

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

Bruno Silva Funari

PLANO DE MARKETING PARA A FORTEM TREINAMENTO FUNCIONAL

Porto Alegre

2018

Bruno Silva Funari

PLANO DE MARKETING PARA A FORTEM TREINAMENTO FUNCIONAL

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: Prof. Dr. Fernando Bins Luce

Porto Alegre

2018

Bruno Silva Funari

PLANO DE MARKETING PARA A FORTEM TREINAMENTO FUNCIONAL

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: Prof. Dr. Fernando Bins Luce

Conceito final:

Aprovado em ___ de Junho de 2018.

BANCA EXAMINADORA

Prof.

– UFRGS

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, à minha família que - durante toda minha trajetória pessoal, profissional e acadêmica - estiveram presente, me apoiando de todas as formas imagináveis: ao meu pai, Haroldo, por sua compreensão e apoio de alguém que conhece a profissão, à minha mãe, Marcia, pelo suporte emocional e força dentro de casa e à minha irmã, Julia, pela clarividência e forte conexão com assuntos da atualidade. O aprendizado com eles é constante.

Agradeço a todos os meus professores, desde o primeiro momento, na Ser Criança, até meu último na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Cada um deles contribuiu para o meu aprendizado a sua maneira. Acredito nessa profissão como transformadora da situação atual do país e ainda vai ser mais valorizada.

Agradeço a todos meus amigos que encontrei pelo caminho, pois coletei o melhor de cada um e acredito que tenha deixado o melhor de mim em todos.

Agradeço a todas as organizações e pessoas que trabalham nelas, pois abriram as suas portas e suas mentes para que eu pudesse me desenvolver em todos os sentidos.

Agradeço ao meu amigo/irmão Nicolás que me deu suporte na realização deste trabalho e toda a equipe Fortem, acreditando que eu poderia contribuir para o seu negócio.

Agradeço ao meu professor-orientador, Fernando Bins Luce, que foi a pessoa responsável por dar suporte no desenvolvimento deste trabalho e na conclusão de mais um ciclo na minha vida.

A todos, fica minha eterna gratidão!

RESUMO

Ultimamente, a competição entre diversas organizações em diversos mercados aumenta exponencialmente, quaisquer que sejam o ramo de atuação, localização geográfica ou capacidade de consumo dos clientes. As empresas buscam cada vez mais uma fatia maior dos seus respectivos mercados. É para isso, que no presente trabalho, será apresentado um plano de marketing para a empresa no ramo de serviços para a saúde na cidade de Porto Alegre, RS - o estúdio de funcional Fortem Treinamento Físico Funcional. Busca-se, por meio do plano, proporcionar uma visão geral do negócio, pelas perspectivas dos clientes, potenciais clientes e pelo seu dono. A partir disso e somando-se informações de oportunidades e ameaças encontradas no mercado onde a Fortem está inserida, foi possível a criação de uma matriz SWOT e desenvolvimento de estratégias e ações que contribuirão para o constante crescimento da empresa. Posteriormente, foi possível atribuir metas operacionais ao negócio, a fim de medir o sucesso das ações pré-definidas.

Palavras-chave: plano de marketing; matriz SWOT; estratégias; ações; metas.

ABSTRACT

Lately, competition among different organizations in many markets increases exponentially, regardless of industry, geographical location or consumers' consumption capacity. Companies are increasingly looking for a larger share of their respective markets. That's why the present work will present a marketing plan in the health service business in the city of Porto Alegre, RS, the studio Fortem Treinamento Físico Funcional. The plan seeks to provide an overview of the business, through customers, potential customers and its owner perspectives. From this and adding information on opportunities and threats found in the market where Fortem is inserted, it was possible to create a SWOT matrix and develop strategies and actions that will contribute to the constant growth of the company. Subsequently, it was possible to assign operational goals to the business in order to measure the success of the predefined actions.

Keywords: marketing plan; SWOT matrix; strategies; actions; goals

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - O comportamento do consumidor.....	23
Figura 2 - Análise SWOT.....	32
Figura 3 - Planos e Valores.....	38
Figura 4 - Identificação de Perfil (Gênero).....	39
Figura 5 - Identificação de Perfil (Idade)	40
Figura 6 - Identificação de Perfil (Bairro)	40
Figura 7 - Identificação de Perfil (Escolaridade)	41
Figura 8 - Identificação de Perfil (Renda)	42
Figura 9 - Identificação de Perfil (Recência)	43
Figura 10 - Identificação de Perfil (Frequência de Treino)	43
Figura 11 - Gráfico de Localização.....	44
Figura 12 - Gráfico de Horário de Funcionamento.....	45
Figura 13 - Gráfico de Planos e Valores Oferecidos.....	46
Figura 14 - Gráfico de Condições do Local de Treino.....	46
Figura 15 - Gráfico de Aparelhos Utilizados no Treino.....	47
Figura 16 - Gráfico de Atendimento.....	48
Figura 17 - Gráfico de Atendimento e Acompanhamento do Treinador.....	48
Figura 18 - Gráfico de Mídias.....	49
Figura 19 - Gráfico de Satisfação Geral.....	50
Figura 20 - Gráfico de Recomendação.....	50
Figura 21 - Gráfico de Conhecimento da Fortem.....	51
Figura 22 - Matriz SWOT da Fortem.....	60
Figura 23 - Aproveitamento das capacidades.....	62
Figura 24 - Minimização das limitações.....	63
Figura 25 - Conversão das desvantagens.....	63
Figura 26 - Tabela Objetivo 1.....	64
Figura 27 - Tabela Objetivo 2.....	65
Figura 28 - Tabela Objetivo 3	66

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1. DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	10
1.2. JUSTIFICATIVA.....	14
1.3. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	14
2. REVISÃO TEÓRICA	16
2.1 MERCADO FITNESS NO BRASIL.....	16
2.2 MARKETING DE SERVIÇOS.....	17
2.3 MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	21
2.4 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR.....	22
2.5 SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR.....	25
2.6 PLANO DE MARKETING.....	26
3. OBJETIVOS	31
3.1 OBJETIVOS GERAIS.....	31
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	31
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	32
4.1 COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	34
5. RESULTADOS DA PESQUISA	35
6. PLANO DE MARKETING	36
6.1 RESUMO EXECUTIVO.....	36
6.2 ANÁLISE SITUACIONAL.....	37
6.2.1 Ambiente Interno.....	37
6.2.2 Ambiente do Cliente.....	39
6.2.3 Ambiente da Concorrência.....	53
6.2.4 Ambiente do Mercado.....	56
6.3 ANÁLISE SWOT.....	58
6.3.1 Forças.....	58
6.3.2 Fraquezas.....	59
6.3.3 Oportunidades.....	60
6.3.4 Ameaças.....	60
6.4 MATRIZ SWOT.....	61

6.5	OBJETIVOS DE MARKETING.....	61
6.6	ESTRATÉGIAS DE MARKETING.....	62
6.6.1	Público-alvo.....	62
6.6.2	Posicionamento.....	63
6.6.3	Composto de Marketing.....	63
6.6.4	Aproveitamento das Capacidades.....	64
6.6.5	Minimização das Limitações.....	64
6.6.6	Conversão das Desvantagens.....	65
6.7	IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO.....	65
6.8	AVALIAÇÃO E CONTROLE DOS RESULTADOS.....	68
7.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	70
	REFERÊNCIAS.....	71
	APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DONO DO ESTÚDIO.....	74
	APÊNDICE B - PESQUISA DE SATISFAÇÃO.....	75

1. INTRODUÇÃO

1.1. DELIMITAÇÃO DO TEMA

Os mercados nos dias de hoje tem se tornado mais difusos e mais efêmeros. Empresas e negócios surgem na mesma velocidade em que se extinguem. Ou então, alteram, aumentam, se transformam completamente em suas atividades, com o intuito, justamente, de fugirem dessa regra e sobreviverem às contingências dos mercados em que estão inseridas. Os pequenos negócios, normalmente, são os que mais possuem essa agilidade a fim de prosperar. Kotler e Keller (2012) dizem que o bom marketing é fundamental para o sucesso de qualquer ação, ao passo que o que o caracteriza dessa forma é a sua capacidade de evolução e transformação.

Em se tratando de Brasil nos dias de hoje, dada a dificuldade de se formalizar uma empresa, arcar com cargas tributárias altas e custos com funcionários, por exemplo, se faz mais necessária criatividade na hora de localizar público-alvo, definir uma forma de comunicar, estabelecer um preço condizente com a realidade do mercado e com o que o consumidor pode pagar, bem como ser assertivo na distribuição de produtos ou serviços. Ou seja, precisa-se ter um planejamento de marketing bem estruturado para gerar demanda e suportar tais custos.

“Entre as tarefas necessárias para uma administração de marketing eficaz estão o desenvolvimento de estratégias e planos de marketing, a captura de novas oportunidades de marketing, a conexão com os clientes, a construção de marcas fortes, o desenvolvimento das ofertas ao mercado, a entrega e a comunicação de valor e a obtenção de um crescimento a longo prazo.”
(Kotler e Keller, 2012)

Complementarmente a Kotler e Keller (2012), Westwood (1996) acredita que o plano de marketing deve ser estruturado a ponto de abranger o planejamento de longo prazo, que busca entender possíveis impactos de tendências econômicas e comerciais, consolidando estratégias que servirão de guia para o crescimento da organização e seus objetivos; o de médio prazo, que acompanha e avalia período de 2 a 5 anos, por meio de observações e pesquisas; e o de curto prazo, abrange um período de aproximadamente um ano, contemplando ações mais imediatas. O nível

de detalhamento é maior em relação aos outros dois pontos e passível de transformações ou alterações no decorrer do período.

Ainda, Westwood (1996) diz que a organização deve se munir de dados e informações disponíveis sobre produtos, serviços e operações, a fim de executar o planejamento de forma funcional. Ele, ainda, concatena elementos do composto mercadológico em um plano de execução definido e coordenado. por meio da previsão de resultados, redução de incertezas, consolidação de ações que vão ao encontro dos objetivos estratégicos definidos previamente, a empresa consegue transmitir uma imagem sólida no mercado e prosperar.

Hoje em dia, o mercado *fitness* tem ganhado bastante relevância. De acordo com a IHRSA, Associação Internacional do Mundo -*Fitness*, em 2016, o Brasil já era o segundo maior mercado de academias em número de estabelecimentos, com quase 32.000 unidades — atrás apenas dos Estados Unidos —, o quarto em número de alunos (8 milhões) e o décimo em faturamento (2,4 bilhões de dólares). Ainda, de acordo com a Associação Brasileira de Franchising, há mais de 6.000 franquias relacionadas à vida saudável, como academias, restaurantes, vestuários e calçados, o que representa 8% do total de franquias no país. Ou seja, os esportes e as atividades físicas incrementam outros mercados ao seu redor, gerando empregos e movimentando a economia.

O treinamento funcional vem ganhando grande notoriedade no ramo das atividades físicas. Trata-se de um treino com movimentos básicos do ser humano: empurrar, puxar objetos, agachar, correr, pular. Ainda, segundo Campos e Neto (2004), o “treinamento funcional visa melhorar a capacidade funcional, ou seja, a habilidade de realizar as atividades normais da vida diária com eficiência, autonomia e independência”. Esse treino baseia-se no princípio da especificidade, direcionado a alguma outra modalidade esportiva. As situações do dia a dia, por muitas vezes, requerem o emprego de movimentos e gestos motores que exigem o trabalho de diversos grupos musculares ao mesmo tempo. Sendo assim, a proposta dos exercícios funcionais é justamente promover ações musculares em conjunto e simultâneas, proporcionando um trabalho corporal mais globalizado e completo. Seguindo a tendência do mundo *fitness*, o número dos estúdios de treinamento

funcional também vêm aumentando. Com uma estrutura mais enxuta, tornam-se rentáveis em menos de seis meses, metade do tempo de uma academia tradicional. Nos Estados Unidos, por exemplo, esses estúdios representam 21% do faturamento do setor. No Brasil, a prática desses exercícios segue a mesma tendência. Como comentado, é um treino mais completo pela capacidade de trabalhar mais de um grupo muscular em diferentes exercícios. Isso faz com que seja reduzido o tempo total do treino, uma das grandes barreiras para novas pessoas praticarem atividades físicas. De acordo com Weinberg e Gould (2017), “69% dos praticantes de exercícios ocasionais citaram a falta de tempo como o principal obstáculo à atividade física.” Ainda segundo Weinberg e Gould (2017), “esse dado é muito mais uma percepção da pessoa do que propriamente uma realidade.” Existe uma propensão maior a se fazer outras atividades do que praticar algum exercício físico.

No ramo da educação física, de acordo com Nunes, Votre e Santos (2012), “os bacharéis em educação física frequentemente atuam como técnicos, treinadores, gestores e empreendedores, entre outros”. Ou seja, existe um incentivo e um desenvolvimento contínuo do espírito gestor e empreendedor em cursos formadores de educadores físicos. Contudo, normalmente, esses profissionais são os que estão à frente desses negócios e, muitas vezes, não possuindo competências para a gestão de negócios, noções de finanças, contabilidade ou marketing. Para isso, se faz necessário aprofundar-se nesses assuntos.

A Fortem Treinamento Funcional é um estúdio de treinamento funcional localizado no bairro Independência, em Porto Alegre, e foi inaugurado no início de Janeiro de 2017. Assim como citado anteriormente, segue todos os pontos: é gerido por um educador físico, ainda nos 6 meses iniciais já possuía retorno financeiro e está bastante alinhado com o crescimento do mercado *fitness*. Entretanto, tendo em vista que os treinos, normalmente, são realizados sem aparelhos, qualquer educador físico pode entrar no mercado, aumentando a competição. Hoje, em Porto Alegre, existem mais de 40 estúdios e academias que disponibilizam o serviço de treinamento funcional, além desses treinadores *freelancers*. O trabalho realizado no estúdio é altamente personalizado, buscando entender as necessidades, limitações e capacidades dos atletas/clientes. Portanto, o relacionamento entre o treinador e o atleta/cliente é de fundamental importância para fidelização e desenvolvimento do

trabalho. Para isso, é fundamental a aplicação de conceitos mercadológicos no dia a dia da Fortem.

1.2 JUSTIFICATIVA

A Fortem, hoje, consegue se sustentar com o que já possui. De uma forma bem intuitiva, já é bem direcionada ao seu cliente. Contudo, falta conhecimento específico em relação aos conceitos de marketing, fazendo com que, por vezes, haja alguns erros de execução nessa área. O trabalho em si almeja apontar soluções para problemas encontrados no serviço disponibilizado pelo estúdio. Ainda, terá como objetivo apontar oportunidades e ameaças para aperfeiçoamento do que é ofertado ou ampliação de seus serviços. Também, trilhar uma estratégia e um caminho para alcançar esses objetivos será o intuito do estudo.

Indo mais além, poderá servir como parâmetro e fonte de pesquisa para possíveis negócios na área *fitness*. É uma área que cresce (e não deve diminuir seu crescimento) no Brasil e no mundo. Porém, em sua maioria, os profissionais da área carecem de conhecimento dos compostos de marketing, bem como os de gestão de uma forma geral. Contribuir para a profissionalização desses profissionais e a consolidação de seus negócios será, da mesma forma, um dos objetivos do trabalho.

1.3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Fortem Treinamento Físico Funcional é um estúdio de treinamento funcional fundado pelo seu treinador Nicolás Squeff Janovik, graduado em Educação Física pela Universidade do Rio Grande do Sul, no dia 04 de janeiro de 2017, no bairro Independência em Porto Alegre, RS.

Depois de algumas experiências na área do futebol e do treinamento funcional, o Nicolás viu a oportunidade de empreender e fundar seu próprio espaço quando vagou uma sala no Mini Shopping Independência, bairro onde sempre quis trabalhar. Por já ter uma carteira de clientes mais consolidada naquela região, decidiu estabelecer seu negócio imediatamente. Em cerca de um ano, já conseguiu

equivaler sua renda com seus custos e, a partir de então, foi só crescimento. Hoje, possui um espaço maior na mesma galeria e consegue atender mais pessoas.

A Fortem é uma empresa na área da saúde que visa proporcionar maior qualidade de vida, oferecendo treinamentos funcionais baseados em movimentos do dia a dia, como agachar, empurrar, puxar, saltar, correr. Portanto, é direcionado a todas as pessoas que se interessam por atividades físicas.

Seguem abaixo alguns direcionamentos institucionais (missão, visão e valores):

Missão: proporcionar maior qualidade de vida para seus clientes.

Visão: ser a referência em treinamento funcional em Porto Alegre e região.

Valores: foco no cliente, customização de atendimento; qualidade; agilidade; comprometimento; respeito.

2. REVISÃO TEÓRICA

Nesta seção, serão introduzidos os conceitos teóricos que darão base para a sustentação, elaboração e entendimento do estudo proposto. Para isso, serão apresentados fundamentos de marketing de serviços, marketing de relacionamento, plano estratégico de marketing, comportamento do consumidor, bem como o panorama do mercado fitness no mundo e no Brasil.

2.1 MERCADO FITNESS NO BRASIL

Hoje em dia, cada vez mais, existe uma busca constante por um corpo bem desenhado e forte. Isso movimenta não só as academias pelo Brasil e pelo mundo, mas todos os negócios que são periféricos a esse mercado: nutrição esportiva, moda *fitness*, funcionalidades de outros esportes que podem ser adaptados para academias, entre outros. De acordo com o Presidente da ABENUTRI, Marcelo Bella (GLOBO, 2017), o mercado *fitness* tem previsão de faturamento de R\$ 1,1 bilhão para 2020, com possibilidade de crescimento ainda maior. Não só na nutrição esse número é expressivo, de acordo com o Estadão (2017), a participação dos esportes no PIB brasileiro atingiu a marca de R\$ 67 bilhões (1,6%) em 2011. Segundo o relatório da Pluri Consultoria, acredita-se que no ano de 2016 o crescimento foi de 22%, equivalente a 1,9% do PIB. Os números levam em conta clubes, entidades, marketing, mídia, comércio, vestuário, artigos e equipamentos, eventos e serviços em geral.

Em se tratando do mercado de academias e estúdios de treinamentos funcionais, o Brasil já é o segundo maior mercado de academias em número de estabelecimentos, com quase 32.000 unidades — atrás apenas dos Estados Unidos —, o quarto em número de alunos (8 milhões) e o décimo em faturamento (2,4 bilhões de dólares), de acordo com a IHRSA, Associação Internacional do Mundo *-Fitness*. De acordo com o Sebrae (2017), “entre 2007 e 2012, houve um crescimento no Brasil de 133% no número de micro e pequenas empresas que investiram no setor, saltando de 9,3 mil estabelecidas naquele ano para 21,7 mil

empresas neste”. Ainda de acordo com o artigo (2017), “Somente em Minas Gerais, por exemplo, um levantamento do Conselho Regional de Educação Física (Cref-MG) aponta que o número de academias cresceu 153%. O recorte da capital Belo Horizonte revela um crescimento de 72,5%, calculada a abertura de 174 novas unidades”.

Apesar da possibilidade do crescimento no passado próximo e previsão de crescimento futuro, a crise - econômica, social e política atual - prejudica demais o setor, localmente. De acordo com uma pesquisa realizada por SPC Brasil e CNDL no ano de 2016, auge da crise, 26% dos brasileiros deixaram de treinar para economizar. Desemprego, alta da inflação e dos juros formaram uma série difícil de ser superada até pelos mais experientes, forçando mudança - nada saudável - nos hábitos de consumo (JORNAL DO COMÉRCIO, 2017). De acordo com o mesmo artigo (2017), os negócios têm sido obrigados a reformular seus modelos de negócios. As grandes redes têm absorvido os clientes dos pequenos estúdios, tendo em vista o baixo custo unitário, podendo operar a preços competitivos, e a abrangência que possuem (algumas redes contam com mais de dez unidades na cidade). Para aqueles que podem consumir:

“Os estúdios estão em alta. Oferecem, geralmente, 60 minutos de exercício em uma sala que só entram, no máximo, três alunos, aliando musculação e atividades aeróbicas à técnica do pilates, que trabalha a consciência corporal e a postura. Pelos serviços, essas unidades cobram valores mais altos do que a mensalidade de uma academia tradicional e, mesmo assim, ainda ficam menores se comparados aos grandes espaços que oferecem os serviços de treinador pessoal (personal trainer) em seus ambientes” Sebrae (2017).

2.2. MARKETING DE SERVIÇOS

O início do século XXI, foi bastante desafiador, do ponto de vista financeiro, para as empresas em diversos ramos de atuação. Houve uma necessidade de mudar e se reinventar para empresas se manterem e, inclusive, sobreviverem. No Brasil, especificamente, ainda passamos por uma crise política, social e econômica. O marketing se torna, mais ainda, essencial em dado cenário, visto que é o responsável por trazer demanda (por bens e serviços) e gerar lucro posterior para áreas de operação, finanças, contabilidade, recursos humanos, entre outros

(KOTLER E KELLER, 2012). Ainda segundo Kotler e Keller (2012), o sucesso financeiro de uma empresa está conectado diretamente à habilidade e ao sucesso da área de marketing.

De acordo com Zeithaml (2003, p.89), “serviços são todas as atividades econômicas cujo produto não é uma construção ou produto físico, é geralmente consumido no momento em que é produzido e proporciona valor agregado em formas que são essencialmente intangíveis de seu comprador direto”. Kotler (1998) define serviços como um ato ou desempenho intangível em que uma parte possa oferecer e a outra receber, sem que haja a posse de qualquer bem. Ou seja, como afirma McCarthy e Perreault (1997), quando um serviço é fornecido a um consumidor, ele não pode conservá-lo. Atualmente, diversas empresas possuem serviços em seus catálogos ou portfólios, sendo empresas exclusivas de serviços ou até mesmo empresas que produzam bens de consumo. Os setores de serviços, sendo serviços livres ou conectados a algum produto oferecido, estão em constante crescimento no mundo. De acordo com a *U.S. Bureau Statistics*, o setor de serviços seguirá sendo o principal gerador de empregos no ano de 2018 nos EUA, com uma estimativa de 14,6 milhões de postos abertos. E as empresas precisam acompanhar esse crescimento e se adaptar em todos os sentidos.

Embora seja possível observar semelhanças, o marketing voltado para serviços difere em alguns pontos do marketing voltado para bens de consumo. Kotler (2002) ressalta a importância de quatro características essenciais para essa diferenciação: a) a intangibilidade inerente do serviços, ou seja, não podem ser vistos, tocados ou experimentados; b) inseparabilidade, não existe a possibilidade de dissociar a produção do consumo, sendo o consumidor agente fundamental na produção de serviços, especialmente no seu melhoramento; c) a variabilidade, existem diversas variáveis quando se trata de serviços e esses pontos são sempre observados pelos consumidores: atendimento, relacionamento, qualidade, entre outros. Os possíveis clientes sempre recorrerão a outras opiniões para realizar a compra de um serviço; d) a perecibilidade é, da mesma forma que as já citadas, uma característica inerente aos serviços, sendo impossível estocá-los, o que lhes confere uma imprevisibilidade muito grande. Ainda, Churchill e Peter (2012) destacam três características adicionais ao marketing de serviços: a) a uniformidade, há uma maior

variação na qualidade de serviços se comparada a bens, tendo em vista que há possibilidade de maior personalização; b) o esforço do cliente, existe a ciência e, por vezes, participação do cliente no processo produtivo; e c) relação com clientes, existe uma continuidade, mesmo após o uso do serviço.

Complementarmente ao entendimento das peculiaridades do estudo de marketing para serviços, se torna fundamental a associação e adaptação da ideia do composto de marketing. Zeithaml (2003) concorda que o composto de marketing é a tradução de elementos que podem ser controlados pela organização e serem utilizados para satisfação e comunicação com clientes. A reunião e utilização desses elementos objetiva a criação de um serviço que atenda necessidades e desejos de clientes e potenciais clientes (KOTLER, 2002). Os elementos são comumente conhecidos com os quatro P's, os quais são: produto, preço, promoção e praça. No caso de serviços, por sua vez, existe a necessidade de adaptação, incluindo elementos como as pessoas, que são fundamentais para construção e desenvolvimento de qualquer serviço, evidência física e processos, essenciais para compreender de forma prática a natureza intangível dos serviços (ZEITHAML, 2003).

Os conceitos dos compostos de marketing tradicionais, de acordo com Kotler e Keller (2012), são:

1. Produto: pode ser definido como tudo o que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo, ou seja, bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e idéias.
2. Promoção: é o processo de comunicação com os clientes. Ainda de acordo com os autores, as principais ferramentas do composto promoção são: propaganda, promoção de vendas, venda pessoal e relações públicas.
3. Preço: é o único elemento do composto de marketing que produz receita, os demais produzem custo, os autores avaliam ainda que por meio da determinação do preço uma empresa pode perseguir objetivos que definem estratégias como de sobrevivência, maximização do lucro atual, maximização da participação de mercado ou liderança de qualidade de produto.

4. Praça: A distribuição pode referir-se ao canal de marketing que corresponde a um sistema de organização pelo qual o produto, recursos ou informações passam de produtores a consumidores, ou pode estar relacionada à distribuição física, que é a movimentação de produtos ou serviços, com local, quantidade e prazos determinados, e que se feita corretamente prioriza a manutenção e otimização de custos. O Ponto de Vendas ou Praça pode ser entendido como a combinação de agentes os quais o produto flui, desde o vendedor inicial (geralmente o fabricante) até o consumidor final. Uma empresa pode, dependendo da logística planejada, utilizar-se do atacadista, do distribuidor, do varejista, do correio, de loja própria, ou de qualquer outro canal para distribuir seus produtos na praça.

Complementando, Zeithaml (2003) traz os três P's do marketing de serviços:

1. Pessoas: todos os agentes que desempenham algum papel ao longo do processo de execução de serviço influenciam nas percepções do consumidor. A forma de atendimento de um vendedor, por exemplo, pode influenciar na compra ou não do serviço.
2. Processos: os meios, métodos e mecanismos utilizados pela organização para viabilização de seu negócio.
3. Evidência física (physical evidence, em inglês): o ambiente no qual a organização está inserida e interage com o consumidor ou o serviço executado, tal como outros componentes físicos que facilite o desempenho ou comunicação do serviço.

A combinação e o entrosamento desses elementos fazem com que o cliente perceba o negócio e os serviços disponibilizados pela organização como algo legítimo e que agregue valor. A expansão dos mercados de serviços vai gerar mais concorrência e obrigará as empresas a, cada vez mais, coordenar esses elementos de forma eficaz. Considerando ainda, que o cliente estará frequentemente participando do desenvolvimento de serviços, seja na produção, seja no momento de *feedback* ou pesquisas de satisfação.

2.3. MARKETING DE RELACIONAMENTO

Prosseguindo nos estudos de serviço e dada a natureza desse tipo de atividade, é fundamental inserir e aprofundar o entendimento referente a marketing de relacionamento. Segundo Kotler e Keller (2012, p.18), “um dos principais objetivos do marketing é, cada vez mais, desenvolver relacionamentos profundos e duradouros com todas as pessoas ou organizações que podem, direta ou indiretamente, afetar o sucesso das atividades de marketing da empresa”.

Os autores ainda acrescentam que existem quatro componentes-chave nesse tipo de marketing: os clientes, os funcionários, os parceiros de marketing (fornecedores, canais, distribuidores, revendedores, entre outros) e os membros de comunidades financeiras (acionistas, analistas, investidores, contadores). É primordial incluí-los nos processos dentro do negócio e gerar retorno não só para o negócio, mas para esses agentes, da mesma forma. Ou seja, construir relações sólidas com esses stakeholders faz com que seja necessária a compreensão das competências, recursos, necessidades e metas. Kotler e Keller (2012) ainda afirmam que o marketing de relacionamento é o produto final do estabelecimento bem sucedido de uma rede de marketing. Essa rede é o resultado da relação da empresa com sua rede de apoio (clientes, funcionários, fornecedores, entre outros) com quem ela constitui relacionamentos comerciais mutuamente compensadores.

Para que o marketing de relacionamento aconteça e essa rede de marketing seja efetiva, muitas empresas estão investindo mais no desenvolvimento de suas marcas e no conhecimento dela no mercado em que está inserida do que propriamente em ativos físicos, terceirizando algumas atividades periféricas, a fim de minimizar custos.

Segundo Kotler e Keller (2012), as empresas têm elaborado ofertas, serviços e mensagens específicas para clientes individuais, baseadas em comportamentos de compra, transações anteriores, demografia. Com isso, há uma considerável redução de custo, se considerarmos gastos para adquirir novos clientes. A Resultados Digitais dá mais detalhes sobre venda e pós-venda, algo fundamental para desenvolvimento do marketing de relacionamento. Segundo eles, conversões em sites giram em média 1,5% de vendas e que apenas 10% do mercado da empresa está propenso a comprar produtos e serviços dessa empresa, e que, por

isso, é necessário investimento em clientes que já compraram e em marketing de relacionamento.

2.4. COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

A compreensão do mercado de consumidores de uma empresa é algo que demanda um conjunto de esforços e, muitas vezes, não se tem o total conhecimento das características dos consumidores, de suas necessidades, seus desejos e comportamentos. As motivações mudam constantemente e é sempre difícil prever algum tipo de ação. Contudo, o esforço é válido para o desenvolvimento de serviços que vão ao encontro dos objetivos desses consumidores.

Quanto mais os mercados crescem, mais difusa fica a informação, maior é a criação de comunidades locais com costumes e motivações diversas,, o que torna desafiador o trabalho de mapeá-las e estabelecer um padrão de comportamento.No passado, essa tarefa era mais simples. Segundo Kotler (1993), os profissionais de marketing tinham seu trabalho facilitado justamente pela baixa complexidade desses padrões, pois os negócios tinham contato diário com seus consumidores. Hoje em dia, se torna necessário o estudo de técnicas de pesquisa de mercado, bem como o desenvolvimento de áreas de comportamento do consumidor para que seja possível compreender como indivíduos, grupos e organizações selecionam, compram, usam e dispõem de bens, serviços, ideias ou experiências para satisfazer as suas necessidades e desejos.

Engel, Blackwell e Miniard (2000) explicam o conceito de comportamento do consumidor como sendo um conjunto de elementos diretamente relacionados para obter, consumir e dispor de produtos ou serviços, considerando, também, a inclusão do processo de decisão para cada uma dessas etapas. Por sua vez, Churchill (2000) acredita que haja uma unidade de pensamentos, sentimentos e ações que influenciam no processo de decisão de compra.

Segundo Kotler (1998), existem alguns fatores que influenciam o comportamento de compra: a) fatores culturais, aspectos como subcultura e classe social afetam a identificação e socialização dos indivíduos, conseqüentemente,

afetam na tomada de decisão e no comportamento de compra; b) classes sociais são divisões perenes e homogêneas que possuem integrantes que compartilham de valores, desejos e interesses, influenciando seus comportamentos de compra; c) fatores pessoais e sociais, idade, gênero, estilo de vida, família, amigos, grupos de referência possuem papel no momento de decisão individual; e d) fatores psicológicos, tais como humor, necessidade de reconhecimento, relacionamentos em geral também influenciam nesse momento.

Indo adiante no processo de compra, Sheth, Mittal e Newman (2001) estabelecem o processo constituído de cinco etapas, conforme figura abaixo:

Figura 1 - O comportamento do consumidor



Fonte: /admsolucoes.blogspot.com.br/2013/01/o-comportamento-do-consumidor

De acordo com os autores, as etapas do processo são:

- a) Reconhecimento do problema (Identificação das necessidades): Churchill (2000) afirma que o indivíduo vê uma discrepância entre o seu estado atual e o seu estado desejado, seja uma sensação, cansaço, sede, fome, depressão (estímulos internos), seja alguma necessidade estimulada externamente, por meio de comunicação publicitária. Logo, os profissionais de marketing podem tentar influenciar o indivíduo a perceber a satisfação dessa necessidade ou desejo através do seu produto ou serviço (GIANESI, 1996).
- b) Busca de informações: Para Kotler (1998), se torna fundamental a busca de informações referente a possíveis consumidores para fundamentar as necessidades e desejos, como que foram criados e qual bem ou serviço pode satisfazê-los. Churchill (2000) traz que tais informações podem ser obtidas através de quatro fontes, sendo estas:
 - 1) pessoais, que podem ser consideradas legitimadoras, como família,

amigos, comunidades; 2) comerciais, que trazem informação, como vendedores e propagandas; 3) públicas, como comunicação massificada (televisão, rádio); e 4) experimentais, através de experiências em uso (*test-drives, free trials*).

- c) Avaliação das alternativas: após a coleta das informações, o consumidor busca alternativas para satisfazer o seu desejo ou necessidade. Essa avaliação considera diversos critérios que podem variar de acordo com o produto ou serviço. Logo, o consumidor busca o produto ou serviço que lhe entregue maior valor, tendo em vista sua percepção individual e considerando seus benefícios e custos, por exemplo (CHURCHILL, 2000).
- d) Decisão de compra: após consideração e avaliação das alternativas, o consumidor determina uma intenção de compra, a qual pode ser afetada, ainda, por dois fatores, conforme afirma Giansesi (1996). O primeiro é a ação que terceiros tomam em relação à sua decisão. Já, o segundo é decorrente de possíveis dificuldades que o consumidor encontra para efetuar a compra, como demoras, problemas com *e-commerce* ou problemas com a forma de pagamento, por exemplo.
- e) Comportamento pós-compra: Sheth, Mittal e Newman (2001) dizem que a experiência de usufruir e comprar produtos ou serviços oferece informações ao consumidor que poderão ser utilizadas para o processo de decisão de transações futuras desse consumidor com a organização.

Fica evidente que a experiência pré-compra e de compra é fundamental para sua efetivação. Indo mais além, o usufruto de um bem ou serviço tem igual (ou maior) importância para que o consumidor volte a consumir. Esses fatores seguidamente sofrem influência de terceiros (por meio de opinião pública, propaganda, publicidade e, até mesmo, o boca a boca). Por sua vez, esse consumidor certamente irá influenciar a compra de outros consumidores, dada a experiência que teve, boa ou ruim.

2.5. SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR

Kotler (1998) diz que a satisfação é o estado de contentamento ou descontentamento resultante da comparação direta entre desempenho esperado frente a expectativa criada pelo consumidor, podendo ser insuficiente (não atendendo as expectativas), atingidas ou excedidas (quando as expectativas são superadas). Motta (2002), por sua vez, define satisfação como sendo o sentimento despertado em relação ao atendimento ou não das expectativas previamente criadas.

Zeithaml (2003) acredita que a satisfação seja uma reação ao atendimento recebido pelo consumidor: se for prazerosa a experiência, da mesma forma será o retorno do consumidor e vice-e-versa.

Confunde-se, por vezes, conceitos de satisfação e qualidade. A percepção do cliente é determinante no que diz respeito à satisfação de serviços prestados, produtos consumidos, bem como preços praticados pelas organizações e aspectos pessoais do consumidor. Por sua vez, a qualidade pode ser quantificada, por meio de avaliações realizadas junto aos consumidores referente a elementos específicos dos serviços (ZEITHAML, 2003). De acordo com Zeithaml (2003), a satisfação tem uma forte relação com o desempenho percebido do serviço prestado e que atendam os níveis de expectativa que o consumidor estabelece, e isso varia de consumidor para consumidor, conferindo uma complexidade em prever possíveis comportamentos e estabelecer padrões.

Existem, de acordo com Zeithaml (2003), cinco dimensões que interferem na análise de qualidade de serviços por parte do consumidor. São elas:

- a) Responsividade: a pronta disponibilidade de resposta por parte do prestador de serviços, a fim de resolver problemas do cliente;
- b) Confiabilidade: reputação que a organização possui e, conseqüentemente, a confiança que o cliente tem na empresa na sua promessa de cumprir o prometido.

- c) Segurança: é a capacidade do prestador de serviços de transmitir credibilidade e segurança ao cliente;
- d) Empatia: capacidade de conseguir entender a percepção do consumidor e procurar atender as expectativas;
- e) Tangibilidade: se refere a evidências físicas. Ou seja, o ambiente onde a organização interage com o consumidor ou o serviço executado, tal como outros componentes físicos (equipamentos e pessoal, por exemplo) que facilite o desempenho ou comunicação do serviço.

2.6. PLANO DE MARKETING

Todas as organizações existem por um propósito e possuem objetivos que o tangibilizam, definidos pelos condutores do negócio. O plano de marketing é a ferramenta que possibilita a implementação de forma efetiva desses objetivos e, conseqüentemente, do propósito da organização. De acordo com Kotler e Keller (2006, p. 58), “um plano de marketing é um documento escrito que resume o que o profissional de marketing sabe sobre o mercado e que indica como a empresa planeja alcançar seus objetivos”. São documentos elaborados para registro de resultados, bem como para extrair conclusões de análises de ambiente, detalhando estratégias de marketing e seus resultados (CHURCHILL E PETER, 2012). Já Cobra (1991) define o plano de marketing como sendo um conjunto de ações táticas vinculadas ao planejamento da organização, devendo ser encarado como um roteiro dinâmico de procedimentos que traduzem os objetivos estratégicos.

Para Kotler e Keller (2012), o plano de marketing é apresentado como um instrumento central para a condução das ações e esforços de marketing. Segundo os autores, este plano é dividido em duas etapas: (1) estratégica e (2) tática. A primeira refere-se ao estabelecimento de mercados alvo, proposta de valor e melhores oportunidades de mercado, enquanto a segunda trabalha com os produtos e suas características, promoção, preço, distribuição, *merchandising*, etc. Westwood (1996) divide o plano de marketing em três níveis, sendo parte integrante do planejamento global da organização:

1. Planejamento de Longo Prazo: busca monitorar e avaliar tendências econômicas e comerciais, estabelecendo estratégias que contemplem esses dados e possam guiar as ações ao encontro dos objetivos organizacionais
2. Planejamento de Médio Prazo: em média, trabalha com períodos entre 2 a 6 anos, nos quais busca consolidar ações com base em previsões, suposições e pesquisas.
3. Planejamento de Curto Prazo: é o planejamento que cobre um período de 1 ano buscando desenvolver ações de caráter imediatos, com alto detalhamento de ações e passível de alterações no cumprimento de suas etapas.

Ainda para Westwood (1996) ainda dá grande relevância para a reunião de informações a respeito de produtos, serviços e operações, a fim de desenvolver um plano condizente com os objetivos organizacionais. Para ele, o plano de marketing é uma ferramenta de comunicação que alinha os elementos do composto mercadológico em um plano de execução definido e coordenado. O planejamento se torna uma ferramenta vital para que a organização preveja o futuro e diminua as incertezas, traçando caminhos para alcançar os resultados propostos e servir, de certa forma, como caminho modelador de ações que estavam sendo feitas de forma ineficaz e, assim, possa se perpetuar no mercado.

Ferrel e Hartline (2005, p. 36) dizem que os “planos de marketing devem ser bem organizados para assegurar que todas as informações pertinentes sejam consideradas e incluídas”. Apresentam, ainda, uma proposta para construção do plano, com base nas etapas abaixo:

1. Sumário executivo;
 - a. Sinopse;
 - b. Principais aspectos do plano de marketing;
2. Análise da situação;
 - a. Análise do ambiente interno;
 - b. Análise do ambiente do consumidor;
 - c. Análise do ambiente externo;
3. Análise SWOT;
 - a. Forças;

- b. Fraquezas;
 - c. Oportunidades;
 - d. Ameaças;
 - e. Análise da matriz SWOT;
 - f. Estabelecimento de um foco estratégico;
4. Metas e objetivos de marketing;
 - a. Metas de marketing;
 - b. Objetivos de marketing;
 5. Estratégias de marketing;
 - a. Mercado-alvo primário e composto de marketing;
 - b. Mercado-alvo secundário e composto de marketing;
 6. Implementação de marketing;
 - a. Questões estruturais;
 - b. Atividades de marketing tático;
 7. Avaliação e controle;
 - a. Controle formal de marketing;
 - b. Controle informal de marketing;
 - c. Avaliações financeiras.

A abrangência, flexibilidade, consistência e a lógica são fundamentais para que não haja omissão de informações relevantes, para que o plano possa ser alterado dadas as necessidades encontradas durante o desenvolvimento das ações, para que funcionários possam ser parte integrante desse processo e que seja condizente com os objetivos da organização, respectivamente (FERREL E HARTLINE, 2005).

McDonald (2004) diz que o planejamento de marketing assume um grau de alta importância, tendo em vista que as empresas se encontram em ambientes complexos. Esse planejamento contribui por meio de nove pontos principais:

1. Identificação de oportunidades e ameaças;
2. Preparo da empresa para enfrentar possíveis mudanças;
3. Especificação de vantagem competitiva;
4. Melhor comunicação interna;

5. Redução de conflitos dentro da empresa, entre funcionários e setores;
6. Envolvimento de todos da gerência para este planejamento;
7. Distribuição adequada dos recursos;
8. Coerência em toda a empresa;
9. Focalização no mercado por toda a empresa.

Por sua vez, a estrutura proposta por Ferrel e Hartline (2005) contempla todos os pontos citados acima e estão descritos abaixo:

1. Sumário executivo: é um resumo do plano de marketing que traz as linhas gerais e procura transmitir o principal ponto da estratégia de marketing e de como será sua execução. O seu propósito é mostrar uma visão global do plano para que seja possível identificar as questões que tem algum papel na implementação da estratégia de marketing.
2. Análise da situação: essa etapa resume todas as informações obtidas sobre os ambientes essenciais de estudo (interno, externo e do consumidor). A análise do ambiente externo é focada em fatores externos pertinentes – competitivos, econômicos, sociais, políticos/legais e tecnológicos. A análise do ambiente do consumidor salienta questões de necessidades do mercado-alvo, mudanças previstas nessas necessidades e análise de até que ponto a empresa atende essas necessidades. A análise do ambiente interno é referente a questões como a disponibilidade e distribuição de recursos humanos/financeiros e capacidade de equipamentos e/ou tecnologia.
3. Análise SWOT: foca em fatores internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças), derivados da análise da situação feita anteriormente, o que proporciona à empresa compreender e determinar o que se faz bem e onde é necessário melhorar.
4. Metas e objetivos de marketing: são declarações formais dos resultados esperados e desejados do plano de marketing. As metas são declarações do que será realizado e devem ser condizentes com a missão da empresa, enquanto os objetivos são declarados de forma quantitativa, com o intuito de apontar parâmetros mais precisos.

5. Estratégia de marketing: é a descrição, em linhas gerais, de como a empresa atingirá os seus objetivos de marketing. Para tanto, são desenvolvidos uma seleção e análise dos mercados-alvo e a criação e manutenção de um composto de marketing - produto, distribuição, promoção e preço.
6. Implementação de marketing: essa parte mapeia como as estratégias de marketing serão executadas (Quais atividades serão assumidas? Como serão desempenhadas? Quando serão desempenhadas? Quem é responsável pela execução? Como será feito o monitoramento? Quanto custará a realização dessas atividades?).
7. Avaliação e controle: é o detalhamento de como os resultados serão avaliados e medidos.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GERAL

O presente trabalho tem objetivo final construir, de forma aplicável e próxima da realidade do negócio da Fortem Treinamento Físico Funcional, um plano de marketing para a empresa.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para que possa atingir o objetivo geral do trabalho, almeja-se obter os objetivos específicos abaixo:

1. Definir e avaliar os ambientes interno, externo e do consumidor;
2. Destacar pontos fracos e pontos fortes da empresa;
3. Elaborar uma matriz SWOT da empresa e analisar os fatores internos e externos – forças, fraquezas, oportunidades e ameaças;
4. Definir metas e elaborar estratégias para atingi-las;
5. Analisar os resultados obtidos para que seja possível embasar futuras decisões gerenciais no que tange a oferta de serviços da Fortem Treinamento Físico Funcional.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método nos fornece o modelo que desenvolvido no trabalho, ou seja, os meios pelos quais foi possível atingir os objetivos traçados previamente, bem como as informações foram organizados e disponibilizados (GIL, 2004). Malhorta (2012) acrescenta que a pesquisa de marketing tem o intuito de traduzir verdadeiramente a situação do negócio, devendo ser objetiva e imparcial. Objetiva-se avaliar a necessidade de informações e entregá-las, aos gestores, de forma concisa, atualizada e confiável.

Churchill (2000) diz que a pesquisa exploratória é fundamental para o entendimento e solução de qualquer problema. Segundo o autor (2000), as informações podem ser coletadas por meio de técnicas variadas, como, por exemplo, entrevistas com gestores, grupos focais, entrevistas com clientes e colaboradores da empresa. Para que fosse possível desenvolver um plano de marketing compatível com as necessidades da Fortem, começamos entrevistando o dono do negócio para identificação dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, construindo, dessa forma, uma matriz SWOT.



Figura 2 – Análise SWOT

Fonte: 5seleto.com.br

Posteriormente, foram realizadas pesquisas com os clientes que já usufruem do serviço da Fortem, a fim de identificar a satisfação e a insatisfação deles com o serviço para incrementar ainda mais o trabalho da SWOT. Rossi e Slongo (1998) dizem que a pesquisa de satisfação de clientes tem como objetivo, como:

1. Otimização da satisfação do cliente
2. Eliminação da insatisfação do cliente
3. Retenção de clientes
4. Maximização de retornos financeiros
5. Estabelecimento de padrões de atendimento
6. Estabelecimento de confiança entre empresa-cliente
7. Informações atualizadas a respeito dos clientes

Para o prosseguimento do trabalho, foram utilizadas amostras não probabilísticas, o que significa a utilização da técnica de amostragem na qual se utiliza da capacidade de discernimento do pesquisador em detrimento da seleção aleatória. Contudo, não é possível representar uma população definida, ou seja, não é correto fazer uso de generalizações para definir uma população por meio de uma amostra convencional (MALHOTRA, 2012).

Por meio do entendimento de conceitos de marketing de relacionamento, a aplicação destes foi fundamental para localizarmos todos os agentes do negócio e darmos seguimento no desenvolvimento do plano para a Fortem Treinamento Físico Funcional.

4.1. COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Com o intuito de realizar uma análise bastante significativa a respeito das informações que circundam o negócio, a coleta de dados foi feita de forma primária e secundária. Inicialmente, foi realizada uma entrevista com o dono do estúdio, Nicolás Squeff Janovik (de acordo com o Apêndice A), com perguntas semiestruturadas que englobam assuntos como atual momento do negócio: aspectos financeiros, comerciais, mercadológicos e outros detalhes do serviço. Essas informações serviram como base para um primeiro entendimento do negócio.

Posteriormente, foram coletadas as informações referentes aos clientes do estúdio por meio de pesquisa quantitativa, que foi realizada por meio de aplicação de um questionário, elaborado juntamente com o dono. Esse questionário foi aplicado no ambiente do estúdio e no aplicativo utilizado para transmissão de recados para os alunos. Ademais, conteve uma amostra condizente para que os resultados colhidos fossem fidedignos à realidade da população estudada (todos os alunos ativos). Por meio dessa pesquisa, foi possível entender a qualidade do serviço oferecido, bem como a qualidade do ambiente, do atendimento de uma forma geral, da sua localização, segurança, entre outros. Ainda, foi possível traçar um perfil do público alvo, com informações de média de idade, sexo, escolaridade, renda, turno para realização dos treinos, se existe maior incidência de horários fixos ou variáveis, quais bairros as pessoas moram, entre outros.

Para que pudéssemos levantar informações referentes à concorrência, foram realizadas visitas na modalidade “cliente oculto” a esses estúdios e academias. Através desse processo, foi possível identificar preços praticados, modalidades e intensidade de treinamentos, qualidade de atendimento e do ambiente, bem como outros detalhes que vieram a ser importantes para desenvolvimento desse plano.

De acordo com Ferrel e Hartline (2005), um plano de marketing para ser bom deve conter todas as informações disponíveis e ser abrangente. Para isso e complementarmente às ações já mencionadas, foram coletadas informações secundárias por meio de divulgações em sites, em mídias sociais e em portais específicos relacionados ao tema, treinamento funcional. Portanto, será possível

realizar análises internas e externas ao negócio para que o plano seja realizado de forma verossímil.

5. RESULTADOS DA PESQUISA

A entrevista com o dono do negócio aconteceu no dia 10 de Abril de 2018. Foram abordados os temas presentes no Apêndice A, anexado ao fim do presente trabalho. Foi possível colher a percepção dele a respeito do negócio que montou e vem desenvolvendo até hoje, desde detalhes mercadológicos, comerciais, de qualidade de serviço prestado, até percepção da concorrência, do mercado de atividade física, entre outros itens. Maiores detalhes serão apresentados no item “Ambiente Interno” deste trabalho.

A pesquisa (apêndice B, anexada ao fim do presente trabalho) teve um caráter quantitativo, com perguntas estruturadas, fechadas e com espaço para deixar comentários, sugestões ou críticas. Malhotra (2006) diz que a pesquisa com esse caráter é de fácil aplicação e restringe em opções limitadas, em termos de alternativas. Roesch (2005) completa que esse tipo de pesquisa se faz útil quando a sua finalidade é obter informações de quantidades, proporções e frequências da população ou amostra estudada.

A pesquisa de satisfação foi realizada entre os dias 11 de Abril e 18 de abril de 2018, resultando em um total de 7 dias e pode ser acessada através do link: <https://goo.gl/forms/ldzt8mCx79VHkzl3>. Dentro de um universo de 67 alunos ativos, recebemos 43 respostas. Ou seja, foi obtido um percentual de 65,15% de participação. Os respondentes foram pessoas que estão há mais tempo treinando na Fortem, portanto podem avaliar os itens contidos na pesquisa de uma forma mais embasada. Perguntou-se a respeito de características demográficas, como gênero, idade, renda, bairro em que mora, frequência, como os alunos conheceram e qual a propensão a indicação do estúdio, além de um espaço aberto para que pudessem sugerir, criticar ou elogiar o serviço disponibilizado. Para fins de análise, as respostas “Totalmente Insatisfeito(a)”, “Insatisfeito(a)” e “Nem insatisfeito/Nem satisfeito(a)” (os conceitos 1, 2 e 3 da pesquisa) foram consideradas de baixa

satisfação, ao passo que as respostas “Totalmente Satisfeito(a)” e “Satisfeito(a)” (os conceitos 4 e 5 da pesquisa) foram consideradas de alta satisfação.

Os resultados obtidos com a pesquisa e apresentados na seção de análise do cliente servirão de subsídio para a tomada de decisão, como a Fortem pode melhorar o serviço disponibilizado no estúdio, além de servir como base para análises estratégicas e construção da análise SWOT do presente trabalho.

6. PLANO DE MARKETING

6.1 RESUMO EXECUTIVO

A Fortem Treinamento Físico Funcional é um estúdio de treinamento funcional fundado em janeiro de 2017, possuindo, portanto, cerca de 1 ano e 4 meses de existência. A Fortem busca trazer qualidade de vida para seus alunos, buscando fortalecer o corpo por meio de um treinamento altamente personalizado, levando em conta limitações de cada aluno.

O dono do estúdio é especializado nesse tipo de treinamento e resolveu fundá-lo após sair de outro na mesma região em que está localizado, na Independência, em Porto Alegre. Além da forte especialização, a Fortem possui um atendimento personalizado, não ultrapassando o número de 5 pessoas por hora. Esse número é o máximo para que o treinador não perca atenção de ninguém durante a execução dos exercícios. O primeiro ano foi de investimento na estrutura do local, bem como a quitação desse custo. O ano de 2018 está sendo de expansão a carteira de clientes, bem como o fortalecimento da marca no ambiente em que está inserido.

O presente trabalho buscará estabelecer objetivos a serem alcançados por meio de ações condizentes com as condições que o estúdio proporciona, a partir do mês de junho de 2018 e nos seus meses posteriores, a fim de consolidar a marca da Fortem como referência em treinamento funcional na região. Para isso, foi necessário realizar uma pesquisa de satisfação com os clientes para mensurar a qualidade do serviço e assegurar isso como um ponto a ser destacado.

6.2 ANÁLISE SITUACIONAL

Para completa compreensão do trabalho realizado pela Fortem, é necessário entender os elementos que compõem os ambientes internos e externos ao negócio. A partir daí serão definidos os pontos fortes e fracos, bem como oportunidades e ameaças que circundam o estúdio.

O mercado de atividade física é bastante volátil. Constantemente, surgem novos locais para treinamento, novos métodos e técnicas, novos estudos que aconselham determinados tipos de atividades físicas e alguns modismos presentes, principalmente, em mídias sociais. Normalmente, os centros de *Crossfit*, as academias tradicionais, os clubes de lutas, os *personal trainers* e os estúdios de funcional são personagens importantes nesse mercado.

A Fortem se destaca pelo método utilizado que foca no fortalecimento do corpo, por meio de um treinamento especializado e individual. Busca um atendimento personalizado para proporcionar qualidade de vida ao seu aluno.

6.2.1 Ambiente Interno

A entrevista realizada com o fundador, Nicolás Janovik, pode fornecer maiores detalhes referente aos processos, estrutura e tomadas de decisão no que diz respeito ao dia a dia do estúdio. Hoje, além dele, a estrutura é composta por um gerente administrativo que é responsável por tudo que não seja formulação e aplicação dos treinos. Ainda, o estúdio passa pelo momento de seleção de novos professores, para que haja maior possibilidade de atendimento, tendo em vista que há somente o Nicolás como professor, atendendo das 7h da manhã até às 22h.

No que tange à parte comercial, Nicolás comentou que o estúdio possui 67 alunos ativos e possui uma capacidade máxima percebida de 130 alunos ativos. Os alunos são, em sua maioria, mulheres de 25 a 31 anos, que possuem preocupação com a saúde e procuram manutenção da forma física. Moram ou trabalham na região em que está localizado o estúdio, além de procurarem um serviço de qualidade e personalizado. Possuem uma renda mensal alta, pois o ticket médio gira em torno de R\$ 250,00. Os planos ofereciam variam em planos mensais, trimestrais, semestrais e anuais, também variando os preços de acordo com as frequências

semanais, sendo duas, três, quatro ou cinco vezes por semana. Abaixo é possível conferir os planos e valores:

FORTTEM TREINAMENTO FÍSICO FUNCIONAL				
Plano Mensal				
TREINOS POR SEMANA	2x	3x	4x	5x
VALOR MENSAL SEM CONTRATO FIDELIDADE	299	379	489	589
Plano Trimestral				
TREINOS POR SEMANA	2x	3x	4x	5x
DESCONTO FIDELIDADE	10%	8%	10%	7%
VALOR MENSAL	269	349	439	549
CARÊNCIA DE 15 DIAS				
Plano Semestral				
TREINOS POR SEMANA	2x	3x	4x	5x
DESCONTO FIDELIDADE	16%	13%	15%	10%
VALOR MENSAL	249	329	419	529
CARÊNCIA DE 30 DIAS				
Plano Anual				
TREINOS POR SEMANA	2x	3x	4x	5x
DESCONTO FIDELIDADE	20%	18%	18%	15%
VALOR MENSAL	239	309	399	499
CARÊNCIA DE 45 DIAS				
Horário de Atendimento: Segunda à Sexta das 07 às 22 horas 99829.5767 @fortem.treinamento Av. Independência 383, § 101				

Figura 3 - Planos e Valores

Fonte: fundador da Fortem

No que se refere a descontos, como a imagem acima revela, os planos mais longos sofrem descontos progressivos. Além dessa regra, descontos, normalmente, são negociados mediante algum tipo de promoção sazonal ou quando há indicações, ponto muito forte de divulgação. Para o fundador, ainda é difícil mensurar a influência da sazonalidade no serviço, dado o pouco tempo de operação (apenas 1 ano e 4 meses). Contudo, foi percebido uma baixa de treinos experimentais no mês de maio de 2017 e uma alta em outubro de 2017. Em 2018, já puderam ser registrados uma média de 15 treinamentos experimentais: 13 em janeiro, 11 em fevereiro, 19 em março e 19 em abril.

Com a contratação de um novo professor e possuindo um novo espaço, será possível oferecer um novo tipo de serviço: treinamento em formato de circuito para

turmas de até 6 pessoas, com preços mais acessíveis. Com isso, será possível atingir outro tipo de público-alvo que, atualmente, não consegue treinar no estúdio.

Como diferencial de outros concorrentes diretos e indiretos, Nicolás acredita que a Fortem possui uma estrutura e método de qualidade. Isso normalmente, é transmitido em seus meios de divulgação. Nota-se uma melhora no desempenho de ferramentas de marketing digital, como o Google, mas o marketing, como um todo, ainda é um ponto que precisa ser melhor desenvolvido. O aspecto financeiro é algo que faz com que haja perda de possíveis clientes, apesar de acreditar que os preços estejam na média para esse tipo de serviço.

6.2.2 Ambiente do Cliente

O público-alvo da Fortem é composto, de uma forma geral, por pessoas que se preocupam com sua saúde. Essas pessoas são em sua maioria mulheres, entre 25 e 31 anos que possuem uma renda alta, ocupando as classes sociais A e B. Buscam por um serviço personalizado, de qualidade e que seja conveniente, estando próximo de suas casas ou trabalho.

Abaixo, é possível entrar em maiores detalhes acerca do público:

Com que gênero você se identifica?

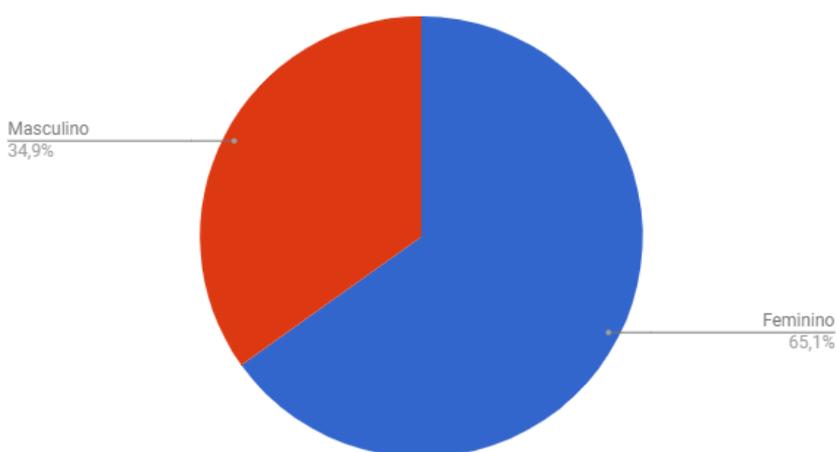


Figura 4 - Identificação de Perfil (Gênero)

Fonte: elaborado pelo autor

Baseado no gráfico acima, podemos perceber que o estúdio possui uma predominância de clientes que se identificam com o gênero feminino, 65,1%, enquanto que o gênero masculino é representado por 34,9%.da amostra.

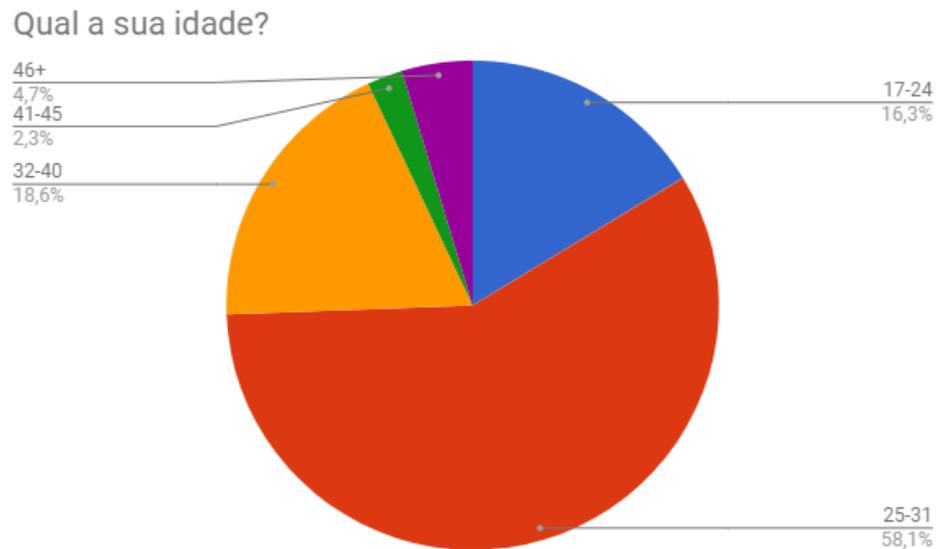


Figura 5 - Identificação de Perfil (Idade)

Fonte: elaborado pelo autor

Também foi perguntado qual a idade dos alunos, e nota-se, conforme apresentado no gráfico acima, que há uma grande ocorrência de de pessoas entre os 25 e 31 anos, 58,1% dos respondentes se encaixam nessa característica.

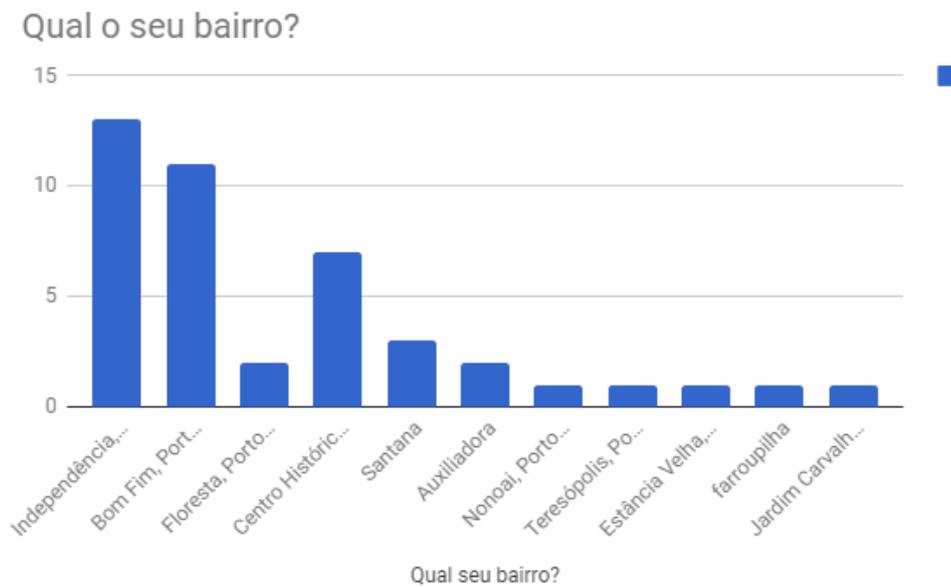


Figura 6 - Identificação de Perfil (Bairro)

Fonte: elaborado pelo autor

Foi questionado também em qual bairro os clientes moravam. Conforme apresentado no gráfico acima, pode-se perceber que a maioria dos respondentes residem no bairro em que o estúdio está localizado - na Independência - ou em bairros próximos: Floresta, Centro Histórico e Bom Fim. O restante dos respondentes que moram em bairros mais distantes, normalmente, utilizam o serviço da Fortem por estar localizado próximo aos seus locais de trabalho. Ou seja, existe o fator de conveniência muito forte quando se trata desse tipo de serviço.

Qual a sua escolaridade?

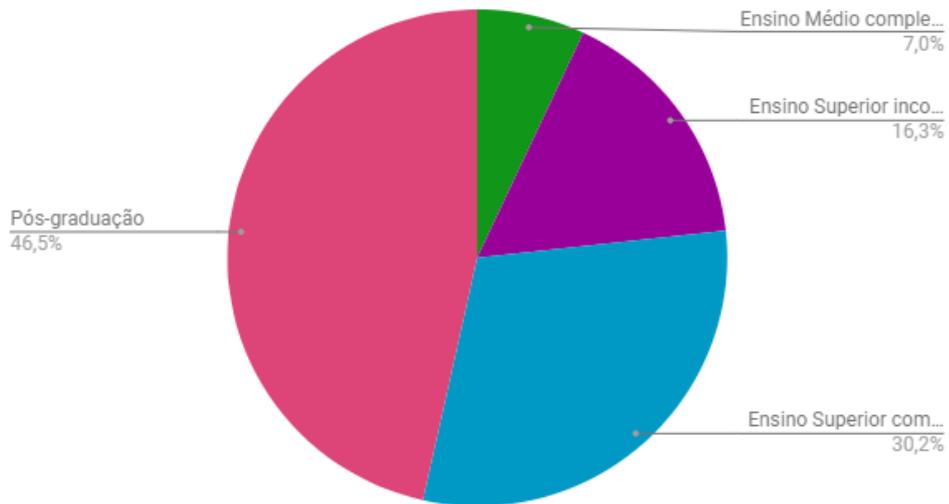


Figura 7 - Identificação de Perfil (Escolaridade)

Fonte: elaborado pelo autor

Em se tratando da escolaridade da amostra de alunos que pode ser visto no gráfico acima, é possível perceber que existe um alto índice de pessoas com bastante formação, tendo Ensino Superior Completo (30,2%) e Pós-Graduação (46,5%).

Qual a sua renda mensal?

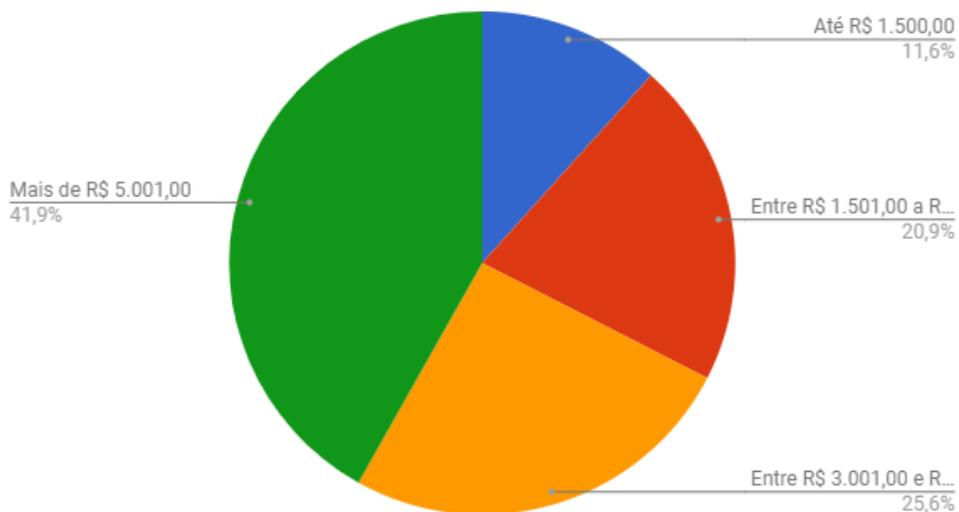


Figura 8 - Identificação de Perfil (Renda)

Fonte: elaborado pelo autor

Analisando sob o ponto de vista da renda mensal, podemos perceber que os alunos possuem um alto poder aquisitivo (com 25,6% com renda entre R\$ 3.001,00 até R\$ 5.000,0 e 41,9% com renda superior a R\$ 5,001,00). Isso pode ser explicado pelos valores cobrados pelo serviço e pelo estúdio estar localizado em uma das regiões nobres da cidade, com alta renda.

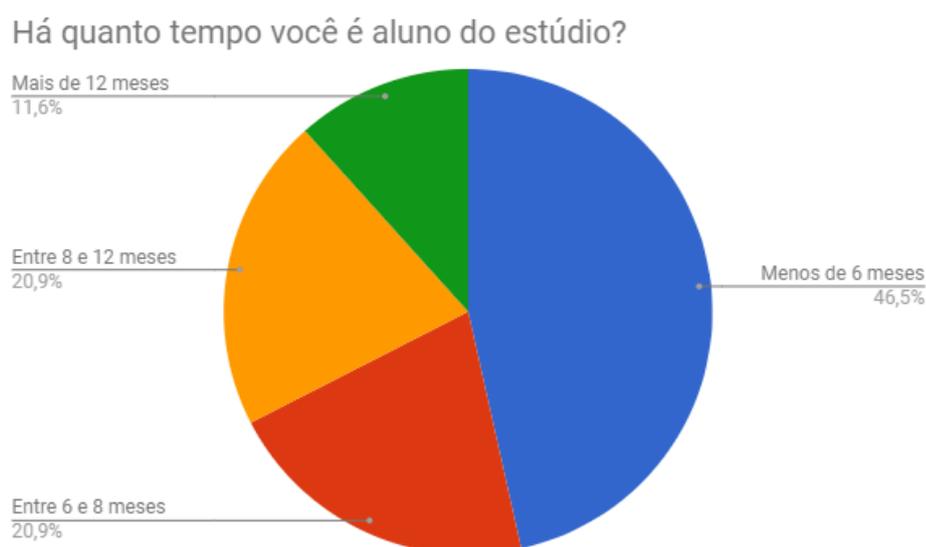


Figura 9 - Identificação de Perfil (Recência)

Fonte: elaborado pelo autor

No gráfico acima, podemos perceber que existe uma recência grande do público que frequenta o estúdio: 45,5% dos alunos possuem menos de 6 meses de treinamento. Como há pouco tempo de atuação do negócio, cerca de 1 ano e 4 meses de atividade, os clientes também são novos. Atualmente, o estúdio está em expansão da carteira de clientes, ou seja, esse número de recência deve aumentar.

Quantos dias por semana você treina?

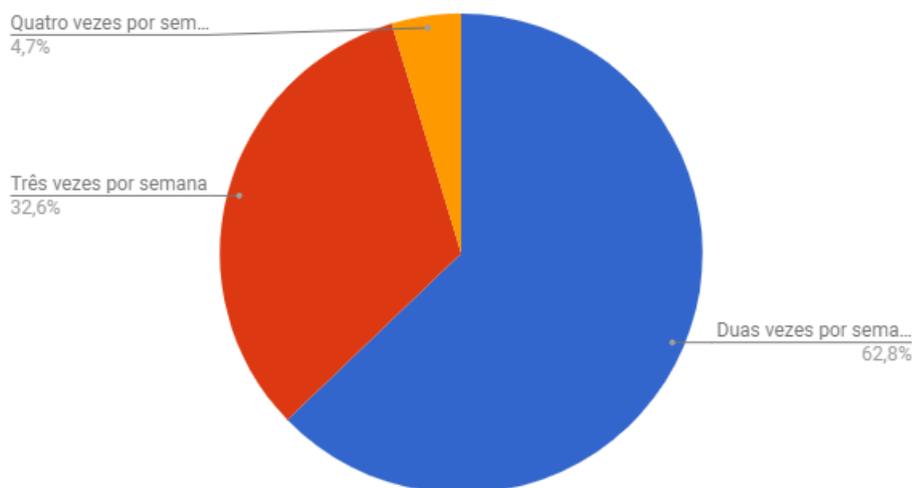


Figura 10 - Identificação de Perfil (Frequência de Treino)

Fonte: elaborado pelo autor

No gráfico acima, podemos identificar uma alta predominância de pessoas que treinam duas vezes na semana, 62,8%, em qualquer um dos planos disponíveis. Em seguida, os planos com três vezes na semana ficam com 32,6% dos alunos.

Ainda, por meio da mesma pesquisa, pudemos avaliar a opinião desses alunos em relação ao serviço disponibilizado pela Fortem. Abaixo encontramos mais detalhes dos pontos abordados no Apêndice B deste trabalho.

Localização do estúdio:

43 respostas

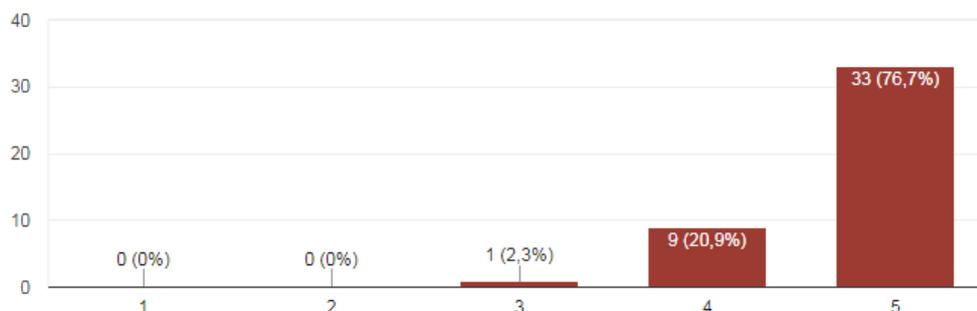


Figura 11 - Gráfico de Localização

Fonte: elaborado pelo autor

No que se refere à localização do estúdio, a grande maioria da amostra se mostrou satisfeita. Por se localizar muito perto da região central da cidade, fica fácil para quem mora e trabalha perto, além de conseguir atender bairros próximos com alta renda, como Independência, Centro Histórico, Floresta e Bom Fim.

Horário de funcionamento:

43 respostas

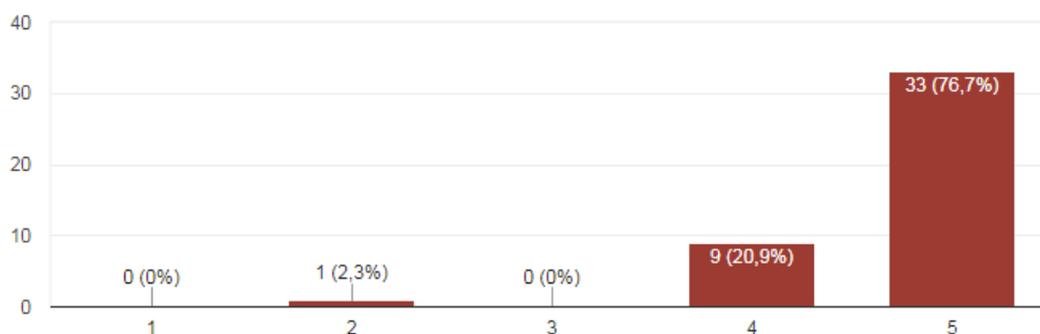


Figura 12 - Gráfico de Horário de Funcionamento

Fonte: elaborado pelo autor

O estúdio funciona das 7h às 22h, com horários fechados das 13h às 15h para almoço e descanso do treinador, ou seja, abrangendo boa parte dos horários comerciais e não comerciais. De acordo com a maioria dos alunos, o horário de funcionamento satisfaz. Na parte final dos comentários, alguns alunos sugeriram a disponibilização de horários ao sábado como uma possibilidade boa. Com a contratação de um novo treinador no período da tarde, também será possível disponibilizar todos os horários comerciais.

Planos e valores oferecidos:

43 respostas

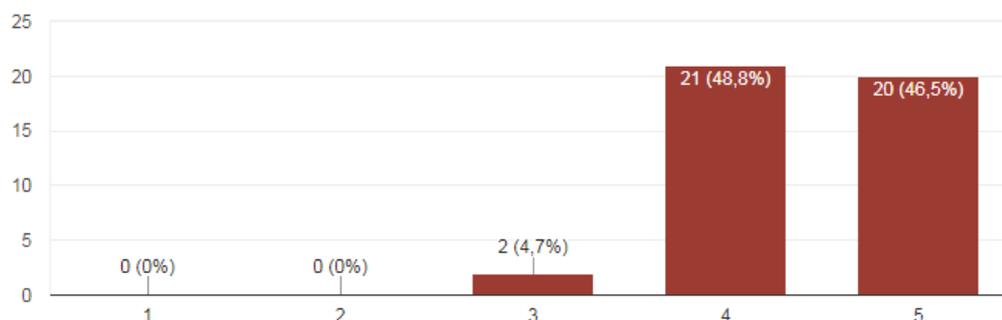


Figura 13 - Gráfico de Planos e Valores Oferecidos

Fonte: elaborado pelo autor

Apesar de ser considerado um valor alto para utilização do serviço, os alunos consideram os planos (mensal, trimestral, semestral e anual) e valores satisfatórios. Os planos mais utilizados são semestral de duas vezes na semana, trimestral de duas vezes na semana e mensal de duas vezes na semana.

Condições do local de treino:

43 respostas

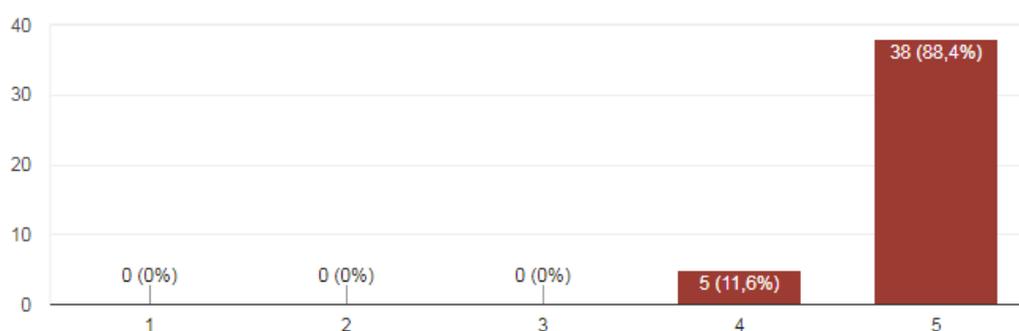


Figura 14 - Gráfico de Condições do Local de Treino

Fonte: elaborado pelo autor

A percepção do fundador condiz muito com a dos seus clientes. De acordo com o gráfico acima, eles estão bastante satisfeitos com a estrutura de treinamento disponibilizado pela Fortem. O fundador buscou os melhores aparelhos e equipamentos, bem como a melhor sala e climatização do local de treino, refletindo no reconhecimento dos alunos.

Aparelhos utilizados no treino:

43 respostas

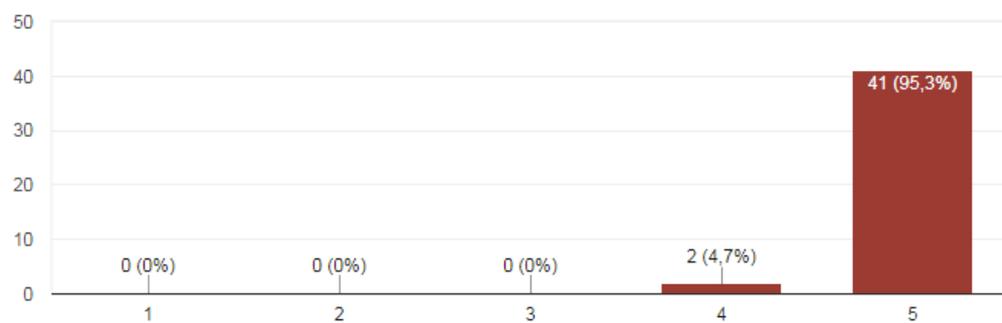


Figura 15 - Gráfico de Aparelhos Utilizados no Treino

Fonte: elaborado pelo autor

Com a expansão do estúdio que ocorreu no mês de março e abril de 2018, foram comprados novos aparelhos, além daqueles que já haviam sido comprados desde sua fundação. O resultado mostrado no gráfico acima demonstra a satisfação dos alunos com os aparelhos utilizados em seus treinos diários.

Atendimento:

43 respostas

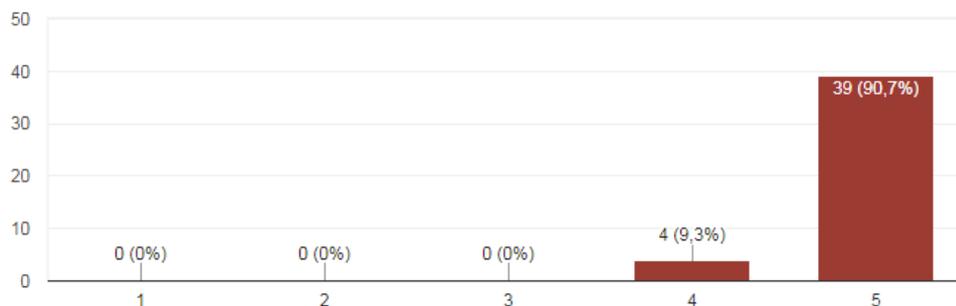


Figura 16 - Gráfico de Atendimento

Fonte: elaborado pelo autor

No gráfico acima, foi avaliado o atendimento realizado pela parte administrativa, no que diz respeito a solução de problemas e de dúvidas, atendimento comercial, informações sobre planos, entre outros assuntos. Os alunos se mostraram satisfeitos com essa parte do serviço prestado.

Atendimento e acompanhamento do treinador:

43 respostas

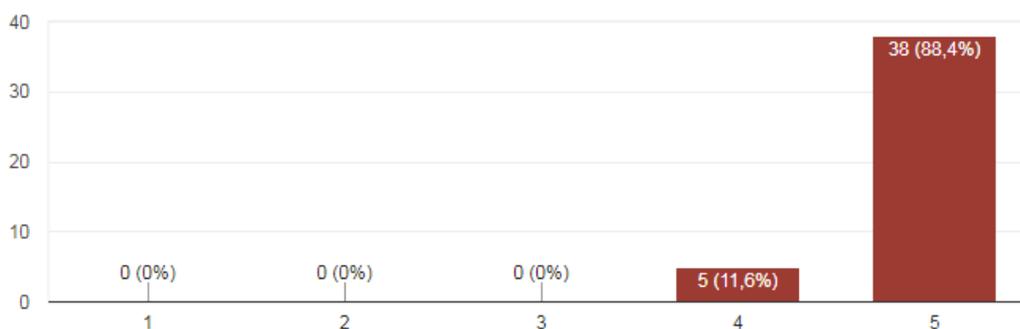


Figura 17 - Gráfico de Atendimento e Acompanhamento do Treinador

Fonte: elaborado pelo autor

Por se tratar de um treinamento altamente personalizado, o atendimento não só a respeito de informações, planos e valores, mas também durante o treino deve ser acompanhado de perto. Isso ocorre de fato e é percebido pelos alunos respondentes. O treinador busca sempre estar ao lado do aluno durante execução dos exercícios para possíveis correções, prevenindo lesões ou dores e melhorando qualidade de movimento e, conseqüentemente, qualidade de vida.

Médias:

43 respostas

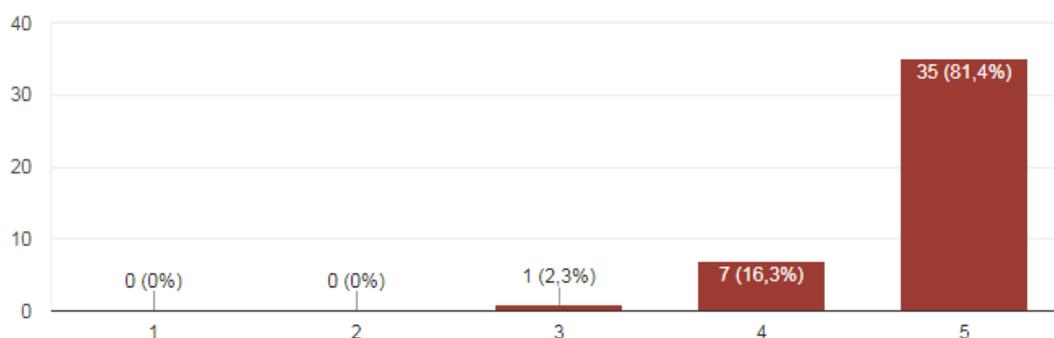


Figura 18 - Gráfico de Médias

Fonte: elaborado pelo autor

Foi questionado a utilização das mídias sociais (Facebook, Instagram, Google e site próprio) do estúdio. De uma maneira geral, os alunos se mostram satisfeitos com a forma que essas mídias são utilizadas e, muitas vezes, interagem com as publicações. Houve um comentário para melhor utilizar as mídias, mas sem um detalhamento de como fazer isso. Existe a ideia de planejamento de publicações, voltando cada vez mais para publicações referente aos movimentos, acompanhamento e evolução dos alunos durante seus treinamentos.

De um modo geral, quão satisfeito(a) você está em relação ao estúdio?

43 respostas

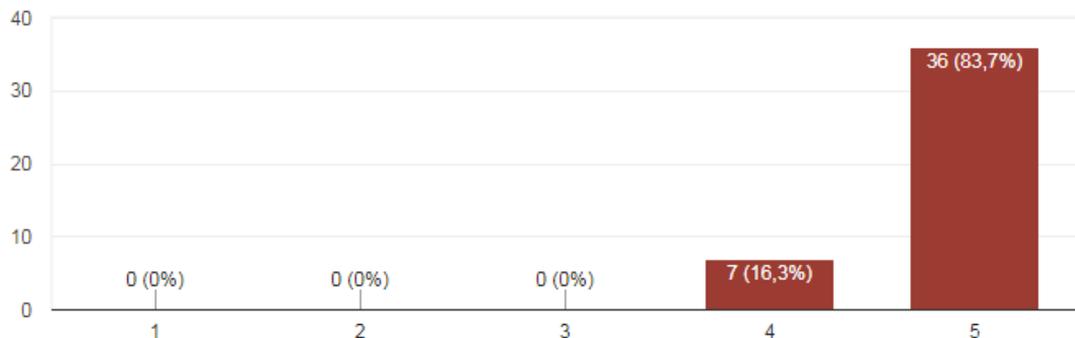


Figura 19 - Gráfico de Satisfação Geral

Fonte: elaborado pelo autor

Por fim, foi questionado quão satisfeito o aluno estava em relação ao estúdio de uma forma geral. Pode-se concluir pelo gráfico acima que os alunos estão bastante satisfeitos com os serviços oferecidos e atendimento prestado. Ainda, reiterando essa informação, é possível observar no gráfico abaixo que existe o máximo de percentual de recomendação Ou seja, todos os respondentes da pesquisa recomendariam os serviços da Fortem.

Você recomendaria a Fortem para amigos e familiares?

43 respostas



Figura 20 - Gráfico de Recomendação

Fonte: elaborado pelo autor

De fato, isso ocorre, à medida que a maior forma de divulgação do estúdio é pela indicação de alunos, como pode ser observado abaixo. Ou seja, há um reconhecimento da qualidade no trabalho executado pela Fortem.

Como você ficou sabendo da Fortem?

43 respostas

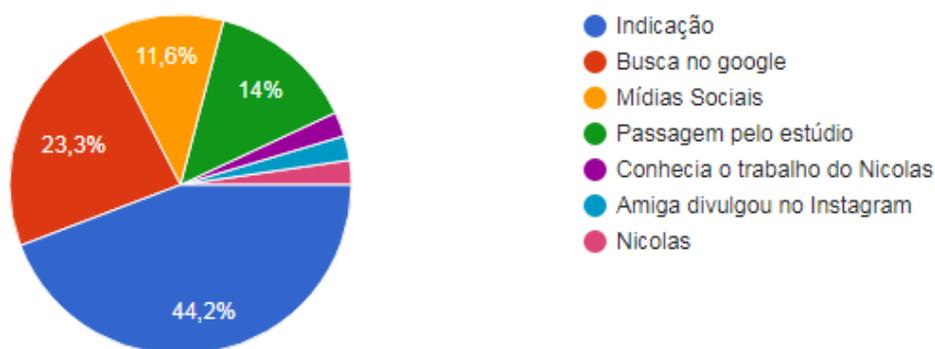


Figura 21 - Gráfico de Conhecimento da Fortem

Fonte: elaborado pelo autor

De uma forma geral, é possível afirmar que os alunos regularmente matriculados, principalmente aqueles que estão há mais tempo treinando, veem o trabalho realizado com alta qualidade, personalização e altamente recomendável. Os pontos nos quais o estúdio teve menos respaldo, como planos e valores e horários de funcionamento já estão sendo considerados e haverá algumas mudanças para esses pontos.

6.2.2 Ambiente da Concorrência

A análise da concorrência, como comentado na seção de coleta de dados, se deu de forma ativa, buscando informações por meio de cliente oculto, bem como utilizando buscas em sites e redes sociais como complemento.

Para essa análise e considerando que existe o fator de conveniência envolvido nesse tipo de serviço, as informações expostas nessa seção a respeito dos concorrentes são dos que estão fisicamente próximos ao estúdio. Ou seja, as academias (que oferecem treinamento funcional como um serviço) e centros de treinamentos do bairro ou de bairros próximos são tidos como concorrentes diretos, conforme descritos abaixo.

O principal concorrente da Fortem, hoje, é a MV Funcional, um estúdio de treinamento funcional localizado na Rua Garibaldi, no bairro Bom Fim. Atuam há cerca de 5 anos na região e são altamente especializados nesse tipo de serviço, oferecendo apenas essa modalidade.

A estrutura física do estúdio é bem menor, se comparada ao da Fortem. Acabaram de passar por uma reforma e possuem uma sala de 60m², sem ar condicionado e equipamentos limitados a esse espaço. Isso faz com que a metodologia de trabalho se limite a essa quantidade de materiais e ao espaço disponível. Para ampliar essa possibilidade, fazem treinos ao ar livre em alguns sábados do mês.

O estúdio ainda conta com dois professores/instrutores especializados em treinamento funcional e uma pessoa que cuida da parte administrativa. Atualmente, estão em processo de seleção de um(a) novo(a) professor(a)-instrutor(a) para que possam atender em mais horários.

O atendimento deles se dá por meio de mensagens ao telefone do estúdio e acontecem de segunda à sexta, das 7h às 22h, com intervalo ao meio dia. Ou seja, existe uma perda de 1 hora importante do dia, em que possíveis clientes estariam disponíveis. Contam, hoje, com cerca de 70 alunos em seu quadro de planos ativos.

Os meios de divulgação acontecem especialmente por meio de indicação e pelas mídias sociais. Atualmente, possuem contas nas redes sociais Facebook (com 3443 curtidas) e no Instagram (com 1823 seguidores). Ainda, é utilizado o serviço de anúncios no Google.

A tabela abaixo mostram os planos e valores praticados pela MV Funcional, levando em consideração a frequência semanal de treino.

Valores Livres		Valores Trimestrais		Valores Semestrais	
2x semana	3x semana	2x semana	3x semana	2x semana	3x semana
R\$ 280,00	R\$ 330,00	R\$ 265,00	R\$ 310,00	R\$ 250,00	R\$ 290,00

Tabela 1 - Tabela de Preços MV Funcional

Fonte: mvfuncional.com

É possível perceber uma valorização, por meio de descontos, para os clientes que compram os planos mais longos, com o intuito de gerar maior fidelização do cliente.

A segunda maior concorrente no bairro é a Inspirar Treinamento Funcional e Nutrição. Possui um espaço bem maior que a Fortem, com cerca de 150m² de área utilizável para treinamento. Possui uma localização boa, em uma das ruas mais movimentadas de Porto Alegre, a Avenida Oswaldo Aranha, no bairro Bom Fim.

Em termos de atendimento, trabalha exclusivamente com treinamento funcional personalizado. Possui um quadro de 3 professores que são divididos por turnos, já que os horários de atendimento são das 6h às 21h. Não é preciso agendamento de horário de treino, pois todos os planos são para horários livres. O estúdio possui serviços adicionais não cobrados nos valores dos planos, como nutricionista, massoterapeuta e fisioterapeuta.

As formas de divulgação se dão por meio de indicações, das redes sociais (Facebook conta com 247 curtidas e Instagram com 217 seguidores) e, também, trabalha com parcerias estratégicas para divulgação de seus serviços, como centros acadêmicos de faculdades próximas.

A tabela abaixo mostra os valores praticados pelo estúdio:

Valores Livres		Valores Trimestrais		Valores Semestrais	
2x semana	3x semana	2x semana	3x semana	2x semana	3x semana
R\$ 140,00		R\$ 129,90		R\$ 119,90	

Tabela 2 - Tabela de Preços Inspirar Treinamento Funcional e Nutrição

Fonte: elaborado pelo autor, por meio de visita

A Inspirar não possui planos e valores para 3 vezes na semana, apenas 2 vezes. Ainda, é necessário fazer o pagamento de taxa de adesão, no valor de R\$

20,00. Os estudantes possuem desconto de 10% no plano livre. O estúdio também conta com turmas específicas de treinamento funcional que tem horários pré-definidos.

A terceira concorrente da Fortem é a WJoy Educação Física. Está localizada na Rua Tomaz Flores, no bairro Bom Fim. Possui um atendimento com horários fechados das 7h às 9h e das 16h às 21h.

O trabalho é especializado em treinamento funcional, com treinamentos realizados no estúdio e uma vez na semana realizam um treino na rua, normalmente em parques da cidade. Também, trabalha com agendamento de horários.

Os valores dos treinos estão dispostos abaixo:

Valores Livres	
1x semana	2, 3, 4 e 5x semana
R\$ 189,00	R\$ 279,00

Tabela 3 - Tabela de Preços WJoy Educação Física

Fonte: elaborado pelo autor, por meio de visita

Qualquer frequência semanal é com valor fixo, não existindo planos trimestrais, semestrais ou anuais, o que faz com que haja alguma perda de fidelidade e previsão de fluxo de caixa futuro. Nesses valores estão inclusos os treinos ao ar livre e grupo de corrida.

O último concorrente analisado é a Live Fitness. Está localizada na Avenida Oswaldo Aranha, no bairro Bom Fim. É uma academia tradicional que oferece treinamento funcional como uma de suas diversas modalidades disponíveis. Possui duas opções: funcional individual, na qual o treinador prepara o treino e o aluno treina sozinho em horários livres, e o funcional em grupo, com horários definidos. Além disso, qualquer plano de treinamento funcional inclui outras modalidades como: Pilates, Jump, Circuito Funcional, Zumba, com exceção do Muay Thai que tem valores diferenciados. Esse tipo de treinamento difere um pouco do realizado na Fortem e em alguns de seus concorrentes mais diretos, pois não utiliza em sua metodologia treinamento de força, característico do funcional.

Abaixo, encontram-se os planos e valores disponibilizados pela Live:

Valores Livres		Valores Trimestrais		Valores Semestrais	
2x semana	3x semana	2x semana	3x semana	2x semana	3x semana
R\$ 130,00	R\$ 130,00	R\$ 110,00	R\$ 110,00	R\$ 97,50	R\$ 97,50

Tabela 4 - Tabela de Live Fitness

Fonte: elaborado pelo autor, por meio de visita

Os valores não possuem diferenciação no aspecto de frequência semanal, ou seja, há uma perda de dinheiro e subutilização de materiais da academia. Ainda, possui uma taxa de adesão de R\$ 10,00.

6.2.2 Ambiente do Mercado

De acordo com informações da EXAME (2016), o Brasil é um país altamente voltado para o mercado da beleza: é um dos maiores mercados de beleza do mundo — o primeiro em cirurgias plásticas e perfumaria, o segundo em cuidados com o cabelo e o terceiro em cosméticos. Em paralelo, o mercado *fitness* acompanha esse crescimento proporcionalmente. De acordo com a matéria, o Brasil é o segundo maior mercado em número de estabelecimentos (academias e estúdios), perdendo apenas para os Estados Unidos, o quarto em número de alunos ativos (mais de 8 milhões) e o décimo em faturamento (cerca de R\$ 2,4 bilhões).

Em 2016, o mercado experimentou um crescimento de 8% e a tendência é a mesma para 2018. Para garantir esse crescimento, os modelos de negócios são os mais diversos. Hoje, existem redes de academias como a Bodytech, a SmartFit e a Companhia Athletica, alguns dos maiores *players* do mercado. Essas academias possuem um alto nível de conveniência, normalmente localizadas em áreas de maior circulação de pessoas, como centros comerciais, shoppings e áreas residenciais mais populosas. Ainda, possuem diversos serviços integrados, com várias modalidades, além de uma variação de outros serviços *fitness*: como moda, alimentação, nutrição e cosméticos.

Por outro lado, existem modelos de negócios que priorizam um serviço especializado, focando em apenas um serviço disponibilizado, como centros de treinamento de *Crossfit*, estúdio de pilates e treinamento funcional, clubes de lutas e grupos de corrida. Nesses negócios, existem uma variedade imensa de atuantes, espalhando-se por diversas cidades do país. Esses serviços, normalmente,

possuem um rápido grau de rentabilização (em média, dentro de 6 meses conseguem se pagar), visto que existe um apelo de pessoas que desejam maior exclusividade e personalização de seus treinos.

Complementarmente, de acordo com a pesquisa “Worldwide Survey of Fitness Trends” realizada pelo American College of Sports Medicine (ACSM) em 2017, foram apontadas as tendências no ramo da educação física para o ano de 2018, dentre programas, modalidades e atividades. Foram ouvidas 1.800 pessoas especializadas de todos os continentes e apontaram as técnicas mais utilizadas no último ano. De acordo com especialistas, HIIT (treinamentos de curta duração com alta intensidade e intervalos para descanso), aulas coletivas (possuindo uma alta socialização entre os alunos e alta diversificação do treino) e programas de treinamento para terceira idade (como envelhecimento da população, se torna imprescindível desenvolver treinamentos focados na manutenção de saúde e prevenção de doenças) estão em alta. O treinamento funcional se encaixa no perfil dessas tendências tendo em vista a possibilidade de personalização e a metodologia desenvolvida, que abrange treino de força e treino metabólico (focando na área cardiorrespiratória).

6.3 ANÁLISE SWOT

Com o intuito de conhecer o mercado e selecionar as melhores estratégias e ações, é fundamental analisar os ambientes interno e externo (CHURCHILL, 2000). Para isso, estruturar uma análise SWOT faz com que seja possível visualizar os pontos positivos e negativos da organização, considerando forças e fraquezas, oportunidades e ameaças. Essa análise terá alto impacto na tomada de decisão.

A avaliação dos pontos forte e fracos da organização foram apontados por meio do ponto de vista do proprietário e aqueles apontados pela pesquisa de satisfação realizada junto aos alunos já matriculados. A avaliação do ambiente externo se deu pela observação de alguns *players* grandes do mercado, pela pesquisa junto a concorrentes mais próximos e informações disponíveis referente ao mercado em que a Fortem está inserida.

Os tópicos específicos para a construção da análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) estão listados abaixo:

6.3.1 Forças

- 1) Metodologia: baseada em treinamentos de treinamento funcional, *Crossfit* e levantamento de peso olímpico (LPO), a Fortem divide a rotina de treinos em força e metabólico, abrangendo toda a musculatura corporal.
- 2) Estrutura: o estúdio possui espaço e equipamentos adequados para fornecer um atendimento muito bom e realização de variados exercícios dentro da metodologia utilizada, além de contar com vestiário e banheiro.
- 3) Profissionais especializados: os profissionais que trabalham no estúdio são especializados na área de treinamento funcional com certificações de cursos referências na área.
- 4) Atendimento altamente personalizado: hoje, o atendimento é limitado a 5 alunos por hora e cada um possui sua ficha de treinamento específica, levando em consideração as limitações e forças dos alunos.
- 5) Localização: de acordo com Ferreira e Menezes (2017) no último relatório do IBGE, a Região Central de Porto Alegre é composta pelos bairros: Auxiliadora, Azenha, Bela Vista, Bom Fim, Centro, Cidade Baixa, Farroupilha, Floresta, Independência, Jardim Botânico, Menino Deus, Moinhos de Vento, Mont'Serrat, Petrópolis, Praia de Belas, Rio Branco, Santa Cecília e Santana; tem 19,64% da população do município; a taxa de analfabetismo é de 0,51%, uma das mais baixas; e o rendimento médio dos responsáveis por domicílio é de 8,81 salários mínimos, uma das mais altas do município. O estúdio está localizado muito próximo dessas áreas, na Avenida Independência.

6.3.2 Fraquezas

- 1) Falta de reputação na região: apesar de possuir alta recomendação, o estúdio tem apenas 1 ano e 5 meses de funcionamento, portanto, ainda não obtém o reconhecimento da população dos bairros em que está inserido, nem de bairros próximos. Possui metade de sua capacidade atual, cerca de 70 alunos ativos.
- 2) Falta de registro de marca: não ter a marca registrada é um problema, à medida que a concorrência é bastante forte.
- 3) Planos e valores: por possuir uma alta personalização e limitação de atendimento por horário - embora esteja de acordo com o mercado -, os preços ainda são altos para uma parcela da população.
- 4) Gestão do estúdio: ainda se faz ações, principalmente de marketing, de forma bastante intuitiva, sem um planejamento prévio com base em informações históricas ou tendências de marketing digital, por exemplo.
- 5) Falta de relacionamento com outros negócios: o estúdio ainda não possui um protocolo para relacionamento com outros negócios e obter maior reconhecimento da comunidade de uma forma geral.

6.3.3 Oportunidades

- 1) Aumento na procura por atividades físicas: de uma forma geral, as pessoas têm buscado sair do sedentarismo e procurado atividades físicas, tanto que o Brasil aparece como um dos maiores mercados *fitness* do mundo.
- 2) Crescimento do treinamento funcional: o treinamento funcional tem crescido e sendo mais reconhecido no mercado *fitness*.
- 3) Maior procura por personalização de serviços: muitos interessados buscam uma alternativa às academias tradicionais, nas quais não há mudança de treinos ou acompanhamento efetivo de um profissional da área de educação física.

- 4) As mulheres têm buscado cada vez mais praticar exercícios físicos e, como apresentado anteriormente, as mulheres compõem cerca de 70% do público que utiliza o serviço da Fortem.
- 5) Os bairros ao redor são um dos maiores em termos de população e mais ricos da cidade.
- 6) O estúdio está situado perto de diversos hospitais na região e, geralmente, as pessoas que trabalham nesses locais têm mais propensão a buscar serviços voltados à saúde.

6.3.4 Ameaças

- 1) Concorrência: é bastante difícil mensurar a real concorrência direta para o serviço, dado que existe uma alta diversidade de serviços oferecidos e a livre concorrência de *personal trainers* (treinadores pessoais) autônomos na região.
- 2) Consolidação de grandes marcas: as marcas mais reconhecidas ainda conseguem atuar com mais força no mercado, limitando um pouco a atuação de estúdios menores.
- 3) Aumento de diversidade de esportes: existe um crescente de diversas modalidades de esporte, como lutas, *Crossfit*, entre outras.
- 4) Concorrência desleal: hoje existe um concorrente da Fortem que usa o nome da marca para divulgação de seus serviços.

6.4 MATRIZ SWOT

Na matriz SWOT apresentada abaixo, são destacados os pontos já citados, como forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, bem como o impacto de cada um no negócio, destacados pelos números ao lado, levando em consideração o parâmetro da escala de avaliação.

MATRIZ SWOT		
INTERNAS	FORÇAS	FRAQUEZAS
	Metodologia diferenciada; (9)	Falta de reputação na região; (2)
	Estrutura física; (9)	Falta de registro de marca; (4)
	Profissionais especializados; (8)	Planos e valores; (3)
	Atendimento altamente personalizado; (7)	Gestão administrativa do estúdio; (2)
	Localização privilegiada; (9)	Falta de relacionamento com outros negócios; (3)
EXTERNAS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	Aumento na procura por atividades físicas; (9)	Concorrência difusa; (2)
	Crescimento do treinamento funcional; (10)	Consolidação de grandes marcas; (3)
	Maior procura por personalização de serviços; (8)	Aumento de diversidade de esportes; (2)
	Mulheres à procura desse tipo de serviço (8)	Concorrência desleal; (5)
	Os bairros ao redor são um dos maiores em termos de população e mais ricos da cidade, com hospitais próximos. (8)	

Figura 22 - Matriz SWOT da Fortem

Fonte: elaborado pelo autor

6.5 OBJETIVOS DE MARKETING

Os objetivos de marketing listados abaixo foram delimitados a partir da análise dos dados coletados no presente trabalho:

- Aumentar a reputação do estúdio como referência em treinamento funcional nas regiões da Independência, Bom Fim e Centro Histórico;
- Expandir a carteira de clientes para até 80% da capacidade total do estúdio;
- Desenvolver estratégia para comunicação com potenciais clientes, clientes e clientes inativos.

6.6 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

O principal objetivo da Fortem Treinamento Físico Funcional é aumentar sua relevância e tornar-se referência nas regiões da independência, Bom Fim e Centro até o final de 2018. Para isso acontecer, o foco será fortalecer ainda mais a indicação de novos alunos, por meio de definição de um processo para isso. Complementarmente a isso, será fundamental estabelecer um processo de comunicação (com bases no CRM, *Customer Relationship Management*, por exemplo) para que não haja perda de informação e que haja maior conversão de alunos inativos e interessados no serviço. Ainda, fortalecer o desenvolvimento de negócios locais nesses bairros, por meio de parcerias institucionais, será fundamental para o objetivo principal.

6.6.1 Público-alvo

O público-alvo, reconhecido pela Fortem e evidenciado na coleta de informações já apresentadas, define que são: mulheres, de 18 a 35 anos, com alta escolaridade, com independência financeira, preocupadas com a saúde, que tenham um estilo de vida voltado ao exercício físico e que já praticavam outros exercícios no passado. Essas pessoas moram ou trabalham em bairros próximos e buscam treinos dinâmicos.

Pequenos negócios locais passam a ser também público-alvo, à medida que há necessidade de desenvolvimento de um relacionamento mais aproximado com esses locais.

6.6.2 Posicionamento

A Fortem busca fornecer maior qualidade de vida para seus alunos, buscando, por meio de treinamentos dinâmicos e altamente personalizados, ser a referência em treinamento funcional na região em que está situada.

6.6.3 Composto de Marketing

O composto de marketing (produto/serviço, preço, promoção e praça) da Fortem foi desenvolvido da seguinte forma:

- Serviço: o principal serviço oferecido é um treinamento altamente personalizado, levando em consideração a força, as limitações e os objetivos que o aluno busca com o treinamento funcional e com a disponibilidade da estrutura do estúdio. Serão montados uma rotina de exercícios dentro da etapa que o aluno for encaixado inicialmente. Com o passar das etapas de treinamento e colhendo *feedback* constante do aluno, haverá evolução dentro da metodologia de treinamento e os exercícios se tornarão cada vez mais complexos para contínuo fortalecimento da musculatura. Frequentemente, serão feitas avaliações físicas, conforme disponibilidade do aluno, para mensurar a efetividade dos treinos.
- Preço: os preços são inicialmente calculados em relação a hora-aula do treinador e leva em consideração também os custos fixos do estúdio. Já existem planos mensais, trimestrais, semestrais e anuais para fidelização do cliente. Descontos ainda são ofertados à medida que haja mais de um aluno comecem a treinar. Ainda, há horários de menor movimento, nos quais são oferecidos valores ainda mais baixos.
- Promoção: o estúdio trabalha atualmente com as recomendações de alunos. Essa é a principal forma de divulgação do serviço. As redes sociais (Facebook e Instagram) são formas complementares para a divulgação, utilizando inclusive *posts* patrocinados para alavancar os resultados dessas ferramentas.
- Praça: as regiões dos bairros Independência, Centro Histórico e Bom Fim são as principais praças, tendo em vista que há uma conveniência muito forte envolvendo esse tipo de serviço.

6.6.4 Aproveitamento das capacidades

Aproveitamento das Capacidades		
FORÇAS	OPORTUNIDADES	PONTOS-CHAVE
Metodologia diferenciada Profissionais especializados	Aumento na procura por atividade física Crescimento do treinamento funcional Maior procura por personalização de serviços	Desmistificar o que é treinamento funcional, destacando os diferenciais da Fortem como o método e a qualificação.
Atendimento altamente personalizado	Mulheres à procura desse tipo de serviço	Ressaltar as características do cliente: maioria de mulheres que treinam e focar a comunicação para elas.
Estrutura física Localização privilegiada	Os bairros ao redor são um dos maiores em termos de população e mais ricos da cidade, com hospitais próximos.	Trabalhar com parcerias envolvendo esses hospitais da região, ressaltando o desenvolvimento da saúde dentro de uma estrutura bem equipada e preocupada com o treinamento preventivo.

Figura 23 - Aproveitamento das capacidades

Fonte: elaborado pelo autor

6.6.5 Minimização das limitações

Minimização das Limitações		
FRAQUEZAS	OPORTUNIDADES	PONTOS-CHAVE
Falta de reputação Relacionamento com outros negócios	Os bairros ao redor são um dos maiores em termos de população e mais ricos da cidade, com hospitais próximos.	Desenvolver um programa de parcerias que envolva troca de serviços ou descontos para funcionários de negócios locais.
Gestão administrativa do estúdio	Aumento na procura por atividade física Crescimento do treinamento funcional	Construir um processo de comunicação com <i>prospects</i> e clientes inativos para que haja conversão
Planos e valores	Maior procura por personalização de serviços	Desenvolver um método de treinamento mais acessível financeiramente e horários com menor procura a preços reduzidos.
Registro da marca	Crescimento do treinamento funcional	Registrar a marca legalmente, bem como novos métodos que possam surgir no decorrer do trabalho

Figura 24 - Minimização das limitações

Fonte: elaborado pelo autor

6.6.6 Conversão das desvantagens

Conversão das Desvantagens		
FRAQUEZAS	AMEAÇAS	PONTOS-CHAVE
Falta de reputação Planos valores	Concorrência difusa Consolidação das grandes marcas	Preparar material (vídeo e manual) descrevendo como o treinamento funcional é realizado na Fortem, ressaltando o diferencial e dando base para sustentação dos valores praticados.
Registro da marca	Concorrência desleal	Registrar a marca, seguindo orientações legais para possíveis processos no futuro.

Figura 25 - Conversão das desvantagens

Fonte: elaborado pelo autor

6.7 IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO

A construção e implementação do plano foram fundamentadas na matriz SWOT e estratégias e ações definidas a partir dela e descritas na seção anterior. Conseqüentemente, visa-se atingir os objetivos previamente estabelecidos.

- **Objetivo 1: aumentar a reputação do estúdio como referência em treinamento funcional nas regiões da Independência, Bom Fim e Centro Histórico.** Com o intuito de aumentar o reconhecimento do estúdio como referência em treinamento funcional na região, será estabelecido um protocolo para desenvolvimento de parcerias com outros negócios, levando em consideração descontos exclusivos nas modalidades ofertadas pelo estúdio, troca de serviços ou eventos compartilhados. O estúdio também vai desenvolver um novo serviço de treinamento funcional, com turmas definidas de até 6 alunos, em formato de circuito e com preços mais acessíveis. A imagem abaixo ilustra pontos importantes para desenvolvimento dessa estratégia.

Plano de Ação para Objetivo 1: aumentar a reputação do estúdio como referência em treinamento funcional nas regiões da Independência, Bom Fim e Centro Histórico.				
Ações	Prazo	Pontos de desempenho	Responsável	Custo
Desenvolver programa de parcerias que envolva troca de serviços ou descontos para funcionários de negócios locais.	15/06/2018	Entrega de um protocolo estruturado para desenvolvimento de parcerias.	Área administrativa	R\$ 0,00
Prospectar possíveis parceiros com afinidade ao serviço desenvolvido na Fortem.	01/07/2018	Número de possíveis parceiros; número de parceiros efetivos	Área administrativa	R\$ 0,00
Apresentar proposta para possíveis parceiros	20/07/2018	Número de reuniões agendadas; número de propostas fechadas	Área administrativa	R\$ 0,00
Desenvolver parcerias fechadas	Prazo indeterminado	Número de eventos realizados; número de pessoas que treinam por meio das parcerias	Área administrativa	R\$ 0,00
Proteger a marca da Fortem legalmente, registrando-a.	15/08/2018	Registro da marca	Área administrativa	R\$ 1.000,00

Figura 26 - Tabela Objetivo 1

Fonte: elaborado pelo autor

- Objetivo 2: expandir a carteira de clientes para até 80% da capacidade total do estúdio.** O processo de indicação será constantemente estimulado e intensificado, por se tratar da maior fonte de novos clientes. O estúdio fará os contatos com as pessoas indicadas pelos alunos ativos, adotando uma estratégia comercial mais ativa. Paralelamente, será contratado um especialista para realizar consultoria digital e impulsionar ainda mais as postagens das redes sociais do estúdio. A imagem abaixo ilustra pontos importantes para desenvolvimento dessa estratégia.

Plano de Ação para Objetivo 2: expandir a carteira de clientes para até 80% da capacidade total do estúdio.				
Ações	Prazo	Pontos de desempenho	Responsável	Custo
Comunicar alunos ativos do estúdio de uma campanha de indicação constante	15/06/2018	Alunos clientes da campanha	Área administrativa	R\$ 0,00
Coletar os contatos do sindicados	15/07/2018	Número de contatos recebidos	Área administrativa	R\$ 0,00
Contatar indicados para aula experimental	15/08/2018	Número de pessoas contatadas; número de aulas experimentais	Área administrativa	R\$ 0,00

Produzir vídeos que expliquem o treinamento funcional e o trabalho realizado na Fortem	30//08/2018	Número de vídeos produzidos e divulgados	Área administrativa	R\$ 0,00
Contratar consultoria especializada em marketing digital	15/06/2018	Número de publicações em mídias sociais realizadas; número de aulas experimentais	Área administrativa	R\$ 300,00

Figura 27 - Tabela Objetivo 2

Fonte: elaborado pelo autor

- Objetivo 3: desenvolver estratégia para comunicação com potenciais clientes, clientes e clientes inativos.** Ainda não existe uma lógica por trás da área comercial e de marketing para relacionamento com potenciais clientes, clientes ou clientes inativos. Usa-se muito da intuição para definir ações de comunicação. Para isso, será adotada estratégias de CRM (*Customer Relationship Management*), na qual será estabelecidos prazos, ações e conteúdo nas divulgações, envolvendo, principalmente, ferramentas de mídias sociais, aplicativo para agendamento de aulas e e-mail marketing para esses públicos. A imagem abaixo ilustra pontos importantes para desenvolvimento dessa estratégia.

Plano de Ação para Objetivo 3: desenvolver estratégia para comunicação com potenciais clientes, clientes e clientes inativos.				
Ações	Prazo	Pontos de desempenho	Responsável	Custo
Reunir as informações de todos as pessoas interessadas em treinamento funcional para construção de database	15/06/2018	Quantidade total de contatos	Área administrativa	R\$ 0,00
Definir plano de comunicação com conteúdo e frequência de divulgação, com base em CRM.	15/08/2018	Plano final para divulgação	Área administrativa	R\$ 0,00
Realizar os contatos com interessados	30/08/2018	Número de pessoas contatadas; conversão de contatados x clientes; aulas experimentais agendadas e realizadas	Área administrativa	R\$ 0,00

Figura 28 - Tabela Objetivo 3

Fonte: elaborado pelo autor

6.8 AVALIAÇÃO E CONTROLE DOS RESULTADOS

As metas estabelecidas na seção anterior são completamente compatíveis com as possibilidades de ferramentas, estrutural ou financeiro que a Fortem dispõe. O estúdio conta com dois treinadores responsáveis pelo desenvolvimento da parte técnica, sendo um deles o dono, e com uma pessoa responsável por questões administrativas. O comprometimento dessas pessoas fará com que essas ações sejam realizadas com sucesso.

Os prazos poderão ser flexibilizados (antecipados ou atrasados), à medida que haja maior urgência em outros assuntos que envolvam a rotina do estúdio. Contudo, essas mudanças deverão ocorrer de comum acordo e serem registradas entre as partes envolvidas para que não haja perda de informação. Mensalmente, haverá uma reunião entre a área administrativa e a área técnica para demonstração de resultados, repasse de feedbacks e ajustes no cronograma de atividades, se necessário.

A área administrativa deverá estar atenta às informações de ambiente externo, como concorrência na região ou novas parcerias a serem desenvolvidas, por exemplo. A área técnica deverá se manter atualizada a respeito de novos métodos de treinamento e exercícios que possam ser incorporados à rotina de exercícios já praticada, levando em consideração a disponibilidade de recursos. O plano será revisto ano a ano, avaliando as estratégias adotadas e, então, decidir se dará prosseguimento ou não às que não surtiram efeito. Ainda, serão propostas novas estratégias e definidas suas prioridades para o ano posterior.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Internamente, a Fortem Treinamento Físico Funcional está muito bem estruturada, com um bom espaço e diferenciada metodologia de treinamentos. Está localizada em uma região bastante populosa, com uma renda alta e que se preocupa com a saúde, utilizando do esporte como uma prática frequente. Ainda, a região não possui centros de treinamento de *Crossfit*, modalidade em alta na atualidade, tendo em vista que não há espaço suficiente em bairros próximos.

Dispõe de especialistas na área técnica, com certificado conhecimento em treinamento funcional, com fortes características empreendedoras e voltados às necessidades dos clientes. O estúdio também possui alta fidelidade, à medida que o plano mais utilizado é o semestral, para quem treina duas vezes na semana. nesse sentido, há pouca perda de clientes, ainda mais para a concorrência direta.

As condições e oportunidades externas contribuem para maior prosperidade do negócio, ao passo que há um maior número de pessoas preocupadas com a saúde, com o fortalecimento do corpo e buscando treinamentos mais dinâmicos. O país é um dos maiores no mercado *fitness* e continua crescendo, apesar das crises que enfrentou. As pessoas têm buscado maior personalização de serviços e, por isso, costumam sair de academias tradicionais, nas quais esse acompanhamento não acontece. Por isso, o foco na qualidade e no cliente é fundamental para o crescimento do estúdio.

Em relação à concorrência, possui uma grande concorrente, a MV Funcional, que utiliza métodos muito semelhantes e tem mais tempo de atividade, além de maior reconhecimento nas redes sociais. Contudo, é possível observar um rápido crescimento em apenas 1 ano e 5 meses de funcionamento. Ou seja, tudo isso necessariamente, foi atingido por meio do atendimento altamente personalizado e pelo método bem estabelecido. Isso fez com que houvesse a necessidade da contratação de uma pessoa focada na gestão da informação do estúdio, como questões de marketing, financeiros, comerciais e de recursos humanos. Com isso, espera-se maior estruturação e menos intuição nas tomadas de decisão.

REFERÊNCIAS

BERTÃO, Naiara. **Brasil já é um dos maiores mercados “fitness” do mundo.** 2016. Disponível em <<https://exame.abril.com.br/revista-exame/brasil-ja-e-um-dos-maiores-mercados-fitness-do-mundo/>>. Acesso em 7 de outubro de 2017.

CAMPOS, M. A.; NETO, B. C. **Treinamento funcional resistido:** para melhoria da capacidade funcional e reabilitação de lesões musculoesqueléticas. Rio de Janeiro: Revinter, 2004.

CHURCHILL, Gilbert A., Jr. **Marketing:** criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.

CHURCHILL, Gilbert A., Jr.; PETER, J. Paul. **Marketing:** criando valor para os clientes. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

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

DOMINGUES, Renata. **Gigante:** mercado fitness dribla crise e exhibe números superlativos no Arnold. 2017. Disponível em <<https://globoesporte.globo.com/eu-atleta/corridas-e-eventos/noticia/gigante-mercado-fitness-dribla-crise-e-exibe-numeros-superlativos-no-arnold.ghtml>>. Acesso em 11 de dezembro de 2017.

ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W. **Comportamento do consumidor.** 8ª edição. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 2000.

ESTADÃO. **Mercado fitness movimentada mais de US\$ 2 bilhões, de acordo com pesquisa.** Disponível em <<http://economia.estadao.com.br/noticias/releases-ae,mercado-fitness-movimentada-mais-de-us-2-bilhoes-de-acordo-com-pesquisa,70001666907>>. Acesso em 11 de dezembro de 2017.

FERREIRA, Gisele da Silva; MENEZES, Daiane Boelhouver. **Relatório de análise socioeconômica da cidade de Porto Alegre.** Porto Alegre: FEE, 2017.

FERREL, O. C; HARTLINE, Michael. **Estratégia de Marketing.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

GESTÃO FITNESS: **Tendências do mercado fitness para 2018.** Disponível em <<http://www.gestaofitness.com.br/tendencias-do-mercado-fitness-para-2018/>>. Acesso em 26 de maio de 2018.

GIANESI, Irineu G. N. **Administração estratégica de serviços:** operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, A. Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2004.

JORNAL DO COMÉRCIO. **Crise obriga academias a reinventar os negócios**. Disponível em <<http://jcrs.uol.com.br/conteudo/2017/04/economia/557506-crise-obriga-academias-a-reinventar-os-negocios.html>>. Acesso em 11 de dezembro de 2017.

KOTLER, P. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1993.

KOTLER, P. **Administração de marketing** – análise, planejamento, implementação e controle. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

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

KOTLER, P. KELLER, K. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LIPINSKI, Jéssica. **Marketing de relacionamento: tudo o que você precisa saber para fidelizar clientes**. 2016. Disponível em <<https://resultadosdigitais.com.br/blog/marketing-de-relacionamento/>>. Acesso em 10 de dezembro de 2017.

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

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

MCDONALD, Malcolm. **Planos de marketing: como criar e implementar planos eficazes**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

NUNES, M. P.; VOTRE, S. J.; DOS SANTOS, W. **O profissional em educação física no Brasil: Desafios e perspectivas no mundo do trabalho**. Motriz, Rio Claro, v.18, n.2, p.280-290, abr./jun. 2012.

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

ROSSI, Carlos Alberto Vargas; SLONGO, Luiz Antônio. **Pesquisa de Satisfação de Clientes: o Estado-da-Arte e Proposição de um Método Brasileiro**. São Paulo: RAC, Vol. 2,/Abr., 1998, p. 101-125.

SEBRAE. **Fitness:** Oportunidades e Competitividade no Avanço do Mercado. 2017. Disponível em <<http://www.sebraemercados.com.br/fitness-oportunidades-e-competitividade-no-avanco-do-mercado/>>. Acesso em 10 de dezembro de 2017.

SHETH, Jagdish N.; MITTAL, Banwari; NEWMAN, Bruce I.. **Comportamento do Cliente:** Indo Além do Comportamento do Consumidor. São Paulo: Atlas, 2001.

WEINBERG, Robert S.; GOULD, Daniel. **Fundamentos da Psicologia do Esporte e do Exercício.** 6ª ed. São Paulo: Artmed Editora, 2017.

WESTWOOD, John. **Como preparar um plano de marketing.** São Paulo: Clio, 1996.

WESTWOOD, John. **O plano de marketing.** 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

ZEITHAML, Valarie A. **Marketing de serviços:** a empresa com foco no cliente. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DONO DO ESTÚDIO

O questionário abaixo foi respondido pelo dono do estúdio, mostrando as percepções que ele possui do serviço que disponibiliza.

1. Qual o número atual de alunos ativos?
2. Qual a capacidade máxima de alunos estimada?
3. Qual a média dos valores (ticket médio) por aluno?
4. Qual o público alvo do estúdio e seu perfil?
5. Como a quantidade de alunos e o serviço prestado vêm evoluindo ao longo do tempo?
6. Qual a eficiência da utilização dos espaços físicos do estúdio? Ocorre subutilização desses espaços?
7. Quais são os planos disponíveis aos alunos para matrícula?
8. Existem descontos concedidos aos alunos? Em que casos?
9. O número de matrículas é sensível à sazonalidade? Quais os períodos de maior e menor demanda?
10. Existem outros serviços que pretendem incluir em breve ou que possam ser adicionados?
11. Como está organizado o organograma da empresa? Como são tomadas as decisões e quem as toma?
12. Como é a relação com os fornecedores? Como são escolhidos e quais são eles?
13. Quais são as atuais metas da empresa?
14. Quais são os principais objetivos da empresa no curto e no longo prazo?
15. Como é feita a divulgação do estúdio e de seus serviços?
16. As ações para atração de clientes vêm apresentando resultados? Quais são estes?
17. Quais são os principais motivos (na tua visão) que fazem um aluno escolher a Fortem para realizar a matrícula? E o que faz potenciais alunos escolherem outros estúdios?
18. Quem são os concorrentes? Como a Fortem se posiciona e se diferencia das demais academias?
19. Como é a situação do preço comparado ao dos concorrentes?
20. Como tu te atualiza em relação às questões legais?
21. Qual a maior dificuldade ou desafio para o crescimento da empresa?
22. Como a empresa se apresenta nas mídias sociais e com qual intensidade?

APÊNDICE B - PESQUISA DE SATISFAÇÃO

Esse foi o formulário encaminhado a todos os alunos do estúdio para que pudessem dar suas percepções do serviço oferecido.

Pesquisa de Satisfação - Fortem

Nesse pouco mais de 1 ano de atividade, a Fortem quer ouvir você! Através desta pesquisa, será medido o grau de satisfação dos alunos em relação ao estúdio e seus serviços. É fundamental que você responda as questões com atenção e sinceridade para que possamos melhorar ainda mais nosso atendimento! As informações e os dados preenchidos neste questionário são confidenciais. Desde já, agradecemos a atenção e a participação!

1. Com que gênero você se identifica? *

- a) Feminino
- b) Masculino
- c) Outro:

2. Qual a sua idade? *

—

3. Qual bairro você mora? *

- a) Independência, Porto Alegre
- b) Bom Fim, Porto Alegre
- c) Floresta, Porto Alegre
- d) Centro Histórico, Porto Alegre
- e) Outro:

4. Qual a sua escolaridade? *

- a) Ensino Fundamental incompleto
- b) Ensino Fundamental completo
- c) Ensino Médio incompleto
- d) Ensino Médio completo
- e) Ensino Superior incompleto
- f) Ensino Superior completo
- g) Pós-graduação

5. Qual a sua renda mensal? *

- a) Até R\$ 1.500,00
- b) Entre R\$ 1.500,00 e R\$ 3.000,00
- c) Entre R\$ 3.000,00 e R\$ 5.000,00
- d) Acima de R\$ 5.000,0

6. Há quanto tempo você é aluno do estúdio? *

- a) Menos de 6 meses
- b) Entre 6 e 8 meses
- c) Entre 8 e 12 meses
- d) Mais de 12 meses

Quantos dias por semana você treina? *

- a) Uma vez por semana
- b) Duas vezes por semana
- c) Três vezes por semana
- d) Quatro vezes por semana
- e) Cinco vezes por semana

Com base na sua experiência na Fortem, utilize a escala de grau de (in)satisfação (sendo 1 "Totalmente Insatisfeito(a)" e 5 "Totalmente Satisfeito(a)") para avaliar cada item.

1. Localização do estúdio:*

Totalmente Insatisfeito(a) 1 2 3 4 5 Totalmente Satisfeito(a)

2. Horário de funcionamento: *

Totalmente Insatisfeito(a) 1 2 3 4 5 Totalmente Satisfeito(a)

3. Planos e valores oferecidos: *

Totalmente Insatisfeito(a) 1 2 3 4 5 Totalmente Satisfeito(a)

4. Condições do local de treino: *

(sala, mezanino, vestiário, banheiro)

Totalmente Insatisfeito(a) 1 2 3 4 5 Totalmente Satisfeito(a)

5. Aparelhos utilizados no treino: *

(barras, anilhas, halteres, kettlebells, bolas, colchonetes)

Totalmente Insatisfeito(a) 1 2 3 4 5 Totalmente Satisfeito(a)

6. Atendimento: *

Atendimento em relação a questões administrativas (como planos, valores, formas de pagamento, outras informações referentes ao estúdio).

Totalmente Insatisfeito(a) 1 2 3 4 5 Totalmente Satisfeito(a)

7. Atendimento e acompanhamento do treinador: *

Totalmente Insatisfeito(a) 1 2 3 4 5 Totalmente Satisfeito(a)

8. Mídias: *

(site, instagram, facaebook, google)

Totalmente Insatisfeito(a) 1 2 3 4 5 Totalmente Satisfeito(a)

9. De um modo geral, quão satisfeito(a) você está em relação ao estúdio? *

Totalmente Insatisfeito(a) 1 2 3 4 5 Totalmente Satisfeito(a)

10. Você recomendaria a Fortem para amigos e familiares? *

- a) Sim
- b) Não

11. Como você ficou sabendo da Fortem? *

- a) Indicação
- b) Busca no google
- c) Mídias Sociais
- d) Passagem pelo estúdio
- e) Outro:

12. Deixe a sua sugestão/elogio/crítica para nós!
