulo trata da definição dos 4 P's do *marketing*, focados no serviço, com a complementação dos 4 P's do serviço propostos por Las Casas (2002).

#### 3.3.1 Produto

O produto da empresa é o bem ou serviço que é comercializado por ela, onde as pessoas vão satisfazer suas necessidades e desejos.

No que se diz respeito à prestação de serviço, nada é mais importante que a qualidade, é o básico da oferta. Por terem intangibilidade, inseparabilidade,

heterogeneidade e perecibilidade, os cuidados na prestação do serviço devem ser redobrados. Os serviços que são bem prestados trazem grande satisfação ao consumidor atendido, que irão colocá-lo como prioridade no futuro e indicarão aos seus conhecidos, com isso a demanda aumenta e os lucros também.

Las Casas (2002) fala que o sucesso da empresa de prestação de serviço está totalmente relacionado com a satisfação do cliente, que é um processo delicado e complicado. Para o autor, a fórmula para o sucesso dessa empresa é criar as expectativas do cliente num nível que a empresa consiga atender de forma eficaz e eficiente.

Para Urdan e Urdan (2010), o conjunto de benefícios que são oferecidos ao consumidor é definido como produto. Tais serviços e produtos têm como objetivo atender as necessidades e expectativas do cliente. A gestão da carteira de produtos da empresa deve ter uma atenção especial em como o consumidor vai ver o produto em questão. Principalmente para os serviços, os benefícios devem ser o mais claro e evidente possível, com competências técnicas eficazes e úteis. Com todos os benefícios explícitos, o consumidor está apto a fazer comparações no seu processo de compra, onde decidirá pelo produto que melhor lhe atender.

Para Kotler e Keller (2012) é possível definir a profundidade dos níveis de produto a partir de uma hierarquia de valor para o cliente em relação ao produto da empresa. São cinco níveis: benefício central, produto básico, produto esperado, produto ampliado e produto potencial. Quanto mais alto o nível da hierarquia, maior o valor percebido do produto pelo cliente. Ou seja, a empresa que ofertar alguma característica de produto ampliado terá vantagem competitiva sobre aquela que oferta apenas o produto esperado pelo consumidor.

A vantagem competitiva do produto vai além de suas especificações técnicas somente. O mercado moderno demanda design atual, marca, imagem e serviços que adicionam mais valor ao produto. Toda essa demanda do mercado faz com que o produto seja visto de diferentes formas pelos consumidores, onde cada um percebe um valor em itens diferentes.

A intangibilidade é considerada por Hoffman e Bateson (2003) a “mãe de todas as diferenças” entre bens e serviços. Os serviços são, normalmente, ações, desempenhos e esforços, portanto, não há algo palpável para caracterizá-los, em



outras palavras, não podem ser vistos, sentidos, degustados ou tocados (HOFFMAN; BATESON, 2003, p. 31).

Esta intangibilidade acarreta em opiniões subjetivas em relação ao mesmo serviço. Além disso, surgem a partir dela desafios que não estariam presentes no *marketing* de bens considerados tangíveis, por exemplo, as dificuldades em exibir e comunicar a qualidade do serviço e em definir preços para o mercado. Para Kotler e Keller (2012) os profissionais de *marketing* possuem a função de transformar a intangibilidade do serviço em benefícios concretos.

A segunda característica do serviço é a inseparabilidade, este conceito está atrelado com o fato de que o prestador de serviços faz parte dele, pois ele é essencial para que o serviço seja finalizado. Além disso, em muitas situações, há a presença do cliente durante a prestação do serviço, portanto “a interação prestador de serviço-cliente é uma característica especial do *marketing* de serviços” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 385). Ainda de acordo com Kotler e Keller (2012), esta característica cria forte preferência do cliente em relação a determinado prestador de serviço.

Outra característica que diferencia os bens dos serviços é a heterogeneidade, ou seja, a variação que existe no resultado de cada serviço prestado. A variabilidade do serviço se dá devido aos fatores “por quem, quando e onde foram fornecidos” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 385). Para Hoffman e Bateson (2003), esta característica torna difícil o controle de qualidade do serviço e, por consequência, impossível que o resultado seja perfeito.

Os consumidores de serviço procuram se “proteger” deste fator através do *marketing* boca a boca. Ou seja, como a variabilidade dos serviços é algo conhecido, os clientes procuram se informar sobre experiências de outros consumidores, para assim, determinar se aquele serviço estaria adequado às suas expectativas.

A última das características dos serviços tratada neste trabalho é a perecibilidade. Diretamente ligada com o fato de que os serviços não podem ser estocados, a perecibilidade pode dificultar a operação da empresa se a demanda oscilar (KOTLER; KELLER, 2012).

Para Hoffman e Bateson (2003), a ausência de estoques dos serviços aliada com a necessidade do prestador de serviços prestar seu trabalho torna a previsão da demanda difícil. Apesar disso e devido à grande necessidade de gerenciar a demanda, existem estratégias que visam o equilíbrio entre a demanda e a oferta.

### **3.3.2 Praça**

De acordo com Urdan e Urdan (2010), praça representa todos os canais em que os produtos são disponibilizados aos clientes. A forte e organizada gestão da praça faz com que os canais de distribuição sejam integrados e eficazes. Tal gestão traz vantagem competitiva à empresa que oferta diversas opções de produtos, garante disponibilidade dos mesmos e detém melhores pontos de venda.

A praça pode ser entendida como os locais em que o produto está disponível para o consumidor. Por isso, os prestadores de serviço devem estar próximos de seus clientes, pois, segundo Las Casas (2002), a localização influencia diretamente na escolha do cliente.

Segundo Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011), quatro perguntas são os pilares estratégicos de uma boa distribuição de serviços: O que, onde e quando. Com a resposta para essas perguntas é possível identificar uma estratégia eficaz de distribuição. Muitas empresas utilizam canais de distribuição físicos para a venda e entrega dos seus produtos, contudo algumas empresas de serviço podem usar canais eletrônicos para distribuição dos seus produtos. A utilização desse canal traz maior comodidade e praticidade ao consumidor na hora da aquisição do item desejado. Embora essa prática tenha menor custo para a empresa, nem todos os clientes são adeptos a mesma. Em casos de aquisição de um bem que apresente alto valor e alto risco, os consumidores se sentem mais confortáveis em fazer a transação presencial, como por exemplo, a aquisição de uma casa. Já para a distribuição de serviços com baixo valor, transações virtuais são mais comuns e práticas. Para alguns clientes, o valor percebido do tempo é mais importante que a despesa de capital, isso está ligado diretamente ao perfil do mesmo. Para outros, mais conservadores, a prestação de serviço de boa qualidade está diretamente ligada no trâmite que ocorre pessoalmente.

Por fim, Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011), comentam que o rápido crescimento da internet e acesso a informação revolucionaram o mundo da prestação de serviços, o que trouxe mais facilidade na aproximação do fornecedor com o consumidor.

### 3.3.3 Preço

Entende-se como preço, a quantidade de capital cobrado da associação pelos seus serviços prestados ou produtos vendidos. Dos outros elementos do composto de *marketing*, o preço é o mais flexível, pois é mais fácil aumentar ou reduzir seu valor. Por outro lado, também é o elemento que pode mais causar problemas, se for mal utilizado pode levar ao insucesso da empresa.

Segundo Kotler (2000), os pontos chave a serem observados ao se elaborar uma estratégia de preço ao produto são: ele deve ser suficientemente alto, para proporcionar lucro a quem o está produzindo ou comercializando, porém não pode ser tão alto que desestimule a compra. Ele também deve ser suficientemente baixo, a fim de que seja atrativo aos clientes. Porém, também não pode ser muito baixo, pois pode fazer a imagem de um produto de baixo nível aos olhos do cliente, que podem pensar que há algo de errado nele.

Para os serviços, há alguns desafios na estipulação de preços. Segundo Hoffman e Bateson (2003), a literatura especializada ainda é confusa em relação à definição do preço. Porém, as sugestões gerais são que as empresas devem se basear em demanda, custo, cliente, concorrência, lucro, produto e considerações legais para determinar o preço dos seus serviços.

Com base nessa determinação de preço, Kotler e Keller (2012) afirmam que estimativa de custo e análise de custo, preço e oferta do concorrente são os passos com maior importância. A empresa deve sempre cobrar um preço do consumidor que além de cobrir seus custos de produção, deve trazer retorno financeiro. Esse custo interno do produto assume duas formas, fixos e variáveis. Sendo fixos aqueles que não variam (indiretos) e as variáveis (diretos) que se modificam no decorrer da quantidade de produtos produzidos. Sobre a análise de preço do concorrente, deve ser feita a relação de preço com o concorrente mais próximo, com base nas

características oferecidas ou não por ele, com isso os executivos das empresas podem decidir se vão cobrar mais ou menos do consumidor com base na concorrência, por outro lado, a concorrência também pode utilizar dessa estratégia para a mudança de preço, o que torna o ambiente comercial um ciclo.

### **3.3.4 Promoção**

Para Urdan e Urdan (2010), promoção é a junção de todos os canais de comunicação entre a empresa e o seu consumidor alvo. O principal objetivo dessa via de comunicação é comunicar, persuadir e influenciar, através de cinco principais ferramentas: propaganda, *marketing* direto, venda pessoal, promoções de venda e relações públicas.

A comunicação com o consumidor é um instrumento de muito estudo, uma vez que é o início de um possível relacionamento de compra e venda. Hoje, os consumidores recebem uma sobrecarga de informações e mensagens de todos os tipos de empresa, o que faz com que o consumidor final não dê mais a devida atenção para tais informações. A propaganda é objeto de grande investimento dentro da área do *Marketing*, entretanto, se feita de forma errada, pode transformar investimento em prejuízo.

Para Hoffman e Bateson (2003) a comunicação com o consumidor do serviço deve ser apresentada em três fases. A primeira fase é a de pré-compra, aqui o objetivo é influenciar o cliente a comprar o serviço oferecendo tranquilidade e ajudando a reduzir a incerteza do consumo do serviço.

O segundo estágio é o do consumo, como o cliente do serviço normalmente está presente durante a execução do trabalho é importante que ele esteja informado dos processos e que se sinta no controle da situação.

O último estágio é o pós-consumo. Após a prestação do serviço, é importante que o cliente se sinta satisfeito com o resultado. Este sentimento de satisfação não é criado apenas com o trabalho pronto, mas também com feedbacks e acompanhamento das expectativas pré e pós-compra. Esta fase pode, ainda, ser utilizada como propaganda para futuros clientes, é normal prestadoras de serviço mostrarem depoimentos de clientes satisfeitos em publicidade.

### 3.3.5 Processos

Para as prestadoras de serviço, processos são todas as ações a serem tomadas para que o serviço seja executado. O cliente, ao chegar à empresa, avalia todos os contatos que faz para definir se o serviço foi prestado de maneira satisfatória ou não, desta forma, os processos de uma empresa de serviços devem ser organizados e demonstrarem qualidade.

Para Las Casas (2002), empresas de serviço devem montar fluxogramas de todas as etapas da prestação do serviço para criar eficiência, solidez, reduzir a invariabilidade e satisfazer seus clientes de forma racional e lucrativa.

Dois momentos bastante importantes no processo de prestação de serviço são os momentos da verdade e os pontos de contato. O momento da verdade, segundo Normann (1993), é o exato momento em que o prestador do serviço e o cliente se encontram pessoalmente e é aí que o cliente pode formar uma opinião e mensurar a qualidade do serviço.

Ainda segundo Normann (1993), os pontos de contato da marca englobam todas as oportunidades que a mesma possui para expressar o seu posicionamento e identidade para seus diversos públicos. Cada ponto de contato cria uma experiência diferente com a marca, sendo que esses pontos são: produtos, serviços, preços, canais de distribuição, mídias sociais, comunicação de *marketing*, entre outros.

### 3.3.6 Pessoas

Para os 4 P's de serviço, pessoas é o aspecto que engloba todo corpo funcional da empresa, isto é, seus funcionários. As prestadoras de serviço investem em mão-de-obra, pois a qualidade dos seus serviços depende delas. Sendo assim, para que a instabilidade do serviço seja mitigada é necessário que os treinamentos, procedimentos e contratação estejam de acordo com o que a empresa deseja desempenhar e mostrar para o cliente.

Levando em conta as características dos serviços e as dificuldades dos consumidores de serviço de mensurarem a qualidade antes de o mesmo estar pronto já comentados neste trabalho, pode-se afirmar que a equipe de

colaboradores da empresa deve estar bem qualificada e preparada. Ou seja, a prestadora de serviço deve desempenhar um bom relacionamento com seus clientes desde o primeiro encontro com eles.

### 3.3.7 Provas físicas

Para Bugacov (2007) as evidências físicas (*physical evidence*) estão atreladas a forma em que o cliente é recebido e conquistado em seu processo de compra. Também é relacionado ao design do local, a aparência física dos funcionários, a limpeza da infraestrutura em questão e a qualidade e rapidez em que o serviço é prestado.

Bitner (1992) demonstra em seu modelo que, no contexto de serviços detêm quatro dimensões ambientais que influenciam na qualidade em que o cliente percebe o serviço prestado. São elas: condições ambientais; espaço-função; sinais, símbolos e objetos; e social.

## 3.4 VALOR PERCEBIDO E SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Para se entender esse tópico, primeiro é necessário ter evidente como é a relação e conexão entre empresa e cliente. Segundo Kotler e Keller (2012), a conexão anteriormente citada cria-se através da resposta para as seguintes perguntas: Quem compra tal produto, compra por quê? O que procuram em termos de recursos e preços? Onde compram? Após serem coletadas e estudadas tais perguntas, a empresa pode compreender profundamente como atua seu público alvo em geral.

De acordo com Las Casa (2002), o conceito valor é um dos mais discutidos entre os estudiosos de *marketing*. Valor percebido pelo cliente é o balanço entre os benefícios percebidos do serviço a ser comprado e o sacrifício percebido em termos de custos a serem pagos. Ou seja, valor é a relação entre a soma dos benefícios tangíveis e intangíveis do produto em relação com o preço que foi pago pelo mesmo. A ideia de valor cresce e se firma com conceitos como qualidade e serviço bem prestado, mas diminui com o aumento do preço.

Para Las Casas (2002), valor é mais que apenas uma característica atribuída ao produto, mas a reflexão de todos os aspectos valorizados pelo consumidor. A atribuição de valor é uma etapa delicada dentro do processo de construção da marca, visto que para um determinado grupo de consumidores, os valores percebidos podem ser diferentes de indivíduo para indivíduo. Esse conceito é de grande importância para segmentação de mercado, onde produtos serão destinados para determinado nicho de mercado, com esse procedimento, o alcance para satisfação do cliente é mais eficaz e conseqüentemente haverá a conquista da fidelidade do cliente.

Diversos fatores como marca, aparência, praticidade, preço, qualidade e etc., fazem parte da construção do valor de um produto. De acordo com Kotler e Keller (2012), “valor para o consumidor é a diferença entre valor total esperado e o custo total ao consumidor”, ou seja, uma relação do valor que foi pago e os reais benefícios adquiridos do produto, seja ele qual for. Para Churchill (2000), o *marketing* voltado para esse valor criado é um guia para atingir objetivos, assim desenvolvendo valor superior aos clientes.

No mercado competitivo que algumas empresas estão inseridas, terão um diferencial positivo aquelas que conseguem criar o valor percebido da marca ou produto para o consumidor. Para Prahalad e Venkatram (2000), a competência dos consumidores que estão aptos a escolher melhor é a fonte desse novo mercado.

Segundo Kotler (2012), a satisfação do consumidor é uma relação entre expectativa e desempenho. Se o desempenho alcança as expectativas, o consumidor fica satisfeito com a compra, se o desempenho é menor que as expectativas depositadas no produto, o consumidor fica desapontado com a compra.

Nesse novo mercado, os clientes participam da criação de valor para a marca e o produto. Por exemplo, mais de 650.000 usuários da versão Beta do Windows 2000 da Microsoft contribuíram com ideias para o seu desenvolvimento. Tal fenômeno vem se tornando comum e eficaz. Contudo, Las Casas (2002) afirma que as empresas não podem seguir à risca opiniões advindas de consumidores do produto, é necessário que seja feita uma verificação e adaptação de todas as ideias e sugestões, compilando numa solução ótima para criação de valor e durante todo processo a comunicação deve ser bilateral para que os resultados sejam favoráveis

para consumidor e empresa. Desse modo, os consumidores também serão criadores do seu próprio produto.

Nesse ponto de customização e personalização, Prahalad e Venkatram (2000) discorrem que customização pressupõe a escolha de um produto por um cliente que já é pré-determinado para um nicho de mercado. Já a personalização é específica de cliente para cliente, onde o mesmo escolherá cada detalhe do produto.

A interatividade do cliente com a empresa faz com que o valor tenha mais probabilidade de ser percebido pelo consumidor, de forma positiva. Essa relação se dá no início do processo de criação do produto, durante a elaboração da oferta, e após o lançamento, quando o produto estará no mercado, nessa relação a criação de valor se tornará em entrega de valor pela empresa.

Hoje em dia, a interatividade do cliente com a empresa é muito maior que em anos atrás. Com o fácil acesso a internet, o consumidor está em pleno contato com as empresas. No Brasil, a Unilever, por exemplo, tem tido constante contato com o seu cliente, onde representantes da empresa visitam os clientes fiéis, reconhecendo suas novas necessidades e sugestões, convidando-os para palestras informativas dentro da empresa. Tais ações fazem com que o valor percebido da marca seja maior e a satisfação do cliente seja contínua. Toda essa relação entre empresa e consumidor, tem maior probabilidade de ser atingida se os canais de comunicação forem, de fato, eficientes.



## 4 METODOLOGIA

Segundo Martins (2006), a metodologia consiste no estabelecimento das atividades práticas pertinentes para a coleta dos dados com os quais se desenvolverão os raciocínios que resultarão em cada parte do trabalho final. A seleção dos procedimentos é feita a partir da identificação das atividades de coleta de dados, as quais serão desenvolvidas por diferentes tipos de pesquisas: documental, experimental, bibliográfica, levantamento de dados e estudo de caso.

A metodologia utilizada neste trabalho teve como base pesquisas bibliográficas, exploratórias e descritivas. Isto se deve ao fato de ser necessário obter todas as informações já existentes sobre o tema e, posteriormente, aprofundar a pesquisa a fim de ter-se dados ainda não encontrados para complementar o trabalho. É importante frisar que o método de pesquisa foi, principalmente, exploratório com o objetivo de conseguir entender e obter noções sobre a percepção do público com quem a AAAAMetralhas está envolvido e influencia.

Segundo Marconi e Lakatos (2010), a bibliográfica abrange toda a bibliografia existente em relação ao tema estudado, desde livros, revistas, jornais, publicações avulsas, boletins e pesquisas, até meios de comunicação oral e audiovisuais, sendo que a sua principal finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo relacionado sobre ao assunto abordado. Ainda, para Cervo, Bervian e Da Silva (2007), a pesquisa bibliográfica pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental.

Já em relação à pesquisa exploratória, Cervo, Bervian e Da Silva (2007) afirmam que a mesma não requer a formulação de hipóteses a serem testadas no trabalho, limitando-se a definir objetivos e buscar mais informações sobre determinado assunto. Ela consegue realizar descrições precisas da situação e as relações existentes entre seus componentes, além de proporcionar uma visão geral acerca do problema estudado.

Por fim, de acordo com Cervo, Bervian e Da Silva (2007), a pesquisa exploratória observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem modificá-los. Busca descobrir, com exatidão, a frequência com que determinado fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características.

Além disso, foi realizada, em um primeiro momento, uma pesquisa qualitativa superficial buscando levantar qual a percepção que o público interno e externo (gestores, funcionários e consumidores) possui sobre a Atlética, de uma maneira geral, sendo que os dados foram coletados mediante questionário aplicado por meio de entrevistas via redes sociais.

Para a segunda etapa deste trabalho foi realizada uma pesquisa quantitativa aprofundada, por meio de levantamento de dados através de pesquisa de campo com os alunos da UTFPR.

## 5 DIAGNÓSTICO

No diagnóstico, será apresentado e exemplificado o retrato interno da Atlética no contexto em que está inserida.

Nesse levantamento, será possível identificar mais claramente as forças e fraquezas da associação, que posteriormente serão usadas como análise para a criação de sugestões de melhoria de processo.

### 5.1 ANÁLISE DO CONTEXTO

A Atlética não possui uma análise padrão periódica formal do contexto interno e externo que possa impactar as decisões início, meio e fim da mesma.

Todas as análises são feitas informalmente pelos membros, na maioria das vezes através de conversas de corredor com os estudantes da UTFPR.

#### 5.1.1 Sistema de informação de *marketing*

A associação não possui um sistema de informação de *marketing* (SIM) que possa fazer a coleta e análise dos dados captados, sejam eles internos ou externos. Porém, a mesma é feita informalmente pelos membros da Atlética, mais especificamente pelos diretores de cada área e pelo departamento de mídias sociais, que tem um contato direto com o público alvo. E com base nesse contato é possível analisar o contexto como um todo e realizar as decisões estratégicas.

As informações utilizadas como forma de dados para ações futuras provem de experiências anteriores da própria atlética ou de seus diretores, porém nem sempre ocorre a armazenagem dessas informações, acarretando assim na dependência da atlética perante seus membros, que detém a informação e não a registram formalmente. A análise das informações armazenadas é feita após cada prestação de serviço pelos diretores e equipes que participaram e elaboraram o projeto, analisando os pontos negativos e positivos da mesma. Através do compartilhamento de dados entre integrantes da Atlética Metralhas e integrantes de

outras associações, é possível atualizar e melhorar a inteligência de mercado interna para atender de forma atual o seu mercado consumidor.

Não é feito de maneira formal uma análise de mercado, a atlética acaba realizando tal procedimento de análise através de ferramentas informais. Esse processo ocorre através da realização de busca e coleta de dados dentro do mercado de atléticas curitibanas.

### **5.1.2 Contexto externo**

A Atlética Metralhas está inserida dentro do contexto universitário curitibano, onde as Atléticas em geral têm grande peso, reconhecimento e influência entre os estudantes. Tal contexto é formado pelos universitários que se unem em forma de Atléticas de universidades privadas e públicas de toda a cidade, que tem como objetivos a integração entre os universitários e estimular competições esportivas entre os mesmos. Em um contexto mais amplo, a Atlética encontra-se em um ambiente dinâmico e mutável, pois sofre com influências de diversos fatores externos que são incontroláveis.

#### **5.1.2.1 Análise do macroambiente**

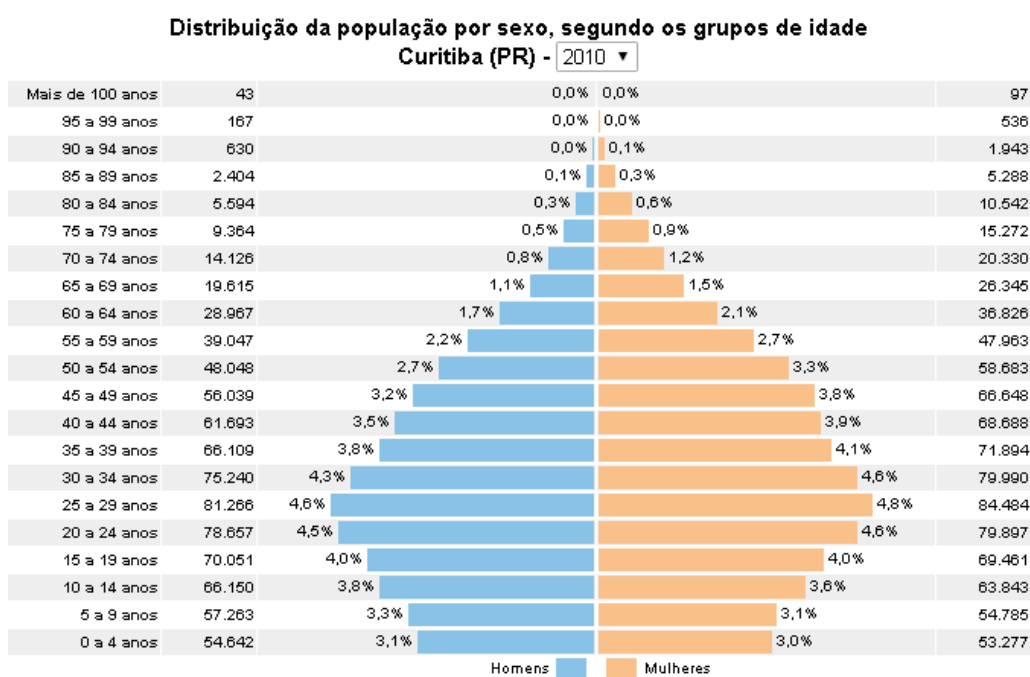
É o conjunto de variáveis externas que afetam a organização, são elas: demográfica, tecnológica, econômica, sociocultural, consumidor e concorrência. Tais variáveis estão em constante mudança, por isso é de suma importância que a organização faça um estudo para se adaptar a possíveis cenários.

#### **5.1.2.2 Ambiente demográfico**

De acordo com o censo do IBGE em 2010, Curitiba e Região Metropolitana somam a população de 3.429.888 habitantes, ou 1,68% da população brasileira, apresentando uma densidade populacional de 4.027,04 habitantes por quilômetro quadrado.

Segundo o gráfico da figura 4, é possível verificar a grande massa jovem (15 a 29 anos de idade, tanto homens quanto mulheres), existente na RMC, em específico na cidade de Curitiba. Pode-se perceber a grande população jovem da cidade, o que afeta positivamente a demanda por serviços da AAAAMetralhas, já que seu público-alvo é de jovens de 18 a 29 anos.

Figura 4 - Distribuição da população por sexo, segundo os grupos de idade



Fonte: IBGE, 2010.

De acordo com o PNAD (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios) 2007, a Região Metropolitana de Curitiba (RMC) compreende cerca de 32,7% da população jovem do Paraná, e 1,74% da população jovem do Brasil. Dentro da população jovem em questão, 76,2% estão dentro do mercado de trabalho, ou seja, estão economicamente ativos (PEA), o que soma um total de 666 mil jovens. Dentro desse número, 589 mil estão trabalhando e 77 mil estão desempregados.

Visto que grande parte da população jovem trabalha, a atléctica se beneficia diretamente, pois mesmo que seus serviços não sejam de necessidades básicas, a obtenção de dinheiro pelo jovem facilita a compra dos produtos ofertados pela associação, sem depender de terceiros (pais, mães e etc.) para tal.

### 5.1.2.3 Ambiente econômico

A atlética depende diretamente do poder de compra do seu público alvo, ou seja, o jovem estudante de graduação de 18 a 29 anos, residente em Curitiba e Região.

De acordo com o IBGE (2010), a cidade de Curitiba está em quinto lugar no quesito renda per capita, com uma renda média de R\$ 1.802,45, conforme tabela a seguir:

Figura 5 – Renda per capita no Brasil

Posição ↕	Capital ↕	Estado ↕	Renda per capita (R\$) ↕
1	 Vitória	 Espírito Santo	2.215,07
2	 Porto Alegre	 Rio Grande do Sul	2.125,19
3	 Brasília	 Distrito Federal	2.097,83
4	 Florianópolis	 Santa Catarina	2.096,56
5	 Curitiba	 Paraná	1.802,45
6	 São Paulo	 São Paulo	1.789,02
7	 Rio de Janeiro	 Rio de Janeiro	1.784,44
8	 Belo Horizonte	 Minas Gerais	1.766,47
9	 Goiânia	 Goiás	1.521,61
10	 Recife	 Pernambuco	1.361,17

Fonte: IBGE, 2010.

A relativamente alta renda per capita da população de Curitiba, seja ela natural ou de imigrantes, faz com que o poder de compra do estudante seja alto em relação aos padrões brasileiros, com isso a atlética pode explorar com mais facilidade a venda de produtos e prestação de serviços.

Segundo pesquisa feita pelo CIEE (Centro de Integração Empresa Escola), o poder de compra de um jovem, após sua entrada na universidade, aumenta em até 56%, devido à sua entrada no mercado de trabalho, seja em estágios nos primeiros

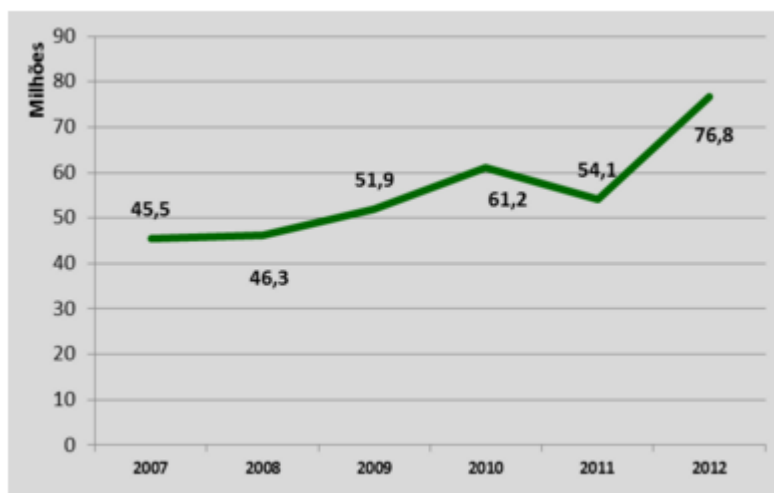
semestres da faculdade ou em regime de CLT, estando assim mais apto a consumir produtos e serviços.

#### 5.1.2.4 Ambiente tecnológico

Segundo o CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico), Curitiba tem investido em alta escala no que se diz respeito a ciência, tecnologia e inovação. O estado do Paraná ocupa a 6ª posição no ranking nacional em recursos utilizados pelo CNPq.

Segundo tabela a seguir, é possível identificar que, entre 2007 e 2012, houve um crescimento de 68,9% da verba destinada ao Paraná, enquanto o valor destinado ao Brasil foi de 49,4%.

Figura 6 – Verba destinada ao Paraná



Fonte: CNPq, 2007-2012.

Portanto, percebe-se que Curitiba valoriza e preza por seu crescimento tecnológico e inovação, considerando-os como elemento essencial para o desenvolvimento econômico do município.

Esse cenário agrega valor ao ambiente em que atlética está inserida, pois novas disponibilidades de tecnologia, facilitam, aprimoram e barateiam os bens tangíveis comercializados pela atlética, tais como, canecas, camisetas, moletons e

etc. Similarmente, é possível uma evolução na comunicação áudio visual da associação que está diretamente ligada com a interação com o público alvo.

#### 5.1.2.5 Ambiente sociocultural

Originalmente, as atléticas são advindas do setor esportivo do C.A. (Centro Acadêmico). Ao longo dos últimos anos, houve um grande crescimento de atividades esportivas dentro das universidades brasileiras, o que acarretou no aumento da demanda de trabalho dos C.A.'s. Diante esse cenário, foi necessário a desvinculação do setor esportivo do C.A., para a criação de uma entidade independente que cuidasse de tais assuntos, ou seja, a criação das AAA (Associações Atléticas Acadêmicas).

Segundo o Censo da Educação Superior 2010, realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira (Inep), de 2001 a 2010 o crescimento do ensino superior no Brasil foi de 110,1% (número de matrículas), o que influenciou no aumento da demanda por eventos esportivos universitários.

Devido a esse crescimento, a atuação das atléticas é cada vez maior e mais presente. Diante dessa grande demanda universitária, as AAA viram a oportunidade de expandir seus serviços além de apenas eventos esportivos, ou seja, houve a criação de festas, ações sociais, viagens e afins.

#### 5.1.2.6 Consumidor

Conforme citado no início do trabalho, a missão e o objetivo da Atlética Metralhas, além de divulgar, desenvolver e promover eventos esportivos e sociais, é representar e unir os alunos do curso de Administração da UTFPR, bem como realizar a promoção e o desenvolvimento da prática esportiva, social, acadêmica e de entretenimento.

A Atlética Metralhas dentro desse contexto universitário tem dois públicos; o interno onde a principal finalidade é a conquista de novos integrantes, tanto para seu quadro de colaboradores quanto para participar das competições. E o externo que é composto de estudantes, participantes ou não de Atléticas, e sociedade em geral.



De acordo com o Censo da Educação Superior 2010, o Inep considera a faixa etária universitária oficial a de 18 a 24 anos. Isto posto, e considerando ainda que o mesmo Censo mostra que houve nos últimos anos um aumento na idade de ingresso dos estudantes na universidade, pode-se inferir que o perfil dos consumidores da Atlética é, portanto, universitários com idade entre 18 e 29 anos, residentes em Curitiba e Região Metropolitana, que por sua vez estão engajados no ambiente oferecido pelas Atléticas, ou seja, festas, churrascos, eventos esportivos universitários, eventos sociais e afins.

#### 5.1.2.7 Concorrência

Alguns quesitos definem o grau de importância da concorrência que a Atlética Metralhas enfrentam, são eles: número de integrantes da Atlética, público adepto, divulgação, eficácia esportiva, tradição e consolidação no mercado alvo.

No contexto de concorrência, temos dois tipos, são eles: diretos e indiretos. A concorrência direta são as Atléticas que se encontram dentro da Universidade Tecnológica Federal do Paraná campus Curitiba, que são: Atlética de Comunicação e Design (AAADDEC) e a Atlética de Arquitetura e Engenharia (Avalanche) e indireta são todas as Atléticas da cidade, porém algumas agem como concorrentes mais diretas do que outras, dentre essas podemos destacar: Atlética de Sociais Aplicadas da UFPR (ASA).

Ao analisar o histórico das Atléticas consideradas concorrentes dentro da UTFPR, utilizando os quesitos mencionados anteriormente, e através de conversas informais com seus membros, percebe-se que a AAADDEC tem como vantagens competitivas a forte comunicação digital, por outro lado a baixa mão de obra e demanda interna compromete o seu crescimento e posicionamento no mercado. A Avalanche, que por sua vez engloba os cursos de maior contingente de alunos dentro da universidade, tem sua marca bem estabelecida perante os alunos, mas devido a essa estabilidade, há certa estagnação na criação de produtos e serviços.

A maior concorrente indireta dos Metralhas é a atlética de Sociais Aplicadas da UFPR (ASA), que assim como a Avalanche, abrangem mais de um curso e mais pessoas disponíveis para ingressar na mesma, o que faz com que sua marca esteja

bem colocada e evidente na universidade. Como ponto fraco encontra-se a falta de gestão e comunicação da mesma.

Não existe uma análise detalhada do processo de concorrência, o que existe é feito informalmente pelos diretores e membros da Atlética analisando os preços praticados, a forma de comunicação que os concorrentes possuem com os clientes, a capacidade produtiva de uma Atlética rival, além da localização e outras análises menos relevantes.

#### 5.1.2.7.1 *Benchmarking* competitivo

Foi realizado um estudo em parceria com as atléticas da UTFPR Curitiba (AAADDEC, Avalanche, Metralhas) com intuito de identificar uma atlética referência no mercado brasileiro. O estudo se baseou em quesitos selecionados pelos presidentes, julgados mais importantes. Alguns deles são os mesmos citados na análise da concorrência, tais quesitos são:

- a) Tradição (tempo de atuação);
- b) tamanho da instituição representada pela AAA;
- c) participação em jogos universitários;
- d) eventos realizados.

A discussão realizada entre os presidentes foi feita informalmente via redes sociais e envolveu uma amostra de aproximadamente 8 atléticas, a maioria sendo do estado de São Paulo. Após conversa, foi concluído que a AAAP (Associação Atlética Acadêmica Politécnica) da USP (Universidade de São Paulo) é a associação que atende a todos os quesitos apresentados.

A AAAP foi fundada em 1956, tornando-se um órgão independente e totalmente desvinculado do Grêmio Politécnico. Durante toda sua história esteve presente em importantes campeonatos e conquistou títulos de grande porte, como o Campeonato Interclubes de Futebol Amador em 1985. A atlética representa e está inserida na USP, que é a maior universidade pública brasileira e umas das maiores instituições de ensino superior na América Latina.

A USP possuiu um total de 246 cursos de graduação, 229 de pós-graduação, cinco mil e oitocentos professores e 93 mil alunos matriculados no ano de 2012. Participa atualmente de 13 campeonatos, dentre eles: InterUSP e Copa Paulistana de Futebol. Muitos recordistas brasileiros e sul-americanos já defenderam as cores da AAAP, alguns deles são: João Carlos Fonseca, Celso Pinheiro Dória, José Carlos de Figueiredo Ferraz, Paulo Lainett, Hollar Caffagni, Ícaro de Castro Melo e Elizabeth Clara Muller. Pelo time de futebol já passou o ex-governador de São Paulo Mário Covas e pelo time de hipismo o ex-governador Paulo Maluff. Sobre a realização de eventos, a AAAP promove a Festa da Matrícula (evento realizado junto ao Centro Acadêmico para recepcionar os calouros do curso), Semana de Recepção (apresentação da atlética para os calouros), PoliOdonto (evento realizado junto ao curso de Odontologia, acontece tradicionalmente após a primeira de provas do Biênio), Festa Junina (uma das maiores festas da USP, aglomerando um número de 8000 pessoas) e Rato do Ano (festa para enaltecer os atletas que mais se destacaram no ano). Mesmo com a realização de todos esses eventos a associação participa de muitos outros, que são realizados por outras instituições.

A identificação em quais aspectos do negócio, coleta de dados relevantes para permitir a comparação dos processos e a comparação com os próprios processos da Atlética Metralhas, serão realizados no tópico de sugestão e melhorias.

#### 5.1.2.8 Fornecedores

A seleção de fornecedores para atender a Atlética Metralhas baseia-se principalmente na análise de preço, ou seja, dentre todos os fornecedores pesquisados, oferecidos e indicados, a associação opta por aquela que apresenta o menor preço perante os concorrentes.

Fatores geográficos, de qualidade e prazo são fatores secundários na escolha de qual fornecedor irá atender a demanda da atlética. Essa estratégia foi adotada desde a sua criação com intuito de comercializar produtos em grande escala e obter lucro através da venda. Isso se dá pelo pouco tempo de atuação da mesma, que busca a ampliação e maior conhecimento da sua marca.

Como exemplo, pode-se citar a aquisição dos chinelos, canecas e tirantes da atlética. O processo de compra desses produtos se deu através de pesquisa na internet cotando preços com vários fornecedores por todo o Brasil. Os chinelos foram encomendados do Ceará, onde o fornecedor apresentou um preço muito abaixo dos concorrentes, e como houve uma programação e planejamento por trás desse pedido, o tempo de entrega não foi um fator que atrapalhou a aquisição. No kit caneca e tirante, as canecas foram encomendadas de São Paulo e os tirantes de Minas Gerais pelo mesmo motivo dos chinelos, preço baixo.

#### 5.1.2.9 Distribuidores

A Atlética não possui um canal de distribuição planejado, ou seja, não dispõe de distribuidores para o transporte de seus produtos da origem ao consumidor final. Essa distribuição é feita diretamente pelos integrantes da associação aos clientes. Ocorre através de pedidos feitos por redes sociais e na maioria das vezes são entregues dentro da UTFPR, com raras exceções de entregas a domicílio.

#### 5.1.3 Contexto interno

O contexto interno da Atlética está dividido em cinco diretorias, presidência e vice-presidência. As diretorias são: Mídias Sociais, Eventos, Esportes, Ações Sociais, Finanças e Bateria, onde cada diretor tem uma equipe composta de mínimos três pessoas e no máximo oito pessoas. Essa divisão de pessoas por diretoria tem como causa a demanda de acordo com a necessidade de cada área.

Analisando cada diretoria da Atlética observam-se vários pontos fortes e fracos, bem como a atual situação das mesmas.

No último ano a Diretoria de Ações Sociais vem crescendo consideravelmente devido ao aumento da equipe e da adesão dos discentes ingressantes do curso de Administração. Neste caso, os pontos fortes característicos da mesma são: desenvolvimento de uma melhor imagem da empresa e auxílio às instituições beneficentes. Já os pontos fracos são: alto investimento sem retorno financeiro e disposição de grande mão de obra.

Em relação à situação da Diretoria Financeira, a mesma encontra-se em situação estável, pois não há uma grande complexidade e demanda de serviços, sendo que seu principal ponto forte é a facilidade de organização das contas. Já os pontos fracos relacionam-se com a falta de ações para angariar fundos.

A Diretoria de Esportes está em crescente ascensão, visto que há um aumento significativo da participação da Atlética em eventos esportivos. Seus pontos fortes são: visibilidade da “marca” perante as outras universidades e a valorização da mesma perante os alunos. O ponto fraco gira em torno da baixa adesão feminina ao esporte.

A Diretoria de Eventos, desde a sua criação, sempre foi o “carro-chefe” da Atlética, pois sempre teve maior adesão dos alunos, maior retorno financeiro e maior visibilidade. Por outro lado, os pontos fracos encontrados são relacionados à falta de planejamento, acarretando em instabilidades e incertezas.

A Diretoria de Mídias Sociais está em constante atividade e interação com o público alvo através das redes sociais, o que acarreta num maior conhecimento do trabalho da atlética perante a sociedade. Um dos pontos fortes encontrados no departamento é a comunicação efetiva entre cliente e prestador de serviço. A falta de mão de obra qualificada pode ser considerada como um ponto fraco.

Por fim, a Diretoria de Bateria que é o um departamento criado recentemente, tem como ponto forte o aumento da visibilidade da marca perante as outras universidades, do mesmo modo que a Diretoria de Esporte. Por outro lado, é necessário um grande investimento de capital para a compra dos instrumentos musicais.

#### **5.1.4 Estratégia utilizada para atrair membros**

A Atlética está sempre em busca de membros, que de fato, queiram contribuir para a mesma, pois a demanda de trabalho é grande e nem sempre os membros conseguem supri-la. Com esse cenário, é de suma importância que a diretoria de *marketing* atue junto aos alunos de administração da UTFPR para despertar o interesse de trabalhar na Atlética.

A aproximação com os calouros é a maior estratégia de captação de membros existente no momento. O foco são os calouros do curso, que entram na universidade com bastante tempo e vontade para exercer atividades, sejam elas curriculares ou não.

Em todos os semestres, na primeira semana de aula, membros da Atlética vão à sala dos calouros para fazer uma apresentação formal da associação, explicando o que é a Atlética, o que ela faz, onde ela atua e como ingressar. Esta estratégia têm dado bons resultados, há alta procura de adesão na Atlética por parte dos recém-ingressados na universidade.

#### **5.1.5 Estratégia para manter membros**

Desde sua fundação, manter membros sempre foi algo mais complexo, porém, hoje (2015) a Atlética vive um momento melhor nesse aspecto, onde os membros estão mais empenhados e interessados em ficar. A média de tempo de fidelidade dos membros até o ano de 2014 era de 1 ano, em 2015 foi observado que esse número aumentou para aproximadamente 2 anos.

Diante da política do curso de Administração da UTFPR, da proibição de estágio no primeiro período, faz com que os alunos vejam o ingresso na mesma como um estágio para entrar no mundo corporativo. Isso se dá pela forma de gestão empresarial da atlética, que segue o modelo organizacional de qualquer empresa. Isto é, a AAAAMetralhas tem uma hierarquia definida e apresenta cargos e funções divididos em 6 áreas, características que podem ser facilmente visualizadas e percebidas pelos membros. Por outro lado, a interatividade entre os membros com todos os discentes do curso de Administração, faz com que os alunos sejam atraídos e queiram se manter nesse meio.

### **5.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE *MARKETING***

As decisões estratégicas da Atlética são realizadas pelos diretores, onde são feitas reuniões semanais para discussão de tópicos referentes aos próximos passos que a associação deve tomar.

Nessas reuniões, são debatidos assuntos estratégicos em relação aos produtos, serviços e modo de operação da Atlética. Alguns dos temas abordados são relacionados à segmentação de mercado, seleção de mercado alvo, estratégias competitivas e posicionamento.

### **5.2.1 Segmentação e seleção de mercado alvo**

Dentro das principais variáveis da segmentação de mercado (geográfica, demográfica, psicográfica e comportamental), a Atlética encontra-se no contexto geográfico em Curitiba e Região Metropolitana; já em relação à demografia possui em seu contexto jovens universitários com uma renda considerada não tão elevada, se comparada aos padrões da maioria das universidades e faculdades particulares presentes em Curitiba e Região; no contexto psicográfico possui jovens estudantes do curso de Administração; por fim, em relação ao contexto comportamental a Atlética está inserida num mercado de jovens socialmente ativos, ou seja, jovens que frequentam festas e eventos de entretenimento.

O segmento de mercado definido pela Atlética tem característica acessível dentro dos cinco critérios de atratividade, ou seja, é possível alcançar e atender a demanda do segmento escolhido pela mesma.

A Atlética Metralhas, dentro desse contexto universitário, tem dois públicos: o interno onde a principal finalidade é a conquista de novos integrantes, tanto para seu quadro de colaboradores quanto para participar das competições. E o externo que é composto de estudantes, participantes ou não de Atléticas, e sociedade em geral.

A associação tem como mercado alvo principal os estudantes e membros de Atléticas de universidades públicas e que representam os cursos de sociais aplicadas. Esta delimitação foca nos alunos da UTFPR, mas não se restringe à eles, é interessante para a AAAAMetralhas que graduandos de outras instituições de ensino superior conheçam e sejam consumidores da associação. Essa seleção foi feita desta maneira por compreender o público que está mais próximo da Associação no dia a dia da sua atuação e operação. A mesma realiza uma abordagem de especialização em segmentos múltiplos, ou seja, a mesma realiza a

escolha de vários tipos de mercados (diversos cursos de universidades públicas e privadas) para trabalhar seus produtos e serviços.

### **5.2.2 Posicionamento**

Devido à recente fundação da Atlética Metralhas, ainda não foi feita uma pesquisa com os consumidores com intuito de identificar qual a imagem que a mesma tem para eles, o que dificulta especificar qual posicionamento da mesma perante seu público alvo. Porém, foram realizadas algumas entrevistas superficiais com pessoas, tanto internas quanto externas, para obter uma noção de como a Atlética Metralhas é percebida. Isso a ser confirmada depois com uma pesquisa quantitativa.

Essas pessoas foram questionadas com três perguntas:

- a) Você conhece a Atlética de Administração da UTFPR?
- b) Qual a sua percepção sobre a mesma?
- c) Já foi em algum evento ou participou de algum campeonato da Atlética?  
O que achou?

De acordo com as respostas obtidas (Apêndice III) é possível observar que a Atlética é conhecida e reconhecida perante aos entrevistados, também percebemos que ela passa uma visão de Atlética em crescimento que está se consolidando no mercado ainda.

### **5.2.3 Outras estratégias competitivas**

As ações adotadas pela a Atlética são aquelas voltadas, basicamente, para realização de eventos de entretenimento e de esporte. Algumas vezes estes estão integrados, como é o caso da excursão para o Comunica Beach, evento realizado anualmente pela agência Live, que visa a competição entre diferentes universidades e cursos nos esportes e a confraternização dos mesmo por meio de festas.



Porém, o que difere a Atlética Metralhas do restante das Atléticas da região é o foco voltado para a realização de eventos de cunho social. Tais eventos são realizados, na sua maioria, em datas específicas, como por exemplo: Natal, Páscoa, Dias dos Pais, Dia das Mães, Outubro Rosa, Novembro Azul e afim. Além dessas datas, são realizados eventos esporádicos de acordo com a demanda definida pelo diretor e sua equipe. Conforme citado por Porter (2004), essa estratégia adotada pela Atlética se enquadra como uma estratégia de diferenciação.

Outra estratégia utilizada pela Atlética Metralhas é a liderança em custos, a qual visa utilizar preços mais atrativos para seus produtos e serviços se comparado às outras Atléticas da região. Tal fato foi comprovado através de observação feita às atléticas da UTFPR (AAADDEC e Avalanche), serviços como festa, churrascos e viagens, são mais caros se comparado à Atlética, produtos como canecas, camisetas e moletoms também são comercializados com preço mais barato. Por exemplo, no ano de 2014 o moletom da Avalanche foi comercializado por R\$ 125,00, e da Atlética Metralhas por R\$ 95,00.

### 5.3 GESTÃO DO COMPOSTO DE *MARKETING*

O chamado mix de *marketing* da Atlética foi sendo definido ao decorrer de sua história, porém nunca foi feito um processo formal de definição desse composto.

Nos tópicos seguintes serão explanados os 4p's da Atlética de acordo com a sua situação atual, além de mais 4 P's focados exclusivamente para serviços.

#### 5.3.1 Produto

A Atlética atende seu consumidor de duas maneiras, por prestação de serviços, que apresenta o maior investimento e conseqüentemente maior retorno, e a venda de produtos tangíveis. É importante citar que, mesmo em segundo plano, a venda de produtos também tem retorno, porém em menor escala.

No portfólio dos Metralhas encontram-se os seguintes serviços: festas, churrascos, eventos sociais, eventos esportivos. Todos esses itens podem acontecer de maneira independente (realização única dos Metralhas), ou em forma

de parceria (realização junto com outra Atlética). Produtos como: moletons, canecas, tirantes, camisetas e chinelos também são disponibilizados ao público para compra.

Reuniões periódicas são feitas entre a presidência e os diretores da associação, dentro da pauta dessas reuniões assuntos relacionados a criação e elaboração de evento e venda de produtos são citados e estudados.

Cada ideia de elaboração de uma prestação de serviço é pensada com base na demanda curitibana de estudantes, que é bem ampla, pelo número de universidades e faculdades presentes na cidade. As prestações de serviços voltadas a essa demanda têm como objetivo a obtenção de lucro e divulgação da marca perante a sociedade. Pode-se usar como exemplo as rotineiras “cervejadas”, que são realizadas pela maioria das atléticas em Curitiba. Esse evento geralmente é feito em um grande espaço (chácara, sítio e etc.), podendo receber um grande público.

Os serviços da Atlética têm como benefício central a integração dos alunos do público universitário. O serviço genérico são eventos de baixo e médio porte que tem como objetivo unir periodicamente os alunos do curso e membros da atlética, esses eventos tornam-se um serviço esperado a partir do momento que a maioria do público presente tem suas expectativas correspondidas pelo evento. A criação do Aloha, festa realizada junto ao Centro Acadêmico e Empresa Júnior, pode ser considerada como uma prestação de serviço ampliada, ou seja, que supera a expectativa do cliente, seja pela qualidade do evento e infraestrutura. Por fim, como serviço potencial, a Atlética realiza a Oktoberfest, esse serviço pode ser considerado infinitamente melhor que as outras viagens para esse evento devido a animação e entretenimento realizada dentro do ônibus.

Falando sobre produtos tangíveis, o benefício central é o cliente ter algum produto da Atlética, seja ele qual for, apenas pela satisfação de ter algo relacionado à marca. Produtos como, camiseta e caneca são identificados como genéricos, por outras associações possuem similares. O que é esperado pelos consumidores ao adquirir qualquer produto da atlética é a qualidade do mesmo, ou seja, que ele atenda ao objetivo final de forma eficaz. A Atlética Metralhas possuiu um modelo de moleton que é diferenciado pelo design e qualidade do mesmo, ou seja, é um produto ampliado. Já como produto potencial, não foi possível identificar um que

seja infinitamente melhor e que atenda as expectativas de forma exemplar em comparação com as outras associações.

É importante ter a ciência que todos os eventos e venda de produtos têm como objetivo principal a divulgação da marca Metralhas, por ser uma marca relativamente nova (dois anos) no mercado, porém a obtenção de lucros também é de suma importância, por isso os produtos tangíveis podem ser elaborados. Os produtos da Atlético são formados por:

1. Camisetas com a marca da Atlético comemorativas ou não (R\$ 20,00).

Figura 7 – Camisetas Atlético Metralhas



Fonte: Acervo pessoal, 2015.

2. Moletom relacionando a Atlético com o curso (R\$ 95,00).

Figura 8 – Moletom Atlético Metralhas



Fonte: Acervo pessoal, 2015.

3. Canecas comemorativas com tirante 500/750 ml (R\$ 10,00 a R\$ 15,00).

Figura 9 – Canecas Atlética Metralhas



Fonte: Acervo pessoal, 2015.

4. Chinelo Metralhas (R\$ 15,00).

Figura 10 – Chinelos Atlética Metralhas



Fonte: Acervo pessoal, 2015.

Os serviços são compostos por:

1. Viagens

1.1 Oktoberfest: compreende viagem de ida e volta à Blumenau com translado open bar, caneca e tirante (R\$ 100,00).

Figura 11 – Oktoberfest 2013



Fonte: Acervo pessoal, 2013.

1.2 Comunica Beach: ida e volta a Bombinhas com ônibus open bar, caneca, tirante, camiseta, brinde surpresa, pousada, três festas diurnas, duas festas noturnas open bar (R\$ 400,00).

Figura 12 – Comunica Beach 2014



Fonte: Acervo pessoal, 2014.

1.3 Economiadas Sul: ida e volta da cidade sede, pousada, duas festas noturnas open bar (R\$ 370,00).

Figura 13 – Reunião Economiadas 2015 em Joinville



Fonte: Acervo pessoal, 2015.

## 2. Festas

### 2.1 Administra calouro: festa semestral open bar para recepção aos calouros de administração (R\$ 30,00).

Figura 14 – Administra Calouro 2013

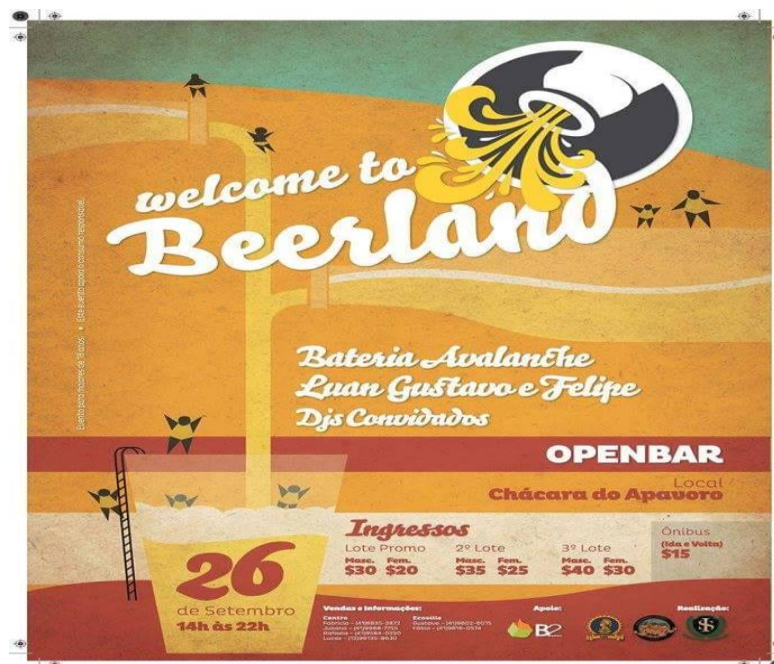


Fonte: Acervo pessoal, 2013.



2.2 Beerland: festa anual open bar em conjunto com os cursos de Engenharia Civil e Sistemas de Informação (R\$ 35,00).

Figura 15 – Flyer Beerland 2015



Fonte: Acervo pessoal, 2015.

2.3 Aloha: festa de final de ano em conjunto com as três instituições do curso de administração (empresa júnior, Centro Acadêmico e Atlética), (R\$ 25,00).

Figura 16 – Flyer Aloha 2014



Fonte: Acervo pessoal, 2014.

2.4 Churrasco de aniversário: evento fechado para membros da Atlética para comemorar o aniversário da mesma, realizado sempre em Agosto. (R\$ 15,00).

Figura 17 – Aniversário 2 anos Metralhas



Fonte: Acervo pessoal, 2015.

### 3. Outros

3.1 Poker Night: evento semestral focado na integração entre os jogadores de poker do curso (15 reais).

Figura 18 – Poker Night 2015



Fonte: Acervo pessoal, 2015.

3.2 Adm Champions League: campeonato de futsal entre os alunos da instituição UTFPR (15 reais por atleta).

Figura 19 – Adm Chamoions League 2015



Fonte: Acervo pessoal, 2015.

3.3 Admerry Christmas: ação de Natal cuja finalidade era arrecadar brinquedos para doação às crianças de uma instituição de caridade.

Figura 20 – ADMerry Christmas 2014



Fonte: Acervo pessoal, 2014.

### 3.4 Tomba-latas: projeto de arrecadação de ração para a ONG Tomba-latas.

Figura 21 – Projeto Tomba-latas 2015

**TROTE SOLIDÁRIO**

**DOE RAÇÃO E AJUDE O GRUPO TOMBA LATAS A CONTINUAR CUIDANDO DE TANTOS ANIMAIS!**

Arrecadações no pátio da UTFPR até o dia 30 de Abril

**\* IMPORTANTE: AS RAÇÕES DEVEM SER SEM CORANTE!**

Fonte: Acervo pessoal, 2015.

### 3.5 Visita ao Lar do Idoso - Tarumã: arrecadação de roupas e atividades de entretenimento com os idosos.

Figura 22 – Visita ao Lar do Idoso



Fonte: Acervo pessoal, 2014.

#### 5.3.2 Praça

Os canais de distribuição dos produtos da Atlética são restritos aos membros, ou seja, somente através deles é possível adquirir algum produto ou serviço da mesma. Os produtos tangíveis da associação ficam armazenados na casa de alguns dos membros da diretoria, mas estão em constante anúncio de venda pelas redes sociais. Quando há um interesse na compra de algum item específico, o consumidor entra em contato com algum membro da atlética e o solicita, sendo a entrega feita dentro da UTFPR. Para a venda de serviços (festas, churrascos, viagens e etc.), são feitos os chamados PDV (Ponto de venda), que são quiosques feitos pelos membros da atlética dentro da UTFPR, com cartazes e anúncios do evento que está sendo vendido. O consumidor pode adquirir o ingresso de imediato nesse ponto de venda através de pagamento em dinheiro ou cartão de crédito.

A prestação de serviços de cunho social é comercializada de maneira similar, porém com algumas peculiaridades. É necessário o preenchimento de ofícios emitidos pela UTFPR que regularizam o PDV de ações sociais, que por sua vez tem intuito de arrecadar doações de todas as pessoas que desejarem doar. Esse PDV geralmente é equipado de forma mais elaborada que o restante dos eventos, com cartazes da instituição de caridade destino, informações importantes sobre a destinação dos recursos e pôster chamativos com o logotipo da campanha.

### **5.3.3 Preço**

Em geral, seja para prestação de serviço ou venda de produto, o preço praticado pela Atlética é relativamente baixo se comparado a outras associações. Isso se dá por um conjunto de motivos, dentre eles o tipo de ambiente que se encontram o público alvo, ou seja, uma universidade pública, onde grande parte de seus discentes vem de outras cidades e por isso sua renda é limitada porque grande fatia da mesma é utilizada com necessidades básicas, como alimentação e moradia.

Diante desse cenário, a Atlética pratica preços abaixo da média das outras Atléticas curitibanas, com objetivo de captar o máximo de contingente possível para fortalecer a sua marca e percepção perante seus clientes. Como o foco da associação é ter um preço baixo, a sua formulação de preço é feita de forma diferenciada, onde é construída da seguinte forma: (custo do produto + margem pequena de lucro), essa margem de lucro é sempre menor do que as outras atléticas praticam, justamente para tentar captar o máximo de pessoas possível. Tal estratégia é usada em prol de uma maior divulgação da marca, deixando o lucro líquido em segundo plano.

### **5.3.4 Promoção**

A comunicação da Atlética para seus consumidores se dá de duas formas: formalmente e informalmente.

A formal acontece através dos canais de comunicação de mídias sociais, ou seja, postagens periódicas na página oficial do *Facebook* da Atlética e comunicados

oficiais via *Whatsapp*, além de folders espalhados pelos murais da faculdade. A informal é realizada através do “boca a boca” dentro da universidade, isso acontece por meio de informativos em sala de aula e intervalos.

A comunicação é feita dessa forma porque tem o objetivo de focar nos alunos do curso administração da UTFPR. Todas essas vias de comunicação foram escolhidas, pois são as formas mais fáceis e eficazes de se comunicar com o público jovem, que por sua vez é a grande massa do público alvo da Atlética.

### **5.3.5 Processos**

A Atlética Metralhas, por ser uma prestadora de serviços, viu-se obrigada a definir claramente seu fluxograma de atividades, mesmo estando inserida em um contexto mutável e dinâmico. Além disso, sempre buscou focar na qualidade e satisfação do cliente. Assim, através do *feedback* das pessoas que adquiriram ou que estão interessadas nos seus serviços e produtos, a associação consegue atender às expectativas e desejos dos mesmos.

Os pontos de contato com os clientes da Atlética acontecem, por exemplo, quando ocorre a relação através das mídias sociais, divulgações, o que a marca da associação pode fornecer àqueles que a consomem, os canais de distribuição dos produtos e serviços, as estratégias de preço praticadas e todos os fatores que contribuem para o estreitamento das relações empresa-clientes.

Já os momentos da verdade (momento em que o prestador do serviço e o cliente se encontram pessoalmente) acontecem quando há um contato mais direto entre a Atlética e os consumidores, pois é neste momento que os mesmos formam opiniões positivas ou negativas acerca da marca e do posicionamento praticado, além de adquirir informações para mensurar a qualidade dos serviços prestados.

### **5.3.6 Pessoas**

O corpo de colaboradores da Atlética é definido de acordo com as habilidades específicas de cada integrante através de uma entrevista, sendo que os



mesmos são alocados, especificamente, para as áreas de atuação condizentes com suas características.

Analisando as diversas áreas da Atlética é possível definir características gerais peculiares a cada uma. No caso da Presidência e Vice-Presidência é atribuída como habilidade a capacidade gerencial e visão global do processo. Já em relação à Diretoria de Eventos, tem-se como habilidade principal a facilidade na comunicação interpessoal. Para a Diretoria de Esportes, a principal característica é ser familiarizado com a maioria dos esportes e seus procedimentos. No caso da Diretoria Financeira, são necessárias duas habilidades principais: organização e planejamento. A Diretoria de Ações Sociais comporta habilidades relacionadas ao “espírito solidário”. Já para a Diretoria de Mídias Sociais, o membro deverá ter conhecimentos voltados à criação de conteúdos para redes sociais e domínio da língua portuguesa. Por fim, a Diretoria de Bateria deve possuir conhecimentos relacionados às metodologias de ensaios e apresentações.

Diante disso, pode-se afirmar que os membros que compõem a Atlética, devem ser qualificados e bem preparados, possuindo assim habilidades específicas a cada função e área, pois isso contribui para que as atividades sejam desempenhadas com qualidade, rapidez e satisfação, gerando assim um bom relacionamento empresa-consumidor.

### **5.3.7 Provas físicas**

Dentro da UTFPR a Atlética Metralhas não possui um espaço privado para comercializar seus produtos e atender seu cliente. Por isso as evidências físicas de seu atendimento começam nos canais de distribuição, ou seja, via redes sociais e membros da atlética. O cliente pode perceber a identidade da associação a partir do momento em que entra em contato com algum membro via página oficial da atlética no facebook, pois a mesma possui as cores laranja e preto como base e a imagem do mascote Irmãos Metralhas (Beagle Boy's) como logotipo. A atlética apresenta seus membros na maioria das vezes uniformizados em eventos e encontros programados, onde os mesmos estão representando a associação perante o público

em questão. O cliente também percebe valor na prestação de serviços através da velocidade e qualidade em que o mesmo é realizado.

#### 5.4 VALOR PERCEBIDO E SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Analisando informalmente os processos e as maneiras de atuação da Atlética, pode-se perceber que a mesma consegue, de certa forma, comunicar benefícios para o público em geral, sendo estes advindos de ações sociais, eventos esportivos e de entretenimento. Tais benefícios são identificados mediante pesquisas de satisfação formais e informais, entrevistas, além da expressiva adesão do público em geral nos eventos e ações, que pode ser interpretado como algo positivo e, com isso, pode-se constatar que existe um valor exprimido pela Atlética.

Contudo, este processo de análise ainda não é o modelo ideal a ser praticado por uma instituição, pois não possui uma metodologia definida de aplicação e execução, além das várias deficiências e lacunas.

Em dois eventos passados houveram duas análises isoladas feitas através de formulários em plataformas online disponibilizados para todo o público que compareceu nos mesmos. Tal questionário abordava assuntos como a satisfação do consumidor, pontos fortes e fracos dos eventos, propostas e sugestões de melhoria.

##### 5.4.1 Percepção dos estudantes em relação a atlética

Como dito anteriormente, atualmente não há um processo formal de coleta de dados, contudo, com objetivo de identificar a percepção que o público em geral tem dos serviços e produtos oferecidos pela Atlética, foi realizada uma pesquisa quantitativa abordando questões relacionadas à associação.

Outra pesquisa (Apêndice I) também foi destinada apenas para os professores com objetivo de identificar a percepção dos mesmos sobre a operação da Atlética. Tal informação é considerada muito importante, visto que os professores acompanharam a operação desde o início e fazem parte do curso de Administração.

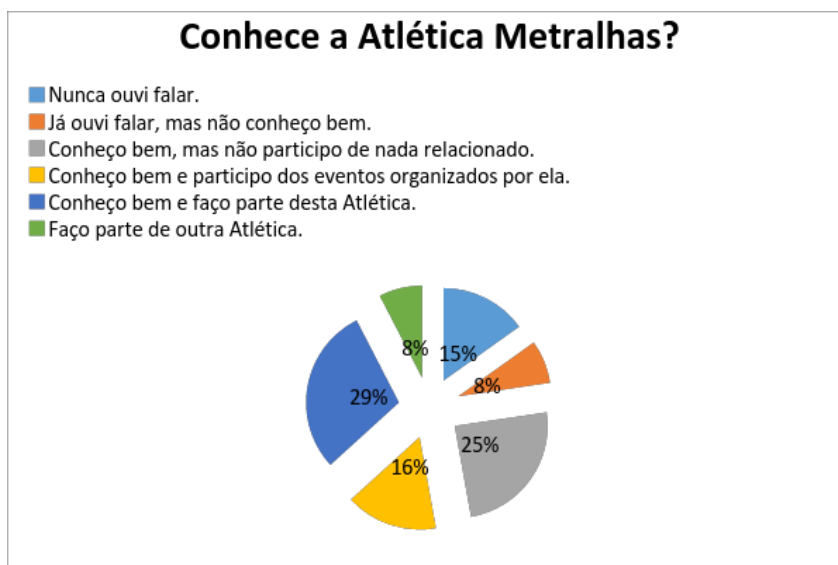
#### 5.4.1.1 Pesquisa destinada ao público em geral

Nesta pesquisa foi utilizado como amostra os estudantes de todos os cursos UTFPR Curitiba. Contudo, apesar de a pesquisa ter sido divulgada para o público em geral, a grande maioria que respondeu foram os estudantes do curso de Administração, tornando a pesquisa limitada. Com isso, o perfil é uma amostra de voluntários, ou seja, quando os componentes da população se voluntariam para responder essa pesquisa.

A pesquisa quantitativa foi realizada através do software *Qualtrics* e divulgada através das redes sociais (*Facebook* e *Whatsapp*) e e-mail para o público em geral, com isso foram obtidas 128 respostas totais.

Neste tópico será feita a análise de cada resposta e o que elas refletem no cotidiano da Atlética.

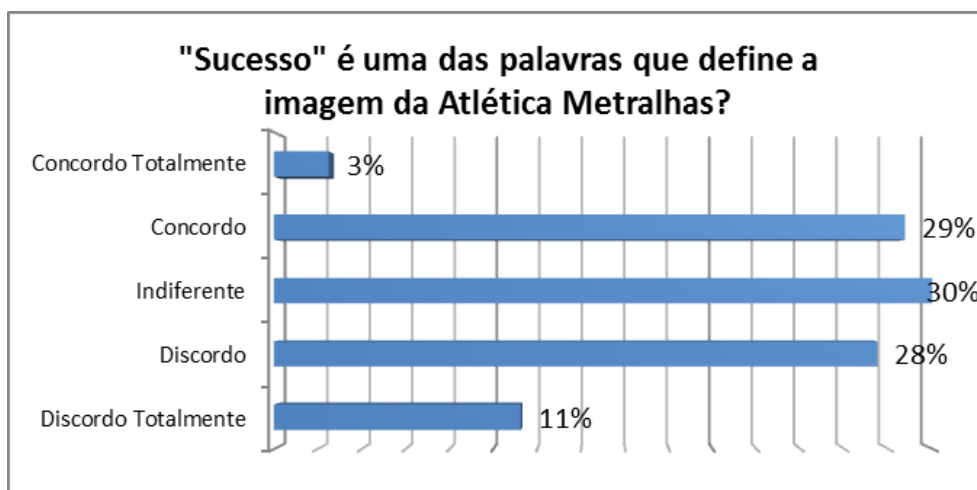




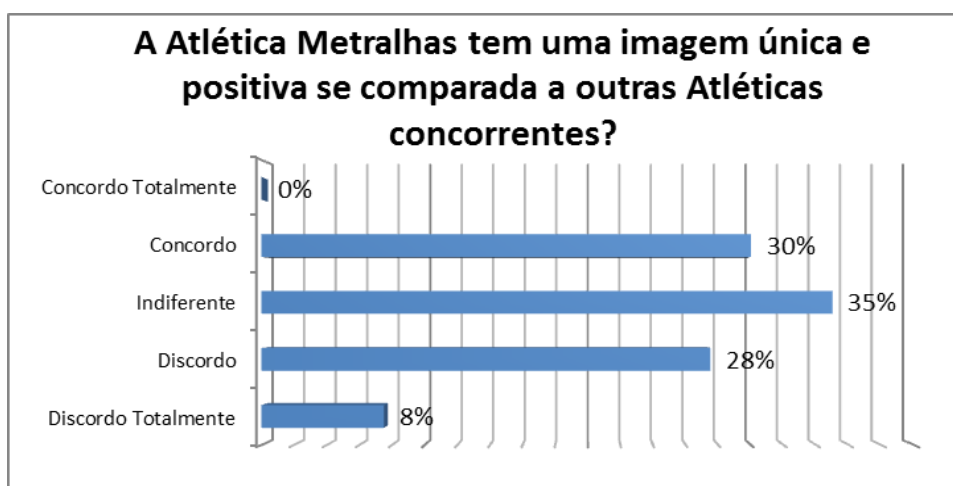
De acordo com os gráficos acima, pode-se perceber que a maioria das pessoas (83%) que responderam a esta pesquisa conhecem ou já ouviram falar sobre o que é uma Atlética. Com isso conclui-se que o tipo de instituição é amplamente conhecido dentro da amostra.

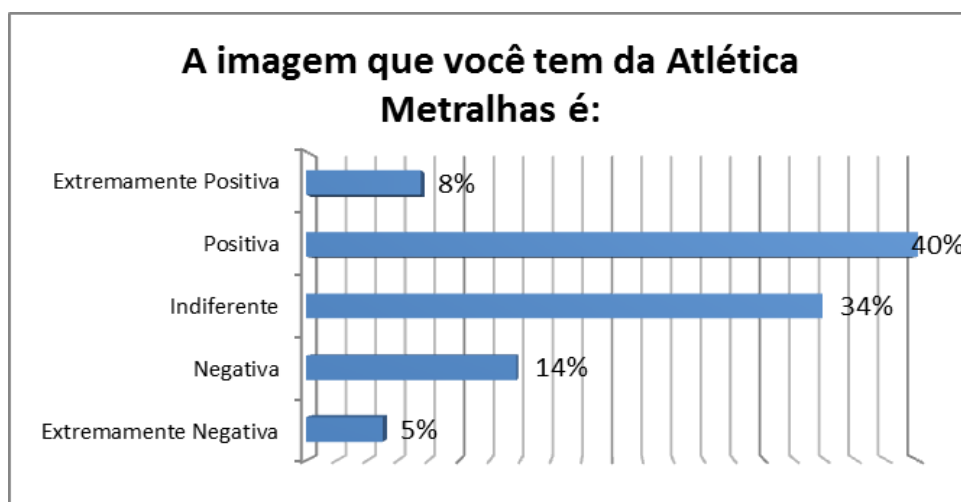
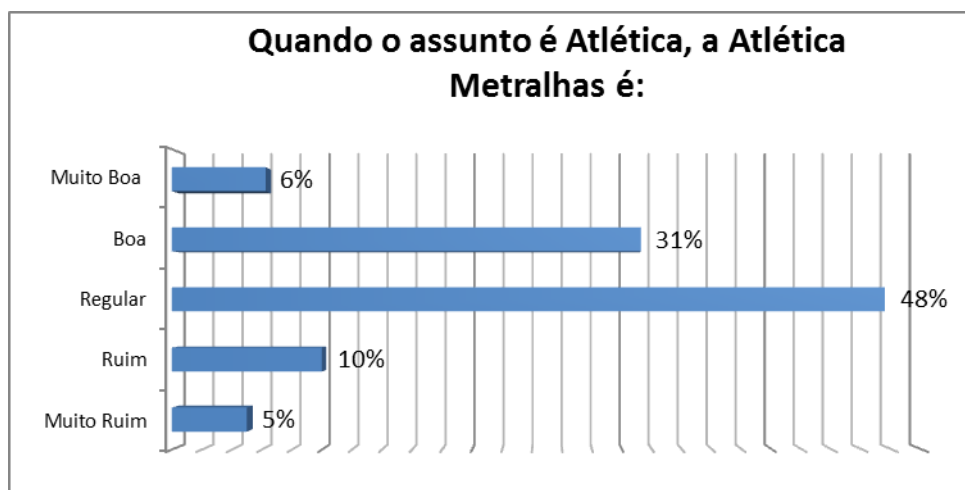
Tratando-se especificamente da Atlética Metralhas, 70% dos entrevistados conhecem bem a associação, seja exercendo alguma função na mesma, seja participando dos eventos ou até mesmo sem participar de algum. Por outro lado, dentro dos restantes 30%, 15% nunca ouviram falar da Atlética.

Dentro do contexto com um todo pode-se verificar que a Atlética é expressivamente notada.



De acordo com a tabela acima a denominação “sucesso” não é aplicável à Atlético atualmente, pois 39% dos entrevistados discordam deste conceito e 30% são indiferentes, com isso identificou-se que mesmo que grande parte da amostra conheça a organização, metade não a relaciona com uma visão de sucesso.





De acordo com a primeira tabela percebe-se que o resultado sobre a imagem da Atlética não é positiva, pois 36% dos entrevistados discordam ou discordam totalmente que a mesma tem uma imagem boa, 35% foram indiferentes e apenas 30% concordam ou concorda totalmente com a afirmação.

Já na segunda tabela é visível que a Atlética vem demonstrando uma imagem não positiva, ou seja, uma imagem ruim englobando poucos positivos e mais negativos, 48% das respostas declararam como regular a operação atual da Atlética. Ademais, analisando os outros 52% restantes, observa-se que apenas 31% dos entrevistados consideram a Atlética “Boa”, o que é um resultado ruim para uma instituição que presta serviços a mais de dois anos para esse público.

Por fim, na terceira tabela, a maior parte dos entrevistados respondeu que a imagem da Atlética é “positiva” (40%) e “extremamente positiva” (7%), totalizando

assim 47% de respostas. Outra grande parte respondeu “indiferente” (34%) e 19% somando ruim e muito ruim. Mais do que os 47% que concordam com a imagem positiva, o que mais chama atenção são os 53% que somam indiferença junto à rejeição, mais uma vez mostrando a insatisfação do público em geral perante a mesma.

Já no gráfico a seguir, a pergunta realizada aos entrevistados foi: Com relação ao que você conhece, as ações de uma Atlética devem envolver (assinale apenas o que você acha que a Atlética realiza):

Ações Sociais	19%
Festas	19%
Eventos esportivos	18%
Integração com os calouros	18%
Integração com outros cursos	13%
Trotes	12%
Outros	1%

Nesse gráfico foi verificada uma uniformidade entre as opções. Tal padrão mostra que o público entende que as atividades de uma Atlética são variadas e têm objetivos diferentes.

<b>Dos eventos/ações abaixo, qual(is) frequentaria?</b>	
Festas (só com pessoas do curso relacionado a Alética)	18%
Festas abertas ao público	27%
Ações Sociais (doando ou ajudando na organização)	28%
Eventos Esportivos (torcida ou atleta)	23%
Não frequentaria/participaria de nenhum	4%

Novamente é percebido um padrão entre as respostas obtidas acima, o que nesse caso podem ser vistas de maneira positiva, pois 96% das pessoas entrevistadas participariam/frequentariam algum tipo de evento realizado pela

Atlética. Isso mostra que o nível de aceitação tratando-se de eventos realizados versus público que adere é alto.

Analisando-se os 4% que não frequentariam nenhum tipo de ação ou evento promovido pela Associação, tem-se o seguinte gráfico:

Porque não frequentaria?					
	discordo totalmente	discordo	indiferente	concordo	concordo totalmente
Não tenho interesse	0%	9%	36%	36%	18%
Elas não têm nada a contribuir	0%	11%	33%	33%	22%
Não gosto dos integrantes	10%	20%	30%	30%	10%
Por falta de recursos financeiros	0%	43%	29%	29%	0%
Por falta de tempo	0%	20%	30%	30%	20%

Por mais que as respostas estejam em geral niveladas nota-se que a maioria das pessoas que não frequentariam nenhum evento promovido pela Atlética não iriam devido à falta de interesse e acham que os eventos não tem nada a contribuir. Outro ponto importante neste gráfico encontra-se na opção “por falta de recursos financeiros”, na qual a maioria das pessoas que assinalou esta alternativa discordou de tal afirmação. Com isso, conclui-se que os preços praticados pela Atlética nos eventos em geral não são impeditivos à participação do público.

Nos três gráficos a seguir serão feitas análises dos motivos que levariam o público participar dos diferentes eventos promovidos pela Atlética (Ações sociais, festas e eventos esportivos).

O que leva/levaria você a frequentar os EVENTOS DE AÇÕES SOCIAIS organizados pela Atlética?					
	discordo totalmente	discordo	indiferente	concordo	concordo totalmente
Propósito da Ação	1%	1%	5%	47%	46%
Qualidade da organização da Ação	2%	1%	13%	52%	32%
Ser percebido como alguém que pratica o bem	7%	11%	35%	34%	13%
Impacto social	1%	2%	11%	49%	36%
Realização pessoal	2%	2%	27%	45%	24%
Ocupar o tempo livre	12%	16%	39%	32%	1%
Incrementar o currículo	7%	9%	41%	41%	1%
Integração com outras pessoas	0%	6%	24%	59%	12%
Localização	4%	6%	36%	42%	12%



Com relação ao fator motivador de participação em eventos de ações sociais, destacam-se os itens “propósito da ação” e “qualidade da organização” com 93% e 85% das respostas em concordo e concordo totalmente.

<b>O que leva/levaria você a frequentar os EVENTOS ESPORTIVOS organizados pela Atlética?</b>					
	discordo totalmente	discordo	indiferente	concordo	concordo totalmente
Ser percebido como alguém que curte e pratica esporte	18%	7%	40%	29%	6%
Realização pessoal	11%	4%	34%	42%	9%
Entretenimento	6%	0%	8%	56%	29%
Integração com outras pessoas	8%	4%	13%	48%	27%
Localização	8%	2%	32%	38%	20%

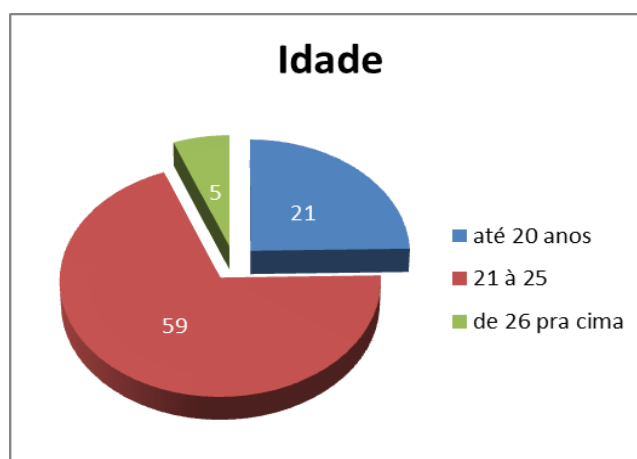
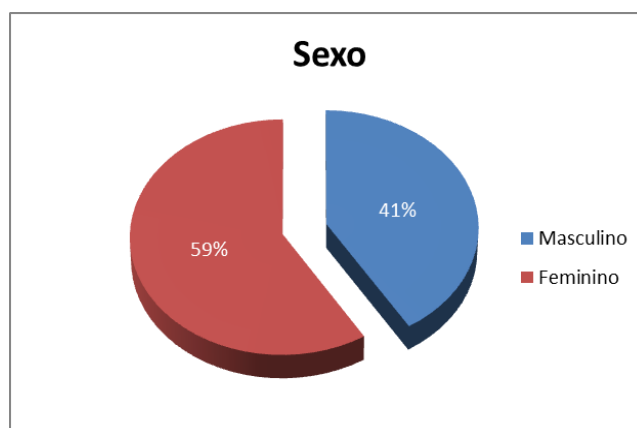
Nos eventos esportivos, as maiores motivações para participação são “entretenimento” e “integração com outras pessoas” com 85% e 75% respectivamente que compreendem as respostas de concordo e concordo totalmente.

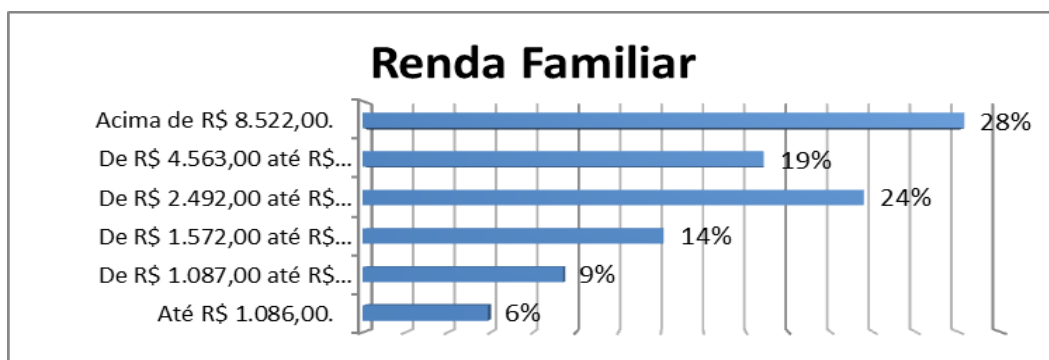
<b>O que leva/levaria você a frequentar os EVENTOS E FESTAS organizados pela Atlética?</b>					
	discordo totalmente	discordo	indiferente	concordo	concordo totalmente
Bebida gelada	8%	2%	16%	45%	28%
Entretenimento	2%	4%	6%	56%	32%
Localização	4%	1%	24%	45%	27%
Música	4%	2%	18%	42%	34%
Público	4%	1%	12%	53%	31%
Ser percebido como alguém que curte festas e é enturmadão	12%	13%	39%	27%	9%
Variedade de bebidas	11%	4%	24%	40%	22%

Tratando-se de festas organizadas pela Atlética, o item que merece mais destaque é entretenimento com 88%, todos outros itens estão nivelados, ou seja, o público concorda que todos os itens apresentados são determinantes para participação no evento em questão.

Como você avalia a organização e a qualidade dos eventos listados abaixo?						
	Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Muito Bom	Ótimo
Ações Sociais	2%	23%	27%	27%	17%	4%
Eventos Esportivos	9%	20%	31%	31%	6%	2%
Eventos de Entretenimento (festas, churrascos, etc)	3%	16%	33%	33%	13%	3%

Sobre a qualidade dos eventos realizados é possível fazer algumas análises: Os eventos de ações sociais dispõem de um público de 50% que acham que a qualidade da realização do mesmo é ruim e regular. Isto é um ponto de extrema importância a ser analisado, pois é a realização desse tipo de evento que pode transformar a imagem “ruim” para “boa” da Atlética.

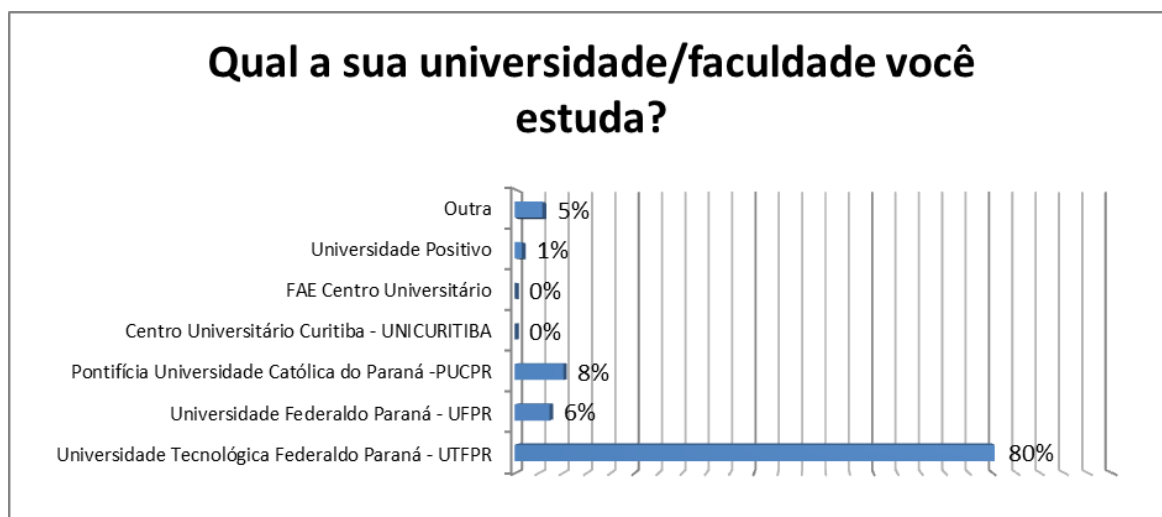


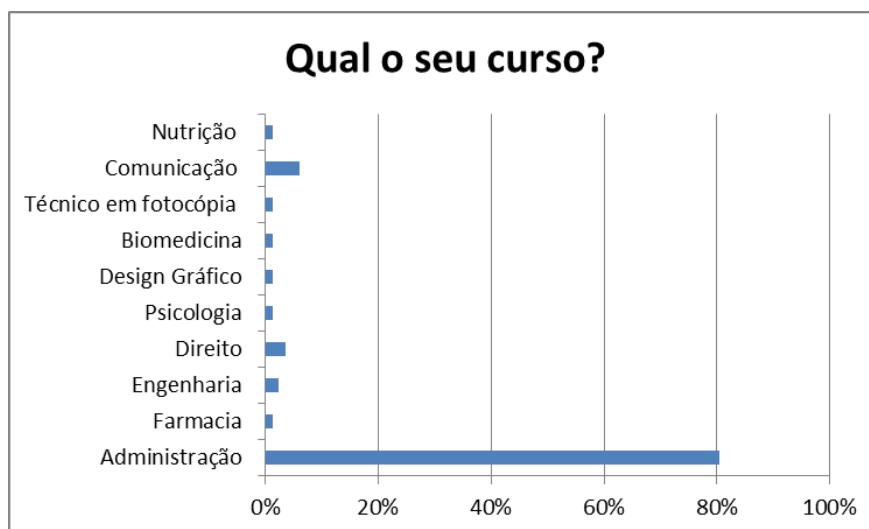


A respeito dos gráficos relacionados à demografia, pode-se observar que no que diz respeito ao sexo dos entrevistados, a maioria (59%) é do sexo feminino.

Quanto à idade dos entrevistados tem-se que a maioria possui até 25 anos (80%), o que pode ser justificado em função dos mesmos serem universitários e estarem, em sua maioria, ligados à Atlética.

Por fim, a respeito da renda, seguindo os parâmetros apresentados pela Associação Brasileira de Empresas e Pesquisas (Abep), conclui-se que a maioria dos entrevistados (28%) pertence à classe média alta e classe alta (B1).





Concluindo a análise dos gráficos, tem-se que a maioria dos entrevistados estuda na UTFPR e pertence ao curso de Administração (ambos 80%).

Como foi dito anteriormente, esta pesquisa apresentou uma amostra limitada, portanto, seus resultados foram capazes de trazer uma noção sobre a percepção dos alunos da UTFPR em relação à Atlética.

#### 5.4.1.2 Análise da pesquisa qualitativa

Como forma de auxiliar no diagnóstico e na elaboração das propostas de melhoria para o atual cenário da Atlética, foram realizadas entrevistas com dois professores do Departamento de Gestão e Economia da UTFPR com a finalidade de identificar suas percepções e opiniões a respeito da Associação.

Nesta pesquisa foi possível identificar a percepção dos entrevistados em relação à Atlética, na qual, de acordo com os mesmos, é focada em eventos de entretenimento, porém sem efetiva relação com o curso de Administração em si, demonstrando uma falta de alinhamento com a Coordenação do Curso e com o Centro Acadêmico. Essa percepção torna a imagem da Atlética dentro do Departamento Acadêmico negativa, sendo interpretada como um conjunto de alunos

desarticulados, sem engajamento e que visam apenas festas e materiais relacionados às mesmas.

Ainda, de acordo com os entrevistados, a oportunidade de parceria entre a Atlética e o Curso de Administração em geral é um dos maiores pontos positivos a serem alcançados, sendo que é visível a necessidade de que a Associação se volte para fins relacionados ao desenvolvimento do curso, pois assim teria maior apoio do departamento e dos alunos.

De maneira negativa podemos ver inúmeros pontos, tais como falta de seriedade de seus membros juntamente com a imagem de baderna, indisposição com o Centro Acadêmico, além da ineficiência em sua gestão e execução dos processos e realização de eventos que não agregam positivamente.

Por fim, quando questionados sobre as críticas e sugestões a serem feitas, os entrevistados comentaram que o incentivo do engajamento dos alunos do curso através da realização de ações de cunho esportivo e acadêmico traria uma grande oportunidade para a Atlética, pois auxiliaria na reversão da atual imagem da mesma.

#### 5.4.1.3 Levantamento dos eventos realizados

Nesse tópico será abordada a análise quantitativa de todos os eventos realizados pela Atlética desde sua fundação em Agosto de 2013.

##### 5.4.1.3.1 Análise quantitativa dos eventos realizados até dezembro de 2015

Mediante análise quantitativa, foram identificados todos os eventos realizados pela Atlética, desde a sua fundação (agosto de 2013) até o final de 2015. Os mesmos encontram-se listados abaixo:

- Ações sociais: 11 ações.
- Eventos de entretenimento: 11 eventos.
- Eventos esportivos: 4 eventos.

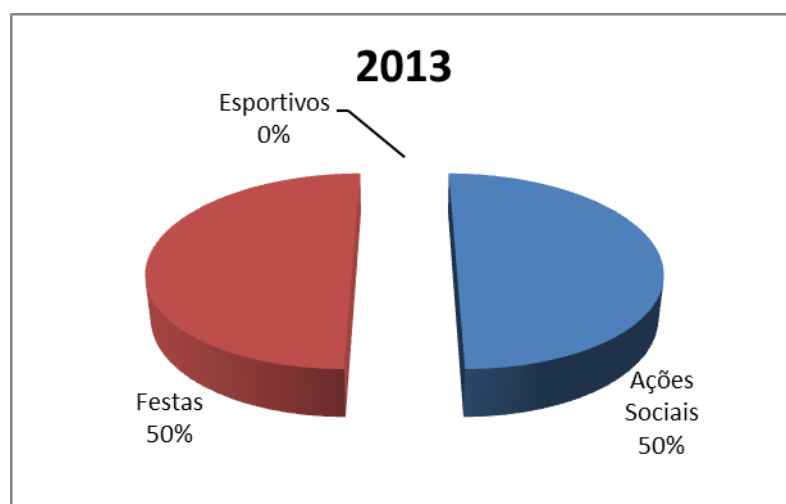
**Descritivo dos eventos:**

2013 - Oktober 2013

2013 – DREAM

2013 – Outubro Rosa

2013 – Novembro Azul



2014 - Arraiá

2014 - Odisséia

2014 – Oktober 2014

2014 - Comunica

2014 - Administra Calouro

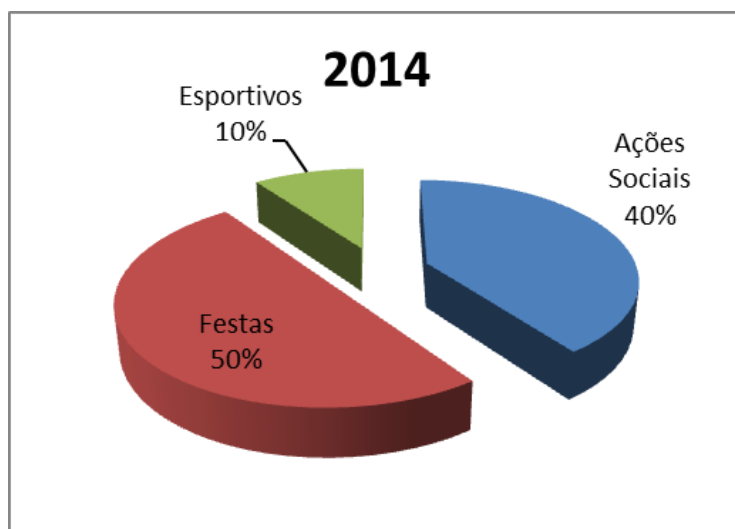
2014 - Admerry Christmas

2014 – Aloha

2014 – Ação Casa de Repouso

2014 – Outubro Rosa

2014 – Novembro Azul



2015 - Administra Calouro

2015 - Beerland

2015 - Ação Páscoa

2015 – Comunica 2015

2015 - Aloha

2015 - Poker

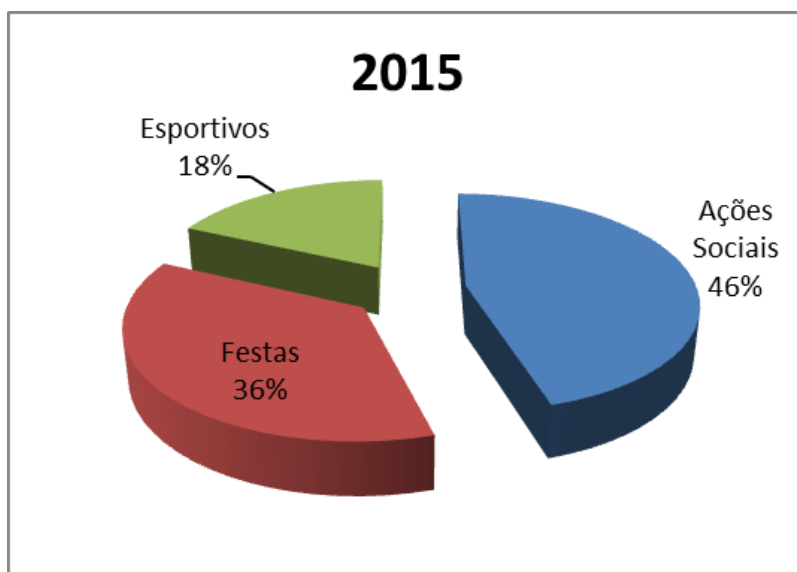
2015 - Adm Champions League

2015 - Batalha de Atléticas

2015 – Projeto Tomba-Latas

2015 – Outubro Rosa

2015 – Novembro Azul



#### 5.4.1.3.1.1 Eventos de entretenimento

De maneira geral, a divulgação e comunicação relacionados a esses tipos de eventos são feitos formal e informalmente. Pelo modo formal, são elaborados flyers físicos e digitais, divulgação na página do facebook e pontos de vendas dentro da universidade, tanto na UTFPR quanto em outras pela cidade. Já pelo modo informal, comunicação boca a boca e comunicados em sala de aula. É importante salientar que a maior força de venda e divulgação dos produtos e serviços da associação é feita através dos integrantes da mesma, que por sua vez divulgam em suas páginas pessoais e contatos informais com seus amigos e conhecidos particulares.

Na divulgação desse tipo de evento são feitas diversas abordagens com intuito de captar o público alvo. Itens como: diversidade de bebidas, qualidade da música, preço do ingresso e local são determinantes para o sucesso dos eventos em questão.

#### 5.4.1.3.1.2 Ações sociais

Eventos de cunho social são elaborados de outra forma e com isso o tipo de abordagem ao público alvo é diferenciada dos eventos de entretenimento e esportivo.



Para atrair integrantes e doadores às essas ações, é necessária uma comunicação baseada nos benefícios que esse trabalho pode trazer à sociedade, ou seja, de que forma elas irão contribuir, ajudar ou melhorar o ambiente em que está sendo ajudado.

Diversos fatores fazem com pessoas ajudem e participem de eventos sociais, tais como: propósito da ação, qualidade da organização do evento, ser percebido como alguém que pratica o bem, impacto social, realização pessoal, ocupação de tempo livre, incrementação do currículo e afins. Tendo tais itens em mente, cabe ao grupo de organização do evento elaborar estratégias para atender essa demanda.

#### 5.4.1.3.1.3 Eventos esportivos

A abordagem para captação de contingente em eventos esportivos é feita de duas maneiras: Para os atletas ou para os espectadores. A divulgação para os atletas deve abordar itens como: realização pessoal, entretenimento, integração com outras pessoas, prazer por competição e outros. Esses são os principais quesitos tratados na captação de atletas. Já para os espectadores, outros fatores são importantes: localização do evento, conforto, clima e o mais importante, essas pessoas vão para apoiar e torcer pelo seu time em quadra. Por isso a associação sempre tentou levar esportistas e espectadores juntos a todos os eventos

### 5.5 FECHAMENTO DO DIAGNÓSTICO

Mediante diagnóstico e pesquisa realizada, que transparecem o retrato atual da Atlético na visão dos gestores versus a real percepção do público em geral, foi possível identificar os pontos fortes e fracos da atuação e dos processos desempenhados pela mesma. Percebeu-se que quando se trata de pontos negativos existe um leque grande de apontamentos, sendo os mais relevantes relacionados à falta de aplicação de processos formais, inexistência de um planejamento financeiro e organizacional, falta de mão de obra qualificada para executar funções e atividades específicas, imagem negativa comunicada pela Atlético e percebida por

uma parte do público, falta de engajamento e alinhamento com o Centro Acadêmico e a Coordenação do Curso de Administração, ausência de parceria efetiva com as outras Atléticas da UTFPR, processos de marketing informalizados e carência de divulgação expressiva, falta de uma sede física e canal de distribuição ineficaz. Todos esses elementos acabam gerando, como consequência, a não eficiência da estrutura como um todo, além de restringirem o desenvolvimento e crescimento da instituição.

Em paralelo aos pontos negativos, tem-se uma gama de pontos positivos identificados, sendo que alguns deles são: realização de eventos significativos de cunho social e esportivo, elaboração e comercialização de produtos de qualidade e custo acessível, networking com outras Atléticas e presença nas redes sociais.

Baseando-se na atual conjuntura de cada diretoria e cenário geral da Atlética serão apresentadas no próximo capítulo propostas de melhoria específicas para cada um dos problemas identificados.

## **6 PROPOSTAS DE MELHORIA**

Neste tópico serão abordadas as propostas de melhoria baseadas no retrato atual da Atlética através do diagnóstico e pesquisa realizados. Nem todos os tópicos abordados no diagnóstico possuem aplicabilidade de melhoria, porém, para aqueles que sim, foram feitas propostas baseadas no conhecimento, experiência e vivência dos fundadores da Atlética Metralhas.

### **6.1 OBJETIVOS**

Após a realização do diagnóstico e pesquisa, que tiveram como finalidade realizar um mapeamento da atual situação da Atlética, foi possível identificar alguns pontos a serem otimizados. Para isso, serão sugeridas propostas de melhoria que têm como objetivo aprimorar os processos da Atlética tornando-os assim mais eficientes, além de contribuírem para a melhoria no desempenho e posicionamento da mesma.

### **6.2 PROPOSTAS**

#### **6.2.1 Contexto geral**

Uma das principais deficiências apontadas identificadas nas pesquisas refere-se à falta do espírito de comunidade dos alunos de Administração que unisse e engajasse os mesmos em prol de alguns objetivos em comum, tais como realização de eventos de cunho social, torneios esportivos e até mesmo divulgação positiva do curso. Sendo assim, para esse problema a solução de curto e médio prazo seria a realização de parcerias entre a Atlética e o Centro Acadêmico de Administração através da realização de reuniões periódicas e Acordos de Nível de Serviço, que são documentos onde estão descritos todos os serviços que deverão ser executados, além dos papéis e responsabilidades de ambas as partes, tudo isso com o intuito de promoverem atividades em comum que estimulem e motivem os alunos participarem e se envolverem em jogos, campeonatos, palestras, eventos de

entretenimento, além do estreitamento das relações nas redes sociais, criando assim um espírito de trabalho em conjunto/equipe entre ambas as instituições. Além disso, seria extremamente importante que a Atlética também tivesse um contato mais próximo com coordenação do curso e com a UTFPR em si, buscando assim um maior apoio, patrocínio e até mesmo desenvolver ou incentivar a criação de mecanismos institucionais por parte da universidade que visem estimular o envolvimento dos alunos, demonstrando aos mesmos quais seus objetivos de fato, bem como suas intenções, interesses e posicionamento.

Outro ponto identificado na pesquisa refere-se à falta de divulgação efetiva do curso de Administração para dentro e fora da UTFPR, o que acaba prejudicando a imagem dos próprios alunos quando se formam, pois o curso é muito recente e poucos sabem de fato que o mesmo existe e está em funcionamento. Sendo assim, a proposta que poderá ser aplicada em curto prazo seria a elaboração de materiais de divulgação, tais como moletons, camisetas, bonés, mochilas, canecas e adesivos com a marca da Atlética atrelada à marca do curso e à UTFPR. Com essa ação, será possível unificar as três pontas do processo e melhorar a imagem das mesmas perante todos os interessados, tornando isso uma oportunidade de promoção para ambas as partes.

### **6.2.2 Sistema de informação de marketing**

Para um maior controle e formalização do processo de coleta e análise dos dados internos e externos a proposta elaborada seria a eleição de um membro designado especificamente para esta função.

Algumas atividades que deverão ser desenvolvidas pelo representante eleito são: pesquisas de satisfação e feedbacks mediante coleta de dados via formulários quantitativos e qualitativos em plataformas online; realização das devidas verificações de comentários, opiniões e sugestões nas redes sociais (sobre eventos em geral promovidos pela Atlética), além das mensagens privadas recebidas na página da mesma; coletar informações que possam embasar a Diretoria para melhoria da imagem, percepção e posicionamento de mercado, sendo que todas essas atividades serão efetuadas após a realização de eventos em geral,

lançamento de produtos, competições e torneios esportivos.

### 6.2.3 Concorrência

De acordo com o diagnóstico realizado, atualmente a Atlética Metralhas possui dois concorrentes diretos, ou seja, concorrentes presentes dentro da UTFPR. São eles: a Atlética Avalanche (Engenharias e Arquitetura) e AAADEC (Comunicação e Design).

Além disso, foi identificado no diagnóstico que existem pontos fortes encontrados nas Atléticas concorrentes. Como forma de replicação das boas práticas adotadas pelas mesmas é interessante, como proposta de melhoria, que a Atlética Metralhas realize uma parceria entre as mesmas com a finalidade de compartilhar o diferencial competitivo de cada uma.

Por exemplo, a AAADEC possui o diferencial da forte comunicação digital, com isso o setor de mídias digitais da Atlética Metralhas poderia realizar uma imersão dos membros dentro do setor responsável na AAADEC, objetivando aprender o modo de operação, processos e desempenho das atividades cotidianas.

Já em relação à Avalanche, que possui uma marca fortemente estabelecida no mercado, propõe-se que sejam realizadas com maior frequência parcerias em eventos de qualquer finalidade, com o intuito de melhorar a divulgação da marca da Atlética Metralhas e promover um intercâmbio de ideias, beneficiando ambas as partes.

Contudo, é importante que sejam feitas essas ações de maneira cautelosa para que Atlética Metralhas não perca a sua essência dinâmica relacionada à marca, formas de atuação, características e autonomia diante de seu público atual e, assim, consiga manter a sua imagem perante seus concorrentes.

Como já citado no item 5.1.2.7.1 deste trabalho, a AAAP é uma associação que deve ser tomada como referência. A atlética da USP não é uma concorrente direta, porém, pode ser utilizada para realizar um *benchmarking* e aprimorar a gestão da AAAA Metralhas.

#### **6.2.4 Fornecedores**

A seleção de fornecedores adotada para atender às demandas da Atlética Metralhas é baseada, basicamente, na análise dos preços. Contudo, nem sempre é possível conseguir o menor preço, seja pelas ordens de compra com baixo montante ou pela falta de periodicidade das mesmas.

Uma proposta eficiente para resolução desta deficiência seria a realização de compras em conjunto com outras Atléticas, o que tornaria os custos unitários das mesmas mais baixos, criando assim vantagens para todos os lados.

Outra proposta, porém mais arrojada, seria a implementação de compras periódicas, ou seja, realização de compras semestrais de produtos customizados para revenda ao público. Tal ação poderá trazer a Atlética o benefício de negociar junto aos fornecedores descontos ou programas de fidelização de fornecimento, tornando assim o preço mais atraente e competitivo em função da compra em larga escala.

#### **6.2.5 Contexto interno**

Baseado no retrato do diagnóstico e pesquisa realizada foram elaboradas propostas de melhoria considerando os pontos fracos encontrados em cada diretoria da Atlética.

Dentro da Diretoria de Ações Sociais o ponto fraco destacado refere-se ao alto investimento sem retorno financeiro e necessidade de grande mão de obra para realização dos eventos. Em razão disto, a principal proposta seria a criação de um caixa específico para financiar os eventos de Ação Social, através da realização de atividades de arrecadação de fundos mediante venda de rifas e recebimento de doações. Com isso, a Atlética Metralhas deixa de desembolsar capital próprio para investimentos, tornando assim o negócio autossustentável e independente. Como medida de embasamento para tal proposta, nota-se a grande aceitação do público perante as ações sociais realizadas pela associação, uma vez que esse tipo de evento é notado como mais atraente por 28% do público que respondeu ao questionário quantitativo, sendo a categoria de evento que mais capta pessoas a

participarem da Atlética.

A respeito da Diretoria Financeira, o ponto fraco encontrado refere-se à falta de planejamento com o dinheiro arrecadado, o qual atualmente permanece em caixa sem que haja qualquer rendimento sobre. Para isso, seria importante que a Atlética aplicasse o dinheiro em fundos que trouxessem retorno mensal e a longo prazo, porém com liquidez imediata, ou seja, permitindo o resgate a qualquer momento para eventuais emergências.

Com relação à Diretoria de Esportes, que tem como principal ponto fraco a baixa adesão feminina nos esportes, a proposta é que a Atlética Metralhas incentive este público através de campanhas e políticas de desconto em viagens e eventos esportivos destinados às meninas atletas. Com a análise do questionário quantitativo, que por sua vez compreendeu 59% de respostas femininas juntamente com a questão “O que levaria você a participar de eventos esportivos?”, conclui-se que a oportunidade existe, pois 89% das respostas mostraram que o entretenimento num evento esportivo é essencial para a participação do público, cabe a Atlética aliar esse atrativo esportivo em cada evento realizado.

A Diretoria de Eventos, considerada o “carro-chefe” da Atlética, possui dificuldade no planejamento e organização dos eventos, o que acaba acarretando em instabilidades, incertezas e alguns feedbacks negativos informais. Para isso, sugere-se que sejam feitos projetos/eventos com roteiros pré-definidos, além de pesquisas de mercado com intuito de identificar os interesses e exigências do público, elaborando assim eventos de acordo as necessidades encontradas. A pesquisa feita anteriormente com o público mostra que diversos itens são essenciais para a determinação do sucesso de um evento, cabe à diretoria atrelar esses itens à organização dos próximos.

Na Diretoria de Mídias Sociais, a falta de mão de obra qualificada é o principal ponto fraco. Para reverter este quadro, sugere-se que os membros sejam devidamente capacitados através da realização de cursos financiados pela Atlética ou disponibilizados por instituições especializadas. Por exemplo, existem cursos específicos para a área de mídias digitais fornecidos gratuitamente pelo CIEE-PR (Centro de Integração Empresa-Escola do Paraná) aos estudantes devidamente cadastrados.

Por fim, a Diretoria de Bateria, mais que a Diretoria de Ações, necessita de um grande investimento financeiro, devido ao alto custo dos instrumentos musicais. Sendo assim, é necessário criar e implementar um plano de arrecadação de recursos financeiros destinado especificamente a este setor, através de rifas e afins.

#### **6.2.6 Estratégia utilizada para atrair e manter membros**

De acordo com o diagnóstico realizado, foram identificados alguns pontos que devem ser melhorados nesse tópico. O primeiro refere-se à captação de membros, cuja proposta seria primeiramente a melhoria no processo de integração entre calouros e membros da Atlética, ou seja, implementação de um cronograma fixo a ser seguido pelos mesmos com objetivo de trazer os alunos para dentro da organização. Por exemplo: definir datas de encontro semanais; atividades recreativas e esportivas entre membros e calouros; criação de escala e ranking de participação baseados nas atividades desempenhadas discriminando assim os alunos que têm perfil mais dinâmico, proativo, comunicativo e flexível para ser integrado na Atlética.

Após melhorar o processo de atração de membros, o próximo passo seria mantê-los engajados dentro da associação através da aplicação de uma ferramenta de reconhecimento, que se dará semestralmente baseada na análise de desempenho individual, assim o membro que cumprir com os objetivos impostos pelo diretor da área receberá a devida recompensa, sendo que a mesma poderá ser mediante reconhecimento divulgado nas páginas sociais, brindes da Atlética, ingressos gratuitos para eventos em geral e descontos em pacotes de viagens.

#### **6.2.7 Gestão do composto de marketing**

Neste tópico serão abordados os 7 P's presentes no composto de marketing da Atlética e propostas de melhoria baseadas em cada "P".

##### **6.2.7.1 Produto**



Quando se trata do produto, pode-se afirmar que o principal fornecido pela Atlética é a marca em si, a qual possui um peso relativamente grande, além de ser o motivo de maior peso na hora da decisão da compra. Por se tratar de uma prestadora de serviços, a AAAAMetralhas sentiu a necessidade de fortalecer a sua marca para que os possíveis consumidores tivessem confiança na hora de adquirir os serviços e produtos oferecidos.

Seguindo a linha abordada no tópico “contexto interno”, para os serviços fornecidos pela Atlética propõe-se a elaboração de questionários via formulários online com o intuito de identificar as necessidades e opiniões do consumidor. Com isso haverá um maior número de informações necessárias para embasar as estratégias e decisões acerca dos serviços que deverão ser ofertados, trazendo como consequência um maior nível de satisfação (todos os eventos citados no tópico 5.3.1).

Em paralelo, para os “produtos tangíveis” sugere-se também que seja realizado um levantamento via pesquisa de mercado junto ao público-alvo para identificar se os produtos comercializados estão de acordo com as suas necessidades. Por exemplo, para a confecção de um moletom com a marca da Atlética, foi desenvolvida uma pesquisa de opinião referente ao design do produto.

Outra sugestão seria a atualização do portfólio, ou seja, a criação de mais produtos a serem comercializados. Como a Atlética já trabalha com produtos de baixo valor, propõe-se que seja criado um novo nível do mesmo, ou seja, com qualidade elevada se comparado aos usuais. Por exemplo: camisas polo e conjuntos de moletom de alta qualidade destinados às pessoas que têm mais interesse em produtos de alto nível e não se importam em pagar um valor maior. Tal proposta é embasada pelo resultado do questionário quantitativo aplicado ao público em geral, que identificou que os preços praticados atualmente pela Atlética não são impeditivos de participação ou compra de produtos.

Como última proposta sugere-se a criação de produtos que façam referência ao Curso de Administração e à UTFPR, criando assim um vínculo mais tênue com a Coordenação do Curso e o Centro Acadêmico, além do peso que a Universidade impõe por ser uma instituição reconhecidamente renomada no meio acadêmico, trazendo assim para a Atlética mais credibilidade e comunicando maior confiança

para o público consumidor.

#### 6.2.7.2 Praça

De acordo com o diagnóstico realizado foi possível identificar que o canal de distribuição da Atlética Metralhas não é tão eficaz, ou seja, o mesmo é descentralizado entre os membros da Atlética, tendo diversos produtos em diferentes lugares com pessoas diferentes.

Para solucionar esse problema sugere-se a utilização e/ou a criação de uma sede, tal local pode ser solicitado junto à administração da UTFPR dentro do próprio campus. Essa sede será utilizada, não apenas para reunião de membros, mas para a centralização dos produtos e disponibilização dos mesmos para o público.

#### 6.2.7.3 Preço

Hoje os preços praticados pela Atlética, conforme dito anteriormente, são considerados abaixo do praticado pelas outras Atléticas, mantendo-se a linha de produtos em padrão similar.

Uma alternativa ao modelo atual seria a elaboração de uma pesquisa de mercado, cujo objetivo seria identificar a possibilidade de criação de uma nova linha de preços destinados aos novos produtos sugeridos no tópico acima, com eles os preços praticados seriam elevados, porém justificados pela melhoria na qualidade apresentada.

#### 6.2.7.4 Promoção

Através do diagnóstico realizado foram identificados pontos fracos relacionados às formas e estratégias de divulgação praticada pela Atlética que acabam girando apenas em torno dos alunos de Administração.

Como forma de solucionar esta falha sugere-se a criação de um site próprio, além de intensificar a divulgação via *Facebook* através das ferramentas de gestão e anúncios pagos, realizando assim propagandas diárias, além de informativos, folders

e notícias sobre os acontecimentos e eventos. Ainda, como forma de angariar público e alcançar um maior Market Share, seria interessante que a Atlética realizasse um maior investimento em produtos que contenham a sua marca, tais como brindes, camisetas, bonés e moletons.

Nos eventos realizados na UTFPR, sugere-se que a Atlética intensifique a sua presença para que a sua marca seja mais vista e reconhecida pelo público fazendo com que a mesma se consolide cada vez mais.

Para fortalecer a imagem da AAAAMetralhas junto aos discentes e aos docentes e criar valor percebido da marca, pensou-se em realizar uma campanha para reforçar e divulgar a Missão, Visão e Valores da associação. Tornando as intenções e a cultura da Atlética claramente definidas.

Por fim, como forma de estreitar as relações com a Coordenação do Curso de Administração e o Centro Acadêmico, propõe-se que a Atlética realize parcerias de divulgação com os mesmos para eventos acadêmicos e esportivos, pois esta ação traria maior credibilidade e seriedade a ela, o que contribuiria para melhoria de sua imagem.

#### 6.2.7.5 Processos

No diagnóstico realizado não foram encontradas fragilidades na maneira como os processos são conduzidos na Atlética. Porém, como forma de melhoria sugere-se a utilização de ferramentas de controle de qualidade dos processos, tais como o PDCA (Plan, Do, Check, Act), PDSA (Plan, Do, Study, Act) e o Diagrama de causa-efeito (conhecido como espinha de peixe). A utilização dessas ferramentas irá trazer a Atlética um maior controle sobre os processos internos além de identificar as fraquezas existentes e propor melhorias.

#### 6.2.7.6 Pessoas

Conforme visto no diagnóstico, a Atlética atualmente realiza a seleção dos membros para cada Diretoria de acordo com suas aptidões e competências, alocando-os assim corretamente nas funções e áreas conforme suas necessidades.

Porém, no decorrer da gestão ocorrem mudanças fazendo com que alguns membros se interessem por outras áreas.

Para solucionar este problema sugere-se que a Atlética realize periodicamente análises e mapeamentos através da metodologia de Seleção por Competências, buscando assim identificar e alocar as pessoas corretas nos cargos corretos e deixando de lado possíveis questões relacionadas ao senso comum. Tal prática pode trazer a Atlética um ambiente mais saudável, profissional e produtivo.

#### 6.2.7.7 Provas físicas

Como citado anteriormente no tópico “praça”, a criação de uma sede poderia ser um diferencial na evidência de provas físicas da Atlética, porém com um objetivo diferente. Além de ajudar como centro de distribuição e reuniões dos membros, a criação da sede física traria mais credibilidade à imagem da Atlética e levaria mais confiança ao consumidor.

### 6.3 PROPOSTAS DE MELHORIA PARA APLICAÇÃO EM CURTO PRAZO

Após a realização do diagnóstico foram elaboradas e selecionadas propostas de melhoria cujas aplicações dar-se-ão em curto prazo, ou seja, em até dois anos. Com essa ação espera-se uma melhora significativa no processo operacional e gerencial da Atlética sanando assim alguns problemas e gargalos encontrados atualmente.

Seguem abaixo as quatro principais propostas escolhidas:

#### 1. Capacitação dos membros da diretoria de mídias digitais:

Conforme percebido no diagnóstico, um das falhas mais impactantes identificadas foi a falta de capacitação dos membros da diretoria de mídias digitais. Desde o início da operação da Atlética, a mesma sempre teve dificuldades em captar e manter membros com expertise no assunto em questão.

Foi feita uma pesquisa de mercado com intuito de identificar cursos

importantes para a capacitação dos membros dessa diretoria, sendo:

- Curso de Corel Draw (45 horas);
- Photoshop (45 horas);
- Marketing digital e internet (4 horas).

Será selecionado um membro pelo diretor de mídias sociais ou ele mesmo para se inscrever nos cursos citados acima. Para o curso de Corel Draw, a média de duração é de aproximadamente 45 horas equivalentes a três semanas. Após a realização do curso, o membro deverá repassar o aprendizado pelo menos para outro membro da Atlética durante encontros periódicos acordados entre as duas pessoas. Com isso a pessoa que presenciou os cursos e o novo aluno da Atlética poderão pôr em prática no dia a dia os aprendizados adquiridos. O curso de Photoshop dispõe da mesma carga horária que o curso de Corel, com isso o membro escolhido passará da mesma maneira por três semanas de curso e repassará os conhecimentos para outras pessoas da Atlética. Por fim, o curso de Marketing Digital e Internet poderá ser feito por mais membros por ser de curta duração (um dia) e mais fácil entendimento. As três propostas de curso desse tópico podem ter ou não investimento pela Atlética, ou seja, algumas instituições como CIEE oferecem esses cursos de graça ou instituições como o SENAC oferecem por valor abaixo de mercado. O tempo estipulado para o fechamento do ciclo de aprendizado em questão é de seis meses.

## 2. Designação de um membro especificamente para levantamento de dados, feedbacks e pesquisas com consumidores em geral;

Outro ponto importante identificado no diagnóstico foi a falta de um membro específico para realizar o levantamento de dados, coletar feedbacks e pesquisas com os consumidores objetivando assim elaborar produtos e serviços de acordo com os interesses dos mesmos, além disso, essas ações são necessárias para que possíveis falhas e gargalos sejam corrigidos, sejam eles relacionados a festas, ações sociais ou eventos em geral.

Como forma de aplicar isso na prática será necessário então que esse membro seja eleito por voto popular mediante processo estatutário que duraria em

torno de duas semanas ou designado pela diretoria da Atlética, cujo processo demoraria também em torno de duas semanas, sem ocasionar qualquer custo financeiro para a Associação.

3. Elaboração de ações para melhorar a imagem da Atlética perante os Professores da UTFPR:

Tomando como base a entrevista feita com dois professores do Departamento de Gestão e Economia da UTFPR, pode-se observar um fenômeno peculiar. As indagações feitas pelos mesmos, que variaram entre positivas e negativas, já são abordadas pela Atlética hoje em dia, porém a mesma ainda não possui a total capacidade de fazer com que este público externo perceba tais ações da maneira como executa e deseja.

Além da campanha citada no item Promoção, visando criar um valor percebido da Atlética, a proposta para mudar a percepção, posicionamento e visão da Atlética perante o público externo em longo prazo seria reunir todo esse contingente de pessoas (membros, alunos, professores e público em geral) em uma plataforma de comunicação e interação (ex: grupo do Facebook, grupo Whatsapp ou afins). O primeiro passo é a entrega de um material com a compilação de todas as ações feitas pela Atlética até então, tal ação fará com que os professores tenham ciência de tudo que a Atlética realizou. O segundo passo é o compartilhamento das futuras ações com intuito de informar os professores de todos os acontecimentos e por outro lado pedir opiniões relacionadas a tais eventos.

4. Designação de membro da diretoria financeira para fazer gestão da aplicação em fundos de renda fixa e/ou variável.

Sugere-se, para a manutenção de Caixa da Atlética e prevenção de contração de capital decorrente de fluxos inflacionários, que 60% do montante total de verba da referida instituição seja 50% investida no título NTN-C, e 50% no título Tesouro Selic LFT. A motivação para a escolha destes fundos é decorrente da forma de liquidez e rendimento aproximado de ambos: no caso do NTN-C, há a remuneração

semestral sobre o valor investido no fundo, sempre indexando a rentabilidade ao índice inflacionário calculado pela FGV, denominado de IGP-M, que no geral acabam por serem maiores do que a taxa inflacionária calculada pelo IBGE. O outro fundo, LFT, está atrelado à taxa de juros SELIC, definida pelo COPOM (Comitê de Política Monetária). Uma vez que há a tendência de que os fluxos inflacionários do país mantenham-se em alta, impulsionados pela instabilidade política e econômica do país, a SELIC deve acompanhar a tendência e manter-se em alta numa tentativa de frear a economia e a demanda por produtos, mantendo as taxas de inflação mais baixas possível.

Com o investimento nesses dois títulos, é possível garantir que haja liquidez imediata para uma parcela do dinheiro sem o risco de diminuição do valor total ou carências, sempre com algum rendimento; e o restante do montante investido deverá ser mantido até o vencimento do título, o que garantirá uma remuneração superior às taxas de inflação, garantindo o poder de compra da Atlética sem comprometer majoritários do caixa. A parcela investida no fundo NTN-C não deve ser manipulada, uma vez que esse título remunera semestralmente e é mais indicado para investimentos de longo prazo. Caso haja necessidade de fundos imediatos para a quitação de dívidas de qualquer sorte, deve-se extrair primeiro o montante investido no fundo LFT. Sugere-se, para melhor administração do fluxo de caixa, que os papéis sejam comprados, para o NTN-C, semestralmente, em Janeiro e Julho, e para os títulos LFT, de forma mensal, devido à maior flexibilidade do papel. É importante também que o caixa seja sempre administrado contando com os investimentos, o que impulsionará a sobrevivência financeira da associação.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste trabalho foi realizar um mapeamento aprofundado acerca de todos os pontos relacionados ao marketing da Atlética e suas variantes, tais como imagem comunicada, modelo de gestão, práticas, visão e posicionamento, processos internos e estratégias de atuação, sendo que o propósito final foi elaborar propostas de melhoria condizentes com os cenários encontrados.

Mediante realização de pesquisas quantitativa e qualitativa foi possível confirmar os pontos positivos e negativos levantados previamente no diagnóstico de maneira detalhada e formalizada.

Após a identificação dos problemas foram elaboradas propostas de melhoria de acordo com os cenários encontrados, propostas essas que variam desde a gestão, passando por processos internos e alcançando até a comunicação com o consumidor final. Tais sugestões foram apresentadas à atual diretoria da Atlética para análise, opinião e possível aplicação.

Analisando as considerações dos gestores da Atlética acerca das propostas de melhoria percebe-se que os mesmos se mostraram abertos e favoráveis à implementação de boa parte delas, sendo que atualmente algumas dessas sugestões vêm sendo aplicadas de maneira indireta em situações pontuais.

Em áreas-chave, tais como financeira, marketing/comunicação e esportes nota-se que há um interesse maior em aplicar as melhorias elaboradas, pois influenciam diretamente o funcionamento da Atlética.

Após a identificação de todos os pontos importantes e a elaboração de propostas para mudança do posicionamento da Atlética, espera-se que esse trabalho venha a ser útil para a atual gestão da associação com objetivo de otimizar seus processos e qualificar seus membros cada vez mais. Da mesma maneira, o presente trabalho pode ser utilizado por qualquer empresa de prestação de serviços ao público como base para melhorar seus processos em geral bem como desenvolver seu posicionamento perante seu público alvo.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGÊNCIA CURITIBA DE DESENVOLVIMENTO S/A. **Ambiente de negócios.**

Disponível em:

<<http://www.agencia.curitiba.pr.gov.br/publico/conteudo.aspx?codigo=53>>. Acesso em: 14 nov. 2015.

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ASSOCIAÇÃO ATLÉTICA ACADÊMICA POLITÉCNICA USP. **Associação Atlética Acadêmica.** Disponível em: <<http://www.atleticapoliusp.com.br/>>. Acesso em: 22 nov. 2015.

BITNER, M. J. Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees. **Journal of Marketing**, v. 56, p. 57-71, 1992.

BOLSON, Tassia. **Os fundamentos do marketing.** Disponível em:

<[http://centralsul.org/resenhas/pdf\\_resenhas/bolson.pdf](http://centralsul.org/resenhas/pdf_resenhas/bolson.pdf)>. Acesso em: 30 set. 2015.

BRASIL. **Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999.** Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9790.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9790.htm)>. Acesso em: 24 out.2015.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Seleção Unificada. **Primeira edição do ano tem aumento de 20% na oferta de vagas, que chegam a 205,5 mil.** 2015. Disponível em:

<[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=21017:primeira-edicao-do-ano-tem-aumento-de-20-na-oferta-de-vagas-que-chegam-a-2055-mil&catid=410&Itemid=86](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=21017:primeira-edicao-do-ano-tem-aumento-de-20-na-oferta-de-vagas-que-chegam-a-2055-mil&catid=410&Itemid=86)>. Acesso em: 13 out. 2015.

BULGACOV, Sergio. **Manual de gestão empresarial.** São Paulo: Atlas, 2007.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro A.; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica.** 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHURCHILL, G. A. e PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

COVEY, S. **Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes: Lições Poderosas para a Transformação Pessoal**. São Paulo: Best Seller, 2005.

DANTAS, Edmundo Brandao. **Marketing Descomplicado**. Distrito Federal, Brasília: Senac, 2005.

ECONOMIA IG. **Brasil terá nova metodologia de pesquisa de classe social em 2015**. Disponível em: <<http://economia.ig.com.br/2014-12-08/brasil-tera-nova-metodologia-de-pesquisa-de-classe-social-em-2015.html>>. Acesso em: 16 nov. 2016.

FERREIRA, Mario Luis Tavares. **O Marketing Mix – 4 P's de Kotler**. 2009. Disponível em: <[http://www.oficinadanet.com.br/artigo/2208/o\\_marketing\\_mix\\_-\\_4\\_ps\\_de\\_kotler](http://www.oficinadanet.com.br/artigo/2208/o_marketing_mix_-_4_ps_de_kotler)>. Acesso em: 09 set. 2015.

HOFFMAN, Douglas K. BATESON, John E. G. **Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2001.

\_\_\_\_\_. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. 3.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

IBGE. **Censo demográfico 2010: resultados da amostra – rendimento**. 2010. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/comparamun/compara.php?coduf=0&codv=V10&dir=desc&idtema=108&lista=CAPITAIS&order=dado>>. Acesso em 25 out. 2015.

\_\_\_\_\_. **Distribuição da população por sexo, segundo os grupos de idade Curitiba (PR)**. 2010. Disponível em: <[http://www.censo2010.ibge.gov.br/sinopse/webservice/frm\\_piramide.php?codigo=410690](http://www.censo2010.ibge.gov.br/sinopse/webservice/frm_piramide.php?codigo=410690)>. Acesso em: 25 out. 2015.

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

\_\_\_\_\_. **Administração de Marketing**. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LAUDON, Kenneth; LAUDON, Jane. **Sistema de Informações Gerenciais**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2010.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen; HEMZO, Miguel Angelo. **Marketing de Serviços: Pessoas, Tecnologia e Estratégia**. 7.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Rosilda Baron. **Metodologia científica**. 1. ed. (ano 2004), 3ª tir. Curitiba: Juruá, 2006.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing: edição compacta**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

McCARTHY, E. Jerome; D. PERREAULT, William D. Júnior. **Marketing essencial: Uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 2008..

NORMANN, R. **Administração de Serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços**. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Bráulio; CAMPOMAR, Marcos Cortez. Revisitando o posicionamento em *marketing*. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 41-52, janeiro/março 2007. Disponível em: Acesso em: 09 set. 2015.

OLIVEIRA, Rafael Rez. **Os 4P's de marketing: preço, praça, produto e promoção**. 2012. Disponível em: <<http://www.cursomarketing.com.br/marketing/a-teoria-dos-4-ps-de-marketing/>>. Acesso em: 10 set. 2015.

PARRA FILHO, Domingos. **Metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Futura, 1998.

PORTER, Michael E. **Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

PREFEITURA DE CURITIBA. Secretaria Municipal do Trabalho e Emprego. **Mercado de Trabalho para o jovem em Curitiba: perfil e desempenho recente**. 2009. Disponível em: <<http://multimidia.curitiba.pr.gov.br/2010/00083145.pdf>>. Acesso em: 14 out. 2015.

RIBEIRO, Luis. **4Ps do marketing**. 2010. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/4ps-do-marketing/39420/>>. Acesso em 09 set. 2015.

SEVERO FILHO, João. **Administração de Logística Integrada: Materiais, PCP e Marketing**. Rio de Janeiro: E-papers Serviços Editoriais, 2006.

TERRA. **Ensino superior cresce 110% em 10 anos no Brasil**. 2011. Disponível em: <<http://noticias.terra.com.br/educacao/ensino-superior-cresce-110-em-10-anos-no-brasil,35cbdc840f0da310VgnCLD200000bbcceb0aRCRD.html>>. Acesso em: 24 out. 2015.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO [**Site Institucional**]. Disponível em: <<http://www5.usp.br/>>. Acesso em: 22 nov. 2015.

URDAN, Flávio Torres, URDAN, André Torres. **Gestão de Composto de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2010.

WIKIPEDIA. **Curitiba**. 2015. Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Curitiba#Demografia>>. Acesso em: 25 out. 2015.

\_\_\_\_\_. **Lista de capitais do Brasil por renda per capita**. 2014. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Lista\\_de\\_capitais\\_do\\_Brasil\\_por\\_renda\\_per\\_capita](https://pt.wikipedia.org/wiki/Lista_de_capitais_do_Brasil_por_renda_per_capita)>. Acesso em: 24 out. 2015.

\_\_\_\_\_. **Matriz BCG**. 2015. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Matriz\\_BCG](https://pt.wikipedia.org/wiki/Matriz_BCG)>. Acesso em: 18 set. 2015.

\_\_\_\_\_. **Matriz GE**. 2013. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Matriz\\_GE](https://pt.wikipedia.org/wiki/Matriz_GE)>. Acesso em: 18 set. 2015.

## APÊNDICE I – ENTREVISTA APLICADA AOS PROFESSORES

01) Conhece a Atlética Metralhas (A.A.A.A. Metralhas)?

a) Professor 1: *“Sim”*.

b) Professor 2: *“Já ouvi falar bastante por meio dos alunos Glower e Davi. Contribuí em algumas ações sociais realizadas pela mesma”*.

02) Qual a sua percepção em relação à A.A.A.A. Metralhas? Por quê?

a) Professor 1: *“Organização de alunos que visa promover festas, eventos, etc. Acabou se indispôs com o Centro Acadêmico, talvez por uma sobreposição de ações”*.

b) Professor 2: *“Deveria ser mais atuante em relação à elaboração de eventos em conjunto com a coordenação do curso de Administração, além da promoção de ações sociais e eventos voltados aos alunos”*.

03) Qual imagem você tem da A.A.A.A. Metralhas? Por quê?

a) Professor 1: *“Basicamente festas. No início do semestre foram os membros da Atlética nas salas objetivando prospectar calouros para ingressarem, divulgando somente materiais relacionados a festas”*.

b) Professor 2: *“Imagem de um grupo desarticulado, sem engajamento, que simplesmente tem membros que têm interesses que não são visíveis para os interessados (não se sabe se os mesmos participam unicamente para cumprirem carga horária, horas complementares ou outro motivo”*.

04) De acordo com a sua percepção, quais os pontos positivos e negativos da A.A.A.A. Metralhas?

a) Professor 1: *“Pontos positivos: foi uma oportunidade de fomentar o curso de Administração, através da divulgação, etc. Pontos negativos: briga com o Centro Acadêmico; falta imagem de seriedade; produtos da Atlética sendo deixados de lado (moletons, adesivos, etc.); acabou se dissipando; possui uma imagem de baderna; acaba, indiretamente em alguns casos, prejudicando o aluno nos estudos”.*

c) Professor 2: *“Pontos positivos: possibilidades de atuação positivamente junto ao curso de Administração, através de divulgações, parcerias e afins. Pontos negativos: os membros não desenvolvem mais atividades que a princípio deveriam ser realizadas”.*

05) Críticas e/ou sugestões de melhoria, quais?

a) Professor 1: *“Servir de catalizadores para criar um espírito de corpo junto aos alunos de Administração (espírito de comunidade); confecção de produtos que visem também divulgar o curso”.*

b) Professor 2: *“Poderia realizar torneios esportivos, competições acadêmicas, além de uma série de outras ações que poderiam ser empreendidas pelos alunos; identificar quais os mecanismos institucionais (da UTFPR) para estimular incentivar o engajamento dos membros e alunos em geral”.*

## **APÊNDICE II – ENTREVISTA APLICADA AOS DIRETORES ATUAIS DA ATLÉTICA**

01) Qual a sua percepção acerca das propostas?

Ao analisar todo o contexto das propostas de melhoria, percebe-se que muito do que foi sugerido já vem sendo implantado de alguma forma pelos novos e atuais gestores da Atlética, porém ainda existem (e sempre existirão) pontos a serem melhorados. É nesse momento que opiniões externas e estudos bem fundamentados como esse, podem dar uma grande contribuição para o desenvolvimento da instituição, e estamos dispostos à sempre ouvir novas sugestões e ideias, e aplicar todas que estiverem ao nosso alcance, afinal, toda ajuda e melhoria é sempre muito bem-vinda.

02) Quais delas você aplicaria na sua gestão?

Um dos pontos mais críticos identificados no estudo foi a questão da visão que os professores têm da Atlética e, até mesmo, dos seus membros. Por isso, com toda certeza seria implantada a sugestão de reuni-los em uma plataforma para estreitar os relacionamentos, esclarecer melhor os trabalhos realizados e mantê-los atualizados do que está acontecendo, além de poder contar com seus apoios, sugestões e experiências.

Outra sugestão extremamente interessante e válida, que também seria implantada, para a melhoria de um dos problemas recorrentes na Atlética, é a de capacitação de membros para compor a equipe de mídias. Encontrar pessoas qualificadas e dispostas a contribuir nessa área é extremamente raro, sem contar a dificuldade em passar esses conhecimentos para outros membros, a fim de manter a qualidade mesmo com o revezamento de pessoas na área, e na Atlética como um todo.

Em relação à sugestão de levantamento de dados, pesquisas e feedbacks, já temos um plano que começou a ser executado, após recente reunião de membros registrada em ata, para identificar a impressão do público à respeito da instituição e



suas ações, e também para detectar possíveis falhas que precisam ser ajustadas e oportunidades que podem ser exploradas. O primeiro passo desse plano é levantamento de dados através de pesquisa, e os passos seguintes dar-se-ão através de ações influenciadas pelos resultados.

E por fim, a sugestão de realizar investimentos do capital da instituição é algo que está nos planos da nova gestão, porém necessita de alguns pré-requisitos para que seja possível acontecer. No início da gestão, não havia dinheiro em caixa, e, portanto não existiam sequer recursos para serem utilizados como capital de giro para realizações de eventos, quem dirá para investir. Portanto, desde o início do nosso trabalho, foi necessária uma atenção especial e responsável para a área de finanças (que também atua intrinsecamente em todas as outras áreas) para que, com muito planejamento e otimização de recursos, fôssemos capazes de gerar lucros importantes em cada ação realizada, acumulando capital em caixa, e tornando-nos mais saudáveis financeiramente. Uma solução imediata encontrada foi deixar parte do capital arrecadado aplicado em uma poupança, primeiro por não ser um montante muito grande, segundo pela facilidade de lidar com a ferramenta, e terceiro por certa falta de conhecimento de investimentos disponíveis que podem render números melhores, com a mesma praticidade e disponibilidade que a poupança proporciona. Com essa atitude, hoje temos conseguido uma média de cerca de R\$15,00 por mês de rentabilidade, porém estamos totalmente dispostos a aderir novos investimentos que podem nos render ainda mais.

"Sobre a sugestão de aumentar o portfólio de produtos, também já estamos executando na nossa gestão. Recentemente foram lançados dois novos produtos da Atlética, sendo o primeiro um boné de aba reta, que há muito tempo desejava-se, e o segundo uma nova camiseta, mais moderna, atualizada, e que chama a atenção pela beleza quando comparada à modelos anteriores. Essas peças seguem o planejamento de renovação do portfólio, com produtos de qualidade, mesmo que pra isso seja necessário cobrar um valor um pouco mais alto, para obter um melhor custo x benefício, e uma maior durabilidade. Estão também no planejamento o lançamento de uma jaqueta estilo colegial americano, do qual o modelo já está

criado, além de uma camisa polo, uma touca e uma mochila do curso. Porém, é necessário aguardar e ter paciência para lançar aos poucos, em épocas diferentes e com um certo período de tempo entre um lançamento e outro, pois se ocorrerem todos juntos, a aceitação do público, e o volume de vendas acaba prejudicado."

"A respeito das propostas de parcerias com a concorrência, é extremamente interessante a sugestão de fazer uma imersão dos nossos membros da área de mídias no setor responsável por esse trabalho dentro da AAADDEC, para aprender as boas práticas e os processos lá existentes, visto que são especialistas e bem fortes nesse quesito. Em contra partida, quanto à sugestão de fazer parcerias com a Avalanche, já houve vários esforços para que houvesse a união das Atléticas para realizar atividades em conjunto, porém foram negadas por eles em todas as tentativas.

Já há algum tempo temos feito diversas parcerias, com a AAADDEC e recentemente também com a Matilha, que foi fundada há pouco tempo e representa os alunos de Educação Física da UTFPR. A Avalanche sempre se posicionou contrária à integração, e, nas vezes que sinalizou a possibilidade de participar, acabou desistindo na sequência.

"Já há cerca de dois anos a Diretoria de Ações Sociais trabalha com um caixa específico, com arrecadação de recursos próprios para execução das atividades de cunho solidário. Isso é feito exatamente através de arrecadações de donativos, vendas de rifas, busca por doações em dinheiro e patrocínios, entre outros."

### APÊNDICE III – ENTREVISTA APLICADA AOS ALUNOS

1) Você conhece a Atlética de Administração da UTFPR?

Público interno:

Entrevistado 1: “Sim, conheço.”

Entrevistado 2: “Sim.”

Público externo.

Entrevistado 3: “Sim.”

Entrevistado 4: “Sim.”

2) Qual a sua percepção sobre a mesma?

Público interno:

Entrevistado 1: “Acredito que desenvolve um papel importante na universidade, através de eventos que a UTFPR não realiza, pois não é de cunho acadêmico.”

Entrevistado 2: “Faço parte da atlética, mas acho que ainda tem muita coisa a melhorar, principalmente se torna mais ativos nos esportes e tal!”

Público externo:

Entrevistado 3: “Vejo a atlética como um grupo de alunos em prol de unir todos os estudantes do curso de administração em vários eventos como jogos universitários, atividades solidárias e festas. Tudo isso cria uma atmosfera agradável de amizade e vínculos para toda vida.”

Entrevistado 4: “Ainda acho uma atlética pequena, mas com potencial para crescer, com mais eventos e jogos terá seu reconhecimento.”

3) Já foi em algum evento ou participou de algum campeonato da Atlético? O que achou?

Público interno:

Entrevistado 1: “Sim, participei da maioria dos eventos e alguns campeonatos. Gostei bastante, devido a conhecer a maioria das pessoas presentes e me identificar com a metodologia de festas aplicadas.”

Entrevistado 2: “Sim, achei que os eventos trazer certa inovação para o mercado de festas em Curitiba.”

Público externo:

Entrevistado 3: “Apenas joguei contra eles no comunica, pude perceber que mesmo não tendo uma grande quantidade de pessoas, os poucos esportes que eles competiram, levaram a sério, e estavam bastante focados.”

Entrevistado 4: “Frequentei alguns eventos deles, ainda tem muito a melhorar, mas estão no caminho certo. Não é fácil realizar eventos no ambiente universitário de Curitiba, logo respeito muito o trabalho de todos nesse setor.”

## **ANEXO I – ESTATUTO DA ASSOCIAÇÃO ATLÉTICA ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO METRALHAS**

### **ESTATUTO DA ASSOCIAÇÃO ATLÉTICA ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO METRALHAS**

#### **Capítulo I - Da denominação, sede e foro.**

**Artigo 1º** - A Associação Atlética Acadêmica de Administração Metralhas constitui-se uma associação civil sem fins lucrativos nem econômicos, sem filiação político-partidária, com duração indeterminada, sendo entidade laica livre e independente dos órgãos públicos e governamentais e uma entidade representativa dos estudantes.

§ ÚNICO - Toda e qualquer alteração neste Estatuto dar-se-á por meio de votação realizada entre os membros da AAAA Metralhas.

#### **Capítulo II - Dos objetivos, princípios e finalidades.**

**Artigo 2º** - São os objetivos da Associação Atlética Acadêmica de Administração Metralhas:

- a) Representar os estudantes do curso de Administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná;
- b) Promover, difundir, administrar e incentivar a prática desportiva em caráter competitivo, bem como a participação em competições com entidades congêneres do estado, país e exterior;
- c) Promover a socialização dos estudantes com outras instituições de ensino, visando à troca de experiências e o aprimoramento pessoal e acadêmico;
- d) Promover e incentivar a organização de eventos de cunho acadêmico ou para fins entretenimento;

- e) Incentivar as relações amistosas entre as organizações estudantis sejam elas nacionais ou internacionais;
- f) Divulgar os resultados das competições que organizar, bem como títulos e premiações recebidas por atletas do curso de Administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná;
- g) Difundir e fomentar as atividades culturais, esportivas e recreativas entre os estudantes;
- h) Dar assistência a organizações ou indivíduos cujas atividades relacionam-se com seus objetivos;

**Artigo 3º** - A Associação Atlética Acadêmica de Administração Metralhas poderá firmar convênios, intercâmbios e iniciativas conjuntas com organizações e entidades públicas ou privadas, nacionais ou estrangeiras, bem como filiar-se ou integrar os quadros destas mesmas entidades.

### **Capítulo III - Dos Membros e Associados.**

**Artigo 4º** - Podem tornar-se membros da Associação Atlética Acadêmica de Administração Metralhas os alunos devidamente matriculados no curso de Administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

§ 1º - A filiação dos estudantes dar-se-á através de inscrição e votação feita pelos integrantes/representantes da Associação Atlética Acadêmica de Administração.

§ 2º - O direito de obter a carteirinha, regalias, voz ativa e participação na Associação Atlética Acadêmica de Administração Metralhas são exclusivos a membros com mensalidades em dia.

§ 3º - Poderão tornar-se também associados alunos de quaisquer outros cursos, mediante inscrição e pagamento de mensalidade, unicamente para fins de obterem descontos em festas promovidas pela AAAAMetralhas, bem como em produtos vendidos pela mesma.

**Artigo 5º** - São direitos dos membros:

- a) A livre participação nas reuniões, comissões e instancias deliberativas da Associação Atlética Acadêmica de Administração Metralhas;
- b) Votar e ser votado para qualquer um dos cargos, de qualquer uma das instâncias da entidade, nos termos deste Estatuto;
- c) Todo e qualquer membro possui o direito de pedir seu desligamento à filiação da AAAAMetralhas;

**Artigo 6º** - São deveres dos membros:

- a) Cumprir integralmente este Estatuto;
- b) Colaborar para conservação dos bens patrimoniais da AAAAMetralhas;
- c) Participar das reuniões, jogos e atividades organizadas pela Associação Atlética Acadêmica de Administração Metralhas e justificar-se quando não puder comparecer;

**Capítulo IV - Da organização da associação.**

**Artigo 7º** - É a instância deliberativa da Associação Atlética Acadêmica de Administração Metralhas, nesta:

- a) Assembleia Geral dos membros da Associação Atlética Acadêmica de Administração Metralhas;
- b) Diretoria e auxiliares eleitos por sufrágio universal secreto;

**Seção I** - Da Assembleia Geral dos Membros da Associação Atlética Acadêmica de Administração Metralhas.

**Artigo 8º** - A Assembleia Geral dos Membros da Associação Atlética Acadêmica de Administração Metralhas é a instância máxima de deliberação, sendo que dela podem participar, com direito a voz e voto, todos os estudantes membros.

§ 1º - A Assembleia Geral dos Membros da Associação Atlética Acadêmica de Administração Metralhas se realizará mediante necessidades identificadas pela Presidência e Diretorias;

**Artigo 9º** - Compete à Assembleia Geral dos Membros da Associação Atlética Acadêmica de Administração Metralhas:

- a) Discutir e votar propostas que venham a atender a Associação Atlética Acadêmica de Administração Metralhas;
- b) Denunciar, suspender ou destituir os membros da Presidência e diretorias da Associação Atlética Acadêmica de Administração Metralhas, respeitando o direito de defesa dos envolvidos na mesma proporção da acusação;
- c) Modificar o presente estatuto;
- d) Deliberar sobre a extinção da entidade;

**Artigo 10º** - As decisões da Assembleia serão tomadas por maioria simples dos votos dos alunos presentes.

**Seção II** – Dos Órgãos Dirigentes da Associação Atlética Acadêmica de Administração Metralhas:

**Artigo 11º** - A presidência e as diretorias eleitas terão mandato por tempo indeterminado ou até o desligamento voluntário dos mesmos.

**Seção III** - Da composição e competência dos Órgãos Dirigentes:

**Artigo 12º** - A Associação Atlética Acadêmica de Administração Metralhas deverá ser dirigida pelos seguintes Órgãos Dirigentes:

**Presidência e vice-presidência:** É composta pelo presidente e vice-presidente da Associação Atlética Acadêmica de Administração Metralhas e têm o objetivo de:

- a) Elaborar e coordenar atividades gerais da Associação Atlética Acadêmica de Administração Metralhas;
- b) Convocar e dirigir as reuniões e Assembleias Gerais;
- c) Representar a Associação Atlética Acadêmica de Administração Metralhas nas atividades em que esta se fizer presente;



- d) Propor reforma estatutária, na forma prevista deste Estatuto;
- e) Manter contato com outras associações estudantis dentro e fora da UTFPR;
- f) Revisar os relatórios e balancetes da Tesouraria;
- g) Redigir a ata das reuniões e assembleias;
- h) Coordenar os trabalhos das diretorias;
- i) Autorizar, juntamente com o Diretor Financeiro, a compra, a venda, a troca ou quaisquer outras transações com o patrimônio da AAAAMetralhas;
- j) Gerir os recursos de forma coesa de maneira a oferecer suporte para o bom funcionamento das demais diretorias da AAAAMetralhas;
- k) Procurar e administrar patrocínios;
- l) Cumprir e fazer cumprir o presente Estatuto;

**Direção Financeira:** Composta por um diretor (a), um vice-diretor e auxiliares e tem o objetivo de:

- a) Atualizar diariamente os controles de fluxo de caixa de acordo com os extratos bancários e fundo rotativo de caixa;
- b) Administrar as contas a pagar e receber;
- c) Autorizar, juntamente com o Presidente e/ou Vice-Presidente, a compra, a venda, a troca ou quaisquer outras transações com o patrimônio da AAAAMetralhas;
- d) Prestar contas a qualquer solicitação feita por membros e sócios da entidade;
- e) Apresentar relatórios mensais de movimentação financeira e patrimonial da entidade;
- f) Fiscalizar os gastos gerais da Associação Atlética Acadêmica de Administração Metralhas;

**Direção de Marketing:** Composta por um diretor (a), um vice-diretor e auxiliares e tem o objetivo de:

- a) Promover e desenvolver a imagem da AAAAMetralhas;
- b) Divulgar eventos, deliberações, e informações diversas;
- c) Manter todos os canais de comunicação ativos e atualizados;
- d) Enviar artigos para publicação em jornais internos e externos referentes às atividades da AAAAMetralhas;

- e) Criar e desenvolver materiais publicitários como web site, comunicação dirigida, banners, outdoors, anúncios e ações de *marketing* quando necessário;
- f) Criar logomarcas, layouts, conceitos, diagramação e planejamento de campanhas e projetos;
- g) Elaborar ideias criativas, desenvolvimento de todo material visual gráfico e eletrônico;
- h) Determinar todas as etapas de elaboração de identidade visual para atividades, anúncios, apresentações multimídia e até concepção e criação visual dos eventos da AAAAMetralhas;
- i) Criar o layout e fazer o acompanhamento na criação de peças diversas para vestuário (Promocional e Institucional);

**Direção de Eventos:** Composta por um diretor (a), um vice-diretor e auxiliares e tem o objetivo de:

- a) Organizar festas, confraternizações e eventos diversos para promoção da AAAAMetralhas;
- b) Promover a integração dos alunos, por meio de jogos, festas, recepções e projetos de extensão com a comunidade;
- c) Intensificar o intercâmbio entre os estudantes, promovendo integrações com outras universidades e comparecendo a outras solenidades e festividades de caráter universitário, tais como viagens; competições e congressos;

**Direção de Esportes:** Composta por um diretor (a), um vice-diretor e auxiliares e tem o objetivo de:

- a) Coordenar e supervisionar todas as atividades esportivas da entidade, visando à participação em competições regionais, estaduais, nacionais e internacionais;
- b) Promover, coordenar e incentivar a realização de eventos competitivos ou não, bem como organizar ou apoiar competições regionais, estaduais, nacionais e internacionais;
- c) Organizar a agenda de eventos esportivos e de seleção de novos atletas;
- d) Fornecer dados ao Diretor de Comunicação, para que haja boa divulgação das atividades esportivas;

- e) Tomar parte nas comissões de competições externas;
- f) Promover e organizar campeonatos internos e externos;
- g) Convocar reuniões das comissões organizadoras das competições sempre que se fizer necessário;

**Diretoria de Ações Sociais e Voluntariado:** Composta por um diretor (a), um vice-diretor e auxiliares e tem o objetivo de:

- a) Promover atividades de ações sociais e voluntariado;
- b) Firmar parcerias com entidades que necessitem de auxílio;
- c) Elaborar e divulgar agenda das atividades de voluntariado;

## **Capítulo V - Do Patrimônio.**

**Artigo 13º** - O patrimônio da Associação Atlética Acadêmica de Administração Metralhas será constituído por todos os bens que possui e pelos que vier a possuir através de contribuições, subvenções, legados e quaisquer outras formas não vedadas pela lei.

§. 1º - A AAAAMetralhas não distribuirá lucros, resultados, dividendos, bonificações, participações ou parcela de seu patrimônio, sob nenhuma forma ou pretexto.

§. 2º - As rendas, recursos e eventual resultado operacional serão aplicados integralmente na manutenção e desenvolvimento dos objetivos da AAAAMetralhas.

**Artigo 14º** - A alienação de quaisquer bens que alterem significativamente o patrimônio da Associação Atlética Acadêmica de Administração Metralhas só poderá ser realizada mediante a decisão da maioria absoluta dos membros da diretoria da Atlética.

## **Capítulo VI - Das Eleições.**

**Artigo 15º** - As eleições ocorrerão mediante inscrição de alunos regularmente matriculados no curso de Administração da UTFPR e que visam compor a Associação Atlética Acadêmica de Administração Metralhas, sejam eles ingressantes no curso ou não.

§ 1º - Os candidatos deverão procurar os integrantes da presidência e inscrever-se.

§ 2º - Os atuais membros da AAAAMetralhas realizarão votação secreta para escolha dos novos integrantes.

§ 3º - Os resultados serão divulgados imediatamente após a votação.

§ 4º - Não haverá períodos determinados e específicos para realização das eleições, sendo que esta será realizada quando houver demandas de alunos interessados em compor a Associação Atlética Acadêmica de Administração Metralhas.

### **Capítulo VII - Das Disposições gerais e transitórias.**

**Artigo 16º** - O exercício de cargos ou funções da gestão da Associação Atlética Acadêmica de Administração Metralhas não poderá, em hipótese alguma, ser remunerado.

**Artigo 17º** - Os membros e diretores não respondem solidária ou subsidiariamente pelas obrigações contraídas pela Associação Atlética Acadêmica de Administração Metralhas.

**Artigo 18º** - Os casos omissos do presente estatuto serão decididos pelos Órgãos Dirigentes da AAAAMetralhas.

**Artigo 19º** - O presente estatuto entrará em vigor na data de sua aprovação.

---

Davi Felipe Rocha Carneiro  
Presidente da AAAAMetralhas  
RG: 17095128

---

Glóver Leônidas C. de Souza Neto  
Vice - Presidente da AAAAMetralhas  
RG: 98072519