

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA  
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**NATALIA PORTELLA REICHMANN**

**EMPRESA DE IMPORTAÇÃO DE COMPONENTES E  
MONTAGEM DE BICICLETAS NA REGIAO DE CURITIBA**

**CURITIBA**

**2012**

**NATALIA PORTELLA REICHMANN**

**EMPRESA DE IMPORTAÇÃO DE COMPONENTES E  
MONTAGEM DE BICICLETAS NA REGIAO DE CURITIBA**

Trabalho de Conclusão do Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de especialista em Gestão Estratégica de Empresas, do Instituto Superior de Administração e Economia da Fundação Getúlio Vargas.  
Orientador: Professor Fredy Silva.

**CURITIBA**

**2012**

**Reichmann, Natalia**

Empresa de importação de componentes e montagem de bicicletas na Região de Curitiba / Natalia Portella Reichmann; orientador Fredy Silva – Curitiba: ISAE/ FGV, 2012.

Trabalho de conclusão de curso - Instituto Superior de Administração e Economia da Fundação Getulio Vargas, FGV Management, MBA em Gestão Estratégica de Empresas, 2012.

1. Gestão estratégica de empresas. 2. Bicicletas. 3. Importação e exportação.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
PROGRAMA FGV MANAGEMENT  
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso “Empresa de importação de componentes e montagem de bicicletas na Região de Curitiba”

elaborado por Natalia Portella Reichmann

e aprovado pela Coordenação Acadêmica do MBA em Gestão Estratégica de Empresas, foi aceito como requisito parcial para obtenção do certificado do curso de pós-graduação, nível de especialização, do Programa FGV Management.

Curitiba, 18 de novembro de 2012.

---

Antônio André Neto  
Coordenador

---

Fredy Silva  
Professor orientador

## DECLARAÇÃO

Eu, Natalia Portella Reichmann, autorizo a divulgação de informações e dados coletados, no Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “Empresa de importação de componentes e montagem de bicicletas na Região de Curitiba”, realizado por mim, do MBA em Gestão Estratégica de Empresas, do Programa FGV Management, com objetivos de publicação e/ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 18 de novembro de 2012.

---

Natalia Portella Reichmann

## TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Natalia Portella Reichmann, abaixo assinada, do curso MBA em Gestão Estratégica de Empresas, do Programa FGV Management, realizado nas dependências do Instituto Superior de Administração e Economia, ISAE/FGV, no período de 02/05/2011 a 03/09/2012, declara que o conteúdo do trabalho de conclusão de curso intitulado “Empresa de importação de componentes e montagem de bicicletas na Região de Curitiba” é autêntico, original e de sua autoria.

Curitiba, 18 de novembro de 2012.

---

Natalia Portella Reichmann

O esporte não se limita, à competição entre excelentes atletas, mas representa uma oportunidade e também uma tarefa a ser realizada por qualquer indivíduo - ele deve ser oportunizado para todos. A prática do esporte é uma questão individual, pessoal a qual poderá ser realizada independentemente de normas e/ou regras genuínas do esporte competição, de alto nível. O esporte pode ser praticado em qualquer lugar e qualquer hora, por qualquer pessoa, homem ou mulher, jovem ou velho.

DIECKERT apud VALENTE(1995)

## RESUMO

Neste plano de negócio apresentaremos as principais questões que envolvem a criação e o desenvolvimento da empresa Rodaviva Bicycles Ltda, através de sua marca RODAVIVA.

A RODAVIVA entrega produtos que visam ter o melhor custo benefício do mercado, tendo como característica o foco nos atletas e nas pessoas que utilizam a bicicleta como meio de locomoção. A principal atividade é o desenvolvimento e montagem de bicicletas, sendo a fabricação de peças realizada por terceiros.

Buscamos mostrar no trabalho as diversas estratégias escolhidas para se obter alta eficiência operacional, aumento do valor percebido pelo cliente, reduzindo os custos desnecessários e também formas de melhorar o desempenho e a flexibilidade das operações visando à proteção de possíveis mudanças de políticas internas e externas ao nosso país. Todos esses aspectos estarão inseridos num contexto preocupado com sustentabilidade e meio ambiente.

**Palavras chave:** Bicycles, Sustentabilidade, Competências, Mobilidade urbana, Lucratividade, Atratividade, Importação, Montagem.

## RESUME

This business plan will present the main issues about the creation and development of the company Rodaviva Bicycles Ltd., through its brand RODAVIVA. RODAVIVA delivery products that aim to have the best value in the market, having as focus athletes and people who use the bicycle as means of transportation. The main activity is the development and assembly of bicycles, parts been manufactured third parties.

We show at this work the different strategies chosen to achieve high operational efficiency, increase the value perceived by the customer, and reduce unnecessary costs and some ways to improve the performance and flexibility of operations. All this been protected from possible policy changes of internal and external economy. All these aspects inserted in a context concerned with sustainability and respect to environment.

**Keywords:** Bicycles, Sustainability, Skills, Urban Mobility, Profitability, Attractiveness, Import, Assembly.

## SUMÁRIO

1	SUMÁRIO EXECUTIVO .....	13
2	CONCEITO DO NEGÓCIO.....	15
3	MERCADO E COMPETIDORES .....	16
3.1	Análise Macro Ambiental .....	16
3.1.1	Ambiente Macro.....	16
3.1.2	Setorial.....	18
3.1.3	Demográfico .....	22
3.1.4	Ambiental.....	23
3.2	Competidores (diferenciais) .....	25
	Análise marca a marca .....	26
4	EQUIPE DE GESTÃO .....	28
4.1	Nome dos sócios e participação na empresa .....	28
4.2	Quantidade de funcionários .....	28
4.3	Descrição sumária dos cargos.....	28
4.4	Organograma funcional.....	33
5	ESTRUTURA E OPERAÇÕES.....	34
5.1	Fluxograma de Processos Fabril.....	35
5.2	Máquinas e equipamentos necessários:.....	35
5.3	Processos de produção e manufatura .....	35
5.4	Fornecedores de Serviços e Matéria – prima: .....	36
5.4.1	Quadros.....	36
5.4.2	Componentes .....	36
5.4.3	Lista e origem detalhada dos componentes .....	37
5.5	Logística.....	37
5.6	Infraestrutura e Planta ( Lay-out) .....	37
5.6.1	Montagem / Armazenagem .....	38

6	PLANO DE MARKETING E VENDAS .....	39
6.1	Introdução .....	39
6.2	Segmentação e Determinação do Mercado-Alvo .....	39
6.2.1	Identificação das vantagens e diferenciais competitivos .....	40
6.3	Posicionamento .....	41
6.4	Objetivos .....	42
6.5	Os 4Ps .....	43
6.5.1	Produto .....	43
6.5.2	Preço .....	46
6.5.3	Distribuição / Pontos de venda .....	48
6.5.4	Promoção .....	51
6.5.5	Investimentos .....	54
7	PLANO ESTRATÉGICO .....	55
7.1	Missão, Visão e Valores .....	55
7.1.1	Missão .....	55
7.1.2	Visão .....	55
7.1.3	Valores .....	55
7.2	Análise de Oportunidades e Ameaças .....	56
7.2.1	As 5 Forças Competitivas de Porter .....	56
7.2.2	Análise SWOT .....	57
7.2.3	Geração de atributos e benefícios potenciais .....	59
7.2.4	Fatores Críticos de Sucesso .....	60
7.3	Cronograma .....	60
8	PLANO FINANCEIRO .....	61
8.1	Considerações Macroeconômicas .....	61
8.2	Investimentos de Implantação e Expansão da Empresa .....	61
8.3	Composição dos Custos Médios por Produto .....	62

8.4	Composição das Despesas .....	63
8.5	Preço de vendas e Ticket médio faturado.....	63
8.6	Fluxo de Caixa .....	63
8.7	Payback, VPL E TIR .....	64
9	CONCLUSÃO.....	65
10	REFERÊNCIAS.....	66
11	ANEXOS.....	67
11.1	Detalhamento da lista de componentes e suas origens.....	67
11.2	Quantidade e custos dos funcionários .....	68
APÊNDICE: IDENTIFICAR OPORTUNIDADES E AMEAÇAS A PARTIR DA ANÁLISE DAS CINCO FORÇAS DE PORTER .....		69

## 1 SUMÁRIO EXECUTIVO

Neste plano de negócio apresentaremos as principais questões que envolvem a criação e o desenvolvimento da empresa Rodaviva Bicycles Ltda, através de sua marca RODAVIVA.

Tendo em vista o atual crescimento do mercado brasileiro, surgem grandes oportunidades para empresas apostarem em negócios, estas tendo que estar preparadas para enfrentar as barreiras existentes. Falamos claramente da baixa competitividade da indústria brasileira ligada à desorganização tributária, altas taxas de juros, os gargalos da infraestrutura e o momento cambial que vivemos. Este contexto, no entanto, permite que as empresas consolidadas no mercado ainda obtenham ótimas taxas de retorno.

Para aqueles que acreditam que este momento brasileiro durará mais alguns anos e forem capazes de atuar de forma diferenciada com relação às barreiras citadas acima, existem grandes oportunidades.

A RODAVIVA entrega produtos que visam ter o melhor custo benefício do mercado, tendo como característica o foco nos atletas e nas pessoas que utilizam a bicicleta como meio de locomoção. A principal atividade é o desenvolvimento e montagem de bicicletas, sendo a fabricação das peças realizada por terceiros.

A fatia de mercado das bicicletas de competição foi um dos nichos escolhidos devido ao alto valor unitário destes produtos e pela falta de competitividade das empresas que atuam neste setor. Estas empresas concorrentes são principalmente marcas estrangeiras e sofrem muitas barreiras de entrada no país.

Outro nicho escolhido é o de locomoção, que está em crescimento e está sendo muito estimulado pelo governo e sociedade devido a contribuição desse uso para melhora do transporte urbano, qualidade de vida e conservação do meio ambiente.

Buscamos mostrar abaixo as diversas estratégias escolhidas para se obter alta eficiência operacional, aumento do valor percebido pelo cliente, reduzindo os custos desnecessários e também formas de melhorar o desempenho e a flexibilidade das operações visando à proteção de possíveis mudanças de políticas internas e externas ao nosso país. Todos esses aspectos estarão inseridos num contexto de preocupação com sustentabilidade e meio ambiente.

Através da aplicação destas estratégias iremos provar a capacidade desta empresa em melhorar o retorno financeiro para os stakeholders dispostos a investir, apoiar e trabalhar neste novo negócio promissor.

## 2 CONCEITO DO NEGÓCIO

A empresa atuará no desenvolvimento do produto de marca própria, desenvolvimento de fornecedores nacionais e internacionais, importação de peças e montagem de bicicletas para a prática de esporte e para transporte em regiões urbanas.

O objetivo do negócio é fazer com que os clientes encontrem as bicicletas melhor adaptadas nos nichos acima descritos com o melhor custo benefício do mercado.

Em um mercado ainda muito baseado em produtos de baixa qualidade fabricados no Brasil, vemos uma clara tendência do aumento das importações de bicicletas de países com custos produtivos muito inferiores aos nacionais. Neste contexto, acreditamos que um modelo de negócio baseado na utilização de fornecedores localizados em países de baixo custo e na montagem das bicicletas no Brasil é um modelo competitivo. Ele permite fornecedor produtos de melhor qualidade e com custo reduzido em relação aos modelos de negócio da maior parte dos concorrentes locais, podendo assim disponibilizar para o consumidor brasileiro produtos de melhor qualidade.

Este modelo que traz para o Brasil uma parte do processo produtivo nos proporcionando vantagens quanto a possibilidade de redução do pagamento de impostos de importação, o que deve acontecer pela internação de todos os componentes das bicicletas e da montagem interna destes componentes, permitindo pagar imposto de importação sobre os componentes, que são muito inferiores aos impostos de importação sobre bicicletas completas.

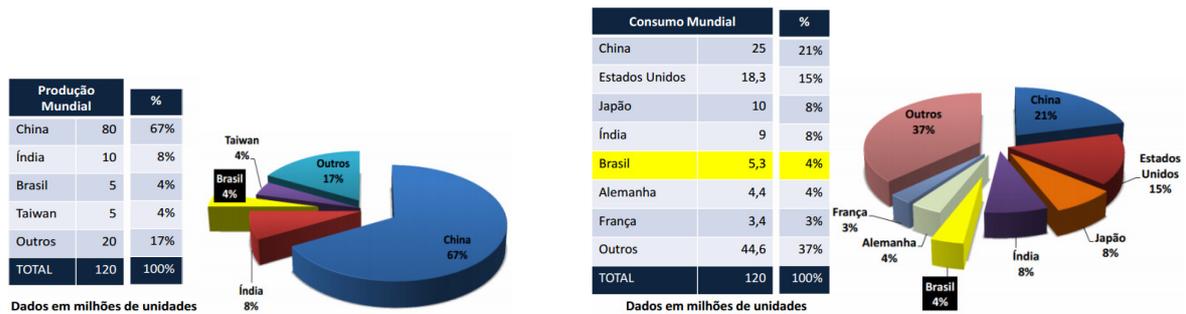
O conceito também abrange o estímulo ao esporte, à saúde e a proteção do meio ambiente, sendo a bicicleta um instrumento tão intimamente ligado à sustentabilidade. Em um ambiente político e econômico que valoriza cada vez mais ações que criem qualidade de vida e respeito à natureza, a empresa Rodaviva irá incentivar toda ação que divulgue e permita a aplicação de políticas neste sentido.

### 3 MERCADO E COMPETIDORES

#### 3.1 Análise Macro Ambiental

##### 3.1.1 Ambiente Macro

O Brasil é hoje o terceiro maior produtor e quinto maior consumidor de bicicletas no mundo (Dados segundo do site da ABRACICLO – Associação Brasileira dos Fabricantes de Motocicletas, Motonetas, Bicycletas e Similares). Esta situação posiciona nosso país como um importante participante do mercado global, gerando muitas oportunidades de negócio.

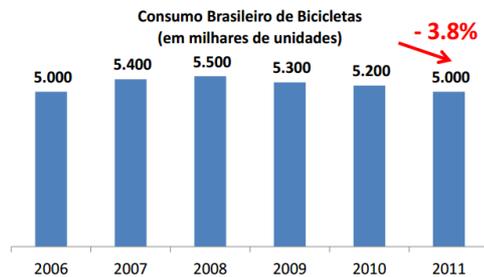


FONTE: ABRACICLO

Historicamente no Brasil o mercado de bicicletas estava concentrado nas pequenas cidades e seu uso era principalmente para uso como meio de transporte. No entanto, estamos vendo nos últimos anos no mercado brasileiro uma evolução nas características de consumo de bicicletas. Como dito por Eduardo Musa, presidente da Caloi: “O negócio de bicicleta no Brasil sempre foi um negócio de pobre”, destacando que o maior volume de bicicletas ainda está nas pequenas cidades. “Quando a pessoa sai da zona rural e vai para a cidade, ela não leva a bicicleta. Passa a usar transporte coletivo e quando ganha um dinheirinho compra moto, carro. Bicicleta [para essa pessoa] é sinônimo de pobreza”, acrescenta o executivo, lembrando que nos últimos anos entraram mais carros nas cidades do que bicicletas. “Antes, ter carro era sinônimo de ser rico e de país desenvolvido. Isso está mudando. Hoje, país moderno, de vanguarda, é país que anda de bicicleta”.

Conforme vemos abaixo, estes fatores têm causado um declínio no número de unidades vendidas no país, mas não necessariamente reduzindo o faturamento total do setor, que tem vendido um maior número de bicicletas de maior valor

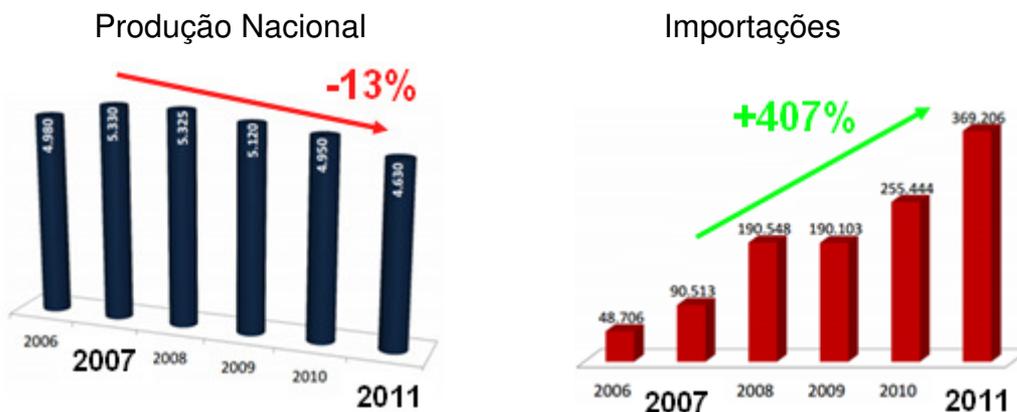
agregado. Um dos fatores que justifica este crescimento do valor médio é o aumento do poder de compra da população brasileira nos últimos anos..



**Estimativa 2011: 5 milhões de unidades (-3.8%)**

FONTE: ABRACICLO

Um dos efeitos mais importantes desta mudança é a necessidade de melhorar o nível de qualidade dos produtos, já que os clientes se tornam mais exigentes. Além das condições macroeconômicas, esta mudança das exigências do cliente brasileiro tem feitos com que as marcas importadas e de maior qualidade tenham visto nos últimos anos um forte crescimento das vendas no país.



FONTE: ABRACICLO

A produção nacional também foi fortemente afetada e caiu graças à alta dos custos e ao câmbio, pois o real estava muito valorizado em relação às moedas estrangeiras. Era mais barato importar que produzir internamente. Vemos que esta tendência deve se manter nos próximos anos quando comparamos a participação das bicicletas importadas no nosso mercado com relação a mercados mais maduros como, por exemplo, o dos Estados Unidos. Segundo a NBDA (National Bike Dealers Association) em 2010 a porcentagem de bicicletas importadas no mercado Americano foi de 99%.

Para tentar reduzir esta invasão de produtos importados, o governo aumentou no fim de 2011 algumas alíquotas de imposto de importação, como por exemplo, o

de bicicletas comuns de 20% para 35% (máximo permitido pela OMC) e o de pneus de borracha para bicicletas de 16% para 35%. Nas políticas cambiais, vimos neste ano que o Banco Central também sobre taxou as negociações que envolvem capital externo (Imposto sobre Operações Financeiras).

No entanto, acreditamos que este tipo de medida seja isolado e que a tendência de abertura do nosso mercado deve continuar seguindo a lógica de abertura que iniciou nos anos 90.

Focando no cenário econômico, temos uma expectativa de crescimento em torno de 3,5% para 2012, que mesmo estando abaixo da meta do governo de 4,5%, ainda é considerada boa.

Atualmente vemos que o mercado brasileiro, mesmo com altos custos de produção e estas medidas protecionistas tem crescido. Isto se deve graças às taxas de desemprego baixas próxima das mínimas históricas e salários reais em crescimento, o que acaba criando um mercado consumidor interno crescente em número e em poder compra.

Com relação à macroeconomia global, vemos um mercado internacional fragilizado pela crise, colocando o Brasil como um dos principais focos de crescimento e um elemento fundamental na estratégia das indústrias mundiais, incluindo os países asiáticos.

A cadeia produtiva que cerca o mercado de bicicletas é bastante variada e sua extensão também depende da finalidade que ela tem para o usuário final. As oportunidades de produção alcançam dos pequenos aos grandes produtores e o sucesso do empreendimento está associado a um bom plano de negócios, fundamentado em uma análise de mercado consistente e uma gestão sustentável do ponto de vista do próprio negócio.

### **3.1.2 Setorial**

Buscando identificar os consumidores de bicicletas para a prática esportiva e para o seu uso como meio de transporte, listamos a distribuição dos consumidores nas diversas categorias deste mercado. Este estudo foi feito baseado em um estudo do mercado inglês (The British Cycling Economy, 2009, Dr. Alexander Grous).

Assumimos que esta distribuição seja próxima no Brasil.

	Ocasional		Regular		Frequente		Total
	41%		33%		27%		
Família	612,2	30%	244,5	15%	26,5	2%	883,1
Recreacional	1428,4	70%	603,0	37%	66,3	5%	2097,7
Meio de transporte	-	-	651,9	40%	570,0	43%	1221,9
Atleta	-	-	130,4	8%	662,8	50%	793,2
	2040,5		1629,7		1325,7		5000,0

\* mil pessoas

FONTE: GROUS, Alexander. The British Cycling Economy Report, 2009.

Descrevendo estes tipos de uso, temos:

Família – Pais, parentes e filhos que pedalam juntos.

Recreacional – Ciclismo para diversão, turismo e exercício leve.

Meio de transporte – Utiliza a bicicleta como meio de transporte principal ou secundário.

Atleta – Pedala como um esporte ou é um amante do esporte.

Como descrito acima, os segmentos de mercado típicos para a utilização da bicicleta é lazer, transporte e esporte, sendo que o maior mercado é o de transporte, que hoje representa mais de 40% da frota de bicicletas, o restante se dividindo entre lazer e esporte.

Sendo os dois setores com maior tendência de crescimento, a empresa focará no público que utiliza o equipamento para a prática de esportes e também para seus deslocamentos nos centros urbanos.

Para descrever a evolução que acreditamos que acontecerá no Brasil quanto ao uso da bicicleta como meio de transporte, vejo que em alguns casos de país no qual o uso da bicicleta já é bastante importante. Em Dublin (Irlanda), 11% da população têm a bicicleta como o principal meio para ir ao trabalho. A Suécia é um país frio, mas 33% de todo o deslocamento realizado em Västerås (115 mil habitantes) é feito por bicicleta. A Suíça não é um país plano, e mesmo assim a bicicleta é utilizada em 23% dos deslocamentos, em Basileia, com 230 mil habitantes. Dinamarca e Holanda, países planos, lideram a utilização da bicicleta na Europa, com 958 e 1.019 quilômetros percorridos por habitante, respectivamente, a

cada ano. Em Redmond, noroeste dos EUA, os ônibus urbanos têm espaço para transportar duas bicicletas. Até mesmo os paramédicos as utilizam.

Vemos também que este modal tende a desenvolver rapidamente através de incentivos por organizações mundiais importantes como a Organização das Nações Unidas (ONU), que elegeu a bicicleta como o transporte ecologicamente mais sustentável do planeta. Na Europa, 30% dos trajetos curtos - menos de 3 km - são feitos de carro. Nesse espaço, a bicicleta é mais rápida e pode substituir o automóvel.

Além destes incentivos, o próprio aumento do número de pessoas se deslocando nas cidades e a piora das condições do tráfego urbano faz naturalmente com que novas e velhas soluções de transporte sejam cada vez mais levadas em conta.

A valorização da bicicleta como meio de transporte também deverá trazer mais pessoas para o ciclismo esportivo, e assim sendo, a buscar opções de bicicletas que proporcione melhor desempenho e custo benefício atraente para esta categoria de produtos.

Para os próximos anos acreditamos no crescimento do ciclismo como esporte de competição, que este tipo de atividade também é estimulado estabilidade econômica, pelos incentivos ao uso da bicicleta e pelo cenário esportivo em que o Brasil está inserido, sediando a Copa do Mundo, em 2014, e as Olimpíadas, em 2016.

Os números apresentados mais acima nos levam a estimar as vendas nos nichos em que buscaremos atuar de aproximadamente dois milhões de bicicletas vendidas anualmente.

O crescimento dos deslocamentos urbanos por meio de bicicletas deve crescer no Brasil e no mundo devido às inúmeras políticas de incentivo a este meio de transporte.

Números da Associação Nacional do Transporte Público (ANTP) e perspectivas para a bicicleta na maior cidade brasileira mostram que apenas 7,4% dos deslocamentos - o que equivale a cerca de 15 milhões de viagens diárias - são feitos em bicicleta no Brasil. O número é da Associação Nacional do Transporte Público (ANTP). Na Europa, ao contrário, as magrelas constam de todos os planejamentos de trânsito.

A Secretaria Nacional de Transporte e da Mobilidade Urbana – SeMob foi instituída no Ministério das Cidades foi criada com a finalidade de formular e implementar a política de mobilidade urbana sustentável, entendida como “a reunião das políticas de transporte e de circulação, e integrada com a política de desenvolvimento urbano, com a finalidade de proporcionar o acesso amplo e democrático ao espaço urbano, priorizando os modos de transporte coletivo e os não-motorizados, de forma segura, socialmente inclusiva e sustentável”.

As atuais condições de mobilidade e serviços de transporte público no Brasil direcionam a atuação da SeMob em três eixos estratégicos face às questões a serem enfrentadas, entre elas o incentivo ao uso das bicicletas. O programa brasileiro de mobilidade por bicicleta (Bicicleta Brasil) é o principal instrumento da secretaria. Com abrangência: nacional, tem os seguintes objetivos abaixo:

- Inserir e ampliar o transporte por bicicleta na matriz de deslocamentos urbanos.

- Promover sua integração aos sistemas de transportes coletivos, visando reduzir o custo de deslocamento, principalmente da população de menor renda.

- Estimular os governos municipais a implantar sistemas cicloviários e um conjunto de ações que garantam a segurança de ciclistas nos deslocamentos urbanos

- Difundir o conceito de mobilidade urbana sustentável, estimulando os meios não motorizados de transporte, inserindo-os no desenho urbano.

Ao desenvolver o Programa Brasileiro de Mobilidade por Bicicleta, a SeMob procura estimular os Governos Municipais, Estaduais e do Distrito Federal a desenvolver e aprimorar ações que favoreçam o uso da bicicleta como modo de transporte, com mais segurança.

As ações concretas já previstas são:

- 1 – Capacitação de gestores públicos para a elaboração e implantação de sistemas cicloviários;

- 2 – Integração da bicicleta no planejamento de sistemas de transportes e equipamentos públicos;

- 3 – Estímulo à integração das ações das três esferas de Governo;

- 4 – Sensibilização da sociedade para a efetivação do programa;

- 5 – Estímulo ao desenvolvimento tecnológico;

- 6 – Fomento à implantação de infraestrutura para o uso da bicicleta.

E é baseado também em todas essas políticas que vislumbramos um crescimento deste mercado.

### 3.1.3 Demográfico

Buscando traçar um perfil demográfico dos consumidores de bicicletas, precisamos localizá-los no território nacional. Por falta de dados específicos sobre a distribuição do comércio de bicicletas no Brasil, vamos utilizar uma aproximação baseada na distribuição da população brasileira.

Desta forma vemos a importância relativa das regiões Sudeste, Nordeste e Sul em termos de potenciais clientes. Se considerarmos ainda que o mercado Nordeste esteja muito distante, as pessoas tem em média um poder de compra reduzido e está muito pulverizado em estados e cidades menores, é razoável propor que esta região seja explorada posteriormente. Propomos o início da comercialização na região sul, mas com uma necessidade clara de expansão para a região sudeste no curto prazo.

Distribuição da população

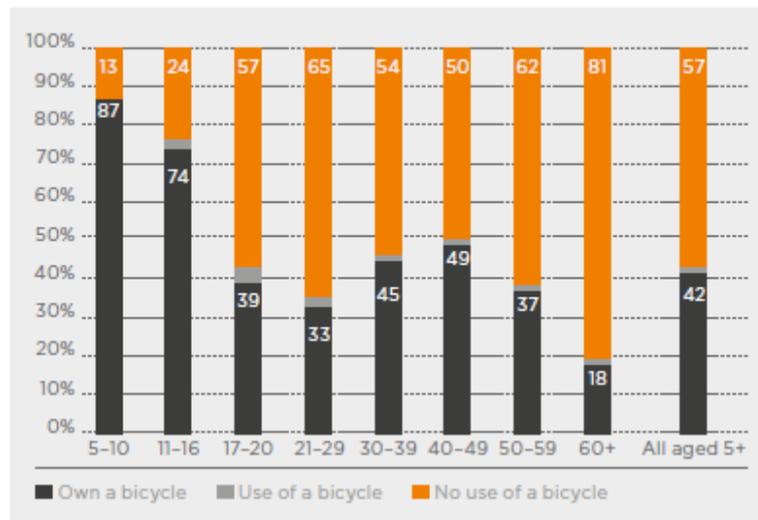
Sudeste	41%
Nordeste	27%
Sul	14%
Centro-oeste	7%
Norte	8%

FONTE: IBGE 2012

Essa consideração nos permite chegar à conclusão que no curto prazo deveremos atingir uma região que corresponde aproximadamente 50% do mercado nacional. Sendo este mercado estimado em dois milhões de bicicletas e o nosso objetivo de 5% de participação de mercado no terceiro ano de funcionamento, o que leva a um número potencial de vendas anual de 100.000 bicicletas.

Outra forma de caracterizar nossos clientes potenciais é pela idade. Vemos abaixo a porcentagem de pessoas que possuem bicicletas e as usam na Inglaterra em 2009, segundo o mesmo estudo (The British Cycling Economy, 2009, Dr. Alexander Grous). Acreditamos que estes valores sejam próximo no Brasil, onde ainda não encontramos estudos específicos obre o tema.

Chart 1: UK Bicycle Ownership by Age: Great Britain, 2009



FONTE: GROUS, Alexander. The British Cycling Economy Report, 2009.

Vemos neste gráfico e devemos levar isto em consideração na definição de nossos produtos as duas faixas etárias nas quais existe um aumento do interesse pela aquisição de bicicletas e prática do ciclismo.

### 3.1.4 Ambiental

A necessidade de enfrentar o problema do grande número de veículos nas cidades faz com que o governo e a população busquem diversas soluções para auxiliar na desobstrução do trânsito em áreas urbanas. Uma dessas soluções é o uso de bicicleta, empregando-a não somente como uma opção de mobilidade, mas, também, de maneira integrada, como um meio de socialização e bem-estar.

A mudança de hábito pelo transporte individual (substituir o carro pela bicicleta) resultaria em menor trânsito e poluição, com a vantagem adicional de possibilitar uma vida mais saudável para seu usuário.

Fatores como a melhoria da qualidade do ar, a conservação de energia, a diminuição dos impactos gerados pelo trânsito, entre outros tópicos, são hoje enfrentados por diversos urbanistas em diferentes países numa tentativa de desenvolver programas urbanísticos de baixo nível de agressão ambiental.

Hoje o debate urbanístico age sobre críticas à cidade modernista. Os planejadores urbanos contemporâneos inserem o discurso da “sustentabilidade” no debate do desenvolvimento e planejamento das cidades na busca de novos

paradigmas dentro dos aspectos de uma economia sustentável para o planejamento urbano.

Deve-se notar também que o conceito de sustentabilidade urbana implica em tópicos mais abrangentes que aqueles considerados dentro do conceito de sustentabilidade ambiental, uma vez que o meio ambiente das cidades deve desenvolver-se em âmbitos sociais, econômicos e políticos, além dos ambientais e ecológicos. Desse modo, o conceito vai buscar definir um desenvolvimento social e/ou econômico que melhore e não destrua o meio ambiente natural e construído.

Neste contexto, cidades européias como Paris, Amsterdã e Copenhague, entre outras, percebendo a importância do uso da bicicleta na relação cidade/homem, buscam uma diminuição da poluição ambiental, uma humanização das ruas e uma diminuição de acidentes de trânsito incentivando este meio de transporte como prioritário, dispoendo bicicletas para uso público e construindo redes ciclo viárias interligadas a trens e metrô.

No momento em que políticas sustentáveis são discutidas no mundo todo, com destaque para o Rio+20, no Rio de Janeiro. O resultado é que, nos dias de hoje, pedalar tornou-se “chique”, e a bicicleta foi incorporada pelas políticas públicas, que dão preferência a um transporte que, em troca, ajuda a cidade a ser mais limpa, silenciosa e menos engarrafada. (<http://exame.abril.com.br/economia/meio-ambiente-e-energia>).

Como exposto, uma mudança cultural devido à preocupação ambiental da população em busca de cidades mais sustentáveis favorecerá o crescimento do consumo e utilização das bicicletas. Esse reflexo será não somente aos que utilizam à bicicleta como meio de transporte, mas também aqueles que apreciam o esporte de uma forma mais profissional.

### 3.2 Competidores (diferenciais)

Para iniciar nossa análise, vemos um pequeno quadro que lista algumas das principais empresas que atuam no setor.

	Marcas	Faixa de preço atendida	Nº total de modelos	Participação de Mercado 2011	Origem Principal Produtos
Nacionais	Caloi	220,00 a 2800,00	61	20% 	Brasil
	Soul Cycles	750,00 a 2800,00	22	1% 	China
	Houston	230,00 a 2880,00	33	16% 	Brasil
	Prince	220,00 a 2600,00	18	~10% 	Brasil
Importa	Merida	1550,00 a 25000,00	53	~1% 	China
	Scott	1800,00 a 25000,00	85	~1% 	China
	Specialized	1800,00 a 25000,00	140		China

Fonte: ABRACICLO

Vemos que em termos de posicionamento de mercado existem diferenças importantes entre as marcas nacionais e importadas.

#### As nacionais

Na análise dos competidores vemos uma clara diferenciação entre as marcas nacionais e as marcas importadas.

Atualmente as marcas nacionais continuam tendo a maior participação no mercado nacional em termos de unidades vendidas. Em 2011 a líder do mercado foi a Caloi, com aproximadamente 20% do mercado, seguida pela marca Houston, que tem forte presença na região nordeste do país e alcançou 16% de participação.

Estas empresas ainda têm em sua base de negócios as bicicletas de baixo custo e que são normalmente utilizadas como meio de transporte em cidades pequenas. Estas bicicletas em sua base continuam sendo fabricadas no Brasil, principalmente na Zona Franca de Manaus, Piauí (Houston) e interior do estado de São Paulo. A matéria-prima principal para estas bicicletas continua sendo o aço, com processos de fabricação bastante simples.

Um exemplo que foge a regra acima, no entanto, é a marca Soul Cycles. Empresa criada em 2010, ela é a primeira empresa brasileira a utilizar as vantagens das importações neste momento macroeconômico favorável e o conhecimento do mercado para oferecer produtos com custo/benefício muito superior aos produtos nacionais tradicionais. Esta empresa continua, no entanto, fazendo a montagem de

suas bicicletas no exterior, o que penaliza bastante o custo do produto ao se pagar os altos impostos de importação existentes neste momento.

### **As importadas**

Já as marcas importadas ocupam ainda uma baixa participação de mercado no nicho das bicicletas de baixo custo, mas são líderes nas bicicletas de maior valor agregado, como estas do nicho de atletas que estamos estudando.

As bicicletas vendidas por estas marcas importadas são fabricadas em montadas quase que exclusivamente na China e em Taiwan. Elas têm importante participação no market share global e fabricam bicicletas em grande volume.

Os produtos oferecidos por estas marcas são de alta qualidade devido ao grande know-how obtido pelo investimento em pesquisa e desenvolvimento nos últimos anos. Isto também faz com que os custos sejam mais elevados e assim estas bicicletas chegam ao Brasil também com preços mais elevados.

Estas marcas são as que mais sofrem com as barreiras aduaneiras brasileiras, e chegam ao país com um custo que somente as permite competir no mercado de bicicletas com maior valor agregado.

### **Análise marca a marca**

- Caloi: empresa mais tradicional do mercado brasileiro e com forte atuação. Tem foco em produtos de baixo custo, mas também oferece alguns poucos produtos que estão próximos ao nicho de mercado em que atuaremos.

- Houston: Empresa com forte atuação no nordeste em produtos de baixo custo. Oferece também produtos nas faixas de preço que queremos atuar, mas ainda com produtos muito inferiores aos disponibilizados pela Caloi, Soul ou marcas importadas.

- Soul Cycles: nova empresa fundada em 2010 com modelo de negócio que mais se assemelha a proposta da Rodaviva. Entrou no mercado com a ambição de competir diretamente com a Caloi e tem uma estratégia muito agressiva de conquista de mercado e de conquista dos pontos de venda utilizados atualmente pela Caloi.

- Merida: Marca alemã criada há relativamente poucos anos, parece ter criado para o Brasil uma estratégia bem estruturada. Vem conquistando mercado de forma duradoura e é um dos líderes neste nicho no país.

- Scott: Uma das marcas mais atuantes no mercado mundial tem investido no Brasil para ampliar seus pontos de venda e criar um serviço pós-venda de qualidade.

- Specialized: Marca mundial tradicional e líder do mercado americano. Patrocinadora das melhores equipes de ciclismo do mundo, ainda atua de forma branda no mercado brasileiro.

## 4 EQUIPE DE GESTÃO

### 4.1 Nome dos sócios e participação na empresa

Objetiva identificar a composição societária da empresa, quando existente, quanto à participação (%) de cada sócio no capital social.

Nome	Participação
Gustavo Thomaz _ Diretor de Operações	60%
Ana Carolina Seleme _ Diretora de Administrativa	20%
Luciana Melo _ Diretora Comercial	20%

### 4.2 Quantidade de funcionários

A parte de funcionários e serviços de terceiros está detalhado no anexo dois com quantidades e custos. Em suma, teremos inicialmente cinco terceirizados e trinta e dois funcionários próprios no primeiro ano. Tendo acréscimo de funcionários a cada ano conforme a tabela anexa.

### 4.3 Descrição sumária dos cargos

**4.3.1 Diretor Administrativo:** Planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades, planos e programas de diversas áreas administrativas da empresa, fixando políticas estratégicas de gestão dos recursos financeiros, administrativos, estruturação, racionalização e adequação de processos, tendo em vista os objetivos da organização.

Dirigir e responder pela gestão de assuntos financeiros da empresa, otimizando processos, custos e investimentos, definindo diretrizes, participando e prestando suporte em decisões estratégicas do negócio.

Responder pelo planejamento, organização, direção e controle das atividades de recursos humanos, através da definição de normas e políticas, que visem dotar a empresa de uma força de trabalho qualificada e eficaz. Estabelecer diretrizes para

implantação e/ou desenvolvimento de programas de administração de salários e benefícios, treinamento, desenvolvimento, avaliação de desenvolvimento, planos de carreiras, etc.

**4.3.1.1 Analista Financeiro:** Executar o planejamento de toda a rotina financeira, bem como recebimentos e pagamentos efetuados. Elaborar processos de geração da análise envolvendo a coleta de dados do faturamento.

**4.3.1.2 Analista de Recursos Humanos:** Realizar análise da área de Recursos Humanos, verificando e efetuando levantamento das necessidades de treinamento, desenvolvimento, desempenho, benefícios, condições de trabalho, folha de pagamento, encargos e demais rotinas de departamento pessoal.

**4.3.1.3 Recepcionista:** Executar atividades de atendimento ao cliente/público, prestar informações, bem como anotar solicitações, sugestões e reclamações relativas aos produtos da empresa, encaminhando-as ao seu superior para solução.

**4.3.2 Diretor Comercial:** Responder pela direção da empresa, nas atividades relacionadas área Comercial/Mercado. Planejar, organizar e controlar os programas e sua execução, avaliar resultados, segundo a política específica e a política comercial, para assegurar a venda dos produtos fabricados em condições que atendam aos resultados previstos.

Responder pela direção da empresa, nas atividades relacionadas a vendas. Planejar, organizar e controlar os programas e sua execução. Avaliar os resultados, segundo a política específica e a política comercial, para assegurar a venda dos produtos fabricados em condições que atendam aos resultados previstos. Atuar na definição do planejamento estratégico da área.

Planejar, organizar e dirigir os programas mercadológicos de empresa. Avaliar o desempenho de produtos existentes e coordenar estudos sobre lançamento de novos produtos, definir “mix” de produtos, acompanhar a evolução do mercado e identificar novas oportunidades de negócios. Definir planos estratégicos de marketing.

**4.3.2.1 Supervisor de Vendas:** Responsável por atividades de vendas em todo o território nacional. Orientar e controlar representantes, visando o cumprimento de metas estabelecidas. Visitar clientes para esclarecimentos e negociações. Acompanhar os processos no pós-vendas, contatando cliente, acompanhar prazos de entregas e pagamentos, manter relacionamento para fidelização de clientes.

**4.3.2.1.1 Executivo de vendas:** Prospectar clientes, elaborar propostas comerciais, fazer a manutenção da carteira em sua região de atuação. Responsável por realizar as vendas externas de produtos, fazer negociações e realizar o fechamento das vendas. Atuar na área comercial de vendas, realizar atendimento a distribuidores e empresas fornecedoras.

**4.3.2.1.2 Televendas:** Atender a equipe de vendas e fazer o desdobramento interno da venda. Prestar informações gerais sobre produtos e serviços da empresa.

**4.3.2.1.3 Gerente de Loja:** Gerenciar e controlar as atividades de venda de produtos ou serviços de empresa. Coordenar os contatos com clientes. Supervisionar as demonstrações sobre produtos para empresas potenciais ou para apresentação de novos lançamentos.

**4.3.2.1.4 Vendedor:** Vender mercadorias em estabelecimentos do comércio varejista. Promover a venda de mercadorias, demonstrando seu funcionamento, oferecendo flyer com informações do produto. Realizar inventário de mercadorias para reposição.

**4.3.3 Diretor de Operações:** Dirigir e controlar as operações de produção da empresa, relacionadas à fabricação de seus produtos. Supervisionar a utilização eficaz dos equipamentos, matérias-primas, insumos e pessoal, controlando a execução dos programas de produção. Apurar índices de produtividade, sugerindo o desenvolvimento de projetos de novos dispositivos para as operações das máquinas e equipamentos.

Elaborar e executar projetos de engenharia, preparando especificações, desenhos, técnicas de execução das peças a serem desenvolvidas, possibilitando a construção, montagem e funcionamento do produto.

Planeja e desenvolve políticas e planos de planejamento e controle da produção a curto, médio e longo prazos fazendo cumprir as metas traçadas. Pesquisa e analisa novas técnicas de PCP, bem como a viabilidade de sua implantação. Acompanha os dados estatísticos da produção visando minimizar os custos produtivos e maximizar os custos a capacidade da produção.

**4.3.3.1 Supervisor de Produção:** Supervisionar as atividades de produção da fábrica. Acompanhar equipe, execução dos programas de produção, volume a ser produzido, custos e qualidade. Controlar a eficiência da mão-de-obra e elabora relatórios sobre o desempenho homem/máquina. Promover o uso adequado das

instalações e equipamentos disponíveis, bem como zelar pela segurança dos funcionários.

**4.3.3.1.1 Auxiliar de Produção:** Realizar a montagem das bicicletas cumprindo metas de qualidade e eficiência da mão-de-obra. Manter o setor organizado e realizar demais atividades na linha de montagem.

**4.3.3.1.2 Inspetor da Qualidade:** Inspecionar produtos acabados ou em fase de processamento, por meio de testes, instrumentos de precisão ou observação visual, verificando dimensões, resistências, funcionamento e demais características referentes a padrões de qualidade.

**4.3.3.1.3 Assistente de Meio Ambiente:** Executar tarefas referentes às atividades da área de meio ambiente da empresa, como o controle de resíduos. Auxiliar na inspeção de normas ambientais adotadas pela empresa. Realizar atividades relacionadas aos programas e eventos voltados para as questões ambientais da empresa.

**4.3.3.1.4 Auxiliar de Serviços Gerais:** Auxiliar serviços de limpeza em geral, copa, banheiro, vestiário e área de montagem.

**4.3.3.2 Supervisor de logística:** Coordenar, supervisionar, planejar, dirigir e controlar o fornecimento o controle de materiais produtivos/improdutivos da empresa. Desenvolver novos fornecedores e fontes alternativas de materiais e/ou insumos, objetivando a qualidade e o custo dos produtos. Participar do planejamento, programação e controle de produção. Vivência em gestão de estoque de produto acabado, insumos e matérias-primas. Domínio de logística integrada de processo. Conhecimento de softwares de gestão de planejamento e controle de produção.

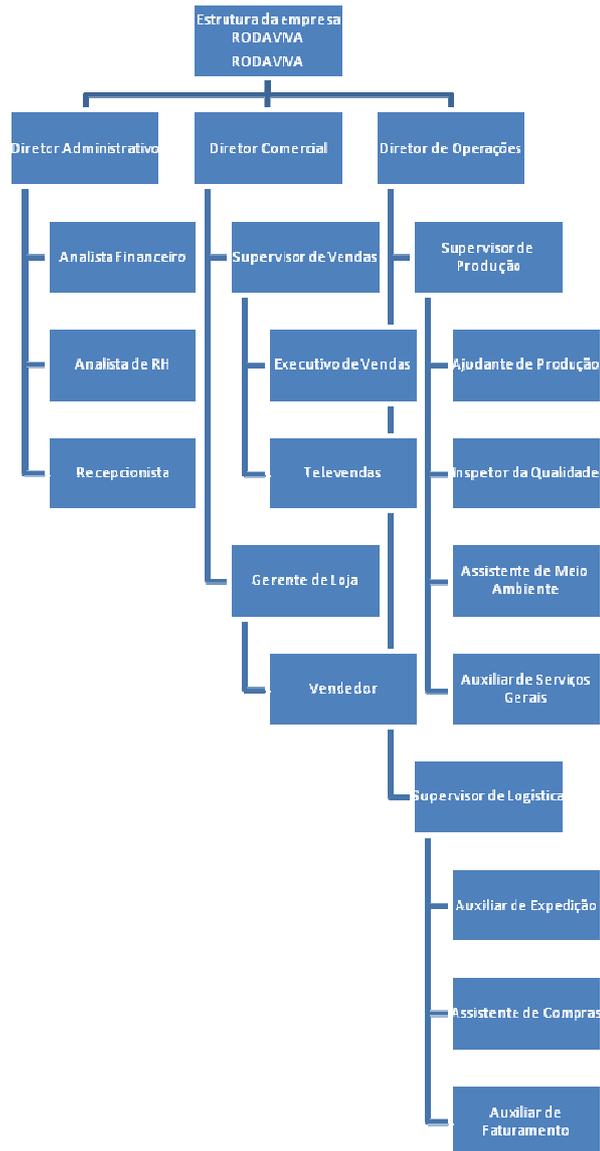
**4.3.3.2.1 Auxiliar de Expedição:** Executar tarefas na expedição de produtos, envolvendo carregamento de caminhões com produtos e embalagens a serem despachados a clientes, outras unidades da empresa e para beneficiamento, retirando as notas fiscais junto ao faturamento, efetuando o faturamento do material conforme seu destino, visando liberar os caminhões com segurança.

**4.3.3.2.2 Assistente de compras:** Realizar tarefas referentes ao suporte administrativo nos processos de compras dos diversos materiais utilizados na empresa, de aplicação direta e/ou indireta no produto final, englobando emissão de pedidos de compra, controles, acompanhamento dos prazos de entrega, cotação de materiais de menor complexidade técnica, entre outros trabalhos correlatos.

**4.3.3.2.3 Auxiliar de Faturamento:** Executar serviços de apoio na área de faturamento, tratar de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente ao mesmo.

#### 4.4 Organograma funcional

A estrutura funcional foi definida com base nas três áreas-chave da empresa, ocupadas pelos sócios fundadores. Foram consideradas também a previsão de crescimento da empresa e a correspondente demanda por aumento do quadro funcional. O organograma abaixo apresenta a estrutura básica.



Fonte: Elaborado pelos autores

## 5 ESTRUTURA E OPERAÇÕES

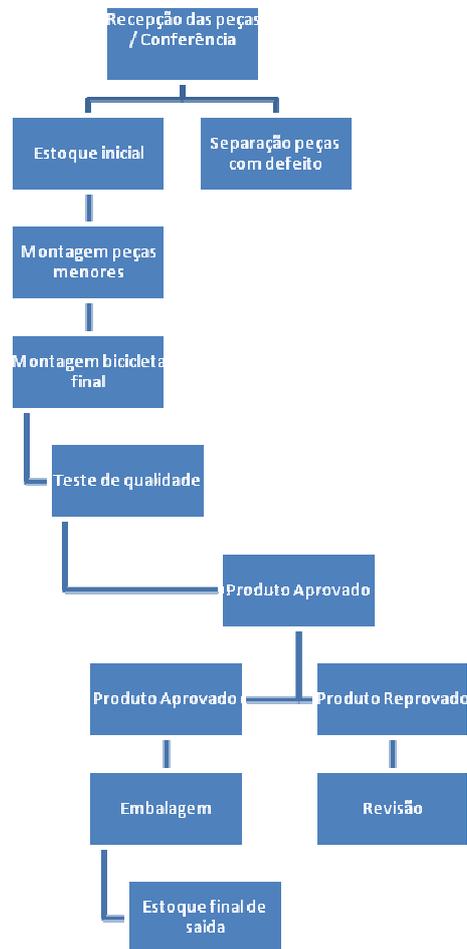
O negócio tem sede na região Sul do país, no Estado do Paraná, na região metropolitana da cidade de Curitiba. Escolhemos esse local devido à proximidade do porto, facilidade de acesso, infraestrutura, mão de obra e politicamente viável.

Estima-se inicialmente para a instalação da montadora base o aluguel de um galpão de aproximadamente 2.000 m<sup>2</sup> inserido num terreno de aproximadamente 4.000 m<sup>2</sup>. O valor estimado desse aluguel é de R\$35.000.

Nosso negócio será composto por um edifício que abrigará toda a parte de produção (chegada de materiais, depósitos, montagem das peças, embalagens, aprovação, controle de qualidade, estoques, gerenciamento de resíduos, saída de produto acabado), parte de serviço (funcionários) e toda a parte administrativa, comercial e de gerenciamento de produção. Assim como área para receber os clientes com showroom, e estacionamento e bicicletário.

Teremos também duas lojas próprias, as quais receberão a mercadoria direto da montadora, e estarão situadas na cidade de Curitiba e na cidade do Rio de Janeiro. Serão lojas dentro de grandes centros comerciais destas cidades.

## 5.1 Fluxograma de Processos Fabril



Fonte: Elaborado pelos autores

## 5.2 Máquinas e equipamentos necessários:

Serão necessários equipamentos para montagem, embalagem e estocagem.

As embalagens serão de desenvolvimento próprio, sendo o material de base o plástico. Terá uma estrutura que garante a proteção do produto e ao mesmo tempo, reduz o volume total e consequentemente, otimiza o custo de transporte.

## 5.3 Processos de produção e manufatura

- 1- Chegada da matéria –prima
- 2- Controle/Conferência (as peças com defeitos são separadas)
- 3- Estoque Inicial

- 4- Montagem das peças individualmente (vários processos de montagens em ordem)
- 5- Montagem Bicicleta Final
- 6- Teste de produção
- 7- Aprovação do produto (as bicicletas com defeito são separadas)
- 8- Liberação para embalagem
- 9- Estoque final para saída

## **5.4 Fornecedores de Serviços e Matéria – prima:**

### **5.4.1 Quadros**

Os quadros serão adquiridos do fornecedor Shenzhen Youpin Metal Craft Co, Ltd. Ele será responsável pela fabricação e pintura dos quadros.

Será utilizado um quadro padrão da própria empresa e a pintura será feita segundo os padrões definidos pela Rodaviva.

O contrato de entrega do produto será FOB, sendo a logística de internacionalização responsabilidade da Rodaviva.

Este componente representa em torno de 35% da massa de custo do produto e serão 100% importados.

### **5.4.2 Componentes**

O componentes que necessitam de garantia e suporte rápido no Brasil serão adquiridos em parceria com a empresa Proparts, que é representante das marcas SRAM, RochShox, Truativ, Avid e Squirt.

A compra será realizada em território nacional sendo a logística de internacionalização inclusa nos preços de venda dos componentes.

As demais peças de menor valor agregado serão adquiridas em diversos fornecedores na China.

Estes componentes representam em torno de 65% da massa de custo do produto e destes serão 40% em termos de custos importados e 60% adquiridos de fornecedores no Brasil.

### **5.4.3 Lista e origem detalhada dos componentes**

A lista completa e a origem detalhada dos componentes que compõem os produtos estão detalhados no anexo 1.

## **5.5 Logística**

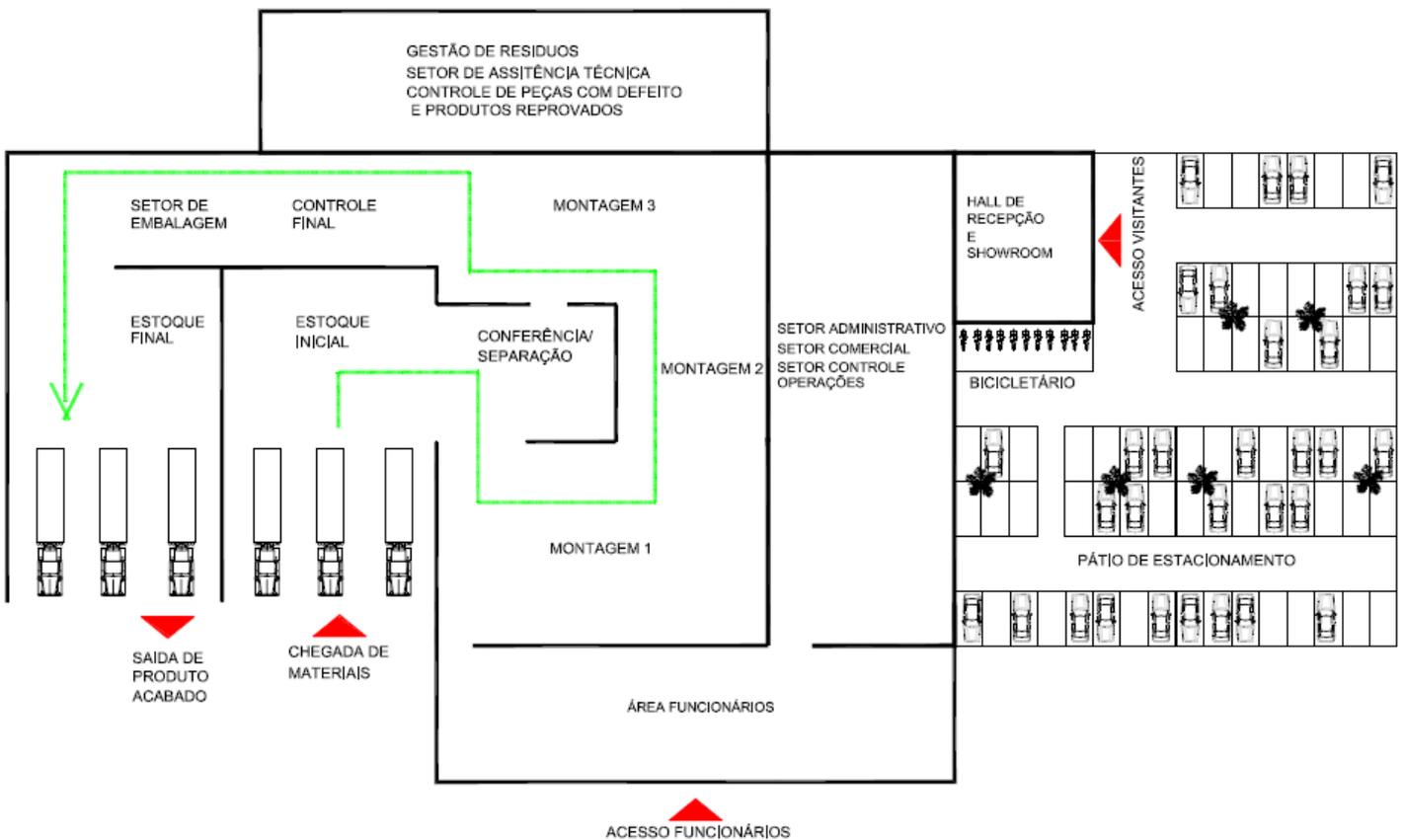
O transporte das peças virá do exterior por meio marítimo até o Porto de Paranaguá. Após esta etapa será transportada por meio rodoviário até a fábrica.

Os componentes comprados dos parceiros no Brasil serão também recebidos no porto de Paranaguá, mediante acordo realizado com estes parceiros para reduzir os custos logísticos.

## **5.6 Infraestrutura e Planta ( Lay-out)**

Nossa preocupação com meio ambiente começa desde o momento de layout de fábrica, assim como soluções arquitetônicas baseadas em uma arquitetura sustentável, preocupada com a melhor utilização de iluminação natural, ventilação natural, materiais e revestimentos menos agressivos ao meio ambiente, projetos de hidráulica com reaproveitamento de água mais elaborados, projetos elétricos com soluções mais econômicas em energia.

Durante o processo de montagem, esta preocupação permanece na reutilização da água, na diminuição de liberação de agentes poluentes, através de filtros e tratamentos antes da emissão. Também mostramos essa preocupação na utilização de embalagens recicláveis.



Fonte: Elaborado pelos autores

### 5.6.1 Montagem / Armazenagem

A montagem, teste e embalagem das bicicletas serão realizados por uma unidade de negócio distinta dentro da empresa Rodaviva, que cederá o espaço para tal. O objetivo é claramente dividir as unidades de negócio industrial e comercial da empresa, visando assim simplificar e reduzir a carga tributária, além de permitir o foco no desempenho de cada um dos tipos de negócio.

A montagem das bicicletas no Brasil vai reduzir o pagamento de impostos de importação e aperfeiçoar os custos logísticos em relação aos concorrentes importados.

## **6 PLANO DE MARKETING E VENDAS**

### **6.1 Introdução**

O objetivo do nosso plano de marketing é fazer com que a nossa empresa e o nosso produto sejam percebidos como diferentes perante as outras empresas e propostas. Chamamos isso de diferenciação, que tratamos como essencial.

Esta ocorre de acordo com a segmentação do mercado, seu posicionamento e através do Mix de Marketing (produto, preço, promoção e pontos de venda/distribuição).

### **6.2 Segmentação e Determinação do Mercado-Alvo**

Uma empresa não consegue satisfazer todos os consumidores de um dado mercado, ou pelo menos, da mesma maneira. Um único composto de marketing raramente é adequado para atender às necessidades e desejos de todo o mercado de um produto. Portanto as organizações estão segmentando seus mercados para atender seus consumidores de maneira mais eficaz. As organizações segmentam seus mercados, escolhem um ou mais segmentos e desenvolvem produto sob medida para esse segmento melhores que seus concorrentes, pois é uma estratégia mais eficiente num mundo competitivo onde vivemos. Mas antes de definir o composto que irá satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores é preciso entendê-los. E este trabalho não é fácil, é o grande desafio para os profissionais de marketing.

Para uma empresa efetivamente comercializar seus produtos com os consumidores, ela deve entender plenamente o que ele quer e necessita daquele determinado produto.

Contudo, o que se deseja de um produto não é o mesmo para todos em um mercado, portanto, existem diferenças reais entre as preferências de produtos e as empresas devem estar atentas a esses detalhes.

Nesse olhar é que vem um item importante do marketing que é a segmentação de mercado, mas o que realmente é segmentação de mercado?

Para Churchill & Peter (Pg.208,2000), segmentação de mercado é dividir um mercado em grupos de compradores potenciais que tenham semelhantes necessidades e desejos, percepções de valores ou comportamentos de compra. Os mercados se diferem de várias formas, quanto aos desejos, recursos, localidades, atitudes de compra e práticas de compra, enfim os mercados podem ser segmentados de várias maneiras. Quando uma empresa segmenta o mercado, torna-se mais fácil satisfazer suas necessidades e desejos, pois o composto de marketing será desenvolvido às necessidades específicas daquele segmento.

Seguindo essa grande dica dos maiores estudiosos do marketing é que definimos nosso público com as seguintes características:

- Atletas amadores que não tem possibilidade de arcar com os altos custos dos produtos importados e buscam desempenho e resistência do produto

- Atletas

- Pessoas de utilizam a bicicleta como meio de transporte

- classe social A B e C

- Idade entre 20 e 60 anos

- Estilo de vida saudável

- Amantes do ciclismo e da bicicleta

- Pessoas que procuram bom custo/benefício com o produto

Escolhemos atacar os consumidores que possuem um maior poder aquisitivo. Esses clientes buscam não somente por preços, mas principalmente na qualidade e conforto do produto escolhido.

Como visamos atingir o mercado de mais alto valor agregado consideramos que poderemos atingir principalmente os clientes pertencentes à categoria do atleta e os clientes que utilizam a bicicleta como meio de transporte e lazer que buscam produtos diferenciados. Com esta oferta acreditamos que também poderemos alcançar os usuários freqüentes das demais categorias.

### **6.2.1 Identificação das vantagens e diferenciais competitivos**

Vantagem e diferencial são duas palavrinhas mágicas fazem toda a diferença quando lançamos um produto.

Diferencial é tudo aquilo que faz com que algo ou alguém fique diferente.

Vantagem competitiva ou diferencial competitivo é uma ou um conjunto de características que permite a uma empresa ser diferente por entregar mais valor sob o ponto de vista dos clientes, diferenciando-se da concorrência e, por isso, obtendo vantagens no mercado.

Há duas maneiras de se ter uma vantagem competitiva:

- ser único (a melhor)
- ter o menor preço (a mais comum)

Dentre os Fatores Chave de Sucesso: (Relevância, Reconhecimento, Receptividade, Responsividade e Relacionamento), os 5 Rs, o reconhecimento é que trata da vantagem competitiva.

O "Reconhecimento" refere-se a você ter um serviço único ou diferente para os seus clientes, refere-se a você produzir um serviço ou produto com características que levem o cliente a comprar de você e não dos concorrentes. Então "Reconhecimento" e vantagem competitiva têm o mesmo conceito.

Foi pensando nisso que criamos um modelo de negócio ainda não explorado no Brasil. A seguir destacaremos alguns itens:

- Modelo de negócio
- Design internacional
- Sistemas de câmbio inovadores tanto para as bicicletas de competição (sistema SRAM 2X10) quanto de locomoção (Sistema Shimano Nexus)
- Design de nível semelhante aos concorrentes importados a preço dos concorrentes nacionais.

### **6.3 Posicionamento**

Posicionamento é a técnica na qual os mercadólogos tentam criar uma imagem ou identidade para um produto, marca ou empresa.

Uma das tarefas mais interessantes, além dos estudos, para o profissional de Marketing é ter consciência de como posicionar claramente ao mercado "quem é" seu produto. Dar-lhe uma identidade, vida e duração, estudar seus ciclos, usos e aplicações quotidianas para o consumidor e elaborar estratégias que vão ao encontro dos objetivos traçados no planejamento.

Posicionar um produto no mercado é fixar na mente do consumidor, utilizando-se de técnicas para demonstrar o que um produto, marca ou empresa representa, tem e passa aos compradores potenciais, visando gerar uma relação e assumir a frente do mercado com relação aos concorrentes.

Nosso maior objetivo é traçar um planejamento que identifique o nosso produto como a melhor marca de bicicletas para o público alvo através de uma alta qualidade, grande desempenho, excelente manutenção e resistência. Isto com preço menor em relação aos produtos importados e com qualidade semelhante à importada.

#### 6.4 Objetivos

O objetivo do mix de marketing definido abaixo é alcançar no terceiro ano de atuação da empresa 5% do mercado dos nichos em que atua. Estimamos que este mercado representará anualmente no ano exercício 2013-14 vendas de 2,015 milhões de bicicletas no Brasil e 1,108 milhões nas regiões em que atuaremos, ou seja, Sul e Sudeste.

Vemos abaixo os objetivos de participação de mercado e vendas para os primeiros cinco anos de atuação da empresa.

<b>PREVISÃO DE VENDAS 5 ANOS</b>	<b>2013-14</b>	<b>2014-15</b>	<b>2015-16</b>	<b>2016-17</b>	<b>2017-18</b>
Previsão de vendas dos nichos Brasil (mil un.)	2.015	2.116	2.222	2.266	2.039
Participação de vendas das regiões Sul e Sudeste (%)	55%	55%	55%	55%	55%
Previsão de vendas nas regiões Sul e Sudeste (mil un.)	1.108	1.164	1.222	1.246	1.122
<b>Participação de mercado Rodaviva (%)</b>	<b>1,0%</b>	<b>3,0%</b>	<b>5,0%</b>	<b>5,5%</b>	<b>6,0%</b>
<b>Previsão de Vendas Rodaviva (unidades)</b>	<b>11.083</b>	<b>34.910</b>	<b>61.092</b>	<b>68.546</b>	<b>67.299</b>

Fonte: Elaborado pelos autores

Observação: Segundo definido no plano financeiro o fechamento do exercício anual de vendas acontece no final do mês de junho de cada ano.

## 6.5 Os 4Ps

### 6.5.1 Produto

Entre as definições possíveis de produto, vemos abaixo duas que escolhi e que acredito bem representar o produto como visto pela nossa empresa.

"Produto significa a oferta de uma empresa que satisfaz a uma necessidade" (McCARTHY E PERREAULT Jr, 1997, p. 148).

"Produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo" (KOTLER, 2000, p. 416).

Um produto deve ser desenvolvido com o objetivo de maximizar o que chamamos de atratividade. Ela é influenciada por aspectos tangíveis e intangíveis.

Os aspectos tangíveis são, por exemplo, o tamanho, durabilidade, cor, modelo, peso, gastos indiretos, embalagem, rotulagem, limpeza, variedade, personalização e design do produto.

Os aspectos intangíveis são a qualidade, reputação, capricho, posicionamento (marketing), marca, instalação, pós-Venda, informações/instruções, manutenção, garantias, devoluções, imagem e status.

Dentre todos estes, podemos dizer que três destas características são consideradas básicas. A primeira é a qualidade, que tem a ver com o quão perfeitamente seu produto satisfaz um desejo ou necessidade do cliente. O segundo é a apresentação, pois não basta um produto ter qualidade, ele também deve aparentar ter qualidade e o terceiro é uma marca forte, já que isso é consequência de um relacionamento satisfatório com o seu mercado-alvo.

Levando isto em consideração e realizando uma análise da concorrência nas faixas de preço escolhidas, definimos a gama de produto conforme abaixo. As análises estão disponíveis no apêndice deste trabalho.

#### **Quantidade e Categoria dos Modelos**

Visando ter opções de produtos nas diversas faixas de mercado e nas três categorias escolhidas teremos:

- 5 modelos de bicicletas para a categoria de esporte MTB
- 2 modelos de bicicletas para a categoria de esporte de estrada
- 4 modelos para transporte/recreação unisex

- 2 modelos para transporte/recreação femininos

### **Proposta de design e Definição técnica**

O item que nos permitirá se distinguir com relação à concorrência em cada uma das categorias é claramente o design das bicicletas. É neste quesito que as concorrentes nacionais continuam sendo superadas pelas importadas. Mesmo considerando que em termos de definição técnica estejamos já em um patamar superior as estrangeiras, o cliente ainda opta a maioria das vezes pelo produto importado também pela sua marca, mas principalmente pelo seu design.

É desta forma que poderemos posicionar nossos produtos logo acima do produto de mesma definição técnica nacional, mas termos uma atratividade superior.

#### **MTB**

Trabalharemos inicialmente com bicicletas do tipo mountain bike de aro 29 polegadas. Esta é a tendência atual e deve se tornar o novo padrão de mercado para as mountain bike, substituindo gradualmente e rapidamente os modelos aro 26 polegadas.

Outro fator de atratividade será o uso do sistema de marchas SRAM 2X10 nas bicicletas de preço mais elevado, que reduz a massa do conjunto de transmissão e simplifica o seu uso. Atualmente nenhum produto no Brasil dentro da faixa de preço estudada utiliza este componente.

#### **ESTRADA**

Nesta faixa de preço as definições técnicas são muito próximas e existem poucas formas de se fazer uma diferenciação. A oportunidade está principalmente nas faixas de preços mais baixas, onde a guerra de preço se tornará mais acirrada.

#### **TRANSPORTE/RECREAÇÃO**

A diferenciação neste caso, além do design e de definições técnicas superiores as disponíveis atualmente, será a utilização pela primeira vez no Brasil para os modelos mais caros do sistema Shimano Nexus, que consiste em um cubo de roda traseiro com as marchas integradas internamente. Este sistema permite uma utilização mais simples no dia a dia e tem a importante vantagem de facilitar e reduzir a manutenção da bicicleta.

## A definição dos produtos

### MTB

Agilis 1.0		Agilis 3.0	
Preço ao consumidor	795,00	Preço ao consumidor	1.295,00
Tipo de quadro	Alu tubo simples	Tipo de quadro	Alu tubo simples
Design	2 cores detalhado	Design	2 cores detalhado
Tipo de freio	V-Brake	Tipo de freio	Disco mecânico
Grupo	Shimano 24v	Grupo	Shimano 24v
Suspensão	80mm	Suspensão	Suntour 80mm
Agilis 6.0		Agilis 8.0	
Preço ao consumidor	1.795,00	Preço ao consumidor	2.295,00
Tipo de quadro	Alu hidroformado	Tipo de quadro	Alu hidroformado
Design	3 cores detalhado	Design	3 cores detalhado
Tipo de freio	Disco mecânico	Tipo de freio	Disco mecânico
Grupo	Altus 24v	Grupo	Acera 27v
Suspensão	Suntour 100mm	Suspensão	Suntour 100mm
Agilis 10.0			
Preço ao consumidor	2.795,00		
Tipo de quadro	Alu hidroformado		
Design	4 cores detalhado		
Tipo de freio	Disco hidraulico		
Grupo	SRAM 2X10 X5		
Suspensão	Rock Shox Xc 28 100mm		

Fonte: Elaborado pelos autores

### ESTRADA

Speed 2.0		Speed 10.0	
Preço ao consumidor	1.295,00	Preço ao consumidor	2.795,00
Tipo de quadro	Alu tubo simples	Tipo de quadro	Alu hidroformado
Design	2 cores detalhado	Design	4 cores detalhado
Grupo	Shimano 16v	Grupo	Tiagra 20v
Garfo	Aluminio aero	Garfo	carbono

Fonte: Elaborado pelos autores

## TRANSPORTE/RECREAÇÃO/COMFORTO

Logic 1.0		Logic 2.0	
Preço ao consumidor	795,00	Preço ao consumidor	1.095,00
Tipo de quadro	Alu tubo simples	Tipo de quadro	Alu tubo simples
Design	2 cores detalhado	Design	2 cores detalhado
Tipo de freio	V-Brake	Tipo de freio	V-Brake
Grupo	Shimano 24v	Grupo	Shimano 24v
Suspensão	Rigida	Suspensão	Rigida
Logic 3.0		Agilis 6.0	
Preço ao consumidor	1.395,00	Preço ao consumidor	1.795,00
Tipo de quadro	Alu hidroformado	Tipo de quadro	Alu hidroformado
Design	2 cores detalhado	Design	3 cores detalhado
Tipo de freio	V-Brake	Tipo de freio	Disco mecanico
Grupo	Shimano Nexus 8v	Grupo	Shimano Alfine 11v
Suspensão	Suntour 50mm	Suspensão	Suntour 50mm
Prins 1.0		Prins 3.0	
Preço ao consumidor	795,00	Preço ao consumidor	1.395,00
Tipo de quadro	Alu tubo simples	Tipo de quadro	Alu hidroformado
Design	2 cores detalhado	Design	2 cores detalhado
Tipo de freio	V-Brake	Tipo de freio	V-Brake
Grupo	Shimano 24v	Grupo	Shimano Nexus 8v
Suspensão	Rigida	Suspensão	Suntour 50mm

Fonte: Elaborado pelos autores

### 6.5.2 Preço

Este item do mix de marketing é uma das mais complexas decisões no momento de implantação da estratégia. O marketing, quando aborda o conceito de preço utiliza-se de um conceito diferente do que normalmente é abordado nas empresas. Esta mudança de paradigma é derivada do conceito básico de marketing, de definir as características do produto a partir das informações de mercado. Assim, o preço do produto também deve ser definido a partir do nível de renda dos consumidores, além de quanto estão dispostos a pagar pelo produto ou serviço.

Este conceito é parte da orientação para o mercado, e a organização deve sim, considerar seus custos para produção, distribuição e divulgação do produto, mas o que determinará um preço competitivo será um que equilibra o valor percebido pelo cliente, com o preço que é cobrado.

O custo passa a não ser um determinante, mas apenas mais um componente da formação do preço final do produto ao consumidor.

Preço é o volume de dinheiro cobrado por um produto e/ou serviço. Preço é a quantidade de dinheiro, bens ou serviços que deve ser dada para se adquirir à propriedade ou uso de um produto.

O consumidor ao comprar um produto paga o preço e recebe os benefícios oferecidos por ele. O preço é apenas uma parte do custo total que os clientes pagam numa troca, que também inclui várias outras variáveis.

O preço é o único componente do mix de marketing que gera receita e é um dos principais elementos na determinação da participação de mercado de uma empresa e de sua rentabilidade.

A determinação do preço de um produto ou serviço nem sempre é uma tarefa simples. É preciso considerar que, quando bem posicionado, o preço de um produto ou serviço é fator primordial ao sucesso do plano de marketing.

Ao se elaborar a estratégia de preço de um produto, deve-se considerar o seguinte: ele deve ser suficientemente alto, para proporcionar lucro a quem o está produzindo ou comercializando, porém não pode ser tão alto que desestimele a compra. Afinal, sempre se procura comprar produtos mais baratos. Ele também deve ser suficientemente baixo, a fim de que seja atrativo aos clientes. Contudo, não pode ser demasiadamente baixo, pois pode depreciar o produto aos olhos dos clientes, que podem pensar que há algo de errado nele, além de não ser interessante produzi-lo e comercializá-lo, pois não gerará lucro significativo.

O cliente procurará um preço justo, não devendo ser muito elevado para que o cliente ache que não vale a pena comprá-lo, nem tão baixo que o leve a pensar que há algo de errado com o produto.

Preço \ Qualidade	Alto	Medio	Baixo
Alta	Estratégia Premium	Estratégia de Alto Valor	Estratégia de Valor Supremo
Media	Estratégia de Alto Preço	Estratégia de Preço Médio	Estratégia de Valor Médio
Baixa	Estratégia de Desconto	Estratégia de Falsa Economia	Estratégia de Economia

Posicionamento do produto levando em conta qualidade e preço.

Dentro do composto de marketing, o preço desempenha quatro papéis importantes:

- Se a compra será feita e, caso seja, quanto os consumidores comprarão;
- Se a comercialização do produto será suficientemente lucrativa;
- Se o preço é flexível e pode ser mudado com facilidade. Os profissionais de marketing precisam estar atentos para utilizar a estratégia de “pricing” correta, evitando problemas.
- O preço é quem gera a demanda e não o contrário. Se o preço do produto é baixo, geralmente a demanda é mais alta e vice-versa.

Analisando essas informações, fica o questionamento: qual é o preço ideal de um produto? O preço ideal de um produto é simplesmente aquele que o cliente julga justo e que, ao mesmo tempo, é interessante lucrativamente para a empresa.

Tendo em vista que o mercado nacional ainda é imaturo e visando se distinguir da concorrência, definiremos o preço abaixo dos produtos importados e produto superior em termos de definição técnica, design e qualidade se comparados aos produtos nacionais.

Isso evitará o conflito direto com a concorrência no período de introdução do nosso produto.

### **6.5.3 Distribuição / Pontos de venda**

O “P” de “praça” também é conhecido como ponto de venda ou canal de distribuição e pode ser descrito como sendo uma rede organizada de órgãos e instituições que, em combinação, executam todas as funções necessárias para ligar os fabricantes aos usuários-finais a fim de realizar a tarefa de marketing. De uma forma mais simples, distribuição em marketing significa disponibilizar o produto ou serviço ao cliente da forma mais fácil e conveniente para ser adquirido.

O objetivo do estudo é o de analisar como o produto será vendido e como chegará ao consumidor. Normalmente está associado aos canais de distribuição. Os sistemas de distribuição podem ser transacionais, logísticos ou facilitadores. A análise da distribuição envolve estudos de cobertura (áreas de atuação, abrangência), seleção dos tipos e características dos canais, a logística, elementos de motivação para os canais e os níveis de serviço que cada elemento da cadeia deverá oferecer e estar em conformidade.

De acordo com Maximiano (2006), na implantação da estratégia de marketing, como parte da estratégia global, devem-se diferenciar duas classes de clientes, os que pertencem ao mercado industrial (clientes corporativos), e o mercado consumidor (ou consumidores finais). Os primeiros compram produtos e serviços que são utilizados na produção de outros produtos e serviços que estas empresas oferecem aos seus clientes, e já os consumidores finais compram produtos e contratam serviços para seu uso próprio.

O aspecto “praça”, definido também como “canal de distribuição”, diz respeito ao caminho que o produto percorre desde sua produção até o consumo. A configuração dos canais de marketing é diferente, de acordo com os clientes e mercados, porém podem ser analisados utilizando um modelo geral.



A partir deste modelo pode-se observar todo o caminho que o produto percorre desde que é fabricado pelo produtor, muitas vezes existe a figura do agente, que controla os órgãos produtivos, e promove o relacionamento com as unidades atacadistas. Estas, por sua vez são as que fazem o contato entre os produtores (ou agente no caso acima), e os varejistas. Estes últimos são os que adquirem os produtos dos atacadistas, fazendo o contato final com o consumidor.

Durante a execução da estratégia é importante conhecer o seu canal de distribuição, tanto para o gerenciamento entre os membros do canal, assim como para obter informações dos consumidores, e utilizá-las nas estratégias de produto.

A distribuição será efetuada basicamente através de quatro sistemas de venda:

### **1) Lojas Próprias**

Abriremos duas lojas próprias – Curitiba e Rio de Janeiro.

### **2) Vendas pela internet (e-commerce)**

Hoje em dia esse tipo de venda está se tornando cada vez mais comum no mercado mundial. O e-Marketing pode ser conceituado como os esforços das empresas em informar, comunicar, promover e vender seus produtos e serviços pela internet. Esta modalidade de promoção apresenta grandes vantagens em relação aos veículos de marketing tradicionais como o fato de tanto grandes como pequenas

empresas podem enfrentar seus custos já que estes são relativamente baixos, não há limite real de espaço para propaganda, o acesso é rápido e o site fica disponível para o mundo todo, sem limitações geográficas.

Muitos autores hoje já afirmam que nunca antes na história da humanidade tantas pessoas tiveram a possibilidade de encontrar tantas informações sobre tantas coisas em um único local. Assim, o uso da internet como ferramenta importante na busca de qualquer tipo de informação deixou de ser uma novidade e se tornou um hábito para as pessoas em qualquer parte do globo. O marketing soube identificar nessa rede mundial de computadores um potencial canal de promoção e distribuição de produtos e serviços.

Pensando nessa tendência e também nos baixos custos operacionais é que investiremos no início de forma forte nas vendas pela internet, através de email-marketing e site, também em anúncios no google, para sempre estarmos como referencial nas buscas.

### **3) Televendas**

Teremos duas operadoras que farão as vendas por telefone. Estas funcionarão como suporte ao trabalho dos executivos de vendas e poderão também ser contatadas diretamente pelas lojas parceiras para a realização de pedidos.

### **4) Lojas parceiras**

Em cada estado teremos cinco lojas parceiras em cidades estratégicas desde pequenas até grandes. Num total de 35 lojas parceiras que farão a venda direta ao consumidor.

### **Distribuição logística dos Produtos**

Com um centro de distribuição na sede da empresa e próximo à área de montagem, a distribuição das bicicletas será feito diretamente para os lojistas, visando reduzir os intermediários e aumentar a margem para cada uma das partes envolvidas. Isso permitirá ao produto ter custo menor e ser, portanto, mais competitivo.

### **Metas para cada um dos sistemas de venda**

A previsão total de vendas no primeiro ano do negócio é de 11083 unidades. 80% serão vendidos pelas lojas parceiras, o que representa 7770 unidades ano, cada loja em média deverá vender 222 bicicletas no ano.

20% serão através de nossas 2 lojas e e-commerce, o que representa 3325 unidades ano, 1663 para cada loja no ano.

#### 6.5.4 Promoção

Muitas vezes, propaganda é confundida com marketing. Isso ocorre principalmente pelo fato de que o composto promocional é a parte do marketing que mais aparece e é percebida pelas pessoas de uma forma geral.

Há um provérbio popular que diz: “A propaganda é a alma do negócio”, e, realmente, ele tem toda a razão, pois se não divulgarmos o produto aos clientes, eles não saberão da sua existência e não poderão adquiri-lo.

Podemos considerar como sendo cinco as principais ferramentas da promoção. São elas: propaganda, promoção de vendas, relações públicas e publicidade, força de vendas e marketing direto.

**Propaganda** - A propaganda é um item que está inserido dentro da promoção e juntas desempenham papel fundamental na criação de valor para o cliente. A propaganda se torna importante porque informa os clientes sobre os produtos e ativa a necessidade de comprá-los.

Vale ressaltar que a propaganda influencia na escolha do consumidor. A propaganda, além de transmitir informações sobre os produtos, oferece informações sobre a empresa. A propaganda é necessária porque tem a capacidade de informar um grande número de clientes ao mesmo tempo. É importante, também, pois ajuda o consumidor a criar ou aumentar a percepção dos atributos dos produtos e dos pontos fortes da empresa.

A propaganda é uma das ferramentas mais comuns que as empresas utilizam para dirigir comunicações persuasivas aos compradores e público-alvos (Kotler, 1998, p.554).

**Promoção de Vendas** - As ferramentas de promoção de vendas são: cupons, concursos, prêmios, entre outras e possuem três características distintas: de comunicação, que visa atrair a atenção dos consumidores; de incentivo, que visa estimular o consumo; e de convite, que objetiva convidar para uma transação imediata.

Promoções de vendas são ferramentas usadas pelos profissionais de marketing que fazem parte do nosso dia a dia. Quantas vezes não recortamos selos em embalagens para concorrer a um carro ou uma casa?

Dois exemplos atuais de promoção de vendas servem exemplos: o primeiro é o preenchimento de um cupom nos postos Ipiranga para um sorteio em que os premiados ganharão Cross Fox e um ano de combustível grátis. O segundo é a promoção de vendas do O Boticário que está sendo veiculada na televisão, na qual todos os consumidores que comprarem um valor superior a x reais estarão automaticamente concorrendo a carros, vales-produto e meio milhão de reais.

Exemplos como esses têm como principal objetivo alavancar vendas e fazer com que os consumidores sejam atraídos pelas promoções e optem por comprar de uma empresa deles e não dos concorrentes.

**Relações Públicas** - Trata-se do desenvolvimento de apelos, junto ao consumidor, utilizando histórias da empresa ou da criação de produtos reconhecidos no mercado. Pode, até mesmo, valer-se de institutos sociais e obras de caridade de que a empresa participa.

**Publicidade** - É toda comunicação que não é paga pela veiculação. Por exemplo, quando um artigo sobre um produto é publicado em um jornal ou revista, as características do produto são comunicadas ao público sem ônus para a empresa.

**Força de Vendas** - É a ferramenta mais eficaz em termos de custos nos estágios finais do processo de compra, particularmente, no desenvolvimento da preferência, convicção e ação do consumidor. A venda pessoal envolve relacionamento ao vivo, imediato e interativo com o consumidor, permitindo uma relação duradoura.

**Marketing Direto** - A identificação do potencial de retorno do marketing direto é fácil de ser percebida. Basta imaginar a quantidade de ações de marketing em massa que se recebe diariamente sem participar do público-alvo a que elas se destinavam.

Quantas vezes você ouviu apelos para que comprasse um determinado CD quando você detesta aquele estilo de música? Ou quantas propagandas de cerveja existem para que você compre determinada marca em detrimento de outra, e você não toma bebidas alcoólicas?

Este é um dos principais motivos pelo qual o marketing direto vem obtendo sucesso e crescimento no Brasil e no mundo, nos últimos tempos. Este identifica quem a empresa deve atingir e direciona sua estratégia de marketing até essas pessoas, que é o objetivo. São algumas ferramentas do marketing direto:

- Mala direta: principal representante do marketing direto é uma forma de comunicação direta, dirigida a quem pretendemos informar sobre um produto ou serviço. Quanto mais personalizada a mensagem, maior será o impacto do destinatário ao recebê-la.
- Telemarketing: trata-se da utilização do telefone como ferramenta de marketing. Ele pode ser utilizado como forma de vender, comunicar, pesquisar ou prospectar clientes.
- Catálogo: ao mesmo tempo em que comunica a existência e os atributos de um produto, o catálogo é também uma forma de distribuição direta.
- Internet: utilização da rede mundial de computadores para comunicação e interligação virtual entre fornecedores e consumidores. Até agora não foi utilizado todo o potencial desta ferramenta, pois há desconhecimento por parte dos consumidores sobre o conjunto de recursos que ela pode oferecer. Vêm sendo utilizados e-mails como forma de comunicação, com alguns casos de sucesso.

A promoção está relacionada com o processo de comunicação e de venda aos clientes potenciais. Como, geralmente, campanhas ou processos de promoção estão relacionados com custos elevados, é interessante fazer uma análise de ponto de equilíbrio, para verificar se a estratégia, em análise, terá um custo que seja compatível com os consumidores adicionais que trará. Isto é, se o aumento da clientela e do benefício serão maiores do que o custo da promoção.

Em função disso é que escolhemos mais de um tipo de promoção que acreditamos ter uma melhor identificação com o nosso produto, segue abaixo as promoções:

- Através de promoções específicas realizadas em escolas, empresas, academias de ginástica e eventos de lazer e esportivo.
- Outdoor em eventos para o público segmentado
- Redes sociais, internet, smart fones e emails de marketing
- Geração de matérias espontâneas para mídia convencional sobre a utilidade, benfeitorias do produto.
- Tornar o cliente o grande agente de promoção como se este fosse o guia de uma grande rede.
- Telemarketing

A promoção que ocorre atualmente no mercado está relacionada sempre a eventos esportivos e ao patrocínio de atletas profissionais o qual também utilizaremos. Não existe praticamente divulgação nos meios de comunicação tradicionais.

Vamos gerar reportagens espontâneas em meios de comunicação que atinjam o público alvo.

As mídias que geram interesse no público alvo são, entre outras:

- Revista Triathlete
- Site Mundo tri (internet)
- outras revistas e sites

Criaremos um site que valorize o produto e que ajude a disseminar a imagem da marca desejada, gerando maior visibilidade do site através do Google. Utilizar também mídias sociais como facebook e twitter para aumentar a divulgação.

A Rodaviva fará anúncios em revistas com foco em qualidade de vida e também patrocinará eventos de corridas de mountain-bike no país.

### **6.5.5 Investimentos**

Nosso investimento no planejamento de marketing será na faixa de 4% do faturamento da empresa, podendo no decorrer do projeto ter uma pequena variação tanto para menos como para mais. Isso dependerá dos fatores externos que poderão influenciar numa nova estratégia que venhamos a implantar.

## **7 PLANO ESTRATÉGICO**

### **7.1 Missão, Visão e Valores**

#### **7.1.1 Missão**

Proporcionar prazer e satisfação aos praticantes de ciclismo, maximizar o valor do produto para o atleta, proporcionar retorno financeiro aos “stakeholders”, e gerar orgulho das práticas empresariais empregadas.

#### **7.1.2 Visão**

Ser reconhecida em 2017 como a melhor marca do mercado latino americano no desenvolvimento de equipamentos esportivos ciclísticos no quesito de inovação, design, conforto e eficácia dos produtos oferecidos.

#### **7.1.3 Valores**

- Ética e transparência
- Sustentabilidade
- Foco na necessidade do cliente
- Geração de valor para os “stakeholders”

## 7.2 Análise de Oportunidades e Ameaças

### 7.2.1 As 5 Forças Competitivas de Porter



Fonte: Wikipédia

#### 7.2.1.1 Rivalidade entre as empresas concorrentes

→ Média

O número de marcas atuantes no Brasil ainda é pequeno quando comparado a mercados maduros como os países europeus e Estados Unidos.

#### 7.2.1.2 Ameaça de novos entrantes

→ Elevada

O aumento do poder de compra estimula novas empresas a entrarem no mercado brasileiro e a aparente margem de lucro elevada das empresas que atuam neste mercado permite a entrada de empresas menos eficazes em termos de custo.

### 7.2.1.3 Ameaça de produtos substitutos

→ Baixa

Novas variações de tipos de bicicleta continuam sendo criadas há séculos e a sua utilidade e simplicidade já provaram ser insubstituíveis.

### 7.2.1.4 Poder de barganha dos fornecedores

→ Média

Os fornecedores dos componentes principais têm poder de barganha elevado, pois estes possuem produtos de marcas que são conhecidas e valorizadas pelos clientes. Como só existem 2 grandes fabricantes mundiais destes equipamentos e eles são importantes na decisão de compra dos clientes, o poder de barganha destes é elevado.

Os fornecedores de quadros e pequenos componentes têm menos poder de barganha baixo por terem muitos concorrentes que desenvolvem e fabricam estes produtos.

### 7.2.1.5 Poder de barganha dos compradores

→ Médio

Os compradores têm poder de barganha médio, pois o número de concorrentes é considerado médio, pois embora existam muitos concorrentes, poucos possuem atualmente produtos com nível de qualidade e custos competitivo.

## 7.2.2 Análise SWOT

AMBIENTE INTERNO	
FORÇAS	FRAQUEZAS
Estrutura da organização enxuta e altamente especializada	Pouca experiência neste mercado
Empresa de pequeno porte e singularidade na atuação do mercado	Sistemas de vendas diferenciados
Custo da produção viável comparado com o preço de venda o que gera uma margem de lucro atrativa	
Ponto de equilíbrio bem atrativo para algum investidor ou mesmo para recuperar capital próprio dos donos	

AMBIENTE EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Cada três habitantes brasileiros tem uma bicicleta, são 60 milhões em todo o território nacional.	Concorrência já estabelecida para venda de bicicletas tradicionais para lazer, esporte e locomoção.
50% dos consumidores utilizam à bicicleta como meio de transporte	Preços praticados por esses concorrentes em função ao alto volume de produção
5º maior mercado do mundo no consumo de bicicletas	Alguns mercados consumidores poderão apresentar condições negativas de rodagem e clima para consumo em abundância
Importância dada à qualidade de vida e a prática de atividade física em crescimento por parte dos consumidores	Dificuldades na importação de peças específicas que caracterizam a produção do produto
O usuário é o próprio tomador de decisão para a compra	Dificuldade na relação com fornecedores internacionais
Mercado escolhido em franca evolução de consumo do produto e de maior probabilidade de consumo pelo número de habitantes e cidades em todas as classes sociais	Pouco poder de barganha com os fornecedores
Condições ambientais e de rodagem em desenvolvimento na maioria das cidades que compõem a região sul e sudeste	Inestabilidade cambial
Os clientes se encontram em todos os pontos dos estados escolhidos seja para prática de atividade física como esporte amador, ciclismo profissional e para fins de locomoção.	Baixo custo dos produtos dos concorrentes

### 7.2.3 Geração de atributos e benefícios potenciais

TANGÍVEIS	
ATRIBUTOS	BENEFÍCIOS
<p>Marca quadro            Marca e modelo dos componentes            Leveza            Resistência            Controle preciso            Confiabilidade            Design            Rigidez            Tem uma especificação técnica otimizada entre leveza, resistência, confiabilidade e design.            Confortável            Agilidade            Fácil manutenção            Marca reconhecida            Durável</p>	<p>O cliente não vai correr o risco de a bicicleta quebrar            É segura para uso intenso e pesado            O cliente vai gastar menos em manutenção            O cliente estimulará o crescimento do mercado e de uma marca nacional            Exclusividade            Ter um produto adaptado para o cliente            Ter um produto exclusivo            Qualidade do melhor nível do mercado            Garantia de três anos</p>
INTANGÍVEIS	
ATRIBUTOS	BENEFÍCIOS
<p>A sociedade respeita quem tem força de vontade para treinar            Investir em bicicletas mostra como a saúde é importante            Ter uma boa bicicleta mostra como a pessoa é aventureira            O fabricante teve muito cuidado com os detalhes</p>	<p>O cliente vai pedalar muito rápido com ela            O cliente vai adorar olhar para ela            Satisfação por adquirir um produto com qualidade</p>

## 7.2.4 Fatores Críticos de Sucesso

Criar uma empresa flexível nas suas operações, com facilidade para adaptar-se as constantes mudanças de regras de comércio internacional e as regras de protecionismo dos países, além disso, teremos um modelo de negocio que permita custos fixos baixos.

Criar uma marca forte com design diferenciado oferecendo um produto com excelente custo benefício ao consumidor.

Realizar um planejamento tributário visando o menor recolhimento de impostos e encargos, o que dará um diferencial competitivo para empresa.

## 7.3 Cronograma

CRONOGRAMA DE ATIVIDADES																			
MÊS CALENDÁRIO	2012						2013												
	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
<b>1. ESTRUTURA FÍSICA</b>																			
1.1 Constituição legal da empresa																			
1.2 Locação do Galpão/ terreno																			
1.3 Reforma																			
1.4 Compra de equipamentos de escritório/ mobília																			
1.5 Compra de equipamentos de montagem																			
1.6 Início da contratação de mão de obra																			
1.7 Recebimento do primeiro lote de componentes																			
1.8 Início de produção																			
1.9 Locação de 2 lojas próprias (Curitiba e Rio de Janeiro)																			
<b>2. DESENVOLVIMENTO PRODUTO</b>																			
2.1 Pesquisa																			
2.2 Desenvolvimento dos produtos																			
2.3 Desenvolvimento dos fornecedores locais																			
2.4 Desenvolvimento dos fornecedores estrangeiros																			
<b>3. MARKETING</b>																			
3.1 Cadastramento de lojistas																			
3.2 Desenvolvimento de Site																			
3.3 Email marketing para os contatos através de site e televendas																			
3.4 Início das vendas por televendas																			
3.5 Outdoor																			
3.6 Negociação dos patrocínios de competições																			
3.7 Negociação dos patrocínios de atletas																			
Início da Primavera																			
Início do Verão																			
<b>4. LANÇAMENTO DOS PRODUTOS</b>																			

## **8 PLANO FINANCEIRO**

### **8.1 Considerações Macroeconômicas**

Para as análises financeiras e as demais considerações de mercado necessárias para a realização do estudo, foram considerados os seguintes condições macroeconômicas durante os cinco primeiros anos de funcionamento.

→ Câmbio

Taxa em 28/08/2012 é de 2,04 Reais/Dólar. Visando trabalhar de forma conservadora, estamos imaginando a taxa do dólar será terá variação até o início das operações em ficará estável a um nível de 2,50 Reais/Dólar.

→ PIB

Consideramos um crescimento do PIB e assim do mercado de bicicletas de 2% ao ano até 2016 e de uma pequena retração de 0,5% para 2017.

→ Taxas de juros

Visto a recente queda rápida no nível das taxas de juros, acreditamos que mesmo ainda havendo espaço para redução das taxas, ficaremos com taxas próximas das atuais e assim utilizamos uma TMA de 9%.

→ Protecionismo

Visto a longa redução do protecionismo do mercado brasileiro nos últimos 20 anos, consideramos que atual retomada do aumento do protecionismo é pontual e que a abertura do mercado deve continuar nos próximos anos.

### **8.2 Investimentos de Implantação e Expansão da Empresa**

Consideramos para o início da atividade da empresa os investimentos na estrutura física, no desenvolvimento dos produtos, na abertura formal da empresa e na campanha de lançamento da marca.

Estes gastos de implantação acontecem nos primeiros seis meses de implantação, anteriormente ao início das primeiras entregas de produtos. Os valores considerados são estes abaixo.

Os gastos de expansão acontecem quando a estrutura existente não tem mais capacidade para produzir o volume de vendas.

Os principais itens considerados na fase de implantação são estes abaixo:

<b>INVESTIMENTOS DE IMPLANTAÇÃO E EXPANSÃO</b>	<b>-679.700,00</b>
<b>Investimento Estrutura Física</b>	
Empilhadeira	-35.000,00
Equipamentos de escritório/mobília	-15.000,00
Linhas de montagem e ferramentas	-60.000,00
Estrutura estoque, recepção e despacho	-20.000,00
Computadores	-72.000,00
Estrutura logística	-30.000,00
Outros	-30.000,00
<b>Desenvolvimento Produto</b>	<b>-62.000,00</b>
Compra amostras	
Assessoria para dados de mercado	
<b>Abertura Empresas</b>	<b>-55.700,00</b>
Formalizações	
Viagem para desenvolvimento pontos de venda	
<b>Campanha de lançamento</b>	<b>-300.000,00</b>

### 8.3 Composição dos Custos Médios por Produto

Os itens considerados como custos são basicamente os de compra e importação dos quadros e pequenos componentes, assim como os de compra de componentes nacionais, os custos diretos ligados à montagem das bicicletas e os custos de distribuição aos lojistas.

A compra de todos os quadros é feita via importação direta da China, portanto, a entrega será feita em múltiplos de 180 quadros – capacidade de um container de 40 pés. As demais peças serão compradas no mercado nacional com pagamento a 30 dias da entrega. As peças importadas serão pagas à vista, no momento da chegada do container em Paranaguá.

O custo médio do produto será composto principalmente por:

- Componentes: R\$555,50
- Custos diretos de montagem: R\$30,00
- Distribuição: R\$100,00
- Impostos: R\$145,02
- Custo unitário médio: R\$830,52

#### 8.4 Composição das Despesas

As principais despesas fixas serão o aluguel do imóvel, a mão de obra suporte, contador, manutenção do site internet, despesas de água, luz, telefone e seguro, comunicação.

Estas despesas totalizarão no primeiro ano de funcionamento R\$53.240,00 mensais, evoluindo nos anos seguintes conforme o fluxo de caixa descrito abaixo.

#### 8.5 Preço de vendas e Ticket médio faturado

Estamos considerando para a definição do fluxo do ticket médio faturado uma margem do revendedor igual a 33% do preço de faturado.

Consideramos também dentro vendas distribuídas nos diversas faixas de preço de venda ao consumidor conforme abaixo:

Faixas de preços de venda consumidor (BRL)		Média preço venda consumidor	Média faturado Rodaviva	Distribuição das vendas
800,00	1.200,00	1.000,00	750,00	0,32
1.200,00	1.600,00	1.400,00	1.050,00	0,32
1.600,00	2.000,00	1.800,00	1.350,00	0,21
2.000,00	2.400,00	2.200,00	1.650,00	0,11
2.400,00	3.000,00	2.700,00	2.025,00	0,05

Com estas considerações, chegados a um valor do ticket médio faturado pela Rodaviva de R\$1.130,00.

#### 8.6 Fluxo de Caixa

Consideramos em nosso planejamento financeiro períodos de consolidação que se iniciam no mês de julho. Escolhemos esta estratégia devido à sazonalidade deste mercado, que tem concentração das vendas nos meses de verão.

	ano 0	ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5
	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
RECEITA BRUTA	0,00	12.543.000,00	39.460.730,00	69.020.400,00	77.427.600,00	76.071.600,00
CUSTOS (MP + Log + CIF + Imposto)	-1.359.870,00	-10.749.354,49	-32.310.091,31	-53.923.000,78	-58.928.809,04	-56.626.515,45
DESPESAS (Administrativas, Comer)	-846.581,60	-2.512.623,60	-4.602.640,20	-7.403.361,00	-8.008.695,00	-7.913.775,00
INVESTIMENTOS DE IMPLANTAÇÃO	-679.700,00	-250.860,00	-1.031.214,60	-1.572.408,00	-1.548.552,00	-1.521.432,00
APORTE DE DINHEIRO EXTERNO	3.100.000,00	1.500.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>FLUXO DE CAIXA MENSAL</b>	<b>-2.886.151,60</b>	<b>-969.838,09</b>	<b>1.516.783,89</b>	<b>6.121.630,22</b>	<b>8.941.543,96</b>	<b>10.009.877,55</b>
<b>CAIXA</b>	<b>5.556.146,95</b>	<b>7.340.302,90</b>	<b>14.949.947,63</b>	<b>61.790.560,80</b>	<b>159.181.946,24</b>	<b>268.601.629,76</b>

### 8.7 Payback, VPL E TIR

Considerando para os cinco primeiros anos os fatores descritos acima, temos os resultados abaixo.

TMA	9%
VPL	R\$ 13.823.766,82
TIR	71%
PAY BACK (Meses)	36

O negócio permite recuperar o valor investido inicialmente em 3 anos, resultado alcançado devido aos altos investimentos iniciais necessários.

O Valor Presente Líquido foi calculado a partir do fluxo de caixa do projeto, considerando uma TMA de 9% ao ano devido as recentes quedas das taxas de juros. O VPL encontrado foi de R\$13.823.766,82, valor bastante interessante e indicativo da viabilidade do projeto.

A TIR, que determina o rendimento proporcionado pelo negócio no período, é de 71%.

## 9 CONCLUSÃO

Dentro de um cenário econômico positivo e da mudança das características do consumidor brasileiro, acreditamos que os nichos nos quais realizamos o estudo são os que possuem maior tendência de crescimento. Isso se deve principalmente a mudança das características de consumo no Brasil e do incentivo crescente a prática de esportes e ao uso da bicicleta como meio de transporte.

Após as análises, projeções de mercados e cenários, concluímos que efetivamente existem consumidores para o nosso produto. Sabemos que os concorrentes são numerosos, mas acreditamos ter identificado um modelo de negócio pouco explorado e que gera vantagens competitivas interessantes.

O trabalho acima mostra que a oportunidade é efetiva e estrategicamente terá vantagens a empresa que conseguir entrar no mercado no período mais curto de tempo. Assim a nova empresa poderá aproveitar as oportunidades criadas pelo crescimento econômico, incentivos gerados pelas olimpíadas no Brasil, macroeconomia favorável ao nosso modelo de negócio e neste contexto contribuir para melhorias das questões urbanas de suas cidades e por consequência, melhorias para o meio ambiente.

## 10 REFERÊNCIAS

GROUS, Alexander. The British Cycling Economy Report, 2009.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing – A Edição do Novo Milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000, 10ª edição.

McCARTHY, E Jerome; PERREAULT Jr, William D. Marketing Essencial – uma abordagem gerencial e global. São Paulo: Atlas, 1997

ABRACICLO. Disponível em <<http://www.abraciclo.com.br/>>. Acesso em: 18 jun.2012

EXAME.COM. Meio ambiente e energia. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/economia/meio-ambiente-e-energia>> Acesso em: 20 jun.2012

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br>> Acesso em: 19 jun.2012

NBDA. National Bicycle Dealers Association. “*A Look at the Bicycle Industry’s Vital Statistics*”. Disponível em <<http://nbda.com/articles/industry-overview-2010-pg34.htm>> Acesso em: 19 jun.2012

SLIDESHARE. Caso Specialized – Informações adicionais. Disponível em <<http://www.slideshare.net/uLeonidio/administracao-em-marketing-aula-3-caso-specialized-apoio>> Acesso em: 20 jun.2012

URBANIDADES. Urbanismo, Planejamento Urbano e Planos Diretores. Por Sérgio Moraes. Disponível em < <http://urbanidades.arq.br/2010/10/bicicletas-transporte-urbano-e-sustentabilidade/>> Acesso em: 20 jun.2012

## 11 ANEXOS

### 11.1 Detalhamento da lista de componentes e suas origens

Lista de componentes detalhada com a indicação das peças que serão importadas ou compradas localmente.

Descrição português	Descrição inglês
Suspensão dianteira/Garfo	Front suspension/Fork
Caixa de direção	Headset
espaçadores	Spacer
suspensão traseira	Rear suspension
Câmbio Dianteiro	front Derailleur
Câmbio Traseiro	Rear derailleur
Trocador	Shifter
Cassete	Cassete
Corrente	Chain
Pedivela/Coroas	Crank
pedais	
movimento central	Bottom bracket
alavanca de freio dianteiro	Front brake levers
alavanca de freio traseiro	Rear brake levers
pinça freio dianteiro	Brake caliper front
pinça freio traseiro	Brake caliper rear
disco de freio dianteiro	Disc front
disco de freio traseiro	Disc rear
pneus	Tires
câmara	Tubes
cubo dianteiro	Hub front
cubo traseiro	Hub rear
aro dianteiro	rim front
mesa	Stem
guidão	Handlebar
cabos --> detalhar	cables
conduites --> detalhar	
manopla	grip
tampa lateral guidão	
protetor fricção cabos no quadro	
Embalagem	
Manual	
Protetor fechamento garfo diant	
Protetor fechamento garfo tras	

COMPRAS DE  
FORNECEDORES LOCAIS

DEMAIS ITENS SERÃO  
IMPORTADOS

Os componentes importados terão sua origem majoritariamente a China, sendo alguns pontos pontualmente adquiridos de Taiwan.

## 11.2 Quantidade e custos dos funcionários

TABELA DE SALÁRIOS							
CARGOS	SALÁRIO BASE	SALÁRIO COM ENCARGOS	Quant 1 ano	Quant 2 ano	Quant 3 ano	Quant 4 ano	Quant 5 ano
DIRETOR ADMINISTRATIVO	5.000,00	7.100,00	1	1	1	1	1
DIRETOR COMERCIAL	5.000,00	7.100,00	1	1	1	1	1
DIRETOR DE OPERAÇÕES	6.000,00	8.520,00	1	1	1	1	1
Analista Financeiro	2.934,00	4.841,10	1	1	1	1	1
Analista de Gestão Humana	3.059,00	5.047,35	1	1	1	1	1
Supervisor de Vendas	6.044,00	9.972,60	1	1	1	1	1
Executivo de Vendas	1.500,00	2.475,00	3	10	14	14	14
Televendas	776,00	1.280,40	1	2	4	4	4
Supervisor de logística	4.700,00	7.755,00	1	1	1	1	1
Auxiliar de Expedição	1.004,00	1.656,60	1	2	4	4	4
Assistente de compras	1.407,00	2.321,55	1	1	2	2	2
Auxiliar de Faturamento	1.000,00	1.650,00	1	1	2	2	2
Supervisor de Produção	5.032,00	8.302,80	1	1	1	1	1
Auxiliar de Produção	850,00	1.402,50	2	7	12	13	13
Inspetor da qualidade	1.500,00	2.475,00	1	1	1	1	1
Assistente de Meio ambiente	1.462,00	2.412,30	1	1	1	1	1
Auxiliar Serviços Gerais	800,00	1.320,00	1	1	2	2	2
Recepcionista	950,00	1.567,50	1	1	1	1	1
Vendedor	1.013,00	1.671,45	10	10	10	10	10
Gerente de Loja	3.317,00	5.473,05	1	1	1	1	1
<b>TOTAL</b>			<b>32</b>	<b>46</b>	<b>62</b>	<b>63</b>	<b>63</b>

SERVIÇOS TERCEIROS		
TIPO	Valor mensal contrato	OBS
Contador	1500	Verificação de impostos e geração de GPS para
Segurança/Vigilantes	15000	3 vigilantes armado
Jurídico	1000	Administração de processos e consultoria

## **APÊNDICE: IDENTIFICAR OPORTUNIDADES E AMEAÇAS A PARTIR DA ANÁLISE DAS CINCO FORÇAS DE PORTER**

**Natália Portella Reichmann**  
**natalia@ebrengenharia.com.br**

### **RESUMO**

Este apêndice será desenvolvido dentro do plano estratégico da empresa Rodaviva. O tema analisará as oportunidades e ameaças sofridas pela empresa sob a análise das cinco forças de Porter e mostrará como essa ferramenta é fundamental para elaboração da estratégia empresarial.

### **PALAVRAS CHAVE**

Produtos substitutos, competitividade, estratégia, planejamento, concorrentes, barreiras de entrada, novos entrantes, rivalidade, retaliação, poder de compra, margens de lucro, fornecedores, clientes.

### **INTRODUÇÃO**

A análise das cinco forças de Porter é uma importante ferramenta utilizada na formulação da estratégia tendo em vista que o ambiente externo e o ambiente interno afetam diretamente no desenvolvimento de qualquer organização. Portanto é de extrema importância que esta análise seja feita para que a organização crie habilidades para enfrentar as ameaças.

Segundo Porter (2004, página 5), grande especialista em estratégia competitiva e definidor das cinco forças, o grau de concorrência é determinado pelas seguintes cinco forças competitivas: ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos ou serviços substitutos, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos clientes e rivalidade entre organizações existentes. Estas forças são responsáveis por determinar a atratividade da indústria, pois estas podem influenciar preços, lucros, custos e investimentos.

Neste trabalho, cada uma dessas forças será analisada de maneira detalhada, o que auxiliará na descoberta dos pontos fortes e pontos fracos da empresa.

## DESENVOLVIMENTO

### 1 As cinco forças de Porter

#### 1.1 Representação gráfica

Abaixo se encontra a representação gráfica das cinco forças de Porter.



Fonte: Wikipédia

Nos itens a seguir serão detalhadas as forças e o nível de ameaça de cada uma delas em relação a negócio em questão.

#### 1.2 Ameaça de novos entrantes

Novas empresas quando entram para uma indústria carregam o desejo de conquistar mercado, trazendo novas capacidades e novos recursos.

A entrada de novos concorrentes no mercado será considerada uma ameaça dependendo das estratégias de entrada destes e também das barreiras existentes já estabelecidas.

De acordo com Porter (1999, página 29), a seriedade da ameaça de entrada depende da expectativa dos novos entrantes em relação às barreiras existentes e à reação dos concorrentes. Se as barreiras de entrada forem altas e os recém-

chegados esperarem uma forte retaliação dos concorrentes, é evidente que não representarão séria ameaça.

As barreiras são sustentadas pelos seguintes fatores: economias de escala, diferenciação do produto, exigências de capital, desvantagens de custo, acessos a canais de distribuição e pela política governamental.

No caso da empresa Rodaviva, essa ameaça é considerada nível alto, pois a oportunidade estabelecida no momento incentiva a entrada de novos concorrentes no mercado. O alto poder de compra, as margens de lucro elevadas e o baixo nível de qualidade dos produtos atualmente disponíveis no mercado favorecem esse cenário.

### **1.3 Ameaça de produtos ou serviços substitutos**

No mercado, as organizações estão sempre competindo com outras que elaboram produtos substitutos. São chamados de substitutos aqueles produtos que possuem a mesma finalidade de outros, mas não necessariamente apresentam a mesma forma física. Por exemplo, segundo Porter (1989, página 252) há uma diferença enorme entre um caminhão e um trem, mas ambos desempenham a mesma função genérica para o comprador, que é o transporte de carga de ponto a ponto.

Dentro de uma organização é importante que sejam analisados os produtos dos concorrentes que se encaixam como substitutos e qualificar o grau de ameaça que estes representam. Deve ser analisado também o valor percebido pelo cliente e a propensão do cliente de optar pelo substituto e não pelo seu produto.

Na empresa Rodavida, por se tratar de uma montadora de bicicletas, essa ameaça é considerada nível baixo, pois já foram criados diversos outros meios de locomoção que não fizeram com que a bicicleta fosse substituída. O cliente que busca a bicicleta como meio de locomoção não prioriza o tempo de locomoção por ela proporcionado, e sim o meio ambiente, a qualidade de vida e a redução de gastos com combustíveis ou tarifas de transporte. É um meio de locomoção gratuito, saudável e não agressivo ao meio ambiente.

#### **1.4 Poder de negociação dos fornecedores**

É importante salientar que as empresas para terem sucesso no controle de sua estratégia não podem ser controladas por seus fornecedores, os quais tem liberdade de elevação de preços, redução da qualidade dos produtos e redução de seus serviços. Estes fatores estão fora do controle da organização, portanto as empresas precisam aprender a lidar com os fornecedores para obterem resultados positivos.

Os grupos fornecedores podem se tornar uma grande ameaça para a empresa nas seguintes situações: quando os fornecedores dominam o setor, quando não existem produtos substitutos concorrendo com eles, quando o produto do fornecedor tem grande valor percebido diretamente pelo cliente e quando os custos de mudança para a empresa compradora são altos.

No caso da empresa Rodaviva, há dois grupos de fornecedores, os fornecedores internacionais e os nacionais. O primeiro grupo é responsável por fornecer quadros, rodas e pequenos componentes. Já o grupo dos nacionais, fornece cambio, freios e pedivela.

O nível de ameaça é diferente para cada um desses fornecedores. Classificamos como nível médio para alto o poder de barganha de fornecedores nacionais (cambio, freios, pedivela), pois há somente dois fornecedores disponíveis atualmente no mercado brasileiro e estes são responsáveis por componentes de grande importância na percepção de valor pelos clientes, influenciando muito na compra. Já os fornecedores internacionais (quadros, rodas e pequenos componentes) apresentam nível de ameaça pequeno para médio, pois existem várias opções de fornecedores destes produtos no mercado.

#### **1.5 Poder de negociação dos clientes**

Atualmente, os clientes acabam sendo considerados competidores da indústria. Pois estes exigem cada vez mais produtos de qualidade a preços cada vez mais baixos. Os clientes estão cada vez mais informados a respeito de preços e demanda de produtos no mercado, tendo então, maior poder de barganha nas negociações.

Este cenário abordado acima torna a tarefa mais difícil para as organizações, as quais precisam investir cada vez mais em tecnologias, precisam adotar preços competitivos e ao mesmo tempo devem manter a rentabilidade desejada.

O nível de ameaça dos clientes para a montadora de bicicletas é considerado médio, mesmo com a existência de um número de concorrentes elevado. Porém, os diferenciais propostos pela Rodaviva fazem com que a empresa se destaque e seja reconhecida pelo cliente de maneira diferente.

A Rodaviva oferece um produto com design robusto e detalhista, componentes superiores aos oferecidos pela concorrência pelo mesmo nível de preço e um sistema inovador para o nicho de meio de transporte.

É importante citar que alguns autores consideram o Governo como uma sexta força, devido à influência que este pode exercer em alguns setores. A política fiscal, as barreiras, os subsídios e as mudanças na legislação interferem de maneira intensa no cenário abordado nos itens acima.

### **1.6 Rivalidade entre as organizações existentes**

A rivalidade entre os concorrentes incentiva a utilização de táticas como competição no preço, lançamento de novos produtos, campanhas mais inovadoras de marketing e táticas para manter os clientes, como o aumento de garantias e serviços oferecidos a eles.

É considerada uma ameaça grande quando se verifica um baixo e lento crescimento do setor, grande número de concorrentes, custos fixos elevados, pouca diferenciação de produtos e barreiras de saída elevadas.

No contexto analisado podemos dizer que o nível de rivalidade é médio, pois o número de marcas atuantes no Brasil ainda é pequeno se comparado com a fatia de mercado que ainda pode ser explorada. No caso da empresa Rodaviva, seriam oito concorrentes diretos brasileiros e mais oito concorrentes internacionais.

Em relação aos custos fixos, estes são considerados médios, porém devem ser reduzidos ao máximo para manter a competitividade do mercado. Várias estratégias auxiliam na redução desse custo, como por exemplo, a diminuição do retrabalho, utilização de número mínimo de funcionários, redução de custos de garantia, otimização de jornadas de trabalho, adoção de banco de horas, redução de perdas na produção, diversificação de fornecedores, entre outras.

## **CONCLUSÃO**

A avaliação das cinco forças de Porter é importante para que a empresa possa desenvolver sua estratégia baseada na identificação dos pontos fortes e fracos. Segundo Porter (2004, página 32), o conhecimento das capacidades da companhia e das causas das forças competitivas colocará em destaque as áreas em que a empresa deve enfrentar a concorrência e aquelas em que deve evitá-la. A partir dessa análise, pode ser elaborado um plano estratégico com o posicionamento da empresa definido, com uma situação de defesa contra as forças competitivas, explorando-as de maneira mais favorável com o objetivo de atingir o equilíbrio competitivo. O estrategista pode definir um plano de ação que inclua o posicionamento da empresa, o qual proporcionará a melhor posição de defesa contra as forças, o equilíbrio através de manobras estratégicas e por último, a antecipação de mudanças devido às forças que virão atingir a empresa, tentando explorá-las de modo favorável através da escolha de uma estratégia que se adapte ao novo equilíbrio.

Ficou claro neste apêndice que alguns itens apresentam maior nível de ameaça do que outros. Portanto deve-se focar em estratégias de proteção e também em estratégias que desenvolvam melhor as vantagens em relação aos concorrentes.

Os custos fixos e variáveis devem ser reduzidos ao máximo, mantendo produtos no melhor nível do mercado internacional, investindo em propaganda e adaptando o modelo de negócios a situação macro econômica do momento.

## **REFERÊNCIAS**

FRIDMAN, Salomão. Apostila de Mba em Gestão Estratégica de Empresas 3/11. Disciplina Planejamento Estratégico. ISAE/FGV. 2011

LIMA, Miguel F.; SAPIRO, Arão; VILHENA, João Baptista; GANGANA, Mauricio. Gestão de Marketing/ 8ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

PORTER, Michael E. Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PORTER, Michael E. Competição: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, Michael E. Competição: Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

WIKIPEDIA. Cinco Forças de Porter. Disponível em <<http://www.wikipedia.org>>  
Acesso em: 22 ago. 2012