UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Pedro Henrique Recuero do Prado Lima

PLANO COMERCIAL E ANÁLISE SWOT PARA AUMENTO DE DEMANDA DO CENTRO INTEGRADO PREVENTIVA

Porto Alegre
2017

Pedro Henrique Recuero do Prado Lima

PLANO COMERCIAL E ANÁLISE SWOT PARA AUMENTO DE DEMANDA DO CENTRO INTEGRADO PREVENTIVA

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 do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Walter Nique

Porto Alegre

2017

PLANO COMERCIAL E ANÁLISE SWOT PARA AUMENTO DE DEMANDA DO CENTRO INTEGRADO PREVENTIVA

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 do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Walter Nique

Porto Alegre

2017

Conceito Final:

Aprovado em Porto Alegre, ___ de _____ 2017

Banca Examinadora:

_____

Profº(ª): - Escola de Administração

_____

Profº(ª): - Escola de Administração

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de ressaltar que tive ao longo da vida inúmeras oportunidades de me qualificar para ingressar e percorrer o caminho até a conclusão o curso de Administração na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, portanto o primeiro e principal agradecimento é a Deus por essas oportunidades que ainda hoje, infelizmente, se fazem privilégios de tão poucos.

Em seguida agradeço à UFRGS e seus professores pelos valiosos ensinamentos tanto na área profissional como cidadã. O agradecimento se estende também aos colegas, que tanto contribuíram para que o nível dos debates e ensinamentos fossem excelentes e proveitosos para toda uma carreira.

Agradeço aos colegas e professores da Administração também pelo respeitoso e exemplar tratamento aos colegas bolsistas e salientar o desejo de ver cada vez mais a Universidade sendo frequentada por pessoas de todas as classes sociais, cor de pele e nacionalidades, essa miscigenação só tem a agregar ao Curso e à Universidade, aumentando e melhorando os níveis de percepção de todos os envolvidos.

Agradeço também à minha namorada Larissa Casagrande Pacheco pela paciência, compreensão e apoio, tão fundamentais para alcançar o objetivo traçado. Agradeço também ao meu professor orientador, Walter Nique, que com ensinamentos intocáveis e uma postura exemplar à qualquer educador deste país me ajudou de forma decisiva para o sucesso deste presente trabalho.

“*Na adversidade uns desistem, enquanto outros batem recordes.”*

Ayrton Senna

“Hay que endurecerse pero sin perder la ternura jamás”

Ernesto “Che” Guevara

RESUMO:

O desafio do trabalho foi desenvolver um Plano Comercial e uma análise SWOT adequados às realidades financeiras e econômicas da empresa Centro Integrado Preventiva que atua nas áreas da Fisioterapia e Treinamento Funcional.

O objetivo principal do presente trabalho é responder ao questionamento feito, que consiste em como trazer mais clientes à empresa, tendo em vista que há dois anos ela trocou uma estrutura de 70m² por uma sede de 500m², e ainda precisa alavancar a procura pelos seus serviços.

O primeiro passo para se chegar à uma conclusão confiável e com um o maior embasamento teórico possível foi uma revisão bibliográfica onde buscamos conceitos importantes para o entendimento das informações e um satisfatório desenvolvimento e elaboração das etapas seguintes.

Para isso, além da revisão teórica, pesquisamos e coletamos informações contundentes do ambiente externo em que a empresa está inserida. Também realizamos entrevista em profundidade com o sócio da empresa e conversas informais com colaboradores e clientes a fim de apurar informações igualmente fidedignas sobre a situação interna da empresa e entender a percepção dos frequentadores da Preventiva, além da busca de informações relevantes através de dados secundários.

Como principais resultados do trabalho podemos citar a necessidade de novas parcerias, tanto com o setor púbico como privado. Para atrair e recuperar clientes de forma individual, sugerimos o aumento das campanhas feitas através das suas mídias sociais, mas com as melhorias e o direcionamento sugeridos. Podemos observar também que ao coletarmos e apresentarmos as informações nós estimulamos a criatividade e a motivação do sócio e dos colaboradores para dar continuidade ao trabalho feito até o presente momento, a fim de solucionar o problema encontrado de forma definitiva e segura.

Palavras - Chave: Plano Comercial, Análise Situacional, Análise SWOT, Mix Marketing

ABSTRACT

The challenge of this work was develop a business plan and SWOT analysis appropriate to financial and economic realities of the Preventiva Center Company that operates in the areas of Physcal Therapy and Functional Training.

The main objective of the presente work is to answer the question asked, witch consist in how to bring more customers to the company, in view of the fact that two yearslater it changed a structure of 70m² to a headquarters of 500m², and stil needs to leverage the demand for its services.

The first step to reach a reliable conclusion and with a greatest possible tehoretical basis, was a bibliographical review where wa searched for importante concepts for the understanding of te information and a satisfactory development and elaboration of the fallowing stages.

For this, besides the theoretical review, we researched and collected Strong information about the external environment, which the company is iserted. We also conducted an in-depth interview with the company´s partner and informal conversations with employees and clients, in order to ascertain equally reliable information about the company´s internal situation and to understand the perceptions of Preventiva´s customers, as well as the searchfor relevant information through secondary data.

As main results of the work we can mention the need for new partnerships, both with the public and private sectors. To attract and recover customers individually, we suggest increasing campaigns through your social media, but with the suggested improvements and guidance. We can also observe that by collecting and presenting the information we stimulate the creativity and motivation of the partner and the collaborators to continue the work done up to the presente moment, in order to solve the problem found in a definitive and safe way.

Keywords: Business Plan, Situational Analysis, SWOT Analysis, Mix Marketing

LISTAS DE FIGURAS E TABELAS:

Figura 1 :Estrutura básica do Plano de Marketing
Figura 2: A matriz SWOT
Figura 3: Escala de fraquezas e forças, análise SWOT
Figura 4: Escala de ameaças e oportunidades, análise SWOT
Figura 5: Fatores que influenciam o planejamento de Marketing
Figura 6: Os 4Ps do mix de marketing
Figura 7: Estratégia de mix de marketing

Gráfico 1: Prática de esportes na população acima de 15 anos
Gráfico 2: Questionamento aos sedentários por região
Gráfico 3: Motivo do abandono do esporte, por gênero
Gráfico 4: Razão para o sedentarismo, por gênero
Gráfico 5: Idade do abandono da última prática esportiva
Gráfico 6: Sedentarismo por idade
Gráfico 7: Sedentarismo por idade

Tabela 1: A Matriz Swot Preventiva 2017

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 11
2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA 12
3. JUSTIFICATIVA 15
4. OBJETIVOS 16
4.1. OBJETIVO GERAL 16
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS 16
5. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA 17
5.1. VISÃO E VALORES 18
5.2. A HISTÓRIA 18
6. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA 20
6.1. Conceito de Marketing 20
6.2. Plano de Marketing 21
6.3. Análise SWOT 23
6.4. Plano Comercial 26
6.5. Mix de Marketing (4Ps): 28
6.6. Objetivos de Marketing: 31
7. MÉTODO 33
7.1. Classificação do método de pesquisa 33
8. COLETA DE DADOS 35
9. ANÁLISE SITUACIONAL 36
9.1. Ambiente Interno 36
9.2. Ambiente Externo 38
10. ANÁLISE SWOT 46
11. PLANO COMERCIAL 47
11.1. Produto 47
11.1.1. Definição do público alvo e suas necessidades 47
11.1.2. Definição de produto 51
11.2. Preço 57

9.3. Praça **58**

9.4. Promoção **59**
9.4.1. Fisioterapia 60
9.4.2. Treinamento Funcional 62

REFERÊNCIAS **65**

ANEXOS ..... ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.

1. INTRODUÇÃO

No cotidiano das empresas existem coisas que não cabem ao gestor influenciar ou resolver, como problemas macroeconômicos. Porém cabe a ele prever da forma mais assertiva e antecipada possível, a fim que os seus efeitos sejam os menores e mais reversíveis possíveis.

Para que isso seja uma realidade dentro de qualquer organização é necessário que os objetivos traçados sejam mais ambiciosos e elaborados do que simplesmente alcançar metas. É fundamental dedicar esforços para atingir e manter vantagens competitivas em relação ao mercado.

Um planejamento estratégico deve ser algo continuo em toda organização, buscando informações que venham a ter alguma relevância em suas atividades de forma direta ou indireta. É necessário estar atento ao ambiente para que, com percepções embasadas nos objetivos traçados se possa detectar todas ameaças e oportunidades que o ambiente ofereça. Lembrando que uma visão mais correta ou mesmo antecipada ao mercado pode ser um importante diferencial estratégico.

Entender o perfil e as necessidades dos seus consumidores ou clientes é fundamental para conseguir influenciar ao máximo suas escolhas através de uma comunicação bem direcionada e adaptada. Para isso é necessário entender claramente quem é o seu público alvo e como ele percebe seu produto, sua marca, assim como concorrentes e possíveis bens substitutos.

Ao escolhermos o Centro Integrado Preventiva para desenvolver o presente trabalho notamos uma situação problemática, a necessidade de aumentar a demanda dos serviços, tendo em vista que a empresa trocou de endereço para um local sete vez superior ao antigo.

Ao alinharmos as informações coletadas do ambiente, dos produtos e da organização, iremos desenvolver um Plano Comercial e uma análise SWOT, para que encontremos respostas que nos indiquem onde e de que forma depositar recursos e esforços para que a empresa tenha a demanda necessária para uma vida financeira saudável.

2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

No presente trabalho analisaremos aspectos da situação das micro e pequenas empresas, principalmente no ramo de serviços. Explicaremos e elaboraremos um Plano Comercial e uma análise SWOT que visam aumentar a busca pelos serviços oferecidos pelo Centro Integrado Preventiva.

Historicamente no Brasil tem-se a visão de que as micros e pequenas empresas em sua maioria fracassam antes de se consolidar no mercado, mas isso não é verdade. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), no setor de serviços, por exemplo, que será o analisado no presente trabalho, o índice de sobrevivência aos dois primeiros anos nos período de 2005, 2006 e 2007 foram de 72,8%, 73,3% e 72,2%. Se analisarmos por regiões, no RS para os mesmos anos, os índices foram 72,9%, 74,4% e 75,4%. Como podemos verificar, tanto no Brasil como no RS os números mostram que a maior parte das empresas obtém sucesso nos primeiros anos.

Uma gestão cada vez mais profissional é apontada como a principal responsável por números de certa forma animadores para os novos empreendedores. Cada vez se tem mais consciência da importância de se planejar cada passo da organização, porém existem muitos fatores externos, macroeconômicos, que fogem ao alcance do gestor da empresa interferir, mas cabe a ele tentar prevê-los e estar o melhor preparado possível, através de um planejamento, onde indicativos internos e externos são constantemente analisados.

Ao se referir sobre a dificuldade das pequenas e micro empresas em sobreviver aos primeiros anos no Brasil coloca:

> O fato é que independente do índice ser 58% ou 80% ou outro qualquer se busca uma causa principal para esse problema crônico brasileiro, já que essas mesmas MPE são reconhecidamente responsáveis pela maior parcela de empregos gerados no país. Diversas pesquisas e reportagens que veiculam na mídia focam vários aspectos considerados como sendo os grandes causadores desses números. Pode-se citar a crise econômica pela qual passa o país, a falta de incentivos e subsídios do governo às MPE exportadoras, altas taxas de juros, acesso restrito ao crédito, exigência de contrapartidas elevadas ao se pleitear financiamentos junto a bancos, a crescente concorrência estrangeira, entre outros que são diariamente discutidos em vários pontos do país. O que se nota é a constante preocupação em se buscar culpados para os próprios erros e a exagerada preocupação com fatores intangíveis para o empreendedor.

> Todos esses exemplos citados são verídicos, importantes e preocupantes, porém são fatores de ordem macro e de difícil influência por parte do empreendedor isoladamente. As entidades representativas de sua classe estão aí para defender seus interesses e buscar melhores condições que viabilizem um cenário propício à criação e crescimento de novos empreendimentos (DORNELAS, 1995, p. 1).

Dentro desse contexto o Plano de Negócios ou suas vertentes, como Plano de Marketing e o Plano Comercial por exemplo, se tornam cada vez mais obrigatórios dentro das organizações. Faz-se necessário documentar para melhor visualizar a estratégia da empresa, onde o planejamento pode ser visto de forma mais real, podendo ser contestado e questionado sempre que necessário, diminuindo assim as incertezas, mesmo as que englobam os fatores externos à organização,

> É evidente que apenas razão e raciocínio lógico não são suficientes para determinar o sucesso do negócio. Se assim ocorresse, a arte de administrar não seria mais arte, apenas uma atividade rotineira, onde o *feeling* do administrador nunca seria utilizado. Mas existem alguns passos, ou atividades rotineiras, que devem ser feitos por todo empreendedor. A arte estará no fato de como o empreendedor traduzirá esses passos realizados racionalmente em um documento que sintetize e explore as potencialidades de seu negócio, bem como os riscos inerentes a esse mesmo negócio. Isso é o que se espera de um plano de negócios. Que seja uma ferramenta para o empreendedor expor suas ideias em uma linguagem que os leitores do plano de negócios entendam e, principalmente, que mostre viabilidade e probabilidade de sucesso em seu mercado. O plano de negócios é uma ferramenta que se aplica tanto no lançamento de novos empreendimentos quanto no planejamento de empresas maduras (DORNELAS, 1995, p. 2).

Segundo o SEBRAE, a Preventiva até o ano de 2014 se enquadrava nas microempresas, que para o ramo de serviços se limita a nove funcionários e passou a ser uma Pequena Empresa que para serviços pode variar de 10 a 49 funcionários. Pela lei complementar 123/2006 uma pequena empresa deve ter seu faturamento bruto anual entre R$ 360.000,00 e R$ 3.600.000,00.

O treinamento funcional não é uma prática nova, os primeiros artigos escritos sobre a área são de 1949, porém ainda ligadas à fisioterapia, com foco na Educação Física os primeiros artigos surgem por volta de 1980. No Brasil o treinamento funcional é uma prática esportiva mais recente, sendo aplicada na década de 1990.

Segundo a apresentação da Preventiva, diferente de uma academia com aparelhos, o treinamento físico funcional é realizado através de movimentos livres e

globais. Partindo de exercícios integrados, trabalha equilíbrio, força, coordenação e flexibilidade. Dessa forma, harmoniza-se a condição funcional musculoesquelética. O treinamento funcional consiste em práticas de exercícios focados e individualizados, que possibilitam incorporar práticas cotidianas a um treinamento acessível, trabalhando velocidade, concatenação de movimento, diferenciação, equilíbrio, orientação, ritmo, adaptação a variações e agilidade possibilitando que os praticantes desenvolvam suas habilidades e capacidades físicas.

Segundo Giustina (2004) a fisioterapia é uma prática antiga, que apresenta diferentes roupagens através do tempo, advindo desde a antiguidade, quando seus procedimentos e técnicas eram usados apenas em “diferenças orgânicas” já instaladas, na idade média era usada para potencializar fisicamente a nobreza, no Renascimento o cuidado e as preocupações eram voltadas para o organismo lesado e no período industrial focalizada nas “diferenças incomodas”.

No Centro Integrado Preventiva a área da Fisioterapia conta com um programa específico de reabilitação de funções aplicadas ao estudo, diagnóstico, prevenção e tratamento de disfunções cinéticas funcionais de órgãos e sistemas. A partir de uma avaliação detalhada e um tratamento que objetiva breve retorno às condições fisiológicas normais, proporcionando tratamento direcionado à sua necessidade.

Desse modo, o presente trabalho busca compreender a conjuntura econômica da empresa, e apresentar através do planejamento oportunidades de crescimento do Centro Integrado Preventiva. No Brasil, a tendência de oferta de serviços na área da fisioterapia e treinamento funcional é de Crescimento. Segundo o levantamento feito pelo Ministério da Saúde, entre 2009 e 2013 foi de 11% o crescimento do número de pessoas que realizam exercícios no tempo livre.

A partir dos dados apresentados, o questionamento se apresenta em como aumentar a demanda, testando a capacidade da empresa em atrair novos clientes e se consolidar no mercado, através da elaboração de um Plano Comercial e uma análise SWOT. Apresentaremos novas táticas e estratégias a serem adotadas, buscando através do crescimento na procura de serviços a saúde financeira que a empresa necessita.

3. JUSTIFICATIVA

Apesar da crise que o país tem vivido nos últimos meses, onde o desemprego atinge14 milhões de cidadãos, precisamos achar ferramentas que atraiam o interesse de novos clientes. Para isso, focaremos em formas de comunicação para esse cliente entender e desejar os benefícios trazidos pelos serviços oferecidos. Iremos direcionar esforços para agregar valor aos serviços da Preventiva na percepção do público que definiremos como alvo.

Tendo em vista os objetivos traçados, faz-se necessário a elaboração de um Plano Comercial, que juntamente com a análise SWOT da empresa nos capacitará a propormos um soluções para uma alta na procura pelos serviços do Centro Integrado Preventiva. No presente trabalho iremos aprofundar o estudo do Plano Comercial usando os 4Ps do marketing.

As motivações para propormos soluções ao problema encontrado, além da saúde da própria empresa, é também a importância das pequenas empresas para o fortalecimento da economia, no setor de serviços, segundo o SEBRAE (2014), elas têm 36,3% do PIB nacional, ou seja, os dados mostram a importância de incentivar e qualificar estudos sobre sua ampliação e amadurecimento no mercado.

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GERAL

Definir um Plano Comercial e elaborar uma análise SWOT que permita aumentar a procura pelos serviços do Centro Integrado Preventiva

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elencar principais componentes do Plano Comercial.
- Adequar aos interesses e características da empresa e do mercado os 4Ps para a elaboração do Plano Comercial.
- Analisar o ambiente interno e externo em que a Preventiva está inserida, através da SWOT buscar suas forças e fraquezas internas juntamente com as oportunidades e as ameaças do ambiente.

5. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Data Abertura: 15/09/2009

Razão Social: Preventiva Assessoria em Saúde Ltda.

Nome fantasia: Centro Integrado Preventiva

Número de funcionários: 16

CNPJ: 11.008.790/0001-78

Inscrição Municipal: 527.076.2-8

Endereço físico: Rua José do Patrocínio, nº: 263

Endereço eletrônico: www.preventivars.com.br

Bairro: Cidade Baixa

CEP: 90050-001

Telefone: (51) 3519-7919 e (51) 3207-5555

E-mail: contato@preventivars.com.br

5.1. VISÃO E VALORES

Como a Preventiva se vê no mercado: Soluções em saúde, qualidade de vida e bem estar.

Missão: Inovar no atendimento e na metodologia do trabalho, buscando rentabilizar o principal ativo pessoal: saúde, qualidade de vida e bem estar.

Visão: Ser referência na personalização e manutenção de projetos em fisioterapia e treinamento funcional, contribuindo para o fortalecimento do mercado e da sociedade.

Valores: Inovação: A força motriz que move nossas ações.
Comprometimento: O elo entre a preventiva, seus clientes e seus parceiros.
Qualidade: Baliza e define o padrão Preventiva de atendimento.
Crescimento sustentável: Assumimos e apoiamos a relevância deste pilar.

5.2. A HISTÓRIA

A Preventiva foi fundada no ano de 2009 com o objetivo de ser referência quando o assunto é fisioterapia. Com uma sede própria na época da inauguração, com 70 m² localizados na rua Travessa do Carmo, no bairro Cidade Baixa, a clínica começava a se projetar no cenário de tratamento e reabilitação em Porto Alegre.

Inicialmente tendo somente serviços de fisioterapia, a empresa começou a buscar outras áreas dentro da saúde que poderia atender, com a qualidade, atenção e atendimento personalizado que sempre foram as principais diretrizes da Preventiva.

Passado um tempo começou a ganhar corpo o projeto de fisioterapia laboral, visando o bem estar, a saúde e a qualidade de vida dentro das empresas, mas devido ao aumento de clientes que frequentavam a sede da Preventiva esse projeto

acabou ficando uma ideia para o futuro, uma vez que a empresa tinha que manter sua política de excelência no atendimento dentro de casa e se estruturar para um crescimento sustentável.

Em 2012 a Preventiva deu seu primeiro grande passo, o segundo serviço prestado também voltado para saúde, reabilitação e condicionamento físico. Através de cursos e contratação de funcionários a empresa lançou o treinamento funcional. Em janeiro de 2015 o segundo passo que mudou os rumos da empresa, devido ao grande crescimento e procura pelos serviços que a empresa oferecia, a Preventiva ganhou corpo, trocou de endereço e passou a ter sua sede agora com 500m² na rua José do Patrocínio, número 263, também no bairro Cidade Baixa.

6. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para melhor compreensão dos itens a serem discutidos futuramente, nesta seção esclareceremos alguns conceitos como de Marketing, Plano de Marketing, Plano Comercial e Análise SWOT. Tudo isso a fim de termos melhor condições de elucidarmos formas de solucionar o problema encontrado.

6.1. Conceito de Marketing

Dentro dos estudos em marketing, temos algumas definições sobre o que de fato ele estuda e no que se aplica. Segundo o *Chartered Institute of Marketing*; Marketing se baseia em identificar, antecipar e satisfazer a vontade do cliente de forma lucrativa.

O maior instrumento para tal interação entre as partes é a troca. Para defender esta ideia lembramos que segundo Kootler e Keller (2006, p. 28) podemos dividir as visões de marketing em gerencial e social. Na visão gerencial “o Marketing é o processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço, a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”; em complemento, na visão social os autores nos trazem que “um processo pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitem e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos e serviços de valor com os outros”. Podemos ver que em ambas os autores dão valor central ao termo e à ideia de troca.

Para isso, necessitamos ter uma troca, seja de informação empresa/cliente ou cliente/empresa ou até mesmo o ato da compra, troca do produto/serviço pelo poder aquisitivo do cliente.

Através do Marketing as empresas tentam colocar referências sobre seus produtos, serviços e valores em nossa mente. Onde apenas de ouvirmos o nome da empresa ou vermos sua marca, o cliente imediatamente tenha uma lembrança ou sensação sobre o que este produto ou marca representa em sua mente.

Valores, estratégias e informações relevantes sobre seus produtos e serviços, são elencados e através do posicionamento são apresentados ao público. Uma empresa que escolhe o posicionamento correto com seus objetivos no mercado faz com que sua ação de marketing chegue exatamente ao seu público alvo, evitando desgaste da marca e o mal uso de recursos financeiros.

6.2. Plano de Marketing

Segundo Ferrell e Hartline (2006, p. 36) “planos de marketing devem ser bem organizados para assegurar que todas as informações pertinentes sejam consideradas e incluídas”. O Plano de Marketing é de extrema importância para sabermos onde aplicar esforços e recursos a fim de garantir o sucesso do plano de negócios como um todo.

Kotler e Keller (2012) Plano de Marketing é o instrumento central para a condução dos esforços em marketing, dividindo em dois níveis, estratégico e tático. Do ponto de vista estratégico, analisaremos nosso mercado alvo e uma proposta de valor a ser oferecida.

Para isso será analisado o mercado, explorando suas oportunidades e suas ameaças à organização. Para reforçarmos isso lembramos o que dizem Kotler e Keller (2006, p. 58) “plano de marketing é um documento que resume o que o profissional do marketing sabe do mercado e que indica como a empresa planeja alcançar seus objetivos”.

Kotler (2006) propõe um modelo de plano de marketing que segue seis passos fundamentais, onde qualquer etapa estará inserida em algum destes itens.

1. Missão do Negócio: para definir sua missão, a organização deve definir qual o será seu negócio, quem serão seus clientes e o que terá valor para seus clientes.

2. Análise do ambiente: Através da análise SWOT, analisando forças e fraquezas da empresa (interna) e analisando combinado à análise do mercado (externo), identificando e salientando suas oportunidades e ameaças.

3. Estabelecimento de metas: Etapa na qual devem ser mensuradas de maneira que se possa estabelecer importância e prazo para cada um deles.

4. Formulação de estratégias: Com as metas delimitando onde se deseja chegar, as estratégias nos dizem como fazer.

5. Elaboração e implementação de programas: Trabalho delegado aos profissionais de marketing a fim de viabilizar na prática a implantação das estratégias, visando o atingimento das metas.

6. *Feedback* e controle: Análise constante de resultados sob a implementação dos programas direcionadas às estratégias definidas.

Como podemos perceber, seguindo estes passos teremos todo o controle e didática necessária para que o plano de marketing nos de informações fiéis à realidade. Este passo a passo nos guia a buscar a informação correta, como usá-la, implantá-la e como verificar se estamos indo na direção desejada.

Figura 1: Estrutura básica do Plano de Marketing

I. **Sumário Executivo**
   a. Sinopse
   b. Principais aspectos do plano de marketing
II. **Análise da Situação**
   a. Análise do ambiente interno
   b. Análise do ambiente do consumidor
   c. Análise do ambiente externo
III. **Análise SWOT**
   a. Forças
   b. Fraquezas
   c. Oportunidades
   d. Ameaças
   e. Análise da matriz SWOT
   f. Estabelecimento de um foco estratégico
IV. **Metas e Objetivos de Marketing**
   a. Metas de marketing
   b. Objetivos de marketing
V. **Estratégias de Marketing**
   a. Mercado-alvo primário e composto de marketing
   b. Mercado-alvo secundário e composto de marketing
VI. **Implementação de Marketing**
   a. Questões estruturais
   b. Atividades de marketing tático
VII. **Avaliação e Controle**
   a. Controle formal de marketing
   b. Controle informal de marketing
   c. Avaliações financeiras

***Fonte**: FERREL e HARTLINE, 2006, p. 37.*

6.3. Análise SWOT

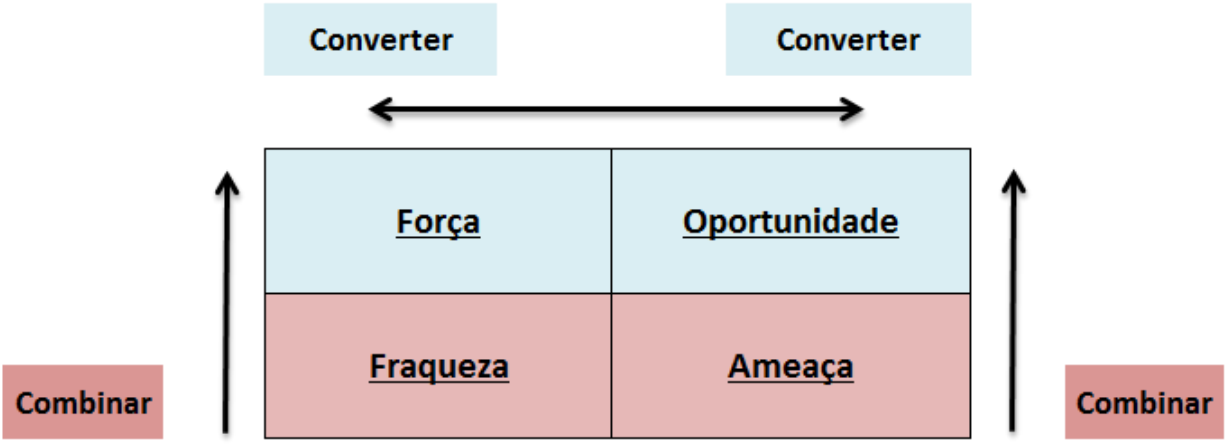
Segundo Kotler (2006) essa é a avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças envolvendo o monitoramento dos ambientes interno e externo de uma organização. O resultado final desta análise, se bem conduzida, deve ser um conjunto de informações de diferentes áreas, permitindo que não só o profissional do marketing, mas qualquer gestor da organização tome decisões

qualificadas, visando o melhor uso das suas forças no mercado e a minimização de suas fraquezas, inclusive analisando o desempenho de concorrentes.

Seu significado são as iniciais de Forças (*Strengths*) e Fraquezas (Weakness), se referindo ao ambiente interno da organização e Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats), relacionadas ao ambiente externo no qual a organização está inserida.

Figura 2: A Matriz SWOT

Fonte: FERREL e HARTLINE, 2006, p. 95.



Como podemos visualizar na figura 2, suas informações, quando cruzadas corretamente, nos permitem diminuir as ameaças e para o máximo aproveitamento das forças da empresa as ligamos às oportunidades do mercado. A SWOT norteia

todas as etapas seguintes do plano de marketing, portanto sua elaboração deve ser totalmente fidedigna à realidade da organização e do mercado.

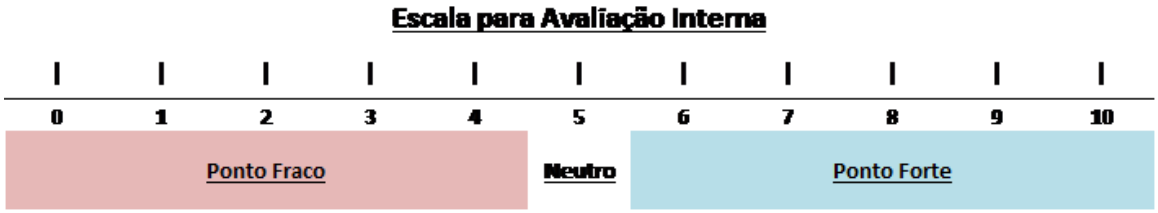
Segundo Ferrel e Hartline (2006 p.82):

> "Um modelo amplamente usado para organizar e utilizar dados e informações obtidos da análise da situação é a análise SWOT [...] a análise SWOT abrange tanto o ambiente interno quanto externo da empresa. Internamente, o modelo refere-se as forças e fraquezas da empresa em dimensões fundamentais, tais como desempenho e recursos financeiros, recursos humanos, instalações e capacidade de produção, participação no mercados, percepções do consumidor, qualidade do produto, disponibilidade do produto e comunicação organizacional. A avaliação do ambiente externo organiza as informações sobre o mercado (consumidores e concorrência), condições econômicas, tendências sociais, tecnologia e regulamentos governamentais."

Os autores ainda complementam que a análise SWOT é um modelo simples e objetivo que fornece direcionamento e serve como estimulador ao desenvolvimento dos Planos de Marketing. Ela cumpre esse papel estruturando a avaliação da adequação entre o que a empresa deve ou não fazer, embasada em suas forças e fraquezas, e também as condições do ambiente, as que trabalham a favor da empresa e por algum motivo contra ela (oportunidades e ameaças).

O principal benefício da análise SWOT é que ela gera informações que podem e devem ser compartilhadas entre as diversas áreas funcionais da empresa. O resultado final da análise se feita de forma adequada deve ser uma fusão de informações de todas as áreas, permitindo ao gestor uma tomada de decisão qualificada e com múltiplas percepções.

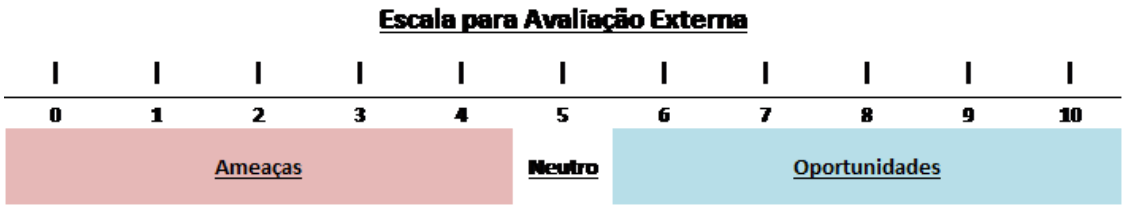
***Figura 3**: Escala de Fraqueza e Forças da Análise SWOT*



***Fonte**: Autor (2017)*

Segundo Kotler e Keller (2006 p. 50) o ambiente externo é composto por agentes macroambientais (governo, tecnologia, economia, etc.) e por agentes microambientais (concorrentes, clientes, etc.). Esses agentes devem ser constantemente monitorados a fim que se possa acompanhar ou até mesmo influenciar mudanças relevantes. Os autores trazer que “uma oportunidade de Marketing existe quando a empresa pode lucrar ao atender as necessidades dos consumidores de determinado segmento. É preciso encontrar, desenvolver e lucrar a partir de oportunidades”.

***Figura 4**: Escala de Ameaças e Oportunidades da Análise SWOT*



***Fonte**: Autor (2017)*

6.4. Plano Comercial

Como a informação é a matéria prima do Plano Comercial, a sua implementação certamente aumentará a chance de sucesso da empresa consideravelmente, uma vez que o empreendedor se vê obrigado a buscar informações e cenários que instintivamente sem a organização de ideias e de tarefas da elaboração do Plano Comercial não seria possível.

Todo gestor precisa alinhar, organizar e apresentar informações e estratégias de como pretende desenvolver, progredir e gerenciar seu negócio, o Plano Comercial ajuda a entender como seu produto deve entrar e permanecer no mercado, analisando o comportamento do ambiente e sempre que possível o influenciando em favor da empresa.

Para que o presente trabalho seja mais proveitoso para a Preventiva, iremos direcionar nosso Plano Comercial no intuito que o estudo acadêmico realizado seja

uma ferramenta mais específica e de uma aplicação mais viável para um curto/médio prazo, como é o intuito do presente trabalho. Usaremos como base do Plano Comercial o estudo dos 4Ps do marketing.

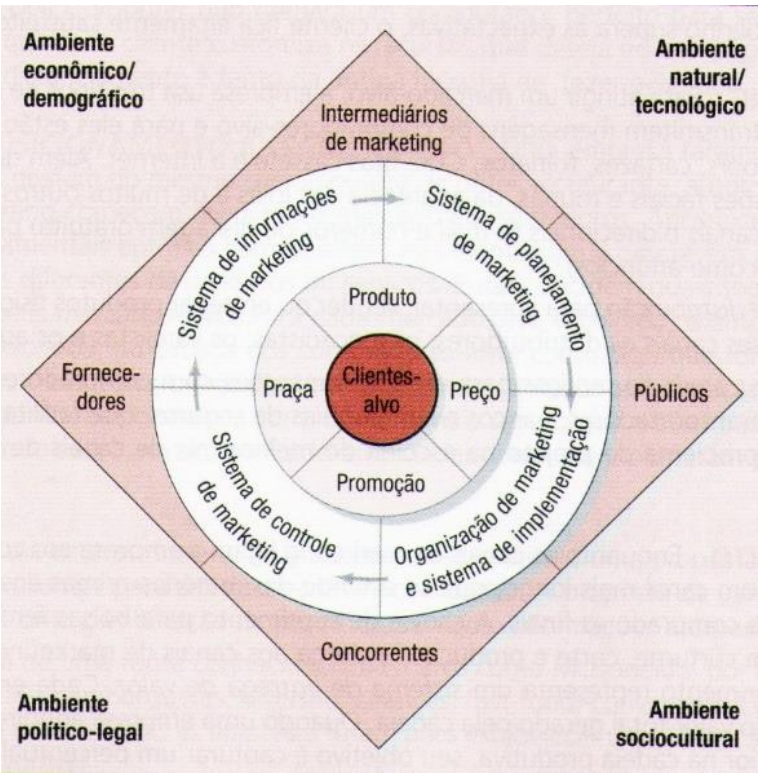
Elaborar um Plano Comercial exige conhecimento prévio ou um estudo imediato sobre o produto ou serviço a ser oferecido e sobre o ambiente externo que irá enfrentar, mas também muita criatividade. Se engana quem acredita que a elaboração desta ferramenta é algo meramente burocrático e mecânico.

Usando o resultado deste estudo, poderemos visualizar de forma mais clara o mercado, podendo analisar a situação real do serviço e do mercado. Com um Plano alimentado com informações fidedignas à realidade sobre o serviço, clientes, fornecedores, concorrência e uma visão concreta e realista sobre as forças e fraquezas da organização o empreendedor terá em mãos material suficientes para uma tomada de decisão segura de onde investir recursos e esforços e de que forma.

O composto de marketing consegue distinguir e organizar quais aspectos devem ser explorados para que façamos um Plano Comercial convergente com os interesses do mercado e da empresa, deve ser usado como um conjunto de ferramentas para atingir seu objetivo de marketing. Segundo Kotler (1998) o composto é seguramente “um dos principais conceitos para a compreensão do processo de planejamento de marketing”

O Plano Comercial irá habilitar a empresa a tomar decisões operacionais afim de conduzir um relacionamento correto com as oportunidades de mercado.

***Figura 5**: Fatores que influenciam o planejamento de marketing*



***Fonte**: Kotler e Keller, 2006 p. 24*

6.5. Mix de Marketing (4Ps):

A tarefa do marketing integrado é delinear atividades integradas para criação, comunicação e entrega de valor aos consumidores. As atividades de marketing podem assumir várias formas, uma maneira tradicional de descrevê-las é em termos do mix (ou composto) de marketing, que é a definição do conjunto de ferramentas de marketing que a empresa usa para alcançar seus objetivos alinhados no Plano de Marketing ou Plano Comercial. McCarthy classificou essas ferramentas em quatro grupos amplos que denominou de *4Ps do marketing:* produto, preço, praça (ou ponto de venda), e promoção (do inglês, product, price, place e promotion).

Decisões do mix de marketing devem ser tomadas para que se exerça a maior influência possível sobre os canais comerciais, bem como sobre os consumidores finais. Uma empresa pode alterar o preço do seu serviço, o tamanho de sua força de vendas e suas despesas com propaganda no curto prazo, mas para desenvolver novos serviços ofertados é necessário modificar seus canais de venda no médio-longo prazo. A empresa geralmente realiza menos mudanças no mix de

marketing em um curto prazo, mesmo que a variedade de opções no mix seja extensa.

***Figura 6**: Os 4Ps do Mix de Marketing*

***Fonte**: Kotler e Keller, 2006 p. 17*

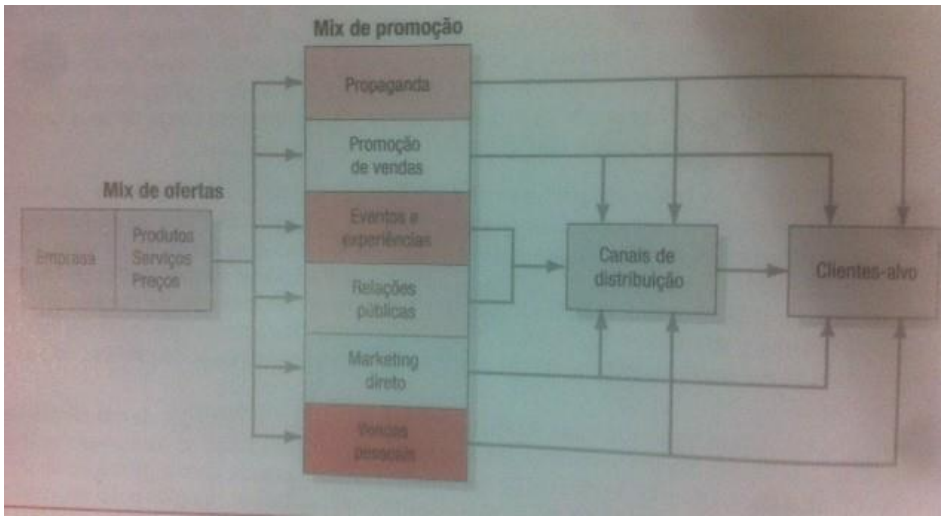
Ao observarmos os 4Ps podemos notar que ele nos traz a visão da empresa que oferece o serviço, como uma importante ferramenta para tentar influenciar o mercado e consumidores. Porém, para complementar essa ferramenta se faz necessário seguirmos a mesma lógica, mas com mesmo pensando de fora para dentro, ou seja, como o ambiente percebe sua empresa e seu produto. Pensando nisso Robert Lauterborn sugeriu que os 4Ps do vendedor correspondem aos 4Cs dos clientes.

4Ps	**4Cs**
Produto	*Cliente* (solução para o)
Preço	*Custo* (para o cliente)
Praça	*Conveniência*
Promoção	*Comunicação*

Ao analisarmos os 4Cs, conseguiremos antecipar a visão do consumidor, podendo assim prever parte do seu comportamento, essa é uma importante ferramenta para juntamente com os dados secundários coletados a empresa ter uma visão assertiva do comportamento do mercado.

Como o gestor do Centro Integrado Preventiva é um fisioterapeuta de formação, é normal que se faça esforços e deposite recursos em objetivos e campanhas baseadas na percepção que a própria empresa tem de si e dos seus produtos e serviços, por isso até hoje não encontrou resultados satisfatórios, com o uso dessas ferramentas invertemos essa lógica.

***Figura 7**: Estratégia de Mix de Marketing*



/ ***Fonte**: Kotler e Keller, 2006 p. 18*

Produto: Políticas gerais de extinção, modificações, adições, design, *branding*, posicionamento, embalagem de produto etc. Podemos definir como produto “qualquer coisa que pode ser oferecida a um mercado para aquisição, atenção, utilização ou consumo e que pode satisfazer um desejo ou necessidade” Kotler (1998). Portanto temos uma grande abrangência nessa definição, englobando inclusive bens intangíveis como o serviço.

Preço: Políticas gerais de determinação de preços que deverão ser seguidas, especificadas por grupos de produtos em segmentos de mercado. Kotler (1998) coloca como “volume de recurso cobrado por um serviço ou produto”. Este segundo

item tem uma importância enorme ao composto, pois ele é um fator determinante para obtenção do sucesso em relação à estratégia de marketing. Seu papel precisa ser coerente com o portfólio de serviços ou produtos, sua durabilidade e aos objetivos da participação no mercado.

Praça: Políticas gerais para canais e níveis de serviços aos clientes. Talvez fosse mais adaptado o termo distribuição, mas para a manutenção do “P” e usando uma tradução literal é chamado de praça, tendo a função de um canal de marketing. “Um grupo de organizações independentes envolvidas no processo de tornar-se um produto ou serviço disponível para uso ou consumo do usuário consumidor” Kotler (1998), o autor completo dizendo “as decisões sobre os canais de marketing estão entre as mais importantes que a empresa deve tomar”.

Promoção: Assim como o item anterior, talvez o termo ideal fosse “comunicação”, mas usando a lógica da tradução literal a fim de se manter os 4 Ps, usa-se promoção. Trata-se de políticas gerais para a comunicação com clientes sob títulos relevantes como propaganda, força de vendas, promoção de vendas, relações públicas, exposições, mala direta etc. Dentro deste item devemos ter o planejamento de comunicação, ferramentas de comunicação e comunicação pessoal.

6.6. Objetivos de Marketing:

Não podemos fazer uso das ferramentas do marketing sem antes traçar os objetivos de marketing, uma etapa obrigatória no processo de planejamento, vital para se obter sucesso. Podemos entender como objetivo de marketing a quantificação daquilo que uma organização vende, no caso da Preventiva seus serviços, e para quem, portanto seu marcado.

Traçar o objetivo é certamente algo mais complexo do que pode parecer, especialistas concordam que a abordagem lógica é partir do geral para o específico, portanto o ponto inicial seria uma declaração da natureza do negócio ou da missão organizacional. Posteriormente esses objetivos gerais devem ser transformados em áreas chaves de resultados. Assim feito, teremos uma terceira etapa que seria a

criação dos subjetivos necessários para obter sucesso nos objetivos gerais, como metas de vendas, expansão e extensão de linha de serviços ofertados.

Segundo Mc Donald “o resultado final desse processo dever ser objetivos consistentes com o plano estratégico que possam ser cumpridos dentro das limitações orçamentárias e compatíveis com as forças, limitações e economias de outras funções dentro da organização”.

Nos níveis mais altos, a administração está preocupada com lucratividade, no nível seguinte as atenções devem estar voltadas para o alcance dos objetivos definidos mais especificamente, como aumentar vendas e a participação no mercado assim como conquistar novos mercados. Temos que ter como certeza que os objetivos gerais só serão alcançados se estes secundários obtiverem sucesso.

Para Westwood (1996 p.113 e 114), os objetivos são aquilo que queremos conseguir. Portanto, existem objetivos em todos os níveis dentro da companhia, dos diretores e gerentes aos níveis mais baixos de funcionários:

> “Os objetivos de Marketing devem ser definíveis e quantificáveis de forma que haja um alvo atingível para o qual se possa mirar. Eles devem ser definidos de tal forma que, quando o Plano de Marketing for implementado, o desempenho de fato possa ser comparado com o objetivo. Eles devem ser expressos em termos de valores ou participações de mercado[...]”.

7. MÉTODO

Neste capítulo serão apresentados os métodos utilizados para a realização dessa pesquisa, os quais possibilitaram o alcance dos objetivos propostos, já mencionados anteriormente. Bomfim (1995) descreve a metodologia como sendo um estudo de métodos, técnicas e ferramentas, bem como a aplicação, definição, estruturação e solução de problemas teóricos e práticos de uma pesquisa. Para Strauss & Corbin (1998), o método de pesquisa é um conjunto de procedimentos e técnicas utilizados para coletar e analisar dados. O método fornece os meios para se atingir o objetivo proposto, ou seja, são as ferramentas utilizadas na pesquisa, a fim de viabilizar os resultados finais ou parciais de uma pesquisa. Segundo Fonseca (2002), *methodos* (do grego: método) significa organização, e *logos* (do grego: estudo) estudo sistemático, pesquisa, investigação, ou seja, metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos, para se realizar uma pesquisa ou um estudo, ou para se fazer ciência. Etimologicamente, significa o estudo dos caminhos, dos instrumentos utilizados para fazer uma pesquisa científica.

Na metodologia é definida a classificação da pesquisa, o sistema de coleta de dados e quais as formas que estes dados serão analisados e interpretados. A pesquisa pode ser classificada segundo a sua natureza, seus objetivos e seus procedimentos técnicos. Segundo Boaventura (2004, p.64), "nessa etapa, o pesquisador irá definir onde e como será efetuada a investigação, o tipo de pesquisa, o universo abrangente, a população, a amostra, os instrumentos de coleta de dados.”

7.1. Classificação do método de pesquisa

A pesquisa classifica-se como exploratória. Método escolhido por se tratar de uma ferramenta recomendada para explicar como ou porque determinado fenômeno social acontece, oportuno para um plano comercial, pois buscou-se conhecer sobre o processo de elaboração deste plano para ampliação de franquias do centro integrado “PREVENTIVA”.

De acordo com Yin (2001 *apoud* Picolli, 2012), “o estudo de caso exploratório é uma forma de pesquisa que permite o estudo de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real”. Com essa metodologia conseguiremos dados com profundidade capaz de identificar, caracterizar e explicar aspectos observados.

Segundo Malhotra (2012), com o uso da pesquisa exploratória, objetivamos fazer uma busca em um problema ou situação a fim de oferecer informações e maiores compreensões a cerca dele. A amostra se caracteriza por ser pequena e não representativa. Alguns métodos que podem agregar este tipo de estudo são:

- Pesquisa Bibliográfica
- Estudos de caso;
- Dados Secundários;
- Pesquisa Qualitativa (entrevista em profundidade)

Pesquisas bibliográficas e estudos de caso nos permitem de forma rápida e econômica analisarmos dados e resultados de pesquisas anteriores, muitas vezes nos direcionando ainda mais na busca por dados realmente relevantes.

8. COLETA DE DADOS

Para realizar a pesquisa, usaremos dados secundários, ou seja, não necessariamente ligados diretamente ao Plano ou à Análise SWOT, porém com informações secundárias conjuntas e bem alinhadas, conseguimos sustentação para o melhor entendimento, compreensão e desenvolvimento de toda as etapas.

Para Malhotra (2012 p. 80) dados secundários “são dados que foram coletados com objetivos que não os do problema em pauta e podem ser localizados de forma rápida e barata”. De posse dessas informações, será possível projetarmos quais os pontos principais a serem abordados, sendo capaz assim, determinar quais dados primários serão necessários para que o plano de negócios seja confiável.

Será necessária também a coleta de dados primários, ligados diretamente ao plano, através de uma pesquisa de natureza qualitativa. Para Malhotra (2006), esse tipo de coleta baseia-se em pequenas amostras e se caracteriza por ser não estruturada e flexível. Para tal faremos entrevistas em profundidade, onde em uma entrevista individual e não estruturada incentivamos o entrevistado a expor o que pensa e sente sobre o assunto proposto a fim de obter dados relevantes.

A pesquisa qualitativa “consiste na metodologia de pesquisa exploratória não estruturada baseada em pequenas amostras que proporciona percepções e compreensão do contexto do problema” (Malhotra, 2012 p. 121). O autor também nos traz que a entrevista em profundidade é um eficaz método de coleta de dados qualitativos, podendo ser definida como “uma entrevista não estruturada, direta, pessoal, em que um único respondente é sondado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sentimentos subjacentes sobre um tópico(p.163).

9. ANÁLISE SITUACIONAL

Após entrevista com o gestor Mateus Trevisan, fisioterapeuta, sócio e gestor do Centro Integrado Preventiva, juntamente com conversas informais com clientes e colaboradores foi possível fazer uma breve avaliação do ambiente interno da empresa, para o ambiente externos analisamos dados secundários.

9.1. Ambiente Interno

A atual sede da Preventiva localizada na rua José do Patrocínio 263, no bairro Cidade Baixa está em ótima posição geográfica na cidade de Porto Alegre, localizada na região central e desta forma facilitando o acesso tanto dos colaboradores e clientes que utilizam transporte público como os que preferem se deslocar com o próprio automóvel, uma vez que ao lado da empresa temos um grande espaço público[1], onde em qualquer horário e qualquer dia existem vagas gratuitas disponíveis.

A estrutura física da empresa é adequada às necessidades e mais do que isso, é apontada como seu ponto forte, seu maior diferencial diante das demais opções do mercado. Hoje o quadro fixo da empresa possui entre funcionários responsáveis por recepção (2), fisioterapeutas efetivos (4) e estagiários (2), professores de treinamento funcional efetivos (5) e estagiários (3), gestão de mídias (1) e serviços gerais (1) o total de 18 colaboradores entre funcionários efetivos e estagiários. A equipe é bastante extensa se comparada às suas concorrentes, mas como temos mais de um serviço oferecido e uma estrutura de 500m² esse quadro se faz necessário.

Dentro desta estrutura encontramos o que há de mais moderno dentre os equipamentos necessários para um atendimento que visa a excelência tanto na Fisioterapia como no Treinamento Funcional. Convergindo com a política de oferecer o melhor aos colaboradores e clientes, a empresa na sua mudança de sede

---

[1] Largo Zumbi dos Palmares (Largo da Epatur)

em 2015 optou por adquirir todos equipamentos e materiais novos, deixando de utilizar todos que até então vinham sendo usados em sua antiga casa.

Naturalmente que nesses mais de dois anos aconteceram novas modernizações, mas esta postura exemplifica de forma clara a política interna da empresa. Essa política valoriza o colaborador também, onde em conversas feitas durante as visitas a equipe se mostrou bastante contente com o ambiente de trabalho, alegando em sua maioria que recebem hoje mais do que em seu trabalho anterior.

Os serviços oferecidos pela Preventiva são:

- Treinamento Funcional – Com maior parte da estrutura dedicados a ele, o início da sua prática foi o grande *upgrade* da empresa.

- Fisioterapia – Primeiro serviço oferecido pela empresa, hoje conta com 20% da estrutura.

O controle financeiro e administrativo é feito pelo gestor Mateus Trevisan, fisioterapeuta de formação. O colaborador Jeofré Adames, administrador de formação, é o responsável pelos serviços de mídias, administrando as redes sociais além de produzir e editar os materiais para a divulgação.

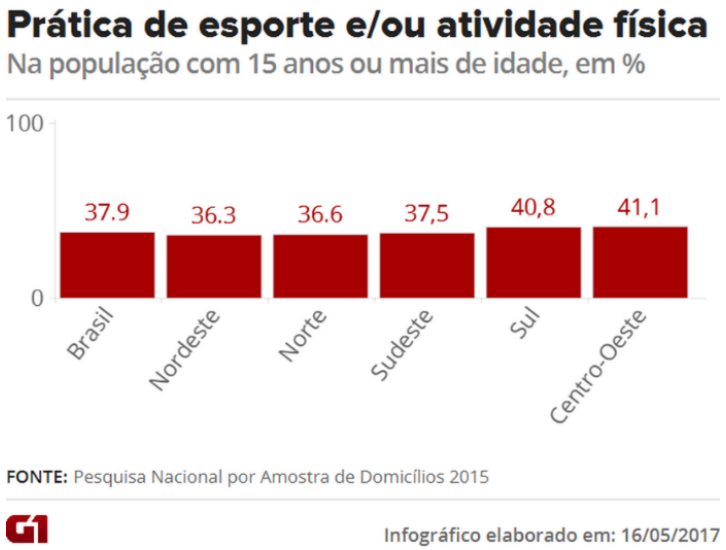
Atualmente controles financeiros e administrativos, assim como agendamento de consultas em todas as áreas de atendimento da empresa são feitas por um software próprio, adquirido no ano de 2016 e considerado pelo gestor como o terceiro grande avanço da empresa após o início das suas atividades. Os dois primeiros foram o início do treinamento funcional e a mudança para a atual sede.

De forma geral o ambiente de trabalho é considerado leve e agradável, uma vez que a área de atuação favorece um clima tranquilo para se exercer as funções delegadas à cada colaborador, este ambiente positivo é percebido também pelos clientes consultados de forma extra oficial.

9.2. Ambiente Externo

Segundo dados da Pesquisa Nacional por Amostras de Domicílios -Pnad - (2015), onde foram entrevistadas 71.142 pessoas em todos os estados e no Distrito Federal, analisando pessoas de 15 anos ou mais, o índice de pessoas que praticam algum esporte é de apenas 37,9%. Os dados suplementares são do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que aponta o futebol como o esporte mais praticado com 39,3% das respostas dos que diziam praticar alguma modalidade. Entre as atividades físicas a caminhada é a mais popular, praticada por 49,1% dos que alegaram serem praticantes de alguma atividade física.

***Gráfico 1**: Prática de esporte na população acima de 15 anos*



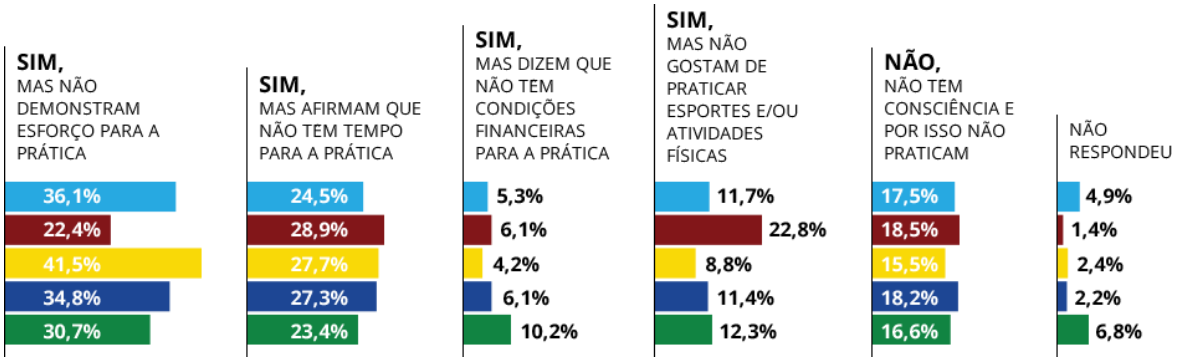
***Fonte**: PNAD 2015*

No gráfico podemos notar que as regiões com menor índice de pessoas praticando esportes ou atividades físicas são Nordeste (36,3%) e Norte (36,6%), em contraponto temos com maior incidência de praticantes a região Centro-Oeste (41,1%), seguida pela região Sul (40,8%), aspectos sociais e econômicos estão entre as razões para estes números, temos uma proporcionalidade de renta per capta e índices de sedentarismo.

Podemos entender essa massa de pessoas sedentárias como uma grande oportunidade, mas para transformar esse cidadão em um cliente, temos que entender suas razões, a fim de termos uma comunicação que funcione. Para isso

analisaremos o gráfico a seguir onde foi perguntado para à pessoa que se dizia sedentária se ela tinha consciência dos riscos à saúde desse perigoso hábito.

***Gráfico 2**: Questionamento aos sedentários por região*



***Fonte**: Ministério dos Esportes*

Percebemos que a região o público do sul tem um comportamento que se ignorado pode se tornar uma ameaça à empresa tendo em vista que é a região onde foi mais alegado não ter consciência dos riscos (18,5%), que mesmo tendo consciência não encontra tempo (28,9%), e ter a consciência mas diz não gostar da prática de esportes (22,8%), nesse último quesito com mais do que o dobro da segunda região. Esses dados são bastante relevantes e se conduzidos de forma estratégica podem se tornar uma oportunidade, desde que a empresa consiga fazer ter uma linguagem e campanhas que atinjam essa faixa de público.

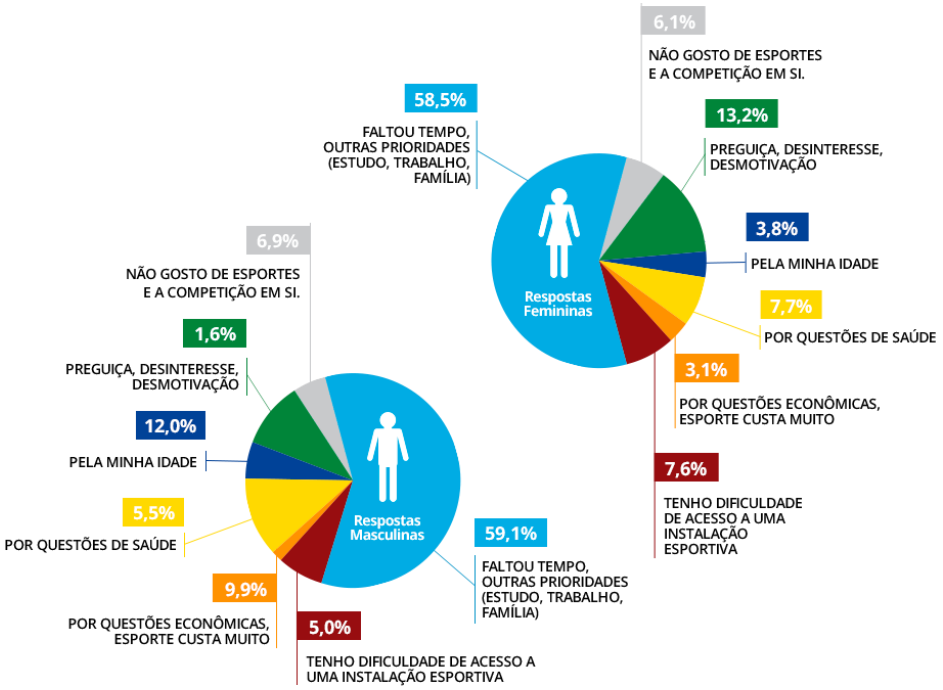
Se separarmos o público alvo por gênero, iremos notar diferenças entre homens e mulheres como atuais ou futuros clientes. Por consequência de um fenômeno social de desigualdade de gêneros, onde além do seu trabalho remunerado a mulher ainda tem deveres domésticos ao chegar em casa, interferindo diretamente no número de mulheres que perdem o interesse pelo esporte por cansaço excessivo.

Segundo o Ministério do Trabalho[2] (2016) a ajuda masculina no serviço doméstico pouco tem subido nos últimos anos, aumentando 5% apenas na última década, de 46% a 51%, o das mulheres segue inalterado com 90% das mulheres com ocupações domésticas não remuneradas.

O caso é mais desigual e impactante ainda quando analisamos os lares onde o homem está inativo no mercado de trabalho e a mulher com emprego formal, mesmo assim sendo ela é a responsável pelo trabalho doméstico não remunerado, delegando 21,7 horas por semana nos serviços de casa, enquanto os homens 13,7 horas, essa diferença aumenta ainda mais após o casal ter filhos e vai se agravando conforme o número de crianças no lar.

Percebemos essa realidade analisando dois questionamentos diferentes de uma pesquisa feita pelo Ministério dos Esportes[2][3]. Primeiramente foi questionado às pessoas que se encontravam sedentárias o porquê do abandono da última prática esportiva:

***Gráfico 3**: Motivo para o abandono do esporte por gênero*



***Fonte**: Ministério dos Esportes*

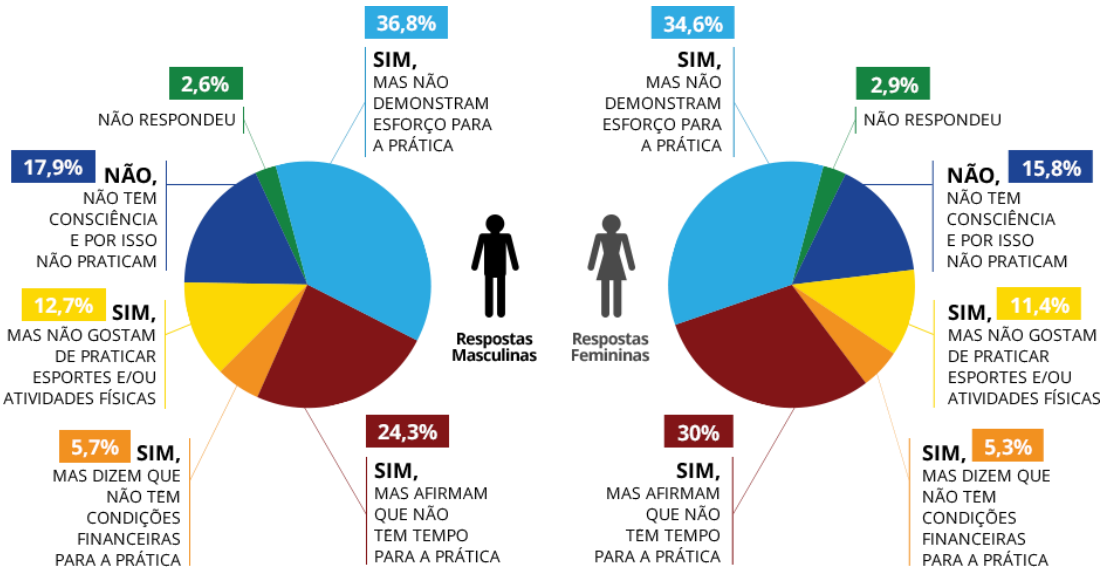
---

[2] Fonte: http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2016/04/trabalho-domestico-permanece-sendo-uma-atividade-feminina-aponta-estudo
[3] Fonte: http://www.esporte.gov.br/diesporte/2.html

Quando analisamos esse resultado conseguimos enxergar claramente tal fenômeno social. Mulheres que ainda ganham menos do que os homens no mercado de trabalho alegam muito menos questões econômicas (3,1%), mas se observarmos a parte de desinteresse e desmotivação chega a 13,2%, enquanto do público masculino é de apenas 1,6%.

Após isso, observaremos as respostas dos que se disseram sedentários, explicando o porquê desta realidade e explicando a razão:

***Gráfico 4**: Razões para o sedentarismo por gênero*



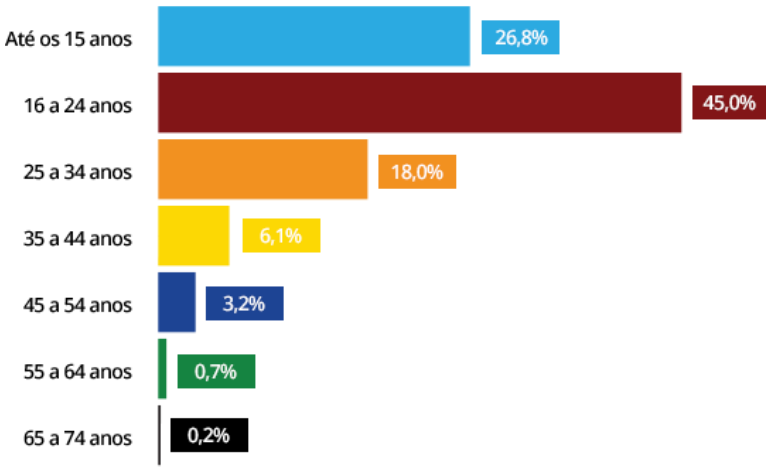
***Fonte**: Ministério dos Esportes*

A diferença entre os gêneros na resposta que afirma falta de tempo do entrevistado para a prática de esporte é de 5,7% a mais de mulheres enquanto a segunda maior diferença entre os outros questionamentos é de 2,2%.

Sabendo que o público alvo da Preventiva não é de baixa renda, fomos verificar se a situação melhora conforme o aumento da renda familiar, e a resposta foi negativa, os números se repetem em todas as classes sociais. Tendo em vista a proporção e a gravidade da desigualdade de gênero no Brasil seria um erro estratégico a desconsiderarmos. É preciso uma comunicação direta e direcionada às mulheres, as motivando e conscientizando para que mesmo enfrentando uma jornada dupla de trabalho ela se mantenha ou comece a praticar atividades física.

Quando a pesquisa perguntou quantos anos a pessoa tinha quando abandonou o último esporte praticado a resposta foi surpreendente, pois ao contrário do que nossa intuição pudesse sugerir, não foi nas idades mais avançadas, pelo contrário, os dois primeiros intervalos de idade (até 15 anos e de 16 a 24 anos) foram os citados com maior incidência, somando 76,8% das respostas, como observaremos no gráfico a seguir:

***Gráfico 5**: Idade do abandono da última prática esportiva*

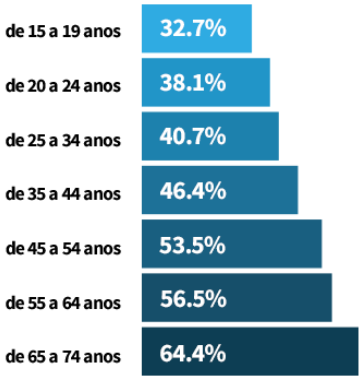


***Fonte**: Ministério dos Esportes*

Esses dados não significam que esses jovens permaneceram inativos e se tornaram sedentários tão prematuramente, mas que nessa fase os jovens estão em constante mutação de hábitos e não tendem a permanecer muito tempo na mesma prática.

Podemos comprovar isso quando separamos os sedentários por idade, onde a lógica inverte e o índice cresce conforme o aumento da idade, ou seja, concluímos que os jovens abandonam com mais frequência, mas em seguida voltam a praticar o mesmo ou uma modalidade diferente, enquanto os mais velhos uma vez que abandonam tendem a não voltar à prática.

***Gráfico 6**: Sedentarismo por idade*



***Fonte**: Ministério dos Esportes.*

Além destes números absolutos citados acima, pequenos hábitos do dia a dia contribuem para que o gasto calórico hoje seja bastante inferior na comparação com um século atrás, pequenos fatores como uso do controle remoto, que nos deixa ainda mais acomodados, a facilidade de se andar de carro, cada vez mais trabalhos em computadores e outros dispositivos eletrônicos são das principais causas. Segundo a Sociedade Brasileira de Cardiologia e a Sociedade Brasileira de Endocrinologia, para sair do sedentarismo, precisamos nos exercitar pelo menos trinta minutos por dia, todos os sete dias da semana.

A prática de esportes no Brasil é majoritariamente sustentada pelo próprio praticante ou sua família, em consequência disso, a maioria dos sedentários do país são das camadas mais pobres. A pesquisa foi feita pelo Ministério dos Esportes juntamente com as Universidades Federais, mas apenas 5% dos dados foram publicados até o momento.

Apenas o conteúdo relativo a dados do praticante foi divulgado até agora. A parte ainda não divulgada da pesquisa diz respeito à infraestrutura e ao público e privado. “O objetivo central é gerar estatísticas básicas para se fazer comparações, ver o grau de desenvolvimento do Brasil e o PIB do esporte no país. Esse é um estudo que não pode parar, precisamos de um sistema universal para alimentá-los com novos dados constantemente. Para se entender o sistema nacional de esporte, a realidade objetiva de um país que quer se desenvolver no âmbito econômico e de desenvolvimento humano, é preciso pensar no esporte como um dos elementos da formação integral das pessoas” salientou a pesquisadora da Universidade Federal do Ceará.

Segundo dados da Agência Brasil[3], o consumo de famílias brasileiras com práticas e equipamentos relacionados aos esportes chegou a cerca de 43,5 bilhões em 2016. A média mensal de gastos familiares com a prática de esporte é de aproximadamente R$: 100,00. A iniciativa privada financiou R$: 6 bilhões neste período e as empresas públicas R$: 450,00 milhões. É fundamental a iniciativa privada a investir não só no esporte de alto rendimento mas também em atividades que tirem o brasileiro do sedentarismo.

"O Brasil investiu muito e conquistou importantes espaços em relação a infraestrutura, porém, para se universalizar as práticas, não bastam apenas recursos do governo, são necessárias articulações com a iniciativa privada e investir nisso com responsabilidade social para a formação da juventude. Ainda é pífio o investimento das empresas no esporte e esse mercado precisa ser explorado" afirma a pesquisadora responsável.

Já na área da saúde, segundo o IBGE[4], o gasto com bens e serviços totalizou em 2013 R$: 424 bilhões, representando 8% do PIB. As despesas com consumo do governo alcançaram R$: 190 bilhões, ou 3,6% do PIB. Desses valores totais, 77,6% foram destinados aos serviços e 20,6% destinados a medicamentos. As despesas finais com bens e serviços de saúde representaram 18,9% dos gastos totais do governo e 7,1% do total do consumo final das famílias.

A despesa per capta em consumo de bens e serviços de saúde foi de R$: 1.162,14 para as famílias e de R$: 946,21 para o governo. O principal gasto das famílias é com saúde privada, incluindo os planos de saúde, chegando a 2,7% do PIB (R$: 141,3 bilhões) em 2013. Na despesa do governo o principal item é a saúde pública, com 2,8% do PIB, ou R$: 149,9 bilhões.

Os gastos das famílias acaba sendo superior apenas quando contamos os gastos com medicamentos, que somados chegam a 1,5% do PIB, porém ao analisarmos os gastos com serviços de saúde o governo está à frente.

O responsável pela pesquisa salienta ainda a importância da parceria entre o governo e entidades privadas, que recebem verbas do governo para realizar serviços pelo SUS: "O governo paga para que as pessoas consumam. O governo

---

[4] Fonte: http://agenciabrasil.ebc.com.br/rio-2016/noticia/2016-08/familias-sao-principais-financiadoras-das-praticas-do-esporte-no-brasil

teve uma despesa com saúde pública igual a 2,8% do PIB (R$: 149,9 bilhões) em 2013, e consome também saúde privada, que são hospitais e clínicas conveniadas ao SUS. Se juntarmos os gastos com saúde pública e privada (consultas e exames feitas na rede particular em parceria com o SUS), isso soma 3,4% do PIB, ultrapassando o gasto familiar.

10. ANÁLISE SWOT

A seguir teremos a Matriz SWOT do Centro Integrado Preventiva, oriunda das informações coletadas do seu ambiente interno assim como do mercado em que ela está inserida. Desta forma conseguimos classificar de forma sistêmica suas forças e fraquezas internas bem como as ameaças e oportunidades do ambiente. Sempre no objetivo de converter ameaças em oportunidades e através do planejamento apresentado explorar ao máximo suas forças e remediar da melhor forma possível suas fraquezas.

Tabela 1: *Matriz SWOT Centro Integrado Preventiva 2017*

AMBIENTE INTERNO:	
Fraquezas:	***Forças:***
1. Estrutura e equipe onerosas	**10**. Estrutura
2. Preço	**9**. Localização
2. Investimento em mídias insuficiente	**8**. Metodologia própria
2. Falta de orientação estratégica	**8**. Equipe qualificada e comprometida
2. Sócio gestor é fisioterapeuta de formação	**8**. Cursos atualizações
3. Pouca Habilidade em Mkt	**7**. Software
3. Habilidades gerenciais limitadas	
3. Poucas parcerias para uma estrutura de 500m²	
AMBIENTE EXTERNO:	
Ameaças:	***Oportunidades:***
1. Macroeconomia	**9**. Possibilidade de parcerias com Governo (SUS)
2. Concorrência numerosa	**9**. Mercado da terceira idade a ser explorado
3. Sul ter as pessoas mais desinteressadas	**8**. Mulheres procurando mais os serviços
3. Elevado número clientes c/ plano de saúde	**8**. Possibilidade de conscientizar possíveis clientes
3. Cada vez mais pessoas alegando falta tempo	
3. Jornada dupla mulheres	

Fonte: Autor (2017)

11. PLANO COMERCIAL

Importante destacar que para a elaboração do Plano Comercial utilizamos alguns dados secundários já usados para traçar a Matriz Swot do Centro Integrado Preventiva.

11.1. Produto

Como a Preventiva por ser uma empresa existente no mercado já possui seu logotipo e sua marca definida, a partir dos fundamentos teóricos citados anteriormente, definiremos um plano para produto com a seguinte composição:

- Definição do público alvo e suas necessidades
- Definição de produto

11.1.1. Definição do público alvo e suas necessidades

Para uma definição eficaz precisamos buscar respostas para dois questionamentos, quem é o cliente e qual suas necessidades. Procurando com exatidão essas respostas, teremos informações necessárias para uma definição que nos encaminhe ao sucesso.

Analisaremos então o público de cada serviço atentos basicamente a quatro fatores elencados como os principais para entendermos o porquê aquele cliente está buscando tal serviço e o que ele procura para alcançar sua satisfação, são eles gênero, renda, idade e personalidade, sendo no primeiro desta série onde encontramos as maiores mudanças em curso nos últimos meses.

Em um âmbito geral identificamos como clientes potenciais para o uso dos serviços prestados pela Preventiva homens e mulheres de 17 a 70 anos, idade onde tomam suas próprias decisões de como gerir seu tempo e seus recursos. Como temos dois serviços disponíveis, temos um público alvo bastante heterogêneo, mas com características comuns, como a busca por qualidade de vida através de hábitos saudáveis no dia a dia.

Na fisioterapia temos um público que varia basicamente entre três grupos: (1) pessoas com doenças crônicas e que precisam do tratamento para se manter ativas, (2) pessoas que sofreram algum tipo de lesão acidental e (3) pessoas da terceira idade.

11.1.1.1. Gênero

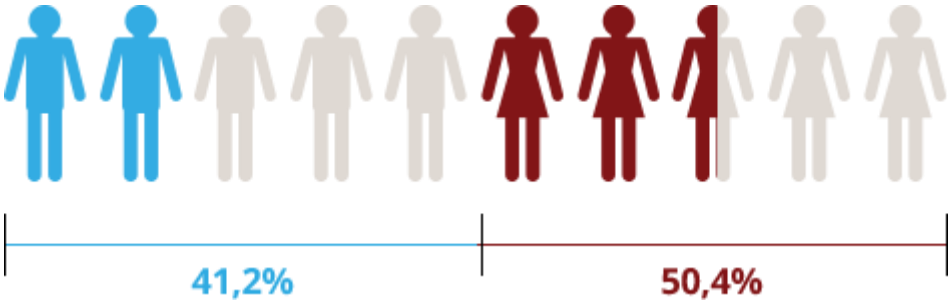
Dos três grupos citados anteriormente, temos nos dois primeiros uma grande parte deles formados por atletas de diversas modalidades esportivas, profissionais e amadores e em sua maioria do sexo masculino (65%), embora nos últimos anos temos uma presença maior de mulheres nessa faixa etária procurando o serviço, se equiparando à presença de homens a cada período, chegando a 15% de aumento no público total nos últimos dois anos. No terceiro grupo, de idosos, temos uma porcentagem maior de mulheres, cerca de 65%.

Esse aumento de mulheres nos dois primeiros grupos onde temos como maioria praticantes de esportes, se deve ao fato que temos uma mudança social em curso, onde cada vez mais as mulheres tem ganhado espaço em áreas antes exclusivamente voltadas ao público masculino, no esporte não é diferente. Cada vez mais percebemos modalidades com a prática antes monopolizadas por homens se abrindo para o público feminino, podemos notar isso tanto no nível profissional como amador.

Se analisarmos como exemplo o esporte mais popular do país que é o futebol, iremos observar claramente este fenômeno. Na prática profissional estamos tendo neste ano de 2017 pela primeira vez uma competição oficial da Confederação Brasileira de Futebol (CBF), onde equipes do país inteiro foram divididas em duas divisões. Importante ressaltar que a criação das equipes femininas foi uma exigência da Confederação. Na prática amadora, chamada também de "várzea”, também tivemos em 2017 os primeiros campeonatos da modalidade exclusivamente voltados ao público feminino. Em vários outras modalidades notamos o surgimento ou crescimento da prática feminina, como skate, surf, artes marciais, etc.

Apesar das mudanças atuais em relação aos cenários das décadas ou mesmo de anos anteriores, ainda temos hoje as mulheres como maioria entre os brasileiros sedentários. No último levantamento feito pelo Ministério dos Esportes as mulheres chegaram ao alarmante nível de 50% de sedentarismo.

***Gráfico 7**: Sedentarismo por gênero*



***Fonte**: Ministério dos Esportes.*

No terceiro grupo, de pessoas idosas, temos mais mulheres por duas razões, primeiramente pelo fato estatístico de termos mais mulheres idosas em comparação aos homens da mesma idade, posteriormente, conversando com os profissionais obtivemos relatos que os homens são mais resistentes a procurar tratamentos para doenças ou desconfortos ligados à idade.

No treinamento funcional, analisando como um único grupo, temos ligeira superioridade masculina, por questões sociais já mencionadas anteriormente essa diferença essa vem caindo nos últimos anos, chegando em 2017 no menor nível, 10% (55% homens e 45% mulheres).

A explicação de existir diferença, mesmo que diminuindo, entre os gêneros com superioridade masculina no treinamento funcional, se deve além da jornada dupla de trabalho enfrentada pelas mulheres, mas também ao fato que a prática anteriormente era exercida majoritariamente por atletas de outras modalidades, para melhorar o desempenho nesta segunda modalidade. Segundo o gerente da Preventiva, somente nos últimos dois anos a maioria dos praticantes de treinamento funcional o fazem por questões estéticas ou por melhoraria da condição física simplesmente, não mais para aumentar seu rendimento em outra modalidade.

Portanto, como tínhamos muito mais opções de prática de esportes aos homens esses eram basicamente o público do funcional, consequentemente se tornou uma modalidade de maioria masculina, mas atualmente temos essa diferença caindo anos após ano.

11.1.1.2.Renda

Analisando e comparando o público de cada serviço sob a ótica da renda e classe social notamos uma diferença entre os dois grupos. Como temos na fisioterapia um serviço de consultas e tratamentos especializados de lesões e que quando necessário se faz indispensável à uma rotina com qualidade de vida, onde a pessoa não possui outra alternativa senão arcar com os custos do tratamento ou procurar uma organização com atendimento gratuito, temos uma renda média per capta inferior ao treinamento funcional.

Isso se deve à falta de escolha do cliente, pois em geral ele está com uma lesão e em grande parte das vezes precisa de um tratamento para voltar à suas atividades do cotidiano não tendo outra forma para isso senão o tratamento fisioterápico. Portanto o valor que um cliente está disposto a arcar com o tratamento de fisioterapia é proporcionalmente maior que o cliente do treinamento funcional, que embora também ligado à saúde, existem outras alternativas de exercícios onde o custo é menor. Mas importante ressaltar que mesmo para fisioterapia o serviço da Preventiva não pode ser considerado barato perante o mercado, portanto podemos considerar o cliente Preventiva como um cliente rigoroso, que prefere arcar com um valor mais caro para ter um atendimento, estrutura e método diferenciado.

O treinamento funcional da Preventiva, assim como a fisioterapia, não se destaca entre seus concorrentes pelo preço atrativo, mas a sua estrutura de 350m² (ao todo, juntamente com a fisioterapia são 500m²) equipados com o que há de mais moderno na modalidade se torna um diferencial na escolha do cliente.

11.1.1.3. Idade

No treinamento funcional temos um público com uma média de idade inferior, onde a maior parte, aproximadamente 80%, se encontra no intervalo de 18 a 50 anos, onde nesse quesito pouco tivemos alteração desde o início do serviço na Preventiva. Na fisioterapia, seguindo a mesma linha do treinamento funcional, não tivemos grandes alterações no intervalo médio de idade, ficando na sua grande maioria, 90% entre 27 e 60 anos.

11.1.1.4. Personalidade

Temos que analisar não somente outras empresas que oferecem treinamento funcional como concorrentes da Preventiva, mas também as academias tradicionais de musculação, pois podemos considerar que para um cidadão normal ou esportista amador - o que acumula 95% dos clientes - esses dois serviços são substitutos.

Portanto, temos que entender o porquê o cliente escolhe o treinamento funcional e fazer a prática desse na Preventiva. Sabemos que existe a opção das academias tradicionais que oferecem o serviço de musculação, onde o cliente encontra um esporte que ele já conhece, (80% dos inscritos no Treinamento Funcional nunca praticaram a modalidade em outra empresa) e um serviço mais barato que considerando seus objetivos e resultados podemos classifica-lo como concorrente, mas mesmo assim ele faz a opção pelo Treinamento Funcional e pela Preventiva.

Podemos então a partir dessa pequena análise do que o cliente encontra no mercado e a opção escolhida, traçar o perfil desse cliente como aberto a novas experiências, onde não se sente preso ao já conhecido. Como não temos um perfil conservador, cresce a importância da comunicação em meios e linguagens não convencionais. No campo da fisioterapia temos um perfil parecido, onde o cliente opta por arcar com um custo maior para obter uma metodologia única, que foge da padronização do atendimento ligado aos tratamentos convencionais, onde mais uma vez temos clientes apostando no novo ao invés de buscar a segurança do já conhecido.

Concluindo essa rápida traçada no perfil do cliente Preventiva, podemos salientar que se trata de um cliente onde não procura o serviço dando maior valor ao preço nem à segurança de um serviço já conhecido, temos um cliente aberto ao novo e disposto a investir no projeto oferecido.

11.1.2. Definição de produto

11.1.2.1. Treinamento Funcional

Faremos agora uma definição do produto oferecido pela Preventiva, pois notamos uma grande opção de serviços semelhantes no mercado, portanto temos nesta definição um ponto central do nosso plano comercial, para melhor planejarmos e analisarmos o que diferi e o que se assemelha dos demais serviços e também o que atrai e o que distancia clientes e potenciais novos clientes de procurar algum serviço da Preventiva.

Temos um enorme número de espaços de treino onde oferecem o serviço de treinamento funcional, normalmente recusam o rótulo de academia pois preferem se colocar no mercado com uma imagem distinta na cabeça das pessoas em geral, clientes ou não.

Preferem habitar em suas percepções a ideia de um local onde se trabalha com o peso do corpo e com movimentos que se assemelham aos do dia a dia, na busca por um corpo harmônico e flexível, priorizando a qualidade de vida perante à aparência.

Falando do treinamento funcional ofertado pela Preventiva e a visão que a organização tem do seu produto, temos a ideia de oferecer um treinamento que visa a eficiência e a otimização dos movimentos globais presentes em atividades do dia a dia.

Diferentemente das academias tradicionais e de alguns métodos utilizados nos demais locais de treinamento funcional, na Preventiva se prioriza movimentos livres e globais, partindo de exercícios integrados, trabalhando além da força (principal alicerce das academias e de treinamentos funcionais voltados somente à atletas), mas também buscando evolução em aspectos como equilíbrio, coordenação e flexibilidade, harmonizando a condição funcional músculo-esquelética.

Esse método traz ao praticante inúmero benefícios, gerando melhor rendimento nas atividades cotidianas e prevenção de lesões, podendo ser realizadas por pessoas de todas as idades, de crianças a idosos e tanto por pessoas que já possuem um bom condicionamento como aqueles que estão começando a prática de uma atividade esportiva.

Se usa na Preventiva ao contrário dos demais locais de treinamento funcional o termo praticante, quando a maioria prefere chamar seus clientes de atletas. Essa mudança de nomenclatura apesar de um gesto simples tem um grande significado, pois foi pensada e direcionada a atrair um novo público.

A Preventiva notou que o simples fato de nomear o praticante de treinamento funcional em seus canais de comunicação como atleta, inibia quem não se via em condições de ser considerado como tal, como sedentários que estavam nesta condição a bastante tempo, perdendo uma fatia importante no mercado.

Foi visto aí uma oportunidade de por exemplo concorrer pelas consumidoras mulheres com locais que ofereciam o serviço de pilates e por homens que não se identificavam com a prática de musculação e viam no treinamento funcional um tipo de exercício semelhante, porém mais adaptado ao seu corpo e seus interesses.

Portanto essa simples mudança estratégica de nomenclatura foi uma forma de atrair também quem procura apenas uma condição saudável, mas que não tem a confiança de comprar um serviço destinado somente à atletas, pois não procuram mudanças radicais no seu cotidiano, como a denominação “atleta” traz consigo essa ideia, principalmente nas pessoas acima dos 35 anos.

Para finalizar a definição do produto treinamento funcional da Preventiva, citaremos os três principais pilares do seu método exclusivo:

- ✓ Princípio 1: Treine movimentos antes de músculos.
- ✓ Princípio 2: Treine a força central antes das extremidades.
- ✓ Princípio 3:Treine habilidades fundamentais do movimento antes de habilidades esportivas específicas.

Em resumo, devemos considerar nosso maior diferencial competitivo a estrutura, onde 350 m² são dedicados exclusivamente à prática do Treinamento Funcional, maior estrutura encontrada na cidade, permitindo ter todo material necessário para cada grupo muscular. Importante ressaltar também que os cursos oferecidos aos funcionários são ministrados dentro da sua sede, para que todos professores tenham o máximo de conhecimento sobre todos aparelhos e materiais, evitando que parte da estrutura fique ociosa.

11.1.2.2. Fisioterapia

Na fisioterapia em geral temos uma característica comum à praticamente todas clinicas especializadas, a excessiva padronização no atendimento, sob um

olhar estratégico, podemos considerar isso tanto uma oportunidade como uma ameaça.

Ao considerarmos esse fator uma ameaça estamos levando em consideração que o cliente pode não se dispor a arcar com um tratamento mais caro - como vimos anteriormente, a Preventiva não se destaca no mercado pelo preço mais acessível que a concorrência – por considerar que os tratamento se assemelham bastante de uma clínica para outra.

Quando enxergamos a excessiva padronização dos tratamentos em geral como uma oportunidade estamos considerando que o cliente pode perceber na metodologia usada uma diferenciação em relação ao mercado. Uma pessoa que já fez o mesmo tratamento ou algum semelhante em outra empresa provavelmente irá perceber na Preventiva uma metodologia de tratamento e atendimento diferenciada, além de uma estrutura completa e moderna capaz de atender qualquer necessidade encontrada na área.

Essa metodologia passa por um programa específico de reabilitação das funções aplicada ao estudo, diagnóstico, prevenção e tratamento das disfunções cinéticas funcionais dos órgãos e sistemas. A partir de uma detalhada avaliação teremos um tratamento que objetiva o breve retorno às condições fisiológicas normais, priorizando a qualidade na execução do movimento e no tratamento da dor com ganho de mobilidade e flexibilidade, após essa etapa teremos trabalho de força localizado e treinamento focado nas funções do corpo. A última etapa do tratamento está voltado ao treinamento funcional, visando a recuperação muscular e de elasticidade do local tratado.

A Preventiva se preocupa muito em manter sua estrutura e seus colaboradores atualizados, para isso oferece cursos realizados em sua própria sede para que os profissionais sigam em constante evolução, assim como os estudos da área. Para isso ela mantém uma estrutura com aparelhos eletro terapêuticos de baixa, média e alta frequência e tratamento a laser e toda tecnologia necessária para o profissional colocar em prática suas constantes atualizações na área.

Do início do anos de 2016 até o presente momento tivemos cursos de atualização com ensinamentos e revisões teóricas e práticas nas seguintes áreas:

- Dores de origem ortopédicas
- Dores traumatológicas

- Reabilitação de processos cirúrgicos e inflamatórios
- Lesões esportivas
- Lombalgias
- Cervicalgias

A fisioterapia é um serviço fundamental para um envelhecimento com qualidade de vida, pois ao passar dos ano o corpo vai perdendo sensibilidade e controle dos movimentos nas práticas diárias. Portanto na terceira idade a fisioterapia tem além da missão do tratamento o da prevenção.

Um exemplo de prevenção seria evitar as posturas viciosas, que dificultam as atividades diárias do idoso, ocasionando encurtamentos musculares e dores, neste caso, a aplicação do tratamento fisioterapêutico é através de alongamentos globais, fortalecimento da musculatura enfraquecida e com trabalho de marcha, melhorar a postura e preservar as articulações.

Há também algumas patologias normais em idosos, como cervicalgia e lombalgia, que afeta 45% das pessoas acima de 65 anos. Para esses pacientes, a fisioterapia tem importante papel no tratamento analgésico e anti-inflamatório, favorecendo assim, o menor uso de medicamentos e diminuindo as crises agudas dessas patologias, ou seja, a mantendo sob controle da forma mais natural e sem contraindicações possível.

Temos um outro produto oferecido pela Preventiva ligado à fisioterapia, o PREVENTIVA Empresas, um plano corporativo para cuidar da saúde dos colaboradores da empresa contratante através da Fisioterapia laboral e de um grupo de corrida que consiste em:

Fisioterapia Laboral:

- Avaliação da postura do colaborador no ambiente de trabalho, com o objetivo de detectar os principais riscos que a atividade laboral irá trazer para sua saúde;
- Orientações práticas e teóricas sobre hábitos posturais no ambiente de trabalho;
- Realizar exercícios de prevenção dos riscos para saúde do funcionário, específicos para ambiente de trabalho, de maneira geral e para o setor;

- Treinamento individualizado para aquele funcionário que já apresenta sintomas de dor osteomolecular relacionado ao trabalho, evitando assim que estes sintomas evoluam e o impossibilite de realizar suas atividades laborais;
- Encaminhamento para tratamento clínico na sede da Preventiva aos casos onde houver necessidade;

Grupo de corrida:

- Desenvolver um grupo de corrida específico para os colaboradores da empresa;
- Duas aulas por semana monitoradas por professores da Preventiva
- Média de duas horas por aula;
- Disponibilidade de uma estrutura para os exercícios realizados;
- Locais indefinidos – se decide no fechamento do contrato entre a empresa contratante e a Preventiva;
- Avaliações específicas dos colaboradores;
- Entrega de avaliações a cada período pré determinado;
- Entrega de material multimídia (vídeos e fotos) explicando e divulgando o projeto;

Sobre a fisioterapeuta concluímos que nosso maior diferencial no mercado é a continuidade do serviço, podendo manter o alto nível sem trocar de local ou profissional em nenhuma etapa do tratamento .A parte final do tratamento de fisioterapia consiste em grande parte dos casos no reforço muscular ou da elasticidade do local tratado, essa etapa final deixa a desejar nas clinicas concorrentes observadas, por conter praticamente apenas equipamentos fisioterápicos e quase não existir espaço para que essa finalização receba a importância merecida, diferentemente do cliente que opta por fazer o tratamento no Centro Integrado Preventiva, como observou o sócio e gestor, Mateus Trevisan, como fisioterapeuta de formação na entrevista feita.

11.2. Preço

Nesse quesito temos uma situação paradoxal, precisamos aumentar o faturamento da empresa, porém a conjuntura da situação macroeconômica não permite que o caminho para esse objetivo seja o aumento dos valores pelos serviços.

Faremos um rápido comparativo aos preços dos principais concorrentes (anexo) que juntamente com as informações do capítulo anterior sobre produto nos guiará à uma avaliação confiável sobre esse fundamental aspecto.

A Preventiva hoje se encaixa no enquadramento de pequena empresa, por isso ela está inserida no Simples Nacional, um regime tributário diferenciado que contempla empresas com receita bruta até R$: 3,6 milhões, valor que no ano de 2018 passará a ser de R$: 4,8 milhões. O Simples Nacional foi desenvolvido em 2007 afim de descomplicar a vida do micro e pequeno empresário.

Antes do Simples Nacional era necessário recolher separadamente os tributos nacionais, estaduais e municipais, dificultando e encarecendo o processo, uma vez que além do valor somado ser superior ao pago hoje, necessitava mais horas de trabalho para sua realização.

Por vezes a pequena empresa pagava proporcionalmente os mesmos valores em tributos que as grandes empresas. Com o ingresso ao Simples Nacional a Preventiva atualmente tem em média de 10% a 8% da sua receita bruta pago como um único tributo.

Como líder no ranking de despesas temos a folha salarial, com cerca de 45% do faturamento bruto. Segundo o sócio e gestor seria possível deixar esse valor pouco abaixo dos 40%, porém é uma política da empresa remunerar de forma justa seus colaboradores como forma de valorização e motivação dos mesmos.

Segundo relatado pela empresa, nos últimos seis meses a crise que assola o país teve resultados no movimento de clientes e consequentemente no rendimento da Preventiva com uma baixa de cerca de 25% nas sessões e fisioterapia e 10% nas aulas de treinamento funcional. Anteriormente à essa queda nos atendimentos a Preventiva convertia cerca de 10% do seu faturamento bruto em receita líquida, nos últimos seis meses nada foi convertido, o valor bruto foi usado em sua totalidade para manter suas atividades normais.

Como justificativa para uma queda maior nos atendimentos de fisioterapia apesar de podermos considerar um serviço mais indispensável à saúde devemos colocar entre os principais motivos que as pessoas que possuem plano de saúde, grande parte do público alvo da empresa, conseguem muitas vezes de forma gratuita ou bastante subsidiado o atendimento em outras organizações, o que não acontece no treinamento funcional.

9.3. Praça

Como vimos anteriormente, a Preventiva está localizada em uma região central da cidade, com um grande diferencial de ter ao lado um local público e gratuito para estacionar qualquer tipo de automóvel. Quem opta pelo transporte público também encontra facilidades, por estar na divisa da Cidade Baixa com o Centro Histórico, são inúmeras opções neste caso.

Segundo dados secundários, 80% das pessoas preferem se deslocar no máximo 12 minutos para a prática de esportes, dando preferência por ir caminhando. Portanto cresce a importância de uma posição de destaque dentro do bairro e da região onde se está situado.

Em relação à Preventiva, faremos uma rápida análise de aspectos que a diferencia em relação às principais empresas da região, a afim de verificar se existe alguma vantagem ou desvantagem da Preventiva em relação ao mercado.

Treinamento Funcional:

Empresa: Time Velleroy

Endereço: Rua Múcio Teixeira 371

Principal Referência: Foi o primeiro grande centro da cidade especializado em Treinamento Funcional. Ainda no ano de 2013 trocou de uma sala comercial na Oswaldo Aranha de 50m² pelo atual endereço com 200m², segunda maior estrutura exclusiva para funcional da cidade, ficando atrás apenas da Preventiva. Também visando a excelência, tem um preço que não é atrativo em relação ao mercado, mas sua qualidade é igualmente reconhecida no mercado. A Preventiva tem como diferencial nesse caso a localização da sua sede, onde é de mais fácil acesso.

Empresa: Ivan Treinamento Físico e Funcional

Endereço: Avenida Loureiro da Silva, nº 1870, loja 4.

Principal Referência: Focado em ganho de força, do seu logo à sua metodologia fica evidente seu posicionamento. Claramente objetivando ao máximo na parte de força bruta e deixando de lado itens como elasticidade e equilíbrio trabalhados pela Preventiva.

Empresa: Sul Runner Academia

Endereço: Rua Lima e Silva nº 736.

Principal Referência: Ao contrário dos outros dois concorrentes que dão exclusividade ao Treinamento Funcional, sua maior parte da estrutura se destina à musculação convencional, com pesos e aparelhos, porém sua turma de treinamento funcional tem um bom em virtude do seu preço é atrativo. Perde em espacialização e atualização de técnicas, constantes na Preventiva.

Empresa: In Corpore

Endereço: Rua Luiz Afonso, 295, Cidade Baixa

Principal Referência: Apontada como a maior concorrente da Preventiva na área da fisioterapia, contém todos os fatores para manter a qualidade em todas as etapas do tratamento. Porém não há investimento no capita humano, seus profissionais não recebem cursos para se manter atualizados com o que há de mais moderno no tratamento fisioterápico.

Empresa: Consultório de Fisioterapia Robson Cavalheiro

Endereço: Av Venâncio Aires 77, Cidade Baixa

Principal Referência: Clínica tradicional no bairro, tem uma boa estrutura e valores abaixo da Preventiva, porém se encaixa no que alegamos sobre a maioria das empresas especializadas somente em fisioterapia, para a etapa final do tratamento faltam equipados e espaço.

9.4. Promoção

Podemos considerar esse o pilar de maior importância entre os quatro elementos no nosso Plano Comercial, pois uma comunicação eficiente e direcionada de forma correta é nossa melhor ferramenta visando o objetivo central do presente trabalho, que consiste em aumentar a demanda para que o faturamento aumente sem que seja necessário elevar o preço dos serviços.

Visando isso, através de dados secundários buscamos traçar o perfil de possíveis clientes para poder direcionar da forma mais adequada as campanhas feitas através dos canais de comunicação da empresa.

Dentro da realidade macroeconômica atual, o desafio consiste em atrair novos clientes ou até mesmo motivar o retorno daqueles que já foram alunos e pacientes da Preventiva. Para que o direcionamento seja o mais coerente possível, analisaremos os serviços separadamente, pois embora ambos sejam serviços ligados à saúde, seus públicos alvo não são exatamente os mesmos.

9.4.1. Fisioterapia

A fisioterapia é um serviço bastante especializado, diferentemente do Treinamento Funcional, a pessoa teve em sua motivação pela procura do serviço razões médicas, portanto se faz necessária uma abordagem e estratégias diferente quanto à comunicação da Empresa com seu público alvo.

O Centro Integrado Preventiva precisa usar seus canais de mídias e a comunicação direta para buscar parcerias para que não tenhamos profissionais ociosos na área fitoterápica. Visando isso, planejamos parcerias com academias de artes marciais, onde constantemente atletas amadores e profissionais necessitam deste tratamento. Devemos salientar que a estrutura do Centro Integrado Preventiva permite que a cura dessas lesões seja finalizada com um intenso reforço muscular e de elasticidade no local tratado, para que o atleta minimize o risco de voltar às atividades de luta sem riscos de ter problemas novamente no local tratado. Portanto, em virtude da metodologia e da estrutura do Centro Integrado Preventiva, ela se encaixa perfeitamente com esse tipo de parceria.

Acreditamos que seja necessário fazer campanhas no sentido de firmar parcerias com a faixa da população onde todos, sem exceção são clientes em potenciais, que é a terceira idade. Sugerimos à Preventiva procurar parcerias com

empresas que ofereçam turmas exclusiva para idosos, como hidromassagem e natação por exemplo, expondo a necessidade e os benefícios do uso contínuo da fisioterapia para essa faixa da população, oferendo alguma contrapartida para cada cliente oriundo desta parceria.

É preciso dar atenção especial ao púbico idoso porque independente das ações da Preventiva, eles muito provavelmente necessitarão deste tipo de serviço em um curto ou médio prazo, além de ser recomendado a prática de forma a prevenir os problemas ocasionados pela idade. Portanto, precisamos que estas pessoas conheçam o serviço, a metodologia e a espaçosa e moderna estrutura da empresa, a fim de quando se fazer necessário tal tratamento a Preventiva já ocupe um lugar de preferência em suas percepções do mercado.

Como as mídias sociais não são a melhor ferramenta para atingir esse público, é importante que a Preventiva procure locais frequentados majoritariamente por idosos para que faça essa comunicação de forma mais direta. Locais como festas direcionadas à terceira idade, até panfletagem em parques e eventos culturais onde temos uma média de idade avançada são boas alternativas.

Podemos também usar os atuais clientes, idosos ou não, para atrair mais pessoas dessa faixa etária à Preventiva. Uma forma para isso é primeiramente fazer campanhas internas conscientizando as pessoas que já frequentam a Preventiva, independente do serviço e idade, sobre os benefícios da fisioterapia tanto de forma curativa como preventiva aos idosos, pois todos temos familiares que se encontram nessa faixa etária e naturalmente desejamos o máximo qualidade de vida à eles. Complementando, oferecer descontos especiais ao idoso ou mesmo ao cliente que o indicou, essa comunicação provavelmente nos trará bons resultados.

Uma opção para que seja ao máximo benéfico à Preventiva essa campanha de comunicação seria colocarmos como norma para o ganho do desconto que o atendimento seja marcado em horários onde normalmente temos funcionários e estrutura ociosas, segundo o gestor da empresa são os intervalos das 12h às 14h e das 16h às 18h. Como de forma geral os idosos não tem mais ocupações profissionais, se encaixaria muito bem ao objetivos da empresa.

Importante também desenvolver parcerias com casas geriátricas, onde dessa vez, assim como a fisioterapia laboral já existente, são os funcionários que se deslocam até o local onde estão os pacientes. Seguindo a mesma lógica da campanha anterior, poderíamos agendar esse tipo de serviço para horários onde

temos funcionários ociosos, pois dentro das casas geriátricas por não existirem muitas ocupações funcionais isso poderia ser acertado sem grandes dificuldades, importante ressaltar que essa parceria agrega valor à empresa parceira.

Para finalizar, é importantíssimo que a Preventiva tenha parcerias com médicos geriatras, para que esses indiquem a Preventiva na hora da consulta em que irão prescrever a necessidade do serviço de fisioterapia, combinando uma contrapartida por cliente indicado.

9.4.2. Treinamento Funcional

Temos no Sul do Brasil a região do país onde o maior número de pessoas que alega não gostar da prática esportiva (gráfico 2), portanto precisamos usar isso como uma oportunidade. Fazer e anunciar campanhas para atrair adeptos usando aqueles que já são clientes da Preventiva é uma estratégia barata. Para isso, fazer com que o cliente se motive a buscar um parceiro de treino oferecendo incentivos como descontos na mensalidades ou brindes que de fato seja algo desejado pelo cliente.

Desta forma, teremos dentro dos lares de forma gratuita pessoas levando informações do seu produto àqueles que não frequentam a Preventiva. Acreditamos que para buscar o benefício do desconto, a pessoa comunicará às pessoas mais próximas os benefícios sentidos em função da prática a fim de achar interessados, com isso teremos grande probabilidade teremos de novas matriculas.

Como analisamos nos gráficos 3 e 4, não podemos desconsiderar a situação da jornada dupla das mulheres, portanto precisamos incentivar que as mulheres superem uma carga diária anda mais desgastante e da mesma forma se motivem à praticar esportes, para isso uma linguagem que seja direcionada à ela, com publicações em suas mídias reconhecendo e exaltando esse fato, mostrando que a empresa sabe e valoriza esse esforço, inclusive fazendo campanhas internas e nas mídias sociais destinadas a alertar sobre a necessidade da divisão de tarefas do lar.

É necessário fazer da Preventiva não apenas um local onde as mulheres vão praticar o Treinamento Funcional, mas um local onde ela se sinta valorizada e identificada, isso além de facilitar manter a mulher que já é cliente, vai atrair novas clientes que hoje estão sedentárias ou até mesmo praticando esportes em outras

empresas. Importante também ter sempre um número equilibrado de mulheres na equipe, para mostrar a valorização da mulher pela empresa.

É importante também que haja uma campanha focada nos clientes que estão em tratamento na fisioterapia pensando em conscientizar sobre os benefícios do Treinamento Funcional, inclusive para que a lesão não se repita. Esses clientes já estão em contato com a empresa e dentro da sua sede, esse potencial de ganhar um cliente para outro serviço não pode ser desperdiçado, hoje a empresa não tem nenhuma recomendação aos seus funcionários nesses sentido.

Visando o abandono constante de jovens de práticas esportivas, como verificamos no gráfico 7, mais a dificuldade das mulheres em vencer a jornada dupla de trabalho e praticar exercícios, foi pensado um plano familiar, desta forma teremos não uma simples prática esportiva, mas um programa familiar, o que pode motivar tanto os jovens quanto às mãe, que podem aproveitar o tempo do esporte para passar junto à família, coisas que com os hábitos atuais das famílias em geral não se faz mais com frequência.

12. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo que encerra o presente trabalho traçaremos conclusões que se baseiam na interpretação das informações buscadas através de dados secundários, entrevista em profundidade somados à elaboração do Plano Comercial e da Matriz SWOT do Centro Integrado Preventiva.

Concluímos que a Preventiva tem um grande potencial em relação ao mercado, portanto, acreditamos que se forem seguidos alguns passos sua demanda chegará ao nível desejado pelo seu gestor e necessário para o padrão atual da empresa.

A busca por parcerias é essencial para a fisioterapia. Uma importante alternativa é que se busque parceria com o governo, através de cadastro e busca de licença para conseguir atender pelo SUS, desta forma ocupando seus horários ociosos e recebendo verbas do governo por esses atendimento.

Outra forma de ocupar horários ociosos é aumentar o número de idosos, que por não terem mais compromissos profissionais podem ser agendados nesse horário. Durante o trabalho sugerimos algumas formas de como ganhar público dessa faixa etária.

O aumento, qualificação e direcionamento das campanhas nas mídias sociais se faz importante para os objetivos da empresa. No desenvolvimento do trabalho traçamos o perfil do púbico para cada serviço, sugerindo qual abordagem essas campanhas devem conter. Juntamente com o atendimento diferenciado e a estrutura, que pelo percebido é única na cidade, uma comunicação eficiente certamente levará a empresa a colher bons resultados.

Concluímos o presente trabalho orientando o gestor a não ampliar suas sedes ou abrir franquias do Centro Integrado Preventiva, sonho revelado pelo sócio. O momento é de consolidação da marca e de seus produtos no mercado. O objetivo do atual momento consiste em fazer e manter as etapas sugeridas para posteriormente, caso o senário macroeconômico seja favorável, possamos planejar com segurança um plano de ampliação para franquias ou novas sedes.

REFERÊNCIAS

BOAVENTURA, Edivaldo M. **Metodologia da Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2004.

BOMFIM, Gustavo A. **Metodologia para desenvolvimento de projetos.** João Pessoa: Universitária/UFPB, 1995.

CHURCHILL, Gilbert G; PETER, John J.R. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.

DORNELLAS, José. C. A. **Empreendedorismo.** Transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campos, 2001.

DORNELAS, José C. A. **Plano de Negócios:** o segredo do sucesso do empreendedor. Mito ou Realidade? Entendendo a finalidade e a eficácia do plano de negócios. 1995

DORNELAS, José C. A. **Plano de Negócios:** seu guia definitivo. 3ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

FERREL, O C; HARTLINE, Michael. **Estratégias de marketing.** 3. ed. São Paulo, Pionera Thomson Learning, 2005.

GIUSTINA, Bianca D. Trabalho de conclusão de curso: **A História Da Fisioterapia e Ações Multidisciplinares e Interdisciplinares na Saúde.**

KOTLER, Philip; KELLER, Kelvin. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2012.

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

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. 6ª Edição Porto Alegre, Bookman, 2012.

SEBRAE. **Índice de Confiança dos Pequenos Negócios no Brasil**. ICPN-Junho de 2016.

SEBRAE. **Participação das micro e pequenas empresas na economia Brasileira**, Julho/2014.

SEBRAE. **Sobrevivência das Empresas no Brasil.** Coleção de estudos e pesquisas. Brasília – DF 2013.

Strauss, A., Corbin, J. **Basics of qualitative research:** grounded theory Procedures and Technique, 2nd Edition. Sage, NewburyPark, London, 1998.

http://www.brasil.gov.br/saude/2015/12/gastos-com-saude-alcancaram-8-do-pib-em-2013
http://www.esporte.gov.br/diesporte/2.html
https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/fisioterapia/a-importancia-da-fisioterapia-na-terceira-idade/57872
http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2016/04/trabalho-domestico-permanece-sendo-uma-atividade-feminina-aponta-estudo
http://agenciabrasil.ebc.com.br/rio-2016/noticia/2016-08/familias-sao-principais-financiadoras-das-praticas-do-esporte-no-brasil
http://www.brasil.gov.br/saude/2015/12/gastos-com-saude-alcancaram-8-do-pib-em-2013

Roteiro da Entrevista com o gestor Mateus Trevisan;

Dados pessoais:

1) Escolaridade e funções na empresa?

Sobre a empresa:

1) Qual o número de clientes da Empresa?

2) Após a mudança de endereço e ampliação do espaço, qual foi o aumento do número de clientes?

3) O que motivou a mudança de endereço e ampliação do local?

4) Qual o maior diferencial oferecido pela Empresa na área de fisioterapia?

5) Qual o maior diferencial oferecido pela Empresa na área de treinamento funcional?

6) Tendo em vista a maior adesão de mulheres em esportes antes considerados masculinos, como fisioterapeuta, o senhor tem notado um aumento da procura de serviços de fisioterapia por mulheres em razão de lesões do esporte? Quais esportes?

7) Os serviços de fisioterapia são mais procurados por homens ou mulheres?

8) As práticas de treinamento funcional são mais procuradas por homens ou mulheres?

9) Está satisfeito com a qualidade e quantidade de publicações da empresa em suas mídias?

TABELA PREÇOS PREVENTIVA

Plano	Fisioterapia	Funcional
Avaliação	R$ 70,00	R$ 50,00
Avulso	R$ 70,00	R$ 50,00
5 atendimentos	R$ 245,00	R$ 200,00
10 atendimentos	R$ 465,00	
20 atendimentos	R$ 830,00	-
Mensais		
1x semana	R$ 195,00	R$ 150,00
2x semana	R$ 350,00	R$ 270,00
3x semana	R$ 465,00	R$ 360,00
Semestral		
2x semana	-	R$ 1.440,00
3x semana	-	R$ 1.890,00
Anual		
2x semana	-	R$ 1.350,00
3x semana	-	R$ 1.758,00

COMPARAÇÃO FUNCIONAL

	Sul Runner	Preventiva	Villeroy	Ivan Treinamento Físico e Funcioal
avulso	R$ 11,50	R$ 50,00	R$ 50,00	R$ 25,00
mensal (1x semana)	R$ 119,90	R$ 150,00	R$ 180,00	R$ 120,00

COMPARAÇÃO FISIOTERAPIA

	Preventiva	In Corpore Clínica de Fioterapia	Consultório de Fisioterapia
avulso	R$ 70,00	R$ 60,00	R$ 50,00
mensal (1x semana)	R$ 195,00	R$ 180,00	R$ 165,00