UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DA REGIÃO DAS HORTÊNSIAS
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

CÁSSIO SOARES DE OLIVEIRA RUIVO

DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL E PROPOSTAS DE MELHORIAS PARA A ÁREA DE MARKETING DIGITAL DIRECIONADO PARA AS MÍDIAS SOCIAIS *INSTAGRAM* E *YOUTUBE*

CANELA/RS
2021

CÁSSIO SOARES DE OLIVEIRA RUIVO

DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL E PROPOSTAS DE MELHORIAS PARA A ÁREA DE MARKETING DIGITAL DIRECIONADO PARA AS MÍDIAS SOCIAIS *INSTAGRAM* E *YOUTUBE*

Trabalho de Conclusão de Curso II – TCC II, com ênfase em Diagnóstico Organizacional, apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul – Campus Universitário da Região das Hortênsias, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador Prof.: Me. Sergio Luiz Pezzi

CANELA/RS

2021

RESUMO

Esse trabalho tem como objetivo diagnosticar, analisar e sugerir melhorias de curto, médio a longo prazo, utilizando a empresa Darlin Pilates – Ltda que trabalha no ramo de fisioterapia através do Método Pilates, essa organização será alvo do estudo abordando todas as áreas da empresa, utilizando embasamento teórico para analisar seus processos e identificar seus pontos fortes e fracos de cada setor, bem como apontar as ameaças e oportunidades do mercado onde a mesma atua. Foi possível constatar oportunidade no marketing digital, através das mídias sociais *Instagram* e *YouTube*, realizando uma gestão focada nas redes sociais a empresa pode alcançar de forma estratégica seu público-alvo. Com a pandemia do COVID-19 o mercado digital se fortaleceu e muitas empresa precisaram se adaptar com as mudanças, visando essa oportunidade se propôs a empresa utilizar um novo canal de vendas, através de uma plataforma *online* de pilates, onde em conjunto com as mídias sociais estrategicamente planejadas podem alcançar resultados positivo para a organização.

Palavras-chave: Diagnóstico. Mídias Sociais. Pilates. Sugestões de Melhorias.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Proprietária da empresa 16
Figura 2 – Equipe de colaboradores 17
Figura 3 – Aula de pilates *online* 18
Figura 4 – Projeto *Studio* 2020 19
Figura 5 – Organograma da empresa 39
Figura 6 – Logomarca Darlin Pilates 49
Figura 7 – Página *Instagram* Darlin Pilates 54
Figura 8 – Análise *SWOT* da empresa Darlin Pilates 67
Figura 9 – Métricas do *Google Analytics* 86
Figura 10 – Métricas do *Instagram* e *Facebook* 89
Figura 11 – Números do *YouTube* 91
Figura 12 – Vantagens do *YouTube* 92
Figura 13 – Métricas do *YouTube Analytics* 93
Figura 14 – Formulário de descrição de cargo 103
Figura 15 – Conta *Instagram* Darlin Pilates 109
Figura 16 – Exemplo de perfil no *Instagram* 110
Figura 17 – Conta *YouTube* Darlin Pilates 112
Figura 18 – Exemplo de canal no *YouTube* 113
Figura 19 – Exemplo de *landing page* 114
Figura 20 – Publicação com estratégia 115
Figura 21 – Publicação sem estratégia 116
Figura 22 – Métricas com resultado positivo 117
Figura 23 – Métricas com resultado negativo 117
Figura 24 – Números da *Hotmart* 119
Figura 25 – Exemplo para inscrições da plataforma 123
Figura 26 – Representa os módulos de aulas da plataforma 124

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais concorrentes 21
Quadro 2 – Principais fornecedores da empresa 23
Quadro 3 – Pontos fortes e fracos.....43
Quadro 4 – Pontos fortes e fracos.....60
Quadro 5 – Oportunidades da empresa Darlin Pilates 63
Quadro 6 – Ameaças da empresa Darlin Pilates.....64
Quadro 7 – Pontos fortes da empresa Darlin Pilates 65
Quadro 8 – Pontos Fracos empresa Darlin Pilates 66
Quadro 9 – Cruzamento entre pontos fortes e pontos fracos.....68
Quadro 10 – Cruzamento entre pontos fortes e oportunidades.....70
Quadro 11 – Cruzamento entre pontos fortes e ameaças.....71
Quadro 12 – Previsão de custos para a contratação 103
Quadro 13 – Custos adicionais para a contratação.....104
Quadro 14 – Contratação de empresa para gestão de mídias sociais.....105
Quadro 15 – Custos adicionais de engajamento de conteúdo 106
Quadro 16 – Quadro comparativo entre sugestões.....106
Quadro 17 – Cronograma de implantação 107
Quadro 18 – Cronograma plataforma de pilates *online*.....121
Quadro 19 – Custos da plataforma de pilates *online*.....121
Quadro 20 – Hora técnica da instrutora 122
Quadro 21 – Custos gerais para implantação de melhoria 122
Quadro 22 – Preço de venda 123

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 13

2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA DIAGNOSTICADA 15
2.1 DADOS DA EMPRESA 15
2.2 HISTÓRICO 16
2.3 PRODUTOS 19
2.4 MERCADO DE ATUAÇÃO 20
2.4.1 Microambiente 20
2.4.1.1 Concorrência 21
2.4.1.2 Clientes 22
2.4.1.3 Fornecedores 23
2.4.2 Macroambiente 24
2.4.2.1 Ambiente econômico 24
2.4.2.2 Ambiente tecnológico 25
2.4.2.3 Ambiente político-legal 26
2.4.2.4 Ambiente ecológico 27
2.4.2.5 Ambiente social 28
2.4.2.6 Ambiente demográfico 28

3 ÁREA ADMINISTRATIVA 29
3.1 GESTÃO ESTRATÉGICA 29
3.1.1 Missão 30
3.1.2 Visão 31
3.1.3 Filosofia 32
3.1.4 Objetivos 32
3.1.5 Planos estratégico, tático e operacional 33
3.1.6 Indicadores de desempenho 35
3.1.7 Padrões de controle da administração 36
3.1.8 Reuniões de avaliação 36
3.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL 37
3.2.1 Organograma 38
3.3 INOVAÇÃO 40

3.4 SISTEMA DE INFORMAÇÕES 41
3.5 PONTOS FORTES E SUGESTÕES DE MANUTENÇÃO; PONTOS FRACOS E SUGESTÕES DE MELHORIAS 42

4 ÁREA COMERCIAL 45
4.1 PESQUISA DE MERCADO 45
4.2 PRODUTO/SERVIÇO 47
4.3 PREÇO 50
4.4 COMUNICAÇÃO 51
4.4.1 Meios de comunicação utilizados 54
4.5 VENDAS 55
4.6 PÓS-VENDA 57
4.7 DISTRIBUIÇÃO 58
4.8 PONTOS FORTES E SUGESTÕES DE MANUTENÇÃO; PONTOS FRACOS E SUGESTÕES DE MELHORIAS 60

5 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE MELHORIA 63
5.1 TEMA DA PROPOSTA E CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA 72
5.2 OBJETIVOS 72
5.2.1 Objetivo geral 73
5.2.2 Objetivos específicos 73

6 REFERENCIAL TEÓRICO 75
6.1 MARKETING TRADICIONAL 75
6.2 MARGETING DIGITAL 78
6.3 *E-COMMERCE* 80
6.4 REDE SOCIAL 83
6.5 *INSTAGRAM* 87
6.6 PLATAFORMA DE VÍDEO *YOUTUBE* 90
6.7 ESTRATÉGIA PARA AS MÍDIAS SOCIAIS 94

7 PROPOSTAS DE MELHORIAS E PLANOS DE IMPLANTAÇÃO 99
7.1 CRONOGRAMA E DETALHAMENTO DAS ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO 99

7.1.1 Contratação de analista ou empresa terceirizada de mídia social.....101
7.1.2 Segmentação de público 108
7.1.3 *Instagram* 109
7.1.4 *YouTube* 111
7.1.5 Planejamento de conteúdo 113
7.1.6 Métricas 116
7.1.7 Plataforma de pilates *online* 118
7.2 INDICADORES.....125
7.3 PREVISÃO DO INVESTIMENTO.....126
7.4 PROVÁVEIS GANHOS COM A IMPLANTAÇÃO.....126
7.5 PROVÁVEIS RESISITÊNCIAS E AÇÕES DE INTERVENÇÃO.....128
7.6 RECOMENDAÇÕES FINAIS.....129

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS 131

REFERÊNCIAS.....135

ANEXO A – AUTORIZAÇÃO PARA DESENVOLVER ESTUDO NA EMPRESA DARLIN PILATES LTDA.....147

1 INTRODUÇÃO

“O mais importante e consistente uso do termo administração é aquele em que ele é visto como um processo integrativo fundamental, buscando a obtenção de resultados específicos.” (KAWASNICKA, 2012, p. 20).

Empreender no atual momento é um ato que requer coragem e organização. Apesar de milhares de novas empresas abrirem suas portas todos os meses, sabe-se da grande dificuldade que é mantê-las abertas. Essas dificuldades passam pelos pesados impostos, pela desorganização, pouca qualificação, pela falta de pesquisa de mercado e, ainda, pela acirrada concorrência. O presente diagnóstico empresarial será realizado na empresa Darlin Pilates, que atua no ramo de fisioterapia, utilizando o método pilates para o seu atendimento aos pacientes. A organização está localizada na cidade de Triunfo-RS e utilizará esse estudo como ferramenta para ter conhecimento de seus processos e apontar sugestões de melhorias ao final desse relatório.

Após a apresentação da empresa, a próxima área a ser abordada é a administrativa, na qual se exploram as áreas de gestão estratégica, objetivos, planos, a sua estrutura organizacional, a inovação e os processos e sistemas que a organização utiliza.

Na sequência dos capítulos, o próximo a ser abordado será a área comercial, que descreve a pesquisa de mercado, o tipo de serviço, as formas de comunicação que a empresa utiliza, e também explorará as áreas de vendas e pós-vendas, que são executadas pela organização e a forma de distribuição de seu serviço.

O capítulo cinco apresenta a análise da situação atual da empresa, através da Matriz *SWOT* foi possível identificar as oportunidades e ameaças, podendo também apontar seus pontos fortes e fracos, com o desenvolvimento da análise foi possível compreender o ambiente externo e interno onde a empresa situa-se e dessa forma realizar propostas de melhorias que contribuirão para o sucesso futuro da organização.

Já no sexto capítulo, retrata os assuntos relacionados a marketing digital, rede social, *e-commerce*, *Instagram*, *Youtube* e estratégias para mídias sociais, temas que irão servir de embasamento para as propostas de melhoria que são focadas no ambiente de mídias sociais, no contexto organizacional moderno

empresas que mantém relacionamento com seu público-alvo através das redes sociais estão à frente da concorrência, portanto é necessário planos e estratégias a serem trabalhadas, bem como analisar através de métricas os conteúdos compartilhados para que a empresa tenha uma gestão eficiente que auxilie para estreitar os vínculos da organização com o cliente.

O capítulo seguinte apresenta os planos de implantação, descrevendo o cronograma das etapas de sugestão de melhoria, que serão focadas nas mídias sociais *Instagram* e *Youtube*, a construção estratégica desse ambiente digital irá auxiliar a empresa a se conectar ao público desejado, questão importante que deve contribuir para a ampliação do seu canal de vendas, podendo dessa forma atingir seu público-alvo de forma digital, através de uma plataforma de pilates *online*.

Será abordado ainda nesse capítulo, indicadores que podem contribuir para a avaliação de desempenho das propostas de melhoria bem como sua eficiência, a previsão de investimento, prováveis ganhos com a implantação, prováveis resistências e ações de intervenção e as recomendações finais para implantação.

Por fim o capítulo oito trata das considerações finais sobre o estudo elaborado e o aprendizado adquirido pelo acadêmico durante o processo de execução do presente trabalho e suas contribuições adquiridas no âmbito pessoal e profissional.

2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA DIAGNOSTICADA

O presente capítulo expõe a empresa que será foco do estudo, relatando seu histórico e mudanças sofridas ao decorrer dos anos, desde sua fundação, bem como sua área de atuação, posicionamento de mercado e tipo de serviço prestado. Em complemento à caracterização da empresa, a autora Kwasnicka (2012, p. 21) acresce que a "[...] administração é feita de maneira mais flexível, e considera-se a empresa como uma união de esforços em torno de uma série de metas e objetivos".

2.1 DADOS DA EMPRESA

A participação acionária da empresa é representada pela proprietária Darlin Garcia de Campos, brasileira, solteira, empresária, com ensino superior completo em Fisioterapia. A empresa, de acordo com sua natureza, é uma sociedade empresária limitada e, quanto ao seu porte, se encaixa no enquadramento tributário Simples Nacional de Microempresa com faturamento anual de R$160.000,00. O seu quadro de funcionários é pequeno, limitando-se à proprietária, que desempenha a função de instrutora de pilates, e a uma colaboradora educadora física, que exerce a mesma função.

Razão social: Darlin Pilates Ltda
Nome fantasia: Darlin Pilates.
CNPJ: 25.359.334/0001-87.
Endereço: R. Marechal Deodoro da Fonseca, número 221, sala 103.
Bairro: Centro.
Cidade: Triunfo.
Estado: Rio Grande do Sul.
Fundação: 02 de abril de 2012.
Número de funcionários: 01.
Faturamento anual aproximado: R$160.000,00.
Enquadramento tributário: Simples Nacional de Microempresa.
Ramo: Fisioterapia.
Caracterização: Pilates.
Capacidade: 4 pacientes.
Gestor: 01 pessoa

2.2 HISTÓRICO

A empresária Darlin Campos relata que o espírito empreendedor está no sangue da família. Seu pai é produtor rural e chefia a família através do cultivo de melancia, plantação de mato para corte de lenha e prática também da piscicultura na região de Triunfo/RS. Devido a essa forte influência familiar, a gestora sempre pensou em ter seu próprio negócio. Obviamente que sua prioridade era algo que não envolvesse um serviço pesado igual ao de seu pai, porém um negócio que desse sequência ao seu estudo de formação: a fisioterapia. Durante o curso, teve oportunidade de fazer estágios em vários locais e com isso pôde acrescentar muito conhecimento para suas pretensões futuras de negócio.

Quando encerrou a faculdade em dezembro de 2010, deu início a sua jornada, empregou-se em uma clínica de fisioterapia na cidade de Triunfo-RS, que prestava serviço à prefeitura, onde fazia atendimentos de fisioterapia aquática e também domiciliar, visitando os pacientes em suas residências, trabalhava dessa forma, pois o interior de Triunfo-RS é consideravelmente grande e muitos pacientes não tinham condições físicas e financeiras de irem até o centro da cidade. Segundo o IBGE (2021), seu território é 823.416 km², densidade demográfica de 31,50 hab/km².

Figura 1 – Proprietária da empresa

Fonte: Arquivos da empresa (2015).

Como sempre foi uma pessoa ativa e estava apta para novos desafios e conhecimentos, iniciou um curso de formação de pilates, um conceito diferente de trabalhar com a fisioterapia. Foi por meio desse curso que sua vida mudou e sua decisão de empreender ocorreu.

Como na sua região não havia nenhum *studio* ou clínica que trabalhasse com esse método, viu uma oportunidade de negócio e, com o mínimo de investimento possível, comprando os aparelhos necessários para ministrar as aulas, alugou uma sala comercial pequena no centro de Triunfo-RS e inaugurou seu *studio* após 1 ano e 4 meses de formação em fisioterapia (Figura 1).

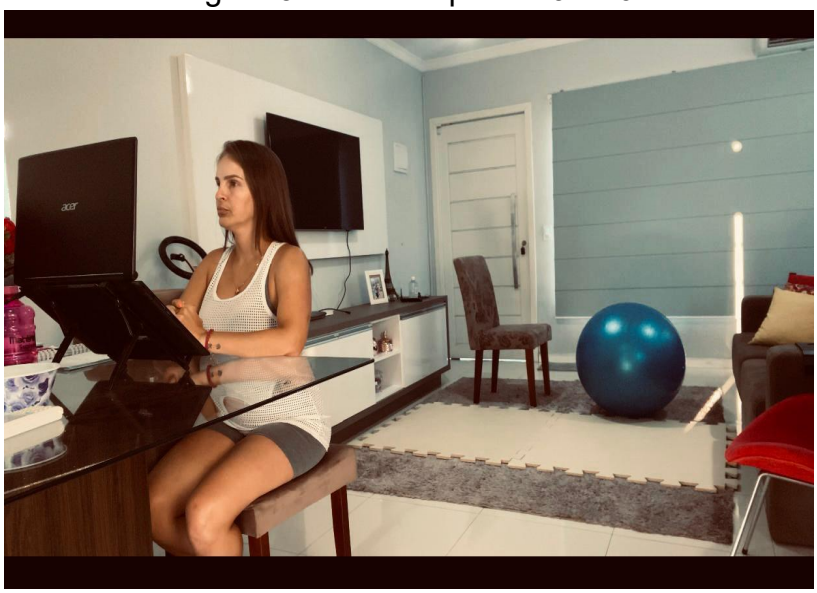
Após três anos, surgiu a vontade de aumentar seu espaço, ampliar o número de alunos e funcionários. A gestora administrava sua empresa sozinha e, após a ampliação do negócio, mudando o nome para Darlin Pilates e Funcional, passou a ter seis funcionários: uma secretária, uma fisioterapeuta, uma educadora física e três estagiários. Trabalhou assim durante quatro anos e meio e, quando a pandemia do COVID-19 chegou a nosso país, obrigou-se a fechar as portas por um tempo e, por ser uma gestora extremamente organizada, visionária e comprometida não somente com seus pacientes, mas também com seus colaboradores, preferiu encerrar as atividades momentaneamente antes que suas tentativas em manter-se em dia, com salários, aluguel e despesas da empresa, se tornassem dívidas impagáveis.

Figura 2 – Equipe de colaboradores

Fonte: Arquivos da empresa (2015).

Diante deste cenário, a gestora precisou utilizar uma nova ferramenta de trabalho, possibilitando migrar o atendimento aos seus alunos para a modalidade de pilates *online*, a qual cerca de 60% apoiou e experimentou a novidade como uma alternativa para não ficarem sem a prática, e ainda manter o isolamento social, diante de todos os acontecimentos. Esse método foi uma grande descoberta, que se estendeu por sete meses, sendo uma forma de trabalho utilizada até os dias atuais, configurando uma forma de atingir pacientes de outras cidades e estados (Figura 3).

Figura 3 – Aula de pilates *online*



Fonte: Arquivos da empresa (2020).

Após cinco meses de pandemia, iniciou seu projeto particular que era voltar a ser proprietária de um *studio* de pilates, em uma nova sala, bem localizada, com estrutura planejada, móveis e decoração, com auxílio de um profissional arquiteto. Colocou de lado então as atividades da modalidade de funcional e se deteve a sua origem, voltada apenas para o método de pilates contemporâneo, que trabalha a reabilitação de problemas físicos através de exercícios com aparelhos específicos e também movimentos com o próprio corpo, que trazem benefícios como mobilidade, concentração, força e consciência corporal. Após o processo de execução do projeto, foram necessários dois meses para que o novo *studio* ficasse pronto e estivesse em pleno funcionamento, apto a receber seus pacientes.

Logo na abertura já se preencheu a maioria dos horários e a procura pela prática foi muito grande, tanto de ex-alunos quanto de novos alunos querendo cuidar de sua saúde e também curiosos pelo novo espaço. Não esquecendo que a

modalidade *online* seguiu firme para aqueles que não podem ir até o *studio*, para os que são do grupo de risco e também para quem gostou da dessa forma de prática (Figura 4).

Figura 4 – Projeto *Studio* 2020

Fonte: Arquivos da empresa (2020).

Esse foi o histórico da empresa em diagnóstico, com sua linha do tempo desde o início da organização até o presente momento, demonstrado por meio de imagens.

2.3 PRODUTOS

Os autores Kotler e Armstrong (2015, p. 244) apresentam o conceito de produto de uma maneira mais ampla:

> Definimos um produto como qualquer coisa que pode ser oferecida a um mercado para apreciação, aquisição, ou consumo e que pode satisfazer um desejo ou uma necessidade. Os produtos incluem mais do que apenas objetos tangíveis, como carros, computadores ou celulares. [...] os produtos também incluem serviços, eventos, pessoas, lugares, organizações, ideias ou uma mistura de tudo isso.

Arantes (2012, p. 34) conceitua produto de forma muito similar, descrevendo que “produto é aquilo que está sendo oferecido ao consumidor, seja tangível ou intangível”. Isto é, produto é aquilo que o consumidor adquire, sendo algo concreto ou algo que não pode ser tocado.

Segundo Sandhusen (2011, p. 295), “os produtos definem o negócio da empresa, incluindo seus clientes, concorrentes, necessidades de recursos e estratégias auxiliares de distribuição, precificação e promoção”.

2.4 MERCADO DE ATUAÇÃO

O mercado pode ser descrito como “[...] organizações com necessidades para se atender, dinheiro e disposição para gastá-lo.” (ETZEL; WALKER; STANTON, 2001, p. 45).

De acordo com os autores Kotler e Keller (2012, p. 8):

> Antigamente, um mercado era um local físico onde compradores e vendedores se reuniam para comprar e vender seus produtos. Hoje, os economistas descrevem um mercado como um conjunto de compradores e vendedores que efetuam transações relativas a determinado produto ou classe de produto (mercado imobiliário ou de grãos, por exemplo). Esse tipo de mercado abunda nas economias modernas.

Ainda na visão destes autores, este mercado pode ser dividido em: mercado de modismo, mercado de tendência e megatendência (KOTLER; KELLER, 2006).

Segundo Kotler e Armstrong (2003, p. 8), “mercado é o conjunto de compradores atuais e potenciais de um produto”.

Atualmente a empresa situa-se na cidade de Triunfo-RS, foi precursora das atividades relacionadas ao pilates, se tornando referência para a população que, segundo o IBGE (2021), é de 29.856 habitantes. A gestora relata que a maioria de seus pacientes estão concentrados na cidade de origem, mas hoje, contando com aulas *online,* atende paciente de outros municípios do Rio Grande do Sul, como Canela-RS, Porto Alegre-RS, São Jerônimo-RS e Montenegro-RS e até de outro estado, como Santa Catarina.

2.4.1 Microambiente

De acordo com Kotler (2003, p. 61), “o microambiente é constituído de forças próximas à empresa que afetam sua capacidade de atender seus clientes – a empresa, fornecedores, empresa de canal de marketing, mercados de clientes, concorrentes e público-alvo”.

2.4.1.1 Concorrência

Certo e Peter (2010, p. 32) explicam que esses componentes externos “[...] têm implicações específicas e relativamente mais imediatas na organização”. Pode-se afirmar que esses componentes afetam a empresa diretamente, com grande influência nas atividades e processos da organização. Oliveira (2012) enfatiza a importância de ter os concorrentes como parceiros, pois, a partir deles, pode estar a dificuldade ou a facilidade de encontrar o sucesso.

Para Kotler (1998), o que sustenta as empresas são os clientes, ou melhor, as necessidades que os clientes possuem e que as empresas procuram atender, dentro das expectativas que o cliente gera. O mais importante para as organizações é prever para onde os clientes estão indo e chegar lá primeiro.

A empresa do estudo está inserida no ramo de fisioterapia, utilizando o método de pilates contemporâneo para atendimento e reabilitação de seus pacientes e alunos. Seu *studio* é precursor na localidade, entretanto, com o passar dos anos, surgiram novos *studios*, um com profissional na área da fisioterapia e outro com profissional de educação física. Ao todo são dois concorrentes na cidade. No Quadro 1 seguem os dois principais concorrentes diretos da empresa:

Quadro 1 – Principais concorrentes

CONCORRENTES	**LOCAL**
CARPE DIEM	TRIUNFO-RS
SINAPSE	TRIUNFO-RS

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A concorrência também tem fator decisivo no microambiente, e sabe-se que os clientes escolhem muito bem as empresas que contratam, pois elas vendem produtos similares a um mesmo mercado. Segundo Certo e Peter (2010, p. 32), “[...] entender os concorrentes é um fator-chave no desenvolvimento estratégico. [...] analisar o ambiente competitivo é um desafio fundamental para os administradores”. A importância dessa análise, de acordo com Certo e Peter (2010), é auxiliar a empresa a encontrar os concorrentes existentes e os potenciais, identificar seus pontos fortes e fracos, prognosticando quais serão suas estratégias.

Kotler (2005, p. 164) destaca que “[...] as empresas precisam identificar concorrentes segundo a abordagem de mercado: concorrentes são as empresas que satisfazem as mesmas necessidades dos clientes”.

Segundo a gestora, seu *studio,* além de ser o mais antigo, é o que possui mais pacientes e principalmente o que fideliza mais. Atualmente possui um número de 130 pacientes/alunos. De acordo com a empresária, os outros concorrentes sofrem com alta rotatividade de pacientes, que iniciam as atividades e em pouco tempo desistem. Já no seu *studio,* ela possui pacientes iniciantes praticamente todos os meses e alunos praticantes há 8 anos.

Um fato interessante sobre seus concorrentes é que praticam um preço menor em sua mensalidade por aluno. Isso evidencia o fato de que, por ter valores maiores que os da concorrência, é necessário ir além das expectativas, ministrando aulas específicas para o aluno, pois cada um possui seu objetivo e sua dificuldade, seja fortalecimento, consciência corporal, controle motor, reabilitação ou até mesmo condicionamento físico.

A gestora faz uma análise de seus concorrentes, procurando entender o que os pacientes novos que a procuram não encontraram no *studio* anterior e, a partir desse ponto, tenta planejar um atendimento específico baseado nas queixas. O que ela mais ouve é a falta de compreensão dos profissionais em analisar o paciente como um todo. O que a diferencia, segundo ela, é o seu atendimento além de uma hora aula, como a percepção de ter empatia e saber entender as patologias diferentes de cada paciente, bem como prestando dicas e orientações ao que eles devem fazer em suas rotinas do dia a dia para não piorar seu condicionamento e agravar dores.

2.4.1.2 Clientes

Clientes, de acordo com Kotler e Armstrong (2015, p. 76), “são os principais agentes no microambiente da empresa. O objetivo de toda cadeia de valor é atender aos clientes-alvo e criar um sólido relacionamento com eles”.

Para Dias *et al*. (2011, p. 38):

> O termo cliente refere-se também às pessoas que assumem diferentes papéis no processo de compra, como o especificador, o influenciador, o comprador, o pagante, o usuário ou aquele que consome o produto, que

> percebem e assumem atitudes diferenciadas diante dos estímulos de marketing, de acordo com o envolvimento e comprometimento com a compra, numa determinada situação ou contexto.

Para Kotler e Armstrong (1998, p. 48), “mercados consumidores consistem em indivíduos e famílias que compram bens e serviços para consumo pessoal”.

Conforme fala Boone e Kurtz (1998, p. 47), “Clientes são pessoas físicas ou organizações que compram ou usam serviços de outra empresa”.

De acordo com a proprietária, seus pacientes variam entre idosos e adultos de meia idade com patologias ou não, mas ambos buscando uma qualidade de vida melhor.

2.4.1.3 Fornecedores

Para que uma organização tenha sucesso em seus negócios, é imprescindível que mantenha uma relação com os seus fornecedores, pois, de acordo com Kotler e Armstrong (2007, p. 57), eles “oferecem os recursos necessários para a empresa produzir seus bens e serviços”.

Neste princípio, Bateman e Snell (2012, p. 78) complementam a definição do papel dos fornecedores afirmando que:

> As organizações devem adquirir recursos de seus ambientes e converter esses recursos em produtos ou serviços para serem vendidos. Os fornecedores devem prover esses recursos. Todo negócio deve obter pessoas (fornecidas por escolas comerciais ou universidades), matérias-primas (fornecidas por produtores, atacadistas e distribuidores), e capital (fornecido por bancos e por outras fontes).

Segue abaixo Quadro 2 com os cinco principais fornecedores da empresa em análise:

Quadro 2 – Principais fornecedores da empresa

EMPRESA	CIDADE	PRODUTOS
QUALITY PAPER	PORTO ALEGRE-RS	MATERIAL DE HIGIENE
BERGA PLAST	MONTENEGRO-RS	MATERIAL DE HIGIENE
D&D PILATES	CACHOEIRINHA-RS	EQUIPAMENTOS
META LIFE	SÃO PAULO-SP	ACESSÓRIOS
SHOP FISIO	SÃO PAULO-SP	ACESSÓRIOS

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

“Atualmente, a globalização chegou a tal ponto que as interações não são apenas para a frente, junto aos clientes, mas também para trás, junto aos fornecedores.” (OLIVEIRA, 2013, p. 92).

A proprietária mantém uma relação próxima com seus fornecedores, o que, nesse sentido, facilita para reposição e entrega dos insumos, na maior parte os pedidos são realizados via *WhatsApp e* para compra dos acessórios via site, nos quais os dois fornecedores oferecem uma grande variedade de produtos e qualidade nas entregas, sempre cumprindo os prazos.

2.4.2 Macroambiente

Conforme afirma Kotler e Armstrong (1998, p. 49), “a empresa e todos os outros atores operam em um macroambiente maior de força, que configuram oportunidades e impõem ameaças para a empresa”. Tais forças são as demográficas, as econômicas, os naturais, as tecnológicas, as políticas e as culturais (KOTLER; ARMSTRONG, 1998).

De acordo com Bateman e Snell (1998, p. 70), o macroambiente:

> [...] é definido pelos elementos mais gerais no ambiente externo que pode potencialmente influenciar decisões estratégicas. Embora uma equipe de altos executivos possa ter forças internas e ideias únicas sobre seus objetivos, ainda assim ela deve considerar os fatores externos antes de agir.

O conjunto dessas forças e aspectos forma o ambiente em que a empresa se insere, cenário que precisa ser compreendido para que os gestores tenham a melhor tomada de decisão em suas estratégias, principalmente voltadas ao mercado que se deseja trabalhar como alvo (REICHELT, 2013).

2.4.2.1 Ambiente econômico

Para o plano de negócio, é de suma importância que o empreendedor esteja consciente dos fatores econômicos que permeiam a empresa. Para Kotler e Armstrong (1998, p. 51), “o ambiente econômico consiste em fatores que afetam o poder de compra e os padrões de dispêndio do consumidor”. Portanto, segundo Batteman e Snell (2012, p. 30), “o ambiente econômico afeta dramaticamente a

capacidade dos gestores de operar de maneira eficaz e influencia suas escolhas estratégicas".

O ambiente econômico é um dos mais importantes para uma organização e há alguns fatores a levar em consideração, de acordo com Kwasnicka (2012, p. 114):

> Esses fatores afetam diretamente a capacidade do indivíduo de comprar. O mercado competidor também pode ser afetado pelos fatores econômicos do ambiente externo, pois, se a empresa se encontra em dificuldade para a obtenção de recursos financeiros a ponto de provocar retração em seus negócios, pode com isso perder uma parcela do mercado para seus competidores. Outro ponto muito importante é o relacionamento da empresa com mercados externos. Se o sistema produtivo está baseado em recursos de mercado externo, ou se produz bens e serviços para exportação, fatores econômicos como a taxa de inflação, a taxa de juros e a balança de pagamentos deverão influenciar nas atividades organizacionais.

Nesse momento, com a crise econômica que se alastra pelo nosso país e no mundo, praticamente todos os setores foram ou estão sendo afetados pela pandemia do COVID 19. Muitos estabelecimentos tiveram que encerrar as atividades e com a empresa do estudo em diagnóstico não foi diferente. Foi preciso reformular a organização, demitindo funcionários, trocando de sala comercial, diminuindo seu custo mensal e inovando por meio do pilates *online* para manter seus pacientes e ainda com a possibilidade de atingir outras pessoas através do serviço prestado remotamente.

2.4.2.2 Ambiente tecnológico

Maximiano (2011, p. 40) afirma que "nada indica que a evolução vá parar ou que as pessoas queiram voltar ao passado. Portanto, acompanhar a evolução tecnológica é seguramente uma estratégia para assegurar a sobrevivência e a eficácia da organização".

Ainda nesse contexto, Kwasnicka (2012, p. 114) define o ambiente tecnológico como a "sociedade que pensa".

> Modismo ou não, as empresas estão preocupadas com a gestão do conhecimento interno e externo. As inovações de produtos lançados no mercado, resultado de tecnologias modernas, são frutos dessa corrente. O desenvolvimento e a aplicação desse conhecimento são vistos hoje como vantagem competitiva. O governo pode ser um elemento que contribui para

> essa evolução; portanto, é importante conhecer as políticas de apoio a Pesquisa e Desenvolvimento, e em que as universidades estão envolvidas, no campo da pesquisa (KWASNICKA, 2012, p. 114).

O setor tecnológico exige constante atualização, devendo fornecer dinâmicas atrativas para conquistar novos clientes e manter os antigos. A empresa Darlin Pilates utiliza um sistema específico para controle de aulas, mensalidades, pacotes e relatórios individuais do paciente, contendo seus dados pessoais, informações médicas e evoluções a cada atendimento. Também utiliza como ferramenta de trabalho as mídias sociais, publicando informações de conteúdo fisioterapêutico através de vídeos explicativos, *lives* de suas aulas e mantendo aulas com formato *online* por vídeo chamada, utilizando aplicativos como *Sk*ype e *WhatsApp*.

Os fatores tecnológicos podem se transformar em vantagem competitiva. Esse ambiente pode afetar as relações entre empresas e clientes em dois aspectos, sendo que o primeiro diz respeito à criação e ao desenvolvimento de novos produtos, e o segundo refere-se à questão de marketing, pois as organizações com melhores tecnologias poderão fazer a distribuição de seus produtos e serviços com qualidade superior (COBRA, 2020).

2.4.2.3 Ambiente político-legal

Existem também os fatores políticos e legais; ambiente que, segundo Kotler e Armstrong (1998), é composto por leis, grupos de pressão e agências do governo. Ressalta-se que a regulamentação é necessária, pois pode vir a estimular a concorrência e mercados mais justos. Ainda nesse contexto, “O governo influencia substancialmente as operações das empresas. As leis, os regulamentos e as portarias emitidos pelos órgãos governamentais podem facilitar ou dificultar as atividades organizacionais.” (KWASNICKA, 2012, p. 113).

Maximiano (2011) explica que as leis, como de proteção ao meio ambiente, de proteção ao consumidor, trabalhistas e tributárias, devem ser cumpridas por todas as empresas, e que o não cumprimento pode ocasionar sérios riscos.

Alguns administradores acreditam que o ambiente político-legal só representa ameaças para as empresas, “mas muitas organizações percebem que o governo pode ser uma fonte de vantagens competitivas para uma empresa ou todo

um setor.” (BATEMAN; SNELL, 2012, p. 40). Em completo a esse contexto, segundo Gioia (2013, p. 18), “o ambiente político-legal abrange as tendências relativas a leis, códigos, instituições governamentais e correntes ideológicas que possam afetar a empresa”.

Os órgãos responsáveis por inspecionar a empresa no estudo referido para que ela esteja de acordo com as licenças necessárias são:

a) Prefeitura Municipal de Triunfo: fiscaliza a localização, estrutura do prédio e alvarás;
b) Vigilância Sanitária: fiscaliza a higiene do ambiente e, nesse momento de pandemia, fiscaliza a quantidade de alunos que participam da aula ao mesmo tempo e se a empresa está cumprindo com os protocolos necessários para evitar o avanço da COVID-19;
c) Crefito: o conselho de fisioterapia é responsável por fiscalizar o profissional e a empresa quanto ao cumprimento das normas, existência de fisioterapeuta graduado, habilitado e apto a prestar serviços para a população.

2.4.2.4 Ambiente ecológico

Os fatores ambientais podem ser denominados também de marketing ambiental, ecológico ou marketing verde, pois segundo Kotler e Armstrong (2015) o ambiente natural consiste nos ambientes físicos e nos recursos naturais utilizados pela empresa como matéria-prima, insumos e, ainda, o descarte correto dos resíduos produzidos pelas organizações.

“Muito do sucesso dos negócios dependerá de que posição a empresa irá adotar hoje quanto ao problema do uso adequado desses recursos naturais.” (KWASNICKA, 2012, p. 113).

Atualmente, o cuidado com o meio ambiente se torna uma responsabilidade ainda maior para as empresas, pois isso agrega valor de mercado e muda a maneira como o cliente enxerga seu serviço. Dessa forma, a empresa abordada no estudo não representa nenhum tipo de ameaça ao meio ambiente, pois realiza atividades, principalmente, relacionadas à reabilitação física e motora dos pacientes, com objetivo de promover-lhes bem-estar e qualidade de vida.

2.4.2.5 Ambiente social

O ambiente social deve ser considerado essencial dentro de uma organização, levando em consideração aspectos culturais.

> Alguns fatores sociais refletem-se diretamente na cultura do povo, e as normas culturais e religiosas desse povo interferem no produto de uma empresa. [...] Muitas das mudanças nos fatores sociais e culturais estão incorporadas em programas governamentais, e as empresas devem estar sempre atentas à introdução dessas mudanças no ambiente (KWASNICKA, 2012, p. 113).

Na organização em estudo, a gestora relata que mantém cuidado quanto aos valores éticos no ambiente de trabalho e realiza uma gestão cautelosa quanto a diferentes posições de cultura e religião, sempre primando pelo melhor ambiente possível tanto para o colaborador quanto para o cliente.

2.4.2.6 Ambiente demográfico

Segundo Kotler e Armstrong (2015, p. 77), “a demografia é o estudo da população humana em termos de tamanho, densidade, localização, idade, sexo, raça, ocupação e outros dados estatísticos”. Ainda nesse contexto, Kwasnicka (2012, p. 113) define esse ambiente como:

> O segmento demográfico global também é um elemento que deve ser considerado na análise do ambiente externo. O tamanho da população, a estrutura etária, a distribuição geográfica e as questões étnicas são informações importantes para definir a adaptação ou geração de produtos para o mercado.

Nesse sentido, a gestora comenta que consegue definir alguns pontos quanto à idade e ao sexo: percebe que o público feminino e idoso é mais preocupado com a qualidade de vida e com os problemas patológicos próprios da idade e, por indicação médica ou reabilitação, procuram o *studio* e mantém regularidade com as atividades, sendo seus principais pacientes. Por outro lado, existe uma resistência por parte de muitos homens, que acabam procurando o método pilates como última alternativa.

3 ÁREA ADMINISTRATIVA

Neste capítulo serão descritos os aspectos administrativos da empresa em pesquisa, apresentando o seu planejamento estratégico, inovação, sistemas de informações, organização e função, bem como processos que são necessários para que a organização atinja seus objetivos nos três níveis, estratégico, tático e operacional. A gestão da empresa é realizada unicamente pela proprietária, que, além de gerir o operacional, se dedica para que todas as áreas da empresa tenham sua atenção, desde a parte burocrática até as questões de marketing digital e desenvolvimento de novas ideias.

3.1 GESTÃO ESTRATÉGICA

Gestão estratégica é o caminho definido pela empresa para alcançar seus objetivos; é o “processo pelo qual uma organização define aonde pretende chegar e como alcançará esta conquista.” (NOGUEIRA, 2014, p. 3). Certo e Peter (2010, p. 3) complementam essa ideia afirmando que a gestão estratégica é um “processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente”.

Para que essas estratégias sejam estabelecidas, é fundamental que haja um planejamento, definido por Robbins e Decenzo (2004, p. 55) como:

> Planejamento envolve a definição dos objetivos ou metas da organização, o estabelecimento de uma estratégia geral para atingir estes objetivos e o desenvolvimento de uma hierarquia abrangente de planos para integrar e coordenar as atividades. Ele diz respeito, portanto, ao fim (o que deve ser feito) assim como os meios (como deve ser feito).

Ainda no processo estratégico é importante levar em conta a flexibilização que se faz necessária para que de fato os objetivos sejam alcançados pela organização. Nesse sentido Hitt, Ireland e Hoskisson (2019, p. 24) afirmam que:

> Para ser estrategicamente flexível de forma contínua e obter os benefícios competitivos disso, a empresa precisa desenvolver a capacidade de aprender. O aprendizado constante proporciona conjuntos de habilidades novas e atualizadas que permitem adaptar o ambiente organizacional à medida que ocorrem as mudanças. As empresas que conseguem aplicar ampla e rapidamente o que aprenderam adquirem flexibilidade estratégica e

> a consequente capacidade de mudar, de maneira a aumentar a probabilidade de ter êxito em ambientes incertos e hipercompetitivos.

“Estratégia é o padrão específico de decisões e ações que gerentes adotam para usar competências essenciais com vistas a alcançar uma vantagem competitiva e superar os concorrentes.” (JONES, 2010, p. 30).

Na empresa Darlin Pilates não existe de maneira formal, um planejamento estratégico. Embora a gestora tenha conhecimento dessa ferramenta, não o utiliza no seu dia a dia, e, de certa forma, isso reflete na direção, já que, segundo os autores, Hitt; Ireland; Hoskisson (2019) uma empresa sem um planejamento de forma documental pode se perder no caminho de seus objetivos.

3.1.1 Missão

Missão empresarial, conforme Campos e Barsano (2020), é tida como o detalhamento da razão de ser da empresa, ou seja, é o porquê de ela existir. Na missão, tem-se acentuado o que a empresa produz, sua previsão de conquistas futuras e como espera ser reconhecida pelos clientes. Segundo Campos e Barsano (2020, p. 21):

> A definição de missão é de fundamental importância para a sobrevivência das organizações. Deve nortear a razão de ser das empresas, o porquê de sua existência. Deve ser bem objetiva, de modo a não causar confusão com os conceitos de visão e valores [...] Esses conceitos devem ser interligados, visando conferir consistência e homogeneidade a esses fundamentos, os quais devem ser seguidos por toda a organização.

Em conversa com a gestora, percebe-se que ela não definiu a missão da empresa, embora saiba seu significado e importância; todavia, ela possui de forma clara e documental sua missão pessoal, conforme segue: “É ser amiga, perseverante, vencedora e orientar as pessoas, usando minha capacidade de convencimento, argumentação e minha fidelidade dos que estão ao meu lado para conquistar relacionamentos sólidos, expandir minha empresa e conhecer o mundo, viajando para o maior número de lugares que eu puder”. Além disso, a gestora mantém uma cultura organizacional definida com sua colaboradora, que envolve a limpeza completa de todo o ambiente, desde aparelhos, organização das ferramentas de trabalho, até os horários da agenda de atendimentos.

3.1.2 Visão

O nome visão, conforme os autores Caravantes, Panno e Kloeckner (2005), é dado em função de que seria praticamente impossível algo se concretizar sem que antes tenha sido imaginado ou visualizado por alguém, e afirmam que:

> A visão é uma imagem futura que inspira, motiva e que, de certa maneira, determina a orientação e os tipos de ações que serão levadas a efeito no presente. Deve constituir um fator capaz de gerar entusiasmo entre todos os integrantes e, portanto, deve ser disseminada e democratizada para todos os níveis e indivíduos participantes da organização (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005, p. 414).

O termo visão organizacional é uma analogia do que a empresa enxerga como projeção de futuro, sendo conceituada, conforme segue:

> A visão da empresa descreve como queremos a organização no futuro, isto é, os resultados aos quais almejamos e as características que precisamos desenvolver para chegarmos a tais resultados proporcionando-nos inspiração e direção para estabelecermos objetivos (SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2009, p. 104).

De acordo com Orlickas (2012), visão organizacional determina a identidade de uma organização, é entender os ciclos de vida de um determinado produto ou serviço compreendendo as mudanças do mercado. “Em linhas gerais, define “quem é” a organização e o que mantém sua constância quando ela diversifica sua atuação ou efetua fusões com outras empresas.” (ORLICKAS, 2012, p. 62).

De acordo com Cury (2016), a visão de uma organização transcende não apenas para os seus aspectos únicos e exclusivos, mas sim no âmbito social de compreensão e valorização do seu colaborador. O autor afirma que: “Os recursos humanos, outrossim, contam-se entre os principais meios de que dispõem as organizações para atingir suas metas.” (CURY, 2016, p. 87).

Nesse sentido, a Darlin Pilates não possui uma visão organizacional da empresa de forma documental, porém está implícita nos seus processos organizacionais para um projeto futuro, que é direcionar seu foco e esforços para aulas de forma *online*, criando uma plataforma para alunos, desde iniciantes até os mais avançados, onde estes poderão realizar as aulas de casa mesmo, sem perderem horas com trânsito e deslocamento, que, no geral, sempre ocupa bastante

tempo. Contudo se faz preciso um planejamento estratégico para que seja possível visualizar quando isso deverá ocorrer e qual será o investimento necessário.

3.1.3 Filosofia

De acordo com Certo e Peter (2010, p. 51), “a filosofia é uma declaração que reflete as crenças e os valores básicos da empresa, e sua função é guiar os membros da organização na condução dos negócios”. Nesse sentido, existem diversas conceituações referentes aos valores organizacionais, conforme exemplo que segue: “Os valores compreendem crenças, preconceitos, ideologia e todos os tipos de atitudes e julgamentos compartilhados pelos integrantes da organização, a respeito de qualquer elemento interno ou externo.” (KNAPIK, 2011, p. 30).

Princípios, normas e regras fazem parte da vida das pessoas e, de acordo com Tavares (2010, p. 112), “Os princípios podem ser entendidos como regras ou códigos de conduta segundo os quais as pessoas governam suas ações, em sua vida social e profissional”. Dessa forma, uma organização precisa ter um conceito claro dessas informações para que possa fazer uma gestão de qualidade em todos os níveis. Embora não esteja documentada, a gestora utiliza ética e honestidade como pilares de sua administração, transmitindo isso para sua colaboradora e fornecedores.

Oliveira (2013, p. 113) reitera que esses são “o conjunto de crenças, valores e expectativas dos proprietários e funcionários da empresa”.

3.1.4 Objetivos

Conforme define os autores Sertek, Guindani e Martins (2009, p. 131):

> Quando trabalhamos sem estabelecer objetivos, há uma sensação de inércia, de que trabalhamos muito, mas não realizamos nada. Quando uma organização não possui objetivos, não atinge nenhuma meta, pois é apenas uma “nau sem rumo”. Os objetivos fazem com que a organização consiga concretizar a sua visão e, consequentemente, cumprir a sua missão.

Os objetivos são resultados específicos que uma empresa deseja obter no futuro através do planejamento, ou seja, são propósitos, intenções, ou estados futuros que as organizações desejam alcançar, através da alocação de esforços e

recursos em determinada direção (SOBRAL; PECI, 2013). Objetivos são resultados que a organização almeja conquistar em um determinado período de tempo.

Para Robbins e Decenzo (2004, p. 59):

> Os objetivos na APO deveriam ser as declarações concisas das realizações esperadas. Não é adequado, por exemplo, simplesmente declarar o desejo de cortar custos, melhorar o serviço ou elevar a qualidade. É preciso converter esses desejos em objetivos tangíveis que possam ser medidos e avaliados. Por exemplo, cortar os custos departamentais em oito por cento, melhorar o serviço certificando-se de que todas as apólices de seguro sejam processadas dentro de 72 horas do recebimento ou aumentar a qualidade mantendo as devoluções abaixo de 0,05 por cento das vendas.

Os autores supracitados, evidenciam a importância dos objetivos de curto a longo prazo e sua necessidade para que uma organização tenha um bom desempenho, porém a empresa Darlin Pilates não utiliza da administração por objetivo. Apesar de ter a ideia de acrescentar o pilates *online* no futuro, não existe um plano de ação para ser executado, data ou meta para a realização desse objetivo preestabelecido.

3.1.5 Planos estratégico, tático e operacional

Para que uma empresa moderna busque vantagens competitivas no seu mercado de atuação, é preciso que seus gestores estabeleçam estratégias empresariais com base na direção e visão da organização para guiar suas decisões (MASIERO, 2012).

Planejar estrategicamente significa compatibilizar as oportunidades oferecidas pelo ambiente externo às condições internas, favoráveis ou não, da empresa, de modo a satisfazer seus objetivos futuros, conforme segue:

> Estratégico: corresponde a alta administração, pois determina os objetivos de longo prazo e a direção para a organização como num todo; 2) tático: corresponde à média administração, pois coordena e decide os produtos ou serviços que serão produzidos; 3) operacional: corresponde à supervisão, pois coordena a execução das tarefas de todo o pessoal operacional (SILVA, 2008, p. 12).

Em análise à organização, percebe-se que é difícil citar um plano estratégico formado, pois são processos de que a gestora tem conhecimento, mas não os

executa de forma documental, tanto no sentido da missão da empresa quanto na razão de sua existência.

Já o planejamento tático é elaborado em um plano de médio prazo, tratando os segmentos da empresa e seus objetivos de forma mais específica. “O nível tático representa os cargos de liderança e o comando na organização, nos quais supervisores, líderes, chefes, coordenadores etc. atuam.” (SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2009, p. 83).

Observa-se que a gestora possui conhecimento sobre o planejamento tático, porém não executa um plano formalizado para atingir seus objetivos dentro da organização. Ela comenta que direciona seus esforços para o operacional da empresa.

Já o planejamento operacional é trabalhado no curto prazo, com ações e objetivos mais ágeis e com resultados mais expressivos, porém com base sobre o tático e o tático, por sua vez, sobre o estratégico. Esse é o nível da empresa que cuidará da operação dos planos, no qual se encontram as pessoas que executam as tarefas, que são aquelas que trabalham, por exemplo, na fabricação dos produtos, no setor de vendas ao consumidor, no atendimento ao público etc. (SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2009).

Para Ambrósio (2012), o planejamento operacional é projetado em curto prazo, envolvendo cada tarefa ou atividade isoladamente e preocupa-se com o alcance de metas especificadas. O autor ainda afirma, conforme segue:

> Os planos operacionais cuidam da rotina para assegurar que todas as pessoas executem as tarefas e operações determinadas pela organização. Embora dependam das características da organização, de seu tipo de negócio e do mercado que ele alcança, as pessoas responsáveis pelos planos operacionais geralmente são as que coordenam a execução das ações, como o gerente distrital de vendas ou o gerente de promoções (AMBRÓSIO, 2012, p. 34).

De acordo com a afirmação dos autores supracitados, em análise, a empresa Darlin Pilates não contém um plano operacional definido em execução, a gestora mantém um padrão de atendimento com seus pacientes desde a abordagem inicial com questionamentos sobre o último atendimento e seu estado de saúde atual e, ao finalizar, cada paciente é questionado se ficou com alguma dor ou desconforto.

A colaboradora também é orientada e cobrada para realizar esse padrão nos atendimentos.

3.1.6 Indicadores de desempenho

Para Maximiano (2012), é necessário que as organizações acompanhem o desempenho e o rumo que ele segue. Ele é medido verificando-se os planos e metas, sendo assim, ocorre a avaliação dos resultados alcançados para determinar se o projeto foi realmente bem-sucedido. Os indicadores são definidos pela alta direção e devem contemplar sua forma de coleta, monitoramento, auditorias, divulgação e planos de ações para a aproximação dos objetivos previamente propostos (CUSTÓDIO, 2015).

Ainda segundo o autor, “os principais motivos da adoção de indicadores são: cumprimento dos objetivos, proteção dos resultados e eliminação de reincidência de erros com identificação precoce dos desvios.” (CUSTÓDIO, 2015, p. 38).

Segundo Lélis (2018), não basta simplesmente alterar os processos e avaliar o seu desempenho; é preciso saber controlá-los e ter objetivos específicos de onde se deseja chegar com os resultados.

Para Custódio (2015), os indicadores devem ser objetivos, verificados e medidos no mesmo sentido, que os colaboradores tenham comprometimento com a organização. É preciso ter o entendimento de que por meio dos indicadores se possibilidade uma maior eficiência nos processos da empresa e seus resultados.

Os indicadores de desempenho não financeiros ajudam a empresa a descobrir diversas falhas internas e consequentemente são reparadas a partir dessa observação. Os indicadores de desempenho não financeiros se dividem em cinco categorias, sendo elas: Preço/custo, velocidade, confiabilidade, qualidade e flexibilidade (IZIDORO, 2016).

“Os indicadores são definidos para nortear e quantificar o desempenho das ações e para estabelecer e valorar o cumprimento dos objetivos específicos e metas, diante da natureza e da especificidade do processo.” (RODRIGUES, 2020, p. 83).

Na empresa diagnosticada não são utilizados indicadores de desempenho, pois a gestora não tem estabelecidos seus objetivos de forma documentada, entretanto informalmente possui relatórios desde o período de 2015, nos quais lista

o crescimento do faturamento ano a ano e o comparativo em percentual. O índice de satisfação dos pacientes acontece também informalmente pela fidelização ou não. Outra ferramenta informal também é a utilização de questionários respondidos no local ou via *WhatsApp* e até de forma mais abrangente por feedback, principalmente de indicações para novos alunos.

3.1.7 Padrões de controle da administração

Conforme Kwasnicka (2012), os controles operacionais envolvem desempenhos diários, podem e devem ser corrigidos imediatamente para poder atingir os padrões esperados.

O controle pode acontecer “estabelecendo padrões de desempenho por antecipação; monitorando, em tempo real, o desempenho da organização; avaliando o desempenho como um todo ao final do processo” (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005, p. 389), justificando a importância destas informações como integrantes de um processo recíproco e repetitivo. Uma das formas de se exporem esses indicadores de desempenho, seja para a administração ou para os funcionários, é por meio de reuniões.

Na organização em estudo, o controle acontece de duas formas, pela própria proprietária, que supervisiona e acompanha sua colaboradora e também conduz as entradas e saídas de materiais e insumos. O outro controle é por um sistema de gerenciamento próprio para *studios* de pilates e clínicas de fisioterapia, que controla as entradas de valores, vendas de pacotes semestrais e anuais e ainda o cadastro dos clientes, com idade, aniversário, patologia e evoluções clínicas semanais.

3.1.8 Reuniões de avaliação

A importância de reuniões para avaliação dentro de um ambiente organizacional, de acordo com Rodrigues (2020, p. 237), “avalia a sua situação atual, fixa objetivos e implementa ações para atingir esses objetivos e, em seguida, mede os resultados”. Por meio das ações e tomadas de decisão, sua eficácia é continuamente avaliada.

A reunião é uma das principais ferramentas de controle, iniciando com referência à reunião imediatamente anterior, estabelecendo as medidas tomadas

desde então e terminar esclarecendo os próximos passos a seguir, tudo sempre registrado em ata (MAXIMIANO, 2012).

Em entrevista com a gestora, ela comenta que há reuniões mensais com sua colaboradora para poder resolver problemas em atendimentos ou até mesmo para passar novas informações sobre pacotes e novos alunos. A empresa Darlin Pilates tem um acompanhamento de uma profissional em gestão contábil que avalia seu faturamento e aborda sugestões de processos e novas ideias.

3.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

“O conceito de organização social é muito amplo, capaz de englobar vários agrupamentos sociais, na medida em que os participantes estão interligados por uma rede de relações e comungam de certos valores e normas.” (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005, p. 41).

Portanto, “uma organização procura gerenciar as forças no seu ambiente a fim de obter os recursos necessários para produzir bens e serviços para clientes.” (JONES, 2010, p. 67).

O autor complementa dizendo que “uma organização procura estruturar suas transações com o ambiente para proteger e ampliar seu domínio, a fim de melhorar sua habilidade de criar valor para clientes, acionistas, funcionários e outros *stakeholders*.” (JONES, 2010, p. 68, grifo nosso).

A amplitude do ambiente organizacional necessita que as lideranças compreendam e exerçam uma aprendizagem contínua “visando ao crescimento econômico, bem como à geração de novas competências individuais e organizacionais que resultem em vantagens competitivas e sustentabilidade da organização.” (KNAPIK, 2012, p. 9).

As organizações com estrutura simples se dividem em apenas dois níveis, conforme segue:

> [...] possui somente dois níveis, o do proprietário, que também é o seu administrador, e o dos funcionários. Este tipo de estrutura é típico de pequenas empresas que possuem apenas um ou poucos produtos, o que permite uma implementação rápida e flexível de estratégias. Essa é a sua principal vantagem e também a razão por que, algumas vezes, as pequenas empresas podem concorrer com gigantes da indústria (CERTO; PETER, 2010, p. 114).

Na empresa em análise, a estrutura organizacional é considerada informal, trata-se de uma organização de pequeno porte que consiste na proprietária e em uma única colaboradora, não existe em papel a descrição dos níveis hierárquicos, as funções e cargos, porém isso existe de maneira informal, nas atribuições de gerenciamento e administração executadas pela proprietária, que seria a chamada estrutura organizacional simples.

3.2.1 Organograma

“Para representar a estrutura organizacional, deve ser utilizado o gráfico universal denominado organograma. O organograma é conceituado como a representação gráfica e abreviada da estrutura da organização.” (CURY, 2016, p. 199). Seus princípios têm como finalidade demonstrar os órgãos componentes da empresa, bem como suas funções, relações e também os seus níveis de hierarquia (CURY, 2016).

Caravantes, Panno e Kloeckner (2005, p. 485, grifo dos autores) afirmam que:

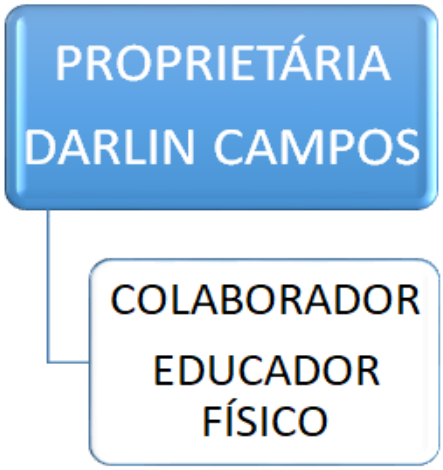
> O organograma pode ser imaginado como um retrato ou mapa da organização. Esses gráficos são especialmente úteis a pessoas de fora da organização e recém-chegados a ela. Eles indicam a pessoas de fora quem contatar na empresa para realizar certas coisas. Eles ajudam os recém-chegados a entender melhor seu lugar no esquema global e clarifica as relações de quem se reporta a *quem* no esquema de funcionamento da organização.

No mesmo sentido, Maximiano (2012) trata o organograma como uma técnica que mostra a distribuição das responsabilidades e autoridades entre os cargos e departamentos.

Campos e Barsano (2020, p. 28) referem que o “organograma é uma representação gráfica da estruturação da empresa quanto às unidades funcionais, hierarquia, comunicação etc. É elaborado de acordo com o tipo de departamentalização da empresa”. Os autores ainda complementam afirmando que “a hierarquia, portanto, demonstra a relação existente entre responsabilidade e autoridade, sendo esta representada graficamente por um organograma.” (CAMPOS; BARSANO, 2020, p. 18).

A estrutura da empresa diagnosticada é centralizada na proprietária, que executa as ações e funções necessárias dentro da organização, bem como comanda a colaboradora em suas atividades. A proprietária está diariamente na empresa, fato que contribui para o seu gerenciamento e administração (Figura 5).

Figura 5 – Organograma da empresa



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Centralização refere-se ao grau de delegação de tarefas, poder e autoridade aos níveis mais baixos da organização, conforme segue:

> Centralização é a concentração de poder e autoridade na chefia da organização. Descentralização é a distribuição de poder e da tomada de decisão para os níveis sucessivamente mais baixos da organização. Nenhuma organização é completamente centralizada ou descentralizada; o espectro varia desde a maior centralização até a mais descentralização (MEGGINSON; MOSCLEY; PIETRI, 1998, p. 267).

Quanto à amplitude da empresa em análise, a proprietária é detentora de todos os processos na organização, responsável pela parte administrativa, contábil, gestão de marketing, criadora de conteúdo nas mídias sociais e principalmente na parte operacional, na qual, junto com sua colaboradora, exerce os atendimentos aos pacientes.

Conforme Kwasnicka (2012), delegação é o processo de transferência de determinado nível de autoridade de um chefe para seu subordinado, criando o correspondente compromisso pela execução da tarefa delegada.

3.3 INOVAÇÃO

Inovação é “qualquer mudança feita para aprimorar os métodos de condução dos negócios. Os objetivos organizacionais devem indicar metas que a organização deseja atingir em termos de inovação.” (CERTO; PETER, 2010, p. 60).

Quanto à inovação, é preciso estar em constante atualização e aberto para mudanças, alterando e implementando novos processos. De acordo com Masiero (2012, p. 364) “o progresso tecnológico foi e continua sendo uma das maiores contribuições para a produtividade industrial e o desenvolvimento econômico”. Em complemento, Possolli (2013, p. 16), de forma sucinta, analisa a inovação como “[...] a prática de explorar novas ideias da forma correta”.

A autora ainda afirma que “a inovação organizacional é definida como um novo método organizacional voltado aos negócios da empresa, à organização do trabalho ou às relações externas.” (POSSOLLI, 2013, p. 18).

Masiero (2012, p. 362) define a inovação como:

> A introdução de novas tecnologias causa impactos significativos não só no setor industrial específico, mas em vários elos da cadeia produtiva. O conhecimento tecnológico representa um instrumento indispensável na oferta de novos produtos e processos produtivos.

“Criatividade não é apenas fazer coisas novas; é também a combinação e sintetização de dois ou mais fatos ou ideias anteriormente não relacionados e fazer algo novo ou diferente com eles.” (JONES, 2010, p. 324).

Para Williams (2017, p. 143), a inovação pode influenciar em que os concorrentes copiem os seus métodos e benefícios dessa forma “a partir da vantagem diferenciada de uma empresa. Também pode transformar rapidamente a vantagem competitiva de uma empresa em uma desvantagem competitiva”.

Em entrevista com a gestora, ela evidencia o fato de estar em constante atualização e mudança. Desde que se graduou em fisioterapia, deu continuidade no aprendizado e informação, se aprimorando em cursos específicos voltados para a área de pilates contemporâneo, como: (*progressivefitball*, pilates para gestantes, *mat* pilates, pilates avançado, pilates para idosos e *trend* pilates). Segundo ela, esses cursos elevam a qualidade dos seus atendimentos, fazendo com que fiquem mais diversificados e dinâmicos, apresentando sempre novidades e demonstrando aos

pacientes condutas e orientações atualizadas, que, nas palavras dela, geram mais confiança e reconhecimento dos clientes. Além disso, utiliza as mídias sociais, onde gera conteúdo de grau informativo, abordando assuntos como dores, correções de movimentos, demonstração de aulas, resultados de evoluções e novidades a respeito do seu método de aula com objetivo de engajar o público-alvo e atingir novos clientes, mas esse trabalho não possui uma estratégia específica.

3.4 SISTEMA DE INFORMAÇÕES

O sistema de informações é de fundamental importância dentro de qualquer empresa, no entanto, é necessário enfatizar a importância eficaz da comunicação dentro das organizações, pois para uma informação ser útil e válida, ela depende extremamente de uma boa comunicação (ROBBINS; DECENZO, 2004).

Ainda no sentido da importância do sistema de informações, Scatena (2012, p. 166) define como:

> Um sistema é um conjunto de processos distintos e integrados que, de forma integrada e coordenada, tem objetivos comuns, como gerar produtos e serviços em consonância com as carências identificadas do mercado. Assim, o sistema padrão deve ser representado por um macrofluxo que define o escopo geral e a sequência das “macroatividades” da empresa, utilizando, para tanto, a simbologia do fluxograma.

É comum as empresas terem dificuldade de analisar sua realidade atual e mais difícil ainda uma situação futura, principalmente quando se trata de situações externas, que inviabilizam o controle pela organização. Isso está relacionado à estruturação de um sistema adequado de informações (OLIVEIRA, 2013).

Para Maximiano (2015, p. 296), “todo sistema é dinâmico e tem processos que interligam os componentes e transformam os elementos de entrada em resultados. Cada tipo de sistema tem um processo ou dinâmica própria”. Ainda, afirma que “é a clareza dos objetivos que permite o correto dimensionamento dos componentes e do processo do sistema.” (MAXIMIANO, 2015, p. 301).

Na empresa Darlin Pilates é utilizado um sistema de gerenciamento específico para área de clínica fisioterapêutica, que absorve todas as informações de cada paciente, desde o cadastro inicial com informações pessoais, avaliação, laudos clínicos, atestados médicos, prontuário de evolução de atendimento, controle

de pagamento e agenda completa. O sistema conta ainda com um controle financeiro de entradas e saídas mensais, fazendo comparação anual, apresentando opções de gráficos para a melhor visualização dos números. Esses gráficos também existem dentro do sistema para apresentar a característica do aluno, como idade, frequência nas aulas e assim poder identificar o seu público-alvo. A agenda se torna muito prática por estar à disposição até por aplicativo no celular, facilitando a vida da gestora e da colaboradora, que podem fazer o uso do sistema ao mesmo tempo. O sistema utilizado por Darlin ainda apresenta outras ferramentas muito importantes para seu controle, como a data dos pagamentos, acusando quando o cliente está com a mensalidade atrasada e ainda datas de seu aniversário.

3.5 PONTOS FORTES E SUGESTÕES DE MANUTENÇÃO; PONTOS FRACOS E SUGESTÕES DE MELHORIAS

No diagnóstico de uma empresa se avaliam seus pontos fortes e seus pontos fracos. Dessa forma, quando a organização tem conhecimento sobre suas fraquezas e forças, ela é capaz de tomar decisões estratégicas, e ocasionar ações que irão influenciar no aumento de seu desempenho, seja ele de serviço ou produção.

Para Pize (2017, p. 30), pontos fortes são:

> Fatores internos da organização, sobre as quais ela tem controle, que lhe conferem condição favorável em relação ao ambiente de negócio do qual atua, como, por exemplo, diferenciais em produtos, serviços e processos, capacidades e recursos únicos que a organização possui, etc. São pontos que a organização deveria explorar mais intensamente.

Já um ponto fraco dentro de uma organização, segundo Pize (2017, p. 30), são os “fatores internos da organização, sobre os quais ela tem controle, que determinam uma posição desfavorável da organização em relação ao ambiente de negócio no qual atua. São pontos que necessitam ser eliminados ou minimizados”.

Os pontos fortes e fracos são baseados nos estudos do presente trabalho. Segue Quadro 3 com os pontos abordados:

Quadro 3 – Pontos fortes e fracos

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
- Sistema de gestão existente e eficiente.	- Falta da formalização de missão, visão e valores.
- Inovação e atualização.	- Ausência de planos: estratégicos, táticos e operacionais.
- Atendimento personalizado.	- Falta de objetivos específicos.
- Ambiente moderno, projetado e decorado.	- Inexistência de indicadores de desempenho
	- Estrutura de organização e hierárquica não formalizada.
	- Inexistência de um plano para comunicação digital.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

No diagnóstico da organização, percebe-se que os pontos fortes da empresa Darlin Pilates são os atendimentos diferenciados e individualizados para cada queixa e para cada indivíduo, buscando assim o melhor resultado, e este ponto forte deve ser mantido, pois se torna o diferencial do seu trabalho na cidade. A empresária preocupa-se com o atendimento ao cliente desde uma primeira abordagem por mensagem do *WhatsApp*, acreditando que o aconchego e empatia faz com que o cliente fidelize seu serviço. A gestora sempre tem uma preocupação em saber dos seus pacientes além do horário de atendimento, prestando um auxílio extra hora aula, procurando saber como o aluno, que tenha manifestado alguma queixa, ficou após atendimento. Preocupa-se também em mandar atividades extras para fazerem em casa, isso com certeza é um ponto forte a ser mantido.

Em relação aos pontos fracos, pontua-se, portanto que podem fazer toda diferença para melhorar o desempenho da empresa quando forem ajustados. Por exemplo, a inexistência de indicadores de desempenho e os objetivos específicos que, embora a gestora tenha muitas ideias para o futuro, no momento ainda não executa um planejamento descrito e formal para essas ações que ficam apenas vagas em sua mente.

4 ÁREA COMERCIAL

Neste capítulo será abordada a parte comercial da organização em diagnóstico, apresentando conceitos com embasamento teórico nas áreas de vendas, comunicação, produto, serviço, mercado e o relacionamento com os clientes. Com esse contexto será evidenciado basicamente o tratamento da empresa com seu cliente e a importância deste processo para o desempenho da organização.

4.1 PESQUISA DE MERCADO

Atualmente, as empresas devem estar atentas à gestão de conhecimento interno e externo, pois, com o acesso rápido à informação, os consumidores se tornam mais exigentes e buscam o modismo que o mundo atual tendencia, “o desenvolvimento e a aplicação desse conhecimento são vistos hoje como vantagem competitiva.” (KWASNICKA, 2012, p. 115).

Ainda nesse sentido, a pesquisa tem o propósito de entender quais são as necessidades do cliente, “a pesquisa de marketing pode ser compreendida como o processo que visa à obtenção, à coleta, ao processamento e à análise das informações para a tomada de decisão.” (NIQUE; LADEIRA, 2017, p. 16).

Segundo Las Casas (2011, p. 36), “há necessidade de definir qual a situação atual para estabelecer uma estratégia em sintonia com as tendências atuais e futuras. Esta parte do diagnóstico é muito importante e muito simples, depende apenas de informações atualizadas”.

E, conforme Cobra e Urdan (2017, p. 111), “pesquisa de mercado é entendida por muitos autores de marketing como sendo qualquer esforço planejado e organizado para obter fatos e conhecimentos novos que facilitem o processo de decisão de mercado”.

Devido à velocidade de transformações do mundo globalizado atualmente, a informação e influências chegam até as pessoas de uma forma muito abrangente e atinge todos os públicos, por isso é necessário que a empresa tenha um plano estratégico de análise de mercado consistente, já que, “à medida que o ambiente vai mudando, há necessidade de adaptações e, por isso, deve haver uma observação constante das variáveis ambientais.” (LAS CASAS, 2011, p. 45).

Na empresa diagnosticada não existe nenhum tipo de pesquisa de mercado formalizado, mas, segundo a gestora, essa pesquisa acontece informalmente, pegando *feedbacks* com seus pacientes sobre suas experiências em outras organizações e também informações sobre a concorrência, através das mídias sociais, que se tornam uma ferramenta extremamente útil para acompanhar empresas do mesmo ramo.

Existem os chamados levantamentos efetuados na organização. Para Kotler (2013, p. 128), “as empresas adotam o levantamento para descobrir o conhecimento, crenças, preferências e satisfações sobre pessoas e para mensurar estas magnitudes na população”.

Las Casas (2019, p. 212) define a pesquisa de mercado com um fator importante para que os processos decisórios de uma organização sejam mais eficientes, conforme segue:

> A análise e pesquisa de mercado é a coleta de informações junto ao mercado (consumidor, concorrente ou fornecedor) para orientar a tomada de decisões ou solucionar problemas de empresários e empreendedores. Uma definição mais formal, segundo a Associação Nacional de Empresas de Pesquisa de Mercado (ANEP), afirma que é “a coleta sistemática e o registro, classificação, análise e apresentação objetiva de dados sobre hábitos, comportamentos, atitudes, valores, necessidades, opiniões e motivações de indivíduos e organizações dentro do contexto de suas atividades econômicas, sociais, políticas e cotidianas”.

A pesquisa de marketing é uma ferramenta que liga o consumidor, o cliente e a área de marketing da empresa por meio de informações. Assim, a pesquisa de marketing se torna o melhor meio de identificar o público alvo, as características deste público e as suas necessidades (CHURCHILL JÚNIOR; PETER, 2009).

Para Merlo (2011, p. 98), “a análise do mercado é a primeira fase do planejamento de marketing, devendo nela ser incluídos o comportamento e o perfil dos clientes, a concorrência e as variáveis do ambiente de marketing”.

Em conversa com a empresária, ela coloca que informalmente executa pesquisas utilizando as mídias sociais, abrindo caixas de perguntas para os seus seguidores, abordando assuntos relacionados ao método pilates, com o intuito de conhecer melhor seus pacientes e qual seus objetivos, para gerar conteúdos atualizados e atingir novos clientes, porém sua interação não segue um propósito a longo prazo, como também não mantém um plano estratégico.

4.2 PRODUTO/SERVIÇO

Kotler e Armstrong (2015, p. 200) definem o produto como “algo que pode ser oferecido ao mercado para apreciação, aquisição, uso ou consumo e que pode satisfazer um desejo ou uma necessidade”. Para Merlo (2011, p. 88) “Independentemente de ser concreto ou abstrato, todo produto possui atributos que geram benefícios e custos aos clientes”.

Já Cobra (2014, p. 166) define produto conforme segue:

> O produto é definido como algo que tenha valor para um mercado e que seja percebido como sendo capaz de atender necessidades e realizar desejos. Como os produtos, em termos genéricos, são idênticos, é preciso diferenciá-los para tornar atraente a oferta disponibilizada. Diferenciar um produto no mercado pode ser a chave do sucesso em mercados competitivos, pois a concorrência é o fator que mais atrapalha a atuação de uma empresa. Diferenciar produtos e serviços permite à empresa formular ações que inibam a força dos competidores em dado mercado.

O serviço acaba incorporando-se ao produto e servindo de elo entre o fabricante, o distribuidor e o consumidor, sendo uma ponte e acima de tudo como uma forma de integração entre o produtor e o distribuidor e entre o distribuidor e o consumidor e também entre o produtor e o consumidor (COBRA, 2014).

Os autores Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011, p. 37) definem serviço como “atividades econômicas que uma parte oferece a outra. Geralmente baseadas no tempo, seu desempenho traz a seus destinatários os resultados desejados, objetos ou outros ativos pelos quais os compradores têm responsabilidade”.

Para Spiro, Rich e Stanton (2010, p. 27), “a exigência cada vez maior do consumidor decorre do fato de que os mercados são altamente competitivos. Os consumidores notam cada vez menos as diferenças entre os produtos e escolhem a opção que oferece os melhores serviços de apoio”.

Merlo (2011) refere que os produtos são categorizados em produtos de consumo e produtos empresariais, e em bens duráveis, bens não duráveis e serviços, quanto à sua tangibilidade e durabilidade.

A organização em diagnóstico não oferece produto, mas sim serviço, que é a maior preocupação da gestora, pois considera de total importância prestar um atendimento de qualidade, sempre demonstrando empatia para com os pacientes, primando pelo cuidado com seu cliente desde o momento de sua chegada ao *studio*

até a sua saída. Ao finalizar o atendimento, deixa claro que estará à disposição caso ele precise de ajuda ou auxílio fora do seu horário semanal, mantendo assim um contato maior com seu cliente, observando suas necessidades e aperfeiçoando seu método de trabalho.

De acordo com Rocha, Ferreira e Silva (2013), o ciclo de vida de um produto deve ser analisado constantemente para que não fique malsucedido no mercado e desatualizado. Os autores afirmam que:

> O CVP deve ser usado para traçar a trajetória do produto no mercado, e não como algo que ocorrerá no futuro, independentemente das ações da empresa. É fundamental que a gerência dê especial atenção às forças de mercado e competitivo que deverão estar presentes em cada estágio da vida do produto, planejando as estratégias e ações compatíveis com cada estágio, em função das peculiaridades de seu produto, mercado e setor (ROCHA; FERREIRA; SILVA, 2013, p. 528).

De acordo com Las Casas (2017, p. 213), o ciclo de vida dos produtos é definido da seguinte forma:

> Alguns produtos têm uma vida longa, tais como automóveis, refrigeradores, que são produtos que se encontram na maturidade há muitos anos. Outros produtos, entretanto, têm a vida bem curta, como o caso de algumas danceterias ou produtos de moda. O que caracteriza a mudança de estágio no ciclo são as diferenças expressivas em vendas de ano para ano.

Kotler e Armstrong (2015) descrevem que o ciclo de vida do produto passa por cinco estágios diferentes: o desenvolvimento do produto, introdução, crescimento, maturidade e o declínio; e ainda descrevem que o ciclo de venda existe de diferentes formas de acordo com o caso, podendo ser uma classe de produto, uma forma de produto ou uma marca.

Para Rocha, Ferreira e Silva (2013, p. 519), “em sua essência, o modelo do CVP considera que a vida da maioria dos produtos no mercado não é eterna, mas que, normalmente, o produto percorre trajetória similar à dos seres vivos: nasce, cresce, amadurece e declina”.

A marca, segundo Kotler e Keller (2012), é um nome, um termo, podendo ser um símbolo, um desenho, ou uma combinação desses elementos, de forma a identificar os bens ou serviços de uma empresa ou grupo de empresas e diferenciá-los dos da concorrência.

> As marcas que inspiram confiança sinalizam determinado nível de qualidade e, dessa maneira, consumidores satisfeitos podem facilmente optar de novo pelo produto. A fidelidade à marca proporciona à empresa previsibilidade e segurança de demanda, além de criar barreiras que tornam mais difícil para outras empresas ingressar no mercado. A fidelidade também significa disposição para pagar um preço mais alto (KOTLER; KELLER, 2012, p. 286).

Para Cobra (2017, p. 154), “a marca é um nome, um sinal, um símbolo, ou design, ou uma combinação de tudo isso, com o objetivo de identificar produtos ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los de seus concorrentes”.

Las Casas (2017) complementa dizendo que a marca é um fator de diferenciação extremamente importante, pois os consumidores, ao adquirirem certos produtos, associam a marca diretamente a ele. Na Figura 6 a logomarca da empresa em diagnóstico.

Figura 6 – Logomarca Darlin Pilates

Fonte: Arquivos da empresa (2019).

A logomarca da empresa apresenta de forma bem clara seu nome e também o seu serviço, o pilates, junto com o nome acompanha a figura de uma mulher realizando um exercício de alongamento praticado pelos pacientes. A proposta da logomarca, de acordo com a gestora, tem a intenção de transmitir leveza e fluidez, que são princípios trabalhados no método pilates. Fica implícito que a empresa não trabalha formalmente sua marca, de todo modo está em evidência em sua cidade,

pois os anos de trabalho e mídias sociais influenciam no reconhecimento por parte dos clientes.

Segundo Cobra (2017, p. 125):

> [...] a geração de novas ideias para novos produtos tem sido crucial para a sobrevivência de muitas empresas ao longo dos anos. Se observarmos o desenvolvimento do setor de transporte desde as carruagens até os jatos continentais que hoje cruzam os nossos céus, quantos desenvolvimentos ocorreram?

De acordo com Churchill Júnior e Peter (2009, p. 263), “novos produtos são uma das chaves para o crescimento e sucesso de uma empresa”. Novos produtos começam com pensamentos diferentes. Uma organização precisa de 60 ou 70 ideias para encontrar um novo produto viável; isso significa que os profissionais de marketing devem procurar constantemente ideias, as quais podem vir dos funcionários, como os da equipe de vendas, atividades de pesquisa e desenvolvimento, e de fontes externas, como sugestões de clientes, produtos dos concorrentes, agências de publicidades, entre outros (CHURCHILL JÚNIOR; PETER, 2009).

A empresa em análise não trabalha com o desenvolvimento e lançamento de novos produtos, por outro lado está sempre atenta às novidades do mercado fisioterapêutico, como cursos específicos, novos aparelhos e equipamentos que podem ser utilizados nos atendimentos com seus pacientes.

4.3 PREÇO

Segundo Churchill Júnior e Peter (2009), a estratégia de definição dos preços de uma organização varia de acordo com os objetivos organizacionais e de marketing. Esta estratégia de preços influi diretamente nas vendas e, consequentemente, na quantidade de dinheiro arrecadado. A alocação adequada desses recursos fará com que a otimização e a satisfação dos indivíduos e da sociedade como um todo aumentem. Nesse caso, o comprador, de modo geral, só vai comprar algum produto ou serviço se o preço justificar o nível de satisfação que poderá gerar a sua compra (LAS CASAS, 2017).

Ainda nesse aspecto Las Casas (2017, p. 225) nos afirma que:

> O preço ajuda a dar valor às coisas e representa uma troca pelo esforço feito pela empresa vendedora através da alocação de recursos, capital e mão de obra e manufatura dos produtos comercializados. Os preços para os profissionais de marketing são muito importantes, pois além de representar o retorno dos investimentos feitos no negócio constituem-se em indispensável ferramenta mercadológica. Uma boa determinação de preços poderá levar uma empresa ao desenvolvimento e lucratividade, ao passo que uma má determinação poderá levá-la até mesmo à falência.

Cobra e Urdan (2017, p. 180) descrevem que “o preço precisa ser compatível com a qualidade. O consumidor normalmente se dispõe a pagar um pouco mais por um produto de boa qualidade”. Um produto de baixa qualidade deve ter um preço reduzido, a menos que a demanda esteja reprimida, já um produto de qualidade, diferenciado e com alto esforço promocional, consequentemente terá um preço alto e justo.

Las Casas (2019, p. 628) considera o preço atrelado ao fácil acesso dos consumidores à informação, de forma que “[...] os consumidores ficaram mais conscientes e exigentes em relação às ofertas do mercado. Uma análise constante deve ser conduzida e pesquisas de preços devem ser feitas para a orientação dos responsáveis pelo marketing”.

Na organização em diagnóstico, a formulação de preço baseia-se muito pelos custos operacionais, pelo investimento em uma melhor infraestrutura de espaço e aparelhos para o seu paciente e também é baseada na concorrência direta, pois atinge o público da mesma cidade. É na concorrência indireta de *studios* e colegas da profissão de outras regiões e cidades que a empresária mantém contato para troca de ideias, cursos, metodologias e atualizações do ramo.

4.4 COMUNICAÇÃO

A comunicação permite à empresa “conectar suas marcas a outras pessoas, lugares, eventos, marcas, experiências, sensações e objetos.” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 533). Assim, a comunicação de marketing “representa a voz da empresa e de suas marcas; é o meio pelo qual ela estabelece um diálogo com seus consumidores e constrói relacionamentos com eles.” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 512).

Em complemento a isso, Strauss e Frost (2012, p. 219) definem a importância da comunicação aliada à tecnologia, conforme segue:

> As ferramentas de comunicação de marketing que utilizam a tecnologia para construir marcas, em conjunção com as experiências de valor agregado do produto, são importantes para captar a atenção e promover relacionamentos de longo prazo com os clientes.

A empresa em estudo realiza sua divulgação por propaganda, utiliza das ferramentas de mídias sociais para impulsionar suas publicações e atingir o maior número de clientes possível via *Instagram* e *Facebook*, porém esse processo não acontece de forma estratégica e muitas vezes o conteúdo não segue uma linha editorial, nota-se que as publicações são postadas de maneira aleatória e não tem um objetivo específico.

Las Casas (2017) descreve venda pessoal como uma das ferramentas de comunicação mais importantes de *marketing*, pois por meio de um vendedor o cliente tem mais segurança e confiabilidade, podendo sanar suas dúvidas. Dessa forma, cria-se uma grande chance de o consumidor adquirir o produto ou serviço. Para Stanton, Spiro e Rich (2010, p. 32), “os profissionais de vendas devem reconhecer as necessidades dos clientes, ser capazes de descobrir problemas e/ou ajudar a solucioná-los”.

Em entrevista com a gestora, ela compartilha que muitos pacientes a procuram para realizar questionamentos sobre o método pilates e dúvidas em geral de como decorrem os atendimentos. Ela ressalta a importância dessa venda pessoal, pois consegue entender o cliente, transmitir confiança nas informações e mostrar o ambiente no qual ele irá realizar os exercícios.

A promoção de vendas abrange as atividades que auxiliam as vendas pessoais e a propaganda, organizando-as e ajudando a torná-las efetivas, tais como o uso de amostras, exposições, demonstrações e outros esforços que não estejam incluídos na rotina diária. Como exemplos, podem-se elencar brindes, concursos, cupons e programas de fidelização (LAS CASAS, 2017). E Izidoro (2016, p. 28) descreve que “promover é impulsionar ou colocar algo em evidência. E isso muitas vezes é necessário para que muitos produtos ou serviços sejam comercializados de maneira mais eficiente”.

Para Churchill Júnior e Peter (2009, p. 498):

> Promoção de vendas é a pressão de marketing exercida na mídia e fora dela por um período predeterminado e limitado visando ao consumidor, varejista ou atacadista, para estimular experiências com um produto, aumentar a demanda dos consumidores ou melhorar a disponibilidade do produto.

Las Casas (2019, p. 11) cita que a "[...] meta dos administradores é desenvolver táticas de vendas associadas a produto, preço, sistema de distribuição e promoção, a fim de satisfazer os clientes", como meio de promoção de vendas.

Em relação a esta abordagem, a organização em estudo realiza promoções sazonais, em geral utiliza as mídias sociais para divulgar os descontos em mensalidades, oportunidades e benefícios da aquisição de pacotes semestrais e anuais, também realiza sorteios com brindes para os novos pacientes, utiliza aulas experimentais gratuitas para que os clientes possam ter a experiência do método pilates e virem a ser tornar pacientes do *studio*.

O marketing direto, de acordo com Kotler e Keller (2012, p. 533), faz a "utilização de correio, telefone, fax, e-mail ou internet para se comunicar diretamente com clientes específicos e potenciais ou lhes solicitar uma resposta direta". Portanto, as organizações, independentemente do ramo de atuação, se preocupam em atingir o seu público-alvo, sendo este o objetivo de qualquer empresa, e se conectar ao seu cliente de forma rápida e compreensiva, conforme define Las Casas (2017, p. 319):

> Esta definição aponta outro dos aspectos positivos do marketing direto, principalmente para o varejista, que é obter visita dos consumidores. Há várias formas de se atingir os consumidores por marketing direto: mala-direta, telemarketing e Internet. Uma empresa poderá praticar marketing direto se anunciar e vender seus produtos diretamente ao consumidor, como ocorre em muitas ofertas televisivas em que se solicita aos consumidores para que liguem ou contatem a empresa vendedora diretamente.

Em diagnóstico a empresa em estudo é possível perceber que ela utiliza diferentes formas de abordar seu cliente, seja via telefone, e-mail, e principalmente mídias sociais.

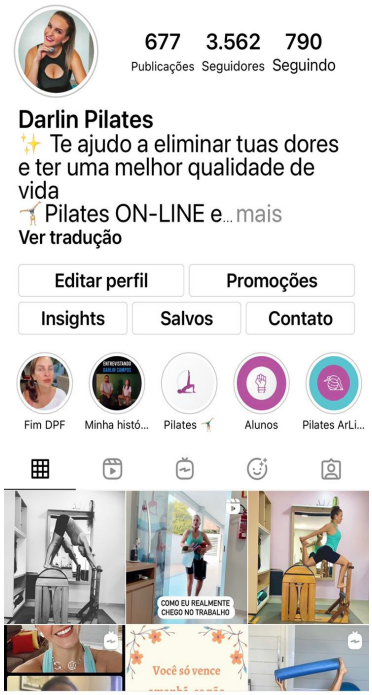
4.4.1 Meios de comunicação utilizados

Por sua vez, relações públicas “consistem de atividades desenvolvidas com o objetivo de construir um bom relacionamento com os diversos públicos da empresa.” (KOTLER; ARMSTRONG, 2015, p. 497).

Propaganda confunde-se muito com publicidade no Brasil, mas este é um engano, pois propaganda é “qualquer forma paga de apresentação não pessoal de ideais, produtos ou serviços, levada a efeito por um patrocinador identificado.” (LAS CASAS, 2017, p. 289). E para Cobra (2014, p. 302), “a propaganda aciona todo o sistema social de um país, pois desempenha preponderante papel para difundir a importância do uso de determinados produtos ou serviços”.

A empresa do presente estudo utiliza como ferramenta de trabalho as mídias sociais, sendo elas o *Facebook* e principalmente o *Instagram.* De acordo com o relato da gestora, essas duas redes “estreitam o relacionamento empresa e cliente”. Em diagnóstico nota-se que a empresária cria conteúdo relacionado ao pilates, semanalmente, interage com os pacientes através de *lives* e vídeos das aulas, demonstra exercícios e também o processo de evolução dos alunos, entre tanto seu conteúdo não segue uma linha estratégica. Na Figura 7 segue página do *Instagram* da empresa:

Figura 7 – Página *Instagram* Darlin Pilates



Fonte: Darlin Pilates (2021).

Acima está a figura representativa do perfil da gestora no *Instagram.* Em diagnóstico ao presente estudo, percebe-se que é onde ela publica novidades a respeito de seu trabalho e também é notável sua utilização como ferramenta de trabalho, gerando conteúdo para engajamento de novos clientes.

4.5 VENDAS

As vendas de uma organização demonstram seu desempenho e objetivos, e Cobra (2020, p. 53) define como um diferencial competitivo:

> No início dos anos 1990, tinha-se como foco a análise da competitividade da empresa em seu setor industrial. Sem dúvida, além de produtos diferenciados, a análise contemplava o desempenho da empresa como um todo e da força de vendas, em especial, como uma de suas vantagens competitivas. Isso significava oferecer serviços diferenciados, procurando, com um desempenho de bom atendimento, obter vantagens competitivas.

É preciso executar um planejamento de vendas levando em conta fatores internos e externos. De acordo com Las Casas (2017, p. 298), “o conhecimento do potencial de mercado e da demanda oferece ao administrador boa orientação para avaliar as possibilidades de concretização dos objetivos ou mesmo a determinação do que e em que quantidade espera vender”.

Toda empresa, desde sua formação, gera custos que acabam se tornando fixos, tais como aluguéis, pagamentos de funcionários, energia elétrica, entre outras despesas. Os seus recursos financeiros são gerados por meio da venda de seus produtos e serviços, custeando seus custos fixos e ainda gerando lucros (LAS CASAS, 2012).

Ainda nesse conceito, um plano de vendas é importante para que a empresa possa ampliar seu espaço na fatia de mercado e com isso aumentar sua lucratividade a partir de um planejamento (COBRA, 2020).

> - Prevenir a perda de clientes-chave: possibilitar o crescimento dos clientes-chave.
> - Projetar um crescimento seletivo dos clientes menos importantes: eliminar uma parte de clientes marginais (clientes que não dão lucro).
> - Diminuir custos dos clientes marginais.
> - Obter novos negócios com clientes potenciais selecionados.
> - O plano de vendas deve apresentar um cronograma de atividades digitais e presenciais.

> - Treinar todos os vendedores, gerentes e demais pessoas envolvidas com vendas.
> - Treinar o pessoal de sistemas operacionais e atendimento a clientes.
> - Comprometer o pessoal de suporte de vendas com os objetivos de vendas a serem alcançados.
> - Motivar e controlar os desempenhos de vendas (COBRA, 2020, p. 60).

A empresa em diagnóstico não possui um planejamento de vendas descrito, porém informalmente estabelece suas ações através de relatórios de anos anteriores que contemplam os números de pacientes novos a cada mês, valores da mensalidade e o faturamento total, assim como despesas e o lucro obtido. É importante ressaltar que a gestora tem acompanhamento de uma consultoria contábil, que realiza uma análise de entradas e saídas mensais de alunos e todos os números e traça metas para o período seguinte.

Nesse conceito, é necessário abordar o plano de ação de vendas, que são as atividades e objetivos que o vendedor deve executar (LAS CASAS, 2012).

> 1. São estabelecidos objetivos, metas e outras diretrizes pela alta administração.
> 2. Depois de alinhar os planos às variáveis ambientais de marketing e à análise da concorrência, os planos são integrados.
> 3. O plano de marketing é elaborado considerando-se os planos de outros departamentos, como finanças, produção etc.
> 4. O plano de vendas é elaborado considerando-se os planos de outros departamentos de marketing como propaganda, pesquisa de mercado, novos produtos (LAS CASAS, 2012, p. 84).

A área comercial se fortalece à medida que se compõem de uma equipe de vendas bem preparada e para isso a necessidade de treinamento da equipe é importante para os resultados a longo prazo. Castro, Neves e Cônsoli (2018, p. 195) afirmam que:

> Quanto maior for a especificidade dos produtos da empresa, maior será a necessidade de treinamento sobre eles. Da mesma forma, quanto maior a especificidade com relação à empresa e consumidores, maior será a necessidade de períodos mais longos e mais intensos de treinamento e aprendizado pelos vendedores das especificidades envolvidas.

“Toda empresa se interessa por contratar profissionais altamente qualificados para o trabalho de venda de seus produtos. Os gerentes procuram avidamente supervendedores.” (LAS CASAS, 2012, p. 104).

A organização em diagnóstico não possui um quadro formalizado de vendedores, porém quem desempenha essa função é a gestora, que, além da parte operacional e administrativa, presta atendimento aos pacientes quanto à venda dos planos oferecidos pelo *studio*. Dessa forma mantém um padrão de atendimento e empatia com seus clientes.

Para o desenvolvimento dos vendedores dentro de uma organização se faz necessário investir em treinamentos, para obter uma melhoria contínua da equipe, nos resultados, nas vendas e na sinergia do grupo de colaboradores no ambiente da organização. Diante disso, Oliveira e Lima (2019, p. 53) afirmam que:

> O objetivo é trazer maior conhecimento técnico aos profissionais e melhorar o clima no trabalho, proporcionando maior integração com os colegas de trabalho. O treinamento dos vendedores precisa ser desenvolvido a partir de um ciclo educacional amplo e contínuo. Sabe-se que o treinamento de vendas é caro para a organização; por isso, os gestores devem ter um cuidado especial para que o tempo e o dinheiro sejam gastos de forma efetiva e o investimento não seja em vão. O processo de treinamento é composto de quatro fases: levantamento de necessidades, definição do objetivo e conteúdo, determinação do método de treinamento e avaliação dos resultados.

Quanto ao treinamento de vendas da empresa em diagnóstico, ele não é existente, o que acontece de fato são treinamentos e cursos de aperfeiçoamento dentro do método pilates por parte da gestora, que anualmente procura se atualizar nas tendências de mercado, frequentando congressos e especializações em áreas específicas com profissionais renomados do pilates e métodos avançados da fisioterapia, mas o mesmo não acontece com sua colaboradora, que não realiza treinamento e cursos voltados para a área de pilates.

4.6 PÓS-VENDA

Com o mundo globalizado e o acesso às informações muito rápido, todo cliente possui informações e contato com muitas empresas do mesmo segmento, dessa forma, quando ele opta por alguma dessas empresas, ela precisa atender suas necessidades da melhor maneira possível. Nesse contexto, Hilmann (2013, p. 33-34) afirma que o diferencial de um vendedor pode ser a importância dada ao pós-venda, e que “pode estar aí o grande segredo do sucesso de um vendedor perante

outro menos brilhante, cuja maior preocupação é fazer apenas vendas imediatas, sem atentar para as vendas futuras para um mesmo cliente".

No processo de venda, um vendedor deve ter domínio de várias áreas além do conhecimento do produto, mas também deve desempenhar o processo de pós-vendas, de acordo com Oliveira e Lima (2019, p. 48):

> Os vendedores precisam seguir um processo, abrangendo as etapas de preparação, prospecção, abordagem, análise de necessidades, proposta, negociação, fechamento e pós-venda. Essa última etapa é necessária para que o profissional possa garantir a satisfação e a preferência do cliente. Assim que acontece o fechamento da compra, o vendedor deve tratar dos detalhes necessários sobre a data de entrega, as condições de compras e outras questões importantes para o cliente.

Diante dessas informações, a empresa em análise desempenha seu pós-vendas diretamente com o paciente, realizando questionários quanto à satisfação dos atendimentos, do ambiente e do profissional, dúvidas em relação aos exercícios e objetivos, acompanhamento pós-aulas por meio de mensagens no *WhatsApp*. A gestora relata a importância de manter contato com seu paciente além do atendimento para que ele se sinta acolhido e saiba que é valorizado, demonstrando sempre se importar e estar em busca do resultado ao qual o indivíduo foi buscar ao comprar o seu serviço.

4.7 DISTRIBUIÇÃO

A distribuição em serviços acaba não sendo física, muitas vezes é a troca de informações, experiências e soluções conduzidas por canais eletrônicos. Nesse sentido podemos citar três fluxos diferentes de distribuição, Wirtz, Hemzo e Lovelock (2020, p. 102, grifos dos autores) definem como:

> 1. Fluxo de informação e promoção: distribuição de informação e materiais de promoção relacionados à oferta do serviço. O objetivo é fazer com que o cliente se interesse por comprar o serviço.
> 2. Fluxo de negociação: chegar a um acordo sobre as características e a configuração do serviço, e sobre os termos da oferta, de modo que um contrato de compra possa ser fechado. O objetivo com frequência é vender o direito de usar um serviço (por exemplo, vender uma reserva ou um ingresso).
> 3. Fluxo de produto: muitos serviços, especialmente os que envolvem processamento de pessoas ou processamento de posses, demandam instalações físicas para entrega. Aqui, a estratégia de distribuição requer

> o desenvolvimento de uma rede de unidades locais. Para serviços de processamento de informação, como *Internet banking* e ensino a distância, o fluxo de produto pode ocorrer por meio de canais eletrônicos, utilizando-se um ou mais locais centralizados.

Rocha, Ferreira e Silva (2013, p. 353) definem distribuição como “fluxo de mercadorias, que se originam do fabricante e vão até o consumidor final. É esse fluxo físico de produtos que leva à existência de operadores logísticos, ou seja, intermediários especializados em distribuição física”.

Ainda no conceito de distribuição, Las Casas (2011, p. 250) afirma:

> [...] a distribuição inclui não somente os vários caminhos que o produto percorre do produtor ao consumidor, como também as decisões que são necessárias tomar de transporte, armazenagem, localização de depósito, estoques, em suma, inclui todas as atividades relacionadas com a transferência física do produto.

De acordo com Cobra e Urdan (2017, p. 195):

> O canal ou via de distribuição consiste de organizações e/ou indivíduos que se encarregam de levar o produto ou serviço ao local onde o comprador potencial se encontra, em tempo e momento convenientes a esses compradores e em condições de transferir a posse. A escolha dos canais, importante decisão em marketing, deve ser feita em conjunto com outros elementos do composto de marketing (o produto, a promoção e o preço). Os canais desempenham quatro funções básicas: o transporte de mercadorias, a estocagem delas, a comunicação com o mercado e a venda e transferência de posse.

É fundamental as empresas terem habilidades sociais e comportamentais para criarem relações com seus clientes, através de conhecimentos específicos para obter resultados em sua organização com o propósito de atender utilizando a criatividade e a velocidade (COBRA, 2020). “Cliente satisfeito deve ser a meta da empresa, e a relação entre clientes e a empresa de serviços deve ser otimizada.” (COBRA, 2020, p. 184).

Os canais de distribuição, segundo Kotler e Armstrong (2015), podem ser divididos em níveis: direto e indireto. O canal de marketing direto não tem nenhum intermediário entre a empresa e o consumidor final, ou seja, a empresa vende diretamente ao consumidor final. E para Las Casas (2019), o canal de distribuição direto é o canal que não envolve intermediários, ou seja, compreende somente o produtor e o consumidor final, sendo chamado então de distribuição direta.

Kotler e Armstrong (2015) referem que os canais de marketing indireto possuem intermediários na ação da venda, ou seja, no mercado de consumo, por exemplo, essa intermediação é feita por um varejista, que compra dos fabricantes e vende aos consumidores em geral.

A empresa em análise trabalha apenas com serviço e não com produto, seu serviço acontece de duas formas, presencialmente dentro do ambiente do *studio* de pilates e também no formato vídeo, via plataformas *online,* onde a gestora ministra as aulas pelo *WhatsApp* e *Skype*, método adotado após a pandemia que se alastrou em nosso país. Em conversa com a empresária, ela ressalta a importância do pilates *online* e como muitos pacientes têm optado por continuarem a realizar os atendimentos à distância.

4.8 PONTOS FORTES E SUGESTÕES DE MANUTENÇÃO; PONTOS FRACOS E SUGESTÕES DE MELHORIAS

Quadro 4 – Pontos fortes e fracos

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
- Atendimento e pós-atendimento	- Pesquisa de mercado informal
- Fidelização	- Planejamento de vendas
- Treinamento e atualização constante	- Desenvolvimento de novos produtos
- Logomarca clara e com representatividade	- Treinamento para colaborador
	- Promoção de vendas
	- Comunicação estratégica

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

O Quadro 4 analisa a manutenção de alguns pontos fortes que influenciam no sucesso da empresa. Coloco de forma principal a fidelização dos clientes para com a organização do estudo em questão, pois no mundo atual isso é um dos pontos mais difíceis de ser atingido, devido à alta concorrência ou até mesmo pela falta de empatia das empresas com os clientes.

Nas fraquezas da organização citadas no quadro supracitado é possível analisar que um dos principais pontos a serem melhorados seria um planejamento para a área de pesquisa de mercado, no qual a empresa é falha. Realizando uma pesquisa formal, a gestora terá consciência de qual é o seu público-alvo, o que realmente ele procura e dessa forma será possível compreender o perfil de cliente e aumentar sua fatia no mercado.

Sobre o treinamento do colaborador, percebe-se que a gestora deveria investir mais em sua funcionária quanto a sua evolução dentro das áreas do pilates, para que ela possa adquirir mais conhecimento e aperfeiçoar seus atendimentos.

Quanto ao desenvolvimento de novos produtos, a sugestão é para que a gestora invista mais em aulas *online* e no mercado digital, conceito que ela tem utilizado como escape para os pacientes que não têm desejo de retornar às práticas presenciais. Com a utilização de uma pesquisa de mercado seria possível alcançar um número maior de pacientes por meio do digital.

5 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE MELHORIA

No presente capítulo será abordada uma análise relacionando os pontos fortes e fracos da organização em estudo, bem como suas ameaças e oportunidades no ambiente ao qual está inserida. Para realizar essa análise será utilizada a Matriz *SWOT,* que significa, segundo Tavares (2010, p. 20, grifos nosso): "forças (*Strengths*), fraquezas (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*), ameaças (*Threats*)".

"O seu propósito é estabelecer uma relação entre o ambiente interno, onde estão as forças e fraquezas, do ambiente externo, onde se situam as oportunidades e ameaças." (TAVARES, 2010, p. 264).

Segundo Thompson Júnior, Strickland III e Gamble (2011, p. 127), a análise *SWOT* "proporciona uma boa visão de conjunto a respeito de a situação geral da empresa ser fundamentalmente saudável ou precária".

De acordo com Las Casas (2012), os pontos fortes referem-se às potencialidades da empresa, bem como os pontos fracos referem-se as suas fraquezas em comparação à concorrência. Quanto às ameaças e oportunidades, elas representam o ambiente externo em fatores positivos ou negativos, que podem atingir a empresa, fatores sobre os quais a organização não exerce controle.

Em conversa com a gestora da empresa em estudo foi possível apontar as principais oportunidades a serem visadas para o futuro da organização. Segue Quadro 5 com as situações possíveis, de acordo com a empresária.

Quadro 5 – Oportunidades da empresa Darlin Pilates

Oportunidades	
Aumento de clientes da modalidade *online.*	Engajamento da marca em mídias sociais.
Desenvolvimento de uma plataforma *online* de Pilates.	Ampliação da sala comercial para aumentar os atendimentos presenciais.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

O número de clientes que preferem os atendimentos de forma *online* aumentou ao decorrer da pandemia, que é ocasionada pelo COVID-19. Muitos pacientes, com medo da doença, optaram por serem atendidos através de vídeo chamadas por aplicativos como *Skype*, *WhatsApp* e hoje pelo *Google Meet.* Dessa

forma é possível observar que, mesmo com o retorno dos atendimentos presencias, existe a procura por novos alunos em busca desse atendimento a distância.

O engajamento das marcas a cada dia é maior através das mídias sociais, principalmente quando a empresa procura se posicionar no mercado e atingir novos clientes. A gestora estuda investir em tráfego pago pela plataforma do *Facebook* para que sua marca alcance mais pacientes, tanto para o pilates presencial quanto para o pilates *online.*

Segundo Pride e Ferrel (2016, p. 10), “depois de identificar oportunidades e ameaças, o gerente pode desenvolver estratégias para aproveitar as oportunidades e minimizar ou superar ameaças à empresa”.

Desse modo, de acordo com a gestora, segue Quadro 6 com as possíveis ameaças que podem atingir a organização.

Quadro 6 – Ameaças da empresa Darlin Pilates

Ameaças	
Alta concorrência no mercado *online.*	Tendências novas, pós-pandemia com efeito manada.
Resistência do público para utilização do serviço.	

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A competitividade do mercado *online* é motivo de ameaça para empresas que pretendem se posicionar nesse segmento. O público é altamente influenciável pelas redes sociais e pelos efeitos manadas que existem em todos os mercados, por isso ter um produto/serviço do mercado *online* necessita de um estudo e estratégias para que empresa possa alcançar seus objetivos específicos e os resultados almejados.

A resistência do público muitas vezes acontece pelo fato de a organização não saber posicionar seu serviço e explicar seus benefícios e vantagens ao seu principal consumidor. É notável que existem clientes potenciais que não utilizam as mídias sociais, principalmente idosos, que dispõem de poder aquisitivo, necessitam de atividade física, mas não possuem o hábito de interações nas mídias, principalmente do *Facebook*, *Instagram* e *Youtube.*

Devido às mudanças constantes do mundo moderno, as tendências, de acordo com Nietzsche (2012), são o efeito manada, criado pela sociedade, onde o modismo muitas vezes se sobressai. Nesse momento de pandemia, estamos em

uma situação de cuidado da saúde física e mental, portanto muitas pessoas passaram a fazer exercícios físicos em suas residências para evitar o contágio e aumentar sua imunidade. Nesse sentido, após a pandemia, existe uma interrogação gigantesca quanto à modalidade em que o consumidor irá permanecer e qual dos mercados se manterá aquecido.

Com relação aos pontos fortes da empresa em estudo, segue Quadro 7 com os que foram apontados no decorrer do trabalho.

Quadro 7 – Pontos fortes da empresa Darlin Pilates

Área	**Pontos Fortes**
Administrativa	Sistema de gestão existente e eficiente; ambiente moderno; inovação e atualização; atendimento personalizado;
Comercial	Atendimento e pós-atendimento; fidelização, treinamento e atualização constante por parte da gestora; comunicação por mídias sociais eficientes; logomarca clara e com representatividade;
Operação	Planejamento de operações existente; ponto comercial bem localizado; fluxo de atendimento organizado; planejamento do *layout*; ambiente higienizado; merchandising digital;
Financeira	Utilização de sistema de gerenciamento para entradas e saídas; utilização apenas de capital próprio; utilização de serviço contábil; análise de fluxo de caixa;
Gestão de Pessoas	Baixa rotatividade de funcionários; baixo nível de absenteísmo; liderança eficiente; remuneração adequada ao cargo.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Outro ponto a ser analisado pela Matriz *SWOT* são os pontos fracos da empresa que, de acordo com Pride e Ferrel (2016, p. 109), “o gerente pode desenvolver estratégias para superar os pontos fracos da empresa ou encontrar maneiras de minimizar seus efeitos negativos”.

Segue Quadro 8 com os pontos fracos abordados no decorrer do trabalho, relacionados à empresa em estudo.

Quadro 8 – Pontos Fracos empresa Darlin Pilates

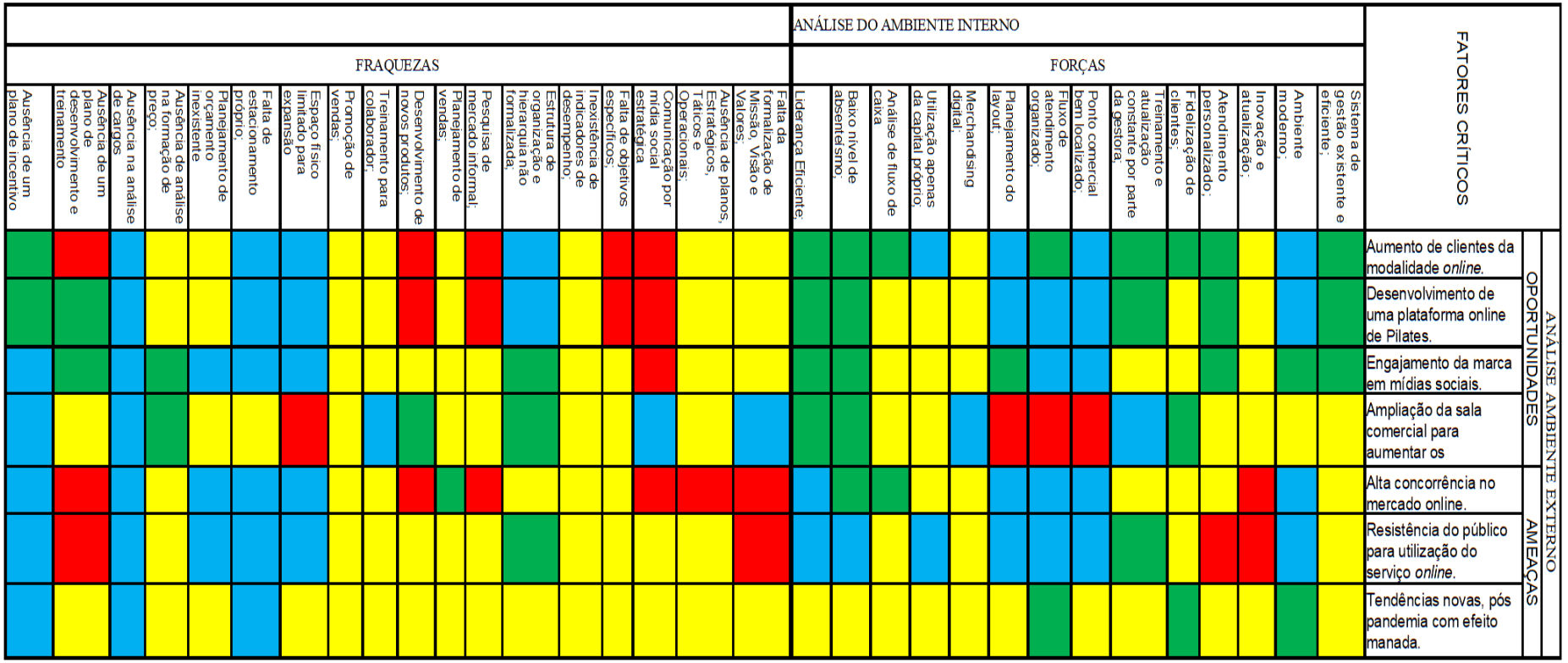
Área	Pontos Fracos
Administrativa	Falta da formalização de missão, visão e valores; ausência de planos, estratégicos, táticos e operacionais; falta de objetivos específicos; inexistência de indicadores de desempenho; estrutura de organização e hierarquia não formalizada; Ausência de um plano estratégico para comunicação via mídias sociais;
Comercial	Pesquisa de mercado informal; planejamento de vendas; desenvolvimento de novos produtos; treinamento para colaborador; promoção de vendas;
Operação	Espaço físico limitado para expansão; desconforto aos clientes que estão em espera; falta de estacionamento próprio; única porta presente no layout da sala comercial para entrada e saída;
Financeira	Planejamento de orçamento inexistente; ausência de análise na formação de preço; ausência de cálculo de alavancagem;
Gestão de Pessoas	Ausência de um setor de RH; ausência na análise de cargos; necessidade de mão de obra; ausência de um método adequado para seleção; ausência de um plano de desenvolvimento e treinamento; ausência de um plano de incentivo.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Com base nos quadros supracitados, determina-se as principais ameaças e oportunidades, bem como os pontos fortes e fracos da organização alvo do presente diagnóstico. Segue Figura 8 apontando os principais pontos a serem levados em consideração e ambos os aspectos internos ou externos.

Em análise do Figura 8, é possível verificar alguns pontos que necessitam de ação imediata no campo de pesquisa de mercado, desenvolvimento de novos produtos, ausência de um plano de desenvolvimento e treinamento de colaborador, mas o principal ponto é na comunicação por mídia social. Apesar de a empresa utilizar diariamente as ferramentas das mídias sociais relacionadas às ameaças e oportunidades, é necessária uma mudança imediata para que ela tenha chance de se fixar no mercado digital.

Figura 8 – Análise *SWOT* da empresa Darlin Pilates



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Pride e Ferrel (2016, p. 37) explicam as principais diferenças entre os pontos fortes e fracos de uma empresa, conforme segue:

> Pontos fortes referem-se às vantagens competitivas ou competências centrais, que conferem à empresa uma superioridade sobre as outras no atendimento das necessidades de seus mercados-alvo. Pontos fracos são limitações que uma empresa enfrenta no desenvolvimento ou implementação de uma estratégia de marketing.

Além da análise *SWOT*, também pode-se relacionar a seguinte matriz, que serve para análise e diagnóstico de prioridades necessárias já que as forças não são suficientes para sustentar as fraquezas. Segue Quadro 9 contendo o cruzamento dos pontos fortes e pontos fracos da organização em estudo.

Quadro 9 – Cruzamento entre pontos fortes e pontos fracos

(continua)

PESO	FORÇAS	FRAQUEZAS															
		Falta da formalização de Missão, visão e valores;	Falta de objetivos específicos;	Inexistência de indicadores de desempenho;	Estrutura de organização e hierarquia não formalizada;	Planejamento de vendas;	Desenvolvimento de novos produtos;	Treinamento para colaborador;	Promoção de vendas;	Espaço físico limitado para expansão;	Falta de estacionamento próprio;	Planejamento de orçamento inexistente	Ausência de análise na formação de preço;	Ausência na análise de cargos;	Ausência de um plano de desenvolvimento e treinamento;	Ausência de um plano de incentivo;	Comunicação por mídia social estratégica
8	Sistema de gestão existente e eficiente;	0	0	3	0	6	0	6	0	0	0	9	9	0	0	0	3
7	Ambiente moderno;	0	0	0	0	0	0	0	0	9	9	0	0	0	0	0	0
6	Inovação e atualização;	6	6	6	6	6	9	9	9	9	6	9	9	6	6	6	9
8	Atendimento personalizado;	6	6	0	0	0	0	9	0	0	0	0	6	3	6	6	3
6	Fidelização de clientes;	3	3	0	0	0	6	9	6	6	3	0	3	3	9	6	0
7	Treinamento e atualização constante por parte da gestora;	9	9	6	6	6	6	6	3	0	0	3	6	6	6	6	0
5	Ponto comercial bem localizado;	0	0	0	0	0	0	0	0	9	9	0	0	0	0	0	0
8	Fluxo de atendimento organizado;	0	0	0	0	0	0	3	0	9	3	0	0	0	0	0	0
6	Planejamento do layout;	0	0	0	0	0	6	0	3	6	3	0	0	0	0	0	0
6	Merchandising digital;	6	6	3	0	9	9	6	9	0	0	0	3	0	0	0	9
8	Capital próprio;	0	0	0	0	6	6	6	6	3	0	6	6	0	3	6	0
6	Análise de fluxo de caixa	3	3	3	0	9	6	0	6	0	0	0	3	0	0	0	0

(conclusão)

PESO	FORÇAS	FRAQUEZAS															
		Falta da formalização de Missão, visão e valores;	Falta de objetivos específicos;	Inexistência de indicadores de desempenho;	Estrutura de organização e hierarquia não formalizada;	Planejamento de vendas;	Desenvolvimento de novos produtos;	Treinamento para colaborador;	Promoção de vendas;	Espaço físico limitado para expansão;	Falta de estacionamento próprio;	Planejamento de orçamento inexistente	Ausência de análise na formação de preço;	Ausência na análise de cargos;	Ausência de um plano de desenvolvimento e treinamento;	Ausência de um plano de incentivo;	Comunicação por mídia social estratégica
8	Baixo nível de absenteísmo;	6	6	3	3	0	0	6	0	0	0	0	0	0	6	6	0
9	Liderança Eficiente;	6	6	0	6	3	0	3	3	0	0	0	0	6	6	3	0
PRIORIZAÇÃO		**312**	**312**	**147**	**156**	**309**	**306**	**453**	**294**	**330**	**204**	**192**	**312**	**168**	**300**	**279**	**156**

ESCALA DE RELAÇÃO	
0	Sem relação
3	Média relação
6	Média alta relação
9	Alta relação

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

No Quadro 9, a coluna da esquerda identifica os valores de acordo com a importância de cada item para a organização. Em seguida são comparadas as forças identificadas com as fraquezas, utilizando valores de 0 a 9 que determinam a eficiência das forças sobre as fraquezas.

Os pontos em vermelho são as quatro principais fraquezas que a empresa apresentou, se sobressaindo em relação as suas forças, que são a inexistência de indicadores de desempenho, estrutura de organização e hierarquia não formalizada, ausência na análise de cargos e ausência de um plano de incentivo e comunicação por mídia social estratégica, esses itens apontados atingem diretamente nos resultados da empresa e fica evidente o fato da necessidade de melhorias para esses quesitos.

De acordo com Pride e Ferrel (2016), uma análise de marketing identifica as oportunidades que o mercado oferece, e, para isso, necessita de um conhecimento profundo do setor de atuação e, utilizando as ferramentas corretas, a organização pode alcançar seu mercado alvo.

Abaixo segue o Quadro 10, com o cruzamento entre os pontos fortes e as oportunidades que podem ser aproveitadas pela empresa no sentido de direcionar suas ações para benefício da organização.

Quadro 10 – Cruzamento entre pontos fortes e oportunidades

PESO	FORÇAS	OPORTUNIDADES		
		Aumento de clientes da modalidade *online*.;	Desenvolvimento de uma plataforma *online* de Pilates.	Engajamento da marca em mídias sociais.
8	Sistema de gestão existente e eficiente;	9	9	6
7	Ambiente moderno;	0	0	0
6	Inovação e atualização;	9	9	9
6	Atendimento personalizado;	9	6	6
7	Fidelização de clientes;	9	9	9
7	Treinamento e atualização constante por parte da gestora;	6	6	3
5	Ponto comercial bem localizado;	0	0	0
8	Fluxo de atendimento organizado;	6	3	0
6	Planejamento do layout;	0	0	0
6	Merchandising digital;	9	9	9
8	Utilização apenas de capital próprio;	0	9	6
6	Análise de fluxo de caixa	6	6	3
8	Baixo nível de absenteísmo;	0	0	0
9	Liderança Eficiente.	6	6	3
PRIORIZAÇÃO		**477**	**507**	**369**
ESCALA DE RELAÇÃO				
0	Sem relação			
3	Média relação			
6	Média alta relação			
9	Alta relação			

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

No Quadro 10 foram utilizados pesos diferentes para cada força de acordo com sua importância dentro da organização, relacionado às oportunidades. Em uma escala de 0 a 9, é possível perceber que das três áreas apontadas como oportunidades, a que merece um nível maior de atenção é o engajamento da marca em mídias sociais. De acordo com a proprietária, o fato de investir mais em uma gestão de marketing da empresa em nível digital é um ponto a ser evidenciado e acredita que as mídias sociais seriam o caminho provável e adequado para ter resultados mais positivos.

Segue Quadro 11, que relaciona as forças da organização quanto às ameaças identificadas.

Quadro 11 – Cruzamento entre pontos fortes e ameaças

PESO	FORÇAS	AMEAÇAS		
		Alta concorrência no mercado *online*.	Resistência do público para utilização do serviço *online*.	Tendências novas, pós pandemia com efeito manada.
8	Sistema de gestão existente e eficiente;	6	9	9
7	Ambiente moderno;	0	0	3
6	Inovação e atualização;	9	6	9
8	Atendimento personalizado;	9	3	3
6	Fidelização de clientes;	3	3	3
7	Comunicação eficiente por mídias sociais;	9	6	9
7	Treinamento e atualização constante por parte da gestora;	9	6	6
5	Ponto comercial bem localizado;	0	0	0
6	Planejamento do layout;	0	6	3
6	Merchandising digital;	6	6	6
8	Utilização apenas de capital próprio;	9	0	0
6	Análise de fluxo de caixa	3	0	0
8	Baixo nível de absenteísmo;	0	0	3
9	Liderança eficiente;	6	3	3
PRIORIZAÇÃO		**435**	**291**	**336**

ESCALA DE RELAÇÃO	
0	Sem relação
3	Média relação
6	Média alta relação
9	Alta relação

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Em análise ao quadro acima, a coluna da esquerda possui novamente, como já citado anteriormente, os pesos de cada força de acordo com seu nível de importância para a organização, relacionado a uma pontuação de 0 a 9 com o grau de sua eficiência quanto à ameaça. Dessa forma foi possível analisar que a principal ameaça é a resistência do público para utilização do serviço *online.*

5.1 TEMA DA PROPOSTA E CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Após as análises realizadas através da Matriz *SWOT*, fazendo o cruzamento das forças identificadas e relacionando com as fraquezas, ameaças e oportunidades, foi possível concluir que a proposta de melhoria será na área de gestão marketing digital da empresa, focada nas mídias sociais *Instagram* e *Youtube.*

De acordo com Pride e Ferrel (2016), o crescimento extraordinário da internet e veículos de comunicação ligados a ela abriu precedentes e oportunidades para os profissionais de marketing, possibilitando uma relação mútua com os consumidores e assim viabilizando uma segmentação de mercados que antes não existiam e agora são realidades possíveis.

Para Vergara (2016), é preciso valorizar o interior das empresas pois são nelas que passamos a maior parte de nossas vidas, por esse motivo a definição de visão é a busca por um propósito para ter as melhores escolhas a cada estratégia a ser seguida para tomada de decisões e ações. Ainda sobre estratégias, Pride e Ferrel (2016, p. 269) completam dizendo que “à medida que o mundo digital continua crescendo, o marketing na internet vem sendo integrado a estratégias que incluem todas as mídias digitais [...]”.

Evidentemente que existem outras áreas a serem exploradas e reformuladas na empresa objeto de estudo do presente trabalho, mas acredita-se que a execução das melhorias sugeridas possa contribuir para todo o contexto da organização, influenciando positivamente em todos os âmbitos da empresa, proporcionando uma sinergia na gestão em busca de uma melhoria contínua em todos os processos.

5.2 OBJETIVOS

Para Medeiros (2019, p. 269), “O estabelecimento do objetivo de uma pesquisa é etapa que indica e caracteriza o que o pesquisador tem em vista alcançar com sua investigação”.

De acordo com Andrade (2012, p. 148), “Neste item especificam-se os objetivos da pesquisa. Toda pesquisa deve ter objetivos bem claros e definidos. Os objetivos podem ser gerais e particulares”.

O autor ainda afirma: “O objetivo é estabelecido paralelamente ao problema a ser resolvido. Com o objetivo estabelecido, definem-se a natureza do trabalho, o material a ser coletado (o corpus da pesquisa).” (ANDRADE, 2019, p. 269).

5.2.1 Objetivo geral

“O objetivo geral relaciona-se com a visão global e abrangente do tema, com o conteúdo intrínseco, quer dos fenômenos e eventos, quer das ideias estudadas. Vincula-se diretamente à própria significação da tese proposta pelo projeto.” (MARCONI; LAKATOS, 2021, p. 119).

Segundo Masiero (2012, p. 42), “as fases do processo decisório são as etapas necessárias por onde se passa para atingir o objetivo: chegar a uma decisão certa, adequada e de boa qualidade, independentemente de seu tipo”. Ou seja, é determinante ter claro seus objetivos para chegar a resultados positivos em um projeto.

O objetivo geral do presente diagnóstico é analisar as ferramentas da área de marketing e marketing digital que possam auxiliar a empresa para um crescimento e um maior alcance de público através das plataformas digitais.

5.2.2 Objetivos específicos

Segundo Maximiano (2014, p. 92), “os objetivos se dispõem em uma cadeia de causas e efeitos: o objetivo primário é fornecer produtos e serviços; o objetivo mais elevado é ter competitividade sustentável”.

Os objetivos específicos “apresentam caráter mais concreto. Têm função intermediária e instrumental, permitindo, de um lado, atingir o objetivo geral e, de outro, aplicar este às situações particulares.” (MARCONI; LAKATOS, 2021, p. 119).

Como base nos estudos do presente diagnóstico empresarial, as melhorias sugeridas seriam principalmente na área de marketing, onde se percebe uma oportunidade em crescimento através das mídias sociais, bem como uma estruturação formal. Seguem abaixo os objetivos específicos:

a) realizar estudo teórico do marketing digital;
b) identificar as principais mídias digitais;

c) adequação na gestão de marketing digital focada nas mídias digitais *Instagram* e *Youtube*;
d) implantar e acompanhar o alcance/ retorno do *Instagram* e *Youtube;*
e) estruturação para área de marketing digital.

Com base nos objetivos estabelecidos acima, o próximo capítulo apresentará o referencial teórico para fundamentar o estudo e formalizar as melhorias que serão propostas.

6 REFERENCIAL TEÓRICO

No presente capítulo será apresentado o referencial teórico que servirá como base para fundamentar as propostas de melhorias que serão citadas no capítulo 7.

“Todo projeto de pesquisa deve conter premissas ou pressupostos teóricos sobre os quais o pesquisador (o coordenador e os principais elementos de sua equipe) fundamentará sua interpretação.” (MARCONI; LAKATOS, 2021, p. 126).

“A fundamentação teórica, quando bem executada, dá maior credibilidade à pesquisa, situando-a no contexto do campo científico no qual o estudo é realizado.” (LOZADA; NUNES, 2019, p. 103).

Este embasamento teórico é essencial para a construção das sugestões de propostas de melhorias e para o conhecimento aprofundado e específico de áreas como a do marketing tradicional, marketing digital, *e-commerce* e as plataformas digitais *Instagram* e *Youtube.*

6.1 MARKETING TRADICIONAL

“O marketing evolui de suas antigas origens de distribuição e vendas para uma filosofia abrangente de como relacionar dinamicamente qualquer organização ao seu mercado.” (LAS CASAS, 2019, p. 1).

> A origem do marketing data da década de 1950, tem passado por muitas adaptações no decorrer dos anos. No início, a proposta de criação de valor por práticas mercadológicas era satisfação de desejos e necessidades. O conceito evoluiu e atualmente o valor é criado pela qualidade das experiências vividas e compartilhadas (LAS CASAS, 2019, p. 1).

Ainda de acordo com Las Casas (2019), a origem do marketing se baseia no conceito de troca, criando a necessidade de produtos e serviços, dessa maneira, valorizando aqueles que praticavam atividades de qualidade e especialização.

Gabriel (2020, p. 17) completa afirmando que:

> Dessa forma, como o marketing se baseia na troca, e a troca por natureza é um processo em que ambas as partes atuam livremente, por vontade própria, e acham adequado fazê-la, o marketing envolve transações em que, teoricamente, as partes envolvidas sempre saem ganhando. Por isso,

> quanto mais o marketing entende o seu público-alvo e as transformações em seus hábitos, necessidades e desejos, maior é a probabilidade de saber o que pode ser oferecido a esse público, que o interesse, para que ocorra a troca.

“A essência do marketing é estado de mente. Em marketing, os profissionais de negócios adotam o ponto de vista do consumidor. E essas decisões são apoiadas com base no que o cliente necessita e deseja.” (COBRA, 2014, p. 2).

Para Cobra (2014, p. 3), “O verdadeiro papel do marketing é administrar a demanda de bens e serviços, estimulando o consumo de um bem ou serviço que, por suas caraterísticas intrínsecas, atenda a necessidades e desejos específicos de determinadas pessoas”.

> O conceito de marketing guia as organizações a atender as necessidades e os desejos de seus clientes, com mais eficiência e eficácia do que a concorrência. Isso começa com um bem definido mercado-alvo, na compreensão de suas necessidades e na coordenação de todas as atividades que o afetam, visando satisfazê-lo e, daí, obter a rentabilidade como recompensa (COBRA; URDAN, 2017, p. 4).

De acordo com Kotler e Armstrong (2015, p. 17), “A estratégia de marketing determina a quais clientes a empresa atenderá e como criará valor para eles. Em seguida, o profissional de marketing desenvolve um programa, o qual efetivamente entregará o valor pretendido aos clientes-alvo”.

Em outro aspecto do marketing, Zenone (2012, p. 4) afirma que “O fundamental se encontra na razão social, que retrata (ou deve retratar) o compromisso que a empresa assume em atuar de forma ética e responsável em relação ao mercado em que atua”.

“Marketing é um processo societal por meio do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo de que necessitam e que desejam com a criação, a oferta e a livre negociação de produtos e serviços.” (KOTLER, 2004, p. 14).

> As decisões de mix de marketing influenciam os canais de distribuição, assim como os consumidores finais. Normalmente, a empresa pode alterar seu preço, o tamanho de sua força de vendas e suas despesas com propaganda no curto prazo, mas só pode desenvolver novos produtos e modificar sua distribuição no longo prazo. Dessa maneira, a empresa tende a realizar menos mudanças de mix de marketing no curto prazo do que as variáveis de decisões de mix de marketing podem sugerir (KOTLER, 2004, p. 20).

De acordo com Cobra e Urdan (2017), é possível criar um esquema de marketing que se define em 4 Os, ou seja, o produto, preço, praça e promoção, que são utilizados para se definir o mercado-alvo.

> No composto mercadológico, os 4 Ps têm elementos interdependentes. O produto ou serviço deve satisfazer às necessidades e aos desejos dos consumidores. O preço deve ser ajustado às condições de custo de fabricação e de mercado. A praça significa levar o produto da forma mais acessível e rápida possível ao mercado consumidor. E a promoção deve comunicar o produto ou serviço ao mercado, estimulando e realizando a venda, isto é, a transferência de posse (COBRA; URDAN, 2017, p. 8).

“O marketing não cria necessidades, mas estimula a compra de produtos ou serviços que satisfaçam a alguma necessidade. A motivação é uma força interior que reage positiva ou negativamente a um estímulo externo.” (COBRA; URDAN, 2017, p. 12).

> Outra definição amplamente aceita é a realizada pela American Marketing Association (AMA, 2015), que aborda marketing como “a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os clientes, parceiros e sociedade em geral”. Essa definição mostra-se mais ampla do que a anterior, ao abranger o marketing não apenas como um processo, mas também como uma atividade e um conjunto de instituições (CASTRO; NEVES, CÔNSOLI, 2018, p. 3).

O ambiente de marketing é um fator importante dentro de seu planejamento, já que um produto pode ter mais que uma estratégia desenvolvida, relacionado ao lugar onde será consumido ou lançado (GABRIEL, 2020).

No contexto acima são considerados dois ambientes: o primeiro é “o microambiente, que é composto de forças próximas à organização, que afetam sua capacidade de atender seu público-alvo – ambiente interno da empresa.” (GABRIEL, 2020, p. 21). E o segundo é o “macroambiente, o qual é composto de forças incontroláveis maiores que afetam o microambiente – forças demográficas, econômicas, naturais, tecnológicas, políticas e culturais.” (GABRIEL, 2020, p. 21).

Ainda em relação ao ambiente de marketing, os autores Boone e Kurtz (2013, p. 86) afirmam que:

> Embora as mudanças no ambiente de marketing possam estar acima do controle individual dos profissionais de marketing, os gerentes continuamente buscam prever seu impacto nas decisões de marketing e

> modificar as operações para atender às necessidades do mercado, que mudam constantemente.

Com base nas afirmações dos autores citados acima, fica o entendimento de que, para alavancar a venda de um produto ou serviço, este está vinculado à demanda do público que se deseja atingir e compreender a sua real necessidade e também demonstra a importância do marketing nesse processo como ferramenta essencial.

6.2 MARGETING DIGITAL

“O marketing também precisa mudar levando em consideração esse novo cenário e as novas ferramentas e plataformas de ação que com ele se tornam disponíveis.” (GABRIEL, 2020, p. 84).

Para Révillion *et al*. (2020, p. 25), “A relevância do marketing digital está na sua funcionalidade. Na contemporaneidade, o marketing digital se tornou parte integrante do que uma empresa representa para seus clientes”.

A autora ainda completa afirmando que: “O marketing digital envolve a integração de plataformas e experiências dos clientes por meio de canais digitais de comunicação.” (RÉVILLION *et al*., 2020, p. 26).

De acordo com Las Casas (2013, p. 350), “A realidade virtual das empresas e a sua necessidade de crescimento e manutenção dentro desse mercado fazem com que os profissionais de marketing tenham demandas específicas sobre questões como tecnologia da informação”.

O marketing é baseado em cima dos 4Ps (produto, praça, preço e promoção). Com a era digital, eles se encontram através de *smartphones* ou *softwares, e* temos acesso ao produto muito mais rápido do que da forma tradicional. Um exemplo são as moedas com valor digital, e as redes sociais que se tornam uma praça digital ditando tendências e ainda há as promoções, que são realizadas através de links patrocinados (GABRIEL, 2020).

Para Marques (2018, p. 36), “O processo da transformação digital permite proporcionar uma melhor experiência ao cliente e obter todo o potencial do marketing digital”.

“As tecnologias da informação e da comunicação estão definitivamente revolucionando a sociedade e seu modo de vida.” (KUNSCH, 2016, p. 33).

De acordo com Marques (2018, p. 35), “O que mudou nos últimos anos é que, devido à natureza dos negócios, à efervescência das alterações e à velocidade com que tudo acontece, se torna mais eficiente não perder demasiado tempo com planos”.

“Hoje a estrutura social concreta é a da sociedade-rede, a estrutura social que caracteriza a sociedade no início do século XXI, uma estrutura social construída ao redor das redes digitais de comunicação.” (KUNSCH, 2016, p. 34).

> É notável o poder que a comunicação exerce no mundo contemporâneo. Ela precisa ser considerada não meramente um instrumento de divulgação ou transmissão de informações, mas um processo social básico e um fenômeno presente na sociedade (KUNSCH, 2016, p. 31).

“Por meio da construção de comunidades, os profissionais de marketing podem criar laços sociais que melhoram o relacionamento com o cliente, enquanto constroem suas imagens como especialistas em áreas específicas.” (STRAUSS; FROST, 2012, p. 48).

Com o passar do tempo, o marketing tradicional foi se modificando e aderindo novos conceitos e ferramentas mais atualizadas. Para acompanhar a era digital, se criou o e-marketing, que intensifica a eficiência e eficácia do marketing tradicional e transforma estratégias em resultados de valor para o cliente, aumentando o lucro das empresas (STRAUSS; FROST, 2012).

> E-marketing consiste no uso da tecnologia de informação para as atividades de marketing, e os processos para criar, comunicar, desenvolver e compartilhar ofertas que agregam valor para clientes, parceiros e a sociedade em geral. “Definido com mais simplicidade, o e-marketing é o resultado da tecnologia de informação aplicado ao marketing tradicional” (STRAUSS; FROST, 2012, p. 23).

“O digital potencializa o alcance do marketing, tanto para o bem quanto para o mal, e acrescenta valor ao marketing bem-feito, enriquecendo-o.” (GABRIEL, 2020, p. 86).

“O marketing digital também permite que micro e pequenas empresas ampliem a presença de sua marca e gerenciem sua publicidade de forma mais efetiva do que na modalidade tradicional.” (RÉVILLION *et al*., 2020, p. 30).

É importante afirmar que o *Facebook* passou a ser uma plataforma digital que gerencia uma rede social como, por exemplo, o *Instagram* e *Twitter,* e as estratégias de marketing como o uso dessas ferramentas adequadas são direcionadas ao público-alvo (GABRIEL, 2020).

> Estamos chegando a uma época na qual a interatividade e a experiência são os principais aspectos para o sucesso de estratégias de marketing. O digital é a plataforma que dá vazão plena à interatividade, mas não necessariamente à boa experiência (GABRIEL, 2020, p. 88).

De acordo com Gabriel (2020, p. 89), “as mídias sociais estão se tornando uma das mais importantes formas de mídia a ser considerada nas estratégias de marketing”.

“Marketing digital é o incentivo que ele promove ao uso de novos canais de comunicação, os quais, por sua vez, podem estabelecer um ciclo virtuoso entre o consumidor e determinada marca.” (RÉVILLION *et al*., 2020, p. 26).

Outro benefício conectado diretamente com marketing digital dentro de uma organização é fato de que, ao atingir um número muito maior de possíveis clientes através de plataformas ou principalmente redes sociais como o *Facebook, Instagram* e *Twitte*r, ele otimiza os retornos efetivos do investimento feito por uma empresa. (RÉVILLION *et al*., 2020).

6.3 *E-COMMERCE*

“O *e-commerce* começou a deslanchar nos EUA por volta de 1995, com o surgimento da Amazon.com e de outras empresas pioneiras que decidiram apostar nesse novo modo de fazer negócios.” (TURCHI, 2018, p. 15, grifo nosso). No seu surgimento já se mostrava extremamente vantajoso e com promessas de retorno rentáveis as empresas que pretendiam investir nesse negócio, porém conta a história que esse processo por muitos não lembrado passou por momentos difíceis e inclusive muitas empresas tiveram que enfrentar a falência e fechar suas portas. As remanescentes daquela época foram a *Amazon* e Submarino, que continuaram a acreditar na nova forma de comercialização *online* (TURCHI, 2018).

“Com o avanço da informática, ao empresário, dependendo de sua atividade, o uso da internet é ferramenta importantíssima no desenvolvimento de sua atividade

mercantil, sendo uma forma complementar que auxilia na busca do lucro." (TEIXEIRA, 2021, p. 45).

"Atualmente, o Brasil ocupa o décimo lugar no ranking de faturamento do *e-commerce* mundial. É o único país da América Latina que figura entre os 10 primeiros, com 4,1% do total de vendas do varejo em geral do País." (TURCHI, 2018, p. 16, grifo nosso).

"O comércio eletrônico ou *e-commerce* representa parte do presente e do futuro do comércio. Existem várias oportunidades de negócios espalhadas pela internet, além de muitas que são criadas em todo momento." (TEIXEIRA, 2021, p. 10, grifo nosso).

"Uma loja *online* não serve só para vender produtos físicos. Também pode vender em formato digital ou vender serviços. Existem caminhos simples e rápidos e outros mais profissionais, exigindo mais recursos." (MARQUES, 2018, p. 165, grifo nosso).

Para Turchi (2018), a prática de *e-commerce* é cada vez mais comum. No ambiente empresarial, é a forma de as organizações atingirem clientes que dificilmente visitariam a loja física para terem acesso ao produto. E ainda que a concorrência seja absurdamente grande e muitas vezes até desleal, o diferencial para seguir no mercado *online* é a busca pelo cliente específico, aquele nicho de mercado pouco explorado, pensar diferente da concorrência e atender o público-alvo com especialização e atingir êxito no mercado *online*. É importante observar que os custos de uma loja virtual é consideravelmente menor, pelo fato de não precisar existir uma loja física, vendedores e pagamento de aluguel ou ponto comercial.

"Investir em uma loja virtual, por representar mais uma forma de conquistar novos clientes, além de ser uma fonte alternativa de receita, e de ampliar a visibilidade da sua marca." (TURCHI, 2018, p. 21).

De acordo com Teixeira (2021, p. 12), algumas características do comércio eletrônico são as seguintes:

> Com o suporte da informática, os comerciantes passaram a ter um raio de alcance maior, tendo em vista que com a internet praticamente não há barreiras geográficas para os negócios; pelo menos quanto à divulgação dos bens, pois ainda há alguns entraves acerca da diferença entre ordenamentos jurídicos e das fronteiras entre os países, especialmente quando é necessária uma entrega física do produto ou uma prestação de serviço in loco.

Além disso, o *e-commerce* diminuiu a cadeia de distribuição dos bens, pois os fabricantes podem vender diretamente aos consumidores finais, não necessitando de intermediários (TEIXEIRA, 2021).

Ladeira coloca a seguinte definição: o "*e-commerce* já está consolidado como atividade de comércio em várias empresas. O desafio agora é adentrar no mundo do *social-commerce*." (LADEIRA; SANTINI, 2018, p. 75, grifos nosso). Nesse contexto o autor afirma que o e-commerce deve permanecer cada vez mais em "uma interação muito forte entre os integrantes da rede social, site ou blog." (LADEIRA; SANTINI, 2018, p. 75).

Las Casas (2013, p. 351) observa que "O cliente viaja virtualmente de sua cidade para qualquer parte do mundo com a intenção de efetuar uma compra, sem a necessidade de enfrentar um vendedor inconveniente, trânsito, estacionamentos [...]", empecilhos estes que podem ser desmotivantes para o cliente na hora da compra em uma loja física, porém para uma loja virtual é importante que ela entenda seus limites na hora de ofertar um produto e compreenda sua logística de venda e entrega até o cliente.

Para Marques (2018, p. 165) são importantes para criação de um site de vendas alguns aspectos que irão entregar ao público-alvo o produto ou serviço da forma mais clara e eficiente possível, como "rapidez de entrega, atendimento ao cliente, diversidade de produtos, exclusividade de produtos, design da loja, facilidade de compra, portes grátis, métodos de pagamento ajustados ao mercado".

Em complemento aos autores citados acima, Las Casas (2013) considera algumas diferenças entre o varejo *online* e o *e-commerce*, ou seja, o varejo *online* é quando uma empresa divulga seus serviços ou produtos na *internet* sendo por mídia social ou *web sites,* gerando um relacionamento e interação com o público, porém não de fato obtendo uma venda constituída. Já o *e-commerce* é quando a empresa exerce a função de venda concreta, negociação e faturamento.

Ainda de acordo com Las Casas (2013), o posicionamento de uma empresa quanto a sua missão e suas necessidades organizacionais, junto de suas metas de crescimento, são fatores importantes para o seu relacionamento com os clientes. Ele afirma que "assim poderão ser diagnosticadas as melhores maneiras de atuar na rede mundial de computadores, seja por meio de um site institucional, loja virtual, ou mídias sociais." (LAS CASAS, 2013, p. 345).

> O site onde o cliente faz suas compras é o próprio vendedor, logo a comunicação deve ser muito bem planejada dentro do ambiente on-line da loja. Tudo o que se refere a comunicação e interação com o usuário por meio da Internet, depende da permissão do mesmo (LAS CASAS, 2013, p. 352).

Quando se trata de comunicação, lembramo-nos de formas de acessibilidade que devem ser aprimoradas para que o cliente tenha uma boa experiência digital e, para que isso aconteça, se deve atender alguns requisitos, de acordo com Gabriel (2020, p. 288, grifos nosso):

> - Ter *plug-ins* com leitores de tela que analisam um *site* para um usuário com deficiência visual.
> - Legendar vídeos para indivíduos com deficiência auditiva.
> - Incluir “texto alternativo” nas imagens, para indivíduos com deficiência visual.
> - Aumentar o contraste e a legibilidade das fontes.
> - Fazer marcação semântica de forma aprimorada, para facilitar para pessoas cegas e outras pessoas que usam leitores de tela, melhorar a função de pesquisa e tornar todo o *site* mais amigável para SEO, para todos.
> - Fazer os *sites* navegáveis por teclado para usuários que talvez não consigam operar um *mouse*.

O cuidado com a comunicação ao cliente é essencial para que o relacionamento seja estreitado. Uma ferramenta que pode ser aplicada para essa ação, mas que deve ser dosada e não utilizada exaustivamente, é o e-mail marketing, que leva as informações, promoções e novidades ao cliente. É “fundamental para uma comunicação eficiente e objetiva, porém é necessário que o profissional de marketing tenha entendimento do cenário tecnológico e, sobretudo, tenha bom-senso.” (LAS CASAS, 2013, p. 352).

6.4 REDE SOCIAL

As redes sociais começaram a ganhar espaço no ano de 2005; em 2010, seu crescimento foi se multiplicando com o aumento de seus usuários; em 2015, começaram a aparecer plataformas mais específicas e, em 2020, foram afirmadas, se situando por público-alvo e seus nichos (MARQUES, 2020).

As plataformas de rede social mais utilizadas atualmente são: *Facebook*, *Instagram*, *Twitter*, *Tik Tok* e *Linkedin* e de vídeo o *Youtube* (GABRIEL, 2020).

“As redes sociais, na sua essência, são uma estrutura social composta por pessoas ou organizações ligadas para partilhar informação. As redes sociais *online* permitem estender este conceito para o universo virtual.” (MARQUES, 2020, p. 45).

Em uma visão complementar, afirma-se que “redes sociais são importantes ferramentas de comunicação e marketing, mas requer dos profissionais envolvidos um conhecimento amplo de suas potencialidades e de seu perfil de público.” (LAS CASAS, 2013, p. 354).

Em relação ao ambiente de marketing relacionado às redes sociais, seu uso é imprescindível para aprovação de produtos ou serviços e para influenciar no crescimento de novos negócios. “As redes sociais em ambiente digital tornam uma empresa mais acessível a novos clientes e mais reconhecida pelos clientes existentes, elas ajudam a promover a voz e o conteúdo de uma marca.” (GABRIEL, 2020, p. 233).

Em um aspecto mais cultural para compreender as redes sociais, é preciso ter o entendimento da palavra social que, segundo Gabriel (2020, p. 54), significa, “relacionamento, conquista, engajamento, ética, respeito e transparência, ‘fazer parte de algo’, distribuir o controle”.

Por meio da utilização de *smartphones,* a interação nas redes sociais é cada vez mais instigada, seja em tempo real ou qualquer ambiente existe a sua presença nas redes sociais digitais de forma *online* (GABRIEL, 2020).

A rede social é uma ferramenta na qual não basta apenas saber configurar e editar imagens para que se tenha sucesso em seu uso, é preciso compreender o que ela representa para cada pessoa (LAS CASAS, 2013).

De acordo com Révillion *et al*. (2020, p. 85), “A base das redes sociais é a comunicação, sendo que as tecnologias são elementos catalisadores que facilitam as interações e o compartilhamento entre os usuários”.

“Com as redes sociais digitais, o jogo da economia está mudando, e a primeira e mais importante regra desse novo jogo é a sua dimensão social.” (GABRIEL, 2020, p. 66).

Para Kotler (2013), a era digital trouxe muitos benefícios às organizações, aproximando o cliente do produto e possibilitando que ele participe das decisões no momento de criação de um produto ou promoção.

O autor ainda afirma que “sob certo aspecto, é como possibilitar que a empresa seja uma oficina em que os clientes podem ajudar a conceber o que querem que a empresa faça para eles.” (KOTLER, 2013, p. 57).

É cada vez mais comum e essencial o investimento das organizações quando se fala de mídia social. Além do custo que é gerado por ela, existe um grande retorno, desde que os profissionais de marketing compreendam o cenário e consigam levar até o cliente um conteúdo de qualidade. Assim, não é suficiente apenas investir muito dinheiro e tempo em publicidade *online* via rede social, a gestão de relacionamento com o consumidor deve ser eficiente para que a empresa alcance resultados (LAS CASAS, 2013).

Ainda de acordo com o autor, existem pontos importantes que devem ser respeitados:

> Agir, arriscar e inovar nas redes sociais é combustível para o crescimento da empresa, porém é obrigatório levar em consideração princípios éticos e transparentes, pois o cliente quer ser bem atendido e obter informações que agreguem valor. Redes sociais são para relacionamento e não guerra de publicidade (LAS CASAS, 2013, p. 355).

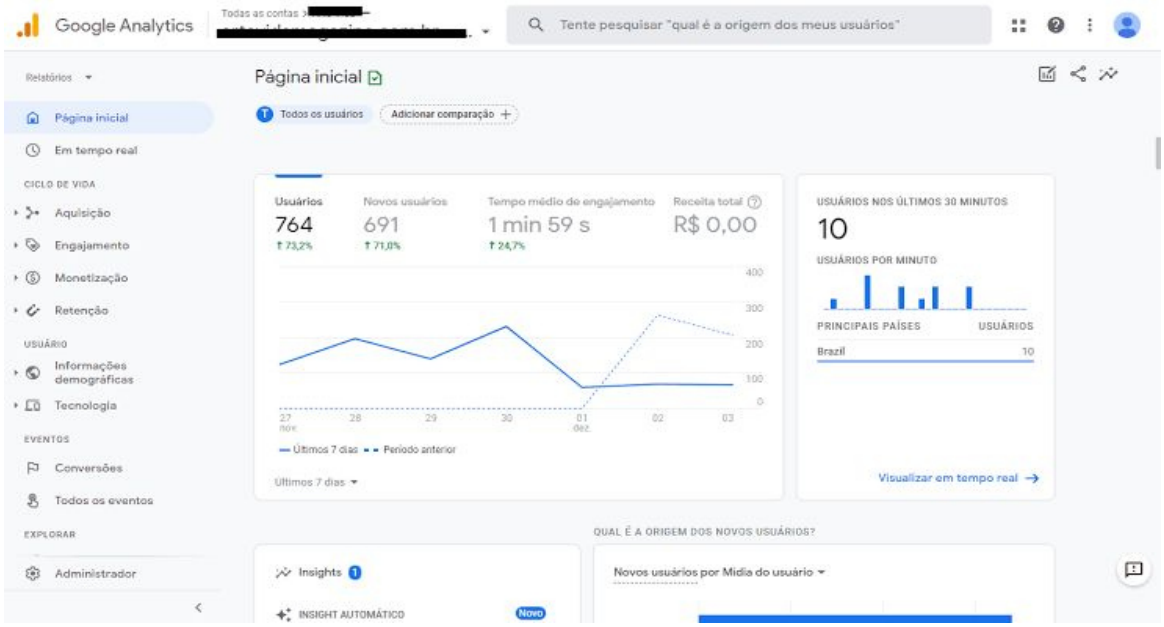
Outro ponto importante a abordar e compreender são as diferenças entre redes sociais e mídias sociais. As “redes sociais relacionam-se a pessoas conectadas em função de um interesse em comum, mídias sociais associam-se a conteúdos (texto, imagem, vídeo etc.) gerados e compartilhados pelas pessoas nas redes sociais.” (GABRIEL, 2020, p. 241).

Por meio das mídias sociais e de um conjunto de ferramentas é possível mensurar a atividade do usuário através de métricas. São desenvolvidas pelo tráfego que procura analisar as campanhas realizadas pela empresa e mensurar os seus resultados pelo *Google Analytics* (LAS CASAS, 2013).

Neste contexto, segue Figura 9 que representa as métricas feitas pela ferramenta *Google Analytics.*

“É uma ferramenta que oferece diversos relatórios de acessos e mensura dados, como: origem geográfica, quantidade de visitas, visitas de retorno, taxa de rejeição, dispositivos móveis, sites de referência, buscadores, entre outras opções.” (LAS CASAS, 2013, p. 357).

Figura 9 – Métricas do *Google Analytics*



Fonte: *Google* (2021, não paginado).

Existem outros que realizam mensuração de acesso e informações do usuário como: *Facebook Insights* e *YouTube Insights* (LAS CASAS, 2013).

Devido ao compartilhamento de ideias e experiências vivenciadas nas redes sociais, a base para uma organização obter sucesso é manter um relacionamento com seu público e para isso existe uma estratégia chamada persona que objetivamente acontece quando suas ações, valores, características físicas e emocionais se identificam com o público-alvo, criando assim um vínculo afetivo (TURCHI, 2018)

Para Turchi (2018), a criação da persona passa pela competência dos profissionais de marketing digital. Ele afirma que é a “oportunidade para rever seus conceitos, valores e avaliar se estão sendo refletidos em suas ações para realizar as devidas mudanças e correções, caso necessário.” (TURCHI, 2018, p. 151).

Para Korilo (2020, p. 91), a “persona não é a mesma coisa que público-alvo. Uma persona é um personagem fictício, criado com base em pesquisa com pessoas reais, e que podem ter algumas características do seu cliente ideal”.

O autor ainda complementa que, para criação da persona, o primeiro entendimento é que não se vendem apenas produtos ou serviços, a organização vende a solução de problemas ao seu cliente (KORILO, 2020).

Ainda sobre relacionamento com o público-alvo junto das redes sociais, é fundamental segmentar por nichos, principalmente pela troca de ideias e valores,

ocasionando discussões permanentes que podem “promovem um relacionamento mais próximo com seu público, criando valor ao disponibilizar conteúdo para sua área de atuação ou interesse, já que nas redes sociais de massa está cada vez mais difícil conseguir a atenção dos consumidores.” (TURCHI, 2018, p. 167).

6.5 *INSTAGRAM*

“O *Instagram* foi criado por Kevin Systrom e Mike Krieger em 2010, sendo adquirido pelo *Facebook* em setembro de 2012.” (RÉVILLION *et al*., 2020, p. 91, grifos nosso).

Segundo Marques (2020, p. 58, grifo nosso), “É muito popular, devido à possibilidade de adicionar imagens e vídeos com filtros, mas também pelo seu conteúdo em formato *Stories*”.

“É uma rede social incontornável para partilha de fotografias e vídeos, mas também para *Stories*. É focada na estética da imagem, para inspirar a audiência com conteúdos apelativos.” (MARQUES, 2020, p. 239, grifo nosso).

De maneira objetiva, o foco principal do *Instagram* é entregar o conteúdo de forma autêntica e própria, através de compartilhamento de fotos e vídeos que transparecem a rotina e estilo de vida de cada usuário, tudo isso é publicado por um *smartphone,* que através dos serviços de localização também pode identificar lugares e outras contas (MARQUES, 2020).

De acordo com Révillion *et al*. (2020, p. 91) “Além disso, um usuário pode seguir o outro para acompanhar suas postagens e suas atividades na rede, sendo que o número de seguidores contribui para a visibilidade do perfil”.

Em complemento, para Korilo (2020, p. 29), “Sua base de relacionamento é construída à medida que os usuários passam a ter seguidores. Quando um usuário começa a seguir o outro, ele passa a ver suas imagens, permitindo comentá-las, curti-las e até repostar estas imagens”.

Para Marques (2020, p. 240, grifos nosso), as principais funcionalidades e características dessa mídia social são:

> - Criar conta pessoal (pode ser privada ou pública) ou profissional;
> - Permitir funções adicionais com a conta profissional: estatísticas, botão para chamada, telefone, link e mapa. Dá ainda a possibilidade de fazer anúncios na App;

- Poder criar biografia (consiste numa curta descrição), que deve ter um link;
- Ter possibilidade de publicar fotografias e vídeos até 60 segundos (preferencialmente no formato quadrado);
- Poder criar *Stories*: imagem, vídeo e diretos;
- Ser possível publicar os conteúdos das Apps da família *Instagram*: *Layout*, *Boomerang* e *Hyperlapse*;
- Permitir criar álbuns com até dez fotografias ou vídeos;
- Poder adicionar *hashtags*;
- Ter a possibilidade de guardar posts e criar coleções;
- Poder arquivar publicações;
- Poder enviar e receber mensagens diretas (*Direct*);
- Permitir gerir até cinco contas independentes na mesma App;
- Permitir pesquisar conteúdos;
- Ser possível fazer publicidade pela App ou pelo gestor de anúncios do *Facebook*.

Uma característica relevante dessa rede é que não há necessidade de que duas pessoas se relacionem para que o conteúdo compartilhado seja visto, permitindo, dessa forma, que usuários acompanhem a vida de famosos e vejam suas rotinas (KORILO, 2020).

Outra ferramenta importante dessa mídia social são os *Stories* que "permitem partilhar conteúdos verticais em formato de imagem, vídeo e direto. Ficam disponíveis 24 horas e devem transparecer autenticidade, revelando o lado mais informal e espontâneo da marca ou organização." (MARQUES, 2020, p. 240).

Para Korilo (2020), a ferramenta *stories* do *Instagram* é relativamente nova, mas que funciona muito bem, desde que se tenha uma estratégia bem definida para publicação de conteúdos, sendo assim sua utilização influencia consideravelmente no aumento do engajamento.

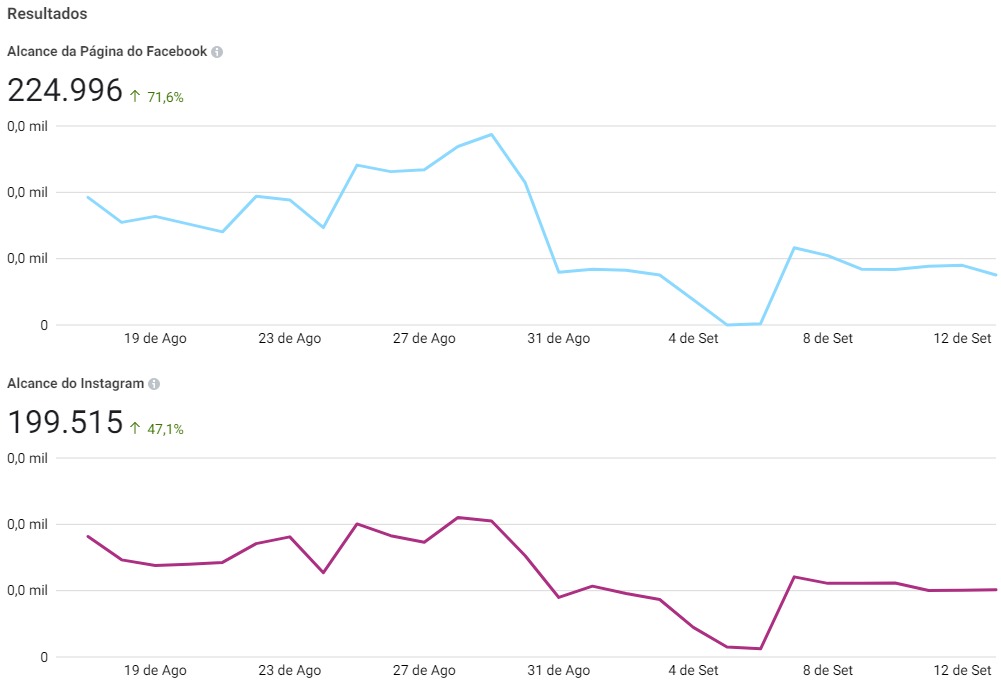
Como ferramenta, essa rede também é utilizada como social *commerce.* "Basta ver hoje o grande uso do *Instagram*, por exemplo, para divulgação de diversos produtos, de roupas a produtos alimentícios, que incentivam o consumo de inúmeras pessoas a todo tempo." (TURCHI, 2018, p. 65, grifo nosso).

É importante ressaltar que é possível obter a ligação das contas *Instagram* e *Facebook,* que é fundamental para quem utiliza a mídia social de maneira profissional, principalmente na divulgação de conteúdos e análises métricas (MARQUES, 2020).

Para Avis (2021, p. 57, grifo nosso), "Contudo, para ter sucesso no *Instagram*, é preciso conhecer o público e saber se o conteúdo está agradando, de modo a ter sempre uma boa performance".

Segue Figura 10 um exemplo de interação profissional de uma conta do *Instagram* vinculada ao *Facebook*. As métricas são de alcance de pessoas que visualizaram a página e o perfil do *Instagram*.

Figura 10 – Métricas do *Instagram* e *Facebook*



Fonte: *Google* (2021, não paginado).

A compreensão das métricas e a análise são importantes para:

> Identificar e definir os principais KPIs (indicadores-chave de performance) da marca e das campanhas especiais realizadas. Com isso, são construídos *reports* dos indicadores e estabelecido o ROI (Retorno do Investimento) para as ações e ou campanhas (TURCHI, 2018, p. 184, grifo nosso).

De acordo com Avis (2021, p. 57), “É sabido que a presença digital nas redes sociais se tornou fundamental, mas somente a análise dos resultados pode mostrar o que funciona e qual é o tipo de conteúdo de que os seguidores gostam”.

Para Korilo (2020, p. 30, grifos nosso), “O engajamento é um dos pontos fortes desta rede de acordo com informações do *BuzzSumo*. As imagens postadas no *Instagram* geram 23% mais engajamento do que imagens postadas no *Facebook*”.

Sendo assim, o engajamento do *Instagram* está vinculado a um bom planejamento de conteúdos e abordagens diferentes, que criam relacionamento com o público. Para isso, os *insights* podem medir a qualidade de cada publicação contabilizando seus envios no *direct* ou salvamentos, que influenciam para a taxa de engajamento que pode ser calculada, como, por exemplo: “200 alcances e 10 interações: 10/200 = 0,05 x 100 = 5. A cada 100 pessoas alcançadas pelo *post*, 5 engajaram.” (AVIS, 2021, p. 61, grifo nosso).

A conectividade do *Facebook* e *Instagram* é relevante, pois por meio do gerenciador de anúncios que está no *Facebook,* as empresas podem utilizar de informações importantes no momento de direcionar seu conteúdo, pois essa ferramenta possui dados como idade, sexo, formação, idiomas, localização e preferências dos usuários. Dessa maneira, a organização pode focar seu conteúdo para um público específico, fator importante quando se trata de venda de produtos ou serviços (AVIS, 2021).

A grande pretensão por parte dos usuários do *Instagram,* seja profissional ou de maneira pessoal, é aumentar o seu número de seguidores, principalmente quando se trata de um serviço ou produto. Para que ocorra o aumento do engajamento, é preciso considerar alguns pontos: manter constância na entrega de conteúdo, utilizar *tags* de qualidade, se relacionar com perfis que estão consolidados, propagar seu perfil em outras redes, utilizar *e-mail* marketing e investir em anúncios, que é a ferramenta que custa um valor mensal para a organização, mas que projeta seu conteúdo para um número maior de pessoas (MARQUES, 2020).

6.6 PLATAFORMA DE VÍDEO *YOUTUBE*

“*YouTube* – é a maior plataforma de vídeo do mundo. São vistas, diariamente, 1000 milhões de horas, com versões locais em 91 países e em 80 idiomas. Foi fundada em 2005 e adquirida pela *Google* em 2006.” (MARQUES, 2020, p. 58, grifos nosso).

“As empresas estão usando muito o site para promover bens, serviços e as próprias organizações. Atualmente, muitos compradores podem contar com este recurso.” (BRAGA, 2014, p. 83).

Devido à aproximação com o consumidor, essa plataforma consegue atribuir valores aos produtos e trazer conhecimento ao cliente. É muito comum as pessoas tirarem suas dúvidas a respeito de produto através de vídeos publicados no *YouTube* antes mesmo de adquiri-los. Esse recurso facilita e assegura o consumidor final (BRAGA, 2021).

Kotler (2013) coloca a era digital como responsável pelo crescimento de marcas e empresas. Devido à evolução das mídias sociais como *YouTube*, *Facebook*, *Twitter* e outras, o acesso da informação empoderou os clientes disponibilizando informações e conteúdos que antes das plataformas digitais não eram possíveis.

De acordo com Korilo (2020), o *YouTube* é bastante popular no Brasil, e, de certo modo, talvez essa rede possa até ser considerada uma concorrência para a televisão aberta. Devido ao seu prestígio, “95% da população brasileira *online* acessa a plataforma pelo menos uma vez por mês (*ComScore Multi-Plataform*, 2014-2017, Brasil). Isso significa aproximadamente 98 milhões de brasileiros conectados.” (KORILO, 2020, p. 31, grifos nosso).

Segundo Melo e Abibe (2019), o *YouTube* tem seu crescimento e valorização como rede devido ao tipo de linguagem utilizada. Os autores afirmam que:

> Ela é mais direta, imediata, próxima. Ela precisa prender a atenção logo de cara, para que ninguém feche a janela. E como os *YouTubers* costumam ser “gente como a gente”, eles também usam uma linguagem bastante íntima e emocional. Tudo isso colabora para criar um sentimento de identificação entre quem assiste e quem produz o canal (MELO; ABIBE, 2019, não paginado, grifo nosso).

O crescimento do *YouTube* no Brasil é representado na Figura 11, cujos dados são do período entre 2014 a 2017:

Figura 11 – Números do *YouTube*

Fonte: *ComScore* (2014-2017 *apud THINK WITH GOOGLE*, 2017, não paginado).

Ainda de acordo com Korilo (2020), a maior parte dos usuários dessa plataforma são adultos de 36 anos que desfrutam dos conteúdos de esporte, música, gastronomia e tendências de moda e beleza. “Também é muito utilizado como fonte de aprendizado: 40% dos usuários buscam tutorias; 83% relatam terem aprendido algo novo nos últimos seis meses assistindo a vídeos, e 79% preferem os tutoriais em vídeo a ler instruções.” (KORILO, 2020, p. 32) (Figura 12).

Figura 12 – Vantagens do *YouTube*

Fonte: Melo e Abibe (2019, não paginado).

Para isso as organizações estão cada vez mais atentas em investir e criar conteúdos relevantes para compartilhar nessa plataforma, pois ela possibilita um grande alcance em múltiplos segmentos (KORILO, 2020).

É possível compreender o público usurário do *YouTube* através de uma análise de métricas, onde se encontra informações dos hábitos da audiência, o que ele consome e quanto tempo ele fica na plataforma, o tipo de conteúdo, identifica sua idade, gênero, o horário que o usuário costuma interagir, sua localização demográfica e preferências. Com esses dados se torna possível criar uma audiência com qualidade direcionando o conteúdo para um nicho específico (AVIS, 2021).

Segundo Avis (2021, p. 88, grifo nosso), “Para quem gera conteúdo no *YouTube*, as métricas de envolvimento estão entre as mais importantes, pois o

comportamento do público com relação aos vídeos é o que determina o planejamento de novos conteúdos interessantes".

Segue Figura 13 com representação das métricas realizadas pela ferramenta *YouTube Analytics*, na qual estão representados alguns valores importantes, como visualizações, tempo de exibição, inscritos e receita.

Figura 13 – Métricas do *YouTube Analytics*

Fonte: *Google* (2021, não paginado).

A análise das métricas e a compreensão do tráfego do usuário agregam para a construção de um conteúdo de qualidade. Avis (2021, p. 89) afirma que: "Quanto mais contato com esses indicadores e mais testes de resultados forem realizados, o profissional estará mais confortável para planejar novas ações e obter resultados".

Outro ponto relevante de acordo com Avis (2021) é sobre o entendimento das redes sociais que estão cada vez mais em evidência juntamente com marketing, mas sua valência vai muito além de criar uma conta e distribuir conteúdo, não basta ser criativo, junto do marketing o desempenho está vinculado aos números, é preciso construir uma audiência sólida e entender o seu comportamento.

Segundo Avis (2021, p. 91), "Uma empresa que não analisa métricas está perdendo oportunidades por ignorar essa etapa do processo".

Para Moura (2021, p. 11, grifo nosso), "Quando olhamos para o *YouTube* ou para o consumo do conteúdo em redes sociais, há um passo à frente na fragmentação que pode abrir-se a nichos infinitos". São inúmeras as possibilidades

que necessitam de uma compreensão por parte das organizações para identificar o usuário característico que se pode alcançar no *YouTube* (MOURA, 2021).

A necessidade de posicionamento nas mídias sociais é extremamente notável. No Brasil, em 2018, foram contabilizados mais de 800 canais no *YouTube* com 1 milhão de inscritos. Isso significa que “o primeiro passo para qualquer tática de mídia foi entender com quem o produto fala e escolher o meio de chegar a esse consumidor.” (MOURA, 2021, p. 11).

Devido a esse número significativo de usuários no *YouTube,* segundo Avis (2021, p. 91), “Uma empresa que não analisa métricas está perdendo oportunidades por ignorar essa etapa do processo”.

Ela é mais direta, imediata, próxima. Ela precisa prender a atenção logo de cara, para que ninguém feche a janela. E como os *YouTubers* costumam ser “gente como a gente”, eles também usam uma linguagem bastante íntima e emocional. Tudo isso colabora para criar um sentimento de identificação entre quem assiste e quem produz o canal.

6.7 ESTRATÉGIA PARA AS MÍDIAS SOCIAIS

“As mídias digitais e sociais deram mais poder e voz ao consumidor e ao cidadão, que escolhe e decide o que quer consumir, ou seja, não são mais as organizações que decidem qual a mensagem que funciona, mas o público.” (ROCHA; TREVISAN, 2020, p. 123).

No contexto da evolução em tecnologias e aprimoramento em diversas áreas que constituem uma organização, a comunicação se torna imprescindível e necessita de características diferentes para o relacionamento com público. Pelas redes sociais, o acesso à informação se potencializou e com isso as estratégias organizacionais precisam contribuir ainda mais para que a organização entregue um conteúdo de qualidade e que atenda a expectativa do consumidor (BUENO, 2015).

Segundo Moura (2021, p. 123), “Para que haja uma comunicação eficiente, a escolha do meio requer uma adequação da mensagem e do orçamento”.

Nesse sentido, Bueno (2015, p. 70) afirma que:

> As relações institucionais e também comerciais passaram a entender que é preciso fazer parte desse mundo e tirar proveito dele, no sentido de reforçar a marca, alavancar a venda de produtos e serviços, construir redes de

> relacionamento ou, simplesmente, de se aproximar do consumidor, ouvir sua voz, rebater ou assimilar suas críticas.

Ainda de acordo com Bueno (2015, p. 71), “Hoje não se pode mais pensar a comunicação organizacional sem considerar o fenômeno das redes digitais, pois é ali que o público está, é ali que pode ser encontrado”.

A estratégia de comunicação é um termo muito utilizado no ambiente organizacional, mas que de fato não colocado em prática por seus interlocutores, o seu real conceito acaba perdendo credibilidade por ter seu uso excessivo. De uma forma objetiva, a estratégia de comunicação planejada passa por formular metas, definir resultados sólidos e contínuos de maneira que seus resultados dependem da capacidade dos profissionais envolvidos, “por isso, é preciso admitir que eles variam em função de uma série de fatores, que incluem o estoque de recursos (humanos, tecnológicos, financeiros etc.).” (BUENO, 2015, p. 125).

Para MC Mahon (2021, p. 10), o foco determinante “é entender como o recurso de mensagens da mídia social funciona psicologicamente. [...] ele pode enriquecer notavelmente nossas capacidades de nos comunicar com os outros, mas às vezes ele pode dar totalmente errado”.

“As estratégias de comunicação, em sua essência, têm vínculos com as boas práticas que vêm sendo adotadas para outras situações e em outros espaços.” (BUENO, 2015, p. 126).

Para Marques (2020, p. 80), um dos primeiros passos para se conectar ao público é “implementar táticas para aumentar a notoriedade e consequentemente a interação, através da publicação de bons conteúdos. Por isso, é fundamental alinhar e planejar conteúdos realmente apelativos”.

Nesse momento o conteúdo da marca, deve ter uma comunicação eficaz. Algumas empresas utilizam influidores digitais que surgiram nesse contexto de redes sociais, justamente para expor suas opiniões e ressaltar valores, temas polêmicos e que são muitas vezes essenciais para a sociedade, tornando-se um condutor para consumidores específicos, que estrategicamente são utilizados para aumentar o contato da marca com a audiência (MOURA, 2021).

Ainda de acordo com Moura (2021, p. 128), “A consideração por uma marca é evidenciada pela conexão entre os valores dela e do consumidor: o engajamento”.

Para isso a empresa deve ter claros e definidos os seus objetivos gerais e específicos, pois serão eles os responsáveis por conectarem o produto ao consumidor. “O fundamental é que a sua visibilidade nos meios de comunicação, ou nas mídias sociais, esteja associada a noticiário relevante, positivo, umbilicalmente vinculado aos seus objetivos estratégicos.” (BUENO, 2015, p. 126).

Nesse composto de ações, a necessidade de métricas é fundamental para verificar os resultados do conteúdo que está sendo entregue, principalmente para realizar alterações ou até mesmo para manter o que está agradando o público (MOURA, 2021).

Ainda de acordo com Moura (2021), a organização, de toda forma, deve criar uma sintonia com seu público, criando laços de referência a posicionamento e interesses. “Essa narrativa idealmente deve ser a ponta ou o coração da estratégia de uma marca ou organização.” (MOURA, 2021, p. 146).

É importante ressaltar que a distribuição de conteúdo deve ser realizada de forma coerente e que agregue valor, para que a “mídia social não se reduza a meros murais eletrônicos.” (BUENO, 2021, p. 129).

O nível de relacionamento pelas mídias sociais deve ser reconhecido como vantagem competitiva. Muitas empresas consideram esse fator como ameaça quando, na verdade, é ele que pode aumentar o engajamento da organização, o cliente necessita saber que sua opinião ou *feedback* é importante e contemplar “como uma oportunidade única e formidável para interagir com os seus públicos estratégicos, avaliar a percepção deles em relação às marcas, apreender (e se possível atender) às suas demandas e expectativas.” (BUENO, 2015, p. 130).

Para que exista um ambiente com bom relacionamento entre organização e público, Rocha e Trevisan (2020, p. 115) ressaltam que: “Não se pode mais olhar o consumidor como uma fonte de renda, porque, na verdade, as corporações existem para servir às pessoas, e não o contrário”.

Ainda nesse sentido, a conexão aos públicos é algo maior do que os gráficos e pesquisas quantitativos podem mostrar, é uma mudança estrutural que significa compartilhar desejos, metas e princípios, tanto no ambiente organizacional externo, mas principalmente no interno com colaboradores, fornecedores e parceiros. Dessa forma, o vínculo com o público-alvo será afetivo (ROCHA; TREVISAN, 2020).

Os autores citados acima completam dizendo:

> Os benefícios dessa mudança implicam o desenvolvimento de elos emocionais, demonstram sensibilidade e apelo, marcam a memória do indivíduo, constroem ligações e relacionamento e, por consequência, resultam – espera-se – na fidelização (ROCHA; TREVISAN, 2020, p. 120).

De acordo com Marques (2020, p. 81, grifos nosso), “Claro que também é importante que existam táticas focadas nas vendas. Por isso, é sempre desejável que haja forma de canalizar tráfego para o *site*, *blog*, loja *online* ou *landing page*.” A fim de que possivelmente possa atrair o cliente potencial para plataformas como *Instagram direct*, *Whatsapp* e *Facebook Messenger.*

Uma etapa que pode atribuir bons resultados para uma empresa é através de *landing page,* os quais são formulários que podem ser preenchidos pelo público através das mídias sociais. Normalmente a empresa oferece algum produto gratuito ou algo que agregue para a solução do problema do *prospec*t, para que ele preencha os formulários, onde a organização pode captar *leads* que nada mais são do que os contatos dos possíveis clientes e, dessa maneira, construir uma carteira de pessoas interessadas no produto, para que futuramente gere vendas para a organização (ROCHA; TREVISAN, 2020).

O autor considera fundamental: “Não esquecer que é essencial estruturar campanhas de publicidade para capitalizar todo o esforço de produção de conteúdos e propagação nas redes sociais, seja para objetivos mais focados na divulgação da marca, seja para venda.” (MARQUES, 2020, p. 83).

O sucesso e resultados efetivos em mídias sociais, muitas vezes são de forma lenta e estão atrelados principalmente ao seu gestor. Desse modo ele necessita atender algumas competências, sendo elas de dominar as plataformas, conhecer a empresa, produto e serviço, adaptar-se rápido às mudanças do mercado e comunicar-se de forma natural e com disponibilidade (MARQUES, 2020).

Em complemento, os autores Rocha e Trevisan (2020) comentam que a empresa não necessita estar presente em todos os canais de mídias sociais, mas sim naqueles que seu gestor considera importante na distribuição de conteúdo e que alcance seu cliente potencial.

Os autores destacam que o *Instagram* é uma ferramenta audiovisual na qual o público consome a qualidade das imagens e não exatamente seu conteúdo, ao contrário do *YouTube,* cujos usuários buscam a informação e aprendizado consumindo um conteúdo educativo (ROCHA; TREVISAN, 2020).

Ainda de acordo com Rocha e Trevisan (2020), para a organização canalizar o produto ou serviço desejado ao público-alvo, está atrelado ao investimento que a organização está disposta a utilizar. Ferramentas como *landing page* e *e-mail marketing* podem contribuir para aumentar o engajamento e nivelar a aceitação dos consumidores. “Entregar valor em forma de conteúdo customizado às necessidades específicas de informação de cada perfil relevante para o negócio traz grande vantagem competitiva de forma contínua.” (ROCHA; TREVISAN, 2020, p. 276).

7 PROPOSTAS DE MELHORIAS E PLANOS DE IMPLANTAÇÃO

No presente trabalho foi diagnosticada a estrutura organizacional da empresa Darlin Pilates. Através das informações analisadas pela matriz *SWOT*, foi possível identificar oportunidades no mercado *online* e, diante do embasamento teórico apresentado no capítulo anterior, se estrutura a proposta de melhoria que tem objetivo de aumentar a eficiência da empresa na gestão das mídias sociais *Instagram* e *YouTube* e por meio de ferramentas a serem colocadas em ação há possibilidade de que a empresa obtenha ganhos em sua implementação, na construção de uma plataforma *online* de Pilates, onde os pacientes terão um conteúdo único e exclusivo para realizar as atividades sem sair de casa.

Sendo assim, este capítulo abordará o detalhamento das etapas para realização das melhorias, bem como sua implementação, prováveis ganhos, resistências e plano de ações para intervenções e por fim as recomendações finais.

7.1 CRONOGRAMA E DETALHAMENTO DAS ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO

Diante de um cenário cada vez mais competitivo em todos os mercados e ainda a decorrência de uma pandemia que se alastra em nosso país, muitos conceitos e formas de trabalho precisaram ser repensados e reestruturados. As empresas precisaram se adaptar para resistir ao mercado e manter seus negócios em pleno funcionamento. Obviamente grandes ou pequenas empresas sofreram muito com esse processo e muitas delas não resistiram às mudanças ocorridas. Por esse motivo é necessário pensar em alternativas que possam manter a empresa sólida trabalhando com segurança.

Nesse sentido, além de identificar uma oportunidade, é preciso executar a “oportunidade para um novo negócio e o senso prático da iniciativa e da força de vontade, com objetivo de materializar uma ideia, seja este um novo negócio, seja um novo processo de produção, seja um novo modelo de operação.” (FARAH; CAVALCANTI; MARCONDES, 2017, p. 13).

A percepção para alcançar novos objetivos organizacionais está cada vez mais aliada ao público que se deseja atingir e através das mídias sociais a proximidade com o público possibilita um relacionamento cada vez maior e vem se fortalecendo a cada dia.

Bueno (2015, p. 107) explica as características do público diante das mídias sociais:

> Eles não querem estabelecer uma relação meramente transacional, mas desejam expor suas percepções, opiniões, olhares e críticas a respeito delas; mais do que isso, estão dispostos a explicitar o descontentamento quando as expectativas não são cumpridas ou quando as promessas feitas não se concretizam satisfatoriamente.

Diante disso, percebe-se a importância da gestão das mídias sociais *Instagram* e *YouTube,* para que a empresa possa assim levar seu conteúdo além do espaço físico do *studio* de pilates, construindo de maneira constante uma audiência fiel que irá consumir o conteúdo publicado, bem como manter um relacionamento diário para que ocorra a identificação de clientes que possam adquirir a plataforma de pilates *online* no futuro. A gestão do *Instagram* se torna relevante por ser uma rede social com conceito sofisticado e refinado contribui para agregar valor aos serviços e produtos digitais da empresa, sua configuração profissional pode contribuir autoridade aos seguidores e possíveis clientes, nesse contexto a relevância do *YouTube* contribuiu para consolidação da audiência criar vínculos e credibilidade com o público, fornecendo conteúdo gratuito e de qualidade.

Dessa maneira, a primeira etapa é a contratação de um colaborador que possa agregar especificamente na manutenção das contas *Instagram* e *YouTube*. O objetivo da contratação é que as contas da organização nas mídias sociais possam transmitir profissionalismo e segurança aos olhos dos clientes e, mais do que isso, que o conteúdo publicado tenha uma estratégia com propósito eficiente em alcançar o público-alvo.

A segunda etapa é que a organização utilize o tráfego pago, ou seja, investir mensalmente para que as plataformas de mídia social entreguem o conteúdo ao perfil de cliente desejado. O objetivo dessa etapa é fazer com que o cliente realmente interessado no conteúdo permaneça como seguidor nas contas da empresa e participe das interações realizadas nos dois canais de mídia social, *Instagram* e *YouTube*.

Conforme o desenvolvimento das etapas um e dois, é necessário o acompanhamento da eficiência do que está sendo realizado. Dessa maneira é preciso acompanhar as métricas que são fornecidas pelas mídias sociais, pois esses

valores demostram o quanto o conteúdo obteve sucesso, bem como identifica o seu alcance e envolvimento do público.

Na sequência, a próxima etapa é identificar os principais perfis que mantêm um relacionamento constante através das mídias sociais, possíveis clientes que externalizam sua opinião, que dividem suas dúvidas e que participam assiduamente do que é proposto nos perfis da empresa, de maneira que o conteúdo é voltado justamente para pessoas que buscam o alívio de dores, atividade física e uma rotina saudável, por meio da prática do método pilates.

Por fim a última etapa é a implementação da plataforma *online* de pilates, onde a audiência que foi construída durante o processo de identificação de público terá a oportunidade de adquirir um serviço totalmente *online*, com suporte profissional e que atribuirá todos os benefícios do método que antes era possível apenas de forma presencial e agora pode ser realizado em casa, de maneira fácil e segura.

Todas as propostas sugeridas têm o objetivo de aumentar a eficiência da empresa em seus ganhos e ainda superar as formas tradicionais de trabalho, que, devido à pandemia, podemos vislumbrar possibilidades que antes não eram executadas pelo fato de as organizações se manterem habituais e sem pretensões de crescimento via mercado digital.

Em resumo, o acadêmico autor compreende que a gestão das mídias sociais é fundamental no contexto organizacional. Dentro da realidade atual, que está baseada em conceitos ditados pela *internet*, fica evidenciado que o ambiente competitivo exige que a organização utilize métodos e alternativas diferentes para cada vez mais estar conectada com o público-alvo e gerar resultados positivos para a empresa e obter vantagem competitiva.

7.1.1 Contratação de analista ou empresa terceirizada de mídia social

A estruturação das contas de mídia social da organização em estudo pode acontecer a partir de dois pontos. O primeiro passa pela contratação de um colaborador capacitado que compreenda a realidade da empresa e consiga transmitir ao público a sua real intenção e o propósito na prestação de serviço da nova modalidade que deseja trabalhar, que é o pilates *online.* O segundo ponto é a

contratação por prestação de serviço de uma empresa terceirizada que realize a mesma função, porém sem existir o vínculo empregatício.

O colaborador ou a empresa contratada deverão ter contato direto com proprietária, que é rosto da empresa nas mídias sociais, de maneira que os dois trabalhem em sinergia, levando ao público o melhor conteúdo do método pilates.

De acordo com Bueno (2015, p. 108), “mídias sociais são o lugar por excelência onde as pessoas circulam e estão presentes para interagir entre si e com o mundo, por isso é crucial às organizações que elas também transitem com competência nessas instâncias da comunicação”.

A comunicação é o principal objetivo a ser atingido com eficiência na gestão das mídias. O relacionamento com o cliente está além da percepção de compra ou venda de um produto ou serviço e sim no que de fato a empresa pode agregar na vida das pessoas.

Esse colaborador a ser contratado deve atender alguns requisitos que são necessários para executar o cargo de gestor de mídias sociais e a capacidade de atingir objetivos organizacionais. A empresa já mantém suas contas nas mídias sociais *Instagram* e *YouTube,* como já sustenta um relacionamento com o público, porém isso não acontece de forma estratégica, ponto importante e essencial a ser estruturado por esse profissional.

Diante desse cenário, o acadêmico autor desse trabalho sugere à empresa a contratação de um analista de mídia digital, ocupação que se acredita ser mais adequada para a função, que devido a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) 2534-05, traz a seguinte descrição de competências:

> Realizam gestão das redes sociais, monitorando as mídias sociais e administrando atividades de relacionamento com público/seguidores. Elaboram planejamento estratégico de marketing digital e desenvolvem produção de conteúdo. Gerenciam marketing de influência e resultados de avaliação de desempenho (BRASIL, c2007-2017, não paginado).

De acordo com Oliveira (2017, p. 4), “a descrição do cargo deve focalizar um conjunto amplo de tarefas e os resultados finais, sem detalhamento excessivo”. É necessário que o detalhamento desse formulário não contenha excesso de informações e demonstre com clareza os objetivos organizacionais desejados (OLIVEIRA, 2017).

Para isso se faz necessária a implementação de um formulário de descrição de cargo, que auxiliará a organização na seleção dos candidatos mais qualificados e que estes se encaixem nos requisitos necessários para as atividades de gerenciamento de mídia social (Figura 14).

Figura 14 – Formulário de descrição de cargo

DESCRIÇÃO DE CARGO

Cargo:	Analista de mídias digitais	Tipo de Cargo:	Estratégico
Departamento/Grupo:	Comercial	CBO	2534-05
Faixa Salarial/Nível:	1.800,00	Subordinado a:	Gerente Geral

Descrição Geral do Cargo

Atua com análise de dados e estratégias digitais, planejamento de mídia, informações e monitoramento.

Função e Responsabilidades

- Projetar planos de marketing digital.
- Realizar ações de comunicação da empresa em mídias sociais.
- Realizar a produção e distribuição de conteúdo.
- Controlar métricas de desempenho em mídias sociais.
- Padronizar a linguagem de comunicação em redes sociais.
- Realizar a interação da empresa com clientes em diferentes canais de comunicação.

Requisitos de formação e qualificação:

- Ter experiência em multiplataforma.
- Dominar as ferramentas de gerenciamento de redes sociais.
- Ter visão estratégica do negócio.

Competências Preferenciais

- Conhecimento em mídia social.
- Organização e controle.
- Comunicação clara e objetiva.
- Capacidade de solução de problemas.

Fonte: Elaborado pelo acadêmico autor (2021).

O Quadro 12 representa a previsão de custos da contratação do profissional bem como os valores de salário inicial e os encargos sociais calculados pelo salário base.

Quadro 12 – Previsão de custos para a contratação

(continua)

Custos previstos para contratação do Analista de mídia digital		
Descrição	**Percentual (%)**	**Valor mensal**
Salário base (inicial)		R$1800,00
FGTS Salário	8%	R$144,00
Férias 1/12		R$150,00
1/3 Férias 1/12		R$50,00
13° Salário 1/12		R$150,00
FGTS Férias 1/12	8%	R$12,00
FGTS 1/3 Férias 1/12	8%	R$4,00

(conclusão)

Custos previstos para contratação do Analista de mídia digital		
Descrição	**Percentual (%)**	**Valor mensal**
FGTS 13° Salário 1/12	8%	R$12,00
Aviso Prévio 1/12 (provisão)		R$150,00
FGTS Aviso Prévio 1/12 (provisão)	8%	R$12,00
Multa FGTS 1/12 (provisão)	40%	R$73,60
Total:		**R$2.557,60**

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Além dos custos citados acima, a organização terá as despesas adicionais referentes ao exame admissional e os exames periódicos, que são realizados semestralmente. O Quadro 13 representa as despesas adicionais.

Quadro 13 – Custos adicionais para a contratação

Custos adicionais para exames contratação do colaborador	
Descrição	**Valor**
Exame admissional	R$120,00
Exame semestral	R$40,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Os custos relacionados acima, referentes à contratação de um colaborador para exercer a função que irá estruturar e analisar as mídias sociais da empresa estudo representa um custo total anual de R$30.691,20.

Após apresentar acima o formulário de descrição do cargo e os custos que envolvem a contratação de um analista de mídia social, o passo seguinte é o processo de recrutamento para o qual, em geral, a gestora utiliza o método de indicação, devido ao fato de a cidade de Triunfo-RS ser de população menor e até mesmo a indicação dos próprios pacientes que trabalham em diversos ramos da cidade.

Dentro desse processo de seleção é importante a gestora realizar uma pesquisa nos perfis de mídias sociais em que os candidatos realizaram acompanhamento ou prestaram serviço, analisar as contas, observar se tiveram ganhos, seja em seguidores ou até mesmo na configuração do perfil, se transmitem profissionalismo, se há uma estratégia nas publicações, se existe interação com público e também se abordagem dos conteúdos e publicações realizadas pelo candidato estão interligadas aos objetivos organizacionais da empresa e

principalmente se mantém uma linha editorial coesa. Esses pontos citados são fundamentais para a seleção correta do candidato.

Após a seleção do candidato através de entrevistas e pesquisas nas mídias sociais, se considerado pela gestora o mais adequado para o cargo, a próxima etapa é a realização do exame admissional, que é realizado por uma empresa contratada, especializada em medicina e segurança do trabalho. Após os exames, os documentos do colaborador são encaminhados ao escritório de contabilidade para realizar a parte burocrática de departamento pessoal.

Sendo assim, como já citado no início do capítulo, outra proposta que se sugere é a contratação de uma empresa especializada em análise de mídias sociais, criação de conteúdo e gestão de tráfego digital através das redes *Instagram* e *YouTube,* sugestão essa, que o autor coloca como mais favorável para a organização do presente estudo. Principalmente por se tratar de uma empresa de pequeno porte, torna-se mais adequada a terceirização do serviço do que propriamente a adesão de um vínculo empregatício.

Portanto, segue o Quadro 14 com os custos de contratação, referentes a uma empresa terceirizada que realize o serviço de gestão e análise de mídias sociais. Do mesmo modo que a contratação de um colaborador, a gestora deverá realizar um estudo sobre a prestação de serviço das empresas selecionadas, verificando a eficiência e os resultados alcançados em outras empresas. É importante ressaltar que os valores são de acordo com a região onde se situa a organização em estudo, e, devido ao mercado amplo do meio digital, é possível contratar empresas de diversas localidades do país. Os valores e orçamentos oscilam de acordo com a cidade e com a demanda de serviço, por esse motivo a empresa prestadora de serviço está localizada em Triunfo-RS, mesma cidade de origem da organização em estudo.

Quadro 14 – Contratação de empresa para gestão de mídias sociais

Custos de terceirização de serviço	
Análise de métricas	R$200,00
Análise de conteúdo	R$100,00
Criação e *design* de conteúdo	R$300,00
Estruturação de mídias	R$250,00
Estratégia de conteúdo	R$120,00
Valor total:	**R$970,00**

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

O Quadro 14 representa os valores do custo mensal que a empresa alvo do presente estudo terá para a contratação de uma prestação de serviço especializada em estruturação e análise de mídias sociais, porém existem outros custos além da prestação de serviço, que são relacionados ao alcance e envolvimento da empresa com público. Esses custos estão representados no Quadro 15.

Quadro 15 – Custos adicionais de engajamento de conteúdo

Custo mensal de plataformas	
Tráfego pago	R$700,00
Landing pages	R$99,00
Valor total:	**R$799,00**

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Conforme demonstrado acima, os valores de investimento, somando a contratação da empresa especializada e mais o investimento de divulgação para conteúdo, somam o valor anual, total de R$21.288,00.

A *landing pages* supracitada é fundamental para captação do público, pois possibilita a empresa obter dos visitantes da página seus contatos, para gerar prospecção futura, área que deverá ser abordada pela empresa responsável pela gestão e análise das mídias sociais.

Nesse sentido sugere-se a contratação de empresa prestadora de serviço que realize a análise e gestão das mídias sociais da empresa Darlin Pilates. De acordo com os quadros supracitados, o custo dessa contratação é R$9.463, 00, menor que a contratação de um colaborador, que envolve encargos maiores. Segue Quadro 16 representando os custos anuais que diferenciam as sugestões em questão.

Quadro 16 – Quadro comparativo entre sugestões

Custos anuais	
Contratação de colaborador	R$30.691,20
Contratação de empresa terceirizada	R$21.288,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Define-se que para a empresa Darlin Pilates obter maiores ganhos na implementação dessa sugestão de melhoria, os objetivos organizacionais devem estar alinhados com a organização prestadora de serviço, ou seja, a linha editorial e estratégias coerentes com o público que se deseja atingir e que irão efetivar a

próxima sugestão de melhoria, que é um canal de vendas de forma digital, uma plataforma *online* de pilates.

Em um contexto organizacional, de acordo com Rocha e Trevisa (2020, p. 248) “têm o potencial de agir em todos os aspectos desse comportamento de compra, de forma direta ou indireta, daí a importância de planejamento adequado e selecionar de modo assertivo os canais de comunicação”.

Portanto a melhoria sugerida tem a intenção de estruturar os canais de mídia social *Instagram* e *YouTube*, com a perspectiva de fortalecer, bem como aumentar o engajamento com o público, por meio de estratégias que irão aproximar as pessoas ao método pilates e seus benefícios, que podem ser alcançados através da prática.

De acordo com Rocha e Trevisan (2020, p. 409) “a presença de organizações, marcas e produtos nas mídias sociais precisa estar atrelada à entrega de conteúdo relevante e consistente que faça sentido para o público conectado às mídias”.

Sendo assim, segue cronograma para implementação de melhoria na área de gestão de mídias sociais, *Instagram* e *YouTube* da empresa Darlin Pilates (Quadro 17).

Quadro 17 – Cronograma de implantação

CRONOGRAMA PARA IMPLANTAÇÃO DE ANÁLISE E GESTÃO DE MÍDIAS SOCIAIS		JANEIRO/2	FEVEREIR	MARÇO/22	REPONSÁVEL
1	Definir objetivos organizacionais e planejamento	X			Gestora/ Prestadora de serviço
2	Definir estratégias	X			Gestora/ Prestadora de serviço
3	Produzir conteúdos		X		Gestora/ Prestadora de serviço
4	Estabelecer cronograma para publicação de conteúdo		X		Prestadora de serviço
5	Analisar resultados e métricas			X	Prestadora de serviço

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

“O profissional responsável por este desafio deve saber se comunicar, escrever bem, conhecer a cultura organizacional, perceber sobre o produto ou serviço e dominar tecnicamente a plataforma.” (MARQUES, 2020, p. 82).

Deste modo, conforme citado no quadro acima, as etapas devem ser acompanhadas e realizadas conforme o cronograma, e, caso seja necessário, deve alterar os prazos desde que não comprometa o plano de melhoria sugerido.

7.1.2 Segmentação de público

Esse processo de segmentação de público é determinante para os resultados efetivos da plataforma *online* de pilates. A gestora e a empresa contratada para gestão de mídias devem alinhar suas ações para atingir o público ideal, ou seja, o trabalho realizado nas plataformas de mídia social deve ser direcionado de forma assertiva, pois mais importante do que gerar conteúdo é saber quem de fato quer se relacionar ao serviço. Em outras palavras, vender o produto certo ao cliente ideal.

Sugere-se nesse âmbito de segmentação do público-alvo focar na parte psicológica, que aborda o estilo de vida e saúde, em que a categoria do serviço oferecido se adequa melhor.

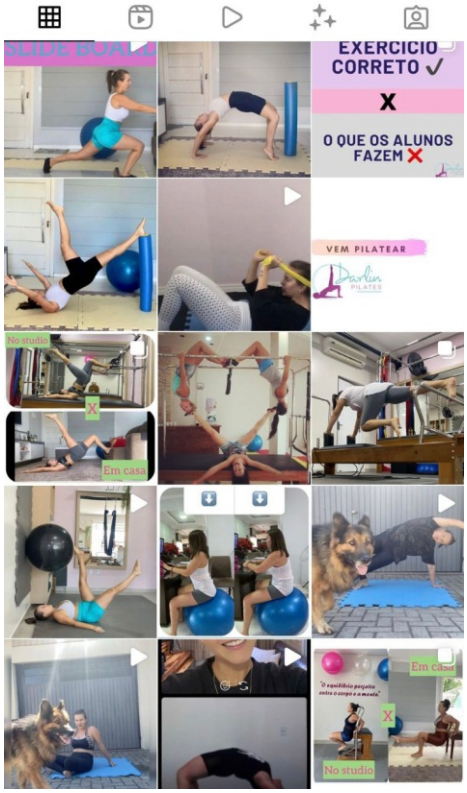
Considerando que o mercado digital é o principal meio de comunicação com o consumidor, e que devido à pandemia COVID-19 se intensificou o uso deste mercado, se fundamenta a construção de uma plataforma na qual o alcance ao cliente pode se desenvolver com a eficiência do trabalho realizado nas mídias sociais. Esse crescimento tem base na entrega de conteúdo, com a troca de ideias, com a identificação do público para com o pilates e seus benefícios.

Sendo assim, a estruturação dessa sugestão é aproximar o público-alvo e criar uma relação com essas pessoas. Por meio do investimento realizado pelo tráfego pago, muitos seguidores novos irão acessar o perfil da organização e, para que essas pessoas permaneçam no perfil, é preciso criar conteúdos apelativos de maneira que se identifiquem com os assuntos e dinâmicas abordadas, e, dessa forma, criem uma sintonia de relacionamento com o que é proposto nas publicações. Isso de fato é apenas entrega de conteúdo e busca de um envolvimento ainda maior com o público.

7.1.3 *Instagram*

Com a definição do segmento de público-alvo, o processo citado acima deve ocorrer via mídia social *Instagram*. É por essa rede que acontece a captação do público-alvo, fornecendo conteúdo gratuito e interativo, voltado ao método pilates. Serão estratégias executadas por parte gestora, junto da empresa de análise e gestão de mídias, que manterão o público envolvido. Essa estruturação tem muito a ver com o design das publicações e o perfil da conta, que deve manter transparência visual e profissional. O tráfego pago, utilizando as ferramentas fornecidas pela própria plataforma *Instagram*, levará o perfil da empresa em estudo a um maior número de pessoas. Essa estratégia se dá através do *link* patrocinado, que entrega um anúncio da empresa na linha de tempo dos usuários da rede social. Por meio de análise e propostas estabelecidas, a entrega desse anúncio pode acontecer por diferentes formas. Sugere-se que a empresa adote a utilização do gestor de anúncios, elo fato de ele obter uma gama maior de possibilidades, segmentos e métricas, que são importantes para quantificar os resultados obtidos na implantação da melhoria.

Figura 15 – Conta *Instagram* Darlin Pilates



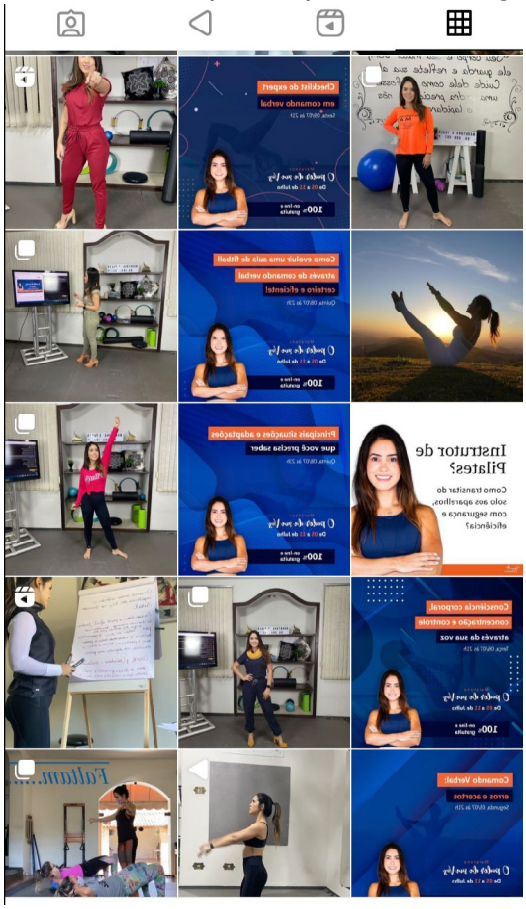
Fonte: *Instagram* Darlin Pilates (2021, não paginado).

De acordo com Rocha e Trevisan (2020, p. 434), “A recepção de conteúdo e de informações é ativa, e o universo digital é um ambiente veloz e atemporal, de relação e engajamento”.

Será fundamental que a gestão de mídia social junto da gestora modifique seu perfil no *Instagram,* qualificando seu visual, bem como as publicações e conteúdo. A Figura 15 apresenta a conta atual da empresa alvo do presente estudo e a sugestão de qualificação para a rede social *Instagram*, que deverá ser adotada por ela (Figura 16).

O conteúdo publicado não segue uma linha estratégica, como também não possui um *design* em suas publicações, o que visualmente não transmite profissionalismo. Essa parte deverá ser trabalhada pela empresa contratada. Modificar o visual da conta é tão importante quanto a qualidade do conteúdo compartilhado, e os dois devem andar juntos, principalmente porque nessa rede social o público se prende na aparência.

Figura 16 – Exemplo de perfil no *Instagram*



Fonte: *Instagram* (2021, não paginado).

Devido a pluralidade e diversidade presente na sociedade e também no *Instagram* a empresa deve estar atenta, segundo Costa (2017, p. 143) “mídias sociais e dos canais digitais, procurar conhecer seu público e mostrar capacidade de adaptação tão rápida quanto ele é capaz de se modificar é uma necessidade constante”. Portanto o conceito visual da empresa na mídia social deve estar alinhada, sendo flexível a mudanças que são ocasionadas pelas tendências, com o serviço de gestão aliado a gestora as estratégias devem se manter dinâmicas e sujeitas a modificações.

7.1.4 *YouTube*

Quanto ao *YouTube*, sua estruturação na conta do canal da empresa anda junto com o desenvolvimento do trabalho realizado no *Instagram*. Essa plataforma de vídeo será responsável por receber o conteúdo técnico de pilates, vídeos de aulas e aprendizado básico do método, pois, como já citado nesse estudo, essa rede social é utilizada principalmente para aprendizado e solução de dúvidas através de vídeos explicativos e de fácil compreensão. Devido a esse fato, para que o canal da empresa seja efetivo, sua manutenção deve acontecer semanalmente, com publicação de vídeos do método, conteúdos que irão auxiliar e gerar valor ao público espectador.

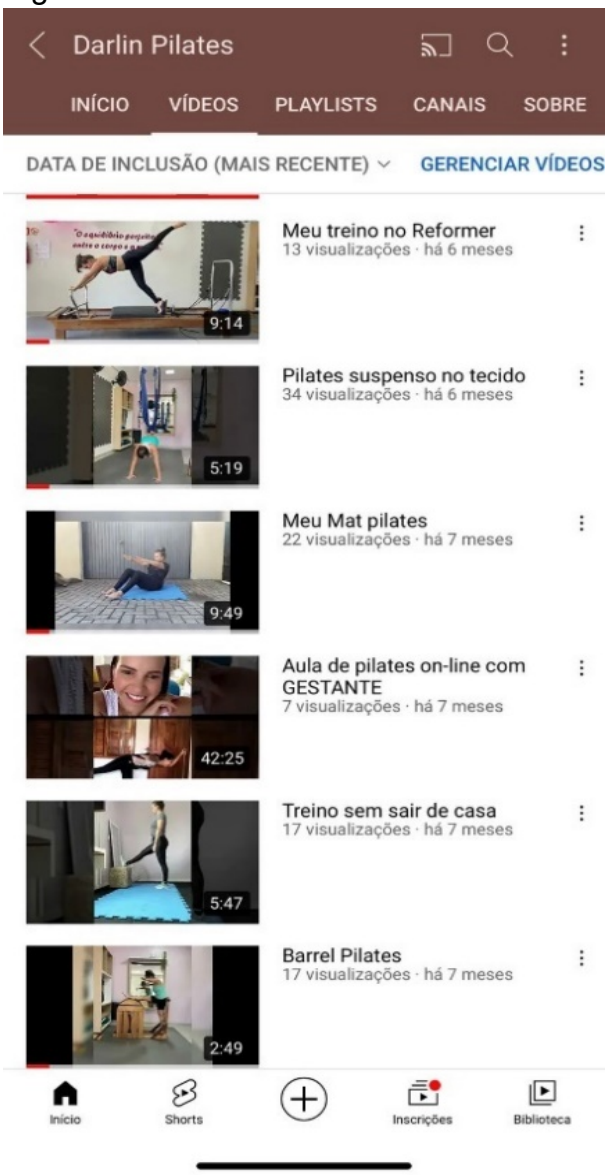
De acordo com Rocha e Trevisan (2020, p. 91), “Em virtude da agilidade nas conversações, muitas empresas têm usado a mídia para estabelecer contato e relacionamento com clientes e consumidores”.

É de grande importância ressaltar que todo conteúdo publicado na plataforma *YouTube* deve respeitar as diretrizes e normas impostas por ela, por isso se faz necessário o conhecimento técnico da plataforma para que a organização possa posicionar seu conteúdo de maneira correta.

Da mesma forma que o autor sugeriu mudanças no perfil da conta *Instagram*, esse processo também se sugere para o canal no *YouTube*, representado pela Figura 17.

Rocha e Trevisan (2020) evidenciam que a estruturação das mídias sociais *Instagram* e *YouTube* não geram custos adicionais à empresa, pois estão vinculadas à prestação de serviço contratado com valores já estabelecidos.

Figura 17 – Conta *YouTube* Darlin Pilates



Fonte: *YouTube* Darlin Pilates (2021, não paginado).

É importante afirmar que a estruturação do canal do *YouTube* não terá custos adicionais, pois fazem parte do serviço a ser executado pela empresa contratada, que foi sugerida pelo autor como proposta de melhoria.

Percebe-se que o conteúdo de vídeo da empresa não recebe nenhum tipo de edição, capa ou até mesmo um *design* que represente um padrão no que é compartilhado na mídia social. Para isso, a importância do trabalho conjunto com a empresa contratada para a modificação e melhoria no visual do canal será fundamental para transmitir ao público mais profissionalismo. Desse modo se sugere um exemplo a ser seguido (Figura 18).

Figura 18 – Exemplo de canal no *YouTube*

Fonte: *YouTube* (2021, não paginado).

O canal do *YouTube* da empresa Darlin Pilates deve ter sua identidade. O exemplo acima é uma inspiração para as mudanças que devem ocorrer, porém, além da mudança visual, seus vídeos deverão ter qualidade, proporcionando aos inscritos do canal novidades e conteúdo informativo que fortaleçam a relação com o público.

7.1.5 Planejamento de conteúdo

Nessa etapa quando já se tem o segmento de público definido, as redes sociais definidas e uma gestão de mídia social ativa, o planejamento de conteúdo deve ser dinâmico e envolvente, estreitando o relacionamento com o espectador, que é o objetivo principal. O autor sugere desenvolver conteúdos que despertem a necessidade da audiência, manter um conteúdo gratuito, seja em *lives* no *YouTube* ou em respostas de dúvidas via *Instagram*, criar publicações que gerem curiosidade e relevância ao público.

Manter uma constância quanto à interação nas mídias, estar presente todos os dias no *Instagram*, criar reciprocidade com os espectadores faz com que o serviço agregue valor. Antes de vender o produto, a empresa estrategicamente deve

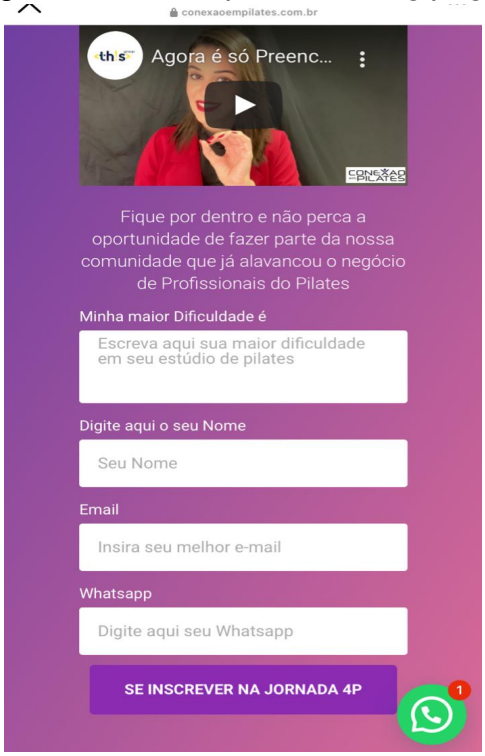
dar algo em troca, que pode ser uma troca de conhecimento pelo compartilhamento, criando, assim, autoridade sobre o assunto, fortalecendo o reconhecimento do público que se deseja atingir.

Um dos objetivos do planejamento de conteúdo é adequar as pretensões organizacionais e manter o engajamento em alta. Sugere-se que para isso a empresa crie campanhas de publicidade e através do tráfego pago e a utilização de uma *landing page,* faça a captação de clientes. Criar um canal de comunicação com esse público é importante para validar o serviço. O autor acredita que manter um contato pessoal com esses possíveis clientes desenvolverá valor ao conteúdo e a empresa terá êxito no momento de venda da plataforma de pilates *online*.

Segue exemplo de *landing page* que servirá como sugestão para a empresa Darlin Pilates utilizar para captar *leads* e aumentar seu engajamento nas mídias sociais.

O exemplo da Figura 19 deve ocorrer por meio do trabalho estratégico desenvolvido pela empresa contratada para gestão de mídia. Essa captação pode ocorrer através de um evento digital, no qual a gestora irá entregar conteúdo exclusivo para os inscritos. Esse método de captação feito com a devida brevidade tem potencial de captar um bom número de público para o evento,

Figura 19 – Exemplo de *landing page*



Fonte: *Instagram* (2021, não paginado).

A distribuição da *landing page* acontece pelo tráfego pago, e seu custo já está estipulado no investimento de anúncios previstos anteriormente. Fica a critério da empresa a realização de um aporte maior de investimento caso verifique a necessidade.

O conteúdo no *Instagram* deve manter uma constância estratégica, ou seja, estreitar o relacionamento com o público e gerar valor junto das publicações inseridas na mídia social. Abaixo segue Figura 20 com conteúdo estratégico que mantém o público engajado na rede social da empresa, que obteve sucesso através do tráfego pago.

Figura 20 – Publicação com estratégia

Fonte: *Instagram* (2021, não paginado).

A publicação acima representa o sucesso com o conteúdo divulgado, bem como a importância do tráfego pago, com o investimento em anúncios em distribuição para mais usuários da rede social. Abaixo segue exemplo de publicação que não obteve sucesso estratégico, também que não houve investimento em tráfego para que sua distribuição na rede social alcançasse mais usuários.

Figura 21 – Publicação sem estratégia

Fonte: *Instagram* (2021, não paginado).

A Figura 21 demonstra a importância da qualidade no conteúdo publicado, bem como a necessidade de uma distribuição maior realizada pelo tráfego pago. Quando isso não ocorre, o envolvimento do público é baixo, logo o conceito da gestora deve ser revisto.

7.1.6 Métricas

Nessa etapa, a gestora, junto com a empresa contratada, deve analisar seu desempenho relacionado aos conteúdos publicados, ou seja, determinar os assuntos que mais tiveram sucesso e qual o impacto que causou ao público.

Avaliar o conteúdo distribuído nas mídias sociais é fundamental para entender se a empresa está no caminho certo e abordando as pessoas de maneira convincente. O conteúdo deve manter um engajamento alto e, quando isso não acontece, a organização deve mudar sua estratégia e inovar nos conceitos.

Nota-se que o mercado digital tem uma movimentação dinâmica, por isso a empresa deve manter seus *posts* com assuntos de tendência que se identificam com o serviço proposto. Segue abaixo um exemplo de publicação realizada via *Instagram* que obteve resultados positivos.

Figura 22 – Métricas com resultado positivo

Fonte: *Instagram* (2021, não paginado).

A Figura 22 são as métricas fornecidas pela rede social *Instagram*, que representam a quantidade de pessoas alcançadas pela publicação, a interação com o conteúdo. São números referentes a salvamentos, curtidas e compartilhamentos com outros usuários. Para a interpretação do gestor, significa que deve continuar por este caminho, se preocupando em aumentar esse engajamento e mantendo a consistência na qualidade do conteúdo.

A Figura 23, no entanto, representa métricas de uma publicação que não obteve sucesso em seu engajamento, com nível baixo de interações, que sugere um erro em seu desenvolvimento.

Figura 23 – Métricas com resultado negativo

Fonte: *Instagram* (2021, não paginado).

Fica evidente na comparação das duas métricas a grande diferença entre os conteúdos publicados. São números expressivos que representam a necessidade de mudanças na abordagem com o público sempre que as métricas apresentadas forem de baixo engajamento, por isso a importância sugerida pelo autor de uma gestão de mídias sociais efetiva para que a qualidade dos assuntos compartilhados nas redes sociais tenha a capacidade de prender o envolvimento do público-alvo.

7.1.7 Plataforma de pilates *online*

Diante da proposta sugerida anteriormente, se possibilita o andamento para a próxima sugestão de melhoria, que atua em um canal de vendas com maior amplitude, uma plataforma de pilates *online*, que será construída em primeiro momento através do público alcançado pelo trabalho executado nas mídias sociais *Instagram* e *YouTube.*

O consumidor é cada vez mais ativo quanto a sua opinião, e as mídias sociais impulsionam sua tomada de decisão, evidenciam com facilidade quanto a sua satisfação ou não de um produto ou serviço, por isso é fundamental que a empresa proporcione uma boa experiência ao cliente, para que, dessa maneira, o transforme em um fiel consumidor (ROCHA; TREVISAN, 2020).

Conforme Rocha e Trevisan (2020, p. 181), “Além disso, estar presente nos dispositivos móveis é fundamental, dada a intensidade de seu uso, especialmente no que tange o acesso às mídias sociais”.

Dito isso, é evidente que a construção de um público fiel através das redes sociais demanda constância, ou seja, é um trabalho a médio e longo prazo, principalmente se a intenção final é transformar essas pessoas em clientes da plataforma de pilates *online*.

Com o crescimento do mercado *online* durante a pandemia e a possibilidade de atingir um número maior de clientes, a proposta para a plataforma de pilates *online* é uma possibilidade para que a empresa aumente seus ganhos e se mantenha no mercado inovador, levando seu serviço além do espaço físico do *studio* de pilates. Para isso, o marketing digital da empresa por meio das mídias sociais deve ocorrer de forma estratégica, mostrando valor ao público-alvo e evidenciando essa modalidade. Alguns pontos que devem ser abordados são: a facilidade de aprendizado, a possibilidade de fazer os exercícios em qualquer lugar,

e principalmente que não precisa sair de casa, pois hoje o deslocamento acaba inibindo as pessoas de realizarem certas atividades, como o trânsito, o estacionamento, a distância e até mesmo o clima são fatores prejudiciais que, portanto, na plataforma não existiriam, pelo contrário, otimizaria o tempo dos clientes.

Através de pesquisas e testes buscando a plataforma mais adequada e que melhor atende esse novo canal de vendas do método pilates no segmento *online* e, simultâneo a isso, fosse de fácil acesso tanto por parte de inserir o conteúdo, quanto à acessibilidade para o cliente, visto que contempla todo o suporte necessário para a organização em estudo, o autor sugere a plataforma *Hotmart*, que, segundo Loubak (2020, grifos nosso):

> A *Hotmart* é uma plataforma especializada na distribuição de produtos digitais. Voltado para o mercado de educação a distância (EAD), o serviço oferece hospedagem para *e-books*, cursos *online* e outros tipos de material, bem como ferramentas que auxiliam no processo de venda.

É importante mencionar que a plataforma *Hotmart* não gera custo ou cobrança de mensalidade para a empresa nos momentos de estruturação das vídeo aulas, manutenções e modificações, porém, no momento da venda, a *Hotmart* comissiona 9,9 % do valor vendido.

Outro ponto que torna essa plataforma de conteúdo digital interessante é que ela cria um canal de comunicação com a empresa que deseja utilizar seus serviços, prestando suporte em dúvidas, esclarecendo qual a melhor forma de inserir o produto digital e como gerar vendas através dele.

Segue abaixo algumas informações importantes, que certificam a plataforma *Hotmart* como a melhor opção sugerida pelo autor (Figura 24).

Figura 24 – Números da *Hotmart*

Fonte: *Hotmart* (c2011-2021, não paginado).

Considerando outro ponto importante para o desenvolvimento da plataforma de pilates *online*, segundo a *Hotmart* (c2011-2021, não paginado, grifo nosso):

> Estamos entre as melhores empresas de tecnologia para se trabalhar, segundo o Great Place to Work. E isso diz muito sobre a nossa equipe, os nossos *Troopers*, e, principalmente, sobre a nossa cultura. Cuidamos para que cada um possa se desenvolver como profissional e, sobretudo, evoluir como pessoa.

Dessa forma, sugere-se que o trabalho em conjunto com a empresa prestadora de serviço e a gestora da organização Darlin Pilates estejam alinhados nas mídias sociais *Instagram* e *YouTube,* para desenvolver esse canal de vendas que irá trazer benefícios lucrativos à organização desde que bem planejado com estratégias assertivas quanto ao público-alvo.

Conforme identificado através da matriz *SWOT*, a oportunidade no mercado digital e o crescimento do método pilates de forma *online* são favoráveis à organização em estudo, principalmente ao analisar o crescimento significativo de compras e adesão de serviços pela *internet,* e isso é devido à pandemia, que consideravelmente intensificou esse mercado.

Segundo estudo realizado pela ONU e publicado pela revista Deutsche Welle (c2021, grifo nosso):

> No Brasil, o comércio *online* cresceu 83%. O estudo, porém, avalia que ainda deverá levar algum tempo até podermos ter o quadro completo do impacto da covid-19 no comércio eletrônico. Entretanto, a tendência para o setor é, seguramente, de alta.

Portanto, para que esse canal de vendas seja aprimorado, se faz necessária uma serie de ferramentas fornecidas pelo mercado digital; cada uma delas, essencialmente, fazendo parte de um todo, que deve estar trabalhando em sinergia para gerar credibilidade e êxito na implantação da sugestão de melhoria (Quadro 18).

Quanto à estruturação de venda da plataforma de pilates *online,* o autor sugere alguns pontos a serem levados em consideração, principalmente relacionados ao custo que a organização terá para construir os módulos das aulas presentes nesse canal de venda.

Quadro 18 – Cronograma plataforma de pilates *online*

CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇAO DA PLATAFORMA DE PILATES *ONLINE*.		**Março/ 22**	**Abril/ 22**
1	*Instagram* – Manter a consistência em conteúdos e foco no crescimento no perfil.	X	
2	*YouTube* – Manter o canal com novidades semanalmente, conteúdo técnico e foco no aumento da audiência.	X	
3	*Landing page* – Manter a captação de contatos e estabelecer relacionamento.	X	
4	Anúncios – Desenvolver anúncios que aproximem o público e gere sintonia com a necessidade do consumidor.	X	
5	Métricas – Analisar os conteúdos com maior audiência, abordar os assuntos mais apelativos e requisitados pelo público.		X
6	*Hotmart* – Estruturar o canal de vendas, realizar testes nas vídeo aulas.		X

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Segue Quadro 19 com os custos previstos para estruturação da plataforma *online* de pilates. É importante ressaltar que os custos são baseados na hora aula da gestora, que ministrará as aulas na plataforma. O valor citado é referente a quanto a instrutora ganharia se estivesse no *studio* trabalhando de forma presencial, o custo da luz, baseado no quilowatts hora, que atualmente tem a tarifa de R$ 0,54731482, o custo da internet está baseado no valor de R$89,00, que é o plano aderido pela empresa, material de iluminação necessário para que a vídeo aula tenha boa qualidade e o tatame, acessório utilizado para realizar as atividade do método pilates.

Quadro 19 – Custos da plataforma de pilates *online*

Custos para desenvolvimento da plataforma de pilates *online*			
Descrição		**Referência**	**Custo**
1	Hora técnica da Profissional	20horas	R$52,50 (h/aula)
2	Internet	20horas	R$2,48
3	Previsão de custo de energia elétrica	20horas / 5 lâmpadas de 15w	R$0,82
4	Tatame	02 unidades	R$70,00
5	Material de iluminação	01unidade	R$250,00
Total:			**R$1.373,30**

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

O Quadro 19 considera os custos envolvidos para elaboração da plataforma de pilates, a hora técnica é a que representa o maior valor, R$1.050,00 para 20

horas, pois se considera o valor que a instrutora ganharia por hora aula, ou seja, presencialmente no *studio* onde ela detém 50% do valor dos atendimentos. É importante ressaltar que ela atende três pessoas por horário, a mensalidade média por aluno é de R$140,00. Segue Quadro 20 que demonstra a base utilizada para considerar a hora técnica.

Não foi considerado como custo o aparelho *smartphone* que será utilizado pela gestora no momento das gravações, pois esse aparelho já foi adquirido há um ano e por ter uma qualidade boa para gravações não se considera a compra de outro dispositivo.

Quadro 20 – Hora técnica da instrutora

Hora técnica – Instrutora de Pilates			
Quantidade de paciente por atendimento	Mensalidade por paciente	Valor de atendimento por paciente	Comissão da instrutora de Pilates 50%
3	R$140,00	R$35,00	R$52,50

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Com a análise dos custos envolvidos para a estruturação da plataforma de pilates *online*, mais os custos envolvidos para contratação da empresa que fará a gestão de mídia social, o autor sugere que a organização em estudo realize a venda do serviço por R$597,00, com acesso definido durante 12 meses a partir da matrícula, tempo considerado pela gestora o ideal para o aprendizado dos movimentos e início de uma evolução dentro do método.

Quadro 21 – Custos gerais para implantação de melhoria

Custos gerais plataforma de pilates *online*		
	Custo mensal	**Custo anual**
Gestão de mídia	R$970,00	R$11.640,00
Tráfego pago (anúncios)	R$700,00	R$8.400,00
Landing pages	R$99,00	R$1.188,00
Plataforma Pilates *Online*	R$114,44	R$1.373,30
Total de custos		**R$22.601,30**

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

O valor sugerido é baseado com análise de produtos semelhantes presentes no mercado. Considerando o total do investimento de R$22.601,30, a comissão da *Hotmart d*e 9,9% de cada venda, gerando o valor líquido final de R$537,89 a cada

venda realizada, para obter o ponto de equilíbrio e igualar o valor investido são necessários 42 inscritos na plataforma, número alcançável desde que as estratégias e metas traçadas pela empresa contratada sejam adequadas ao público-alvo (Quadro 21). Segue Quadro 22, que representa o preço de venda.

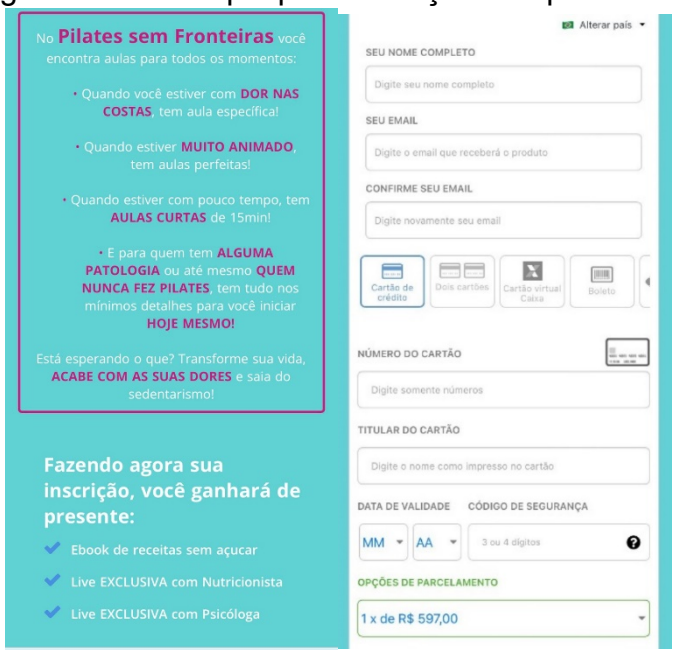
Quadro 22 – Preço de venda

Plataforma de pilates *online*		
Preço de venda bruto	Comissão *Hotmart* (%)	Preço de venda líquido
R$597,00	9,9%	R$537,89

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Para conciliar as aulas gravadas, sugere-se incorporar aulas ao vivo a cada 15 dias, com orientação da instrutura para que ela possa passar dicas técnicas que irão auxiliar o desempenho dos clientes. Como o Método Pilates é muito amplo e dispõe de inúmeras possibilidades de movimentos, seus módulos de aulas devem ser atualizados, agregando mais conteúdo exclusivo na plataforma. Por esse motivo será importante ter um suporte diário, onde os alunos tenham atendimento, e essencialmente tudo aquilo que for prometido deve ser entregue aos clientes, parcerias também são importantes principalmente com profissionais que possam contribuir e agregar valor aos inscritos da plataforma. Segue exemplo abaixo para página de abertura e inscrição dos clientes (Figura 25).

Figura 25 – Exemplo para inscrições da plataforma



Fonte: *Hotmart* (2021, não paginado).

Sugere-se para que a plataforma consiga atingir um número maior de inscritos, ela se dívida em módulos, seu início em alongamentos, dicas de execução, módulo iniciante, intermediário, avançado, categorizando um módulo específico para idoso e gestantes. Segue sugestão de estrutura para plataforma de pilates *online.*

a) introdução às aulas;
b) avaliação;
c) aulas para iniciante e intermediário;
d) alongamentos;
e) avançado;
f) idoso;
g) gestante;
h) bônus e-book de receitas;
i) aulas ao vivo.

Para que a plataforma consiga gerar resultados aos clientes, é importante seguir a ordem correta dos módulos, principalmente para que seja possível atingir as evoluções necessárias de acordo com a necessidade individual. Segue Figura 26 que demonstra os módulos dentro da *Hotmart.*

Figura 26 – Representa os módulos de aulas da plataforma

Fonte: *Hotmart* (2021, não paginado).

Acima a Figura 26 representa uma sugestão de como devem se estruturar os módulos das aulas dentro da plataforma *Hotmart.*

7.2 INDICADORES

Para o mercado digital “Monitorizar a marca é fundamental para saber o que se diz sobre ela, comparar o desempenho com a concorrência e ajustar presença *online*.” (MARQUES, 2020, p. 98, grifo nosso).

De acordo com Assis (2012, p. 10), “As métricas podem ser usadas como forma de permitir a compreensão do passado e das consequências desse passado nas ações e percepções do presente”.

Para Camillis *et al*. (2018, p. 44), “Um sistema de informação construído por indicadores fidedignos contribui para uma gestão do desempenho organizacional eficaz e impulsiona a empresa a ser uma boa competidora no mercado”.

Segundo Custódio (2015, p. 38), “os principais motivos da adoção de indicadores são: cumprimento dos objetivos, proteção dos resultados e eliminação de reincidência de erros com identificação precoce dos desvios”.

Portanto os indicadores têm a capacidade de verificar se a empresa está no caminho ideal e planejado. Nas mídias sociais isso não é diferente, sendo assim é necessário medir a eficiência do conteúdo. Abaixo se verificam indicadores que auxiliam a eficiência nas redes sociais:

a) verificar o crescimento de seguidores no *Instagram*;
b) reformular estratégias que não obtiveram sucesso;
c) manter assuntos que geram engajamento na conta;
d) analisar o crescimento do alcance nas publicações;
e) analisar o crescimento das interações;
f) verificar nas métricas de anúncios se há resultado ou não;
g) produzir relatórios comparando campanhas;
h) certificar que as publicações estão de acordo com os objetivos da organização;
i) analisar o número de inscritos e visualizações no canal do *YouTube*.

Os indicadores citados acima são ferramentas necessárias para auxiliar uma boa gestão no âmbito de rede social, e interpretar os resultados alcançados é fundamental para formular os objetivos e metas que se deseja atingir no ambiente da organização.

7.3 PREVISÃO DO INVESTIMENTO

Para implantação da proposta de melhoria sugerida, o custo de investimento envolvido será para estruturação das mídias sociais da empresa Darlin Pilates. Visando ao mercado digital como fonte de ganhos para a organização, indica-se a contratação de uma empresa que realize análise e gestão nas mídias sociais *Instagram* e *YouTube*. O valor do investimento anual previsto é de R$21.288,00.

A segunda melhoria sugerida envolve a plataforma de pilates *online*, cujo para estruturação terá o total previsto de R$1.373,30, custo este que tem maior representação na hora técnica da instrutora, a qual também é a gestora da empresa.

As propostas de melhoria fazem parte de um mesmo objetivo, e o investimento para a contratação de uma empresa especializada em gestão de mídias sociais terá total relação com a plataforma de pilates *online*. O sucesso de uma boa gestão e o valor investido trarão resultados positivos para a plataforma desde que bem geridos e planejados.

7.4 PROVÁVEIS GANHOS COM A IMPLANTAÇÃO

Em um mundo onde o mercado cada vez mais se torna digital, as organizações devem se manter atualizadas, sempre um passo à frente da concorrência, buscando atender as tendências e se mantendo competitivas. O mercado não permite mais quem pensa apenas “dentro da caixa” e sim quem inova e procura propor novas experiências ao público. Sendo assim, uma das principais vantagens de a empresa implantar essas melhorias é o fato de se tornar cada vez mais digital, levar seu serviço além de um ponto comercial fixo. Como hoje os conceitos são ditados pelas mídias sociais e a tomada de decisão do público é baseada na qualidade do conteúdo que é oferecido nas redes, se a organização demonstra profissionalismo perante os olhos de seu público nas redes sociais, ela sempre será lembrada com preferência. Então, ao manter a constância e investir nas mídias com estratégia, além de colocar a empresa em evidência, fará com que seu serviço se torne referência para a audiência construída. Mas é preciso ter consciência de que o investimento para a gestão de mídias não é algo que traz retorno rápido, e sim são resultados obtidos a médio e longo prazo. Por isso, as

estratégias adotadas devem sempre ser revistas, ajustando táticas menos eficazes e mantendo as que correspondem aos resultados desejados pela organização.

Atualmente a rede social *Instagram* é uma das mídias mais utilizadas por empresas, por isso a importância para estruturação da conta da organização em estudo, principalmente pelo fato de aproximar o público e compartilhar conteúdo que agregue no seu dia a dia. O principal objetivo para essa rede é gerar valor às pessoas que se identificam com a organização e dessa forma obter engajamento em suas publicações. Com o auxílio da empresa contratada em análise e gestão de mídias, seu benefício é construir estrategicamente conteúdos que irão trazer autoridade do assunto para a empresa Darlin Pilates e levar seu conteúdo de maneira estratégica para um número maior de pessoas, criar uma troca com seus seguidores, manter relacionamento, entregar e compartilhar. Humanizar a empresa é essencial para obter sucesso no mercado digital, esse processo requer empatia com o público, é o momento em que a audiência percebe que é ouvida pela empresa, as mídias sociais mesmo quando estruturadas para um negócio digital deve manter essa troca, os clientes que ali estão precisam saber que são notados pela organização, esse momento é essencial para que exista um sentimento de confiança e autoridade.

O *YouTube* é uma rede fundamental para quem deseja compartilhar o conhecimento técnico, por isso sua estruturação é importante para a empresa, diferente do *Instagram,* que é uma mídia rápida de vídeos geralmente curtos. O *YouTube* permite que a organização compartilhe um conteúdo mais longo, em que o público possa ter contato e aprendizado do método pilates, e, como já citado neste trabalho, essa rede de maneira específica é muito utilizada para fins de conhecimento e para retirar dúvidas a respeito de assuntos em geral. A estruturação sugerida, de conteúdo semanal, é fundamental para construir uma comunidade, e, como o pilates é um método fisioterapêutico, sua prática auxilia no alívio de dores além de ser um exercício físico que trabalha corpo e mente, com aulas explicativas e de fácil execução. A criação de uma comunidade irá fortalecer o canal da empresa, como também dar autoridade no momento de venda da plataforma de pilates *online*.

Os principais ganhos da empresa estão envolvidos aos resultados da plataforma sugerida pelo autor, e a realização e desenvolvimento das melhorias nas redes sociais *Instagram* e *YouTube* potencializa a capacidade de retorno da plataforma, principalmente por se tratar de um produto digital, que tem a capacidade

de atingir um número maior de clientes, pois não se detém na limitação de horário e espaço físico, diferente do *studio,* que delimita uma quantidade específica de clientes por horário. É importante comentar que a proposta da plataforma de pilates *online* é para aumentar os ganhos da empresa e não substituir o serviço que é prestado pela gestora há 10 anos.

Com base na quantidade de alunos que participam das turmas presencias na empresa Darlin Pilates, que são 120 alunos, considerando esse número em uma previsão conservadora de 80 inscritos, o faturamento da plataforma pode atingir o valor de R$43.031,20, recuperando o investimento e obter o lucro antes dos impostos de R$20.429,90. Por se tratar de um produto digital, sua venda pode tornar-se exponencial desde que continue recebendo atualizações e novidades. Da mesma forma que o *studio* físico se mantém há 10 anos colaborando com a saúde dos clientes, o meio digital pode receber o mesmo empenho.

7.5 PROVÁVEIS RESISITÊNCIAS E AÇÕES DE INTERVENÇÃO

Consideravelmente, o mercado digital é algo que muitas vezes é visto como desnecessário pelas organizações, porém o posicionamento da empresa perante as mídias digitais é fundamental para o seu crescimento e para sua valorização no mercado como um todo. O acadêmico acredita que por parte da gestora não terá resistência quanto às sugestões, principalmente pelo fato de ela se manter sempre aberta a sugestões que possam agregar no desempenho da empresa.

A contratação de uma empresa terceirizada e a estruturação das mídias sociais vão demandar tempo e planejamento, fator que pode pesar no momento de sua execução, porém são fundamentais para que a plataforma de pilates *online* obtenha sucesso.

Uma possível resistência pode acontecer com o público quanto à aquisição da plataforma, principalmente porque é um conceito recente do método. Nesse caso, o mais adequado é não precipitar o lançamento do produto digital, como já citado no trabalho, são resultados que podem ser colhidos de médio a curto prazo, portanto o mais importante antes de a plataforma estar à venda é construir um público consolidado, manter o engajamento com conteúdos apelativos, compartilhar o conhecimento técnico e, ao analisar as métricas, ter a certeza para colocar à venda de fato o produto digital.

A empresa também deve estar preparada caso os alunos do *studio* queiram migrar para a nova modalidade, principalmente pelo preço que se torna muito menor que o praticado de forma presencial. Uma medida de intervenção que a empresa pode executar é criar pacotes semestrais e anuais com a utilização do cartão de crédito, oferecendo alguns benefícios para que os alunos se inclinem a garantir a sua presença no período estipulado dos pacotes, evitando, dessa forma, que ocorra uma migração.

Um ponto importante e que deve ser trabalhado com cautela é o público idoso que tem potencial, porém pode ter dificuldades quanto a adesão da plataforma de pilates *online,* uma ação de intervenção para esse caso é filtrar esse nicho de público específico e prestar um serviço mais pessoal, fazendo vídeos tutorias com o passo a passo de como realizar a compra e como manipular as vídeo aulas dentro da plataforma.

É importante ressaltar que esse produto digital como proposta de melhoria sugerida é para aumentar a capacidade de alunos e obter aumento no faturamento. Assim, a organização deve ter clareza de que são serviços diferentes para públicos diferentes, ou seja, a plataforma é para alcançar as pessoas que não têm a possibilidade de vir até o *studio* e para aqueles que preferem otimizar tempo e dinheiro.

7.6 RECOMENDAÇÕES FINAIS

É importante que a proposta de melhoria esteja de acordo com os objetivos da organização, seu desenvolvimento deve ser executado por etapas, as quais foram sugeridas pelo autor, entretanto fazem parte de um todo. Cada melhoria depende da outra e, para que tenha resultados positivos para a organização, as etapas não podem ser avançadas.

O trabalho de estruturação do *Instagram* e *YouTube* deve acontecer de forma alinhada com a gestora, e, como ela será o rosto da empresa nas mídias, todas as estratégias e táticas de conteúdos devem ser tratadas com clareza, pois o fator comunicação na rede social é essencial para um desempenho engajado, principalmente quando se procura atingir seu público-alvo.

A empresa escolhida para desempenhar a gestão de mídias deve compreender e estar atenta ao tipo de conteúdo que será trabalhado, e entender

quem são as pessoas que fazem pilates é o primeiro passo para abordar publicações coerentes, principalmente porque o método trabalha com reabilitação, concentração e qualidade de vida. Não são, portanto, os mesmos conteúdos, por exemplo, que se utilizam para uma academia de musculação. É evidente que os pacientes podem fazer as duas coisas, porém com propósitos diferentes.

O acadêmico autor sugere acompanhamento semanal à medida que as etapas forem sendo executadas, e a utilização das métricas fornecidas pelas mídias sociais será fundamental para medir a eficiência e fazer alterações quando estas forem necessárias.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O diagnóstico organizacional realizado no presente trabalho possibilitou ao acadêmico autor conhecer de forma consistente cada área que compõe uma organização e a relação que existe entre cada uma delas, percebendo a necessidade e a importância de cada uma para que a empresa possa atingir seus objetivos.

Para a construção do trabalho, foi realizado um estudo bibliográfico com base em autores da disciplina de administração, comparando a teoria imposta com a realidade da empresa alvo do estudo, podendo, dessa forma, analisar e apontar os seus pontos fortes e fracos em cada área.

Diante do cenário atual que o mundo está passando em relação à pandemia do COVID-19, muitos segmentos precisaram realizar mudanças ou criar métodos diferentes para seguir trabalhando. Com o auxílio de ferramentas, foi possível identificar oportunidades do segmento, que necessitam de melhorias na área de marketing digital.

O marketing digital, assim como as demais áreas, é essencial para o funcionamento de uma organização, porém seu processo necessita de planos estratégicos pensados de acordo com os objetivos organizacionais da empresa. E, como vivemos em um mundo cada vez mais digital, no qual as pessoas e empresas se posicionam via mídia social, é fundamental que a organização esteja preparada e estruturada com uma gestão específica nessa área.

Portanto, o plano de melhorias realizado para a empresa Darlin Pilates busca estruturar de forma estratégica as mídias sociais *Instagram* e *Youtube*, ampliar seu canal de vendas através do mercado digital, possibilitando à empresa expandir seu número de clientes.

Dessa forma, para atingir os objetivos propostos, sugere-se a contratação de uma empresa terceirizada que realize a análise e gestão das mídias sociais, com o propósito de reformular o conteúdo que é publicado, tornar as contas da empresa para um conceito profissional, trazendo um padrão e *design,* utilizando ferramentas que a auxiliem a atingir um número maior de seguidores.

Com o desenvolvimento das atividades estratégicas e seu monitoramento, se propôs ampliar seu canal de vendas através do mercado digital, segmento que demonstrou ser uma boa oportunidade no decorrer da pandemia, com ampla

possibilidade de crescimento, que pode trazer bons resultados à empresa visando ao baixo custo para sua execução.

Entende-se que as sugestões fazem parte de um todo e seus processos devem ser realizados de forma estratégica. A construção de uma audiência consistente está totalmente interligada com o sucesso da plataforma de pilates *online,* seu propósito é levar o método pilates as pessoas que não podem ir até o studio ou ainda que necessitam otimizar tempo e dinheiro, com a pandemia foi possível notar como empresas e serviços se tornaram possíveis mesmo a distância, o pilates *online* tem a possibilidade de alcançar o público de forma digital, obviamente que a construção dessa plataforma requerer persistência e mudanças de estratégias ao decorrer do seu desenvolvimento, portanto é um conceito que pode trazer crescimento para a organização e ajudar pessoas além da cidade de origem. O pilates vai muito além dos aparelhos que existem no studio, pilates é um método onde foi criado a partir do uso do próprio corpo, sendo assim pode ser praticado e orientado independente da localização e a evolução em performance acontece através da prática, constância e repetição dos movimentos.

O mercado digital tem um grande alcance se trabalhado de forma correta, foi possível compreender através do referencial teórico que uma gestão em mídias sociais envolve muitos fatores e ambientes diferentes, portanto a empresa deve estar preparada para mudanças constantes, as estratégias e métricas irão auxiliar se bem analisadas para mudanças de percurso e evoluções, o importante é se manter constante, buscar inovações, cada vez mais entregar conhecimento e valor ao público.

O trabalho realizado representou ao acadêmico uma percepção e análise administrativa de quanto são complexas as áreas de uma empresa e quanto elas são igualmente importantes para o seu funcionamento. Foi possível ter uma visão de quais estratégias podem resultar em um sucesso de vendas e quais escolhas erradas podem levar ao fracasso. Ficou claro também a necessidade de contratar empresas especializadas em gerenciar as mídias sociais para que os resultados sejam os almejados pelo empreendedor. Este é um mercado que não perdoa quem não quiser se atualizar e seguir as tendências. E não é necessário ser especialista em todos os assuntos, mas é fundamental contratar quem conhece o mercado para ajudá-lo. As redes sociais junto do marketing digital se demonstrou ser um mercado com infinitas possibilidades, construindo nichos e ambientes diferentes para cada

vez mais segmentar públicos distintos, o posicionamento da empresa Darlin Pilates e sua gestão estratégica deverá manter-se persistente para obtenção do sucesso.

A pesquisa bibliográfica possibilitou compreender como é fundamental ter a teoria e a prática no desenvolvimento das atividades de uma empresa. Através desse estudo foi possível desenvolver habilidades de forma profissional e pessoal, principalmente disciplina e persistência, que atribuiu experiência e conhecimento ao acadêmico.

REFERÊNCIAS

AMBRÓSIO, Vicente. **Plano de marketing**: um roteiro para a ação. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2012. *E-book*.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012. *E-book*.

ARANTES, Elaine Cristina. **Marketing de serviços**. Curitiba: Intersaberes, 2012. *E-book*.

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços**: enfoque econômico-financeiro. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2020. *E-book*.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ASSAF NETO, Alexandre. **Fundamentos de administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2017. *E-book*.

ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. **Curso de administração financeira**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2019. *E-book*.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do capital de giro**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ASSIS, Marcelino Tadeu de. **Indicadores de gestão de recursos humanos**: usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano. 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

AVIS, Maria Carolina. **Marketing digital baseado em dados**: métricas e performance. Curitiba: Intersaberes, 2021. *E-book*.

BARSANO, Paulo Roberto; BARBOSA, Rildo Pereira. **Higiene e segurança do trabalho**. São Paulo: Érica, 2014.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração**. 2. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012. *E-book*.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott A. **Administração de recurso humanos**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015. *E-book*.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. **Marketing contemporâneo**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. **Marketing contemporâneo**. São Paulo: Cengage Learning, 2013. *E-book*.

BRASIL. Ministério do Trabalho. **Classificação brasileira de ocupações**: busca por título. c2007-2017. Disponível em: http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/pesquisas/BuscaPorTituloResultado.jsf. Acesso em: 08 nov. 2021.

BRIGHAM, Eugene F.; EHRHARDT, Michael C. **Administração financeira teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016. *E-book*.

BUENO, Wilson da Costa. **Estratégias de comunicação nas mídias sociais**. São Paulo: Manole, 2015. *E-book*.

CAMILLIS, Patrícia Kinast de *et al*. **Gestão do desempenho organizacional**. Porto Alegre: SAGAH, 2018. *E-book*.

CAMPOS, Alexandre de; BARSANO, Paulo Roberto. **Administração**: guia prático. 3. ed. São Paulo: Érica, 2020. *E-book*.

CARAVANTES, Geraldo Ronchetti; PANNO, Claudia Caravnates; KLOECKNER, Monica Caravantes. **Administração**: teorias e processo. São Paulo: Pearson, 2005. *E-book*.

CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de recurso humanos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016. *E-book*.

CASTRO, Luciano Thomé e; NEVES, Marcos Fava; CÔNSOLI, Mateus Alberto. **Administração de vendas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2018. *E-book*.

CERTO, Samuel C.; PETER, Paul J. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2010. *E-book*.

CHURCHILL JÚNIOR, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing**: criando valor para clientes. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009. *E-book*.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no brasil**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2014. *E-book*.

COBRA, Marcos. **Marketing de serviços**. São Paulo: Atlas, 2020. *E-book*.

COBRA, Marcos; URDAN, André Torres. **Marketing básico**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017. *E-book*.

CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro. **Gestão de serviços**: lucratividade por meio de transações e de satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2012. *E-book*.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração de produção e operações**: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017. *E-book*.

CORRÊA, Henrique L.; GIANESI, Irineu Gustavo Nogueira. **Administração estratégica de serviços**: operações para experiência e satisfação do cliente. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2018. *E-book*.

COSTA, Camila Gino Almeida. **Gestão de mídias sociais**. [*S. l.*]: Intersaberes, 2017. *E-book*.

CURY, Antonio. **Organização e métodos**: uma visão holística. 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2016. *E-book*.

CUSTÓDIO, Marcos Franqui. **Gestão da qualidade e produtividade**. São Paulo: Pearson, 2015.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

DEUTSCHE WELLE. **Pandemia impulsiona comércio eletrônico**. c2021. Disponível em: https://www.dw.com/pt-br/pandemia-impulsiona-com%C3%A9rcio-eletr%C3%B4nico/a-57418203. Acesso em: 08 nov. 2021.

DIAS, Sérgio Roberto (coord.) *et al*. **Gestão de marketing**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

DUTRA, René Gomes. **Custos**: uma abordagem prática. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ETZEL, Michael J.; WALKER, Bruce J.; STANTON, William J. **Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001.

FARAH, Osvaldo. Elias; CAVALCANTI, Marly; MARCONDES, Luciana Passos. **Empreendedorismo estratégico**: criação e gestão de pequenas empresas. São Paulo: Cengage Learning, 2017. *E-book*.

FERREIRA, Cristiano Vasconcellos *et al*. **Projeto do produto**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia da informação. 7. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014. *E-book*.

FREZZATI, Fabio. **Gestão do fluxo de caixa**: perspectivas estratégica e tática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014. *E-book*.

GABRIEL, Martha. **Marketing na era digital**: conceitos, plataformas e estratégias. 2. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020. *E-book*.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis estratégicos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016. *E-book*.

GIOIA, Ricardo M. **Fundamentos de marketing**: conceitos básicos. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2013. *E-book*.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2010. *E-book*.

GONÇALVEZ, Paulo Sergio. **Administração de materiais**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2020. *E-book*.

GOOGLE. Ajuda do políticas do *Google Ads*. **Conteúdo inadequado**. c2021. Disponível em: https://support.google.com/adspolicy/answer/6015406. Acesso em: 08 nov. 2021.

GROPPELLI, Angelico A.; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

HILLMANN, Ricardo. **Administração de vendas, varejo e serviços**. Curitiba: Intersaberes, 2013. *E-book*.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**: competitividade e globalização: conceitos. São Paulo: Cengage Learning, 2014. *E-book*.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária**: matemática financeira estratégias financeiras orçamento empresarial. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2017. *E-book*.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira na prática**: guia para educação financeira corporativa e gestão financeira pessoal. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

HOTMART. **Viver das nossas paixões é trazer ao mundo o melhor de nós**. c2011-2021. Disponível em: https://www.hotmart.com/pt-BR/about. Acesso em: 11 nov. 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Cidades e estados**: Triunfo. 2021. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/rs/triunfo.html. Acesso em: 13 nov. 2021.

IZIDORO, Cleyton (org.). **Administração de vendas**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2016. *E-book*.

JONES, Gareth R. **Teorias organizacionais**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2010. *E-book*.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. 2. ed. Curitiba: Intersaberes, 2011. *E-book*.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. 3. ed. Curitiba: IBPEX, 2012.

KOPS, Lúcia Maria; COSTA, Selma França da; ROMERO, Sônia Maria Thater. **Gestão de pessoas**: conceitos e estratégias. Curitiba: Intersaberes, 2013.

KORILO, Anelise Ferraz. **Estratégia de mídias sociais**. [*S. l.*]: Contentus, 2020. *E-book*.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Pearson, 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z**: 80 conceitos que todo profissional precisa saber. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

KOTLER, Philip. **Marketing de crescimento**: estratégias para conquistar mercados. Rio de Janeiro: Atlas, 2013. *E-book*.

KOTLER, Philip. **Marketing essencial**: conceitos, estratégias e casos. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2004. *E-book*.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Pearson, 2003.

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

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2015.

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

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2016.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2012. *E-book*.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Marketing essencial**: conceitos, estratégias e casos. 5. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

KOTLER, Philip; KOTLER, Milton. **Marketing de crescimento**: estratégias para conquistar mercados. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. *E-book*.

KRAJEWSKI, Lee; RITZMAN, Lary; MALHOTRA, Manoj. **Administração de produção e operações**. 11. ed. São Paulo: Pearson, 2017. *E-book*.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação organizacional estratégica**. [*S. l.*]: Summus, 2016. *E-book*.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução a administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012. *E-book*.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos**: princípios e tendências. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2020. *E-book*.

LADEIRA, Wagner; SANTINI, Fernando. **Merchandising & promoção de vendas**. São Paulo: Atlas, 2018. *E-book*.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019. *E-book*.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de vendas**. São Paulo: Atlas, 2012.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de varejo**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2013. *E-book*.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing**: conceitos, exercícios, casos. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2017. *E-book*.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. 6. ed. São Paulo: Grupo Gen, 2011. *E-book*.

LÉLIS, Eliacy Cavalcanti. **Administração de produção**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2018. *E-book*.

LEMES, Antônio Barbosa; PISA, Beatriz Jackiu. **Administrando micro e pequenas empresas**: empreendedorismo e gestão. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019. *E-book*.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. **Administração de varejo**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LONGENECKER, Justin G. *et al*. **Administração de pequenas empresas**: lançando e desenvolvendo iniciativas empreendedoras. 18. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2018. *E-book*.

LOUBAK, Ana Letícia. **Como funciona a Hotmart? 5 perguntas e respostas sobre a plataforma**. 2020. Disponível em: https://www.techtudo.com.br/listas/2020/01/como-funciona-a-hotmart-5-perguntas-e-respostas-sobre-a-plataforma.ghtml. Acesso em: 08 nov. 2021.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen; HEMZO, Miguel Ângelo. **Marketing de serviços**: pessoas, tecnologia, estratégia. 7. ed. São Paulo: Pearson, 2011. *E-book*.

LOZADA, Gisele; NUNES, Karina da Silva. **Metodologia científica**. Porto Alegre: SAGAH, 2019. *E-book*.

MAGALHÃES, Johny Henrique. **Administração do capital de giro**. Porto Alegre: Sagah, 2020. *E-book*.

MALHOTRA, Naresh. **Design de loja e merchandising visual**. São Paulo: Saraiva, 2013. *E-book*.

MARCONI, Mariana de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021. *E-book*.

MARQUES, Vasco. **Marketing digital 360**. 2. ed. São Paulo: Grupo Almedina, 2018. *E-book*.

MARQUES, Vasco. **Redes sociais 360**: como comunicar *online*. 2. ed. São Paulo: Actual, 2020. *E-book*.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recurso humanos**: do operacional ao estratégico. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016. *E-book*.

MASIERO, Gilmar. **Administração de empresas**: teoria e funções com exercícios e casos. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. *E-book*.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Administração por competências**: você gestor. São Paulo: Atlas, 2019. *E-book*.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012. *E-book*.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015. *E-book*.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Recursos humanos**: estratégia e gestão de pessoas na sociedade global. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

MC MAHON, Ciarán. **A psicologia da mídia social**. Tradução de Sonia Augusto. São Paulo: Blucher, 2021. *E-book*.

MEDEIROS, João Bosco. **Redação científica**: guia prático para trabalhos científicos. 13. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2019. *E-book*.

MEGGINSON, Leon C.; MOSCLEY, Donald C.; PIETRI, Paul H. **Administração, conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MEGLIORINI, Evandir. **Custos**. São Paulo: Pearson, 2012. *E-book*.

MELO, Sergio; ABIBE, Antonio. ***Creators connect***: o poder dos *YouTubers*. 2019. Disponível em: https://www.thinkwithgoogle.com/intl/pt-br/estrategias-de-marketing/video/creators-connect-o-poder-dos-youtubers. Acesso em: 08 nov. 2021.

MERLO, Edgard Monforte. **Administração de varejo**: com foco em casos brasileiros. São Paulo: Atlas, 2011. *E-book*.

MORAES, Márcia Vilma Gonçalves de. **Sistema de gestão**: princípios e ferramentas. São Paulo: Érica, 2019. *E-book*.

MOURA, Leonardo. **Conteúdo da marca**: os fundamentos e a prática do *branded content*. São Paulo: Summus, 2021. *E-book*.

NIETZSCHE, Friedrich. **Assim falava Zaratustra**. Rio de Janeiro: Saraiva, 2012. *E-book*.

NIQUE, Walter; LADEIRA, Wagner. **Pesquisa de marketing**. 2. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017. *E-book*.

NOGUEIRA, Cleber Suckow (org.). **Planejamento estratégico**. São Paulo: Pearson, 2014.

OLIVEIRA, Aristeu de. **Descrição de cargos, salários e profissões regulamentadas**. Rio de Janeiro: Atlas, 2017. *E-book*.

OLIVEIRA, Bráulio (org.). **Gestão de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

OLIVEIRA, Cristiane Kessler de; LIMA, Aline Poggi Lins de. **Gestão de vendas e negociação**. Porto Alegre: AMGH, 2019. *E-book*.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração estratégica na prática a competitividade para administrar o futuro das empresas**. São Paulo: Atlas, 2013. *E-book*.

ORLICKAS, Elizenda. **Modelos de gestão**: das teorias da administração à gestão estratégica. 2. ed. Curitiba: IBPEX, 2012. *E-book*.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Planejamento orçamentário**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012. *E-book*.

PADOVEZE, Clóvis Luís; BENEDICTO, Gideon Carvalho de. **Análise das demonstrações financeiras**. 3. ed. São Paulo: Cengace Learning, 2011.

PIZE, Adilson. **Planejamento estratégico e alinhamento estratégico de projetos**. São Paulo: Brasport, 2017. *E-book*.

POSSOLLI, Gabriela Eyng. **Gestão da inovação e do conhecimento**. Curitiba: IBPEX, 2013. *E-book*.

PRIDE, William M.; FERREL, O. C. **Fundamentos de marketing**: conceitos e práticas. 6. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016. *E-book*.

REICHELT, Valesca Persch. **Fundamentos de marketing**. Curitiba: Intersabere, 2013. *E-book*.

RÉVILLION, Anya Sartori Piatnicki *et al*. **Marketing digital**. Rio de Janeiro: SAGAH, 2020. *E-book*.

ROBBINS, Stephen P.; A DECENZO, David. **Fundamentos de administração**: conceitos essenciais e aplicações. 4. ed. São Paulo: Pearson, 2004. *E-book*.

ROCHA, Ângela; FERREIRA, Jorge Brantes; SILVA, Jorge Ferreira da. **Administração de marketing**: conceitos, estratégias, aplicações. São Paulo: Atlas, 2013. *E-book*.

ROCHA, Marcos; TREVISAN, Nanci. **Marketing nas mídias sociais**. São Paulo: Saraiva, 2020. *E-book*.

RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Ações para a qualidade**: gestão estratégica e integrada para a melhoria dos processos na busca da qualidade e produtividade. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2020. *E-book*.

ROSS, Stephen A. *et al*. **Administração financeira**. 10. ed. São Paulo: AMGH, 2015. *E-book*.

SANDHUSEN, Ricahrd L. **Marketing básico**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2011. *E-book*.

SCATENA, Maria Inês Caserta. **Ferramentas para a moderna gestão empresarial**: teoria, implementação e prática. Curitiba: Intersaberes, 2012. *E-book*.

SCHIER, Carlos Ubiratan da Costa. **Gestão de custos**. Curitiba: Intersaberes, 2013. *E-book*.

SERTEK, Paulo; GUINDANI, Roberto Ari; MARTINS, Tomás Sparano. **Administração e planejamento estratégico**. 2. ed. Curitiba: Intersaberes, 2009. *E-book*.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas**. 13. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2018. *E-book*.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SLACK, Nigel *et al*. **Gerenciamento de operações e de processos**: princípios e práticas de impacto estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Pearson, 2013. *E-book*.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

SOUZA, Acilon Batista de. **Curso de administração financeira e orçamento**: Princípios e aplicações. São Paulo: Atlas, 2014.

SOUZA, Alceu; CLEMENTE, Ademir. **Gestão de custos**: aplicações operacionais e estratégicas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SPIRO, Rosann L.; RICH, Gregory A.; STANTON, William J. **Gestão da força de vendas**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2010. *E-book*.

STRAUSS, Judy; FROST, Raymond. **E-marketing**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2012. *E-book*.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TEIXEIRA, Tarcísio. **LGPD e o *e-commerce***. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2021. *E-book*.

THINK WITH GOOGLE. **Entenda o poder do *YouTube***. 2017. Disponível em: https://www.thinkwithgoogle.com/intl/pt-br/estrategias-de-marketing/video/entenda-o-poder-do-youtube. Acesso em: 13 nov. 2021.

THOMPSON JÚNIOR, Arthur A.; STRICKLAND III, A. J. GAMBLE, John E. **Administração estratégica**. 15. ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.

TURCHI, Sandra R. **Estratégia de marketing digital e *e-commerce***. 2. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2018. *E-book*.

TYBOUT, Alice M.; CALDER, Bobby. **Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2013. *E-book*.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016. *E-book*.

WILLIAMS, Chuck. **ADM**: princípios de administração. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2017. *E-book*.

WIRTZ, Jochen; HEMZO, Miguel Ângelo; LOVELOCK, Cristopher. **Marketing de serviços**: pessoas, tecnologia, estratégia. 8. ed. São Paulo: Saraiva, 2020. *E-book*.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Gestão financeira para cooperativas**: enfoques contábil e gerencial. São Paulo: Atlas, 2014. *E-book*.

ZENONE, Luiz Claudio. **Marketing**: conceitos, ideias e tendências. São Paulo: Atlas, 2012. *E-book*.

ANEXO A – AUTORIZAÇÃO PARA DESENVOLVER ESTUDO NA EMPRESA DARLIN PILATES LTDA

Rua Marechal Deodoro da Fonseca, 221 – Triunfo -RS

Fone: (51) 995206120

E-mail: dadadecampos@hotmail.com

CNPJ: 25.359.334/0001-87

INS. ESTADUAL: 67140

AUTORIZAÇÃO PARA DESENVOLVER ESTUDO NA EMPRESA DARLIN PILATES LTDA

Autorizamos, a Cássio Soares de Oliveira Ruivo, RG: 3106521127, CPF: 03129739009, atualmente acadêmico da Universidade de Caxias do Sul; Campus Universitário Região das Hortênsias, cursando o Bacharelado em Administração a desenvolver o estudo para realização do seu Trabalho de Conclusão de Curso II, no semestre 2021/4 na empresa DARLIN PILATES LTDA, CNPJ: 25.359.334.0007/87.

Canela, 01 de agosto de 2021.

Dra. Darlin G. de Campos
Fisioterapeuta
CREFITO 158.255-F

Darlin Garcia de Campos