

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Alexandre Barreto de Mello

PLANO DE MARKETING PARA A ACADEMIA PORTO DO CORPO

Porto Alegre

2016

Alexandre Barreto de Mello

PLANO DE MARKETING PARA A ACADEMIA PORTO DO CORPO

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

Orientador: Prof. Dr. Fernando Bins Luce

Porto Alegre

2016

Alexandre Barreto de Mello

PLANO DE MARKETING PARA A ACADEMIA PORTO DO CORPO

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

Conceito Final:

Aprovado em ____ de _____ de 2016

BANCA EXAMINADORA

Orientador – Prof. Dr. Fernando Bins Luce - UFRGS

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, aos meus pais, pelo apoio incondicional em todos os momentos de minha vida, me incentivando de todas as formas para que eu conquiste os meus objetivos.

Ao professor Dr. Fernando Bins Luce pela orientação, pelas conversas e pelas aulas que, certamente, me ajudaram a compreender melhor sobre o marketing e a administração como um todo.

À Academia Porto do Corpo e seus sócios, que se disponibilizaram a conversar e explicar detalhadamente o funcionamento da empresa, fornecendo informações fundamentais ao desenvolvimento deste trabalho.

Aos meus colegas e amigos pela ajuda e apoio ao longo dos últimos cinco anos, que me trouxeram, além de momentos de descontração, ensinamentos valiosos.

A todos que fazem parte da minha vida e contribuem, de alguma maneira, para as minhas realizações.

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo principal a formulação de um plano de marketing para a Academia Porto do Corpo, uma academia de ginástica localizada no Bairro Petrópolis, em Porto Alegre. Visando atingir esse objetivo, foi realizada, em um primeiro momento, uma análise situacional tanto do ambiente externo à empresa como do ambiente interno. Através da mesma, foi possível elencar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do ambiente, dando forma a uma matriz SWOT, que, por sua vez, possibilitou a elaboração de objetivos e metas coerentes à realidade da empresa. Além disso, foram formuladas estratégias e planos de ação para orientar os esforços da Porto do Corpo no sentido de seus objetivos e metas. Por último, os mecanismos de controle foram formulados, facilitando o acompanhamento do plano traçado. As etapas citadas do plano de marketing tiveram como embasamento um referencial teórico que abordou o marketing de serviços e a própria elaboração do plano, de acordo com diversos autores. Além disso, as entrevistas com os sócios, as conversas informais com os funcionários, as observações presenciais do autor, a busca por dados secundários e a pesquisa com os clientes da academia tornaram possível a consecução do trabalho apresentado. Dessa forma, o referido plano terá vigência em 2017, visando o crescimento e o desenvolvimento da Academia Porto do Corpo através da profissionalização da gestão, da intensificação do marketing de relacionamento com os clientes e da divulgação mais qualificada da marca.

PALAVRAS-CHAVE: Plano de Marketing. Marketing de Serviços. Matriz SWOT. Academia. Clientes.

ABSTRACT

The main objective of this work is the formulation of a marketing plan for the Academia Porto do Corpo, a fitness center located in the Petrópolis neighborhood, in Porto Alegre. Aiming at reaching this objective, a situational analysis was carried out both in the external environment of the company and in the internal environment. Through it, it was possible to list the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the environment, forming a SWOT matrix, which, in turn, enabled the elaboration of objectives and goals consistent with the reality of the company. In addition, strategies and action plans have been formulated to guide the efforts of the Port of Corps towards its objectives and goals. Finally, the control mechanisms were formulated, facilitating the monitoring of the plan. The aforementioned steps of the marketing plan were based on a theoretical framework that addressed the marketing of services and the actual elaboration of the plan, according to several authors. In addition, interviews with members, informal conversations with employees, the author's face-to-face observations, the search for secondary data, and research with the clients of the academy made it possible to achieve the work presented. Thus, this plan will be in force in 2017, aiming at the growth and development of the Academia Porto do Corpo through professionalization of management, intensification of customer relationship marketing and more qualified brand disclosure.

KEYWORDS: Marketing Plan. Marketing of Services. Swot Matrix. Gym. Clients.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolução das classes econômicas	35
Gráfico 2 - Forma como os clientes conheceram a Porto do Corpo.....	49
Gráfico 3 - Satisfação com o site da academia.....	50
Gráfico 4 - Satisfação com a atuação nas mídias sociais (Facebook)	51
Gráfico 5 - Motivos que levaram os clientes a escolher a Porto do Corpo	51
Gráfico 6 - Satisfação com a localização da Porto do Corpo	52
Gráfico 7 - Satisfação com o atendimento e motivação dos instrutores.....	53
Gráfico 8 - Acompanhamento e correção na execução dos exercícios	53
Gráfico 9 - Satisfação com higiene e limpeza	54
Gráfico 10 - Satisfação com as músicas	54
Gráfico 11 - Satisfação com os aparelhos de musculação.....	55
Gráfico 12 - Satisfação com os equipamentos de ginástica funcional	56
Gráfico 13 - Satisfação com as esteiras	56
Gráfico 14 - Satisfação com a infraestrutura das aulas	57
Gráfico 15 - Satisfação com o horário das aulas	57
Gráfico 16 - Satisfação com a variedade de modalidades	58
Gráfico 17 - Satisfação com o horário de funcionamento da Porto do Corpo.....	58
Gráfico 18 - Satisfação com o estacionamento da Porto do Corpo	59
Gráfico 19 - Satisfação com o atendimento telefônico.....	59
Gráfico 20 - Satisfação com o atendimento na recepção.....	60
Gráfico 21 - Satisfação geral	60

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Variação do PIB	34
Quadro 2 - Aulas e horários oferecidos	41
Quadro 3 - Planos e valores oferecidos	42
Quadro 4 – Pontos Fortes da Porto do Corpo.....	65
Quadro 5 - Pontos Fracos da Porto do Corpo.....	68
Quadro 6 - Oportunidades para a Porto do Corpo.....	70
Quadro 7 - Ameaças para a Porto do Corpo.....	72
Quadro 8 - Matriz SWOT da Porto do Corpo	74
Quadro 9 - Cronograma dos Planos de Ação	88
Quadro 10 - Acompanhamento dos objetivos e metas do Plano	89

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma da Academia Porto do Corpo.....	44
Figura 2 - Localização das academias analisadas.....	61
Figura 3 – Escala para avaliação da SWOT	65

SUMÁRIO

1 DELIMITAÇÃO DO TEMA DE ESTUDO E JUSTIFICATIVA.....	11
2 REVISÃO TEÓRICA	13
2.1 MARKETING	13
2.1.1 Marketing de Serviços.....	14
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING	18
2.3 PLANO DE MARKETING	19
2.3.1 Etapas do Plano de Marketing	20
2.3.1.1 Resumo Executivo.....	21
2.3.1.2 Análise Situacional	21
2.3.1.2.1 Ambiente Externo	22
2.3.1.2.2 Ambiente Interno	23
2.3.1.2.3 Análise do Ambiente do Consumidor	23
2.3.1.2.3 Análise da Concorrência	23
2.3.1.3 Análise SWOT.....	24
2.3.1.4 Matriz SWOT	24
2.3.1.5 Metas e Objetivos de Marketing.....	25
2.3.1.6 Estratégias de Marketing	25
2.3.1.7 Implementação de Marketing	26
2.3.1.8 Avaliação e Controle do Resultado	27
3 OBJETIVOS	28
3.1 OBJETIVO GERAL.....	28
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	28
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	29
4.1 COLETA DE DADOS	29
4.2 ANÁLISE DE DADOS	30
5 PLANO DE MARKETING	32
5.1 ANÁLISE SITUACIONAL	32
5.1.1 Análise do Ambiente Externo.....	32
5.1.2 Análise do Ambiente Interno.....	39
5.1.1 Análise do Ambiente do Consumidor	48
5.1.1 Análise da Concorrência.....	61

5.2 ANÁLISE SWOT.....	64
5.2.1 Forças.....	65
5.2.2 Fraquezas	67
5.2.3 Oportunidades	70
5.2.4 Ameaças.....	72
5.3 MATRIZ SWOT	74
5.4 METAS E OBJETIVOS DE MARKETING	75
5.5 ESTRATÉGIAS DE MARKETING	77
5.5.1 Mercado-alvo principal	77
5.5.2 Posicionamento	77
5.5.3 Estratégia de Produto	77
5.5.4 Estratégia de Preço	78
5.5.5 Estratégia de Distribuição	78
5.5.6 Estratégia de Promoção	78
5.6 IMPLEMENTAÇÃO DE MARKETING	79
5.6.1 Produto	79
5.6.2 Preço	83
5.6.3 Promoção	83
5.7 AVALIAÇÃO E CONTROLE DO RESULTADO	87
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	90
REFERÊNCIAS	92
APÊNDICE A – RESUMO EXECUTIVO.....	95
APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM OS SÓCIOS DA ACADEMIA PORTO DO CORPO	96
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ALUNOS DA ACADEMIA PORTO DO CORPO	98

1 DELIMITAÇÃO DO TEMA DE ESTUDO E JUSTIFICATIVA

A prática de exercícios físicos está, atualmente, estreitamente relacionada ao lazer e ao bem-estar físico e emocional, podendo trazer inúmeros benefícios ao praticante, que vão desde a melhora do perfil lipídico, segundo Tofler, Mittleman e Muller (1996), até a melhora da autoestima. Um estilo de vida sedentário está relacionado a fatores de risco para o desenvolvimento ou agravamento de certas condições médicas, como alterações cardiovasculares e metabólicas (MARON, 2000). Além disso, a prática sistemática do exercício físico está associada à ausência ou a poucos sintomas de depressão ou ansiedade (DE MELLO, 2005).

Nesse âmbito, as academias de ginástica aparecem com a importante função de facilitar e orientar a rotina de exercícios dos praticantes, propiciando também que sejam realizados de forma segura. Segundo pesquisa realizada pelo *IHRSA Global Report 2015 (International Health, Racquet & Sportsclub Association)*, o Brasil é o segundo país com maior número de academias por habitante, possuindo cerca de 31.800 academias com 7,952 milhões de alunos. O estudo ainda mostra que a taxa de permanência da população em academias no país é baixa, de apenas 3,97%.

Dessa forma, vemos que o mercado de academias de ginástica é extremamente competitivo no Brasil, e que, após a conquista de novos alunos, existe a dificuldade de retenção dos mesmos, sendo, portanto, de extrema importância a apresentação de diferenciais e vantagens competitivas sustentáveis, que, segundo Porter (1989), é a base para que uma empresa tenha um desempenho acima da média no longo prazo, resultando em sobrevivência e desenvolvimento no ramo.

A empresa a ser estudada no presente trabalho é a Academia Porto Do Corpo, uma empresa privada situada no Bairro Petrópolis, em Porto Alegre, em zona residencial, que atua no ramo desde sua fundação, em 2006. Tem como modalidades oferecidas musculação, pilates, fisioterapia, lutas e treinamento funcional. Atualmente possui 87 alunos. De acordo com um dos sócios, Christian Krause, seus clientes são, predominantemente, pessoas de classe A e B que residem nas proximidades da academia.

Quanto à estrutura física, a Academia dispõe de um prédio com três andares com vestiários (aproximadamente 500 m²), além de estacionamento próprio.

Apesar da localização privilegiada e da estrutura disponibilizada aos alunos, a academia opera abaixo de sua capacidade e potencial (já possuiu 320 alunos), segundo o

mesmo sócio, sem possuir estratégias de marketing bem definidas nem departamento orientado para marketing.

Devido a falhas na gestão, a Porto do Corpo chegou a encerrar as atividades por um mês em 2015, quando contava com cerca de 180 alunos matriculados. Um mês depois, a academia retomou as atividades, tendo, portanto, o desafio de recuperar os alunos. Contudo, uma grande parcela destes já havia feito a matrícula em outras academias.

Assim, considera-se que o grande desafio da empresa, no momento, é a atração e retenção de alunos. Para tanto, é muito importante que a Academia Porto Do Corpo, visando recuperar e reter alunos para gerar melhores resultados financeiros e prosperidade no ramo, esteja preparada para enfrentar a concorrência, apresentando vantagens competitivas que sejam bem difundidas ao público alvo e percebidas pelo mesmo. Para tal, torna-se fundamental a elaboração de um Plano de Marketing, que é definido por Kotler e Keller (2006) como um documento escrito que resume o que o profissional de marketing sabe sobre o mercado, bem como indica de que maneira a empresa planeja alcançar seus objetivos.

Para a elaboração desse Plano, Kotler e Keller (2006) sugerem a seguinte estrutura:

- a) Resumo executivo e sumário: deve conter as principais metas e recomendações;
- b) Análise da situação: informações disponíveis e relevantes sobre vendas, custos, lucros, mercado, concorrentes e produtos para futura análise SWOT;
- c) Estratégias de marketing; definição da missão e dos objetivos financeiros e de marketing, além do mercado-alvo, posicionamento e das pesquisas de marketing;
- d) Projeções financeiras: previsão de vendas e despesas e análise do ponto de equilíbrio;
- e) Controles: análise dos resultados de cada período para a tomada das decisões cabíveis e plano de contingência.

Através da elaboração do Plano de Marketing, as informações e o conhecimento obtidos com o estudo serão úteis e beneficiarão à Academia Porto Do Corpo, uma vez que o trabalho será apresentado aos sócios da empresa, os quais poderão utilizar-se dos resultados e aplicá-los para desenvolver e consolidar a marca. Ademais, o trabalho poderá servir de modelo para a elaboração de Planos de Marketing em outras academias de ginástica.

2 REVISÃO TEÓRICA

A revisão teórica do presente estudo apresentará conceitos importantes sobre assuntos tratados ao longo do trabalho, abrangendo, nesta etapa, três temas principais: Marketing, Planejamento e Estratégia de Marketing e Plano de Marketing.

2.1 MARKETING

Segundo Kotler e Keller (2006), o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais, de modo a suprir necessidades de maneira lucrativa. O marketing desempenha, para McCarthy e Perreault (1997), um papel essencial na medida em que fornece aos consumidores bens e serviços que satisfazem essas necessidades.

Para Cobra (1990), o marketing vai além de adaptar produtos e serviços para serem desejados em um mercado de competitividade crescente, sendo também um compromisso com a melhoria da qualidade de vida das pessoas.

Churchill e Peter (2012) concebem marketing como o processo de planejar e executar concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços visando à criação de trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais. A troca, de acordo com Kotler e Keller (2006), envolve a obtenção de um produto desejado de alguém oferecendo algo em contrapartida. Para que a mesma seja efetivada, as duas partes devem concordar com os termos que deixarão ambas em uma situação melhor, de forma que a troca pode ser considerada um processo de criação de valor. Portanto, segundo Las Casas (2008), a troca é a base para a comercialização e, conseqüentemente, para o marketing.

É válido ressaltar que a American Marketing Association, no ano de 2007, definiu seu conceito mais recente do assunto, definindo que “marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, distribuir e efetuar a troca de ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade como um todo”.

Kotler e Armstrong (2007) consideram que a função principal do marketing é lidar com os clientes, administrando relacionamentos lucrativos com os mesmos. Para eles, o marketing deve ser entendido no sentido de satisfazer as necessidades dos clientes. Nessa linha, os autores salientam que os principais objetivos do marketing consistem em atrair novos clientes e manter os atuais.

Durker (1973) complementa a importância dos clientes para o marketing, sintetizando seu objetivo da seguinte forma:

Pode-se considerar que sempre haverá a necessidade de vender. Mas o objetivo do marketing é tornar supérfluo o esforço de venda. O objetivo do marketing é conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou o serviço seja adequado a ele e se venda sozinho. Idealmente, o marketing deveria resultar em um cliente disposto a comprar. A única coisa necessária então seria tornar o produto ou o serviço disponível (DRUCKER,1963, p. 64-65).

Hooley, Saunders e Piercy (2005) ressaltam que, em mercados cada vez mais dinâmicos e competitivos, as empresas e as organizações com maior chance de sucesso são aquelas que percebem as expectativas, os desejos e necessidades dos clientes e se preparam para satisfazê-los melhor que seus concorrentes. Czinkota *et al.* (2001) destaca, ainda nesse âmbito, que as empresas bem sucedidas desenvolvem estratégias de marketing eficientes para proporcionar aos clientes o que querem, quando e onde querem e por um preço que eles estejam dispostos a pagar, diferenciando-se das demais.

2.1.1 Marketing de Serviços

De acordo com Czinkota *et al.* (2001), os bens podem ser definidos como objetos, aparelhos ou coisas, ao passo que os serviços podem ser definidos como atos, esforços, ou desempenhos. O autor ainda resalta que principal diferença entre eles consiste na propriedade da tangibilidade, dado que os bens apresentam dominância do tangível, enquanto os serviços, em contraste, têm dominância do intangível e, portanto, não possuem propriedades físicas que possam ser avaliadas pelos potenciais clientes antes de tomar a decisão da compra.

Kotler e Keller (2006, p. 397) definem um serviço da seguinte maneira: “serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer à outra e que não resulta na propriedade de nada”. Ou seja, como afirma McCarthy e Perreault (1997), quando um serviço é fornecido a um consumidor, ele não pode conservá-lo. Além disso, o consumo e a produção de um serviço, na maioria dos casos, ocorrem concomitantemente.

Kotler e Keller (2006) complementam reiterando que há a possibilidade da execução de um serviço estar vinculada a um bem. Afirmam também que o componente serviço pode constituir uma parte secundária ou a parte principal de uma oferta. Dessa forma, elaboram cinco categorias de ofertas no mercado, as quais são:

- a) Bem: a oferta é essencialmente tangível, sem que haja algum tipo de serviço associado;
- b) Bem associado a serviços: a oferta consiste em um bem associado a serviços. Nesse caso, os serviços são fundamentais para o sucesso do bem no mercado;

- c) Híbrida: a oferta é formada tanto por bens como por serviços;
- d) Serviço principal associado a bens ou serviços secundários: as ofertas consistem em um serviço principal que conta com o apoio de bens ou serviços adicionais;
- e) Serviço puro: a oferta é essencialmente um serviço, sem o apoio de outros serviços auxiliares ou bens.

Ao analisar o crescimento do setor de serviços no âmbito global nos últimos anos, Churchill e Peter (2012) indicam as duas razões pelas quais, segundo eles, houve esse crescimento. Primeiramente, ressaltam que ocorreu um aumento na demanda dos consumidores e compradores organizacionais. Estes se tornaram mais propícios a consumir serviços devido à disposição de mais recursos financeiros que o necessário para o suprimento das necessidades fundamentais através de compras básicas. Seguindo essa lógica, quanto mais as economias nacionais se desenvolvem, mais importante é o papel desempenhado pelos serviços no mercado. Em segundo lugar, as novas tecnologias tornaram os serviços mais acessíveis, influenciando sua demanda e oferta. Ao passo que a tecnologia da informação vem se desenvolvendo, muitas empresas que sempre ofereceram bens tangíveis vêm adicionando serviços ao seu composto de produto, por se tratar de um negócio lucrativo.

Churchill e Peter (2012) destacam que, em muitos aspectos, o marketing de serviços assemelha-se ao marketing de bens ou produtos tangíveis, visto que, do ponto de vista do marketing, bens e serviços não são muito diferentes. Ambos podem ser considerados produtos destinados a oferecer valor aos clientes através de uma troca. A promoção e o oferecimento de cada qual devem ser feitos em locais adequados e por preços aceitáveis. Além disso, os profissionais da área utilizam diversas formas de comunicação para informar os mercados-alvo sobre bens e serviços, visando incentivar as compras.

Com isso, Churchill e Peter (2012) afirmam que, independentemente de se vender bens ou serviços, os profissionais de marketing necessitam realizar trabalhos de coleta e interpretação de informações sobre os aspectos que os compradores potenciais valorizam para, então, criar valor para um determinado grupo de clientes. Isso se dá através da elaboração de um composto de marketing a partir dos dados coletados e compatível com o objetivo de geração de valor ao cliente.

Contudo, Churchill e Peter (2012) apresentam, ainda, as principais características que distinguem serviços de bens. São elas, segundo os autores:

- a) Relação com os clientes: nos serviços essa relação costuma ser contínua, enquanto em bens geralmente é impessoal e breve, embora a força e a duração das relações

estejam crescendo;

- b) **Perecibilidade:** serviços só podem ser usufruídos no momento em que são oferecidos, ao passo que bens podem ser estocados ou guardados para serem utilizados em momentos posteriores;
- c) **Intangibilidade:** nos serviços, são gerados resultados e os clientes apenas possuem lembranças dos mesmos, mas os bens podem ser usados ou revendidos por eles;
- d) **Inseparabilidade:** serviços geralmente não podem ser separados da pessoa que os fornece, enquanto bens normalmente são produzidos por determinadas pessoas e vendidos por outras;
- e) **Esforço do cliente:** O cliente pode estar ciente da produção dos serviços. Em relação aos bens, seu envolvimento pode ser limitado pela compra e uso do produto final;
- f) **Uniformidade:** A qualidade dos serviços pode variar mais do que a qualidade dos bens, visto que os produtores de bens contam com procedimentos para prevenir e corrigir falhas e, no caso dos serviços, é mais difícil fazer uso desses controles, havendo maior margem para variações de qualidade. Cada serviço pode ser único e personalizado.

Tanto Kotler e Keller (2006) como Czinkota *et al.* (2001) consideram que os serviços apresentam quatro características principais, às quais a maioria das diferenças entre bens e serviços são atribuídas: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade.

De acordo com Czinkota *et al.* (2001), um dos contrastes entre os bens e os serviços está no fato de que, diferente dos bens, os serviços entregam benefícios aos clientes pela experiência que é proporcionada aos mesmos. Segundo Kotler e Keller (2006), os clientes formam expectativas acerca de um serviço, seja, por exemplo, através de experiências anteriores, promessas dos vendedores e boca-a-boca. Naturalmente, eles comparam o serviço que recebem, definido pelos autores como serviço percebido, com o serviço que imaginam receber, definido como serviço esperado. Se o serviço percebido não corresponder às expectativas do serviço esperado, os clientes ficarão insatisfeitos e perderão o interesse pelo fornecedor. Se as expectativas dos clientes sobre o serviço forem atendidas, eles ficarão satisfeitos, tendendo a recorrer novamente ao fornecedor. Se a oferta de um serviço superar as expectativas dos clientes, eles ficarão encantados. Por isso, como diz Las Casas (2008, p. 297), “os profissionais de marketing devem sempre procurar igualar ou superar as ofertas feitas pela equipe de vendas”.

Czinkota *et al.* (2001) destaca que, devido à intangibilidade, os serviços não são tão simples de serem avaliados pelos clientes, como é no caso dos bens. Desse modo, as evidências físicas desempenham uma importante função para o pacote do serviço, uma vez que, frequentemente, os clientes observam evidências físicas relacionadas à execução do serviço para basear suas avaliações de desempenho acerca do mesmo. O local onde o serviço é prestado, muitas vezes, indica qualidade para o cliente e afeta sua impressão em relação ao serviço. Nessa lógica, o local de prestação do serviço cruza as fronteiras físicas dos escritórios ou consultórios. Tudo aquilo que representa a empresa pode afetar a impressão que o cliente tem do serviço.

As pessoas que estão envolvidas na prestação de serviços ou em contato com os clientes, como ressalta Las Casas (2008), tem potencial para influenciar suas impressões de satisfação. A aparência, a educação e a forma como os funcionários se relacionam com os clientes, por exemplo, transmitem uma imagem aos mesmos, que pode ser tanto positiva quanto negativa.

Também são comercializados nos serviços, segundo Las Casas (2008), os benefícios dos processos. O autor define como processo a forma com que as diferentes etapas que envolvem um serviço se complementam e interagem, como o caso dos serviços em que os clientes necessitam passar por diversos departamentos ou diversas etapas até o final da interação. A fluidez, a dinâmica e a agilidade com que os clientes percebem essas interações entre as etapas resulta na satisfação ou insatisfação destes.

Czinkota *et al.* (2001, p. 280) define que “a satisfação do cliente é uma medida de curto prazo, específica para a transação, enquanto a qualidade do serviço é uma atitude formada por uma avaliação de desempenho geral de longo prazo”. Quanto à avaliação da qualidade dos serviços, o autor considera o seguinte:

Em comparação com um ambiente de fabricação de bens, muitas dificuldades são inerentes à implementação e à avaliação da qualidade dos serviços. Em primeiro lugar, as percepções de qualidade tendem a basear-se em uma comparação repetida da expectativa do cliente quanto a um serviço particular. Se um serviço, não importa o quanto seja bom, fracassa em satisfazer as expectativas de um cliente particular, ele perceberá o serviço como ruim. Segundo, diferentemente da comercialização de bens, na qual os clientes só avaliam o produto final, eles também avaliam o processo de prestação de serviço juntamente com o resultado final (CZINKOTA ET AL., 2001, p. 280-281).

Referindo-se ao setor de serviços, Las Casas (2008, p. 297) considera que “não há nada mais importante do que diferenciar-se pela qualidade”. Assim como já foi comentado

por outros autores, Las Casas (2008) afirma que um cliente satisfeito com um serviço percebe o mesmo como de qualidade.

Contudo, o autor destaca que a busca pela qualidade pode ser um processo bastante complexo, uma vez que está muito ligado com o desempenho das pessoas envolvidas no fornecimento dos serviços, as quais são muito diferentes entre si e influenciáveis pelo ambiente interno e externo. Assim, Las Casas (2008) enfatiza que as empresas precisam investir constantemente em treinamento e aperfeiçoamento dos seus colaboradores.

2.2 PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA DE MARKETING

Richers (2000, p. 29) define estratégia de uma forma simples: “estratégia é a busca de um caminho pela empresa como um todo”. Ele ressalva que a palavra caminho é a palavra-chave da definição, pois resume o aspecto operacionalizável, a implementação das decisões tomadas e o direcionamento para um alvo determinado. Cobra (1991) entende que estratégia é um planejamento administrativo ou um método utilizado para atingir objetivos.

Las Casas (2008, p. 81) aborda o planejamento da seguinte forma:

Planejar consiste em tomar antecipadamente um conjunto de decisões. Os administradores estudam o ambiente e, a partir de uma análise de suas possíveis influências, estabelecem objetivos e estratégias para determinado período. Essas iniciativas ajudam a orientar os vários passos que uma organização deve tomar. Portanto, com o planejamento é possível desenvolver atividades.

O planejamento estratégico, segundo Richers (2000), envolve dois elementos imprescindíveis: facilitar o trabalho de traçar o caminho por antecedência e indicar ferramentas que possibilitem antecipar ações voltadas para um alvo. Ainda, afirma que o planejamento consiste em um conjunto de técnicas que devem indicar qual a forma mais racional para se atingir as metas determinadas.

Para Cobra (1991), a essência do planejamento estratégico está na otimização dos recursos empresariais juntamente à utilização de toda a potencialidade organizacional, objetivando a obtenção de vantagens competitivas de longo prazo.

Ferrel e Hartline (2005, p. 26) consideram que “o processo de planejamento começa com uma análise profunda dos ambientes interno e externo da organização”, chamada, por vezes, de análise da situação. Segundo os autores, “essa análise tem como foco os recursos, as forças e as capacidades da empresa em relação a questões relativas à concorrência,

consumidores e ambiente”. A empresa, ao examinar essas questões ambientais, estabelece sua missão, metas e objetivos, além da sua estratégia e dos planos funcionais.

Semelhante ao que dizem Ferrel e Hartline (2005), Pride e Ferrel (2001) asseveram que é através do processo de planejamento estratégico que uma empresa estabelece sua missão e metas organizacionais, estratégia corporativa, objetivos de marketing, estratégia de marketing e, então, um plano de marketing. Dessa forma, os autores concluem que para que a empresa possa atingir seus objetivos de marketing, precisa desenvolver previamente uma estratégia de marketing, que, por sua vez, resulta do planejamento estratégico.

2.3 PLANO DE MARKETING

Kotler e Keller (2006, p. 58) definem que “um plano de marketing é um documento escrito que resume o que o profissional de marketing sabe sobre o mercado e que indica como a empresa planeja alcançar seus objetivos”.

Churchill e Peter (2012, p. 20), elaboram uma definição de plano de marketing bastante semelhante a Kotler e Keller (2006). Assim, segundo eles, “planos de marketing são documentos criados por organizações para registrar os resultados e conclusões das análises ambientais e detalhar estratégias de marketing e os resultados pretendidos por elas”.

Cobra (1991) explica o plano de marketing como um conjunto de ações táticas de marketing vinculadas ao planejamento estratégico da empresa, devendo ser encarado como um roteiro dinâmico de procedimentos ligados aos objetivos estratégicos. Nessa linha, Kotler e Keller (2006) dividem o plano de marketing em dois níveis, estratégico e tático:

O plano de marketing é o instrumento central para direcionar e coordenar o esforço de marketing. Ele funciona em dois níveis: estratégico e tático. O plano de marketing estratégico estabelece os mercados-alvo e a proposta de valor que será oferecida, com base em uma análise das melhores oportunidades de mercado. O plano de marketing tático especifica as táticas de marketing, incluindo características do produto, promoção, comercialização, determinação do preço, canais de venda e serviços (KOTLER E KELLER, 2006, p. 41).

Pride e Ferrel (2001) destacam a importância de desenvolver um plano de marketing claro. Segundo os autores, o plano tem um papel muito significativo na comunicação interna, que se dá entre os funcionários de uma empresa. Através dele, são atribuídas responsabilidades e tarefas, além dos cronogramas para implementação. Os objetivos presentes no plano contam com detalhamento dos procedimentos que deverão ser tomados

para que eles sejam alcançados. Finalmente, o plano de marketing auxilia os gerentes da área no monitoramento e na avaliação das estratégias de marketing em curso.

Ferrel e Hartline (2005) destacam que um bom plano deve ser:

- a) Abrangente: considera todas as informações disponíveis;
- b) Flexível: possibilita sua modificação para se adequar a contextos específicos;
- c) Consistente: conecta o esquema do plano de marketing com outros planos funcionais e com o processo de planejamento utilizado nos níveis corporativos e de unidades de negócios;
- d) Lógico: seu esquema deve fluir de forma lógica para convencer os altos executivos.

2.3.1 Etapas do Plano de Marketing

Segundo Pride e Ferrel (2001), muitos formatos diferentes de planos de marketing são utilizados pelas organizações. Contudo, a maioria dos planos apresenta muitos aspectos comuns, incluindo vários componentes iguais. Assim como Ferrel e Hartline (2005), os autores sugerem que o plano de marketing típico é formado pelas seguintes etapas:

- a) Resumo Executivo;
- b) Análise do Ambiente;
- c) Análise SWOT;
- d) Objetivos de Marketing;
- e) Estratégias de Marketing;
- f) Implementação do Marketing;
- g) Avaliação e Controle.

Richers (2000), assim como Pride e Ferrel (2001), também avalia que existem inúmeros modelos de plano de marketing passíveis de aplicação. Seu modelo sugerido apresenta os seguintes elementos:

- a) Introdução e Sumário Executivo;
- b) Avaliação da Situação do Momento;
- c) Apreciação do Cenário;
- d) Recomendações Estratégicas;
- e) Formas de Implementação;
- f) Orçamento.

Kotler Keller (2006) apresentam alguns critérios para que seja possível realizar um plano de marketing bem-sucedido. Sugerem que os planos devem ser:

- a) Simples: comunicar o conteúdo com facilidade;
- b) Específicos: possuem objetivos concretos e mensuráveis;
- c) Realistas: elementos como vendas, metas ou despesas devem estar adequados à realidade da empresa;
- d) Completos: dispõem das informações e elementos necessários.

Quanto ao conteúdo do plano de marketing, os autores apresentam as etapas a seguir:

- a) Resumo executivo e sumário: deve conter as principais metas e recomendações;
- b) Análise da situação: informações disponíveis e relevantes sobre vendas, custos, lucros, mercado, concorrentes e produtos para futura análise SWOT;
- c) Estratégias de marketing; definição da missão e dos objetivos financeiros e de marketing, além do mercado-alvo, posicionamento e das pesquisas de marketing;
- d) Projeções financeiras: previsão de vendas e despesas e análise do ponto de equilíbrio;
- e) Controles: análise dos resultados de cada período para a tomada das decisões cabíveis e plano de contingência.

A consecução do presente trabalho utilizará uma estrutura própria de plano de marketing, composto por etapas indicadas pelos autores aqui mencionados.

2.3.1.1 Resumo Executivo

De acordo com Pride e Ferrel (2001), o resumo executivo trata-se de uma sinopse do plano de marketing, sem fornecer informações detalhadas. Esse sumário possibilita uma visão geral do plano, que, segundo Ferrel e Hartline (2005), é o seu propósito. Além disso, como ressaltam Ferrel e Hartline (2005, p. 38), o resumo executivo “deve identificar o escopo e o prazo de execução do plano”. Kotler e Keller (2006) consideram que o resumo executivo deve conter, basicamente, as principais metas e recomendações. Richers (2000) avalia que o resumo executivo é muito válido para deixar bem claro ao leitor quais são as intenções e o foco do trabalho.

2.3.1.2 Análise Situacional

A análise situacional, segundo Ferrel e Hartline (2005), resume todas as informações

significativas obtidas sobre o ambiente interno, o ambiente do consumidor e o ambiente externo da empresa, possibilitando uma compreensão mais realista acerca da situação da mesma. Kotler e Keller (2006) ressaltam que informações históricas também podem ser incluídas, a fim de proporcionar contexto. As análises sobre os ambientes permitem à organização, como afirmam Churchill e Peter (2012), identificar e avaliar suas forças e deficiências, além das oportunidades e ameaças.

2.3.1.2.1 Ambiente Externo

Ferrel e Hartline (2005) e Pride e Ferrel (2001) consideram que a análise do ambiente externo deve incluir fatores externos pertinente, como fatores competitivos, econômicos, sociais, políticos, legais e tecnológicos. Eles ressaltam que esses fatores podem exercer influências diretas e indiretas muito relevantes sobre as atividades de marketing da empresa.

Segundo Kotler e Keller (2006), as principais forças que atuam sobre o ambiente externo:

- a) Ambiente demográfico: leva em conta questões referentes à população, como seu crescimento, composição etária e nível de instrução, além de outros fatores;
- b) Ambiente econômico: leva em conta dados como distribuição de renda, preços, poupança, endividamento e disponibilidade de crédito, pois esses fator estão estreitamente relacionados ao poder de compra;
- c) Ambiente sociocultural: leva em conta as crenças, valores e normas da sociedade, uma vez que tais fatores influenciam o processo de compra dos consumidores;
- d) Ambiente natural: leva em conta fatores relacinados ao meio ambiente, como escassez de matérias-primas devido à deterioração crescente dos recursos naturais, motivando a empresa a adotar medidas mais sustentáveis;
- e) Ambiente tecnológico: leva em conta as inovações tecnologicas e como elas afetam o comportamento e os anseios dos consumidores, o que leva as empresas a realizar orçamentos para, possivelmente, adotar novas tecnologias;
- f) Ambiente político-legal: leva em conta as leis, os órgãos governamentais e os grupos de pressão. Esses fatores são vistos como limitadores das ações individuais e das organizacionais, na medida em que exercem influências consideráveis sobre os mesmos.

2.3.1.2.2 Ambiente Interno

A análise do ambiente interno da empresa, de acordo com Ferrel e Hartline (2005, p. 39), contempla “questões como a disponibilidade e a distribuição de recursos humanos, a idade e a capacidade dos equipamentos ou da tecnologia, a disponibilidade de recursos financeiros e as lutas políticas e de poder na estrutura da empresa”. Ademais, resume os atuais objetivos e o desempenho de marketing da empresa.

Além do que já propõem Ferrel e Hartline (2005), Pride e Ferrel (2001) sugerem que essa análise deve levar em conta informações sobre a cultura atual da empresa.

2.3.1.2.3 Análise do Ambiente do Consumidor

Segundo Ferrel e Hartline (2005), a análise do ambiente do consumidor examina a situação atual em relação às necessidades do mercado-alvo, mudanças previstas nessas necessidades e até que ponto os produtos da empresa estão satisfazendo essas necessidades.

De maneira semelhante, Ferrel e Pride (2001) afirmam que a análise em questão deve avaliar as necessidades atuais de seus mercados-alvo, antecipar mudanças de necessidades e avaliar de que forma os produtos da organização estão correspondendo aos anseios dos consumidores que formam os mercados-alvo da empresa.

2.3.1.2.4 Análise da Concorrência

De acordo com Kotler e Keller (2006), a concorrência inclui todas as ofertas existentes e os substitutos rivais, reais e potenciais que um comprador possa considerar. Dessa forma, as empresas concorrentes são aquelas que atendem às mesmas necessidades dos clientes.

Quanto à análise dos concorrentes, os autores avaliam que, uma vez identificados os principais concorrente de uma empresa, a mesma deve direcionar esforços para descobrir suas estratégias, objetivos, forças e fraquezas.

Pride e Ferrel (2001) afirmam que, praticamente, não existem empresas que operam livre de concorrência. Ferrel e Hartline (2005) destacam que todos os concorrentes devem ser analisados, ou seja, não se deve desprezar nenhum.

McCarthy e Perreault (1997) destacam a importância da busca constante por informações referentes aos concorrentes. Ressaltam que existem, certamente, muitas informações públicas disponíveis sobre os concorrentes. É válido salientar que Czinkota *et al.* (2001) atenta para a importância de as empresas realizarem esforços para descobrir quais

concorrente estão usando produtos ou tecnologias novas para aumentar a satisfação dos consumidores e reduzir custos.

Segundo McCarthy e Perreault (1997), analisar a concorrência possibilita que as empresas desenvolvam melhores formas para satisfazer as necessidades dos consumidores e, com isso, criar vantagens competitivas, destacando-se no mercado.

2.3.1.3 Análise SWOT

Segundo Pride e Ferrel (2001), a análise SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*) avalia os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças da organização, levando em conta os ambientes interno e externo à empresa. Para Ferrel e Hartline (2005, p. 82), “a análise SWOT é um modelo simples e objetivo que fornece direcionamento e serve como catalisador para o desenvolvimento de planos de marketing viáveis”. Além disso, ela pode ser útil para descobrir vantagens estratégicas que podem ser desenvolvidas na estratégia de marketing da empresa.

Pride e Ferrel (2001) destacam que a análise dos pontos fortes e fracos é feita com base no ambiente interno, enquanto a análise das oportunidades e ameaças é feita com base no ambiente externo à empresa. “O papel da análise SWOT é capturar as informações da análise da situação e separá-las em questões internas (forças e fraquezas) e questões externas (oportunidades e ameaças)” (FERREL E HARTLINE, 2005, p. 89).

Ferrel e Hartline (2005) estabelecem que os pontos fortes e fracos da empresa devem ser avaliados em dimensões como desempenho e recursos financeiros, recursos humanos, instalações e capacidade de produção, participação no mercado, percepções do consumidor, qualidade do produto, disponibilidade do produto e comunicação organizacional.

A avaliação do ambiente externo organiza as informações sobre o mercado, condições econômicas, tendências sociais, tecnologia e regulamentos governamentais, possibilitando avaliar as oportunidades e ameaças.

2.3.1.4 Matriz SWOT

Ferrel e Hartline (2005) definem que uma matriz SWOT é um arranjo de quatro células (que dividem a matriz em forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) e que tem a função de categorizar informações na conclusão da análise SWOT. É desejado que se consiga combinar forças com oportunidades, criando, segundo Pride e Ferrel (2001), vantagens competitivas no atendimento às necessidades dos clientes, além de transformar fraquezas em

forças e ameaças em oportunidades.

Ferrel e Hartline (2005) indicam fortemente que a matriz seja analisada quantitativamente, onde cada ítem que a compõe deve ser quantificado em ordem de importância. Os elementos com classificações mais altas, Segundo os autores, devem ter maior influência no desenvolvimento da estratégia de marketing.

2.3.1.5 Metas e objetivos de Marketing

Ferrel e Hartline (2005, p. 39) entendem que “metas e objetivos de marketing são declarações formais dos resultados desejados e esperados do plano de marketing”. Consideram que as metas são declarações amplas e simples que se referem ao que será realizado através da estratégia de marketing, tendo a função principal de conduzir o desenvolvimento de objetivos e proporcionar orientação para decisões de alocação de recursos.

Os objetivos, contudo, são mais específicos e essenciais para o planejamento. Pride e Ferrel (2001) expõem que os objetivos de marketing declaram o que deve ser alcançado através das atividades de marketing. Ferrel e Hartline (2005, p. 39) asseveram que esses “devem ser declarados em termos quantitativos para permitir medidas razoavelmente precisas”.

Para Ferrel e Hartline (2005) as metas e objetivos de marketing são baseadas no estudo da análise SWOT e devem estar voltados para a associação de pontos fortes com as oportunidades e com a transformação de ameaças e fraquezas.

Vale ressaltar que, de acordo com os autores, as metas e os objetivos não podem ser desenvolvidos sem uma declaração de missão clara. “As metas de marketing devem ser consistentes com a missão da empresa. Do mesmo modo, os objetivos de marketing devem fluir a partir das metas de marketing”. (FERREL E HARTLINE, 2005, p. 40)

2.3.1.6 Estratégias de Marketing

Uma estratégia competitiva bem-sucedida, de acordo com Hooley, Saunders e Piercy (2005), combina medidas ofensivas e defensivas, visando construir uma posição mais forte de uma empresa no mercado em que se insere.

Conforme Pride e Ferrel (2001), as estratégias de marketing descrevem de que maneira uma empresa atingirá seus objetivos de marketing. Estas estratégias envolvem a seleção e análise dos mercados-alvo e o desenvolvimento de um *mix* de marketing ajustado

para satisfazer as necessidades do mercado. O planejamento desse composto ou *mix* de marketing irá, segundo Las Casas (2008), posicionar o produto na mente dos consumidores. Pride e Ferrel (2001, p. 35) ainda frisam:

É no nível do mix de marketing que uma empresa detalha como vai alcançar vantagem competitiva. Para ganhar uma vantagem, a empresa precisa fazer alguma coisa melhor que seus concorrentes. Em outras palavras, seus produtos devem ser de melhor qualidade, seus preços devem ser compatíveis com o nível de qualidade (valor), seus métodos de distribuição devem ser eficientes e custar o mínimo possível, e sua promoção deve ser mais eficaz do que a dos concorrentes.

Nesta etapa de estratégias de marketing, asseveram Ferrel e Hartline (2005), a empresa informará com detalhes seus procedimentos para obter vantagens competitivas em relação aos concorrentes, tentando torná-las sustentáveis, o que, segundo Pride e Ferrel (2001), significa que não podem ser copiadas pela concorrência.

Os autores Ferrel e Hartline (2005) consideram que, de forma mais abrangente, a estratégia de marketing se refere à maneira como a empresa irá administrar seu relacionamento com os consumidores, visando obter vantagens competitivas. Destacam, também, que o desenvolvimento de uma estratégia de marketing é a parte mais relevante de um plano de marketing.

Hooley, Saunders e Piercy (2005) consideram que as estratégias básicas seguidas pelas organizações são cinco: estratégia de construção (ou crescimento), estratégia de sustentação (ou manutenção), estratégia de nicho (ou foco), estratégia de colheita (ou exploração) e estratégias de extinção (desinvestimento).

2.3.1.7 Implementação de Marketing

Segundo Ferrel e Hartline (2005), a implementação do plano de marketing descreve de que forma as estratégias de marketing serão executadas. Kotler e Armstrong (2007), avaliam a implementação de marketing como o processo que transforma os planos de marketing em ações para que os objetivos estratégicos de marketing sejam atingidos. Dessa forma, de acordo com Ferrel e Hartline (2005), são descritos (as) nesta etapa:

- a) As atividades específicas de marketing que serão assumidas;
- b) A forma como cada atividade será realizada;
- c) O momento em que essas atividades serão desempenhadas;
- d) Os responsáveis pela execução dessas atividades;
- e) Os custos que envolvem cada atividade.

Pride e Ferrel (2001, p. 35) consideram que “sem um plano de implementação exequível o sucesso da estratégia de marketing fica ameaçado”. Além disso, uma vez que a implementação depende da cooperação dos empregados, questões como liderança, motivação dos funcionários, comunicação e treinamento são essenciais para o sucesso da mesma (FERREL E HARTLINE, 2005).

Kotler e Armstrong (2007, p. 46) salientam:

Uma implementação de marketing bem-sucedida depende da maneira como a empresa combina seu pessoal, sua estrutura organizacional, seus sistemas de decisão e recompensas e sua cultura empresarial em um programa de ação coeso que apoie suas estratégias.

2.3.1.8 Avaliação e Controle do Resultado

Conforme Ferrel e Hartline (2005), esta última etapa detalha como serão avaliados e controlados os resultados obtidos com a realização das estratégias e atividades previstas no plano de marketing, com o objetivo de adotar, de acordo com Kotler e Armstrong (2007), medidas corretivas para garantir que os objetivos sejam alcançados.

Para Kotler e Armstrong (2007, p. 47), o controle de marketing envolve quatro etapas:

A administração, em primeiro lugar, estabelece metas de marketing específicas. Em seguida, mensura seu desempenho no mercado e, então, avalia as causas de quaisquer diferenças existentes entre o desempenho esperado e o real. Para completar, adota medidas corretivas para acabar com a lacuna existente entre suas metas e seu desempenho. Isso pode requerer mudanças nos programas de adoção ou até mesmo nas metas.

Pride e Ferrel (2001) explicam que, se o plano de marketing não está correspondendo às expectativas, a empresa pode usar vários procedimentos de monitoração para descobrir as causas possíveis das disparidades. A auditoria de marketing é um desses procedimentos. Esta pode ajudar a isolar os pontos fracos no plano de marketing e recomendar providências para contribuir com a melhora do desempenho.

3 OBJETIVOS

No presente capítulo, serão apresentados os objetivos deste trabalho, divididos em objetivos gerais e específicos.

3.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral do trabalho consiste em elaborar um Plano de Marketing para a academia Porto do Corpo.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Realizar uma análise externa do ambiente em que a academia Porto do Corpo está inserida, identificando as ameaças e as oportunidades que envolvem o negócio;
- b) Identificar os concorrentes diretos e indiretos da empresa;
- c) Realizar uma análise interna da empresa, identificando seus pontos fortes e fracos;
- d) Estabelecer os objetivos, as metas e as estratégias de marketing da academia Porto do Corpo;
- e) Desenvolver planos de ação indicando as estratégias de marketing utilizadas para o cumprimento dos objetivos determinados;
- f) Criar procedimentos que possibilitem a avaliação e o controle do plano.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No presente capítulo, é apresentada a metodologia que orientou a consecução das atividades fundamentais à elaboração do Plano de Marketing da Academia Porto de Corpo, desde a coleta das informações necessárias até a análise posterior das mesmas e sua utilidade para o sucesso do Plano.

4.1 COLETA DE DADOS

Visando a realização de uma análise do ambiente interno e externo, incluindo a identificação dos concorrentes, foi realizada uma entrevista semiestruturada com os sócios da academia, de acordo com o Apêndice A, buscando informações em relação aos aspectos: financeiro, pessoal, fornecedores, clientes, concorrência, preços, desafios e possibilidades da empresa. As informações cedidas proporcionaram melhor visão e compreensão do contexto estudado. Foi através das entrevistas que o maior número de dados úteis ao trabalho foi coletado.

Através da identificação de concorrentes por meio das informações cedidas na entrevista, foram procuradas mais informações sobre os mesmos, tais como preços de serviços, condições de pagamento, modalidades disponibilizadas, infraestrutura e localização. A busca foi feita em seus sites próprios e em outros que possuam informações sobre as empresas em questão, além de redes sociais e mapas (para averiguar localização). A fim de obter dados que não estavam disponibilizados nesses materiais, foram realizadas visitas a esses concorrentes na modalidade de cliente oculto, possibilitando, além da coleta de dados, a observação presencial de fatores como os espaços disponíveis, *layout* da academia e conservação dos aparelhos.

Além dessas informações, foi realizada a coleta de dados disponíveis na própria empresa (dados secundários internos), como histórico do número exato de clientes, valor das mensalidades, evolução do faturamento, planos de matrículas detalhados e quais são os mais adquiridos. Também, foram buscadas informações relevantes no site próprio da academia e em outros que apresentam informações referentes à mesma, além de dados disponíveis nos perfis das redes sociais da empresa, onde existem avaliações de clientes acessíveis à consulta de todos. Isso se fez necessário à realização de uma satisfatória análise interna, que possibilitou, juntamente com a análise externa, identificar os pontos fortes e fracos da empresa.

As informações referentes ao público alvo da Academia Porto do Corpo foram

coletadas através de uma pesquisa quantitativa, que foi realizada por meio da aplicação de um questionário elaborado em conjunto aos sócios da academia. Esse questionário foi aplicado na própria academia e contou com a colaboração de 31% dos alunos matriculados na Porto do Corpo.

Por meio da pesquisa em questão, foi possível estimar a média de idade e de renda dos clientes, além de outros fatores, como distância entre moradia e academia e grau de escolaridade. Além disso, outras informações coletadas se referem à satisfação e impressões dos clientes em relação ao serviço recebido, aparelhos e espaços.

A observação presencial do autor na Academia Porto do Corpo e nas concorrentes, as conversas informais com professores, funcionários e sócios da empresa, bem como as percepções advindas dessas práticas, junto ao conhecimento prévio acerca da academia e seu funcionamento, resultaram na coleta de informações que também foram levadas em consideração, a fim de obter uma maior gama de fatores que afetam a estruturação da empresa e sua relação com o mercado.

Todas as informações que foram citadas e servirão de base para a realização de uma análise interna e externa, incluindo a dos concorrentes, serão igualmente úteis para estabelecer os objetivos, as metas e as estratégias de marketing da academia, desenvolver planos de ação compatíveis com essas estratégias e criar procedimentos que possibilitem a avaliação e o controle do plano.

Vale destacar que, conforme Ferrel e Hartline (2005), um bom Plano de Marketing deve ser abrangente e considerar todas as informações disponíveis. Assim, buscou-se coletar o maior número de dados que pudessem ser importantes para a formulação do Plano e que tivessem relação com a execução de cada etapa do mesmo, resumidas no capítulo da revisão teórica do trabalho conforme as principais considerações dos autores estudados.

4.2 ANÁLISE DE DADOS

Os resultados da pesquisa comentada foram tabulados e submetidos a uma análise estatística, produzindo dados organizados cuja análise possibilitou a elaboração de algumas considerações a respeito das percepções dos alunos (clientes) quanto, por exemplo, aos serviços recebidos, instalações e estrutura física do prédio e satisfação em relação à academia de forma geral. Esses dados tabulados poderão ser comparados com futuras pesquisas semelhantes que a empresa realizar, a fim de verificar se houve melhora nos seus resultados devido à utilização de novas práticas e procedimentos que podem ser adotados.

As informações coletadas para a realização do trabalho, bem como os resultados da pesquisa quantitativa, foram levadas até os sócios para que fossem analisadas em conjunto a eles, uma vez que os mesmos detêm conhecimentos específicos do ramo e de seu negócio, o que possibilitou uma análise mais profícua dos dados.

Os estágios de coleta e análise das informações serão fundamentais para a elaboração do Plano de Marketing, uma vez que servem de subsídios para as etapas que o compõem (previamente apresentadas na revisão teórica) quais sejam: Análise Situacional e Análise SWOT, para que, então, seja realizada a Matriz SWOT e, a partir dela, as etapas restantes do Plano (Metas e Objetivos de Marketing, Estratégias de Marketing, Implementação de Marketing, Avaliação e Controle do Resultado e, por último, o Resumo Executivo), possibilitando o atingimento dos objetivos específicos e do objetivo geral do trabalho.

5 PLANO DE MARKETING

Neste capítulo, serão apresentadas as etapas que constituem o Plano de Marketing da Academia, porto do corpo, desenvolvidas de acordo com o referencial teórico e a metodologia apresentada.

Em um primeiro momento, são feitas análises situacionais dos ambientes externo, interno, do consumidor e da concorrência. Essas análises fornecem as informações necessárias para combinar oportunidades, ameaças, forças e fraquezas, possibilitando a elaboração da Matriz SWOT. A partir disso, são elaborados os objetivos, as metas de marketing, as estratégias de marketing e, então, os planos de ação e os métodos de avaliação e controle dos resultados. Também é escrito um Resumo Executivo, o qual resume o conteúdo do Plano de Marketing. Este Resumo está presente no Apêndice A.

5.1 ANÁLISE SITUACIONAL

Após a coleta de dados primários – entrevistas semiestruturadas com os sócios, observação presencial do autor na Academia Porto do Corpo e nas concorrentes, conversas informais com professores, funcionários e sócios da empresa, bem como as percepções advindas dessas práticas, junto ao conhecimento prévio acerca da academia e seu funcionamento – e dos dados secundários - históricos do número exato de clientes, valor das mensalidades, evolução do faturamento, planos de matrículas, informações presentes no site da academia Porto do Corpo e dos seus concorrentes, bem como informações buscadas nas redes sociais - foi possível analisar e identificar as principais características do ambiente externo, interno, do consumidor e da concorrência, a seguir apresentados.

5.1.1 Análise do Ambiente Externo

A análise do ambiente externo permite a identificação dos elementos que exercem influencia direta ou indireta no ambiente demográfico, econômico, sociocultural, natural, tecnológico e político legal que compreendem a empresa em questão.

a) Ambiente Demográfico

Segundo o Censo 2010 (IBGE), a população do Brasil é de 190.755.799 habitantes, sendo 10.693.929 pertencentes ao Rio Grande do Sul e 1.409.939 à cidade de Porto Alegre,

onde se encontra a Academia Porto do Corpo. De acordo com as projeções do IBGE, a população brasileira continua crescendo, contando com 206.553.937 habitantes em outubro de 2016. O município de Porto Alegre, por sua vez, conta, atualmente, com 1.481.019 habitantes, segundo projeções.

A Academia Porto do Corpo está situada no Bairro Petrópolis, que possui 38.155 habitantes, mas encontra-se muito próxima ao Bairro Bela Vista, que conta com 10.180 habitantes, segundo os dados do Censo de 2010.

No Rio Grande do Sul, segundo o IBGE, a tendência é de aumento populacional até o ano de 2029, atingindo o ápice habitacional no estado com 11.544.082 pessoas. Analisando as pirâmides etárias do Rio Grande do Sul projetadas para 2020 e 2030, fica evidente o crescimento da população adulta e idosa e o aumento na expectativa de vida, ao passo que o número de jovens diminui.

Diante deste cenário, a Academia Porto do Corpo deve considerar o crescimento da população adulta e idosa e desenvolver formas de atração desses clientes em potencial que serão predominantes, cativando esse público e mostrando a importância e os benefícios de se exercitar na Porto do Corpo.

b) Ambiente Econômico

De acordo com os dados do IBGE, o Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro apresentou variação negativa (-0,6%) na comparação do segundo trimestre de 2016 contra o primeiro trimestre do ano, levando-se em consideração a série com ajuste sazonal. Na comparação com igual período de 2015, a variação do PIB também foi negativa (-3,8%). No acumulado dos quatro trimestres terminados no segundo trimestre de 2016, o PIB registrou decréscimo (-4,9%) em relação aos quatro trimestres imediatamente anteriores, verificado também no resultado acumulado do primeiro semestre (-4,6%), em relação a igual período de 2015.

Quadro 1 – Variação do PIB

PIB	VALOR CORRENTE (R\$)	VARIAÇÃO TRIMESTRAL	VARIAÇÃO ANUAL	VARIAÇÃO ANO	VARIAÇÃO 12 MESES
Brasil	1.530,4 Bilhões	-0,6%	-3,8%	-4,6%	-4,9%
Agropecuária	90,8 Bilhões	-2,0%	-3,1%	-3,4%	-2,4%
Indústria	281,8 Bilhões	-0,2%	-3,0%	-5,2%	-6,3%
Serviços	945,6 Bilhões	-2,1%	-3,3%	-3,5%	-3,6%
Famílias	960,0 Bilhões	-0,7%	-5,0%	-5,6%	-5,7%
Governo	307,9 Bilhões	-0,5%	-2,2%	-1,9%	-1,8%
Investimento	256,7 Bilhões	+0,4%	-8,8%	-13,3%	-15,1%

Fonte: ADVFN

Quanto ao desemprego, a sua taxa subiu para 11,3% no trimestre encerrado em junho, segundo dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). A população brasileira desocupada cresceu 38,7% frente ao 2º trimestre de 2015.

Entre agosto de 2015 e agosto de 2016, a taxa de desemprego total na Região Metropolitana de Porto Alegre aumentou de 9,7% para 10,7% da população economicamente ativa, segundo dados cedidos pela Fundação Gaúcha de Trabalho e Ação Social. Isso se deu pela intensa retração do nível da atividade econômica, tanto a nível nacional como regional.

À parte destas informações, deve-se assumir uma diminuição dos gastos da população. A direção da Porto do Corpo deve ter em mente que a população em geral está menos propensas a investir, podendo repensar o valor cobrado pela matrículas em suas modalidades oferecidas e possíveis promoções, a fim de ganhar mercado mesmo em período de recessão econômica.

É válido ressaltar a presença cada vez mais constante da mulher no mercado de trabalho. Ainda que tenha diminuído o percentual de mulheres empregadas nos dados do ano de 2015, levando em conta a região metropolitana de Porto Alegre, de acordo com a FGTAS essa diminuição foi menor do que a dos homens, evidenciando, junto a estatísticas de outros anos, a participação mais igualitária entre homens e mulheres no mercado de trabalho. Pela primeira vez, desde 1998, os homens somam a maioria dos desempregados, com 51,8% dos desempregados contra 48,2% das mulheres desempregadas, ou seja, a deteriorização do mercado de trabalho vem atingindo mais os homens do que as mulheres.

Na academia estudada, existem mais mulheres matriculadas do que homens, evidenciando a presença cada vez maior da mulher no mercado de trabalho e, por consequência, investindo sua renda em si mesma, seja por motivos de saúde ou estética e,

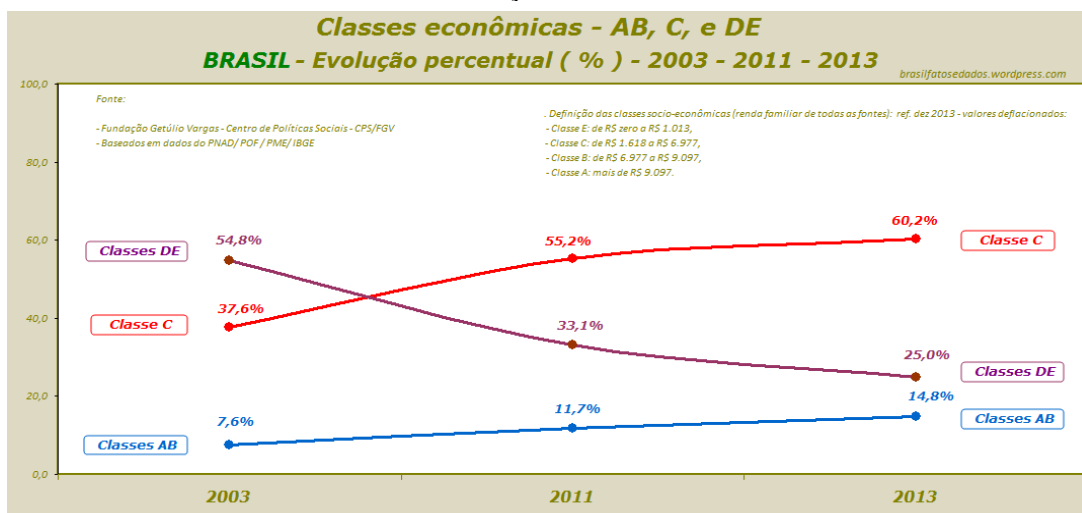
com isso, procurando uma academia para exercitar-se. Portanto, a divulgação dos serviços da academia devem focar igualmente o público masculino como feminino.

De acordo com a Prefeitura de Porto Alegre e o Censo de 2010, o rendimento médio dos responsáveis por domicílio no Bairro Bela Vista é de 17,58 salários mínimos, sendo o bairro com maior renda de Porto Alegre. Já no Bairro Petrópolis, chega a 10,70 salários mínimos. A maioria dos clientes da Porto do Corpo são provenientes destes bairros e os sócios acreditam que o motivo seja a proximidade da residência à academia e a renda elevada para os padrões de Porto Alegre e Brasil, uma vez que os indivíduos, em geral, dispõem de mais recursos para gastar. No Brasil, esse valor ficou em 4,36 salários mínimos no período (2010) e no Rio Grande do Sul a média foi de 4,71.

Desse modo vemos a predominância das classes mais altas nas regiões próximas à academia, o que pode ser muito positivo para a Porto do Corpo se souber dialogar com esse público e atraí-lo com maior efetividade.

É válido ressaltar a ascensão social ocorrida entre os anos de 2003 a 2013, conforme expressa no gráfico abaixo. Em 2003, as classes D e E compreendiam 54,8% da população brasileira, a classe C, 37,6% e as classes A e B, 7,6%. Já em 2013, a classe C tornou-se a mais populosa, com 60,2% dos brasileiros. As classes D e E caíram para 25% e as classes A e B chegaram em 14,8% da população.

Gráfico 1 – Evolução das classes econômicas



Fonte: FGV – baseado em dados do PNAD/POF/PME/IBGE

Ainda que a crise econômica dos últimos dois anos tenha causado muitos retrocessos sociais, a ascensão social vista no gráfico desde 2003 ainda é bastante significativa. Este

aumento percentual das classes A e B, e até mesmo da classe C, deve ser visto com bons olhos pelos sócios da Academia Porto do Corpo, uma vez que houve um aumento no poder de compra da população no período analisado, aumentando as possibilidades dos gastos da população. Isso propicia uma situação mais favorável à aderência a uma academia de ginástica.

O mercado de academias no Brasil vem apresentando um crescimento bastante acelerado. De acordo com a IHRSA, em 2007, o Brasil contava com 7.350 academias. Em 2008 esse número chegou a 12.682. Em 2012 alcançou a marca de 23.398 academias e em 2014 eram mais de 31.500. O Brasil é o vice-líder no mercado mundial de academias, gerando uma receita de US\$2,4 bilhões com seus 7 milhões de membros. Apesar dos números impressionantes, o mercado de academias ainda apresenta grandes oportunidades, visto que somente 3,5% dos brasileiros frequentam academias e quase 46% da população é sedentária.

Avaliando o ambiente econômico no qual a Academia Porto do Corpo está inserida, podemos considerá-lo positivo para que a mesma possa desenvolver suas atividades. Por últimos, vimos que ainda existe uma margem de crescimento muito grande nesse segmento de academias ainda que a competitividade venha aumentando em ritmo forte.

c) Ambiente Sociocultural

A cultura da sociedade em que estamos inseridos é responsável por condicionar o dia-a-dia da população, que, em considerável parcela, se resume a horas de trabalho diário realizados em postura pouco ergonômica. A alta produtividade no trabalho costuma ser requerida, promovendo, no trabalhador, uma situação de pressão psicológica, estresse e até ansiedade. É muito comum que esses fatores promovam resultados como alimentação inadequada, cansaço, dores no corpo e culminem no sedentarismo. Para muitos, isso é um ciclo vicioso que acaba abalando fortemente a qualidade de vida.

Felizmente, podemos dizer que a sociedade está mais ciente disso, buscando soluções para melhorar sua qualidade de vida e encontrando a atividade física como aliada. Além disso, a atividade física é frequentemente recomendada pelos médicos, educadores físicos e outros profissionais da saúde, e pode ser realizada por, praticamente, todas as pessoas. Diversas pesquisas já relacionam e provam a eficácia do exercício físico no combate à obesidade, doenças crônicas e prevenção de lesões. Segundo Tofler, Mittleman e Muller (1996), a prática de exercícios físicos está estreitamente relacionada ao lazer e ao bem-estar físico e emocional, podendo trazer inúmeros benefícios ao praticante, que vão desde a melhora do perfil lipídico

até a melhora da autoestima.

Um estilo de vida sedentário está relacionado a fatores de risco para o desenvolvimento ou agravamento de certas condições médicas, como alterações cardiovasculares e metabólicas (MARON, 2000). Além disso, a prática sistemática do exercício físico está associada à ausência ou a poucos sintomas de depressão ou ansiedade (DE MELLO, 2005).

Contudo, ainda são inúmeros os casos de sedentarismo no Brasil, como confirma o Diagnóstico Nacional do Esporte, informando que 45,9% dos brasileiros não realizam exercícios físicos regulares. A falta de tempo, o cansaço, a preguiça e a desmotivação são alguns dos fatores elencados pela população que impedem o início ou a continuidade das atividades.

Podemos destacar o culto ao corpo como uma característica bastante forte da sociedade atual, em que há a valorização por corpos “perfeitos”, magros e musculosos. Nesse sentido, as academias tem sido muito requisitadas pelo grupo que tem a estética como motivação para se exercitar. No Rio Grande do Sul e em Porto Alegre, o fato de termos as estações bem definidas, com o verão principalmente nos meses de janeiro e fevereiro, faz com que a demanda por academias aumente na primavera, visto que as pessoas querem “melhorar” sua aparência física para a estação em que se usa poucas roupas e se vai à praia.

d) Ambiente Natural

O Brasil é o quinto maior país do mundo em extensão territorial, apresentando uma grande variação climática entre suas regiões. No Rio Grande do Sul temos as quatro estações do ano bem definidas. Ademais, existe uma grande faixa litorânea que abrange todo o leste do estado, com praias que são muito frequentadas durante o verão. Esses fatores combinados geram uma nítida sazonalidade na procura pelos serviços de academias no estado. No inverno frio dos gaúchos, a população tende a ficar mais em casa e, no verão quente, uma parcela considerável vai ao litoral “veranear”. É nessa época também que muitos têm seu período de férias. Assim, nos meses de inverno e verão a tendência é uma diminuição na busca pelos serviços de academias, ao passo que a demanda aumenta nos meses do outono e primavera. Os administradores devem, portanto, levar em consideração tais informações para determinar as estratégias de marketing que tragam os melhores resultados.

e) Ambiente Tecnológico

É inegável o fato de que, ao passo que a tecnologia evolui, a vida das pessoas se altera. As relações do ser-humano com o ambiente à sua volta e as relações interpessoais se mudam. O marketing evolui e a relação das empresas com seus clientes também.

Atualmente, é possível conhecer as instalações de uma academia pelas redes sociais, se informar sobre a satisfação e avaliação dos outros clientes através de sites específicos ou até mesmo das próprias redes sociais, agendar aulas em academias por meio de aplicativos no celular, ou realizar a matrícula pela *internet (online)*. Tudo isso pode ser feito utilizando o celular. Inclusive, segundo os dados do IBGE (2014), o celular vem sendo mais utilizado do que o computador para acessar a *internet*.

As máquinas e os equipamentos necessários para os alunos se exercitarem tornam-se cada vez mais seguros e ergonômicos. Surgem novas técnicas de treinamento e novas modalidades.

As atualizações em relação às tecnologias no ambiente de uma academia geram custos elevados, mas também podem ser vistas como oportunidades que elas têm para se diferenciar das demais.

É importante ressaltar que, no âmbito da estética e das ideias de “corpo perfeito”, tecnologias vinculadas a cirurgias plásticas e alguns outros procedimentos cirúrgicos, ou até alguns produtos com finalidades estéticas, acabam gerando competição, de certa maneira, com as academias, pelo fato de venderem a ideia do corpo ideal, que é o objetivo que muitos alunos em potencial têm em mente quando se matriculam em uma academia de ginástica.

f) Ambiente Político-legal

O Conselho Federal de Educação Física (CONFEF) é uma autarquia federal, integrante do serviço público federal que orienta, disciplina e fiscaliza o exercício do profissional de educação física, para que a sociedade seja atendida por profissionais eticamente comprometidos, com conhecimento científico, técnico e pedagógico. Além disso, o CONFEF possui normas que regulamentam o registro e instalações das pessoas jurídicas que tenham como finalidade a prestação de serviços na área de atividade física ou desportiva. Assim, as empresas devem estar devidamente registradas e cumprir uma série de pré-requisitos e condições mínimas de funcionamento relacionadas à qualidade, à segurança e à higiene das instalações, dos equipamentos e do atendimento. Existe fiscalização por parte do CONFEF e dos CREFs (Conselho Regional de Educação Física) a fim de verificar se os

estabelecimentos que prestam esse tipo de serviço estão operando de acordo com as normas. Caso não estejam em situação regular, podem ser interditados.

Vale citar como exemplo de regulamentação a Lei nº 11.721 de 8 De Janeiro De 2002 (Rio Grande Do Sul), que discorre sobre a obrigatoriedade das academias gaúchas em possuir, em tempo integral, profissionais registrados ao Conselho Regional de Educação Física.

As leis que regulam o funcionamento da profissão de educador físico, bem como os estabelecimentos que prestam serviços vinculados à atividade física, podem ser vistas como benéficas pela Porto do Corpo, uma vez que dificulta o funcionamento dos concorrentes que não possuem profissionais capacitados e que não estão de acordo com essas leis. A entrada de novos concorrentes, portanto, também é dificultada. Contudo, a Porto do Corpo deve estar bastante atenta ao ambiente político-legal para impedir a existência de irregularidades no seu estabelecimento.

5.1.2 Análise do Ambiente Interno

A Academia Porto do Corpo foi fundada em 2006 por três sócios, sendo eles Christian Krause, que atualmente segue na empresa como sócio majoritário (detém 80%) e outros dois investidores, que, na época, eram alunos de Christian. Posteriormente, Christian Krause comprou a parte de um dos seus sócios, passando a deter, então, 56% da academia, além do setor de fisioterapia e pilates (que ocupa o 2º andar da academia). O outro sócio também vendeu sua parte, que foi comprada por um casal de professores de educação física que vieram de outra academia, Elisa e Alexandre. Com a chegada dos novos sócios, foi feita uma divisão de responsabilidades, ficando combinado que Christian ficaria responsável pela parte técnica do negócio e o casal de sócios, pela parte administrativa, além de trabalharem como personal trainer na academia.

Segundo Christian, a academia nunca teve um lucro muito significativo, porém, ele sempre conseguiu ganhar dinheiro através da mesma, pois faturava com o pilates, fisioterapia e alunos de personal. Devido à alta procura por seus serviços de personal e seus horários de aula já saturados, Christian resolveu distribuir o excedente de alunos entre os professores que tinha mais confiança, mas fazia uma supervisão, auxílio e orientação do trabalho, ficando com um percentual do valor da aula, ou seja, também faturava dessa forma.

Christian também resolveu iniciar a modalidade de treinamento funcional, a qual lhe dava um bom retorno financeiro, principalmente pelo fato de conseguir trabalhar com mais de um aluno ao mesmo tempo.

Contudo, havia muitas falhas na administração, uma vez que tinham muitas despesas e impostos não pagos, gerando dívidas à Porto do Corpo. Para resolver o problema, a melhor alternativa encontrada foi que Christian Krause assumisse as dívidas e, adicionando um valor pequeno, ficasse com a parte dos outros sócios, Alexandre e Elisa. Assim, desfez-se a sociedade e Christian ficou com 100% da academia. Após este episódio, em 2015, a academia chegou a encerrar as atividades por um mês (devido à dedicação quase exclusiva que Christian estava dando a outro negócio em que estava envolvido como sócio, que se trata de outra academia), quando contava com cerca de 180 alunos. Com isso, perdeu muitos clientes, tendo agora o desafio de recuperá-los.

Recentemente, Christian vendeu 20% da academia para dois professores que trabalham com ele há muitos anos, Júlio e Alessandro, ficando 10% para cada um. Além disso, José Paulo, sogro de Christian, passou a trabalhar na parte administrativa da Porto do Corpo. José Paulo trabalha voluntariamente, uma vez que já é aposentado e desejava auxiliar seu genro na administração da academia. Além disso, ficou incumbido de organizar financeiramente a empresa.

A Academia Porto do Corpo está situada na Avenida Nilópolis, nº32, no Bairro Petrópolis, em Porto Alegre, em zona residencial. Tem como modalidades oferecidas musculação, pilates, fisioterapia, lutas (muay thai e jiu-jitsu) e treinamento funcional. Atualmente possui 87 alunos.

As aulas de lutas, como lembrou Alessandro, apesar de terem sido inseridas recentemente, estão demorando a “embalar”, uma vez que a Porto do Corpo não é referência como uma academia voltada para o Combate, ou seja, não carrega consigo essa imagem. Ademais, há centros de treinamento que já são reconhecidos pela afinidade com as modalidades de lutas e contam com professores renomados nesse meio.

Quadro 2 – Aulas e horários oferecidos

HORÁRIOS						
HORA	SEGUNDA	TERÇA	QUARTA	QUINTA	SEXTA	SÁBADO
07:00		Funcional		Funcional		
08:00		Funcional		Funcional		
09:30		Funcional			Funcional	
10:00	Funcional			Funcional		
11:00		Muay Thai		Muay Thai		
15:00	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional		
18:00		Muay Thai		Muay Thai		
19:00	Jiu-Jitsu	Funcional	Jiu-Jitsu	Funcional	Jiu-Jitsu	
21:00		Muay Thai		Muay Thai		

Pilates - Turmas restritas. Consulte disponibilidade de horário.

Fonte: portodocorpo.com.br

Quanto à estrutura física, a Academia dispõe de um prédio com três andares, além de estacionamento próprio. Possui sala de musculação, sala de esteiras, bicicletas ergométricas e “transport”, sala de avaliação física, estúdio de pilates, sala de fisioterapia, vestiários, sala de ginástica funcional e lutas e uma pequena recepção. Seu horário de funcionamento é de segunda à sexta, das 7h às 22h e sábados das 10h às 14h.

Apesar da localização privilegiada e da estrutura disponibilizada aos alunos, a Academia Porto do Corpo opera muito abaixo de sua capacidade e potencial que, segundo Christian, poderia suportar cerca de 400 alunos, já tendo possuído 320. No momento conta com 87 alunos, sendo 55% mulheres e 45% homens. Entre as mulheres, apenas 8% possuem menos que 25 anos, enquanto 50% delas tem entre 25 e 50 anos e 42% tem mais de 50 anos. Entre os homens, 26% tem menos de 25 anos, 64% tem entre 25 e 50 anos e 10% tem mais de 50 anos. Vale ressaltar que, atualmente, a modalidade que gera mais lucro por aluno para a academia, a ginástica funcional, conta, apenas, com 14 alunos. Porém, desde sua reabertura – após encerrar suas atividades por um mês, de março a abril de 2015 - a academia vem aumentando o número de alunos de uma maneira lenta e gradual.

De acordo com Christian Krause, o número de matrícula é bastante sensível à sazonalidade. Existem duas épocas do ano em que ocorre um aumento significativo no número de matrículas, sendo eles o período que compreende os meses de setembro e outubro e o período de março e abril. Por outro lado, janeiro e fevereiro são os piores meses quanto ao número de alunos matriculados. Os meses de maio e junho também são ressaltados como “ruins”.

Quando indagado sobre a possibilidade de inclusão de novos serviços e modalidades na Porto do Corpo, Christian é favorável e está aberto à inclusão de modalidades que estejam

em alta no mercado, desde que seja feito um estudo sobre a viabilidade dessa inclusão, seja por horários como por limitação de espaços. Atualmente, estão se organizando para incluir aulas de yoga.

A academia oferece planos mensais, trimestrais, semestrais e anuais. Existem descontos concedidos aos alunos de acordo com o plano, além da manutenção dos valores antigos, quando há um aumento do preço dos planos, aos alunos que já estavam matriculados. Os planos de matrícula estão disposto abaixo:

Quadro 3 – Planos e valores oferecidos

MUSCULAÇÃO LIVRE MENSAL		
Mensal	R\$200,00	
Trimestral	R\$555,00	3x R\$185,00
Semestral	R\$1050,00	6x R\$175,00
Anual	R\$1920,00	12x R\$160,00

MUSCULAÇÃO RESTRITO MENSAL (das 8h às 12h e das 13h às 17h)		
Mensal	R\$200,00	
Trimestral	R\$555,00	3x R\$185,00
Semestral	R\$1050,00	6x R\$175,00
Anual	R\$1920,00	12x R\$160,00

FUNCIONAL		
	Mensal	Trimestral
4 aulas	R\$190,00	3x R\$256,50
8 aulas	R\$360,00	3x R\$486,00
12 aulas	R\$420,00	3x R\$567,00

FUNCIONAL + MUSCULAÇÃO				
	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
4 aulas	R\$330,00	R\$940,00		
8 aulas	R\$470,00	R\$1340,00	R\$2410,00	R\$4342,00
12 aula	R\$510,00	R\$1450,00	R\$2610,00	R\$4700,00

PILATES			
	Mensal	Trimestral	Semestral
4 sessões	R\$250,00	2x R\$337,00	3x R\$425,00
8 sessões	R\$350,00	2x R\$472,00	3x R\$595,00
12 sessões	R\$450,00	2x R\$607,00	3x R\$765,00

PILATES + MUSCULAÇÃO LIVRE			
	1x semana	2x semana	3x semana
Mensal	R\$405,00	R\$495,00	R\$525,00

JIU JITSU	
	3x semana
Mensal	R\$160,00
Mensal (faixa preta)	R\$130,00

JIU JITSU 3X SEMANA + MUSCULAÇÃO LIVRE			
Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
R\$330,00	3x R\$300,00	6x R\$ 285,00	12x R\$255,00

JIU JITSU 3X SEMANA + FUNCIONAL 2X SEMANA			
Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
R\$470,00	3x R\$420,00	6x R\$ 370,00	-

MUAY THAI 2X SEMANA	
Mensal	
	R\$120,00

MUAY THAI 2X SEMANA + MUSCULAÇÃO LIVRE			
Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
R\$320,00	3x R\$300,00	6x R\$270,00	-

MUAY THAI 2X SEMANA + FUNCIONAL 2X SEMANA			
Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
R\$440,00	3x R\$400,00	6x R\$ 380,00	12x R\$ 360,00

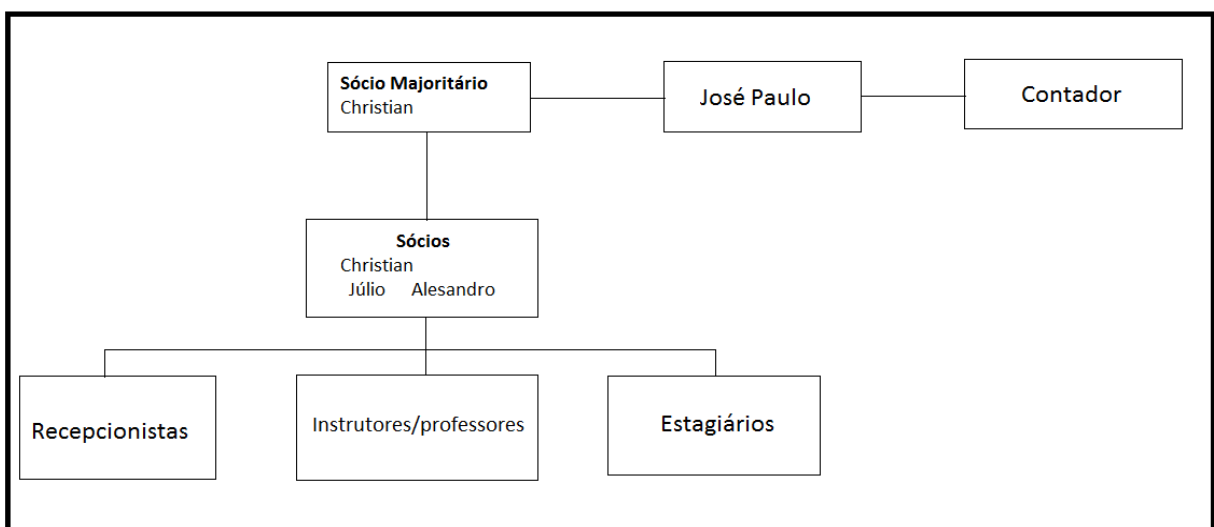
Fonte: o autor, através de material próprio da Academia Porto do Corpo

De uma forma geral, os sócios consideram que o público alvo da academia são pessoas da classe A e B que residem próximas à academia e demandam, necessitam ou consideram importante um atendimento individualizado para a realização das suas atividades físicas.

Em relação aos preços aplicados, estes foram formulados quando a academia iniciou suas atividades, em 2006, e vêm sendo reajustados de acordo com a inflação, segundo Christian. A elaboração desses preços foi através da média dos preços das academias próximas.

A academia conta com quatro estagiários. Todos atuam na musculação, orientando os treinos dos alunos. Um deles também atua na ginástica funcional. Há uma professora de educação física que trabalha com musculação e uma fisioterapeuta que trabalha com treinamento funcional. A Porto do Corpo dispõe de dois recepcionistas, um no turno da manhã e outro na tarde e na noite. Existem parceiros da academia, que não são empregados, trabalhando com lutas e pilates (duas pessoas coordenam aulas de muay thai e jiu-jitsu e uma dá aula de pilates). Há uma fisioterapeuta que trabalha na sua área. A mesma é esposa de Christian e utiliza a sala de fisioterapia sem pagar aluguéis à academia e também não é funcionária, recebendo integralmente o valor pago pelos alunos nas sessões de fisioterapia. Não há faxineira contratada pela academia, o serviço de limpeza é terceirizado, havendo, em média, três faxinas por semana. Além de Christian, existem outros dois sócios, como já comentado, que recebem pró-labore.

Figura 1 - Organograma da Academia Porto do Corpo



Fonte: o autor

A Porto do Corpo foi, recentemente, organizada de uma nova forma: em eixos, como denominaram os sócios, visando aumentar o valor percebido dos seus serviços. Assim, há o núcleo de Preparação Física (engloba musculação e treinamento funcional), Corpo e Mente (engloba fisioterapia, pilates e yoga) e Combate (engloba jiu-jitsu e muay thai). A Porto do Corpo vem tentando divulgar essa ideia, principalmente através do site (www.portodocorpo.com.br), cartazes fixados dentro da academia, Facebook (com uma página) e, sempre que possível, boca-a-boca.

Júlio ficou responsável pelo eixo de Preparação Física, sendo responsável por orientar o pessoal que trabalha com treinamento físico, tanto de musculação como de ginástica funcional. Ele deve orientar sobre a metodologia a ser seguida e questões gerais acerca dos treinos, mas também orienta sobre a atitude, atendimento e comportamento desejáveis dos professores e estagiários, junto com Christian. Ademais, Júlio ministra aulas de ginástica funcional.

Alessandro faz-se pouco presente na academia, visto que trabalha em outros locais. Suas responsabilidades ainda não são bem definidas e o mesmo procura ajudar da forma que for possível, principalmente opinando sobre os problemas e soluções referentes a questões pontuais do negócio.

Apesar de as reuniões serem muito raras, em geral, as decisões referentes às principais questões ligadas à academia são discutidas em grupo, (exceto as financeiras), muitas vezes com o apoio do WhatsApp, incluindo os três sócios, José Paulo e Lorenzo, sendo este último um profissional de design que está formulando a identidade visual da Porto do Corpo, além de ter elaborado o novo site da mesma e prestar consultoria para melhorar o protocolo de atendimento na recepção. Contudo, a decisão final acaba sendo de Christian. As decisões financeiras são tomadas, principalmente, por José Paulo.

Os fornecedores que a Porto do Corpo necessita são de materiais de limpeza, café, chá e materiais esportivos, havendo parcerias com algumas lojas, especialmente com a Pro Sport. Quanto aos materiais para o pilates, a professora da modalidade, que é uma parceira da academia e não uma funcionária, consegue os equipamentos necessários através de seu fornecedor específico: Neopilates.

Existem duas metas “informais” principais na Porto do Corpo. São elas: atingir um número próximo a 100 alunos até o final do ano de 2016; passar a faturar pelo menos R\$ 30.000,00 mensais, visto que o ponto de equilíbrio, isto é, o valor mínimo de faturamento mensal para a academia seguir funcionando é de cerca de R\$ 27.000,00. Atualmente, a mesma vem faturando entre R\$ 22.000,00 e R\$ 30.000,00, ou seja, há meses em que é necessário

injetar recursos na academia para pagar as despesas. No longo prazo a única meta, por hora, é sobreviver.

Como comentado, a divulgação da academia é feita através do boca-a-boca, cartazes localizados dentro da própria academia (divulgação interna) e de uma página no Facebook, única rede social em que estão presentes. Contudo, está sendo estudada uma divulgação através da Rádio Atlântida.

Atualmente, a academia desenvolve parcerias com outras duas empresas: Peixe Urbano e Flex Nutrition. Através do Peixe Urbano, é possível conseguir descontos para matrículas na Porto do Corpo. A Flex Nutrition é uma loja de suplementos alimentares que, através da parceria estabelecida, concede descontos aos alunos da Porto do Corpo que, em contrapartida, oferece descontos aos funcionários da Flex Nutrition.

A Porto do Corpo contrata o serviço de terceiros de um contador e de uma faxineira, que limpa a academia três vezes por semana, como comentado anteriormente. Contudo, existem parcerias com professores de fora da academia, como é o caso das lutas (muay thai e jiu-jitsu) e do pilates, como já foi citado. Nessas parcerias, a Porto do Corpo fica com um percentual do valor pago pelos alunos. Os professores dessas modalidades não são funcionários da academia. No caso do pilates, por exemplo, quando os alunos da modalidade são alunos antigos da professora (Caroline) e foram levados à Porto do Corpo através da mesma, ela fica com 70% do valor da aula e a academia, com 30%. Já quando são alunos novos, que não eram clientes antigos da Caroline, a divisão do valor pago por aula é de 50% para cada parte.

Tanto para Christian, Júlio e Alessandro, um dos principais motivos pelos quais um aluno escolhe se matricular ou se rematricular na Porto do Corpo em detrimento de outra academia se dá pelo fato de que a mesma é uma academia muito “caseira”, onde existe um tratamento bastante personalizado para cada um, procurando dar ao aluno a melhor atenção possível. Christian também ressalta que, pelo fato dos espaços serem relativamente pequenos, comparados a outras academias maiores e mais amplas, a ideia apresentada é reforçada, favorecendo esse contato pessoal mais próximo e promovendo um ambiente mais confortável e aconchegante. A proximidade da residência ou do local de trabalho à academia também é, indubitavelmente, um fator crucial para motivar a matrícula e adesão do aluno, como lembrou Alessandro. Além disso, Júlio considera importante a presença do estacionamento que, mesmo sendo pequeno, é um diferencial perante as academias que não o têm.

Por outro lado, um dos principais motivos pelos quais um aluno em potencial ou um aluno já matriculado escolhe se matricular em outra academia em detrimento da Porto do

Corpo se dá, conforme Christian, pelos novos equipamento, ou maior diversidade de equipamentos. Ainda nessa linha, um motivo bastante relacionado é a estrutura física de algumas outras academia de forma geral, que aparentam ser superiores à estrutura da Porto do Corpo. Júlio assevera que a diversidade e maior gama de modalidades presentes em outras academias podem e devem atrair alguns clientes em potencial. Além disso, muitas delas ainda conseguem disponibilizar planos para matrículas com preços muito mais acessíveis, como lembraram todos os sócios. Segundo Christian, essas academias focam justamente nisso: atrair clientes pela estrutura física e preço, sem focar tanto na qualidade do atendimento e instrução dos instrutores, professores e funcionários, que é, justamente, o que a Porto do Corpo mais preza. Alessandro comentou que acredita que, pelo fato de a Porto do Corpo possuir três andares, os alunos matriculados em uma modalidade dificilmente conseguem enxergar a prática das outras (pois cada modalidade acontece em uma sala isolada), o que serviria de estímulo e propaganda, ao mesmo tempo, para que os alunos decidissem por se matricular numa dada modalidade nova para ele.

Vale ressaltar que todos os sócios reconhecem que, em um primeiro contato com o cliente através das suas divulgações, a Porto do Corpo tem muita dificuldade para se diferenciar dos demais concorrentes, carecendo da apresentação de vantagens competitivas, que, conforme Júlio, é a “incapacidade de externar a forma como é feito o trabalho e a qualidade dos serviços”. Pare ele, este é um dos maiores desafios da empresa.

Alessandro enfatizou que a falta de dinamicidade para resolver alguns problemas, como manutenção dos espaços e equipamentos, prejudicam a academia e sua imagem perante os alunos. Foi possível concluir que o principal motivo dessas demoras se dá pelo processo de comunicação ineficiente e a falta de um encarregado ou responsável por resolver esse tipo de problema. Além disso, ninguém possui autonomia para resolver os problemas e situações que necessitam de algum investimento monetário, sendo necessário que a informação chegue até José Paulo para que o mesmo faça uma avaliação e decida se vale a pena investir ou não, lembrando que a situação financeira da academia não é boa e José Paulo tem procurado diminuir os custos ao máximo, como relatam Christian e Alessandro.

Em relação ao site da academia, o mesmo foi reorganizado e atualizado recentemente, mas, devido ao baixo orçamento disponibilizado para tal, existem pontos a melhorar, conforme todos os sócios, principalmente pelo fato de não disponibilizar foto alguma da academia, nem vídeos. Há diversas fotos no site, contudo, são fotos meramente ilustrativas, retiradas da internet. Não há, também, um mapa que oriente o visitante sobre a localização da academia (está presente apenas o endereço escrito, sem o bairro, de uma forma discreta).

Existe, também, um problema quanto ao perfil da Porto do Corpo no Facebook, única rede social utilizada pela empresa, uma vez que há uma página “oficial” da academia e um outro perfil de usuário ainda ativo, ou seja, existem dois perfis da Porto do Corpo.

5.1.3 Análise do Ambiente do Consumidor

A fim de analisar o ambiente do consumidor, foi aplicado um questionário com os clientes da Academia Porto do Corpo. Do total de 87 alunos ativos, foi obtido um nível de participação de 31,03%, totalizando 27 questionários respondidos. A pesquisa foi descritiva de caráter quantitativo, apesar de apresentar poucas questões qualitativas. De acordo com Roesch (2005), esse tipo de pesquisa é útil quando sua finalidade é obter informações como quantidades, proporções e frequência sobre uma população determinada. Segundo Malhotra (2006), o questionário facilita a coleta de dados confiáveis, uma vez que é de fácil aplicação e restringe as respostas a uma quantidade limitada de alternativas. No caso da presente pesquisa, objetivou-se coletar dados referentes ao perfil, satisfação e insatisfação, fidelidade, lealdade, motivações e necessidades dos clientes, permitindo analisar os atributos físicos e os serviços da academia.

Além de questões como sexo, idade, renda, turno de utilização e frequência de uso, os alunos foram questionados sobre como conheceram a academia, qual a probabilidade de indicarem a mesma a alguém, qual a probabilidade de continuarem frequentando e quais são os principais diferenciais. O grau de satisfação acerca de diversos aspectos da Porto do Corpo também foi abordado. Houve perguntas qualitativas, em que os clientes deveriam revelar sua opinião sobre os pontos fortes e fracos do negócio, além de possíveis sugestões, como novas modalidades.

Para a análise dos resultados da pesquisa, foram consideradas como alta satisfação as respostas “totalmente satisfeito” e “muito satisfeito”, ao passo que as respostas “pouco satisfeito”, “pouco insatisfeito”, “muito insatisfeito” e “totalmente insatisfeito” foram consideradas graus de baixa satisfação. As respostas “não se aplica” não serão levadas em conta nos cálculos percentuais para análise.

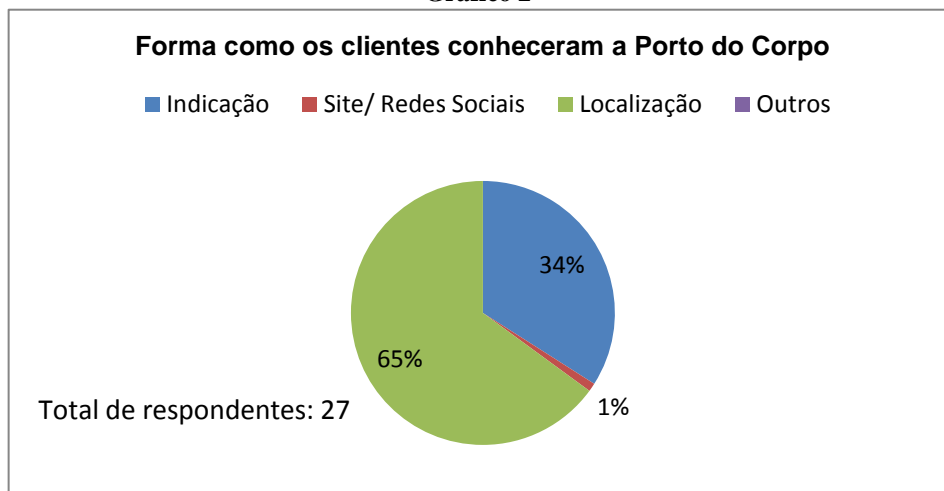
Do total dos respondentes, 17 são homens, representando 63% da amostra, e 10 são mulheres, representando 37%. Quanto à idade 22% dos participantes possuem menos de 25 anos, 52% entre 25 e 50 anos e 26% possuem mais de 50 anos. Apesar de alguns participantes da amostra não terem indicado sua renda, o nível de renda acima de R\$ 3.000,00 foi extremamente predominante, tendo, também muitos casos de renda acima dos R\$ 5.000. Isso

indica que o perfil de cliente da Porto do Corpo está de acordo com o perfil informado pelo sócios, em que predominam as classes sociais A e B.

Segundo a pesquisa, o turno assinalado com maior concentração de alunos foi a tarde, com 44%, seguido pela manhã, com 33% e pela noite, com 23%. Analisando a amostra de alunos que realizaram a pesquisa, vemos que 66% frequentam a academia entre 3 e 4 vezes na semana, enquanto 26% frequentam 5 ou 6 vezes e 8% apenas 1 ou 2 vezes. Apesar dos dados encontrados, vale ressaltar que o número de alunos da academia ainda é bem inferior à sua capacidade, tendo estrutura para alocar e suportar um número bem maior de alunos em todos os turnos. É interessante que quase 93% dos alunos são muito assíduos, frequentando a Porto do Corpo mais de 3 vezes na semana, o que pode demonstrar uma satisfação em utilizar os serviços da academia.

Quando questionados sobre a forma como conheceram a Porto do Corpo, 33 % dos respondentes assinalaram *indicação*, enquanto 63% conheceram a academia devido à sua localização e 4% (o que representa apenas uma pessoa) via *redes sociais ou site*. Ninguém assinalou a opção *outros*.

Gráfico 2



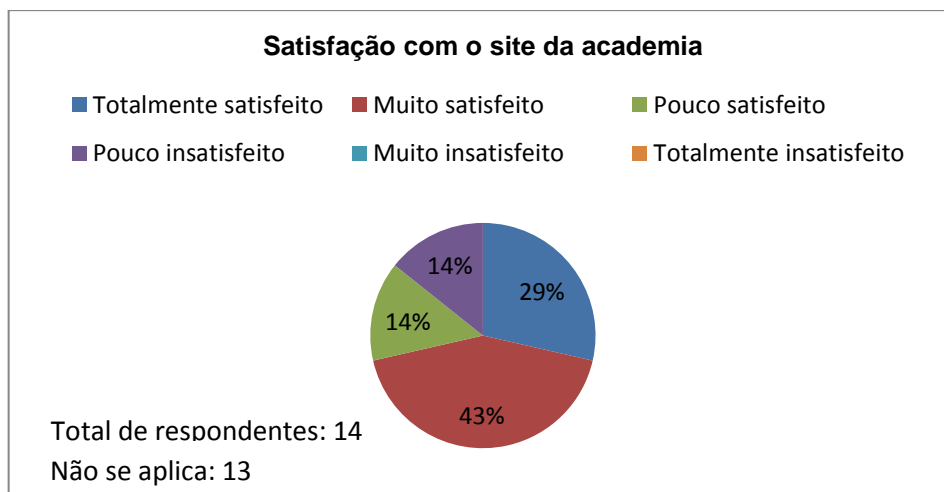
Fonte: o autor

Podemos ver que a localização e a indicação totalizam 96% das formas como os alunos conheceram a academia. Com isso, vemos quão importante é satisfazer um aluno atual, a fim de que ele indique a academia a outros clientes em potencial. A localização, por sua vez, diz respeito os clientes que se interessaram pela academia quando a viram, mostrando a importância que o visual tem nesse tipo de negócio. Uma vez que a academia é atrativa aos olhos dos potenciais clientes, os mesmos criam interesse, curiosidade e até mesmo disposição para conhecer os serviços, além do fato de que, possivelmente, viram a academia em seus

trajetos diários, por ser próxima à residência ou local de trabalho. Portanto, a Porto do Corpo deve estar atenta em manter e promover uma boa imagem da sua fachada, podendo utilizar-se do espaço para divulgar mais os seus serviços.

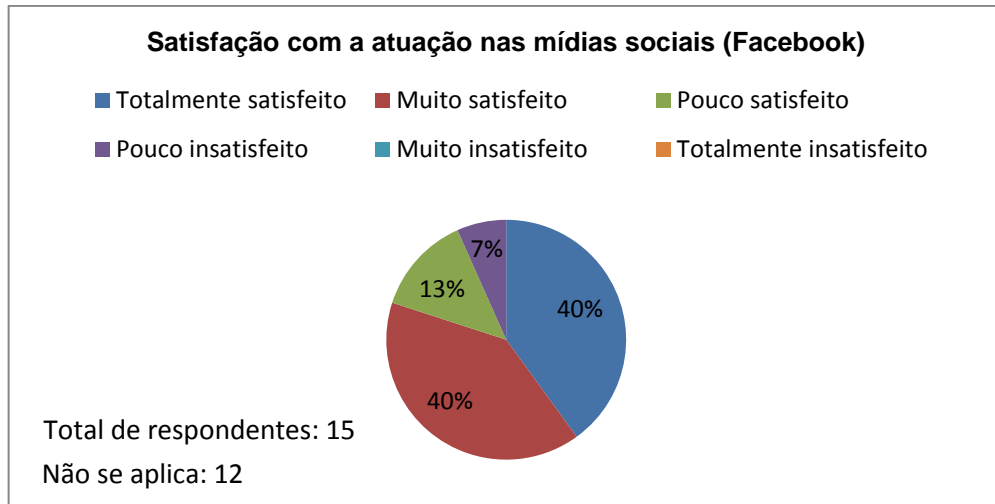
Fica evidente, através dos resultados obtidos e divulgados acima, a falta de expressão que as divulgações por meio de redes sociais e sites vêm apresentando. Acerca do tema, os alunos foram questionados a respeito de sua satisfação quanto ao site da Porto do Corpo e sua atuação nas mídias sociais, que se resume ao Facebook. Em relação ao site, 71,4% daqueles que opinaram declararam estar muito satisfeitos ou totalmente satisfeitos, porém, quase 50% não soube opinar sobre essa questão, por desconhecimento, o que indica que poucos alunos acessam o site. Em relação às mídias sociais, o resultado foi parecido: 80% daqueles que opinaram declararam que estão muito ou totalmente satisfeitos com a atuação da Academia Porto do Corpo. Contudo, 44% se abstiveram de opinar, uma vez que não tiveram contato com a página oficial da academia no Facebook.

Gráfico 3



Fonte: o autor

Gráfico 4

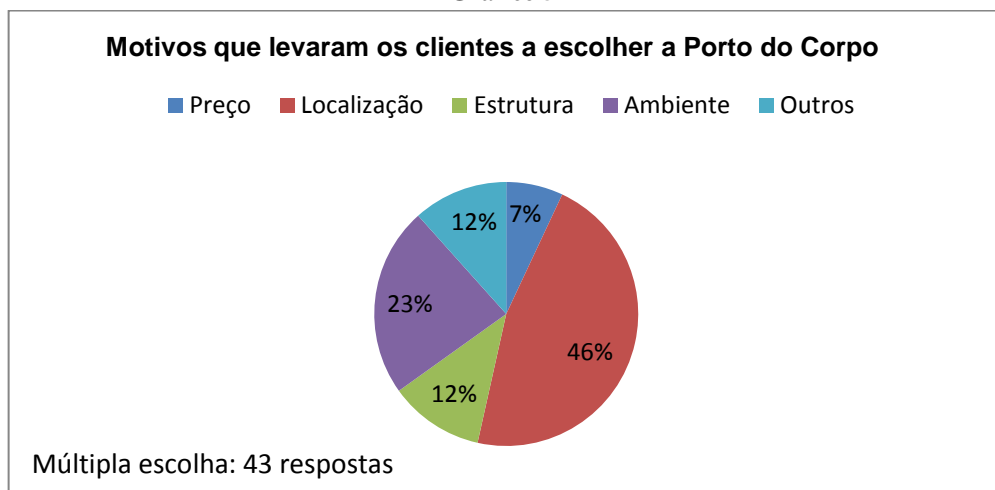


Fonte: o autor

Podemos considerar como uma das principais razões para o grande número de respostas *não se aplica* o fato de que tanto o site como a página no Facebook são bem recentes. Nesse sentido, é válido realizar uma divulgação interna, principalmente da página na referida rede social, a fim de gerar maior aproximação com os alunos mesmo que de forma virtual, além de atualizá-los sobre possíveis promoções, eventos ou outras novidades.

O questionário abordou, também, os diferenciais da Academia Porto do Corpo, questionando os respondentes sobre os motivos que os fizeram escolher a Porto do Corpo em detrimento de outras academias concorrentes. Vale ressaltar que o fator *localização* foi o mais assinalado, seguido pelo fator *ambiente*. A opção *outros* foi assinalada cinco vezes, sendo enfatizado o atendimento recebido no local.

Gráfico 5

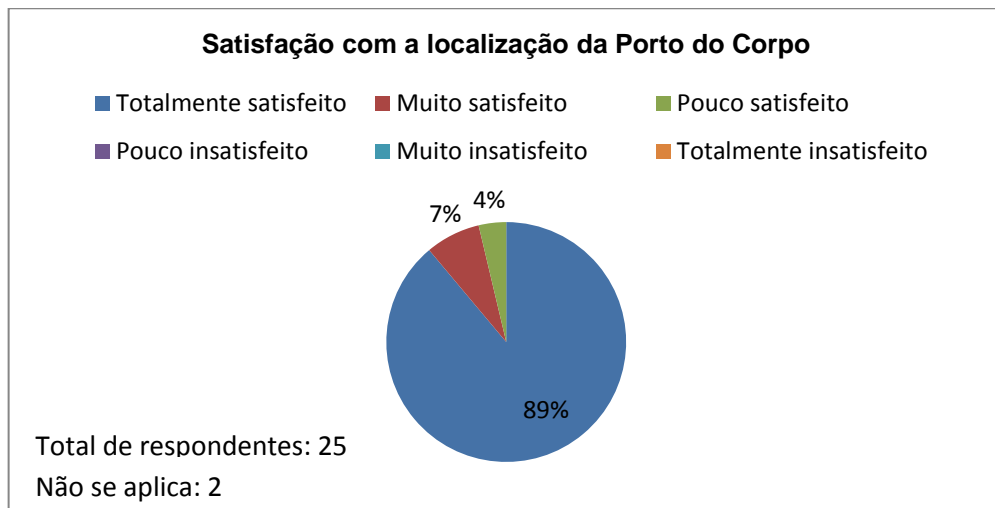


Fonte: o autor

Através da análise, vemos que os clientes prezam muito a localização da Porto do Corpo, possivelmente por ser bastante conveniente a eles, sem exigir esforços de longos deslocamentos.

Na análise da presente pesquisa, foi avaliado o nível de satisfação quanto à referida localização da academia. Foi observado um alto grau de satisfação, 96% (entre totalmente satisfeitos e muito satisfeitos). Entre os respondentes, tivemos 89% totalmente satisfeitos. Houve apenas uma resposta abaixo do nível *muito satisfeito* (representando 4%), em que o aluno assinalou *pouco satisfeito*. Esse resultado sugere, mais uma vez, que a academia está situada nas proximidades das residências ou locais de trabalho dos clientes.

Gráfico 6



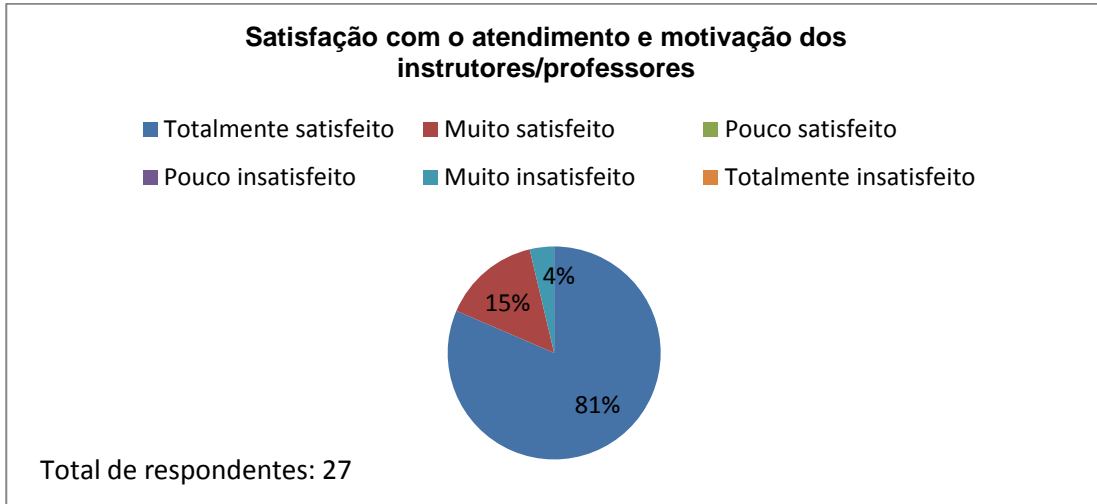
Fonte: o autor

O ambiente foi o segundo fator mais citado pelos alunos como diferencial, com 23% das citações. Essa informação está ao encontro daquilo que os sócios pensavam, destacando o ambiente como acolhedor, aconchegante, leve e descontraído, uma vez que muitos alunos e professores se conhecem de longa data e, devido, ao baixo número de alunos, é possível circular e conversar tranquilamente dentro da academia. A higiene e a limpeza, o atendimento dos profissionais, bem como as músicas que tocam na academia também fazem parte do fator *ambiente*.

Os clientes foram questionados acerca do atendimento e motivação dos instrutores e também sobre seu grau de satisfação quanto ao acompanhamento e correção na execução de seus exercícios. Quanto ao atendimento e motivação dos instrutores, obteve-se um grau de satisfação muito alto, em que mais de 81% dos alunos estão totalmente satisfeitos, enquanto

15% estão muito satisfeitos e apenas 4% (uma pessoa) apresentou alto grau de insatisfação, assinalando na pesquisa como *muito insatisfeito*.

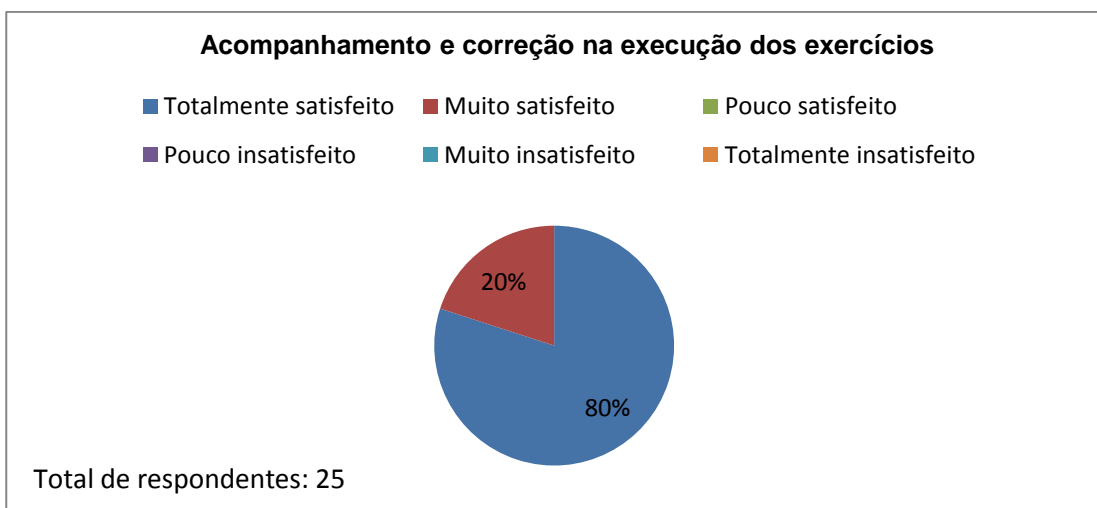
Gráfico 7



Fonte: o autor

Quanto ao acompanhamento e correção na execução dos exercícios, a pesquisa trouxe os seguintes resultados: 100% de alta satisfação, sendo que 80% estão totalmente satisfeitos com esse serviço e 20% muito satisfeitos.

Gráfico 8

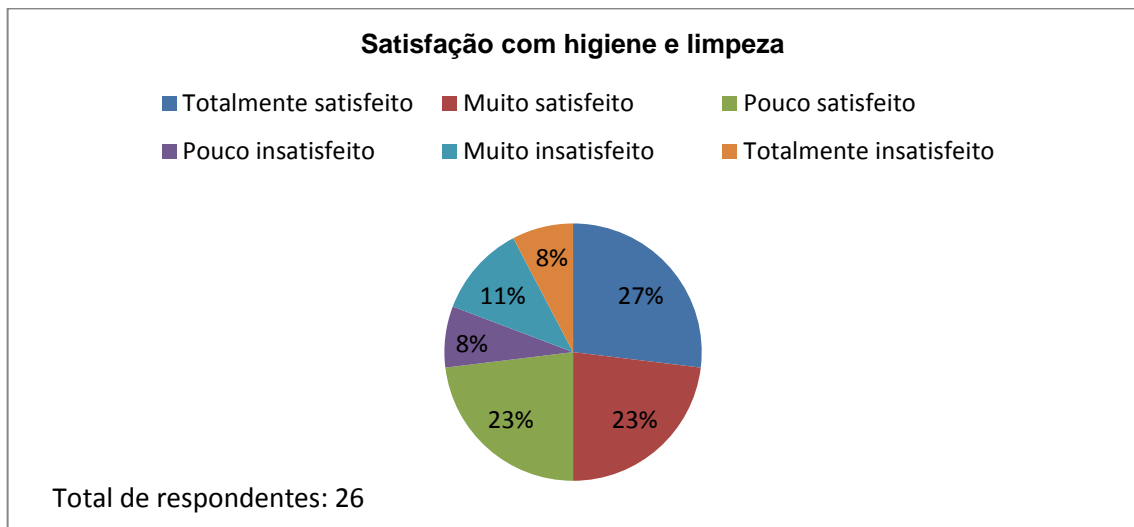


Fonte: o autor

A avaliação da higiene e limpeza resultou em 50% de alta satisfação (opções *totalmente satisfeito* ou *muito satisfeito*) e 20% de alta insatisfação (opções *muito insatisfeito*

e *totalmente insatisfeito*). Isso mostra que a preocupação e atenção dos sócios da academia em relação a esse tópico deve aumentar. É muito importante que o ambiente esteja sempre limpo para que os alunos sintam-se bem tratados e indiquem a academia a outras pessoas, uma vez que a indicação está entre os fatores que mais levam clientes em potencial a conhecer a Porto do Corpo.

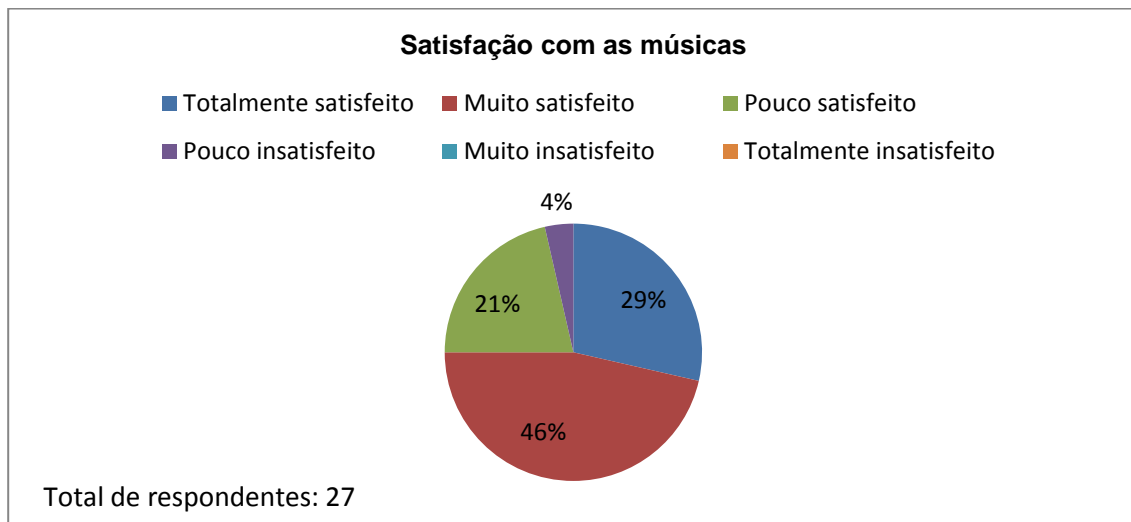
Gráfico 9



Fonte: o autor

As músicas que tocam na academia tiveram uma taxa de alta satisfação de 75%, isto é, 29% estão totalmente satisfeitos com o repertório musical da Porto do Corpo e 46% estão muito satisfeitos. Ninguém relatou estar totalmente insatisfeito nem muito insatisfeito. Apenas um respondendo indicou estar pouco satisfeito com a escolha das músicas.

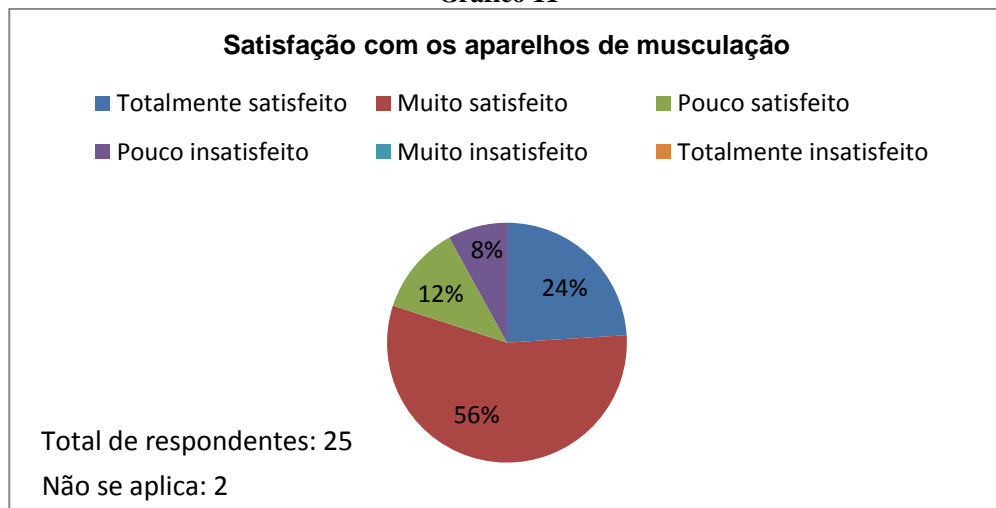
Gráfico 10



Fonte: o autor

Outro tópico sobre o qual os clientes foram questionados se refere aos equipamentos da academia. Os clientes foram, então, questionados sobre os aparelhos de musculação, equipamentos de ginástica funcional, aparelhos de pilates e esteiras. Em relação aos aparelhos de musculação, foi obtido um grau de satisfação alto, 80%, somando aqueles que estão totalmente satisfeitos e os que estão muito satisfeitos. Contudo, os 20% restantes estão pouco satisfeitos ou pouco insatisfeitos com os aparelhos, o que abre possibilidade para uma avaliação mais detalhada dos mesmos e, se for o caso, realizar reparos ou substituir algumas máquinas.

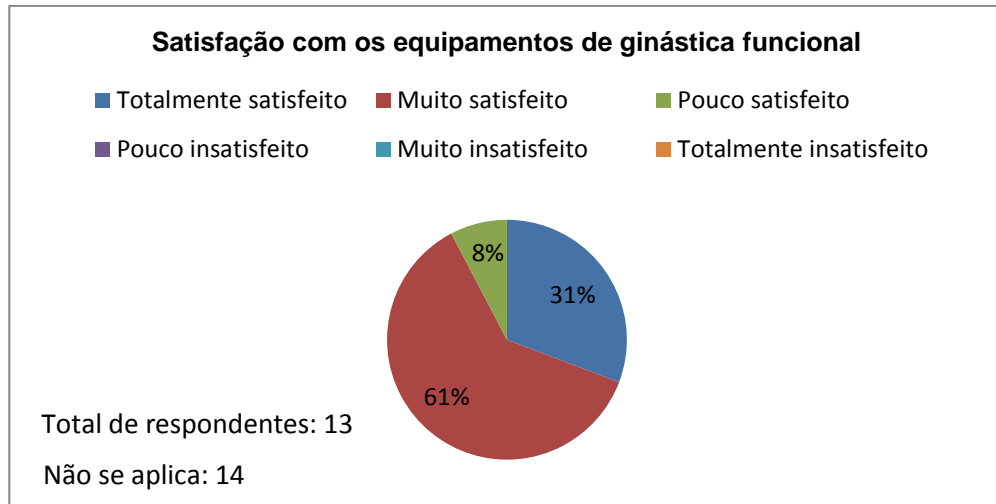
Gráfico 11



Fonte: o autor

Os equipamentos da ginástica funcional obtiveram uma boa avaliação: 31% dos respondentes estão totalmente satisfeitos, 61% estão muito satisfeitos e apenas um cliente declarou estar pouco satisfeito. Contudo, o número de alunos que realizam o treinamento funcional é baixo, resultando em apenas 13 respondentes para essa questão.

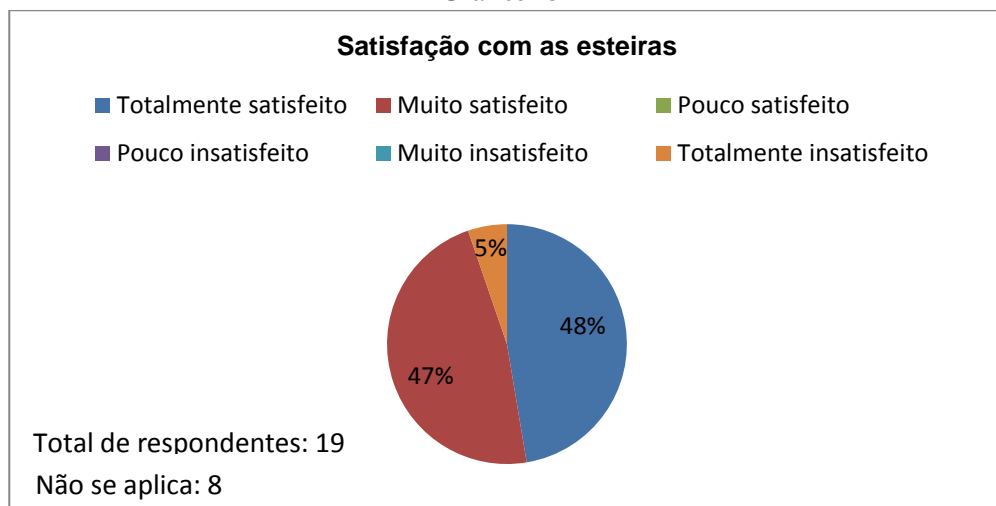
Gráfico 12



Fonte: o autor

O número de respondentes sobre os aparelhos de pilates foi bastante reduzido, mas todos indicaram estar muito satisfeitos em relação aos aparelhos. Quanto às esteiras, 95% apresentaram alto grau de satisfação (48 % estão totalmente satisfeitos e 47% estão muito satisfeitos). Apenas um aluno indicou estar totalmente insatisfeito com as esteiras.

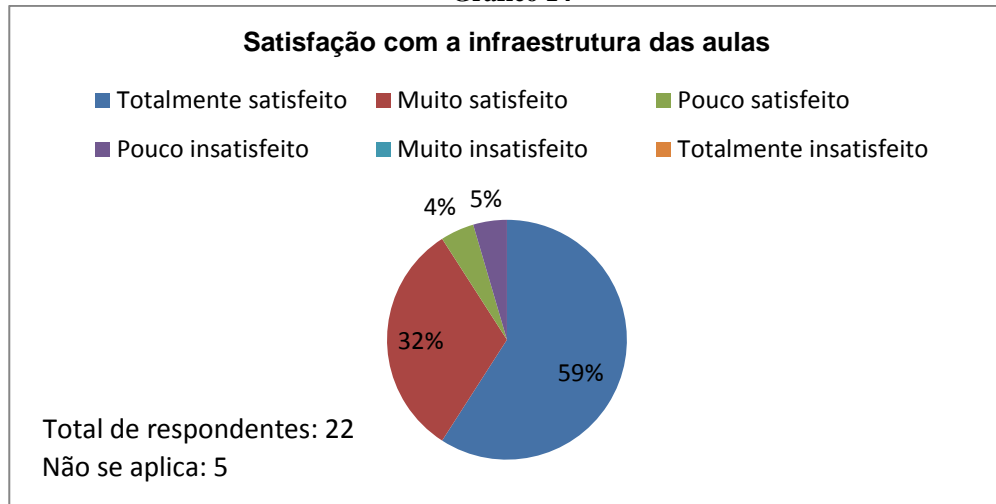
Gráfico 13



Fonte: o autor

A infraestrutura das aulas e os horários das mesmas foram questionados na pesquisa. A satisfação com a infraestrutura foi alta, com 59% dos respondentes totalmente satisfeitos e 32% muito satisfeitos.

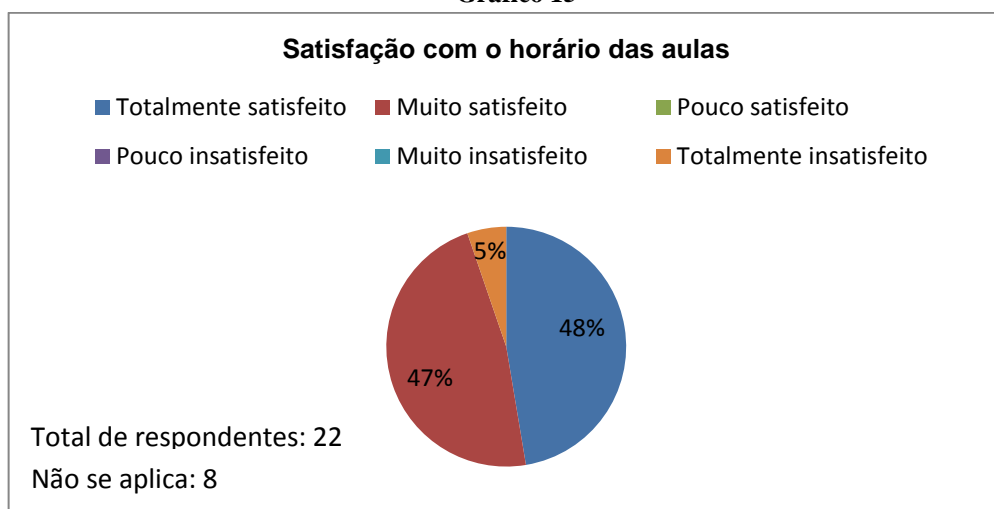
Gráfico 14



Fonte: o autor

Quanto aos horários das aulas, a taxa de alta satisfação foi de 86%, com 50% dos respondentes totalmente satisfeitos e 36% muito satisfeitos.

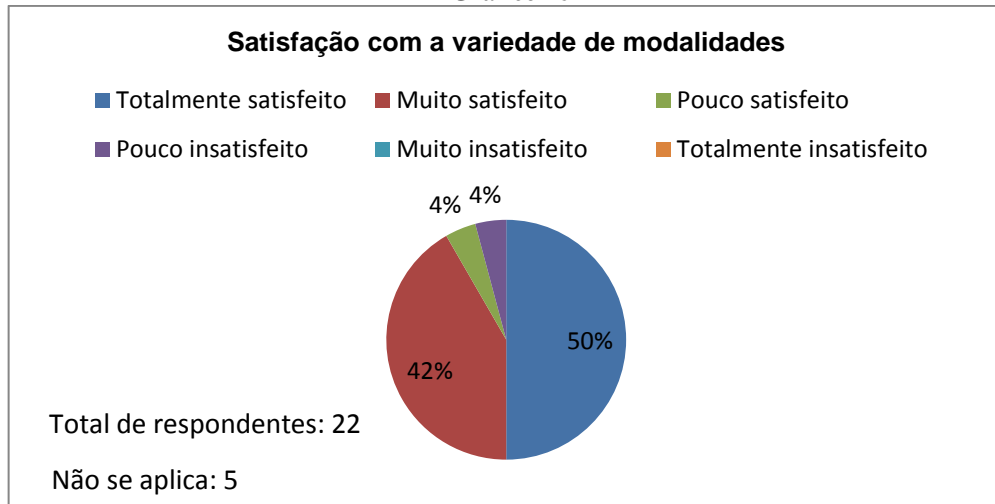
Gráfico 15



Fonte: o autor

Os alunos também se mostraram satisfeitos com a variedade de modalidades oferecidas pela Porto do Corpo, com 50% totalmente satisfeitos e 42% muito satisfeitos.

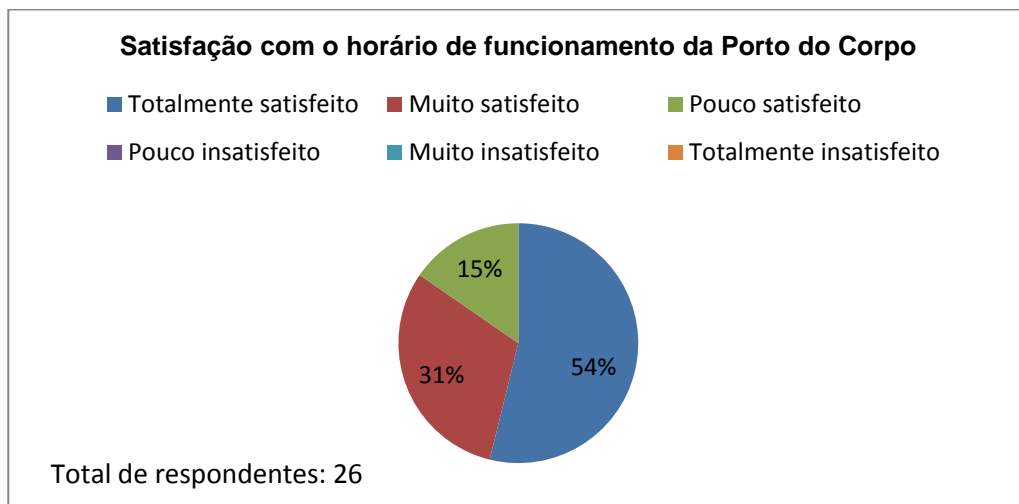
Gráfico 16



Fonte: o autor

Quanto ao horário de funcionamento da academia, 85% dos respondentes declararam estar muito satisfeitos ou totalmente satisfeitos, evidenciando um alto grau de satisfação, ao passo que 15% estão pouco satisfeitos. Além disso, foram feitas algumas observações sobre o horário de funcionamento, ressaltando como negativo o fato de a Porto do Corpo não abrir domingos e feriados e começar a operar a partir das 7h, pois há alunos que gostariam de treinar mais cedo, as 6h.

Gráfico 17

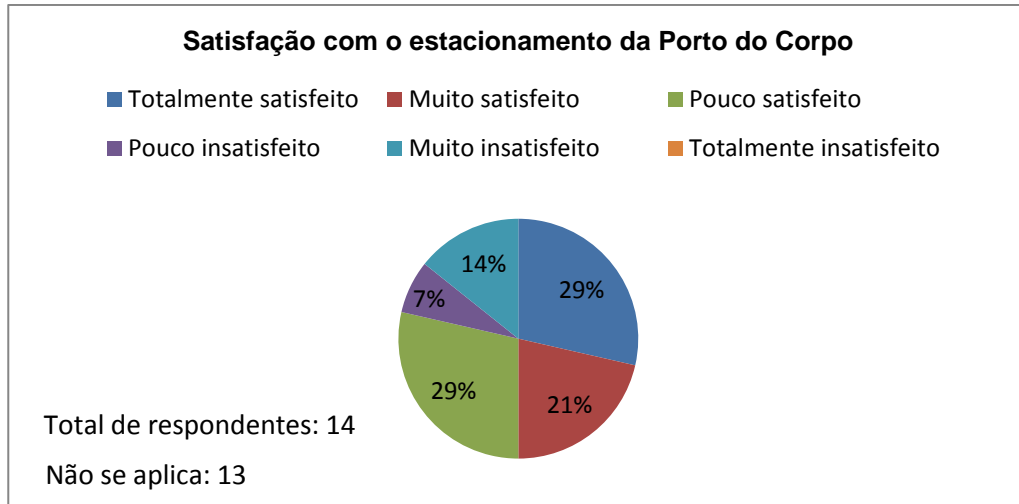


Fonte: o autor

Houve, na pesquisa, questionamento quanto ao grau de satisfação com o estacionamento da academia. Dos 27 alunos que responderam o questionário, 13 marcaram a opção *não se aplica*, uma vez que não utilizam o estacionamento. Apenas 14 pessoas expuseram seu grau de satisfação. Entre esses, 50% estão muito ou totalmente satisfeitos com

o estacionamento. Vale ressaltar que existem alunos muito insatisfeitos. Alguns alunos observaram o fato de que a academia deixou de alugar um estacionamento mais amplo, passando a contar apenas com um pequeno, com vaga para quatro carros.

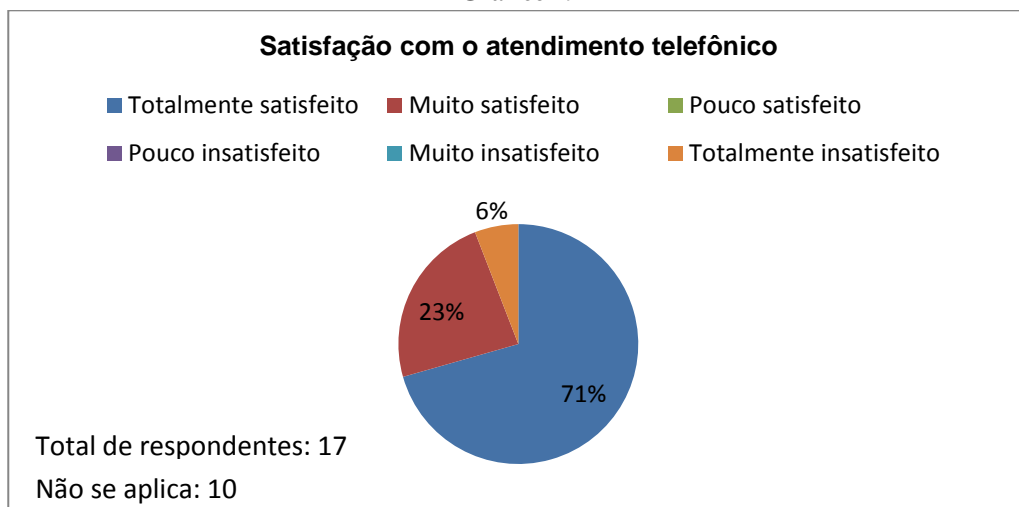
Gráfico 18



Fonte: o autor

Os alunos ainda avaliaram o atendimento telefônico e o atendimento na recepção. O grau de satisfação foi alto em ambas as avaliações. Em relação ao atendimento telefônico, 71% declararam estar totalmente satisfeitos, 23% disseram estar muito satisfeitos e apenas uma pessoa indicou insatisfação total.

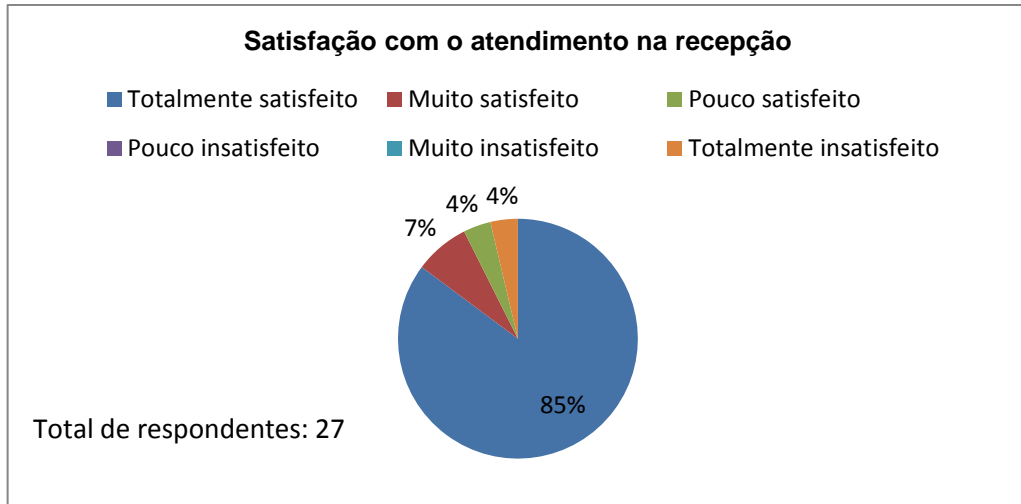
Gráfico 19



Fonte: o autor

Em relação ao atendimento na recepção, os graus de satisfação foram os seguintes: 85% totalmente satisfeitos, 7% muito satisfeito, 4% pouco satisfeitos e 4% totalmente insatisfeitos.

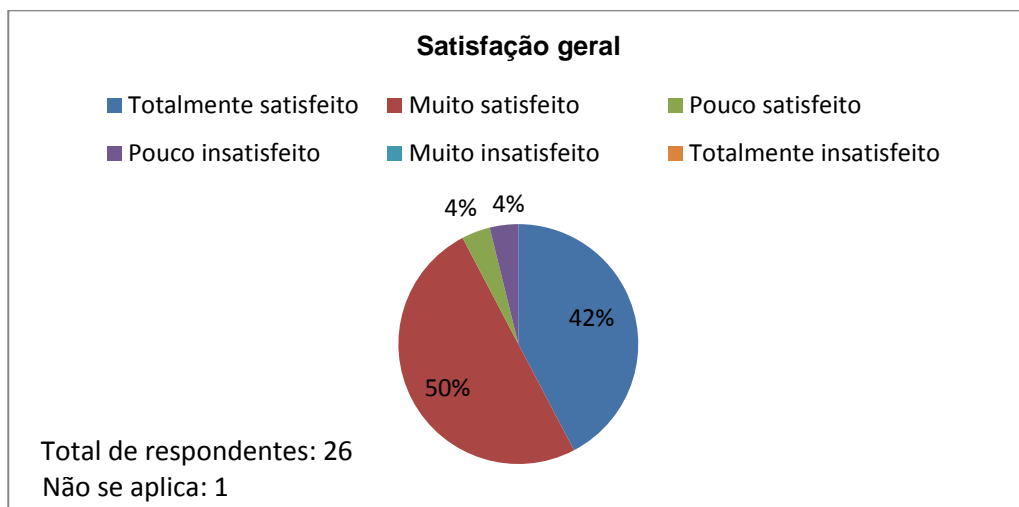
Gráfico 20



Fonte: o autor

Por último, os respondentes se posicionaram quanto à satisfação de modo geral em treinar na Academia Porto do Corpo. Os resultados apontaram que 42% estão plenamente satisfeitos, 50% estão muito satisfeitos, 4% estão pouco satisfeitos e 4% estão pouco insatisfeitos.

Gráfico 21



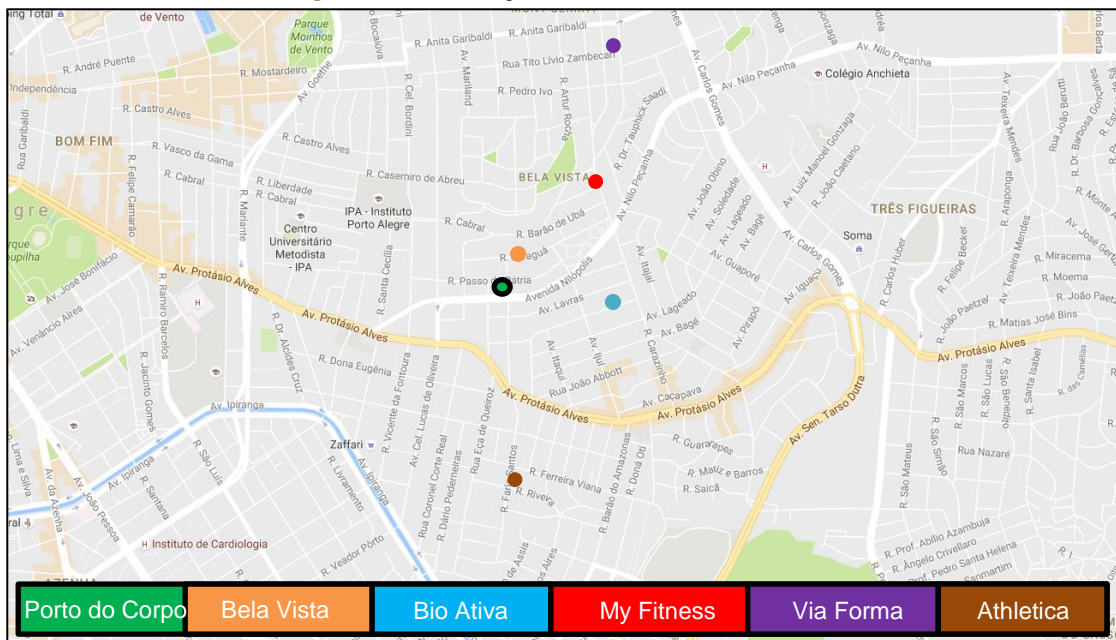
Fonte: o autor

5.1.4 Análise da Concorrência

É fundamental analisar a concorrência para avaliar o serviço de uma empresa e saber seus diferenciais em relação a essas.

Desse modo, para determinar quais os concorrentes deveriam ser analisados (devido ao grande número de academias existentes em Porto Alegre, inclusive nos bairros Bela Vista e Petrópolis), levou-se em conta o histórico dos clientes da Porto do Corpo, a fim de saber quais as academias já frequentaram, localização (ou proximidade com a Porto do Corpo) e opinião dos sócios, priorizando por escolher concorrentes mais diretos.

Figura 2 - Localização das academias analisadas



Fonte: o autor, com auxílio do Google Maps

O CT Bela Vista está localizado na Rua Jaraguá, nº 226, no Bairro Bela Vista, funcionando das 6h45min às 22h, de segunda a sexta, e, nos sábados, das 9h às 13h. O centro de treinamento, como a academia se denomina, não abre aos domingos. A academia possui os seguintes planos de matrícula, sendo todos mensais, trimestrais e semestrais:

a) Treinamento funcional e musculação: o valor para treinar duas vezes por semana no plano mensal é R\$225,00. Para planos mais longos, esse valor é reduzido, sendo R\$195,00 mensais no plano semestral.

b) Ginástica e musculação (livre): R\$199,00 no plano mensal, chegando a R\$176,00 mensais no plano semestral.

c) Lutas e musculação (livre): R\$199,00 no plano mensal, chegando a R\$176,00 mensais no plano semestral.

d) Musculação (livre): R\$174,00 no plano mensal, chegando a R\$125,00 mensais no plano semestral.

O CT oferece aulas de GAP (glúteos, abdominal e perna), Jump, alongamento, ginástica localizada, yoga, zumba e Mat Pilates. Essas modalidades estão incluídas no plano “ginástica e musculação”, citado anteriormente. Quanto às lutas, são oferecidas aulas de Muay Thai e boxe.

Foi avaliado que a relação custo-benefício é elevada, levando em conta sua localização e serviços oferecidos, com diversas modalidades. Além disso, possui uma boa estrutura, de aproximadamente 700 m², apesar de não contar com estacionamento próprio, e bons aparelhos. Contudo, diferente da Porto do Corpo, trabalham com mais alunos por professor, dificultando o treinamento e o acompanhamento individualizado. O site da academia é de fácil navegação e possui informações relevantes aos interessados, com exceção dos valores (que geralmente não são divulgados pelas academias), fotos dos ambientes e vídeos, os quais não se fazem presentes. O CT possui perfis no Facebook e Instagram, ambos atualizados, apresentando diversas fotos dos ambientes e das aulas.

A Academia Bio Ativa está situada na Avenida Alegrete, nº 460, no Bairro Bela Vista, funcionando das 6h30 min às 22h30min, de segunda a sexta e, nos sábados, das 9h às 16h. A academia não abre aos domingos. Os planos oferecidos englobam todas as modalidades que a academia oferece. Dessa forma, existe o plano mensal, trimestral, semestral e anual. Os valores variam de R\$249,00, no plano mensal, até R\$99,00 mensais, no plano anual.

As modalidades oferecidas pela Bio Ativa são: bike, local, yoga, pilates, abdominal, GAP, treinamento funcional, Muay Thai, ritmos, Step e HIIT localizado. A estrutura é boa, apresentando bons aparelhos em grande quantidade e diversidade, além de estacionamento. A academia aparenta ter muitos alunos, e fica cheia em diversos horários, ou seja, existem muitos alunos por professor e as aulas são compartilhadas por diversos deles, diferente da Porto do Corpo, em que o número de alunos por aula é pequeno. A Bio Ativa possui uma página no Facebook, que conta com fotos e publicações. O site é genérico, apresentando a Rede Bio de academias e possui poucas fotos da unidade da Bela Vista.

A academia My Fitness by Olympikus está localizada na Rua Carlos Gardel, nº 210, no Bairro Belo Vista, funcionando das 6h às 22h, de segunda a sexta, nos sábados, das 8h às 16h e, nos domingos, das 10h às 14h. A My Fitness é uma academia pequena e conta com

aparelhos novos. A única modalidade oferecida é a musculação, através de planos mensais, trimestrais, semestrais, anuais e o chamado plano Super 18, que vale por 18 meses. O valor mensal cobrado nos planos varia de R\$239,00, referente ao plano mensal, até R\$99,00, no plano Super 18. A academia é nova no mercado, fazendo-se presente desde 2015. Possui um site simples e página no Facebook. Em ambas as mídias se mostram uma empresa preocupada com a sustentabilidade, destacando suas práticas em prol do meio ambiente.

A Academia Via Forma está localizada na Rua Pedro Chaves Barcelos, nº 607, no Bairro Bela Vista. Seu horário de funcionamento é das 6h30min às 22h, de segunda a sexta e, nos sábados, das 9h às 13h. A academia é relativamente pequena, com vaga para três carros na frente e parece atender especialmente o público da vizinhança. Contudo, possui um bistrô e conta com um manobrista disponível para estacionar os carros dos clientes, se assim for preciso. Também possuem convênio com um estacionamento próximo. A Via Forma possui os seguintes planos de matrícula:

- a) Plano mensal: musculação e grade de aulas livre por R\$225,00.
- b) Plano quadrimestral: musculação e grade de aulas livre por R\$205,00 mensais.
- c) Plano semestral: musculação e grade de aulas livre por R\$195,00 mensais.
- d) Plano anual: musculação e grade de aulas livre por R\$180,00 mensais.

São oferecidos, também, os mesmos planos na versão de horário reduzido (entre 12h e 17h), com valores mais baixos, além do Plano Família e Plano Empresa, com valores diferenciados para a matrícula de grupos.

As modalidades oferecidas na grade de aulas são: pilates com bola, yoga, corrida, ritmos, abdominal, alongamento, GAP, circuito, boxe funcional e treinamento funcional.

O site é organizado, de fácil navegação e bem completo. A página do Facebook passa uma impressão de profissionalismo, visto que os posts possuem uma arte e layout próprios da academia, contando com fotos ilustrativas, fotos dos ambientes, das aulas e das ações de relacionamento com os clientes.

A Academia Athletica é uma academia bastante tradicional em Porto Alegre e, desde sua fundação, em 1992, está situada na Rua Faria Santos, nº 414, no Bairro Petrópolis. Seu horário de funcionamento é das 6h30min às 22h, de segunda à quinta, 6h30min às 21h, nas sextas, e das 9h às 14h nos sábados, sem abrir no domingo. A Athletica possui uma estrutura bem ampla e conta um grande número de alunos. Ademais, vale destacar, tem esteiras em abundância. Além das aulas, existe um espaço de recreação para os clientes deixarem os filhos enquanto realizam seu treino. As modalidades que oferecem são diversas: local,

circuito, abdominal, alongamento, zumba, ritmos, boxe, funcional, glúteos, bike, corrida, ginástica localizada, Jiu Jitsu e Jump, Os planos de matrícula são mensais, trimestrais, semestrais e anuais, e englobam todas as atividades, ou seja, o aluno tem uso irrestrito de todos os serviços da Athletica. Os valores mensais variam de R\$269,00, no plano mensal, até R\$166,00 mensais, no plano anual.

Apesar de o layout do site aparentar ser antigo e pouco “moderno”, o mesmo é bem completo e atualizado, além de destacar os diferenciais da empresa e a qualificação dos profissionais. No Facebook, apresentam-se como um usuário e não como uma página. Em geral, as diversas fotos contidas ali evidenciam a grande quantidade de alunos nas aulas. Já na Porto do Corpo, ocorre o oposto, inclusive aulas com somente um ou dois alunos.

Quando comparadas à Porto do Corpo, percebemos diferenças quanto à forma como as aulas são organizadas. Na Porto do Corpo, cada aluno tem seu horário de treino predeterminado (exceto na musculação). Caso queira trocá-lo, é conveniente avisar com antecedência. Isso facilita o controle da quantidade de alunos por aula. Já nas outras academias, os planos são irrestritos, ou seja, o aluno pode realizar qualquer atividade disponível na grade de aulas em seu horário de preferência, sem necessidade de prévio aviso.

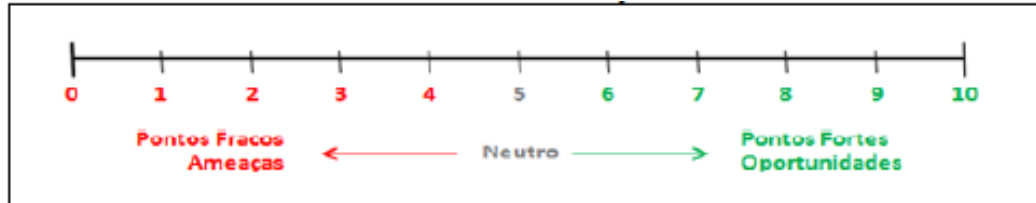
Através das análises, foi considerado que os dois principais concorrentes são o CT Bela Vista e a Academia Bio Ativa, principalmente pela localização, fator muito valorizado por frequentadores de academias em geral. Foi atribuída uma avaliação de bom custo-benefício em ambas as academias, pois apresentam uma ótima estrutura e uma boa variedade de modalidades por um valor mais baixo que a Porto do Corpo, onde os planos envolvem, no máximo, duas atividades. Contudo, isso pode ser visto como uma oportunidade, à medida que confere um diferencial no serviço, que pode ser mais bem explorado pela Porto do Corpo na sua estratégia de promoção.

5.2 ANÁLISE SWOT

Com base nas análises do ambiente externo, ambiente interno, consumidores e concorrência da Porto do Corpo, é possível realizar a análise SWOT da empresa, tendo, além da referida análise situacional, as percepções dos sócios da academia para dar suporte. Desse modo, são elencadas as forças e fraquezas, com base no ambiente interno, e as oportunidades e ameaças, com base no ambiente externo. Para cada item existe uma avaliação que foi feita numa escala de zero a dez, onde o cinco representa um ponto neutro. Quanto mais próxima de

dez a avaliação de um item, mais promissor ele é. Assim, quanto mais próximo de zero (inclusive as fraquezas e ameaças), mais preocupante é a situação.

Figura 3 - Escala para a avaliação da SWOT



Fonte: o autor

5.2.1 Forças

Analisando o ambiente interno e do consumidor, foram determinados os pontos fortes da Academia Porto do Corpo, conforme o quadro abaixo:

Quadro 4- Pontos Fortes da Porto do Corpo

Pontos Fortes	Valor da Escala
Boa localização	10
Atendimento atencioso dos professores e instrutores	10
Foco na qualidade dos serviços	10
Força da indicação pelo boca-a-boca	9
Público alvo são as classes mais altas (A e B)	9
Poucos alunos por professor/instrutor	9
Ambiente amigável e descontraído	9
Experiência de 10 anos no mercado de academias	8
Boa estrutura física	8
Aparelhos e equipamentos	8
Estacionamento próprio e gratuito	7

Fonte: o autor

a) Localização: A Academia Porto do Corpo possui uma localização privilegiada. Está situada em uma avenida com intenso fluxo de veículos e pedestres (Av. Nilópolis) e sua acessibilidade é fácil. Situa-se em uma zona residencial onde predominam moradores das classes A e B. Está localizada entre os bairros Petrópolis e Bela Vista, onde, mais uma vez, seu público alvo (classes A e B) é predominante. Vale ressaltar que 65% dos clientes que responderam a pesquisa de satisfação conheceram a academia devido à localização.

- b) Atendimento atencioso dos professores e instrutores: existe uma preocupação bastante forte por parte dos sócios em orientar os professores e instrutores a atender com atenção os clientes, acompanhando de perto o treino dos alunos e fazendo correções sempre que necessário.
- c) Foco na qualidade dos serviços: os exercícios prescritos são de acordo com os objetivos e necessidades individuais dos alunos, realizados perante os olhos atentos de um professor/instrutor, conforme já mencionado. Os sócios costumam ressaltar que os treinos dos alunos são individualizados, ao invés de realizarem o mesmo tipo de treino com vários alunos ao mesmo tempo, como é feito na maioria das academias.
- d) Força da indicação boca-a-boca: Desde sempre a indicação boca-a-boca vem sendo uma importante forma de captação de clientes para a Porto do Corpo. De acordo com a pesquisa de satisfação realizada com os clientes, 81% declararam ser muito provável que recomendem a academia a outras pessoas. Contudo, para que as recomendações aconteçam, é necessário estar atento a todos os detalhes que envolvem a experiência do cliente na academia, promovendo esforços para que o aluno esteja plenamente satisfeito com a sua escolha: exercitar-se na Porto do Corpo.
- e) Público alvo são as classes mais altas (A e B): Como em grande parte das academias de ginástica, o público frequentador, em sua maioria, é o público que mora perto da academia. O mesmo acontece com a Porto do Corpo, onde maioria dos clientes são moradores dos Bairros Bela Vista e Petrópolis, bairros que tem um alto poder aquisitivo. O preço das mensalidades da Porto do Corpo também sugerem um público alvo de maior poder aquisitivo. Isso pode ser visto como ponto forte, pois as classes mais altas possuem mais recursos disponíveis para gastar e investir em uma academia que preze pelo atendimento e qualidade dos serviços.
- f) Poucos alunos por professor/instrutor: visto que grande parte das academias apresenta o contrário (muitos alunos por professor), esse fator é um diferencial para a Porto do Corpo e está atrelado ao atendimento atencioso e à qualidade dos serviços, tópicos comentados anteriormente.
- g) Ambiente amigável e descontraído: Os sócios consideram que o ambiente “caseiro” da Porto do Corpo promove um sentimento de bem estar em muitos alunos. Além disso, na pesquisa realizada, vimos que o fator ambiente é o segundo motivo principal pelo qual as pessoas escolheram treinar na Porto do Corpo. Esse ambiente descontraído estimula o convívio e as relações interpessoais na academia, o que acaba acolhendo o aluno.

- h) Experiência de 10 anos no mercado de academias: A Porto do Corpo existe desde 2006 e, desde sua fundação conta com seu atual sócio majoritário, Christian Krause, que possui bastante conhecimento acerca dos alunos e dos concorrentes, além da parte técnica da atividade física. Pode-se ressaltar que a academia já é conhecida por muitos devido à sua existência de 10 anos.
- i) Boa estrutura física: A academia conta com uma estrutura bem completa: dispõe de um prédio com três andares, além de estacionamento próprio. Possui sala de musculação, sala de esteiras, bicicletas ergométricas e “transport”, sala de avaliação física, estúdio de pilates, sala de fisioterapia, vestiários, sala de ginástica funcional e lutas e uma recepção.
- j) Aparelhos e equipamento: apesar de muitos aparelhos serem antigos e exigirem manutenção, são de ótima qualidade e estão em pleno funcionamento. Existem aparelhos e equipamentos novos, adquiridos recentemente. A pesquisa realizada mostrou que, entre os respondentes, 80% apresentaram um índice alto de satisfação quanto aos aparelhos de musculação e 92% apresentaram-se totalmente ou muito satisfeitos com os equipamentos utilizados na ginástica funcional.
- k) Estacionamento próprio e gratuito: A academia conta com um estacionamento próprio que disponibiliza aos seus alunos. Esse estacionamento é anexo ao prédio e, apesar de ser pequeno, ainda é um diferencial para a Porto do Corpo quando comparada a muitas outras academias.

5.2.2 Fraquezas

Analisando o ambiente interno e do consumidor, foram determinados os pontos fracos da Academia Porto do Corpo, conforme o quadro abaixo:

Quadro 5 - Pontos Fracos da Porto do Corpo

Pontos Fracos	Valor da Escala
Ausência do sócio majoritário	0
Higiene e limpeza	0
Falta de cuidados gerais quanto à estrutura e ambiente	0
Planejamento empírico e gestão intuitiva	0
Falhas na comunicação interna	1
Pouco capital disponível para investimento	1
Poucas práticas de relacionamentos com os clientes	2
Posicionamento não diferencia a marca	2
Poucas divulgações e ações de marketing externo	2
Capacidade de alunos subutilizada	2
Planos de matrícula mais caro que a concorrência	3
Poucas promoções oferecidas	3
Poucas parcerias concretizadas	3

Fonte: o autor

a) Ausência do sócio majoritário: Devido outras atividades profissionais, o sócio majoritário, Christian Krause, está pouco presente no dia a dia Porto do Corpo. Com isso, não está a par de muitos problemas que a academia enfrenta, principalmente referentes à manutenção da estrutura. Além disso, não acompanha com frequência os atendimentos aos clientes.

b) Higiene e limpeza: Essa é uma questão básica para que uma academia desenvolva suas atividades. Infelizmente, foi possível perceber muitas falhas na higiene e limpeza tanto através de observações presenciais quanto pela pesquisa aplicada na Porto do Corpo. Em especial, vale ressaltar a necessidade de limpeza do assoalho, banheiros e das máquinas.

c) Falta de cuidados gerais quanto à estrutura e ambiente: uma academia demanda muitos cuidados, em especial quanto à manutenção. No caso, devem atentar aos aparelhos, que estão descascando, gerando um aspecto negativo, ao revestimento do assoalho, que descola à limpeza de forma geral, como já comentado, aos banheiros (no masculino não há maçaneta) e todos os outros detalhes que podem ser facilmente percebidos pelos clientes, a fim de que a imagem da empresa não seja danificada.

d) Planejamento empírico e gestão intuitiva: Os sócios da academia não possuem nenhum tipo de formação na área de gestão, são todos professores de educação física que estão envolvidos o dia todo com essa atividade. Desse modo, a gestão da academia

é deixada em segundo plano. Como comentado na Análise Interna, José Paulo é quem cuida da parte administrativa e financeira da academia, mesmo não sendo sócio nem funcionário. Não há planejamento estratégico, metas, objetivos ou planos de ação, ou seja, tudo é definido empiricamente e, geralmente, as decisões são tomadas pensando muito mais no curto prazo.

e) Falhas na comunicação interna: Ao realizar as entrevistas com os sócios e em conversas informais, foi possível perceber falhas na comunicação entre os sócios. Haviam atribuições que um sócio acreditava ser de outro e vice-versa. Várias responsabilidades não estavam bem definidas. Além disso, são raras as reuniões. Falta definir melhor as tarefas e responsabilidades de cada um e organizar um momento adequado para conversas, reformulações, opiniões e *feedbacks*.

f) Pouco capital disponível para investimento: após o episódio relatado na Análise Interna, em que a academia encerrou as atividades de março a abril de 2015, a Porto do Corpo vem passando por momentos mais complicados, pois passou vários meses com pouquíssimos alunos e sem gerar lucro. Aos poucos, a lucratividade vem aumentando, mas ainda é bastante baixa. Assim, o foco principal tem sido diminuir despesas em detrimento a disponibilizar capital para investimento.

g) Pouca prática de relacionamento com os clientes: o relacionamento com os clientes se resume ao tempo em que os mesmos estão se exercitando e no Facebook, onde existe uma página oficial da Porto do Corpo com 739 “curtidas”. Contudo, eventos de integração são muito esporádicos.

h) Posicionamento não diferencia a marca: Os esforços de divulgação e posicionamento da empresa não transmitem com eficiência a razão pela qual as pessoas devem escolher a Porto do Corpo para exercitar-se. As propagandas não mencionam o maior diferencial do trabalho desenvolvido na academia, que se trata de individualizar os alunos e dar-lhes a devida atenção para que realizem treinos focados nos objetivos e necessidades individuais e contem com acompanhamento e orientação de qualidade, além de que a academia conta com uma relação de poucos alunos por professor, prezando muito pelo serviço.

i) Poucas divulgações e ações de marketing externo: as ações utilizadas para divulgar os serviços da academia se restringem à página do Facebook, onde são feitas postagens divulgando as aulas. Porém, essas ações são muito recentes para se avaliar a efetividade.

j) Capacidade de alunos subutilizada: Além de a Porto do Corpo possuir poucos alunos comparado à sua capacidade, há períodos no ano em que esse número diminui ainda mais, devido à sazonalidade.

k) Planos de matrícula mais caros que a concorrência: Apesar de os sócios considerarem o serviço da academia superior ao da concorrência, o preço dos planos de matrícula também são superiores. Contudo, muitos alunos são leigos no assunto e não conseguem diferenciar os níveis de serviços entre as academias, optando por se matricular em alguma de valor mais baixo.

l) Poucas promoções oferecidas: não existem promoções oferecidas regularmente. De maneira muito esporádica, alguma promoção é elaborada. Atualmente, o que existe é apenas um desconto na matrícula dos alunos antigos.

m) Poucas parcerias concretizadas: Existem duas pequenas parcerias concretizadas. São elas a parceria com a loja de suplementos Flex Nutrition, em que os funcionários da última têm desconto na Porto do Corpo e os alunos e funcionários da Porto do Corpo têm desconto na loja de suplementos, e a parceria com o Peixe Urbano, através da qual é possível conseguir descontos para matrículas na Porto do Corpo.

5.2.3 Oportunidades

Analisando o ambiente externo e a concorrência, foram determinadas as oportunidades para a Academia Porto do Corpo, conforme o quadro abaixo:

Quadro 6- Oportunidades para a Porto do Corpo

Oportunidades	Valor da Escala
Novas formas e qualidade de divulgação	10
Realização de novas parcerias	9
Entrada em novas redes sociais	9
Implementação de novas modalidades	9
Agregar um novo sócio investidor	9
Contratação do serviço de um fotógrafo profissional	8
Preocupação crescente da sociedade com a saúde	8
Crescimento populacional em Porto Alegre	8
Regulamentação e fiscalização dos estabelecimentos do setor	8
Envelhecimento da população	7

Fonte: o autor

- a) Novas formas e qualidade de divulgação: A divulgação dos serviços da Porto do Corpo é feita de duas formas, apenas: pelo boca-a-boca e pela página do Facebook. Além disso, o conteúdo pouco se refere ao principal diferencial da academia, a qualidade dos serviços.
- b) Realização de novas parcerias: Atualmente, existem somente duas parcerias com pouca expressão para os resultados da Porto do Corpo. Nesse sentido, parcerias com outras empresas podem ser buscadas, gerando benefícios para ambos os lados.
- c) Entrada em novas redes sociais: Como comentado, a Porto do Corpo possui apenas uma página no Facebook. Hoje em dias, outras redes sócias estão sendo utilizadas intensamente, especialmente o Instagram. A abertura de uma conta no Instagram, por exemplo, seria uma oportunidade de divulgação sem custos (ou poderiam optar por pagar por publicações patrocinadas, que geram maior alcance).
- d) Implementação de novas modalidades: existem modalidades que estão em alta, ou “na moda” e podem ser mais bem exploradas. Treinos de Crossfit, aulas de yoga ou até mesmo a existência de um grupo de corrida – que é muito comum em várias academias – podem trazer bons resultados à Porto do Corpo.
- e) Agregar um novo sócio investidor: Com a presença de um novo sócio disposto a investir no negócio, seria possível resolver muitas das pendências quanto a reformas e manutenção da estrutura física, melhorar a divulgação e o layout da academia, por exemplo, o que, provavelmente, atrairia mais alunos.
- f) Contratação do serviço de um fotógrafo profissional: É de extrema importância que a Academia Porto do Corpo se mostre uma academia séria e que realiza um trabalho profissional. Por isso, faz-se necessária uma boa apresentação no site e nas redes sociais, o que pode ser alcançado com maior qualidade com fotografias feitas por um profissional do ramo.
- g) Preocupação crescente da sociedade com a saúde: Com a evolução, divulgação e popularização dos resultados das pesquisas sobre saúde, somada à forte entrada de alimentos orgânicos ou sem glúten, por exemplo, e à exposição frequente do assunto em todas as mídias evidenciam que a sociedade está tornando-se mais consciente da importância de cuidar da saúde. Nesse sentido, a atividade física está totalmente ligada com a saúde e o bem-estar, sendo, inclusive, indicada por médicos. Assim, a demanda por exercícios em academias vem crescendo num ritmo bastante rápido.

h) Crescimento populacional em Porto Alegre: No Brasil inteiro a população está aumentando. Em Porto Alegre não é diferente. Dessa forma, logicamente, passam a existir mais clientes em potencial para se vincular a uma academia, o que passa a ser uma oportunidade para a Porto do Corpo.

i) Regulamentação e fiscalização dos estabelecimentos do setor: Esse fator cria barreiras à concorrência, dificultando a entrada de novos concorrentes e criando barreiras quanto à permanência das academias que estão em situação irregular.

j) Envelhecimento da população: O envelhecimento da população pode ser visto como uma oportunidade para a Porto do Corpo, uma vez que os principais clientes são aqueles que possuem renda para poder pagar as mensalidades e se dar ao luxo de investir em um bom serviço. Assim, ao longo do tempo, passam a ter mais adultos do que jovens e também mais idosos.

5.2.4 Ameaças

Analisando o ambiente externo e a concorrência, foram determinadas as ameaças para a Academia Porto do Corpo, conforme o quadro abaixo:

Quadro 7 - Ameaças para a Porto do Corpo

Ameaças	Valor da Escala
Saída de José Paulo	(0)
Muitos concorrentes cobrando mensalidades mais baixas	(1)
Alto índice de abandono por parte dos clientes	(1)
Sazonalidade	(1)
Consumidores cada vez mais exigentes	(1)
Potenciais clientes sem tempo livre	(2)
Academias dentro dos condomínios	(2)
Mercado de tratamentos estéticos	(2)

Fonte: o autor

a) A Porto do Corpo não está preparada para a possível saída de José Paulo, que, como admitiu, está trabalhando na administração da academia até que a mesma se estabilize financeiramente. Após, pretende deixá-la. Contudo, não há ninguém para substituir sua função. Todos os sócios estão entretidos com suas atividades de educador físico durante o dia todo, tanto na Porto do Corpo como em outras academia, além de não

possuírem conhecimento técnico adequado para gerir uma academia. Ademais, é importante que o substituto de José Paulo seja alguém de confiança, pois lidará com as finanças.

b) Muitos concorrentes cobrando mensalidades mais baixas: Grande parte das academias possuem planos de matrícula mais baratos que a Porto do Corpo. Em períodos de recessão, como o que estamos vivendo no momento, é comum que a população diminua seus gastos até então habituais. Dessa forma, muitos passam a optar por serviços mais baratos, ou até mesmo deixam de contratar os serviços das academias.

c) Alto índice de abandono por parte dos clientes: É muito comum que os alunos abandonem a atividade física que exercem. Estudos já indicam uma taxa de permanência muito baixa. Assim, práticas de retenção de clientes tornam-se tão importantes quanto os esforços para atração de novos, pois pouco adianta conquistar um cliente novo que irá desistir no mês seguinte.

d) Sazonalidade: Como comentado anteriormente na Análise Interna, existem dois períodos no ano em que o movimento da academia diminui, o que acaba diminuindo a lucratividade da academia. Pode ser interessante realizar promoções nesses períodos, a fim de amenizar o fenômeno da sazonalidade.

e) Consumidores cada vez mais exigentes: O número de academias vem crescendo em um ritmo acelerado. Com isso, cada vez mais concorrentes entram nesse mercado. Isso faz com que os clientes em potencial tenham muitas opções de escolha, além do fato de que algumas conseguem trabalhar com um valor mais baixo de mensalidade. Dessa forma, os consumidores estão se tornando mais exigentes, exigindo bons serviços por preços mais acessíveis.

f) Potenciais clientes sem tempo livre: Em geral, os alunos e o público alvo da Porto do Corpo, assim como da maioria das academias, são as pessoas que estão em idade ativa, ou seja, pessoas que tem o trabalho como principal atividade. Assim, é comum que muitos integrantes desse público tenham uma jornada longa de trabalho, fora outras atividades que desenvolvem. Isso faz com que sobre pouco tempo livre para que possam fazer exercícios.

g) Academias dentro dos condomínios: A vida dentro dos condomínios tem se tornado mais comum ao passar do tempo. Muitos desses condomínios possuem áreas de *fitness* ou academias de ginástica, sem ser necessário que o condômino pague mais por isso.

Somado ao fato da comodidade – pois não é necessário que o condômino desloque-se para uma academia – esse fator pode ser considerado uma ameaça.

h) Mercado de tratamentos estéticos: Na busca pelo corpo ideal ou “perfeito”, uma parte dos potenciais clientes de academias passam a optar por tratamentos estéticos em detrimento aos exercícios que realizariam na academia, a fim de obter resultados com mais rapidez.

5.3 MATRIZ SWOT

A análise SWOT, que envolveu as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, possibilitou a elaboração da matriz SWOT, conforme o quadro abaixo, sendo de extrema utilidade para a definição das metas, objetivos, estratégias e planos de ação do plano de marketing.

Quadro 8 - Matriz SWOT da Porto do Corpo

Forças	Fraquezas
Boa localização (10) Atendimento atencioso dos professores e instrutores (10) Foco na qualidade dos serviços (10) Força da indicação pelo boca-a-boca (9) Público alvo são as classes mais altas (A e B) (9) Poucos alunos por professor/instrutor (9) Ambiente amigável e descontraído (9) Experiência de 10 anos no mercado de academias (8) Boa estrutura física (8) Aparelhos e equipamentos (8) Estacionamento próprio e gratuito (7)	Ausência do sócio majoritário (0) Higiene e limpeza (0) Falta de cuidados gerais quanto à estrutura e ambiente (0) Planejamento empírico e gestão intuitiva (0) Falhas na comunicação interna (1) Pouco capital disponível para investimento (1) Poucas práticas de relacionamentos com os clientes (2) Posicionamento não diferencia a marca (2) Poucas divulgações e ações de marketing externo (2) Capacidade de alunos subutilizada (2) Planos de matrícula mais caro que a concorrência (3) Poucas promoções oferecidas (3) Poucas parcerias concretizadas (3)
Oportunidades	Ameaças
Novas formas e qualidade de divulgação (10) Realização de novas parcerias (9) Entrada em novas redes sociais (9) Implementação de novas modalidades (9) Agregar um novo sócio investidor (9) Contratação do serviço de um fotógrafo profissional (8) Preocupação crescente da sociedade com a saúde (8) Crescimento populacional em Porto Alegre (8) Regulamentação e fiscalização dos estabelecimentos do setor (8) Envelhecimento da população (7)	Saída de José Paulo (0) Muitos concorrentes cobrando mensalidades mais baixas (1) Alto índice de abandono por parte dos clientes (1) Sazonalidade (1) Consumidores cada vez mais exigentes (1) Potenciais clientes sem tempo livre (2) Academias dentro dos condomínios (2) Mercado de tratamentos estéticos (2)

Fonte: o autor

5.4 METAS E OBJETIVOS DE MARKETING

Através das percepções obtidas com as análises feitas até o momento, foi realizada uma reunião com o sócio majoritário da Porto do Corpo, Christian Krause, a fim de estabelecer os objetivos e as metas de marketing da academia, levando em conta os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças apresentados na matriz SWOT. Os objetivos e metas apresentados a seguir estão interligados, o que significa que o atingimento de um, ou até mesmo esforços no sentido de um objetivo ou meta, pode influenciar no atingimento ou facilitação para atingir outro.

Objetivo A: Tornar a Academia Porto do Corpo mais rentável.

Aumentar o faturamento da academia é imprescindível, a fim de gerar mais recursos para que se possa investir no negócio e potencializar sua evolução e, conseqüentemente, melhorar o retorno financeiro.

Meta A1: Dobrar o faturamento no ano de 2017.

Objetivo B: Fidelizar os clientes atuais

É importante que a academia tenha clientes fiéis e leais, caso contrário pouco adiantará conquistar novos. Assim, objetiva-se reter um maior número de clientes.

Meta B1: Desenvolver uma política de promoção que valorize o tempo que os clientes estão matriculados na academia.

Meta B2: Realizar uma ação de relacionamento com os clientes por mês em 2017.

Meta B3: Melhorar a divulgação interna com o uso de banners e adesivos, certificando-se de que todos os alunos estão cientes das ações informadas por esses materiais.

Meta B4: Utilizar o Whatsapp para enviar aos alunos materiais sobre as ações a serem desenvolvidas e promoções.

Meta B5: Desenvolver uma política de brindes aos clientes. As sugestões seriam garrafas d'água e camisetas da academia, que seria interessante pelo fato de contribuir com que o aluno se sinta, de fato, incorporado ao grupo da Porto do Corpo, além de aumentar as chances de divulgação pelo boca-a-boca.

Meta B6: Evidenciar a preocupação com o meio ambiente e divulgá-la com cartazes, incentivando os alunos a trocarem o copo plástico descartável por uma garrafa d'água (que pode ser dada como brinde, conforme comentado acima).

Meta B7: Realizar reformas necessárias e manutenção intensiva nos ambientes da academia.

Meta B8: Iniciar a venda de produtos relacionados à saúde e atividade física, especialmente alimentos.

Objetivo C: Aumentar o número de clientes

É através do aumento do número de clientes que a Porto do Corpo poderá aumentar sua rentabilidade e lucratividade de maneira mais efetiva. Além disso, mais clientes promovem mais publicidade pelo boca-a-boca.

Meta C1: Atingir 250 alunos ativos até o final de 2017.

Meta C2: Desenvolver um valor promocional das mensalidades para os meses de janeiro, fevereiro, maio e junho.

Meta C3: Melhorar o site da academia, com mais informações, fotos da mesma, mapa do endereço e vídeos.

Meta C4: Alcançar a marca de 1.300 seguidores no Facebook e criar uma conta no Instagram.

Meta C5: Concretizar pelo menos duas novas parcerias claramente vantajosas.

Meta C6: Realizar promoções ou sorteios de mensalidades gratuitas pelo Facebook, de modo que o usuário tenha que curtir a página e compartilhar a publicação para concorrer.

Meta C7: Adicionar uma nova modalidade em 2017.

Objetivo D: Melhorar a gestão dos processos e das pessoas

O modo empírico com que a academia é gerida dificulta muito o seu crescimento. A organização e o planejamento da gestão dos processos e das pessoas necessita melhorar para que a Porto do Corpo se torne mais competitiva e lucrativa em 2017.

Meta D1: Realizar planejamento anual, de modo a definir os objetivos e metas da empresa para o ano e desenvolver os planos de ação.

Meta D2: Estabelecer reuniões periódicas entre os sócios e definir as responsabilidades de cada um, podendo ser estipulado um prazo se for o caso.

Meta D3: Realizar reuniões e treinamento incluindo toda a equipe.

Meta D4: Definir previamente como e quem deverá assumir a função de José Paulo após a sua saída.

Meta D5: Manter a Academia Porto do Corpo regularizada com os órgãos competentes.

5.5 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

As estratégias de marketing da Academia Porto do Corpo foram definidas com o intuito de possibilitar que a empresa atinja seus objetivos e metas de marketing, considerando suas capacidades e limitações provenientes da análise SWOT. Foram, então, definidos o mercado-alvo, o posicionamento da empresa e as estratégias para o *mix* de marketing, quais sejam produto, preço, distribuição e promoção.

5.5.1 Mercado-alvo principal

A Academia Porto do Corpo tem como mercado-alvo principal indivíduos das classes A e B, que moram ou trabalham próximo à academia, sem limitação de gênero ou idade.

5.5.2 Posicionamento

Os esforços de marketing da empresa devem posicionar a Porto do Corpo como “a academia ideal para quem busca serviços de qualidade, bem-estar e atendimento individualizado”. O objetivo desse posicionamento é deixar claro o principal diferencial da academia que, apesar de cobrar mensalidades mais caras que a maioria dos concorrentes, possui um serviço diferente que se justifica pela qualidade do serviço.

5.5.3 Estratégia de Produto

Entre os serviços prestados pela Porto do Corpo, a musculação possui mais adeptos e a ginástica funcional proporciona a maior receita e lucro por aluno. Assim, a manutenção mais intensa na sala de musculação será prioridade e a ginástica funcional deverá contar com a formalização de uma metodologia específica da Porto do Corpo, melhorando assim, a qualidade percebida desse serviço, o que também facilita na divulgação.

O atendimento aos alunos em todas as modalidades continuará sendo bastante atencioso, visto que esse é um dos pontos fortes mais importantes da empresa. O treinamento e as reuniões acontecerão com mais frequência, o que impactará positivamente na qualidade

dos serviços prestados. A atenção aos detalhes deverá melhorar, juntamente com uma tomada de decisão mais rápida acerca das soluções para os pequenos problemas.

A experiência dos alunos quanto ao serviço da Porto do Corpo como um todo será ampliada e melhorada com estratégias de inclusão de modalidades novas, venda de produtos convenientes aos alunos, parcerias novas, eventos de integração e aparelhos mais íntegros. Assim, espera-se que a academia conte com clientes mais satisfeitos a partir de 2017.

5.5.4 Estratégia de Preço

Podem ocorrer pequenos ajustes nos preços dos planos, contudo, a qualidade dos serviços será evidenciada para que os clientes atuais e potenciais compreendam o posicionamento da marca, de modo a crerem que o preço é justificado pela forte característica da academia, que é oferecer serviços e acompanhamento superiores à concorrência.

Os planos de matrícula deverão valorizar a fidelidade do cliente, levando em conta o tempo em que o mesmo treina na Porto do Corpo. Nesse sentido, haverá uma política de desconto específica para alunos que frequentam a academia a partir de um determinado período de tempo. Além disso, serão incluídos novos planos, com destaque para o Plano Família, em que as famílias terão desconto de acordo com o número de membros que se matricularão. Por fim, a viabilidade do pagamento através de cartão de crédito facilitará o mesmo.

5.5.5 Estratégia de Distribuição

O canal de distribuição dos serviços que a academia oferece é o próprio estabelecimento. Sendo assim, os clientes devem deslocar-se até esse local para usufruir dos serviços que a Porto do Corpo oferece. Isso evidencia a importância da estrutura e dos ambientes da academia, inclusive do estacionamento disponível aos alunos

5.5.6 Estratégia de Promoção

Primeiramente, deve ser considerada a restrição orçamentária da academia para divulgar sua marca e serviços.

Prioritariamente, serão realizadas ações no sentido de reter os clientes atuais, objetivando satisfazê-los ainda mais, o que também é benéfico por propiciar as indicações, que se configura como uma publicidade da marca.

Para a atração de novos clientes, a divulgação e a valorização da qualidade dos serviços prestados na Porto do Corpo é a estratégia principal. Além dessa, estratégias de incentivo à indicação de alunos e obtenção de novas parcerias também serão utilizadas para captar alunos. O Facebook continuará sendo utilizado e a Porto do Corpo passará a ter uma conta no Instagram, fazendo-se, assim, mais presente nas mídias sociais.

5.6 IMPLEMENTAÇÃO DE MARKETING

Nessa seção, serão apresentadas as ações que facilitarão o atingimento das metas e objetivos da Academia Porto do Corpo e guiarão a implementação das estratégias apresentadas. Para elaborar as ações dispostas a seguir, diversos fatores e etapas do plano foram levados em conta, entre eles os objetivos, as metas, as estratégias de marketing, a análise SWOT, a opinião dos sócios e as impressões pessoais do autor.

Lembrando que o orçamento da academia para investimentos é bem limitado, as ações estabelecidas são de baixo custo. O custo estimado das ações apresentadas a seguir não incluem a hora de trabalho dos funcionários nem o uso de materiais próprios e gastos com telefone e energia elétrica.

As ações estão dispostas abaixo de acordo com o elemento do mix de marketing que mais se encaixam. Elas serão detalhadas e informarão sua ideia central, os responsáveis, o período para o desenvolvimento e o custo estimado de implementação. Os responsáveis deverão se organizar para realizar ou delegar as funções visando o cumprimento das ações, sempre se certificando de que estão sendo feitas de acordo com o cronograma estipulado. Em relação ao período em que será válido o plano de marketing, se estenderá do início de janeiro de 2017 até o final de dezembro do mesmo ano, sendo válido por um ano. Para 2018, deverá ser elaborado um novo plano.

5.6.1 Produto

Em relação aos serviços da Porto do Corpo, foram definidos os planos de ação abaixo:

- a) Adicionar uma nova modalidade de aula no mix de serviços.

Objetivo: Aumentar o mix de serviços, oferecendo uma novidade na academia e preenchendo os horários em que a sala de ginástica funcional e lutas está sem uso.

Descrição: Estudar a demanda dos alunos e do mercado, levando em conta a viabilidade de inclusão de modalidades que estão em alta, como o Crossfit e o yoga, desde que sejam vantajosas à Porto do Corpo, isto é, rentáveis. A modalidade escolhida deverá ser bem divulgada internamente, com o uso de cartazes, mensagens de Whatsapp, lembretes dos professores e explicações detalhadas na recepção.

Responsável: Sócios.

Prazo: Início da nova modalidade em março de 2017 e avaliação da sua adesão pelos alunos em junho, caso necessite ser interrompida.

Custo estimado: Baixo, varia de acordo com a modalidade, podendo ser feita uma parceria com o professor dessa nova aula, semelhante à maneira de funcionamento das aulas de pilates.

b) Agilizar a manutenção dos ambientes, aparelhos e equipamentos.

Objetivo: Aumentar a qualidade percebida dos serviços

Descrição: Orientar a faxineira sobre os locais em que mais sujeira fica acumulada, supervisionar seu serviço (para certificar-se de que foi bem feito) e aumentar de três para quatro o número de faxinas semanais; agir com imediatismo para resolver problemas relacionados com a manutenção geral da academia, permitindo que o responsável tenha autonomia para utilizar verba, desde que não ultrapasse um valor a ser estabelecido (ultrapassando esse valor, deverá conversar com José Paulo e Christian). Nesse sentido, os contatos dos fornecedores e prestadores de serviços principais devem ser acessíveis na academia e salvos na agenda do telefone celular de todos os sócios e de José Paulo.

Responsável: Alessandro (mas os outros sócios também devem atentar-se às questões relativas à manutenção).

Prazo: A partir de janeiro de 2017.

Custo estimado: Depende do tipo de manutenção necessária.

c) Criar um espaço para venda de produtos.

Objetivo: Oferecer um serviço agregado para complementar a experiência dos clientes.

Descrição: Destinar um local na academia - pode ser junto à recepção - para oferecer produtos vinculados à saúde e atividade física; pesquisar fornecedores e definir o mix

de produto com que irão trabalhar. Poderão contar com alguma loja parceira para oferecer os produtos.

Responsável: Christian.

Prazo: Março de 2017

Custo estimado: Custo dos produtos e adequação do espaço de venda (300 reais).

d) Manter a Academia Porto do Corpo regularizada com os órgãos competentes.

Objetivo: Garantir o pleno funcionamento da academia e sua segurança para todos que a frequentam.

Descrição: Atentar-se para as leis, regulamentações, cobranças, planos de incêndio e todas as outras exigências da CONFEF, garantindo que a academia esteja 100% regularizada.

Responsável: Christian.

Prazo: Janeiro de 2017.

Custo estimado: Sem custo adicional.

e) Realizar reuniões e treinamento incluindo toda a equipe.

Objetivo: Alinhar o pessoal às metas e objetivos da Porto do Corpo e propiciar condições para que o atendimento se qualifique e a equipe esteja unida e motivada.

Descrição: Organizar o treinamento dos instrutores, professores e recepcionistas.

Informar a equipe sobre as questões pertinentes e promover a sinergia entre todos.

Responsável: Christian e Júlio.

Prazo: Fevereiro, Maio, Agosto e Novembro de 2017.

Custo estimado: sem custo adicional.

f) Estabelecer reuniões periódicas entre os sócios e compilar as informações acerca do progresso de cada atividade que vem sendo desenvolvida.

Objetivo: Ter controle do que está sendo desenvolvido, podendo ser feita alguma alteração de prazo ou na atividade dependendo do seu andamento; criar sintonia entre os sócios; evitar o retrabalho.

Descrição: Organizar o local e o horários das reuniões de acordo com a disponibilidade dos sócios.

Responsável: Christian.

Prazo: Semanal, a partir de Janeiro.

Custo estimado: sem custo adicional.

g) Criar um plano de contingência para a possível saída de José Paulo

Objetivo: Evitar um novo desequilíbrio e descontrole financeiro.

Descrição: A possível saída de José Paulo, que está responsável pelas questões administrativas e financeiras da academia, pode gerar um desequilíbrio interno, uma vez que nenhum dos sócios possui sua experiência e qualificação para exercer essa função. Por isso, deve ser elaborado um plano que minimize os efeitos de sua saída.

Responsável: Christian.

Prazo: Março de 2017.

Custo estimado: sem custo adicional.

h) Analisar viabilidade de incluir grupo de corrida (além da nova modalidade citada no item “a”).

Descrição: Além da nova modalidade citada no item “a”, pode ser criado um grupo de corrida da academia. Porém, primeiro é necessário avaliar a probabilidade de adesão dos alunos e o custo de implementação.

Responsável: Christian.

Prazo: Abril de 2017.

Custo estimado: sem custo adicional (referente à análise da viabilidade).

i) Realizar pesquisa de satisfação.

Objetivo: Conhecer melhor as percepções dos alunos quanto ao serviço que a Porto do Corpo oferece.

Descrição: Elaborar uma pesquisa de satisfação a ser aplicada no final de 2017, possibilitando identificar os pontos fortes da academia e as suas falhas na visão dos clientes.

Responsável: Christian.

Prazo: Dezembro de 2017.

Custo: 50 reais.

j) Realizar planejamento anual, incluindo metas, objetivos e estratégias.

Objetivo: Melhorar a gestão do negócio, estruturando e organizando a academia anualmente.

Descrição: Realizar planejamento anual, incluindo metas, objetivos e estratégias, tornando, assim, a gestão cada vez menos intuitiva e o negócio estruturado. O responsável deve atentar-se, principalmente, aos clientes e ao mercado de academias e suas tendências.

Responsável: Christian.

Prazo: Dezembro de 2017.

Custo estimado: Sem custo adicional, se feito pelos sócios.

5.6.2 Preço

k) Incluir novos planos de matrícula.

Objetivo: Aumentar a diversidade de planos, possibilitando que o cliente encontre o ideal para si.

Descrição Incluir novas opções de plano de matrícula, abrangendo longos períodos com valor reduzido e mais modalidades oferecidas. Disponibilizar opções com preço reduzido para adesão dos alunos nos meses de menor movimento, que são no inverno e verão; nomear os planos (Plano Verão, Plano Família...).

Responsável: Christian.

Prazo: Janeiro de 2017

Custo estimado: sem custo adicional.

5.6.3 Promoção

l) Trocar o outdoor que fica na frente da academia.

Objetivo: Atualizar o outdoor de acordo com a identidade visual da empresa; atrair mais alunos.

Descrição: O atual outdoor é de cor preta e possui o logotipo antigo da Porto do Corpo. É importante atualizá-lo, deixa-lo mais atrativo e ajustado à identidade visual nova da academia. Essa ação é muito importante, dado que a primeira impressão de muitos clientes com a academia se dá através dessa imagem.

Responsável: Christian.

Prazo: Até Fevereiro de 2017.

Custo estimado: 400 reais.

m) Melhorar o site da academia.

Objetivo: tornar o site da Porto do Corpo mais atrativo aos visitantes; atrair mais alunos.

Descrição: Explorar o uso de fotos e vídeos da academia e das aulas no site; excluir o excesso de imagens ilustrativas que lá existem, retiradas da internet; incluir um mapa que facilite a orientação do visitante quanto à localização da academia.

Responsável: Christian.

Prazo: Março de 2017.

Custo estimado: 300 reais.

n) Explorar melhor as redes sociais.

Objetivo: Melhorar a divulgação da academia; atrair mais alunos.

Descrição: Promover um trabalho atento e constante de atualização e postagens frequentes nas redes sociais, abordando direta ou indiretamente o posicionamento da empresa. No momento, existe apenas a página do Facebook, mas a entrada no Instagram deve beneficiar a Porto do Corpo, visto que essa última rede social está em alta e possui muitos adeptos.

Responsável: Christian.

Prazo: A partir de Janeiro de 2017.

Custo estimado: Incluído no valor mensal pago ao profissional de marketing terceirizado (Lorenzo).

o) Contratação do serviço de um fotógrafo profissional.

Objetivo: Melhorar a imagem da empresa.

Descrição: Contratar um fotógrafo profissional para fotografar a academia com qualidade no resultado das imagens. A imagem de uma empresa e o quanto ela parece profissional aos olhos dos clientes é extremamente importante para atraí-los. Assim, as fotos deverão aparecer no site, nas redes sociais e no material institucional.

Responsável: Christian.

Prazo: Janeiro de 2017.

Custo: 200 reais.

p) Melhorar o material institucional.

Objetivo: Apresentar a Porto do Corpo como uma academia séria e profissional; atrair alunos.

Descrição: Compilar informações e fotos interessantes para formular um material institucional. Além do folder que já existe, pode ser elaborado um pequeno livro, ou espécie de catálogo; avaliar a ideia de produzir um vídeo institucional. O material institucional serve para ser mostrado aos clientes atuais e em potencial, parceiros e fornecedores.

Responsável: Christian.

Prazo: Até março de 2017.

Custo estimado: 500 reais.

q) Criar políticas que incentivem a indicação.

Objetivo: Divulgar e atrair mais clientes através da indicação dos alunos.

Descrição: Estabelecer benefícios aos alunos que indicarem a Porto do Corpo a amigos, conhecidos e familiares e estes, de fato, efetuarem a matrícula. Os benefícios podem ser descontos na mensalidade, uma mensalidade gratuita ou brindes.

Responsável: Christian.

Prazo: Janeiro de 2017.

Custo estimado: sem custo adicional.

r) “Dia do aniversário”

Objetivo: Melhorar o relacionamento com os clientes.

Descrição: Enviar mensagens de felicitações no dia do aniversário dos alunos; presentear o aluno com um brinde.

Responsável: Christian.

Prazo: A partir de Janeiro de 2017.

Custo estimado: 100 reais por mês (referente aos brindes).

s) “Dia do futebol”

Objetivo: Melhorar o relacionamento com os clientes.

Descrição: Realizar um jogo de futebol a cada dois meses entre os professores, funcionários e alunos.

Responsável: Christian.

Prazo: Bimestralmente, a partir de Abril de 2017.

Custo estimado: 150 reais por jogo (referente ao aluguel da quadra)

t) Ações de integração.

Objetivo: Melhorar o relacionamento com os clientes e se mostrar uma academia preocupada com todos.

Descrição: Realizar uma ação de integração por mês, como os “aulões” na praça, ou eventos de confraternizações em restaurantes. O ingresso poderá ser 1 kg de alimento não perecível para doação.

Responsável: Christian.

Prazo: A partir de março de 2017.

Custo estimado: sem custo adicional (apenas disponibilidade do pessoal fora do horário de trabalho).

u) Criar uma política de brindes.

Objetivo: Melhorar o relacionamento com os clientes e premiar os alunos fiéis.

Descrição: Distribuir brindes especialmente em datas comemorativas (aniversários, páscoa, natal...); oferecer um brinde aos alunos que efetuarem a renovação da matrícula valorizando a fidelidade.

Responsável: Christian.

Prazo: A partir de Fevereiro de 2017.

Custo estimado: 100 reais mensais.

v) Fixar cartazes incentivando o uso da garrafa ao invés do copo descartável.

Objetivos: Mostrar-se uma academia que se preocupa com a sustentabilidade e diminuir custos com copos plásticos.

Descrição: Elaborar cartazes que incentivem o uso de garrafas ao invés dos copos plásticos.

Responsável: Christian.

Prazo: Janeiro de 2017.

Custo estimado: 30 reais.

w) Campanha do agasalho.

Objetivo: Mostrar-se uma academia preocupada com as questões sociais.

Descrição: Divulgar internamente uma “campanha do agasalho”, incentivando os alunos a doarem as roupas de inverno que não utilizam.

Responsável: Christian.

Prazo: Julho de 2017.

Custo estimado: 20 reais.

x) Realizar sorteios.

Objetivo: Engajamento dos alunos à academia.

Descrição: Realizar sorteios tanto para o público interno (alunos), como pelo Facebook, em que o usuário deve curtir a página da Porto do Corpo e compartilhar a publicação em questão a fim de concorrer, por exemplo, a uma mensalidade gratuita.

Responsável: Christian.

Prazo: Março, Junho e Setembro de 2017

y) Concretizar parcerias novas.

Objetivo: aumentar o público atingido pelas divulgações e informações sobre a academia.

Descrição: Concretizar duas novas parcerias claramente vantajosas à Porto do Corpo, aumentando a probabilidade de atrair alunos novos. Em contrapartida, a Porto do Corpo divulgará os serviços de seu parceiro, por exemplo.

Responsável: Christian.

Prazo: A partir de Janeiro de 2017.

Custo estimado: sem custo adicional.

5.7 AVALIAÇÃO E CONTROLE DO RESULTADO

A avaliação e controle dos resultados diz respeito à maneira como serão avaliados e controlados os resultados obtidos com a realização das estratégias e atividades previstas no plano de marketing, podendo ser adotadas medidas corretivas para garantir que os objetivos sejam alcançados.

As ferramentas utilizadas para de avaliar e controlar os resultados que serão obtidos pela Porto do Corpo foram: o cronograma das ações propostas, a fim de acompanhar o desenvolvimento do plano e uma tabela onde se fazem presentes os objetivos e as metas do plano para permitir a verificação dos resultados parciais e finais, possibilitando avaliar se a

empresa está no caminho certo rumo ao atingimento dessas metas, através de um acompanhamento periódico. Caso seja necessário, é possível alterá-las e modificar os planos de ação.

Quadro 9- Cronograma dos Planos de Ação

Ação	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Produto												
Adicionar uma nova modalidade de aula no mix de serviços			X									
Agilizar a manutenção dos ambientes e aparelhos	A partir de Janeiro											
Criar um espaço para venda de produtos			X									
Manter a Academia Porto do Corpo regularizada	X											
Realizar reuniões e treinamento incluindo toda a equipe.		X			X			X				X
Estabelecer reuniões periódicas entre os sócios	Semanalmente, a partir de Janeiro											
Criar um plano de contingência para a saída de José Paulo			X									
Analisar viabilidade de incluir grupo de corrida				X								
Realizar pesquisa de satisfação												X
Realizar planejamento anual												X
Preço												
Incluir novos planos de matrícula	X											
Promoção												
Trocar o outdoor que fica na frente da academia		X										
Melhorar o site da academia.			X									
Explorar melhor as redes sociais	A partir de Janeiro											
Contratação do serviço de um fotógrafo profissional	X											
Melhorar o material institucional			X									
Criar políticas que incentivem a indicação.	A partir de Janeiro											
Dia do aniversário	A partir de Janeiro											
Dia do futebol				X		X		X		X		X
Ações de integração	A partir de Março											
Criar uma política de brindes.	A partir de Fevereiro											
Fixar cartazes incentivando o uso da garrafa	X											
Campanha do agasalho.							X					
Realizar sorteios			X			X			X			
Concretizar parcerias novas	A partir de Janeiro											

Fonte: o autor

Quadro 10 - Acompanhamento dos objetivos e metas do Plano

Objetivo	Meta	Resultado
Tornar a Academia Porto do Corpo mais rentável	Dobrar o faturamento no ano de 2017	
Fidelizar os clientes atuais	Desenvolver uma política de promoção que valorize o tempo que os clientes estão matriculados na academia	
	Realizar uma ação de relacionamento com os clientes por mês em 2017	
	Melhorar a divulgação interna com o uso de banners e adesivos, certificando-se de que todos os alunos estão cientes das ações informadas por esses materiais	
	Utilizar o Whatsapp para enviar aos alunos materiais sobre as ações a serem desenvolvidas e promoções	
	Desenvolver uma política de brindes aos clientes	
	Evidenciar a preocupação com o meio ambiente e divulgá-la com cartazes	
	Realizar reformas necessárias e manutenção intensiva nos ambientes da academia	
	Iniciar a venda de produtos	
	Aumentar o número de clientes	Atingir 250 alunos ativos até o final de 2017
Desenvolver um valor promocional das mensalidades para os meses de janeiro, fevereiro, maio e junho		
Melhorar o site da academia, com mais informações, fotos da mesma, mapa do endereço e vídeos		
Alcançar a marca de 1.300 seguidores no Facebook e criar uma conta no Instagram		
Concretizar pelo menos duas novas parcerias claramente vantajosas		
Realizar promoções ou sorteios de mensalidades gratuitas pelo Facebook, de modo que o usuário tenha que curtir a página e compartilhar a publicação para concorrer		
Adicionar uma nova modalidade em 2017		
Melhorar a gestão dos processos e das pessoas	Realizar planejamento anual	
	Estabelecer reuniões periódicas entre os sócios	
	Realizar reuniões e treinamento incluindo toda a equipe	
	Definir previamente como e quem deverá assumir a função de José Paulo após a sua saída	
	Manter a Academia Porto do Corpo regularizada com os órgãos competentes	

Fonte: o autor

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Academia Porto do Corpo está inserida em um ambiente econômico, geográfico, cultural e social que oferece oportunidades de grande valor para seu crescimento, destacando-se o fato de que ainda é muito expressiva a parcela da população que não realiza atividades físicas. Contudo, o número de adeptos vem aumentando, o que sugere uma atuação mais presente das academias na sociedade e o aumento da concorrência.

Foi constatado que as principais deficiências da Porto do Corpo advêm do planejamento muito discreto empírico e de uma gestão intuitiva e desorganizada. Esses fatores, combinados com a frequente ausência do sócio majoritário e dos recursos bastante limitados para investimento, acabam impedindo o aproveitamento das oportunidades de mercado e gerando problemas e falhas de ordem interna. Objetivando melhorar esse cenário e incorporar vantagens competitivas à academia, foi desenvolvido um plano de marketing.

A metodologia de análise situacional seguida foi de fundamental importância para o entendimento do negócio e posterior formulação da matriz SWOT, que orientou a elaboração dos objetivos e metas de marketing, estratégias de marketing e dos planos de ação para implementá-las.

Diante do cenário encontrado, optou-se por posicionar a Porto do Corpo como a academia ideal para quem busca serviços de qualidade, bem-estar e atendimento individualizado, visto que o seu diferencial resume-se pela prestação de serviços acima da média de mercado, prezando pela individualização dos treinos aos alunos. Além disso, como tanto ressaltaram os sócios, a Porto do Corpo é uma academia “caseira”, onde o ambiente favorece para interações interpessoais, que propiciam o bem-estar.

Desse modo, e levando em consideração a limitação de recursos financeiros, o plano de marketing focou, principalmente, no marketing de relacionamento com os clientes atuais, visando satisfazê-los cada vez melhor e incentivando a indicação, que se configura como uma das formas mais eficazes de atração de alunos. Além disso, são sugeridas melhorias nas mídias sociais da empresa, com o uso mais abundante de fotos e vídeos para ilustrar o trabalho desenvolvido na academia e sua estrutura física, e a concretização de novas parcerias que possibilitem atrair clientes novos.

O controle e o acompanhamento das metas e objetivos também fazem parte do plano de marketing, e são fundamentais para garantir o sucesso do mesmo. Isso permite que se façam quaisquer alterações julgadas necessárias, tanto em relação aos prazos como em relação

ao conteúdo das metas e das ações que terão vigência ao longo do ano de 2017, período em que o plano terá validade. Visto que Júlio e Alessandro são sócios há pouco tempo e não possuem tarefas bem definidas, Christian, o sócio majoritário, ficou responsável pela quase totalidade das ações de marketing a serem desempenhadas, mas deverá incorporar os outros dois à execução das mesmas.

Por fim, é possível verificar que o objetivo proposto no presente trabalho foi atingido, uma vez que foi desenvolvido um plano de marketing para a Academia Porto do Corpo. A realização do mesmo permitiu que os sócios refletissem muito em relação ao seu negócio, identificando seus pontos fortes e fracos e estudando maneiras de conquistar mais alunos e reter os atuais. Os objetivos, as metas e as ações propostas à academia foram, então, analisados com cautela e atenção pelos sócios, que concordaram em leva-los a diante em 2017, colocando-os em prática. Esperamos que, de fato, o presente plano de marketing traga resultados muito positivos à Porto do Corpo com a retenção e prospecção de novos cliente, tornando-a mais rentável.

REFERÊNCIAS

ADVFN BRASIL. **PIB Brasil 2016**. Disponível em:

<<http://br.advfn.com/indicadores/pib/brasil/2016>>. Acesso em: 25 out. 2016.

AMA, AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **AMA definition of Marketing**. 2013.

Disponível em:

<<http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx> >. Acesso em: 15 mai. 2016.

CHURCHILL, Gilbert A., Jr.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**.

3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. 3. ed. São Paulo: Elsevier, 2008.

_____. **Plano Estratégico de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1990.

CONSELHO FEDERAL DE EDUCALÇÃO FÍSICA. **Estatuto do Conselho Federal de**

Educação Física – CONFEF. Disponível em:

<<http://www.confef.org.br/extra/conteudo/default.asp?id=471>>. Acesso em: 28 out. 2016.

_____. **Lei nº 11.721 de 8 de Janeiro de 2002 – Rio Grande do Sul**. Disponível em:

<http://www.confef.org.br/extra/juris/mostra_lei.asp?ID=51>. Acesso em 28 out. 2016.

CZINKOTA, Michael R. *et al.* **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DIAGNÓSTICO NACIONAL DO ESPORTE. **A prática do esporte no Brasil**. Disponível

em: <<http://www.esporte.gov.br/diesporte/2.html>>. Acesso em: 24 set. 2016.

DRUCKER, Peter. **Management: tasks, responsibilities, practices**. Nova York: Harper and Row, 1973.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de Marketing**. 3. ed. São Paulo: Thomson, 2005.

FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa de Emprego e Desemprego –**

Série Histórica Mensal. Disponível em: <<http://www.fee.rs.gov.br/publicacoes/ped-rmpa/serie-historica-mensal/>>. Acesso em: 22 set. 2016.

FUNDAÇÃO GAÚCHA DE TRABALHO E AÇÃO SOCIAL. **Pesquisa de emprego e desemprego na região metropolitana de Porto Alegre.** Disponível em:

<<http://www.fgtas.rs.gov.br/pesquisa-de-emprego-e-desemprego-na-regiao-metropolitana-de-porto-alegre-2016>>. Acesso em: 25 de out. 2016.

HOOLEY, G.; SAUNDERS, J.; PIERCY, N. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo.** 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Projeção da População Brasileira.** 2013. Disponível em:

<http://downloads.ibge.gov.br/downloads_estatisticas.htm?caminho=Projecao_da_Populacao/Projecao_da_Populacao_2013/> Acesso em: 17 set. 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Sinopse do Senso Demográfico 2010.** Rio de Janeiro, 2011. Disponível em:

<<http://www.ibge.com.br/home/estatistica/populacao/censo2010/sinopse.pdf>> Acesso em: 17 set. 2016.

INTERNATIONAL HEALTH, RACQUET & SPORTSCLUB ASSOCIATION. **The 2015 IHRSA Global Report,** 2015. Disponível em: <<http://www.ihrsa.org/ihrsa-global-report>>. Acesso em: 20 mar. 2016.

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

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice-Hall do Brasil, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira.** São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Introdução à pesquisa de marketing.** São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARON, Barry J. The paradox of exercise. **The New England Journal of Medicine,** v. 343, n. 19, p. 1409-1411, nov. 2000.

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

DE MELLO, Marco T. *et al.* O exercício físico e os aspectos psicobiológicos. **Revista Brasileira de Medicina do Esporte,** São Paulo, v. 11, n. 3, p. 203-207, mai./jul. 2005.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 21. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRIDE, William M.; FERREL, O. C. **Marketing: Conceitos e Estratégias**. Tradução: Cecília L. Q. Mattoso. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

RICHERS, Raimar. **Marketing – uma visão brasileira**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TOFLER G.; MITTLEMAN M.; MULLER J. Physical activity and the triggering of myocardial infarction: the case for regular exercise. **Heart**, v.75, n. 4, p. 323-325, abr. 1996.

APÊNDICE A – RESUMO EXECUTIVO DO PLANO DE MARKETING

O plano de marketing da Academia Porto do Corpo tem por objetivo estabelecer os objetivos, as metas e as estratégias de marketing da academia Porto do Corpo e desenvolver planos de ação que possibilitem o atingimento dessas estratégias e o consequente sucesso do Plano.

Instalada em uma zona residencial de alto poder aquisitivo, a academia possui uma localização privilegiada e conta com uma boa estrutura para atender seus clientes. O serviço oferecido e o ambiente “caseiro” são diferenciais, contando com um atendimento personalizado que muito agrada os alunos. Contudo, a gestão intuitiva, as falhas na comunicação e o momento econômico da empresa são fatores que vêm limitando seu crescimento.

Dessa forma, foram elaborados quatro objetivos para a Porto do Corpo em 2017: aumentar seu faturamento, fidelizar seus clientes, aumentar o número de clientes e melhorar a gestão dos processos e das pessoas. Além disso, concluiu-se que a mesma deve ser posicionada no mercado como a academia ideal para quem busca serviços de qualidade, bem-estar e atendimento individualizado.

Visto que a Porto do Corpo apresenta a indicação como principal aliada na atração de alunos, o Plano foca, predominantemente, nos clientes atuais e sua satisfação, promovendo um ambiente propício para que aconteçam novas indicações. Nesse sentido, as principais ações desenvolvidas incluem questões pertinentes ao relacionamento com os clientes, promovendo atividades de integração, distribuindo brindes e oferecendo desconto aos alunos fiéis.

Por fim, foi elaborado um cronograma, que facilita a visualização dos planos de ação e seus respectivos prazos, e uma tabela para acompanhamento periódico dos resultados acerca das metas.

APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM OS SÓCIOS DA ACADEMIA PORTO DO CORPO

Entrevistados: Christian, Júlio e Alessandro

Qual o número atual de alunos?

Qual a capacidade máxima de alunos estimada?

Quanto é o *ticket* médio por aluno?

Qual o público alvo da academia e seu perfil?

Como a quantidade de alunos e o serviço prestado vêm evoluindo ao longo do tempo?

Quais são os serviços (modalidades) mais demandados na academia?

Quais os serviços que geram maior e menor receita e lucro?

Qual a eficiência da utilização dos espaços físicos da academia? Ocorre subutilização desses espaços?

Quais são os planos disponíveis aos alunos para matrícula?

Existem descontos concedidos aos alunos? Em que casos?

O número de matrículas é sensível à sazonalidade? Quais os períodos de maior e menor demanda?

Existem outros serviços que pretendem incluir em breve ou que possam ser adicionados?

Como está organizado o organograma da empresa? Como são tomadas as decisões e quem as toma?

Como é a relação com os fornecedores? Como são escolhidos e quais são eles?

Quais são as atuais metas da empresa?

Quais são os principais objetivos da empresa no curto e no longo prazo?

Como é feita a divulgação da academia e de seus serviços?

As ações para atração de clientes vêm apresentando resultados? Quais são estes?

Para quais serviços são contratados terceiros? Quais são os orçamentos correspondentes?

Quais são os principais motivos (na visão dos sócios) que fazem um aluno escolher a Academia Porto do Corpo para realizar a matrícula? E o que (na visão dos sócios) faz potenciais alunos escolherem outras academias?

Quem são os concorrentes? Como a Porto do Corpo se posiciona e se diferencia das demais academias?

Quais os preços dos seus serviços e como estes são formulados?

Como é a situação do preço comparado ao dos concorrentes?

Como os sócios se atualizam em relação às questões legais?

Existem parcerias desenvolvidas pela Porto do Corpo com outras marcas ou empresas? Quais são?

Qual a maior dificuldade ou desafio para o crescimento da empresa?

Como a empresa se apresenta nas mídias sociais e com qual intensidade?

São realizadas pesquisas de satisfação dos clientes? Com que frequência? Quais são os resultados das pesquisas?

Como avaliam o site da academia?

**APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ALUNOS DA ACADEMIA
PORTO DO CORPO**

PESQUISA ACADEMIA PORTO DO CORPO

Através desta pesquisa, será medido o grau de satisfação dos alunos em relação à academia e seus serviços. É fundamental que você responda as questões com atenção e sinceridade para que a Porto do Corpo possa atendê-lo cada vez melhor! As informações e os dados preenchidos neste questionário são confidenciais. Obrigado pela sua participação!

- 1) Com base na sua experiência na Porto do Corpo, utilize a escala de grau de (in)satisfação para avaliar cada item. Caso não tenha condições de opinar sobre algum destes, marque a opção “NA” (não se aplica).**

	TOTALMENTE INSATISFEITO	MUITO INSATISFEITO	POUCO INSATISFEITO	POUCO SATISFEITO	MUITO SATISFEITO	TOTALMENTE SATISFEITO	NA
LOCALIZAÇÃO DA ACADEMIA							
ESTACIONAMENTO							
HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO							
APARELHOS DE MUSCULAÇÃO							
EQUIPAMENTOS DE FUNCIONAL							
APARELHOS E EQUIPAMENTOS DE PILATES							
ESTEIRAS							
ACOMPANHAMENTO E CORREÇÃO DOS EXERCÍCIOS							
HORÁRIO DAS AULAS							
INFRAESTRUTURA DAS AULAS							
VARIEDADE DE MODALIDADES OFERECIDAS							
ATENDIMENTO TELEFÔNICO							
ATENDIMENTO NA RECEPÇÃO							
ATENDIMENTO E MOTIVAÇÃO DOS PROFESSORES/INSTRUTORES							
HIGIENE E LIMPEZA							
MÚSICAS							
ATUAÇÃO NAS MÍDIAS SOCIAIS							
SITE DA ACADEMIA							

- 2) De um modo geral, quão (in)satisfeito você está em relação à Porto do Corpo?**

TOTALMENTE INSATISFEITO	MUITO INSATISFEITO	POUCO INSATISFEITO	POUCO SATISFEITO	MUITO SATISFEITO	TOTALMENTE SATISFEITO

- 3) **Você pretende continuar na Porto do Corpo nos próximos 12 meses?**
 Muito Provável Provável Pouco Provável Improvável, porque _____
- 4) **Você recomendaria a Porto do Corpo para outras pessoas?**
 Muito Provável Provável Pouco Provável Improvável, porque _____
- 5) **Como você ficou sabendo sobre os serviços da Porto do Corpo?**
 Indicação Site/Redes Sociais Localização Outro, qual? _____
- 6) **Qual/quais motivos fizeram você escolher a Porto do Corpo?**
 Preço Localização Estrutura Ambiente Outro, qual? _____
- 7) **Você já frequentou outra(s) academia(s)?**
 Não Sim, qual/quais? _____
- 8) **Há quanto tempo você é aluno da Porto do Corpo?**
 Menos de 6 meses 6 a 12 meses 12 a 24 meses Mais de 24 meses
- 9) **Quantos dias por semana você frequenta a academia?**
 De 1 a 2 dias de 3 a 4 dias de 5 a 6 dias
- 10) **Em qual turno você frequenta a academia?**
 Manhã Tarde Noite
- 11) **Além das modalidades já oferecidas, que outras você gostaria que fossem oferecidas pela Porto do Corpo?** _____
- 12) **O que você mais gosta na Porto do Corpo?**

- 13) **O que você menos gosta na Porto do Corpo?**

- 14) **Sugestões e observações**

Caracterização do respondente:

Sexo: Masculino Feminino

idade: _____

Renda Mensal

Até R\$1.500,00 R\$1.500,00 – R\$3.000,00 R\$3.000,00 – R\$5.000,00 Acima de R\$5.000,00