

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO**

Jéssica Couri da Rocha

O PLANO DE COMUNICAÇÃO COMO VANTAGEM COMPETITIVA:

Soluções em comunicação para a Inspire Consultoria Esportiva.

**Juiz de Fora
Dezembro de 2014**

Jéssica Couri da Rocha

O PLANO DE COMUNICAÇÃO COMO VANTAGEM COMPETITIVA:

Soluções em comunicação para a Inspire Consultoria Esportiva.

Monografia apresentada ao curso de Comunicação Social, Jornalismo, da Faculdade de Comunicação da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel.

Orientador (a): Profa. Ms. Christiane Bara Paschoalino

Juiz de Fora
Dezembro de 2014

Jéssica Couri da Rocha

O PLANO DE COMUNICAÇÃO COMO VANTAGEM COMPETITIVA:

Soluções em comunicação para a Inspire Consultoria Esportiva.

Monografia apresentada ao curso de Comunicação Social – Jornalismo, da Faculdade de Comunicação da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel.

Orientador: Profa. Ms. Christiane Bara Paschoalino

Aprovado (a) pela banca composta pelos seguintes membros:

Profa. Ms. Christiane Bara Paschoalino (FACOM/UFJF) - orientadora

Prof. Dr. Márcio de Oliveira Guerra (FACOM/UFJF) - convidado

Profª. Ms. Letícia Barbosa Torres Americano (FACOM/UFJF) - convidada

Juiz de Fora, 12 de dezembro de 2014.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus amados pais, Roselene e Antônio, por todo amor e ensinamentos diários, devo tudo o que sou a vocês.

Ao meu irmão, Juan, por ter sido sempre o meu herói, exemplo de garra e determinação.

À minha cunhada, Denyse, por ser uma verdadeira irmã para mim, pelos conselhos e incentivos constantes.

Ao Armando, por me fazer acreditar no amor verdadeiro. Obrigada pelo companheirismo, paciência, por me deixar participar da sua vida e caminhar ao seu lado.

Aos amigos de faculdade que estiveram comigo nesta jornada, em especial à Isabela, pelo companheirismo, sinceridade e amizade.

À Christiane, minha orientadora, por acreditar neste trabalho e no meu potencial. Obrigada pela confiança, paciência e dedicação.

À Acesso Comunicação Júnior, por ajudar a me encontrar profissionalmente e descobrir que trabalho também pode ser sinônimo de prazer e realização.

À Acessa.com, P.U.I, E-Dialog, Hemominas e Go!Mídia, por todo o aprendizado e por terem me dado a oportunidade de conhecer a comunicação por vários ângulos.

À Inspire Consultoria Esportiva, pela confiança e oportunidade de realizar este trabalho.

Aos demais amigos e familiares, pelo apoio, torcida e bons momentos juntos.

Obrigada a todos que passaram pela minha vida e, de fato, contribuíram para o meu crescimento, me ajudando a superar desafios e realizar meus sonhos.

RESUMO

Este trabalho visa o desenvolvimento de um plano de comunicação empresarial integrada com bases teóricas e com o objetivo principal de gerar vantagem competitiva para a Inspire Consultoria Esportiva, empresa de Juiz de Fora, escolhida por ter inúmeras deficiências em comunicação e estar disposta a investir na área. Foi realizado um estudo sobre comunicação empresarial e suas vertentes e sobre os tipos de planejamento. Baseado no referencial teórico, o plano foi desenvolvido em etapas de acordo com um modelo proposto pelo autor Maurício Tavares. A coleta de informação foi feita a partir do *briefing* da empresa, conversas informais com o proprietário e colaboradores e convívio no ambiente da consultoria. O trabalho pretende contribuir para a ampliação dos conhecimentos sobre comunicação empresarial e sua aplicação prática e estruturada em um plano de comunicação, para reforçar a importância da comunicação no meio empresarial como fator estratégico.

Palavras-chave: Comunicação empresarial integrada. Planejamento. Plano de comunicação. Vantagem competitiva.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Esquema que relaciona os 4Ps aos 4Cs	19
Figura 2 - Tabela de comparação entre produtos e serviços	26
Figura 3 – Esquema prático do modelo do plano de comunicação empresarial integrada	44
Figura 4 – Logotipo antigo da Inspire.....	52
Figura 5 – Logotipo da Inspire.....	52
Figura 6 – Logotipo do serviço e equipe de corrida	53
Figura 7 – Logotipo do serviço e equipe de ciclismo	53
Figura 8 – Logotipo do serviço de natação, dentro do de triathlon	53
Figura 9 – Logotipo do serviço de triathlon.....	53
Figura 9 – Logotipo do serviço de triathlon.....	53
Figura 10 – Logotipo do serviço de pilates	53
Figura 11 – Logotipo dos serviços como um todo.....	53
Figura 12 – Uniforme de corrida.....	54
Figura 13 – Uniforme de ciclismo	54
Figura 14 – Uniforme de triathlon	54
Figura 15 – Identidade da barra dos eventos	55
Figura 16 – Imagem do site institucional da empresa.....	55
Figura 17 – Imagem das redes sociais da Inspire.....	55
Figura 18 – Logotipo Inspire corrigido e atualizado.....	56
Figura 19 – Gráfico da tabulação da pergunta sobre os canais de comunicação	59
Figura 20 – Gráficos da tabulação da pergunta sobre o nível de interação dos colaboradores	59
Figura 21 – Página da Inspire no Facebook com visão do administrador	62
Figura 22 – Página da Inspire Instagram	62

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Identificação dos serviços.....	47
Quadro 2 – Pontos fortes e fracos dos serviços	50
Quadro 3 – Informações demográficas sobre os colaboradores e terceirizados.....	70
Quadro 4 – Dados demográficos dos clientes atuais	72
Quadro 5 – Estratégias de comunicação interna.....	79
Quadro 6 – Estratégias de comunicação institucional	84
Quadro 7 – Estratégias de comunicação de marketing.....	91
Quadro 8 – Controle e avaliação da comunicação interna	99
Quadro 9 – Controle e avaliação da comunicação institucional	100
Quadro 10 – Controle e avaliação da comunicação de marketing	102
Quadro 11 – Investimento na comunicação interna	105
Quadro 12 – Investimento em comunicação institucional	105
Quadro 13 – Investimento em comunicação de marketing	106

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 A COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL E SUAS VERTENTES	13
2.1 TRANSFORMAÇÕES E TENDÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL.....	14
2.2 COMUNICAÇÃO E MARKETING: UM MIX QUE DÁ CERTO.....	18
2.2.1 Comunicação Integrada	22
2.2.2 As mídias sociais com foco no mercado	23
2.3 MARKETING ESPORTIVO, UM DESAFIO ATRAENTE.....	25
3 PLANEJAMENTO NO MEIO EMPRESARIAL	29
3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	30
3.2 PLANO DE MARKETING	33
3.3 PLANOS DE COMUNICAÇÃO.....	35
3.3.1 Plano Específico de Comunicação Empresarial Integrada	36
3.3.1.1 <i>Comunicação interna</i>	36
3.3.1.2 <i>Comunicação institucional</i>	38
3.3.1.3 <i>Comunicação de marketing</i>	40
4 O PLANO EM AÇÃO	43
4.1 INTRODUÇÃO	44
4.1.1 Histórico da empresa	45
4.1.2 Identificação dos serviços	47
4.1.3 Análise da identidade visual da empresa	51
4.1.4 Análise da imagem da empresa	56
4.1.5 Análise da comunicação empresarial integrada	57
4.1.5.1 <i>Comunicação interna</i>	58
4.1.5.2 <i>Comunicação institucional</i>	60
4.1.5.3 <i>Comunicação de marketing</i>	60
4.1.6 Análise da Concorrência	63
4.2 RESUMO	69
4.3 INFORMAÇÕES SOBRE OS PÚBLICOS DE INTERESSE	70
4.3.1 Público interno	70
4.3.2 Público externo institucional	72
4.3.3 Público externo de marketing	74
4.4 OBJETIVOS E METAS	75
4.4.1 Objetivos e metas da comunicação interna	76
4.4.2 Objetivos e metas da comunicação institucional	76
4.4.3 Objetivos e metas da comunicação de marketing	77
4.5 DETERMINAÇÃO DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL DO PLANO.....	77
4.5.1 Plano de ações para as estratégias de comunicação interna	78
4.5.2 Plano de ações para as estratégias de comunicação institucional	83
4.5.3 Plano de ações para as estratégias de comunicação de marketing	90
4.6 DETERMINAÇÃO DAS FORMAS DE CONTROLE E AVALIAÇÃO DO PLANO DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL.....	98
4.7 DETERMINAÇÃO DO INVESTIMENTO DO PLANO	104
5 CONCLUSÃO	109

REFERÊNCIAS	113
--------------------------	------------

APÊNDICES	115
------------------------	------------

APÊNDICE A – BRIEFING DA INSPIRE CONSULTORIA ESPORTIVA	115
--	-----

APÊNDICE B – TABULAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA DE AVALIAÇÃO DA COMUNICAÇÃO E MOTIVAÇÃO DO PÚBLICO INTERNO	132
---	-----

APÊNDICE C – PLANO DE COMUNICAÇÃO DIGITAL.....	136
--	-----

1 INTRODUÇÃO

A comunicação empresarial se tornou atualmente uma área estratégica nas empresas. O empresariado de hoje entende a importância da área para a organização como um todo e já se dispõe a investir no setor. Porém, ter um setor ou canais de comunicação na empresa, não quer dizer que a comunicação empresarial esteja sendo realizada de forma adequada e integrada em todas as áreas.

Por perceber e acreditar na importância de uma comunicação estruturada e coesa dentro das empresas, principalmente, de forma a atender a diferentes áreas e públicos, é que esse trabalho foi idealizado. Além de poder aprofundar o estudo em diversas vertentes da comunicação empresarial, ampliando mais o conhecimento no assunto, surgiu a vontade de colocar em prática o planejamento dessas ações. Por isso, este trabalho tem a finalidade de desenvolver um plano de comunicação para uma empresa de Juiz de Fora.

A escolha da Inspire Consultoria Esportiva se deu por conhecer de perto a empresa e perceber a deficiência da mesma em suas formas de comunicação, mas com muitas oportunidades para boas ideias que poderão ajudar na sua gestão interna, no fortalecimento de sua imagem perante seus públicos e no seu crescimento no mercado. O proprietário se mostrou disposto a ajudar e aberto a novas ideias, além de querer investir na comunicação da empresa. O fato de ser uma microempresa, que está há pouco tempo no mercado e com potencial para crescer, instigou a realização de um trabalho interessante. Além de estar em um ramo muito dinâmico, empolgante e desafiador que é o esportivo.

A base deste trabalho foi o estudo de teóricos da comunicação empresarial e do marketing, abordados no Capítulo 2. Para um melhor entendimento das diversas vertentes do tema, foram explorados também pontos da comunicação integrada e a importância das mídias sociais para o meio empresarial. Abordou-se, de forma restrita, o marketing esportivo e sua ligação com o marketing de serviço, a complexidade e o desafio que são trabalhá-los.

No Capítulo 3, também para embasar o plano de comunicação a ser desenvolvido, foi realizado um estudo sobre o processo de planejamento e sua importância para as empresas. Foram expostos os principais planejamentos de uma organização, descrevendo o processo do planejamento estratégico, do plano de marketing e de comunicação. Mostrando, sobretudo, como estes devem ser complementares e alinhados à estratégia geral da empresa.

Entendendo melhor sobre os diversos tipos de planejamento, especificou-se no estudo os tipos de planos para a comunicação, decidindo-se, então, pelo modelo do Plano Específico de Comunicação Empresarial Integrada, proposto por Tavares (2010). Neste modelo, a comunicação empresarial é trabalhada de acordo com o conceito do triângulo da comunicação, considerando-se a comunicação interna, institucional e de marketing. Este foi o tipo que melhor se adequou à realidade da empresa, suas necessidades atuais e no que, desde o início do projeto, foi idealizado, ou seja, a comunicação empresarial integrada.

No Capítulo 4, o plano é desenvolvido como parte do projeto, sem desvincular do mesmo e das bases teóricas expostas nos capítulos anteriores. Além de fazer referências, utilizando os autores já estudados, outras obras foram sendo buscadas no decorrer do plano, de acordo com a necessidade do mesmo e em decorrência das ideias que foram surgindo.

A primeira etapa do planejamento foi a descrição e análise da empresa. Para compreender toda sua estrutura. Para tanto, foram analisados o ambiente interno, os serviços oferecidos, a identidade visual, a imagem real e o posicionamento desejado. Além de uma análise completa sobre a comunicação existente na empresa e suas ferramentas, um estudo comparativo sobre os concorrentes também foi realizado. Nesta fase, procurou-se, portanto, conhecer a empresa para identificar os pontos de melhoria e poder delimitar proposições que se enquadre na realidade da mesma.

Na segunda etapa, foi feito um estudo sobre os públicos de interesse da empresa, especificando os públicos interno, externo institucional e de marketing. Com informações suficientes sobre a organização e seu ambiente interno foi possível definir objetivos e metas para cada comunicação. Para isso, foi preciso determinar estratégias para cada comunicação e sugerir ações detalhando cada ferramenta, meio, forma e periodicidade a serem executadas.

Por fim, as formas de controle e avaliação das propostas foram desenvolvidas para poder medir a eficiência e eficácia do plano. Além disso, foram calculados os investimentos de cada ação, tendo-se, por fim, o valor total a ser gasto no plano.

O objetivo do trabalho é estruturar uma comunicação integrada na Inspire, porém, não somente propor soluções e ferramentas para serem executadas alienadamente. A ideia principal é formar uma cultura organizacional baseada na comunicação constante, seja ela formal ou informal. Mostrando que a comunicação pode ser altamente estratégica para a empresa e que, a partir dela, é possível mobilizar colaboradores e setores, superar crises e, principalmente, fazer com que a empresa

aumente seu valor perante seus públicos e consiga ter uma vantagem competitiva diante dos concorrentes.

2 A COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL E SUAS VERTENTES

Nas duas últimas décadas, tudo se transformou. É o que afirma Reis (2010) referindo-se à abertura econômica, democracia e imprensa livre e como essas mudanças fizeram empresas, governos e ONGs saírem do silêncio e perceberem a importância de se comunicar e relacionar constantemente com todos os seus públicos. A comunicação empresarial surge justamente dessa necessidade das organizações se comunicarem com seus *stakeholders*¹.

Argenti (2011) explica que a comunicação empresarial evoluiu para atender às demandas dos ambientes de negócios. Segundo o autor, a crescente necessidade de dar satisfação a públicos cada vez mais diversos e exigentes, e de ter relações de transparência, fez com que a comunicação empresarial se elevasse a um nível estratégico no meio organizacional.

Embora hoje a comunicação empresarial seja reconhecida como parte importante da gestão de uma empresa, seja como uma ferramenta, setor ou como uma estratégia, foi há algumas décadas que empresários e organizações públicas perceberam a necessidade e importância de se comunicar com seus públicos. Parte do que causou essa mudança foi a percepção de que a população tinha uma imagem negativa em relação às empresas.

Argenti (2011) afirma que o contexto histórico com que o meio empresarial esteve ligado e a forma como a mídia de massa, como TV e o cinema, já retrataram o empresariado, ajudaram a construir no imaginário das pessoas uma imagem desfavorável em relação ao meio corporativo. Com isso, os empresários perceberam a necessidade de trabalhar a imagem da empresa com seus públicos, já que com a globalização tornou-se praticamente impossível as pessoas não saberem informações sobre o que ocorre no âmbito empresarial.

Com os avanços tecnológicos nas áreas de comunicação e informação nos últimos anos, os aspectos da comunicação empresarial mudaram, exigindo um pensamento mais sistemático por parte de quem trabalha nesse meio. Tavares (2010) afirma que a comunicação para empresas deve ser pensada de forma mais ampla, trabalhando-se as três comunicações fundamentais: interna, institucional e de marketing.

Por poderem estar inseridas no meio empresarial, a comunicação e o marketing são relacionados por serem trabalhados juntos, já que a comunicação se insere dentro do processo de marketing na parte de divulgar os atributos e

¹ *Stakeholders*: partes interessadas (tradução literal). São todos os públicos envolvidos com a empresa (público interno, cliente, fornecedores, comunidade, imprensa etc).

especificidades do produto ou serviço de uma empresa. Kotler (2000) e Pinho (2001) pontuam e descrevem as principais ferramentas do *mix* de comunicação de marketing, mostrando como a comunicação pode ser trabalhada no campo mercadológico.

Contudo, as plataformas de comunicação de marketing devem ser desenvolvidas de forma planejada e coesa, formando uma comunicação integrada, é o que afirmam Bueno (2003) e Tavares (2010), na concordância de que o trabalho interligado da comunicação interna, institucional e de marketing, pode ser a chave para satisfazer a todos os públicos da empresa e construir uma boa reputação para a organização.

Neste novo contexto da comunicação empresarial integrada, no qual as mudanças do mundo globalizado interferem constantemente, não se pode deixar de citar as redes sociais virtuais criadas por meio das mídias sociais. Barros (2010) analisa o contexto da comunicação das organizações no mundo virtual e Torres (2009) e Recuero (2011) apontam formas de trabalhar de modo eficiente as ferramentas *on-line* para empresas.

Por fim, o trabalho da comunicação integrada deve ser adequado ao tipo de negócio da empresa, que, no caso deste trabalho, a organização a ser proposto o plano está ligada ao esporte, portanto, procura-se entender melhor como o marketing esportivo pode ser desenvolvido. Morgan e Summers (2008) são quem explicam as peculiaridades e desafios do marketing esportivo, uma área amplamente estudada e discutida, por ser o esporte, um elemento cultural tão forte na nossa sociedade. As autoras explicitam como o processo de marketing pode ser trabalhado no meio esportivo e como o esporte pode ser utilizado como ferramenta de marketing. Neste momento, também se compara o marketing esportivo ao de serviços, utilizando os conceitos dos autores Zeithaml, Bitner e Gremler (2013).

É possível perceber, portanto, como a comunicação empresarial possui diferentes vertentes, tendo que ser pensada por diversos ângulos. Entender seu contexto histórico, acompanhar suas transformações e conhecer todas as suas ferramentas, sabendo aplicá-las de acordo com o tipo de negócio, são fatores que devem ser pensados no trabalho da comunicação para as organizações. Este capítulo aborda um pouco dos principais aspectos da comunicação empresarial para que, posteriormente, possam ser aplicados na prática no processo de planejamento.

2.1 TRANSFORMAÇÕES E TENDÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

Atualmente, a comunicação empresarial é reconhecida como parte importante da gestão de uma empresa. Porém, até algumas décadas atrás a percepção que a população tinha do meio corporativo era negativa. Argenti (2011) afirma que é possível associar essa imagem negativa ao contexto histórico no qual o meio empresarial sempre esteve envolvido.

Desde a Revolução Industrial (com a exploração do operariado, mulheres e crianças), depois, durante as grandes Guerras, o desenvolvimento da indústria do aço, automotiva e militar até a crise financeira da década de 30 (Grande Depressão), a imagem das empresas foi associada a esses fatos de forma negativa, como se o meio empresarial e seus produtos fossem um mal para a sociedade. Isso tudo gerou falta de confiança e ceticismo em relação às empresas. (ARGENTI, 2011).

O cinema e a TV também retrataram o meio empresarial de forma negativa. Essa análise de Argenti (2011) é baseada em estudos do “Media Institute”, uma organização de pesquisa fundada por empresas, que vem acompanhando a cobertura do mundo dos negócios, por parte da mídia, nos últimos 20 anos. Em todos os seus relatórios, os resultados são iguais: os executivos são retratados de maneira negativa em praticamente dois terços de todos os programas de televisão. Os pesquisadores concluíram que, em metade dos casos, os executivos retratados na televisão estavam envolvidos em atividades criminosas. Dessa forma, segundo o autor, muitas vezes os telespectadores misturam a abordagem negativa vista na programação de ficção com as notícias que assistem no noticiário diário, causando essa imagem pejorativa do meio empresarial em suas memórias.

Para Argenti (2011), a teoria de Marshall McLuhan sobre a “Aldeia Global”² estaria se concretizando, fortalecendo os canais de comunicação em todo o mundo e fazendo também com que essa imagem negativa sobre o meio empresarial fosse expandida.

Mas a “Aldeia Global” também ajudou no surgimento de protestos anticorporativos ou ativismo antiempresarial. Começaram a aparecer movimentos formados não mais só pelos organismos tradicionais dos sindicatos, mas também por consumidores jovens e velhos, pais preocupados e ativistas estudantis participativos. “Avanços tecnológicos contínuos na internet – a saber, blogs e redes sociais – também dificultaram as empresas a evitar que notícias negativas e positivas sobre elas chegassem ao público em praticamente todo o planeta”. (ARGENTI, 2011).

² Teoria criada por Marshall McLuhan, na década de 60, sobre a criação de um mundo tão interligado por conhecimento compartilhado que se tornaria uma ‘Aldeia Global’.

Nos dias de hoje, a comunicação empresarial tornou-se um elemento essencial para as organizações, como parte da gestão estratégica e como ferramenta competitiva frente ao mercado. A comunicação corporativa é a gestão de todas as atividades de comunicação da empresa. Para Tavares (2010), a comunicação empresarial é a existente entre a organização (empresas privadas, empresas públicas, instituições, etc.) e os seus públicos de interesse: cliente interno ou funcionário da organização, fornecedores, distribuidores, clientes, *prospects*³, mídia e sociedade em geral.

A comunicação corporativa funciona como qualquer outro processo comunicacional. Argenti (2011) explica que a definição de enunciação feita por Aristóteles pode servir como base para entender a comunicação empresarial. Segundo o autor, toda enunciação é formada por três elementos: o orador, o tema a ser tratado e a pessoa para quem se fala. Essa teoria básica da comunicação pode ser representada dentro do processo da comunicação organizacional como: a empresa, o público-alvo e a mensagem. Com base nessas três partes que a comunicação empresarial é trabalhada.

No desenvolvimento de estratégias eficientes de comunicação empresarial, segundo Argenti (2011), é preciso passar por alguns passos que envolvem diretamente essas três partes do processo de comunicação, são eles: (1) conhecer bem a empresa para definir seus objetivos de comunicação; (2) analisar os seus públicos-alvo para entender a reputação da empresa e definir o perfil de público que se quer atingir; (3) elaborar a mensagem que se quer passar de acordo com os objetivos da empresa e do perfil do público-alvo escolhido e, por fim, (4) escolher os melhores canais para veicular a mensagem.

Tavares (2010) entende que as mudanças no campo da comunicação empresarial exigem que a comunicação seja pensada de forma mais ampla. Para o autor o resultado desse novo pensamento é a expansão e a integração total da comunicação empresarial.

A *expansão* caracteriza-se pela inclusão da comunicação interna e a comunicação de marketing com a comunicação institucional, fechando assim o triângulo da comunicação empresarial. Todas com o mesmo grau de relevância. Por *integração* entende-se a fusão planejada de todas as comunicações mencionadas, com objetivos distintos, porém complementares. (TAVARES, 2010, p. 114).

Segundo Kotler e Armstrong (1998), os enormes avanços tecnológicos nas áreas de comunicação e informação mudaram os aspectos da comunicação de marketing atuais. O marketing de comunicação de massa já não atende mais às necessidades dos

³ *Prospects*: Os potenciais clientes de uma empresa.

clientes nos dias de hoje, fazendo com que passe a ser mais segmentado, para atender diversos públicos com necessidades diferentes através de canais específicos. “Assim como o marketing de massa criou uma nova geração de comunicações em mídia de massa, a mudança para o marketing um-a-um está criando uma nova geração de esforços de comunicação mais especializada e altamente direcionada.” (KOTLER E ARMSTRONG, 1998).

Além de segmentado e diferenciado, os públicos estão mudando constantemente, consequência do fácil e rápido acesso às informações. Da mesma forma que interagem e respondem rapidamente às alterações do cotidiano, a comunicação empresarial também deve estar em constante atualização e acompanhar essas mudanças. Para Lopes (2010) é primordial entender que as pessoas têm seus canais de comunicação preferenciais, com os quais se entendem melhor com o mundo.

A diversidade de canais, quando bem observada e utilizada, pode se transformar na prática, em [...] setores bem constituídos e distribuídos; posicionamentos mais agradáveis e respeitosos; atendimento acolhedor; apelos emocionais bem dosados etc. Com uma identidade bem definida, a projeção da imagem se dá de forma natural e se concretiza em uma excelente reputação. (LOPES, 2010, p.39).

O autor também fala que os cidadãos estão mais conscientes, os consumidores mais exigentes, informados e menos tolerantes. Além disso, tem maior poder de pressão contra as empresas tanto individualmente (por exemplo, colunas em defesa do consumidor) quanto coletivamente (por exemplo, grupos discussão, blog e *e-mails*). (LOPES, 2010).

Essas mudanças no ambiente de negócios fizeram com que todos que atuam no mundo corporativo de hoje, seja uma grande ou uma pequena empresa, sentissem a necessidade de se comunicar de forma estratégica. Argenti (2011) diz que o modo como as organizações se adaptam e modificam o próprio comportamento, reflete na forma de se comunicar, determinando seu sucesso. Ele aconselha que, para superar os desafios, os responsáveis pela comunicação devem pensar nos seguintes pontos:

- Saber reconhecer que o ambiente de negócios está em constante evolução, tentando se inteirar sempre de todas as novidades.
- Adaptar-se ao ambiente sem abrir mão dos princípios ou comprometer seus ideais.
- Sempre pensar que os problemas vão piorar; assim, estará em melhores condições no complexo ambiente atual.
- Manter a comunicação empresarial intimamente ligada a uma visão e uma estratégia gerais da empresa.

De acordo com Lopes (2010), ao reconhecer e tentar adaptar a essas mudanças do mundo globalizado e dos negócios, as organizações acabam adotando posturas de maior transparência e, “ao desenvolverem pensamento sistêmico, planejamento estratégico e programas de prevenção e de gestão de crise, estabelecem conscientemente novos relacionamentos com públicos-alvo [...]. Assim se destacam.” (LOPES, 2010, p.43).

Também para adaptar e superar as novas demandas do mundo dos negócios atual é preciso que a comunicação seja desenvolvida de forma integrada às outras ferramentas do marketing. Todos os métodos de comunicação devem ser trabalhados de forma coesa dentro do composto de marketing, assim a empresa terá maior probabilidade de atingir seus objetivos.

2.2 COMUNICAÇÃO E MARKETING: UM MIX QUE DÁ CERTO

Muitas pessoas confundem marketing com vendas e promoção de vendas ou com comunicação, mas esses conceitos são diferentes, embora façam parte do mesmo processo. As vendas, promoção de vendas e a comunicação fazem parte do composto mercadológico, como ferramentas para desenvolver o processo de marketing e atingir seu objetivo.

Kotler e Armstrong (1998) explicam que o marketing deve ser compreendido não só no antigo sentido de vender, mas também de satisfazer as necessidades do cliente. Para definir o que é o objetivo de marketing, os autores recorrem a Peter Drucker, um dos principais pensadores da administração. “O objetivo do marketing é tornar a venda supérflua. É conhecer e compreender o cliente tão bem que o produto ou serviço sirva e venda por si próprio.” (PETER DRUCKER, *Management: tasks, responsibilities, practice*. 1973. apud KOTLER e ARMSTRONG, 1998). Os autores dizem que isso acontece quando o profissional de marketing faz um bom trabalho de identificar as necessidades do cliente, desenvolve produtos de valor superior, define bem seus preços, faz uma boa distribuição e promoção. Quando esse processo de marketing é bem feito esses produtos serão vendidos com facilidade.

Kotler (2000) conceitua o marketing como “o processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço (*pricing*), a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais.” (KOTLER, 2000).

Nesse processo, existe o conceito do “*mix* de marketing”, que é o grupo de variáveis controláveis que consistem em todas as ações da empresa com a intenção de influenciar a demanda do seu produto. “As várias possibilidades podem ser reunidas em quatro grupos de variáveis, conhecidos como os ‘4 Ps’: produto, preço, praça e promoção.” (KOTLER E ARMSTRONG, 1998). Trabalhar detalhadamente cada variável do composto mercadológico possibilita que todos os objetivos de marketing sejam alcançados.

Os quatro “Ps” representam a visão da empresa em relação às suas ferramentas de marketing disponíveis para atingir o consumidor e cada variável é pensada para oferecer benefícios aos clientes. Mas Kotler e Armstrong (1998) mostram um novo esquema, proposto por Robert Lauterborn, que relaciona os 4 Ps do vendedor aos 4Cs dos clientes. Como visto no esquema da Figura 1, a comunicação insere-se no *mix* de marketing no “P” de promoção, variável que reúne atividades e seus respectivos instrumentos que comunicam os atributos do produto aos diferentes públicos-alvo, com

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

o objetivo de persuadi-los a realizar a compra.

Figura 1: Esquema que relaciona os 4Ps aos 4Cs.

Fonte: Reprodução do livro Administração de Marketing, Kotler, 2000, p.38.

A variável P de promoção ou C de comunicação contém cinco principais ferramentas: propaganda, promoção de vendas, relações públicas e publicidade, vendas pessoais e marketing direto. Cada uma dessas plataformas de comunicação possui vários meios e canais respectivos.

Segundo Pinho (2001), o papel da promoção é informar aos clientes potenciais sobre o produto e os persuadir a comprar. Em um sentido mais restrito, a promoção constrói a comunicação entre o produto e o consumidor e, em um sentido mais amplo, é um instrumento efetivo para o desenvolvimento das ações e realização dos objetivos organizacionais. “Assim, a promoção tem como principais tarefas o estabelecimento e a manutenção da comunicação com os segmentos-alvos do mercado, que podem ser os compradores potenciais do produto da empresa, usuário atuais, decisores ou influenciadores.” (PINHO, 2001).

Kotler (2000) classifica esses canais de comunicação em pessoais e não pessoais. Segundo o autor, os canais de comunicação pessoais envolvem duas ou mais pessoas comunicando diretamente, como num diálogo ou palestra. Esse tipo de canal pode ser defensor (vendedores de empresas entram em contato com o cliente), especialistas (especialistas independentes que divulgam a empresa) ou sociais (vizinhos, amigos, familiares dos compradores-alvo). O canal pessoal constitui o famoso “boca a boca”; já os canais não-pessoais são formados pela mídia (jornal, televisão, publicidade), pela atmosfera – que o autor define como o ‘ambiente calculado’ para envolver o consumidor no momento da compra – e pelos eventos (acontecimentos planejados para comunicação com o público-alvo).

Cada ferramenta promocional tem suas próprias características e custos e devem ser trabalhada pensando para qual estratégia e público se adequa melhor. Kotler (2000) e Pinho (2001) explicam cada ferramenta e suas vantagens:

- Propaganda: qualquer forma paga de divulgar a empresa, ideias ou produtos. É considerada um canal não pessoal e o anunciante geralmente é identificado. A propaganda é caracterizada por ter uma apresentação pública, atingindo as massa, por ter uma forte penetração, pelo seu efeito de percepção de cores, áudio e imagem e também pela sua repetição. Pode ser utilizada tanto para trabalhar a imagem duradoura da empresa, como para incentivar as vendas rápidas. Alguns exemplos de propaganda são os anúncios impressos eletrônicos, outdoors, cartazes, catálogos, dentre vários outros.

- Promoção de vendas: várias estratégias de curto prazo que visam estimular a experimentação ou compra de um produto. Essa ferramenta, além de comunicar informações importantes sobre o produto ou serviço, faz sempre um apelo no sentido de concessão ou contribuição valiosa para o consumidor, muitas vezes também em forma de convite. Alguns exemplos são os cupons de desconto, concursos e prêmios.

- Relações públicas e assessoria de imprensa: vários planejamentos e estratégias que visam trabalhar a imagem da empresa perante seus *stakeholders*. As relações públicas trabalham a relação com a mídia (por meio de release e coletivas de imprensa, por exemplo), com o público interno (por meio de jornais internos, intranet e eventos), com a comunidade em geral e com os fornecedores. As relações públicas também são responsáveis pela publicidade dos produtos (de forma não paga) e qualquer tipo de defesa ou incentivo da imagem da empresa perante o público.

- Vendas pessoais: é a venda direta, cara a cara, para o potencial consumidor. Essa ferramenta permite que o vendedor passe mais informações sobre a empresa, seus produtos/serviços e que o potencial comprador possa esclarecer dúvidas. É uma das ferramentas mais eficazes nas etapas mais avançadas do processo de compra.

- Marketing direto: é um sistema de marketing que possibilita que a venda seja mais direcionada para o público que se pretende atingir e a mensuração dos resultados. O marketing direto é direcionado para uma pessoa específica de forma personalizada, podendo ser interativo também. Alguns exemplos dessa ferramenta são a mala direta, telemarketing, *e-mail* marketing dentre outras.

Além de explicar, Kotler (2000) também pontua fatores importantes para estabelecer o *mix*, dentre eles: o tipo de mercado de produto (se a empresa vende para o consumidor final ou para outras empresas), o tipo de estratégia (se de *pull* ou *push*), o estágio de disposição do comprador, o ciclo de vida do produto e a classificação da empresa no mercado (se é líder, sub líder ou ainda enfrenta muitos concorrentes).

A escolha do tipo de estratégia *pull* ou *push* é de extrema importância para o *mix* de comunicação, analisa Kotler (2000). Segundo o autor, a estratégia de *pull* é de pressão aos usuários, envolve a equipe de vendas e a promoção empresarial para expor, promover e vender o produto aos usuários finais. Já a estratégia de *push*, para o autor, é de atração, na qual a propaganda e a promoção de vendas são utilizadas para atrair o consumidor até o ponto de venda ou fazê-lo pedir o produto aos intermediários.

A estratégia *push* é especialmente apropriada quando o grau de fidelidade à marca na categoria é baixo, quando a escolha da marca é feita na loja, quando o produto é comprado por impulso e quando os benefícios do produto são bem conhecidos. [...]. A estratégia *pull* é especialmente adequada quando há um alto grau de fidelidade à marca e um grande envolvimento na categoria, as pessoas percebem diferenças entre as marcas e escolhem a marca antes de ir à loja. (KOTLER, 2000, p. 587).

Na decisão sobre o *mix* de comunicação, as empresas precisam pensar suas estratégias e distribuir seu orçamento dentre as ferramentas de comunicação adequadas à organização. Essa escolha irá depender de vários fatores como o perfil da empresa, suas estratégias gerais, de marketing e comunicação, o público-alvo, entre outros dados relevantes. “Após desenvolver um bom produto, determinar corretamente seu preço e torná-lo acessível ao consumidor, o caminho natural para a empresa é criar o seu programa de comunicação e promoção, formulando uma estratégia promocional.” (PINHO, 2001). Dessa forma, terá mais chances de atingir o público-alvo escolhido e transmitir eficientemente sua mensagem.

As ferramentas e os meios citados são as principais plataformas de comunicação de um composto promocional, entretanto, com a rapidez com que surgem

novas mídias e formas de interação, há sempre novos canais para serem explorados e trabalhados. Tavares (2010) também aborda as ferramentas do composto de comunicação de marketing e destaca que é preciso “identificar as melhores oportunidades, com menores custos e eficiência suficiente para desenvolver, manter ou melhorar a visibilidade do negócio no mercado”.

É importante que o gestor da área conheça bem cada ferramenta e saiba adequar cada uma às necessidades da empresa. A essência da mensagem a ser passada será a mesma, devendo apenas variar de acordo com o público e com o veículo, mas a identidade da marca deve ser transmitida em todos os canais de forma integrada.

2.2.1 Comunicação Integrada

O alinhamento dessas ferramentas às estratégias da empresa, a adequação de cada uma ao perfil da organização e a combinação delas em um planejamento bem estruturado, garantem uma comunicação integrada. A diversificação das ferramentas, mensagens e públicos exigem que a empresa trabalhe uma comunicação coordenada e coesa.

O conceito de Bueno (2003) para a comunicação organizacional em si remete à comunicação integrada, pois, para o autor, é a junção da comunicação institucional ou corporativa, a comunicação interna e a comunicação mercadológica (marketing e publicidade). Sendo assim, na comunicação da organização haverá sempre o misto de ferramentas, canais, públicos e mensagens. Para Bueno (2003) a comunicação organizacional:

“[...] caminha para assumir, por inteiro, a perspectiva da chamada comunicação integrada, com uma articulação estreita entre os vários departamentos/áreas e profissionais que exercem atividades de comunicação nas empresas ou entidades. Com isso, as vertentes institucionais e mercadológicas deixam de ser percebidas como distintas porque estão umbilicalmente associadas ao negócio, à visão e à missão da organização”. (BUENO, 2003, p. 8).

Essa visão é semelhante à de Tavares (2010), que acredita que a comunicação empresarial moderna é a integração da comunicação interna, institucional e mercadológica. Para ele, no cenário atual, não há mais espaço para ações de comunicação fragmentadas, todos os públicos de interesse da empresa devem ter consciência do que acontece em todo o processo de comunicação. “Sendo assim, a comunicação empresarial integrada passa a ser vista como estratégia”. (TAVARES, 2010).

Kotler (2000) também analisa de forma semelhante a comunicação de marketing integrada. O autor baseia-se no conceito da “American Association of Advertising Agencies” que declara que um planejamento de comunicação de marketing integrado deve abranger várias ferramentas de comunicação e combiná-las para oferecer transparência, coerência e impacto nas mensagens para os usuários.

As mudanças no mundo em relação às tecnologias, novas mídias e redes sociais (virtuais) transformaram também o conceito de comunicação integrada, que se adequou a esse novo cenário. É o que analisa Barros (2010) sobre a comunicação integrada no mundo real e virtual. Ela define a comunicação “pelas mensagens dirigidas a múltiplas audiências que atingem sinergia de conteúdo e de tempo”, porém as novas tecnologias fazem com que as necessidades e expectativas dos públicos mudem a cada momento. Dessa forma, a autora relata que “surgem novas maneiras de estabelecer comunidades virtuais, com mecanismos de comunicação invocadores e dinâmicos, de fácil e rápida atualização, que requerem, cada vez mais, fácil e rápida assimilação e difusão de conteúdo.” (BARROS, 2010).

Para trabalhar as mídias sociais de forma com que contribuam para a formação da comunicação integrada é preciso entender o seu contexto e formas de desenvolvimento. Muitas vezes, o trabalho com as ferramentas *on-line* requer conhecimentos bem específicos da área da informática, porém, isto só reafirma a exigência de multidisciplinaridade do profissional de comunicação, que tem que estar constantemente atualizado, principalmente no que se refere ao meio virtual, tão rápido e inconstante.

2.2.2 As mídias sociais com foco no mercado

O crescimento da internet nos últimos anos modificou a vida de pessoas e empresas. Os usuários criaram vidas virtuais permitindo que compartilhassem suas rotinas individuais e profissionais com pessoas conhecidas ou não. Com o tempo, a internet foi se modificando e ganhando novas ferramentas, chamando a atenção das empresas, uma vez que se tornou possível fazer publicidade e disseminar conteúdos a um número imenso de usuários conectados à rede.

De acordo com Torres (2009), o surgimento de ferramentas de negócios uniu as pessoas, que passaram a produzir informações e criar relacionamentos entre si. Com isso, apareceram as redes sociais na internet, um fenômeno crescente no qual indivíduos se conectam, produzem e consomem conteúdo de diversos assuntos.

Alguns autores distinguem as mídias sociais de redes sociais. Segundo Torres (2009), as mídias sociais são um conjunto de todos os tipos e formas de mídias colaborativas na internet, como os “sites na internet que permitem a criação e o compartilhamento de informações e conteúdos pelas pessoas e para as pessoas, nas quais o consumidor é ao mesmo tempo produtor e consumidor da informação” (TORRES, 2009). O Facebook, Youtube, Instagram e blogs são exemplos de mídias sociais. Já as redes sociais, são vistas pelo autor como as verdadeiras redes de pessoas que se formam a partir destes sites, considerando-as como parte das mídias sociais.

Já Recuero (2011) entende que diversos eventos e mudanças nos padrões de comportamento levaram as redes a se transformarem em canal de comunicação não só entre pessoas, mas das empresas com as pessoas e vice-versa.

Redes sociais tornaram-se a nova mídia, em cima da qual informação circula, é filtrada e repassada; conectada à conversação, onde é debatida, discutida e às informações, como os celulares, tablets, smartphones e etc, assim, gera a possibilidade de novas formas de organização social baseadas em interesses das coletividades. Esses sites atingem novos potenciais com o advento de outras tecnologias, que aumentam a mobilidade do acesso. (RECUERO, 2011, p.15).

É importante destacar as principais mídias sociais mais utilizadas pelas empresas e que serão trabalhadas no plano de comunicação proposto neste trabalho.

Criado pelo americano Mark Zuckerberg em 2004, a rede social Facebook conta hoje com 61,2 milhões de usuários no Brasil, de acordo com dados da própria empresa. Raquel Recuero (2009) diz que o Facebook é considerado o sistema mais privado entre as redes sociais, pois apenas seus usuários podem acessar os perfis uns dos outros. Os perfis pessoais e as páginas das empresas possibilitam o compartilhamento de diversos tipos de conteúdo, como texto, imagens, links e vídeos. O mais interessante é a interação dos usuários com as publicações, com o curtir, comentar e compartilhar. O Facebook apresenta ferramentas que permitem a criação de grupos de interesse, páginas (perfis corporativos), o uso de aplicativos, comunicação por chat e mensagens *off-line* e criação de eventos.

Uma das principais ferramentas para as empresas no Facebook são as propagandas dentro da rede, através da criação de anúncios e posts patrocinados. As postagens em páginas do Facebook não são visualizadas por todos os seus seguidores. A definição de quem vê ou não um *post* é determinada, de acordo com informações dos canais página oficiais do Facebook, por meio de um algoritmo, que considera, entre outras variáveis, a afinidade do usuário com a página - medida por meio de interações -, a relevância dessas interações - comentários são mais importantes que curtidas, por

exemplo - e o tempo da publicação - as mais recentes aparecem mais vezes. Por isso, foi criada a possibilidade de impulsionar a página investindo dinheiro, como uma propaganda. Há duas maneiras de se fazer isso; criando um anúncio, que ajuda principalmente a página a ganhar novos seguidores, ou impulsionando *posts*, o que contribui para ampliar o número de seguidores visualizando a página.

O Instagram é uma rede social criada em 2010, com o objetivo de compartilhamento de fotos e vídeos curtos. Os grandes diferenciais do Instagram são as aplicação de diversos filtros nas fotos e as *hashtags* (#), *tags* que servem de segmentação para conteúdo e ferramenta de busca na plataforma. Nesta mídia as imagens postadas são exibidas a todos os seguidores da página da empresa, sem restrições.

As mídias sociais têm um poder muito grande na formação de opinião sobre as marcas. As pessoas não acreditam mais somente nas propagandas, vão até a internet pesquisar sobre a empresa e saber o que outros consumidores falam sobre sua reputação. Os profissionais de marketing se aproveitaram disso para criar estratégias no meio digital (marketing digital). O grande volume de compartilhamento e acesso às informações que as mídias sociais oferecem aos usuários, permitindo o compartilhamento e a criação de conteúdo colaborativo, é muito interessante para o trabalho de marketing digital, pois possibilita que a marca tenha um *feedback* mais rápido e sincero dos usuários e interaja diretamente com eles. (TORRES, 2009). Porém, como o próprio autor ressalta, nas mídias sociais a única coisa certa é que estão falando da empresa, portanto, cabe a ela se adequar a esse ambiente e formular estratégias, de forma integrada com sua comunicação *off-line*.

A comunicação integrada e as mídias sociais unificam as mensagens à imagem da empresa, ligando várias atividades de comunicação e capacitando a organização a atingir o público certo, por meio do canal adequado. Mas para que haja a coesão dessas ferramentas e os objetivos finais da comunicação de marketing sejam atingidos, é preciso que a estratégia também esteja alinhada ao perfil da empresa, sobretudo no que diz respeito ao tipo de negócio e cultura organizacional.

2.3 MARKETING ESPORTIVO, UM DESAFIO ATRAENTE

Atualmente, o marketing esportivo é considerado um tipo de marketing específico e estudado como uma disciplina separada das demais. Por ser uma área muito complexa, em que há a combinação única de características e processos, muitas vezes a simples aplicação dos conceitos padrões de marketing em um negócio esportivo é mal

sucedida. Segundo Morgan e Summers (2008), a imprevisibilidade do esporte como produto e sua intangibilidade, requer maior esforço dos profissionais de marketing para desenvolver um bom trabalho estratégico.

As autoras comparam o marketing esportivo com o de serviço, pois o serviço prestado pode ser personalizado, proporcionando uma experiência única para seus usuários. Pensando na definição de produto pelo ponto de vista do marketing tradicional, o produto é “qualquer coisa que possa ser oferecida ao mercado para ser apreciada, adquirida, utilizada ou consumida, de modo a satisfazer uma necessidade ou desejo” (KOTLER, 2000). Com base nesse conceito, o produto é um bem tangível e os serviços puros bens intangíveis, embora todo produto tenha seus componentes tangíveis e intangíveis.

Os estudiosos do marketing de serviço Zeithaml; Bitner e Gremler (2013) resumem a diferença entre produtos e serviços e as implicações de suas características diversas na Figura 2. Os autores destacam quatro características principais dos serviços: a intangibilidade – o serviço não pode ser tocado da mesma maneira do que os bens tangíveis, ele é executado por meio de ações, é uma experiência-; a heterogeneidade – os serviços são experiências únicas, pois fazem parte da interação humana-; geração e consumo simultâneo - o consumo e a produção dos serviços acontecem ao mesmo tempo-; e a perecebibilidade – os serviços não podem ser estocados, revendidos ou devolvidos. Para os autores, as implicações de cada característica no serviço é que faz com que o trabalho desse tipo de marketing seja tão complexo e desafiador.

Tabela 1.2 A comparação entre produtos e serviços

Produtos	Serviços	Implicações resultantes
Tangíveis	Intangíveis	Os serviços não podem ser estocados. Os serviços não podem ser patenteados com facilidade. Os serviços não podem ser dispostos nem deslocados rapidamente. A precificação dos serviços é difícil.
Padronizados	Heterogêneos	A execução de um serviço e a satisfação do cliente dependem das ações do funcionário e do cliente. A qualidade do serviço depende de muitos fatores incontroláveis. Não há certeza de que o serviço executado atende ao que foi proposto e planejado.
A produção é separada do consumo	A produção e o consumo são simultâneos	Os clientes participam e afetam a transação. Os clientes afetam-se reciprocamente. Os funcionários afetam o desfecho do serviço. A descentralização dos serviços pode se tornar essencial. A produção em massa de serviços é difícil.
Não perecíveis	Perecíveis	É difícil sincronizar a oferta e a demanda em serviços. Os serviços não podem ser devolvidos ou revendidos.

Fonte: A. Parasuraman, V. A. Zeithaml, and L. L. Berry, "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research." *Journal of marketing* 49 (Fall 1985) pp. 41–50. Reproduzido com permissão da American Marketing Association.

Figura 2: Tabela de comparação entre produtos e serviços.

Fonte: livro Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente, Zeitham; Bitner, e Gremler, 2011, p.21.

Assim, por também apresentar elementos tangíveis - jogos, vídeos e brindes, o desafio do profissional de marketing esportivo é mesclar o tradicional com o de serviço, de forma a satisfazer, sempre, as necessidades dos clientes. (MORGAN e SUMMERS, 2008).

Outro ponto importante que deve ser levado em conta para entender por que o mercado esportivo é desafiador para os profissionais de marketing, é o fato de o esporte ser um forte elemento cultural e estar muito ligado às emoções coletivas e individuais. Morgan e Summers (2008) afirmam que o esporte, “além de exercer um papel fundamental na definição de quem somos e daquilo em que acreditamos, ajuda a definir nossa identidade nacional e a distinguir a identidade dos outros”.

O esporte faz parte da história de várias culturas do mundo e se mantém como vínculo para a definição cultural. Os referidos autores definem cultura sob uma perspectiva esportista, como a “totalidade dos padrões comportamentais e cognitivos socialmente transmitidos, definidos pelas crenças comuns, instituições, rituais, as artes, atividades físicas e todos os outros produtos da habilidade e do pensamento humanos”. (MORGAN e SUMMERS, 2008).

Fazer parte da formação da cultura e da construção de uma identidade nacional quer dizer, para os autores, que o esporte pode também ser visto como uma subcultura⁴. Além disso, o esporte também está ligado a conjunturas políticas e econômicas de governos em determinados momentos, à questão da saúde e boa forma física, ao desempenho escolar, à redução da criminalidade, muitas vezes utilizado como meio para a socialização. Enfim, o esporte pode ser estudado, trabalhado e analisado sob diversos ângulos e por isso, é tão complexo de ser trabalhado como estratégia mercadológica, exigindo um planejamento bem feito e integrado.

É preciso considerar também as características genéricas do produto esportivo, que são os elementos gerais que todo esporte possui, e as características específicas de cada modalidade. Essa análise de Morgan e Summers (2008) amplia-se para outros fatores que tornam os produtos esportivos singulares, como o fato da identificação pessoal e emocional das pessoas com o esporte, que faz com que haja mais engajamento e interação dos consumidores com o produto e a marca. Além disso, os autores evidenciam a influência e o papel da mídia no universo do esporte, destacando desde a ampla programação na grade das emissoras de TV, as frequentes transmissões e narrações esportivas nas rádios, até as grandes promoções e divulgações de eventos.

⁴ Um grupo homogêneo de pessoas que compartilham elementos da cultura geral, bem como elementos exclusivos do seu próprio grupo. (Summers, Gardiner, Lam, Hair e Mc Daniel, 2003 apud Morgan e Summers, 2008).

Morgan e Summers (2008) entendem que o marketing esportivo pode ser tanto o de um produto esportivo quanto o de um produto ou serviço não-esportivo por meio do esporte. As aplicações e conceitos do marketing tradicional são mantidos até certo ponto, em outros, são tratados de forma totalmente personalizada e voltada para o esporte, seja como produto ou como ferramenta mercadológica. “O marketing esportivo é a aplicação dos quatros Ps [...] de forma específica em um contexto esportivo, todo concebido para atender às necessidades dos clientes do esporte, sejam eles consumidores individuais, participantes de esporte ou jogadores e investidores corporativos.” (MORGAN e SUMMERS, 2008).

Zeithaml; Bitner e Gremler (2013) criaram o *mix* expandido do marketing de serviço, ao adicionarem ao *mix* tradicional mais três variáveis que surgem no trabalho com esse tipo de marketing. São elas: o processo, que são o “mecanismo e fluxo de atividades reais pelos quais o serviço é executado – a concretização do serviço e os sistemas operacionais”; a evidência física, que é o ambiente no qual o serviço é executado, onde cliente e prestador do serviço interagem, assim como os possíveis bens tangíveis; e as pessoas, que são todos os atores humanos que participam da execução do serviço e colaboram para a construção da experiência, são os prestadores do serviço e os clientes.

Para os referidos autores, o papel das pessoas no desenvolvimento do serviço é o indício da natureza do serviço ao cliente:

Suas atitudes e comportamentos, seu modo de vestir e sua aparência física são fatores de influência das percepções que o cliente tem do serviço. Na verdade, para alguns serviços, como consultoria, aconselhamento, ensino e outros serviços baseados no relacionamento com profissionais liberais, o prestador é o serviço. (ZEITHAML; BITNER e GREMLER, 2013, p.26 e 27).

No que se refere ao “P” de promoção do marketing esportivo, como já citado anteriormente, as ferramentas podem ser trabalhadas como no composto mercadológico tradicional, apenas contextualizando cada uma ao ambiente esportivo. No *mix* da comunicação, Morgan e Summers (2008) ressaltam duas ferramentas que, direcionadas para o marketing esportivo, podem atrair bons resultados: o patrocínio e o marketing de emboscada. O patrocínio, segundo as autoras, ocorre quando uma empresa investe em uma identidade esportiva com o objetivo de agregar valor à sua marca, condizendo sempre com as metas e valores da organização. Já o marketing de emboscada acontece quando a marca não patrocina oficialmente uma identidade esportiva ou evento, mas consegue se associar a ele de forma extraoficial, garantindo também sua aparição.

Outra possibilidade abordada pelas referidas autoras é a de utilizar o esporte como uma ferramenta de marketing estratégico, tanto para empresas da área esportiva quanto para empresas que não trabalham com o tema. "As marcas que são associadas às paixões e emoções positivas que cercam o esporte podem criar imagens duradouras e atitudes positivas em duas bases de clientes". (MORGAN e SUMMERS, 2008.) Nessa abordagem, utilizar o esporte como elemento para construir a identidade da marca, é considerado como uma boa estratégia para formar uma imagem positiva perante seus públicos e atrair clientes.

É importante que toda estratégia que envolva o esporte seja como ferramenta mercadológica ou como produto ou serviço da empresa, esteja alinhada às estratégias centrais da empresa. Todo o composto de marketing deve ser trabalhado de forma integrada, para que seja feita uma comunicação eficaz e que atinja os objetivos. Tudo isso só é possível com um bom planejamento de toda a estratégia da empresa, no âmbito geral, mercadológico e comunicacional.

3 PLANEJAMENTO NO MEIO EMPRESARIAL

O processo de planejamento e seu primeiro produto, o plano, são o tema-chave desse estudo. De forma simples e direta o significado da palavra planejamento segundo Aurélio Buarque de Holanda Ferreira é

[De planejar + mento.] **S. m. 1.** Ato ou efeito de planejar. **2.** Trabalho de preparação para qualquer empreendimento, segundo roteiros e métodos determinados [...] **3.** Processo que leva ao estabelecimento de um conjunto coordenado de ações (pelo governo, direção de uma empresa etc.) visando à consecução de determinados objetivos. (FERREIRA apud TAVARES, 2010, p. 134).

É importante diferenciar planejamento de plano. Planejamento é o processo de planejar e o plano é a materialização do processo. Tavares (2010) afirma que o planejamento pode cobrir qualquer área de interesse de estudo mercadológico. Ele declara também que existem vários tipos de planos e que todos eles se enquadram em três classificações:

- **Estratégico:** é o processo de desenvolver ou realizar a manutenção de um ajuste estratégico entre os objetivos de organização e as oportunidades de mercado de forma a fornecer às empresas condições para agirem, rapidamente, diante de alguma ameaça ou oportunidade. Nele são descritos e estruturados a missão da empresa, objetivos, metas e os objetivos do negócio. Esse tipo de plano envolve todos os departamentos e áreas da empresa, sendo que cada área ainda possui seu próprio plano tático e operacional, também com objetivos e metas específicos. Um plano estratégico normalmente é elaborado pela alta diretoria da organização e tem duração de, em média, 2 a 3 anos.

- **Tático:** segue os objetivos do plano estratégico. Abrange alguns departamentos ou divisões da empresa. O tempo previsto para trabalhar com sua implementação é de, no máximo, um ano. É considerado de médio prazo e é realizado pelo nível intermediário de uma empresa, por exemplo, o gerente de um departamento.

- **Operacional:** O objetivo desse plano é de fazer cumprir as rotinas diárias de uma unidade específica da organização. É de curta duração, sempre menor que a do tático, e os responsáveis por desempenhar essa tarefa são os analistas, supervisores ou algum coordenador responsável pela unidade.

Muitas empresas se organizam sem um plano formal, seja por falta de recursos, tempo, conhecimento ou por achar que não é necessário ter um plano escrito e estruturado. Porém, Kotler e Armstrong (1998) afirmam que um planejamento formal pode trazer vários benefícios para todos os tipos de empresas, desde as grandes até as

pequenas, das novas às maduras. “O planejamento estimula a administração a pensar adiante de forma sistemática, força a empresa a aguçar seus objetivos e políticas, leva a uma melhor coordenação de esforços e fornece padrões mais claros de desempenho.” (KOTLER e ARMSTRONG, 1998). Por isso, é preciso conhecer os vários tipos de planos que uma empresa pode desenvolver e entender quais as características de cada um e como implementá-los.

3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O plano estratégico é o mais importante que uma empresa pode desenvolver. Tavares (2010) afirma que, a partir dele será definido o que a empresa é e pretende ser, suas expectativas e possíveis soluções de problemas. É o planejamento estratégico que norteia o rumo que organização vai tomar frente ao mercado.

“Processo de desenvolvimento e manutenção de um ajuste estratégico entre os objetivos da organização e as oportunidades de mercado. Baseia-se no desenvolvimento de missão da empresa, objetivos de apoio, portfólio de negócios bem estruturado e estratégias funcionais coordenadas. Planejar estrategicamente é criar condições para que as organizações decidam rapidamente diante de oportunidades e ameaças, otimizando as vantagens competitivas em relação ao ambiente concorrencial em que atuam. É o direcionamento estratégico que permite às organizações reagirem rapidamente às turbulências do meio ambiente, explorarem as oportunidades de mercado e desenvolverem novas técnicas de administração”. (MOREIRA, PERROT e DUBNER, 2003 apud TAVARES, 2010, p. 136).

Barney e Hesterly (2011) destacam que o processo de administração estratégica visa a escolha e implementação de uma método sistematizado que gere vantagem competitiva para a empresa. Para os autores, a estratégia de uma organização origina de suposições e teorias sobre a competição no setor, como será evolução do cenário e a melhor forma de obter lucro a partir dessa suposta análise. “O processo de administração estratégica é um conjunto sequencial de análises e escolhas que podem aumentar a probabilidade de uma empresa escolher uma boa estratégia, isto é, uma estratégia que gere vantagens competitivas”. (BARNEY e HESTERLY, 2001).

Para que o processo de gestão estratégica se concretize é preciso uma análise profunda da empresa, a sistematização dos resultados obtidos e a proposição organizada e fundamentada de ideias que possam ajudar a atingir os objetivos finais, ou seja, a elaboração de estratégias que gerem vantagem competitiva. Para Kotler e Armstrong (1998) o planejamento estratégico é a base do planejamento de uma empresa e o definem “como o processo de desenvolvimento e manutenção de uma referência estratégica entre os objetivos e capacidades da empresa e as mudanças e suas oportunidades no mercado”.

Kotler (2000), Barney e Hesterly (2001) concordam que, para elaborar o planejamento estratégico de uma organização, é preciso determinar primeiramente sua missão, seus objetivos e fazer a análise externa e interna da organização. Sendo que, baseado no plano estratégico geral, cada unidade de negócio da empresa (cada área ou setor) deve traçar também os seus respectivos planos e também suas missões, objetivos e estratégias.

Barney e Hesterley (2001) definem a missão como o propósito da empresa de longo prazo, a declaração ampla de seus negócios e valores. Uma boa missão deve nortear tudo que a organização faz e representar as suas atitudes no dia a dia. Assim, poderá ajudar a melhorar o desempenho da empresa. Kotler (2000) acrescenta que cada unidade estratégica deve ter sua missão específica dentro da missão geral. A partir da missão, é possível também formular a visão – futuro desejado pela empresa, onde ela quer estar posteriormente- e definir os valores –conjunto de crenças e princípios que norteiam a organização, como um código de conduta- da empresa.

Os referidos autores também concordam sobre o desenvolvimento da análise externa e interna para avaliar todas as potencialidades da empresa e do seu ambiente exterior. A análise externa faz o diagnóstico das oportunidades e ameaças do ambiente competitivo da organização, das quais não possui controle, explorando os elementos econômico-demográficos, políticos-legais, tecnológicos e socioculturais, além de agentes mais próximos (microambiente) como os clientes, concorrentes e fornecedores (KOTLER, 2000). As oportunidades são fatores externos que pode gerar vantagens para a empresa, enquanto as ameaças são os que podem ser prejudiciais às mesmas. Já a análise interna ajuda a empresa a identificar suas forças e fraquezas, através dela será possível entender os recursos e capacidades que tem mais chances de gerar vantagem competitiva (forças) ou que devem ser trabalhados para não atrapalharem a estratégia definida (fraquezas).

Feitas as análises interna e externa, recomenda-se elaborar a *matriz swot*⁵ e, posteriormente, é possível pensar em objetivos, metas e estratégias a serem traçadas. Os objetivos são definidos por Barney e Hesterley (2001) como alvos específicos e mensuráveis, conectados a elementos da missão da empresa, que possam ser facilmente utilizados para medir e acompanhar até que ponto a missão está sendo realizada. Tavares (2010) propõe que no planejamento estratégico os objetivos são melhores representados com variáveis qualitativas, pois por ser um plano de longa duração, os

⁵ A análise SWOT, que significa *Strengths* (forças), *Weakness* (Fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças), tem como objetivo fazer um levantamento de dados de uma empresa, a partir destas variáveis.

riscos de mudanças são maiores. Ele ainda afirma que os princípios básicos dos objetivos do P.E são “viabilidade de recursos, atribuições para os departamentos da empresa e qualificação de expectativas”. (TAVARES, 2010).

Kotler (2000) entende as metas como objetivos que tenham um prazo e podem ser mensuráveis. Entretanto, Tavares (2010) sugere que as metas neste tipo de plano sejam flexíveis, trabalhando com variações numéricas e conceitos de objetivos e metas reais, pessimistas e otimistas.

Determinado o que a empresa ou unidade organizacional deseja alcançar (objetivos) é preciso pensar em uma forma de viabilização e, então, surge a estratégia. A empresa deve definir sua estratégia geral, que será composta também das estratégias de cada parte da organização. Para Barney e Hesterley (2001), a estratégia é a escolha da teoria de como obter vantagem competitiva, de forma que a empresa possa visualizar seus pontos fortes e fracos e, também, se preparar para eventuais ameaças e oportunidades advindas do ambiente externo.

A vantagem competitiva tem a ver com o valor econômico que uma empresa consegue gerar. “Valor econômico é simplesmente a diferença entre os benefícios percebidos obtidos por um cliente que compra produto ou serviços de uma empresa e o custo econômico total desses produtos ou serviços” (BARNEY e HESTERLEY, 2001). Sendo assim, a vantagem competitiva é a quando uma empresa consegue gerar mais valor econômico do que seus concorrentes.

Mas medir a vantagem competitiva de uma empresa não é tão simples. Segundo Barney e Hesterley (2001), a mensuração dessa vantagem pode ser feita examinando seu desempenho contábil - através de índices como os de lucratividade, liquidez e alavancagem comparados com algum padrão, normalmente baseado na média das empresas concorrentes – ou seu desempenho econômico – comparação do nível de retorno da empresa com seu custo de capital⁶.

Por fim, a implementação, última fase do processo estratégico ocorre “quando uma empresa adota políticas e práticas organizacionais consistentes”. (BARNEY e HESTERLEY, 2001). Os autores destacam três políticas e práticas organizacionais para execução de uma estratégia: a estrutura organizacional formal da empresa, sistemas formais e informais de controle gerencial e sua política de remuneração de funcionários. O estabelecimento de metas operacionais também é importante para garantir uma boa execução do planejamento. As empresas que adotam

⁶Custo de capital: Taxa de retorno que uma empresa promete pagar a seus fornecedores de capital para estimulá-los a investir nela.

essas especificações possuem maior probabilidade de conseguir executar suas estratégias e gerar vantagem competitiva

No planejamento estratégico é importante também pensar uma forma de *feedback* e controle das ações propostas. Primeiro, para conseguir perceber se as ações foram postas em prática corretamente e mensurar os resultados obtidos. Segundo, porque muitos dos fatores analisados, tanto internos quanto externos, podem mudar com o tempo e, por isso, é preciso estar em constante controle do que foi implementado.

Como visto, toda a elaboração e etapas do planejamento estratégico, estão voltadas para o objetivo de gerar vantagem competitiva. Porém, o P.E traça o direcionamento da empresa abrangendo todos os departamentos e unidades de forma genérica. A partir dele, outros planos são desenvolvidos, como os táticos e os operacionais, que envolvem cada setor da empresa de forma mais específica.

3.2 PLANO DE MARKETING

O plano de marketing é estabelecido de acordo com outros planos de níveis superiores (como planejamento estratégico da empresa ou de um setor acima do dele). Esse plano se desenvolve, inclusive, seguindo etapas semelhantes, como diagnóstico, análise das oportunidades, definição de objetivos e estratégias, programas de ação, além de demonstrativo de resultados dos projetos e controle. Porém, tudo voltado para a área de negócios da empresa. O processo de marketing foi explorado no Capítulo 2.2 (Comunicação e marketing), porém, neste capítulo pretende-se trabalhar o planejamento desse processo, mostrando como se constitui um plano de marketing.

Kotler (2000) explica que o “processo de marketing consiste em analisar oportunidades de marketing, pesquisando e selecionando mercados-alvo, delineando estratégias, planejando programas e organizando, implementando e controlando o esforço de marketing”. Ele abrange todo o *mix* de marketing: produto, preço, promoção (comunicação) e distribuição, podendo aplicar ações para qualquer item no composto mercadológico.

Entretanto, o plano de marketing pode ser considerado um plano tático, como afirma Tavares (2010), pois abrange uma unidade da empresa e é de média duração (sempre de menor tempo do que o planejamento estratégico). De acordo com o autor, embora o plano tático esteja relacionado a somente uma área da empresa, ele está alinhado com as estratégias do P.E, traçando objetivos em consonância com os gerais da empresa.

O plano de marketing analisa oportunidades de mercado de acordo com o negócio da empresa e dos seus produtos ou serviços, os objetivos e estratégias também são voltados para a área mercadológica. Como destaca Kotler (2000):

[...] cada unidade de negócios e produtos deve desenvolver detalhadamente planos de marketing e de outras áreas, de modo a aprovar o plano geral da empresa. Assim, o planejamento de marketing ocorre nos níveis de unidade de negócios, dos produtos e do mercado, apoiando o planejamento estratégico da empresa com um planejamento mais detalhado para oportunidades específicas de mercado. (KOTLER, 2000, p.23).

O plano trabalha cada variável do *mix* de marketing, propondo planos de ação e controle para cada uma delas. Kotler (2000) explica que o gerente de marketing ou o responsável por desenvolver o plano, deve analisar todo o ambiente de mercado e também do negócio da empresa, examinando a situação do produto, sua competitividade frente aos concorrentes e as formas de distribuição.

As formas de controle do plano mercadológico devem ser de três tipos: o controle por planos anuais – na qual há a tarefa de garantir que a empresa atinja suas metas de vendas, lucros e outras, avaliando frequentemente seu desempenho diante do mercado, o controle de lucratividade – avalia a lucratividade de diferentes atividades da área (real dos produtos, grupos de clientes, canais de negócios etc) e o controle estratégico – analisa se a estratégia de marketing da empresa é adequada às condições de mercado, reavaliando a efetividade e a controlando através de ferramentas como auditorias de marketing. (KOTLER, 2000).

Diferente do planejamento estratégico, Tavares (2010) ressalta que um plano tático pode ter objetivos mais quantitativos, pois, por serem de médio prazo, há menos chances de grandes mudanças no mercado e prejuízo para a consolidação das metas.

Como abordado no Subcapítulo 2.2, Comunicação e marketing, muitas pessoas confundem os dois conceitos, assim como o plano de marketing com o de comunicação. Tavares (2010) relaciona os dois planos explicitando as diferenças e semelhanças entre eles:

O plano de marketing abrange todo o mix de marketing: produto, preço, promoção (comunicação) e distribuição, podendo aplicar ações para qualquer item do composto de marketing. O plano de comunicação abrange exclusivamente a comunicação. Sendo assim, é válido afirmar que o plano de comunicação insere-se no plano de marketing, especificamente no “P” de promoção (comunicação). (TAVARES, 2010, p. 140 e 141).

O autor também distingue o plano de marketing dos de propaganda e campanha publicitária que, nesses casos, apesar de também fazerem parte do “P” de promoção, não são necessariamente vinculados ao plano mercadológico, podendo ser

desenvolvido à parte deste e, normalmente, está vinculado a um plano de comunicação integrado.

3.3 PLANOS DE COMUNICAÇÃO

Assim como os demais planos, o de comunicação também possui o processo de definição de objetivos, metas, estratégias de comunicação, planos de ação, controle e avaliação e investimento visando otimizar o negócio da empresa de acordo com a necessidade e as possibilidades de cada organização. (TAVARES, 2010). Ainda para o autor, esse tipo de plano se enquadra no planejamento operacional, pois é de curta duração e tem como função controlar as rotinas de uma unidade da empresa.

Tavares (2010) aponta alguns modelos de planos de comunicação que podem ser utilizados em diversas ocasiões. Ele destaca que todas as metodologias de planos são aplicadas de acordo com os objetivos da empresa, seu ramo de negócio e porte. Além disso, relata que aproximadamente 50% a 60% das informações utilizadas em um planejamento são originárias do *briefing* – método de coleta de informações para determinado trabalho. Originária do inglês, a palavra *briefing*, traduzindo literalmente, significa instruções. E é esse o seu objetivo final, instruir diversos tipos de trabalho, inclusive o de planejamento. Tavares (2010) o define como “o conjunto de informações que o profissional de comunicação/marketing colhe junto ao seu cliente para dar início aos trabalhos referentes à área”. O autor também ressalta que o *briefing* pode ser ampliado, simplificado ou resumido e que a escolha do modelo ideal será de acordo com o porte, negócios e objetivos da empresa e do plano a ser desenvolvido.

As diferenças entre os planos de comunicação e os de campanha publicitária e propaganda, segundo o autor, dizem respeito à ferramenta de comunicação utilizada. O primeiro plano é mais abrangente, utilizando diversos canais de comunicação, já os dois últimos são, usam somente os instrumentos de publicidade e propaganda.

O autor também se refere ao plano de comunicação integrada de marketing como um plano de comunicação mais abrangente, que também está inserido no plano de marketing, no “P” de promoção. Porém envolve várias técnicas de comunicação como: propaganda, promoção no ponto de venda e marketing direto. Esse tipo de plano está inserido no plano de comunicação empresarial integrada, que Tavares (2010) descreve como o que abrange a comunicação interna, institucional e de marketing.

Tavares (2010) também classifica os planos de comunicação como gerais ou específicos. Os gerais são os modelos que estão relacionados à comunicação do cliente

como um todo e podem ser: plano resumido de comunicação integrada de marketing, plano simplificado de comunicação integrada de marketing e plano ampliado de comunicação integrada de marketing. Essas metodologias exemplificadas pelo autor aumentam sua complexidade conforme o próprio nome indica. Os mais simples se resumem em apresentar a empresa e traçar objetivos e planos de ação simples de comunicação, já os mais complexos analisam o perfil do público, o mercado e fazem um diagnóstico da situação de forma mais aprofundada.

Já os planos específicos são, para Tavares (2010), os que trabalham situações particulares que requerem um planejamento comunicacional, como o plano de comunicação para a Internet, o plano de comunicação interna, plano com ênfase em promoção de venda e merchandising, plano eleitoral, comunicação empresarial integrada, comunicação institucional, marketing pessoal e para produtos e/ou serviços informais. Alguns modelos são mais simplificados e outros mais complexos, a escolha sempre dependerá dos objetivos da empresa.

3.3.1 Plano Específico de Comunicação Empresarial Integrada

O plano escolhido para basear o que será desenvolvido para a empresa Inspire Consultoria Esportiva foi o específico de comunicação empresarial integrada, modelo proposto por Tavares (2010), pois foi o que melhor se adequou à realidade da empresa, suas necessidades. Além disso, foi o que mais se enquadrou à proposta deste projeto: elaborar soluções em comunicação empresarial integrada com o objetivo de gerar vantagem competitiva.

Esse plano é indicado para empresas de qualquer porte e, portanto, se encaixa à realidade da Inspire. O plano de comunicação empresarial integrada abrange todas as formas de comunicação de uma organização, ou seja, a comunicação interna, a institucional e a de marketing.

Embora alguns assuntos referentes a essas áreas da comunicação organizacional já tenham sido discutidos no capítulo anterior, a proposta é descrever cada tipo separadamente, de forma a mostrar como essas comunicações podem ser importantes para se atingir uma comunicação integrada e levantando pontos que serão abordados durante o plano.

3.3.1.1 Comunicação interna

A comunicação interna como a existente entre a empresa e o público interno (funcionários da empresa), abrangendo a comunicação entre setores, entre pessoas do mesmo setor, entre as chefias e entre os funcionários e as chefias direta (supervisores e gerentes) e indireta (diretores e presidentes). Para Bueno (2003), é o esforço para estabelecer canais de comunicação que possibilitem o relacionamento, ágil e transparente, da direção com o público interno e entre os próprios elementos que integram este público. O autor destaca que o público interno pode ser dividido em vários subgrupos.

Para isso, um conceito e prática muito ligados à comunicação interna é o de *endomarketing*. O criador do termo, Bekin (2003), em publicações mais recentes, o determina como “ações de marketing eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações e empresas focadas no lucro, das organizações não lucrativas e governamentais e das do terceiro setor, observando a conduta de responsabilidade comunitária e ambiental”. Tavares (2010) complementa expondo que, assim como o marketing tem como princípio identificar e satisfazer as necessidades dos consumidores, o *endomarketing* faz o mesmo, identificando e satisfazendo as necessidades do público interno, pois o público interno é a “mola propulsora dos produtos e serviços de uma organização, o elo com o ambiente externo da empresa”. (TAVARES, 2010).

O *endomarketing* está intrinsecamente ligado à comunicação interna e trabalha em duas vertentes para formá-la: a motivação – que são processos contínuos, planejados e desenvolvidos que visam influenciar nas atitudes dos funcionários de forma a fazê-los sentir-se motivados com o seu trabalho e a empresa - e a comunicação – todo o processo de divulgação interna de informações relacionadas ao negócio da empresa, como informações sobre novos produtos e serviços, novas campanhas de comunicação e publicidade, ações institucionais e pesquisas de opinião. (TAVARES, 2010). Existem diversas técnicas e canais de comunicação interna e *endomarketing*, entre elas as principais são as publicações internas, *newsletter*⁷, relatórios, murais, reuniões, correio eletrônico, intranet e eventos.

Argenti (2011) acrescenta que, além dos canais formais, como os citados anteriormente, é preciso considerar também a importância dos canais informais de comunicação – conversas particulares, boatos e especulações. Segundo o autor, muitos

⁷ *Newsletter*: boletim informativo com dados sobre atividades que acontecem na empresa. Pode ser impressos ou *on-line* (*e-mail*, site ou intranet).

desses meios também são boas formas⁸ dos colaboradores ficarem cientes de assuntos importantes da empresa, já que, muitas vezes, é preciso apenas uma conversa informal para coletar ou passar informações.

Matos (2010) também destaca a importância do diálogo e da comunicação interna aberta e transparente dentro do ambiente da empresa, formando “dinâmica em que o colaborador tem a oportunidade de fazer perguntas, apresentar sugestões, propor novas ideias e trocar opiniões sem nenhum tipo de barreira”. Para o autor, a comunicação e motivação consubstanciam uma relação de causa e efeito.

Um ambiente favorável à comunicação interna, com lideranças engajadas em promover e consolidar a cultura do diálogo, é capaz de encorajar a manifestação de ideias e sugestões que podem originar inovações e identificar soluções altamente rentáveis para a empresa como um todo”. (MATOS, 2010, p. 69).

As técnicas e canais de comunicação interna são utilizados de acordo com as necessidades da empresa, seu ramo de negócio e seu porte. Argenti (2011) destaca que “nas organizações menores, a comunicação interna pode ser uma parte do trabalho de todos, já que o modelo ideal de se comunicar com os funcionários é individualmente ou em reuniões com pequenos grupos de pessoas.”.

O referido autor afirma que a comunicação e o marketing interno, sempre que planejados e devidamente estruturados, são essenciais para a comunicação empresarial. Pois, uma vez que os funcionários estão mais informados sobre os assuntos da empresa, de forma transparente e participativa, se sentirão mais motivados, e assim, terão melhor desempenho nos seus trabalhos, o que transparecerá para o cliente final.

3.3.1.2 Comunicação institucional

Formada pelo conjunto de ações que visa divulgar informações aos públicos de interesse sobre os objetivos, atividades e políticas institucionais da empresa. Tavares (2010) coloca como objetivo principal da comunicação institucional construir, manter e melhorar a imagem da organização no mercado. Os *stakeholders* nesse caso são a imprensa, a comunidade, o público interno e a sociedade em geral. Já Argenti (2011) nomeia esse tipo de comunicação como empresarial e trabalha de forma aprofundada os

⁸ Foi exposto no texto o lado positivo dos canais informais, porém o autor também ressalta que esse tipo de plataforma pode ter um lado negativo, muitos boatos e especulações, sem o repasse das informações oficiais, podem causar ruído na comunicação e consequente desinformação ou desmotivação dos colaboradores.

conceitos de identidade, imagem e reputação, designando-os como parte da tarefa da comunicação empresarial.

A identidade é considerada como a manifestação visual da realidade de uma empresa, por meio do nome, logomarca, lema, produtos, serviços, estrutura física e tudo mais que for criado pela organização e puder ser transmitido para os diversos públicos. Já a imagem, é vista pelo autor como o reflexo da identidade aos olhos dos seus públicos, portanto, pode ser diferente na visão de cada um. A reputação é criada quando a identidade e a imagem da empresa estão alinhadas, por isso não é algo momentâneo e sim construído ao longo do tempo. (ARGENTI, 2011). Portanto, trabalhar a identidade, a imagem e a reputação da empresa é essencial para o bom desenvolvimento de uma comunicação institucional.

A propaganda corporativa também pode ser incluída como parte da comunicação institucional e ocorre quando é feito o uso da mídia paga para promover a imagem da empresa e não somente de seus produtos ou serviços. Argenti (2011) afirma que a propaganda corporativa pode ser do tipo propaganda de imagem – visa fortalecer a identidade da empresa, propaganda financeira – com o objetivo de atrair investimentos – e ações que beneficiam a sociedade – visando mostrar projetos sociais e influenciar opiniões. (ARGENTI, 2011).

A área de comunicação institucional é muito estratégica no que diz respeito ao relacionamento com a imprensa e, por isso, é nela que acontece o trabalho de assessoria de imprensa. Essa atividade tem a responsabilidade de fazer o relacionamento entre empresa e imprensa e segundo Tavares (2010), o profissional tem também a função de elaborar material institucional de interesse dos públicos, fazendo *releases*, *clippings* e prestando assessoria a pessoas da organização que tenham contato com a imprensa.

A comunicação institucional também trabalha com a ouvidoria – que é um meio de interagir com os públicos de interesse da empresa, coletando informações, críticas, sugestões e analisando esses dados a fim de solucionar os problemas. (TAVARES, 2010).

A responsabilidade corporativa - também chamada de responsabilidade social ou cidadania corporativa, também pode ser considerada responsabilidade da comunicação institucional. Segundo Argenti (2011), ela constitui o respeito de determinada organização pelos interesses sociais de seus clientes, colaboradores, investidores, comunidade e meio ambiente. Para o autor, esse tipo de atividade é

considerado também como um trabalho de marketing para conquistar a confiança dos seus *stakeholders*.

Os esforços da comunicação institucional ou empresarial são voltados para todos os públicos de interesse da empresa, mas sempre com o intuito de trabalhar a imagem e a identidade institucional da organização, não visando, objetivamente a venda. Mas ter a identidade e a imagem da empresa construídas positivamente irá facilitar o processo de comercialização de seus produtos ou serviço.

3.3.1.3 Comunicação de marketing

No Subcapítulo 2.2 (Comunicação e Marketing) foi feita a distinção entre a comunicação e o marketing, a primeira como parte do processo do segundo. Foi mostrado também como a comunicação pode ser trabalhada dentro do composto mercadológico, no “P” de promoção e quais as ferramentas disponíveis para isto. Neste capítulo, será mostrado como as plataformas de comunicação de marketing podem ser trabalhadas numa empresa para formar uma comunicação empresarial integrada.

Tavares (2010) entende a comunicação de marketing como qualquer técnica de comunicação (propaganda, publicidade e promoção de vendas) que uma organização utiliza para divulgar seus produtos ou serviços; sempre com o intuito mercadológico.

As ferramentas de comunicação de marketing já foram explicitadas anteriormente, no Subcapítulo 2.2 (Comunicação e Marketing) e as escolhidas para o plano serão tratadas de forma mais aprofundada posteriormente. Neste capítulo, será destacada a comunicação *on-line*, também já trabalhada no Subcapítulo 2.2.2 (Redes Sociais), porém agora abordada de forma mais ampla, além de ter uma angulação mais mercadológica.

A comunicação *on-line* ganhou mais espaço com o crescimento da internet e hoje é imprescindível para qualquer empresa, seja pequena, média ou de grande porte. Tavares (2010) destaca como suas principais vantagens o direcionamento da mensagem, mensuração, agilidade, flexibilidade, interatividade, maior relacionamento com o público, facilidade de coleta de dados e informações e custos relativamente baixos. Ele cita as algumas técnicas utilizadas para este tipo de comunicação: *e-mail*, *banners*, mensagens instantâneas, redes sociais, mecanismos de busca, site, entre outras.

O autor explica que a internet possibilita a formação de parcerias entre organizações de negócios com relação direta ou indireta. Destaca também que o ambiente da rede facilita a utilização de marketing direto, visto que tem mais facilidade de atingir pessoas individualmente e com mais interação, possibilitando a melhor mensuração dos resultados. (TAVARES, 2010). É muito importante que as ações *on-line* sejam relacionadas entre si e também estejam integradas com as ações *off-line*.

Tavares (2010) afirma que todas as ferramentas de comunicação de marketing devem ser utilizadas de forma variada e planejada, consistindo assim uma comunicação integrada, como visto no Capítulo terciário 2.2.1 (Comunicação integrada).

Quando a mesma mensagem é veiculada na comunicação interna, na institucional e na de marketing, ou seja, para todos os públicos, a identidade da empresa é trabalhada de forma única, criando uma boa reputação para a mesma. Para isso, é preciso que a comunicação empresarial seja desenvolvida de forma planejada e coesa.

Após fazer o levantamento de aspectos relevantes sobre a comunicação empresarial integrada e suas vertentes, estudar o processo de planejamento e os seus diferentes tipos de produtos ligados à área empresarial, chega o momento do desenvolvimento do plano, objetivo principal deste trabalho. Fundamentando no referencial teórico até aqui exposto e nos conhecimentos profissionais adquiridos durante a jornada na faculdade, foi possível elaborar o plano para a Inspire Consultoria Esportiva, baseando-se no processo de planejamento proposto por Tavares (2010).

4 O PLANO EM AÇÃO

O plano de comunicação empresarial integrada para a Inspire Consultoria Esportiva foi pensado para estruturar a comunicação na empresa, visto que não havia canais ou ferramentas formalmente trabalhadas em nenhum âmbito da organização. Por sentir a necessidade de formas primárias de comunicação para a empresa, sem ter a intenção de ampliar para o campo de marketing, foi pensado um plano abrangente que compreendesse várias áreas da comunicação, porém simplificado e específico para o foco empresarial. Por isso, foi escolhido o Plano Específico de Comunicação Empresarial Intergrada proposto por Tavares (2010), que tem o processo de desenvolvimento semelhante ao que foi descrito no Capítulo 3, sobre planejamento. Porém, no plano desenvolvido para a Inspire, foram feitas algumas modificações de acordo com a realidade e necessidades da empresa.

Em um primeiro momento, na introdução do plano, foi realizada uma análise interna da Inspire, com a descrição da empresa, identificação e análise dos seus serviços, da sua identidade visual, da marca e posicionamento desejado, das comunicações existentes e da concorrência. Posteriormente, foi apresentado um estudo sobre os públicos de interesse da empresa, portanto, os públicos interno, externo institucional e externo de marketing. Os objetivos e metas foram traçados em seguida e, com isso, determinadas as estratégias para cada comunicação. Formas de controle e avaliação também foram decididas, assim como o investimento em cada ferramenta proposta.

Este plano foi elaborado para ser executado no período de um ano, tendo que ser posteriormente avaliado para verificar o cumprimento dos objetivos e metas e, em segse necessário, realizar outro diagnóstico para então repensar novos objetivos e planos de ação.

As informações foram coletadas no *briefing* completo feito com o proprietário da empresa (Apêndice A), através de conversas informais com ele e outros colaboradores, além de visitas frequentes ao ambiente de trabalho, treinos e eventos. O modelo utilizado foi baseado nas variáveis propostas por Tavares (2010), mas também utilizada por outros autores e largamente no mercado. A aplicação do *briefing* foi adequada à realidade da empresa, seu porte e ramo de negócios.

Para melhor entendimento das etapas do processo foi utilizado o esquema prático do modelo (Figura 3) proposto por Tavares (2010) para este plano. Dessa forma, será possível visualizar melhor as fases do planejamento do plano e entender qual objetivo de cada.

Figura 3: Esquema prático do modelo do plano de comunicação empresarial integrada.

Tópicos do plano	Objetivos
1. Introdução	Informações sobre a organização, produtos e serviços, a marca e qualquer outra informação relevante.
2. Resumo	Principais providências do plano.
3. Informações sobre os públicos de interesse	Informações sobre os públicos: interno, externo institucional e externo de marketing.
4. Objetivos e metas	Interna, de marketing e institucional.
5. Determinação da comunicação empresarial	Técnicas, meio e veículos, formas, períodos, justificativas sobre os tópicos anteriores e pessoa física e/ou jurídica responsáveis.
6. Determinação de formas de controle e avaliação do plano	Formas de controle, indicadores, pessoas responsáveis e tempo de avaliação.
7. Investimento	Tipo de investimento. Criação, produção, mídia, extras e total geral. Orçamento comprometido.

Fonte: Reprodução do livro Comunicação Empresarial e Planos de Comunicação, Tavares, 2010, p. 218.

As etapas deste plano, por ser voltado principalmente para o mercado, na forma como Tavares (2010) propõe, são feitas de forma objetiva e concisa. Porém, por ser um trabalho acadêmico e pelo plano ser baseado em referenciais teóricos, o planejamento foi elaborado de forma articulada com a teoria exposta nos primeiros capítulos. Conforme já explicado, alguns itens foram alterados para adequar à realidade e necessidades da empresa.

4.1 INTRODUÇÃO

Esta parte do trabalho visa apresentar a empresa para a qual o plano será desenvolvido, pois este é um dos primeiros passos do plano. Depois de escolher a empresa Inspire, é necessário conhecê-la de forma aprofundada (sua história, marca, serviços, públicos, expectativas) para identificar seus pontos de melhoria, traçar

objetivos e metas e propor soluções eficazes em comunicação, com a finalidade de gerar vantagem competitiva da empresa frente aos concorrentes.

Além de apresentar amplamente a organização a ser trabalhada, neste capítulo será feito também um diagnóstico de alguns pontos importantes para o planejamento da comunicação da empresa. Ao discriminar sua identidade, seus canais e formas de comunicação e seus concorrentes, será feito também uma breve análise crítica, que será importante para delinear objetivos e metas da empresa, assim como propor soluções eficazes para a comunicação.

4.1.1 Histórico da empresa

A Inspire Consultoria Esportiva presta serviços na área esportiva e de saúde, atuando no ramo de consultoria em caminhada, corrida, ciclismo e triathlon, além de trabalhar na área de fisioterapia com serviços de pilates, reeducação postural global (RPG), massagem, drenagem linfática e fisioterapia traumato-ortopédica. Localizada no bairro São Matheus, em Juiz de Fora, Minas Gerais, a empresa atende alunos da cidade, da região e de outros locais do estado.

A consultoria tem como filosofia de existência levar um estilo de vida mais saudável a seus clientes através de práticas esportivas frequentes. Pretende-se atingir um público que deseja praticar atividade física regularmente, de forma orientada e com treinamento individualizado com um profissional, tendo também o suporte da fisioterapia como diferencial.

A idealização da consultoria esportiva começou há quase dois anos, quando o proprietário da empresa, o fisioterapeuta Armando Falconi Neto, decidiu transformar o seu principal *hobby* em empreendimento, unindo seu trabalho ao esporte. Dessa forma, surgiu a ideia da equipe de caminhada e corrida, com a ajuda do educador físico, Pablo Casadio, nascendo, então, em 2013, a Inspire. Com o tempo, a demanda por outros esportes na consultoria e o conhecimento dos treinadores, fez com que fossem criadas também as equipes de ciclismo e triathlon. No início de 2014, Armando decidiu unir a fisioterapia – serviço que trabalha há 5 anos em sua clínica - à consultoria, como complemento ao serviço de treinamento esportivo e como um diferencial para os alunos.

Atualmente, a empresa possui cinco colaboradores: a atendente, Tainá Oliveira, faz o atendimento dos clientes, marca consultas, reuniões e faz a limpeza da clínica; a fisioterapeuta, Sarah Mattos, que presta serviços de pilates e RPG; o educador físico e atleta amador, Pablo Casadio, treinador de corrida e triathlon; o também educador físico e atleta profissional, Daniel Grossi, treinador de ciclismo; e o ex-atleta

profissional Vitor Mendes, também treinador de ciclismo. Além de proprietário e líder da empresa, o fisioterapeuta Armando Falconi atende pacientes de fisioterapia traumato-ortopédica, pilates, RPG, massagem e drenagem linfática, ele atua também no treinamento esportivo, prestando consultoria de fisioterapia aos alunos. Com o propósito de se concentrar em suas atividades fim, a organização terceiriza os serviços de desenvolvimento do site da empresa, pelo *webdesigner* Manoel Francisco Zaninetti e de desenvolvimento da identidade visual e materiais institucionais com o *design*, Diogo Moreira.

Os serviços da Inspire Consultoria são desenvolvidos tanto internamente, na clínica, quanto externamente, em pontos estratégicos da cidade. A fisioterapia e o pilates são oferecidos na sede da empresa, na clínica de fisioterapia, onde também são feitas as avaliações físicas dos alunos da consultoria. O treinamento dos clientes da corrida, ciclismo e triathlon é feito externamente, em locais públicos e próprios para o desenvolvimento dessas atividades, como o campus da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), a via São Pedro, no bairro São Pedro, Parque da Lajinha, Parque do Museu Mariano Procópio, represa João Penido e trilhas da cidade e região.

Em quase dois anos de trabalho, a Inspire desenvolveu muito seus serviços e espaço físico. Crescendo em termos de mercado e hoje, está entre as cinco melhores consultorias da cidade. Atualmente, a empresa visa estruturar-se internamente, crescer em termos de colaboradores, clientes e serviços e investir na gestão interna e, principalmente, na comunicação.

Conforme proposto no modelo deste plano, seguem alguns dados técnicos sobre a Inspire Consultoria Esportiva a fim de situar de forma mais objetiva a identificação da mesma:

Razão Social: Espaço Armando Falconi Neto

Nome Fantasia: Inspire Consultoria Esportiva

CNPJ: 266.514/0001-59

Ramo de negócio: consultoria esportiva e serviços na área da saúde

Classificação do negócio: serviço

Porte da empresa: micro

Endereço físico: Rua Padre Anchieta, 175 – São Matheus – Juiz de Fora – Minas Gerais

Endereço eletrônico: www.inspireesportes.com.br

E-mail: não possui *e-mail* institucional. *E-mail* do proprietário: Armandofisioterapia@hotmail.com

Tempo de mercado: 1 ano e 8 meses

Missão, visão e valores: não possui

4.1.2 Identificação dos serviços

As informações detalhadas dos serviços prestados pela Inspire Consultoria Esportiva visam o melhor entendimento sobre seus trabalhos e posteriores soluções propostas neste plano para a empresa.

A formatação do Quadro 1, “Identificação dos serviços”, que contém informações sobre os serviços da empresa, foi feito a partir de variáveis do *briefing* (como citado no início deste subcapítulo) e também com a inserção das variáveis estabelecidas pelos autores Zeithaml; Bitner e Gremler (2013) no *mix* ampliado de marketing, já que a empresa se enquadra na classificação de prestações de serviços-, que são o processo, as evidências físicas e as pessoas envolvidas.

Quadro 1 - Identificação dos serviços					
Serviço	Pilates	Fisioterapia	Caminhada/Corrida	Ciclismo	Triathlon
Descrição	Aulas de exercício físico com métodos e equipamentos de pilates.	Atendimento fisioterapêutico traumato-ortopédico, RPG, massagem, fisioterapia geriátrica, neurológica e esportiva.	Consultoria em caminhada e corrida com treinamento personalizado para cada aluno.	Consultoria em ciclismo com treinamento personalizado para cada aluno.	Consultoria em triathlon (corrida, ciclismo e natação) treinamento da prática esportiva como um todo e personalizado para cada aluno.
Processo	O paciente é avaliado fisicamente e a partir do seu objetivo ou necessidade (ex.: alongamento e fortalecimento muscular ou lesão/trauma) são passadas atividades específicas. Na avaliação também é previsto um tempo de tratamento para cada paciente.	O paciente é avaliado fisicamente e a partir do seu objetivo ou necessidade (lesão/trauma) são passadas atividades específicas. Na avaliação também é previsto um tempo de tratamento para cada paciente.	O aluno passa por uma avaliação física e por um teste de esforço físico para saber seu condicionamento. A partir disso é realizado o cálculo e envio de planilhas mensais com o treinamento personalizado. Os treinadores ficam disponíveis durante a semana na UFJF para acompanhamento dos treinos individuais; fazem aquecimento,	O aluno passa por uma avaliação física e teste de esforço físico para saber seu condicionamento. A partir disso é realizado o cálculo e envio de planilhas mensais com o treinamento personalizado. Os treinadores marcam treinos em equipe durante a semana e	O aluno passa por uma avaliação física e teste de esforço físico para saber seu condicionamento. A partir disso é realizado o cálculo e envio de planilhas mensais com o treinamento personalizado. O aluno do triathlon pode participar dos treinos de corrida e de ciclismo, recebendo apoio dos outros treinadores. Além disso, tem também os treinos

			<p>alongamento e tiram dúvidas.</p> <p>Nos finais de semana os treinos são em equipes em lugares variados.</p> <p>A empresa também dá apoio nos eventos de corrida da cidade e região, dispõem de uma barraca co, alimentação e suporte dos treinadores. Todas as etapas do processo conta com a consultoria do treinador fisioterapeuta.</p>	<p>nos finais de semana, sempre em lugares variados.</p> <p>A empresa também dá apoio nos eventos que acontecem na cidade e região, dispõem de uma barraca co, alimentação e suporte dos treinadores.</p> <p>Todas as etapas do processo conta com a consultoria do treinador fisioterapeuta.</p>	<p>de natação esporádicos.</p> <p>A empresa também dá apoio nos eventos que acontecem na cidade e região, dispõem de uma barraca co, alimentação e suporte e suporte dos treinadores.</p> <p>Todas as etapas do processo conta com a consultoria do treinador fisioterapeuta.</p>
Distribuição	Clínica - Estúdio	Clínica - sala de avaliação, massagem e estúdio.	Avaliações na clínica- sala de avaliação, treinos UFJF durante a semana, treinos no fim de semana em lugares variados, exemplo: Parque do Museu Mariano Procópio, Parque da Lajinha, Morro do Cristo, Via são Pedro.	Avaliações na clínica - sala de avaliação, treinos em lugares e trilhas variados pela cidade e região.	Avaliações na clínica- sala de avaliação, mesmos lugares dos treinos da corrida e da bike, e treino de natação na represa João Penido.
Evidências físicas e tecnologias adotadas	Equipamentos de pilates, musculação e treinamento funcional.	Equipamentos do estúdio, maca de RPG, ultrassom, lazer, kinesio taping e mãos fisioterapeuta.	Aparelhos de medição para avaliação física. Colchonete e elástico pra alongamento. Barraca, lona e cone para apoio nas corridas.	Turmas separadas por nível (iniciante, médio e médio-avançado). Cada aluno tem sua bicicleta, treinadores levam equipamentos básicos de urgência e manutenção de ciclismo, caso precisem durante o treino.	São as mesmas da corrida e do ciclismo.

Pessoas e desempenho	Um professor, aulas com duração de 1 hora, individuais ou em grupo com até 3 alunos.	Um fisioterapeuta atende um cliente por vez. Sessões com duração de 1 hora.	Pablo, treinador e Armando, fisioterapeuta. Disponíveis nos horários de treino, que são na média 6 horários diferentes na semana com duração média de 1h a 2h30. Horários para todos da equipe participarem, porém com treinamento individualizado. Nos finais de semana, treinos em equipe.	Daniel, treinador (faz o cálculo das planilhas de treinos e acompanha nas trilhas), Vitor, treinador (acompanha nas trilhas) e Armando, fisioterapeuta, acompanha alguns treinos e presta consultoria em fisioterapia. Horários para todos da equipe participarem, porém com treinamento individualizado.	Pablo, treinador de corrida e triathlon e Daniel e Vitor, treinadores de ciclismo. Armando, fisioterapeuta, acompanha alguns treinos e presta consultoria em fisioterapia. Horários para todos da equipe participarem, porém com treinamento individualizado.
Imagem perante o mercado	Boa imagem. “Carro chefe da clínica”, clientes fiéis que buscam outros serviços a partir deste ou buscam esse serviço a partir de outros.	Boa imagem. Serviço mais antigo da clínica, bem recomendado na região por ter tido bons resultados clientes em tratamento.	Equipe iniciante, de médio porte, nível de competitividade fraco, boa qualidade do serviço. Pouca união e entrosamento dos alunos.	Equipe iniciante, de médio-grande porte, porém uma das maiores da cidade (mountain bike) possui alunos com bom histórico no mountain bike, equipe forte competitivamente à nível local, qualidade boa do serviço. União e entrosamento dos alunos média, ainda pode melhorar.	Boa imagem por causa do treinador de renome. Equipe pequena mais nível médio competitivo, com atletas bons. Mas ainda falta muito em estrutura, pois não tem local próprio para natação.
Design	Logotipo e uniforme específicos.	Não possui logotipo específico e nem uniforme.	Logotipo e uniforme específicos.	Logotipo e uniforme específicos.	Logotipo e uniforme específicos.
Preço	Individual: R\$60 a sessão de 1 hora. Em grupo com até 3 aluno, sessão de 1 hora: 1 vez na semana: R\$110, 2 vezes na semana: R\$160 e 3 vezes na semana: R\$220.	R\$60 por sessão de 1 hora.	R\$75 mensalidade do serviço completo.	R\$100 mensalidade do serviço completo.	R\$120 mensalidade do serviço completo.

O Quadro 2, “Pontos fortes e fracos dos serviços”, foi elaborado também com informações coletas no *briefing* e é explicitado nesse momento com o objetivo de conhecer as forças e fraquezas de cada serviço de acordo com a visão do proprietário da empresa. O diagnóstico dessas informações consiste na análise interna da empresa, pois trabalha com variáveis controláveis pela mesma. Esse diagnóstico contribuirá para traçar os objetivos e metas do plano, além de ajudar na proposição de soluções em comunicação para a empresa.

Os benefícios dos serviços, segundo o proprietário da empresa, são:

- Pilates e fisioterapia: alivia e sana dores, melhora postura corporal, traz qualidade de vida, reabilita funções físicas, força, flexibilidade e coordenação motora.
- Treinamento esportivo: emagrecimento, qualidade de vida, autoestima, saúde, fortalecimento do corpo e da musculatura, participação e convívio em grupo.

Armando também afirma que os principais diferenciais da empresa são o estúdio completo e com bons equipamentos, bons profissionais e atletas de renome como treinadores, integração do esporte com fisioterapia, bom reconhecimento do nome da clínica do pai, que é mais antiga e reconhecida na cidade e situa-se na mesma sede da empresa.

Quadro 2 – Pontos fortes e fracos dos serviços		
Serviço	Pontos fortes	Pontos fracos
Pilates	Estúdio grande e completo, com muitos equipamentos, bons profissionais, tem lugar para estacionar, reconhecido pelo nome do proprietário.	Localização (pra quem não tem carro é difícil chegar, rua não é movimentada), não tem aulas à noite e nem sábado de manhã.
Fisioterapia	Reconhecimento do nome do proprietário, bom profissional com resultados satisfatórios em pacientes difíceis (inclusive atletas), equipamento de laser.	Localização (pra quem não tem carro é difícil chegar, rua não é movimentada), dificuldade de locomoção para pacientes idosos ou com dificuldades (tem escadas para ir até as salas), não tem uma sala própria como laboratório de avaliação fisioterapêutico.
Corrida	Treinos em horários variados, bons profissionais, bons lugares de treino, tem suporte fisioterápico.	Equipe ainda não tem união e entrosamento, não são atletas fortes competitivamente.
Bike	Equipe de JF com mais pontos de encontros para treinos, equipe mais forte em JF de mountain bike, grande renome de um dos treinadores (melhor atleta de JF), tem suporte fisioterápico, equipe intermediária e avançada de nível competitivo, com atletas fortes e com histórico no ciclismo.	Não tem aluno da modalidade <i>speed</i> , não gera lucro, equipe iniciante é pequena, serviço não está completo.
Triathlon	Treinador de renome, com muito conhecimento teórico e prático para o treinamento e cálculo das planilhas. Tem os pontos fortes da corrida e da bike e suporte fisioterapêutico.	Não tem treinos de ciclismo (<i>speed</i>), não tem sede pra natação, tem poucos treinos de natação, pouco espírito de equipe/entrosamento entre os alunos, treinador não pode acompanhar os

		alunos em todos os treinos.
Consultoria esportiva em geral	Uniformes de qualidade do material e design, suporte fisioterapia, ter uma sede, histórico da clínica do pai do proprietário (nome da família reconhecido na cidade).	Poucos alunos, falta espírito de equipe, pouco investimento em comunicação e falta de organização interna (administrativa, jurídica, RH).

4.1.3 Análise da identidade visual da empresa

Para análise da identidade visual da empresa, será adotado o conceito de Argenti (2011), citado no Capítulo quaternário 3.3.1.2 (Comunicação institucional), que a considera como a manifestação visual da realidade de uma empresa, por meio do nome, logomarca, lema, produtos, serviços e estrutura física. O termo ‘marca’ é definido pela *American Marketing Association* como “um nome, termo, signo, símbolo ou desenho, ou a combinação destes elementos, com a intenção de identificar os produtos e serviços de um vendedor, ou vendedores, e diferenciá-los da concorrência.” (KOTLER; KELLER, 2011, p.269). Portanto, as duas definições são similares para os dois termos, assim sendo, ao usar o termo identidade ou marca estamos nos referindo aos mesmos conceitos.

A primeira marca da Inspire (Figura 4) foi criada em 2013, por um *designer* terceirizado. O símbolo do *Yin-Yang*⁹ foi inspirado na marca do Centro de Cultura Oriente e Ocidente, que pertence ao pai do proprietário, onde ele começou sua carreira de fisioterapeuta. O símbolo representa duas forças complementares e do equilíbrio dinâmico entre elas surge todo movimento e mutação. Baseando nessas ideias, o símbolo foi utilizado também como marca para a consultoria de esportes. O logotipo foi elaborado nas cores azul e amarela, como referência à bandeira do Brasil. Por fim, a estilização do símbolo com o acabamento dando a sensação de movimento, relaciona-se com o tipo de serviço esportivo. A imagem da sombra de uma pessoa em movimento de corrida no centro do símbolo representa o serviço de caminhada e corrida que a Inspire oferecia inicialmente.

A palavra Inspire foi pensada para representar dois significados: o primeiro, o de inspiração, referente ao processo respiratório, termo ligado à ideia do negócio da empresa e que está muito relacionada à prática esportiva, já que o movimento de inspiração bem feito é essencial para um bom desempenho esportivo. O segundo, o de inspiração como representação de sonho, imaginação e coragem, valores trabalhados pela empresa que visam incentivar quem deseja praticar esportes regularmente.

⁹ O Yin e Yang, representados visualmente pelo diagrama do *tei-gi*, são dois conceitos básicos do taoísmo que expõem a dualidade de tudo que existe no universo. Essa doutrina é utilizada frequentemente na medicina tradicional chinesa.



Figura 4: logotipo antigo da Inspire.

No início de 2014, com a inserção dos serviços de consultoria em ciclismo e triathlon, além do pilates e fisioterapia, foi preciso reposicionar o logotipo da empresa, criando uma identidade visual mais moderna e completa (Figura 5). Dessa forma, o atual *designer*, também terceirizado, modernizou o logo, mantendo o símbolo do *Yin-Yang*, mas mudando as cores para verde e amarelo, que continuam representando a nacionalidade brasileira. A imagem da pessoa correndo foi retirada, já que o serviço foi ampliado. Deste modo, foram criados logotipos específicos para os serviços de corrida (Figura 6), ciclismo (Figura 7), triathlon (Figuras 8 e 9) e pilates (Figura 10), a fim de formar uma identidade para cada um dentro da empresa, mantendo, contudo, a identidade geral da organização. A tipologia utilizada no escrito Inspire também mudou para uma fonte mais forte e de impacto.

O nome completo da marca foi reformulado e ficou identificada como ‘Inspire Consultoria em Treinamento’.



Figura 5: logotipo da Inspire.



Figura 6: logotipo do serviço e equipe de corrida.



Figura 7: logotipo do serviço e equipe de ciclismo.



Figura 8: logotipo do serviço de natação, dentro do de triathlon.



Figura 9: logotipo do serviço de triathlon.



Figura 10: logotipo do serviço de pilates.



Figura 11: logotipo dos serviços como um todo.

A aplicação da identidade visual da Inspire foi inserida, até hoje nas seguintes plataformas:

- Uniformes: uniformes de cada esporte com logo específico (Figuras 12, 13 e 14).



Figura 12: uniforme de corrida.



Figura 13: uniforme de ciclismo.



Figura 14: uniforme de triathlon.

- Barraca da empresa para participação em eventos (Figura 15).

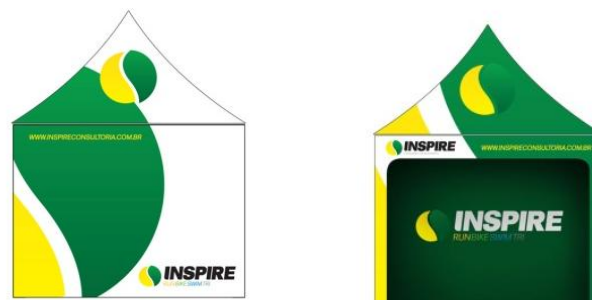


Figura 15: identidade da barra dos eventos.

- Site institucional (Figura 16).

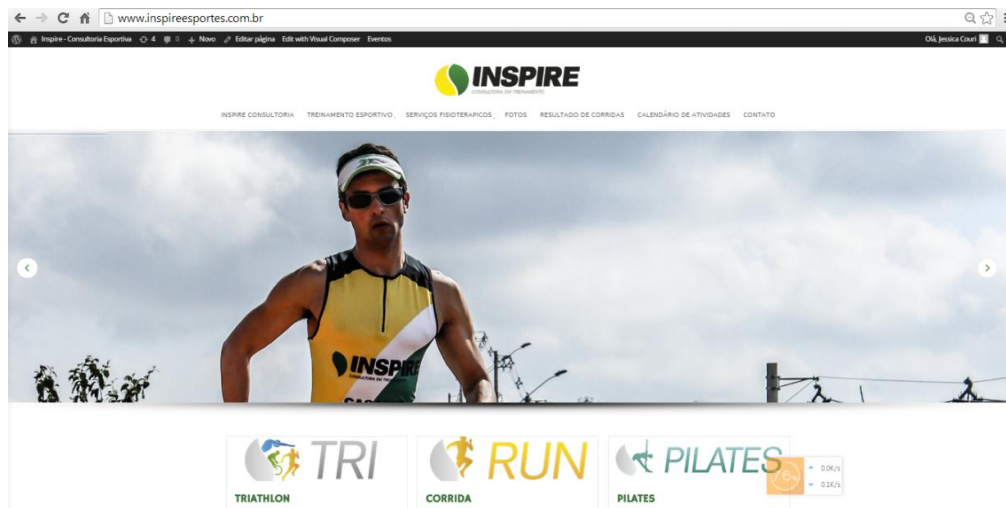


Figura 16: imagem do site institucional da empresa.

- Redes sociais (Figura 17).



Figura 17: imagem das redes sociais da Inspire.

A identidade de uma empresa pode ser representada de forma visual e, quando amplamente divulgada nos materiais institucionais e promocionais, é registrada na mente do consumidor, que relaciona a imagem visual (logotipo, nome, cores, textos) à empresa. Por isso, é preciso que a marca seja muito coesa e forte em significado para o público.

De acordo com a análise anteriormente, nota-se que a marca Inspire foi muito bem trabalhada, com conceitos adequados ao que a empresa pretende passar e boas aplicações. No entanto, identificou-se que no atual logotipo da empresa, o nome completo da marca é identificado como ‘Inspire Consultoria em Treinamento’, embora o nome fantasia utilizado na fala do proprietário, nas redes sociais e em textos institucionais é ‘Inspire Consultoria Esportiva’. A falta de uniformidade entre o nome

trabalhado nas diversas formas e meios de comunicação pode ser considerada um grande problema de comunicação integrada. Como já citado anteriormente, a marca deve ser transmitida em todas as plataformas de forma integrada, passando a mesma identidade, independente do canal veiculado. Ao perceber essa falha e comunicar ao proprietário, o mesmo reuniu com os colaboradores e *designer* para pensarem juntos em como desejam que a empresa seja reconhecida pelos seus públicos, decidindo que seria de acordo com o nome fantasia, Inspire Consultoria Esportiva, pois concluíram ser o mais conhecido. Por isso, e por ter a correção da falha certo caráter de urgência, o logotipo foi rapidamente ajustado (Figura 18) e trocado, à princípio, no site.



Figura 18: logotipo Inspire corrigido e atualizado.

No entanto, será preciso modificar o logo em outros materiais institucionais, como os uniformes, barraca e outros materiais de divulgação a medida que forem sendo novamente produzidos.

4.1.4 Análise da imagem da empresa

O conceito de imagem também será considerado segundo as perspectivas do autor Argenti (2011), como já mencionado no Subcapítulo 3.3.1.2 (Comunicação institucional), a imagem é o reflexo da identidade aos olhos dos seus públicos. Sendo assim, pretende-se compreender agora qual a imagem a Inspire Consultoria tem atualmente, segundo informações coletadas do *briefing* com o proprietário, conversas informais com os colaboradores, alunos da consultoria e clientes de outras consultorias concorrentes e como isso se relaciona com o seu posicionamento desejado.

Posicionamento desejado da empresa/marca no mercado: Ser uma consultoria grande, com equipes esportivas fortes e competitivas em todos os serviços, que passe a ideia de união e amizade. Ter um serviço de atendimento personalizado e completo, com a fisioterapia para auxiliar no treinamento esportivo. Ser a equipe esportiva mais forte de Juiz de Fora, destacada pelo apoio fisioterapêutico.

Imagem real da empresa/marca no mercado: uma consultoria esportiva recente, mas que cresceu rápido, com serviços de qualidade, bom atendimento e

profissionais reconhecidos no meio esportivo. Equipes iniciantes, pouco competitivas e sem união e entrosamento entre os alunos. Na parte de fisioterapia, destaque para o atendimento de bons atletas e ao nome do proprietário.

As imagens atuais de cada serviço foram descritas separada e detalhadamente no Quadro 1, “Identificação dos serviços”. A partir da comparação de como a empresa deseja se posicionar no mercado e qual a imagem atual dela, é possível identificar pontos de melhoria para serem trabalhados. É importante que essa avaliação seja feita periodicamente, tentando sempre melhorar a forma de controle, com pesquisas formais mais estruturadas e que abranjam o maior público possível. Quando os públicos possuem uma imagem da empresa que coincide com o posicionamento desejado, significa que a empresa está no caminho certo.

4.1.5 Análise da comunicação empresarial integrada

Para propor soluções em comunicação empresarial integrada é preciso conhecer a empresa e o que ela já possui de canais e formas de comunicação. Este diagnóstico será feito de acordo com as comunicações existentes segundo os conceitos trabalhados na fundamentação teórica deste trabalho, ou seja, de acordo com os autores Argenti (2011), Bueno (2003), Kotler (2000) e Tavares (2010), e também do modelo de plano escolhido.

A análise das plataformas de comunicação existentes na Inspire Consultoria Esportiva será de caráter descritivo juntamente com o crítico, de modo a juntar informações suficientes e embasadas para, posteriormente, propor soluções eficazes e condizentes com a realidade da empresa.

É importante ressaltar que a organização não possui planejamento estratégico e nem plano de marketing, ou qualquer tipo de processo formal de gestão interna. Não existe atualmente um departamento ou pessoa responsável por qualquer tipo de determinação do que será feito de comunicação, que é gerenciada pelo proprietário da empresa. No entanto, há o desenvolvimento do site em processo de andamento, com o *webdesigner* terceirizado, Francisco Zaninetti. Há também uma permuta realizada com um aluno da empresa, o *designer* Diogo Moreira, foi acordado que em troca da mensalidade pelos serviços, seria realizada a criação de peças institucionais ou promocionais eventualmente. Esses dois *terceirizados* são contratados como *frelancers*¹⁰ para a empresa.

¹⁰ *Freelancer*: Profissional autônomo que trabalha de forma independente, sem vínculo empregatício com uma empresa.

4.1.5.1 Comunicação interna

Para análise e avaliação da comunicação interna da empresa, foram retiradas informações do *briefing* e de uma pesquisa formal, intitulada “Pesquisa de avaliação da comunicação e motivação do público interno” (Apêndice B), realizada através de um questionário *on-line* com todos os colaboradores, com respostas sem identificação, em formato sigiloso. Segundo Tavares (2010), a pesquisa formal é uma ferramenta eficiente para a avaliação da comunicação e motivação interna.

Atualmente, a comunicação interna da empresa – entre o líder e os colaboradores e entre os colaboradores - é feita basicamente por conversas informais, telefonemas e troca de mensagens *off-line* (SMS) e *on-line* (WhatsApp e Facebook). Esses canais informais, embora importantes, não devem ser os principais da empresa.

As reuniões entre o líder e os colaboradores são realizadas mais regularmente, cerca de 15 a 20 dias, porém essa periodicidade não é frequente. As reuniões com todos os colaboradores da empresa acontecem raramente. Reuniões formais são extremamente importantes para o repasse eficiente de informações, comunicação e integração entre os funcionários. (TAVARES, 2010).

A empresa não possui atualmente *e-mail* institucional ou outro canal de comunicação interna oficial, além dos já citados. De acordo com a “Pesquisa de avaliação da comunicação e motivação do público interno”, os colaboradores querem manter as ferramentas informais, porém requerem outros tipos de instrumento como reuniões periódicas e *e-mail* institucional. Na referida pesquisa, 80% dos colaboradores indicaram não ser suficiente o número de reuniões entre todos da empresa. Na pergunta sobre os canais de comunicação interna necessários para uma boa comunicação na Inspire, 100% dos colaboradores votaram em manter os canais informais, como mensagens SMS, WhatsApp e Facebook, porém, 60% confirmaram que deseja a inserção de *e-mail* institucional e reuniões periódicas, conforme resultado da tabulação na Figura 19.

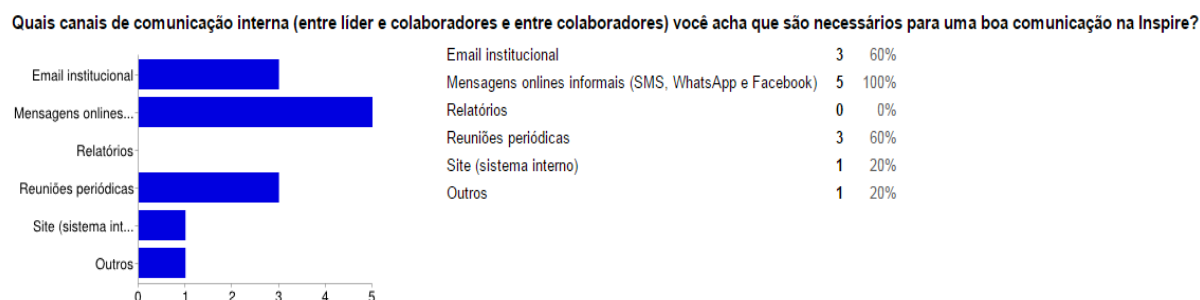


Figura 19: Gráfico da tabulação da pergunta sobre os canais de comunicação.

Em termos de motivação, a pesquisa mostra que ainda há falta integração entre os colaboradores. Apesar de o encontro e interação entre os colaboradores e o líder ser considerado, por unanimidade, como “Muito bom”, a pergunta sobre o nível interação entre os próprios colaboradores mostrou que a maioria considera “Médio” ou “Bom”, como pode ser visto na Figura 20.

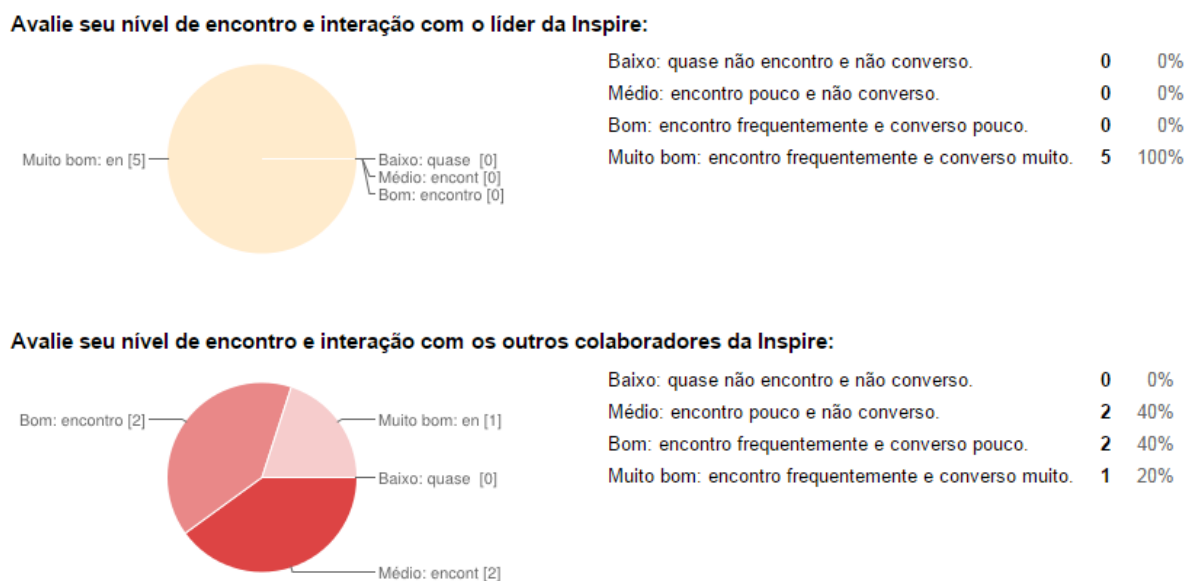


Figura 20: Gráficos da tabulação da pergunta sobre o nível de interação dos colaboradores.

Como já explicitado, a motivação dos colaboradores reflete no desempenho dos seus trabalhos e assim nos serviços que prestam, influenciando diretamente no cliente final e na imagem da empresa.

4.1.5.2 Comunicação institucional

Para diagnóstico e avaliação da comunicação institucional da empresa, foram retiradas informações do *briefing* aplicado e da análise de todo material institucional existente.

O material institucional da Inspire se resume à identidade visual e suas aplicações, nos uniformes dos colaboradores e alunos, na barraca da empresa montada nos eventos, no site, nas redes sociais e no cartão de visitas. Porém, algumas dessas peças estão ainda com a terminologia ‘Inspire Consultoria em Treinamento’, problema identificado anteriormente.

Por não ter uma assessoria de comunicação ou de imprensa, o contato com a mídia é feito diretamente pelo líder da equipe ou pelos treinadores. Porém, não há uma relação sólida, apenas um conhecimento superficial dos principais meios e profissionais de comunicação, sobretudo os da área esportiva. Desde sua criação, a empresa já teve algumas aparições na mídia local, como fotos de clientes e treinadores nas duas edições da Revista Mundo Movimento, revista especializada que cobre eventos esportivos de Juiz de Fora e região. Os alunos e professores da consultoria também costumam ter fotos divulgadas em site de cobertura dos eventos quais participam. Também já tiveram três aparições em reportagens de TV de emissoras locais, com participação do proprietário como fisioterapeuta e com os treinadores como profissionais da área ou como atletas.

As relações públicas da empresa são feitas de maneira informal pelo proprietário, sem nenhuma técnica definida ou formatação. A comunicação institucional da empresa é de extrema importância para construção da reputação da mesma, visto que trabalha fortemente a identidade e os valores da organização, a fim de construir sua imagem perante seus públicos.

4.1.5.3 Comunicação de marketing

Este tipo de comunicação trabalha o ‘P’ de promoção do marketing, ou seja, tem o objetivo de comunicar e promover os atributos dos outros ‘Ps’, a fim de, direta ou indiretamente, vender o produto ou serviço.

A organização para qual o plano é elaborado não possui nenhum sistema de administração de vendas e não há pessoas específicas para captação de clientes. Os serviços são vendidos, muitas vezes pelo famoso “boca a boca” ou por indicações. Os próprios treinadores, por serem do meio e por serem também atletas (ou ex-atletas), captam novos alunos.

Existem descontos para os alunos das equipes esportivas que queiram fazer aulas de pilates ou sessões de fisioterapia (são R\$20,00 de desconto nas aulas de pilates

e R\$10,00 na sessão de fisioterapia), porém esses descontos não são divulgados para os alunos.

A empresa mantém um site e uma página na rede social Facebook, estes são canais de comunicação institucional e, principalmente, de comunicação de marketing e relacionamento com os clientes (fidelização).

Ao conversar com o proprietário da empresa sobre a comunicação existente, como forma de coletar informações para esta análise, o mesmo percebeu a necessidade urgente de começar o trabalho nas redes sociais. Por isso, como maneira de diagnosticar melhor este canal e de familiarizar com o público neste meio, foi proposto o início do trabalho das redes sociais da Inspire, também como forma de preparação para as futuras atividades sugeridas neste plano. Para isto, foi elaborado um plano de comunicação digital (Apêndice C) para 2 meses (tempo de finalização deste trabalho).

Antes do início do trabalho com as redes sociais, a página da Inspire no Facebook (<https://www.facebook.com/InspireEsportes>) se posicionava como de uma marca profissional, com um número considerável de seguidores, porém havia pouco volume de postagens, faltava periodicidade, padrão e divulgação da empresa, seus serviços e dos alunos. Atualmente, são realizadas postagens diárias, de forma profissional, com textos, imagens e links. Os conteúdos são relacionados à divulgação da imagem institucional da empresa, dos serviços e também, e principalmente, nesse primeiro momento, da equipe atual, como forma de motivar os alunos, como fotos e informações dos treinos, eventos, dicas de esporte, saúde, entre outros de interesse de quem busca um estilo de vida mais saudável. Em um mês de trabalho a página (Figura 21) obteve 61 novos seguidores, tendo o maior alcance orgânico de 2.863, enquanto antes o máximo tinha sido 400 pessoas.



Figura 21: página da Inspire no Facebook com visão do administrador.

A Inspire Consultoria Esportiva não possuía perfil oficial no Instagram, portanto, foi necessário criá-la (<http://instagram.com/inspireconsultoriaesportiva>) e alimentá-la periodicamente, de acordo com o planejamento digital elaborado. Atualmente, são feitas, em média, cinco postagens por semana e em um mês de trabalho, já se tem 1100 seguidores (Figura 22). Por ser uma mídia social especializada em fotos, as postagens são focadas em fotografias bem trabalhadas, de boa qualidade e que “falem por si”. São postadas fotos de alunos, treinos, eventos, esporte entre outras que chamem atenção e vendam a empresa e seus serviços.



Figura 22: página da Inspire Instagram.

O site (<http://www.inspireesportes.com.br>) foi recém-lançado e, por isso, ainda não foi totalmente acabado, falta o sistema interno para alunos e professores terem acesso às planilhas de treinamento. O responsável pelo desenvolvimento do site da Inspire é o *webdesigner* terceirizado, Francisco Zaninette. O início do trabalho com o site começou em março de 2013, ainda está em processo de desenvolvimento e com contratação para supervisão do mesmo durante 1 ano após seu lançamento.

O site também foi incluído no plano digital elaborado anteriormente para a Inspire, porém, os ajustes ainda não começaram. Falta a revisão e inserção de novos textos, com linguagem profissional e atualização de seções importantes. O relacionamento com os alunos é feito de modo informal em grupos do WhatsApp, criados por alunos e que não são oficiais da empresa.

Ainda na internet, ao buscar no site Google (www.google.com.br – maior mecanismo de busca da internet) sobre a marca Inspire, depara-se com um problema sério de posicionamento do nome da marca. No Facebook (a única rede social mais estruturada da empresa) o nome da página é InspireEsporte, mas no título da página o nome divulgado é Inspire Consultoria Esportiva e, em alguns momentos, denomina-se Inspire Assessoria Esportiva. Já o site possui no seu endereço o nome inspireesporte e no logotipo do site estava Inspire Consultoria em Treinamento. Assim como acontece na parte visual da identidade da empresa, a parte de nome de marca também está com o mesmo problema de uniformidade e isso está se refletindo nas buscas na internet.

A participação da empresa em eventos é constante, estando presente em praticamente todas as corridas do Ranking de Juiz de Fora e em competições de mountain bike. Além dos uniformes e da tenda, a Inspire fornece alimentação e apoio aos atletas durante todo o evento.

4.1.6 Análise da Concorrência

Os concorrentes da Inspire Consultoria Esportiva serão descritos de forma geral, sem aprofundamento em características altamente mercadológicas, pois, para esse planejamento, o foco será nas formas de comunicação que os mesmos desenvolvem.

Segundo Kotler (2000), os concorrentes são empresas que atendem as mesmas necessidades dos clientes. Portanto, não são apenas as do mesmo setor, que oferecem o mesmo serviço, são também as empresas que prestam serviços diferentes, mas que podem proporcionar os mesmos benefícios que os clientes atuais e potenciais da Inspire buscam.

Os concorrentes da Inspire são, em ordem decrescente de nível de competitividade no mercado, as outras consultorias esportivas da cidade, que oferecem serviços na mesma área ou que proporcionam o mesmo benefício, como: Vidativa, Saúde Performance, Long Life, Corpore, Gema, Tri Runners, Hyperium e Life Well. As clínicas de fisioterapia e os estúdios de pilates da cidade, as academias de musculação e os pessoais *trainers*, são também concorrentes da empresa.

Porém, os concorrentes diretos da Inspire são os que possuem serviços que conseguem oferecer os mesmos benefícios aos seus clientes. Foram selecionados para análise cinco empresas: Corpore (mesma dinâmica, pois tem equipe esportiva e serviços de fisioterapia completos), Vidativa (a maior consultoria da cidade, equipes esportivas e serviços que dão suporte como a fisioterapia), Saúde Performance (2ª maior consultoria da cidade), Long Life (3ª maior consultoria) e Dynamo (serviços de fisioterapia e musculação).

Para diagnóstico dos serviços dos principais concorrentes, selecionamos as suas características diferenciadoras, cujos pontos fortes podem se tornar uma ameaça para a Inspire, e as fraquezas, que podem ser uma oportunidade para a empresa:

- **Vidativa:** é uma consultoria esportiva que com equipes de caminhada, corrida, ciclismo, triathlon e infantil (atividades físicas em geral). Além de oferecer serviços de avaliação e treinamento funcional, acompanhamento nutricional e *cross fit*. Organização de eventos esportivos.

-

Pontos Fortes:

- Faz a organização da maioria dos eventos esportivos da área (corrida, bike, triathlon) na cidade.
- Tem um crescimento rápido no mercado.
- A equipe de corrida é grande, unida e com alto nível competitivo.
- Tem duas sedes, com estúdios grandes, bem equipados e adotam boas técnicas. Possui sede para treinamento de natação.
- Excelentes profissionais.

Pontos Fracos

- Avaliação física inicial do aluno é fraca.
- Equipe de ciclismo pequena e de nível competitivo médio.
- Não possui nenhum serviço de fisioterapia como apoio ao treinamento esportivo.

- **Saúde Performance:** presta consultoria esportiva e tem equipes de caminhada, corrida, ciclismo, natação e triathlon. Além de oferecer serviços de *personal trainer*, avaliação e treinamento funcional.

Pontos Fortes:

- Organiza alguns eventos esportivos da área.
- Tem uma equipe unida de alunos e com um bom nível de competitividade.
- Possui um estúdio de nível médio em termos de espaço e equipamento.
- Bons profissionais.
- Bom histórico profissional, por ser uma das primeiras do setor.

Pontos Fracos:

- Trabalha somente para classes A e B, totalmente elitizada.
- Não possui nenhum serviço de fisioterapia como apoio ao treinamento esportivo.
- Longe localização do estúdio.

- **Long Life:** é uma consultoria esportiva com equipes de caminhada, corrida, ciclismo e infantil (com atividades físicas em geral). Além de oferecer serviço de *personal trainer*, atendimento para empresas (ginástica laboral) e treinamento para concursos.

Pontos Fortes:

- Equipes esportivas bem unidas e destaque para equipe infantil.
- Nível de competitividade médio dos alunos.
- Possui equipe para crianças.

Pontos Fracos:

- Estúdio incompleto e com equipamentos não tão bons.
- Equipe de ciclismo fraca competitivamente.
- Não possui nenhum serviço de fisioterapia como apoio ao treinamento esportivo.

- **Corpore:** é um centro de saúde focado na fisioterapia, pilates, musculação, e possui equipe de caminhada e corrida.

Pontos Fortes:

- Serviços diversificados e muito bons em técnicas e com excelentes profissionais. Estúdio completo.
- Possui fisioterapia focada na área esportiva, pilates e musculação, com todos os serviços muito bons.

Pontos Fracos:

- Equipe de corrida fraca.
- Não possui equipe de ciclismo ou triathlon.

• **Dynamo:** é uma academia com serviços de musculação, fisioterapia, consultoria nutricionismo, serviços de estética. Presta consultoria e possui uma equipe de caminhada e corrida.

Pontos Fortes:

- Estúdio grande, muito bem equipado, completo (o melhor da cidade).
- O sócio e fisioterapeuta é um excelente profissional, com um dos melhores nomes na cidade.
- Equipe de corrida (Gema) grande e com bom nível competitivo. Boa localização.

Pontos Fracos:

- É uma academia elitizada, portanto os serviços são bem mais caros.

Fazendo uma comparação entre os pontos fortes e fracos da Inspire Consultoria Esportiva, descritos no Quadro 2, “Pontos fortes e fracos dos serviços”, e as forças e fraquezas dos serviços dos concorrentes são possíveis destacar alguns pontos, como:

• Ter um estúdio grande, completo e com bons equipamentos é uma oportunidade para a Inspire, visto que nem todos os concorrentes possuem uma sala de treinamento boa.

• O suporte fisioterapêutico, proporcionado pela empresa em todos os seus serviços também é uma boa oportunidade para a empresa, visto que nenhuma consultoria esportiva tem esse serviço, somente as acadêmicas especializadas;

- O fato de nem todos os concorrentes possuírem equipes de ciclismo ou triathlon também pode ser uma oportunidade de investimento desses serviços para a Inspire. Além da equipe de ciclismo da Inspire ser a mais forte de Juiz de Fora e região.

- A maioria dos concorrentes têm equipes de corrida grandes e com um bom nível competitivo, o que é uma forte ameaça à Inspire.

- O fato das equipes concorrentes terem mais entrosamento e união entre os alunos, também são características ameaçadoras, que devem ser trabalhadas na empresa.

- A organização de eventos por dois concorrentes pode ser visto como ameaça, no sentido que eles acabam se divulgando mais com esse trabalho.

Além de conhecer bem os serviços, as forças e as ameaças dos concorrentes, é importante entender suas atuações em comunicação, seus projetos e formas:

- **Corpore:** comunicação institucional e de marketing bem trabalhadas, ampla divulgação da marca e dos serviços nas redes sociais, porém não há muita interação com clientes. Foco maior na divulgação dos serviços, principalmente os diferenciados. Trabalha muito pouco a comunicação com os clientes atuais, não divulga fotos, nem informações sobre o desempenho dos alunos e eventos que participam. Identidade visual fraca e pouco trabalhada.

- **Vidativa:** possui uma boa gestão da comunicação interna com valorização externa dos treinadores, com divulgação no site institucional da empresa, na página no Facebook e na mídia local. A comunicação institucional e de marketing é trabalhada amplamente nas redes sociais e nos eventos que a empresa organiza. Aparece frequentemente na mídia por meio de seus treinadores, alunos (atletas) e pelos seus eventos. Tem um bom material institucional e de promoção, bem trabalhados e divulgados. Possui ótima comunicação *on-line* com cliente atuais, potenciais e parceiros. Identidade visual bem forte e trabalhada.

- **Saúde Performance:** possui bons e eficientes canais de comunicação com o público, site e redes sociais bem estruturados e atualizados. A comunicação institucional e de marketing é trabalhada amplamente nas redes sociais, porém muito focada para os clientes atuais, como forma de fidelização. Há pouca divulgação dos serviços para captação de novos clientes. Trabalha bem a marca dos parceiros. Organiza alguns eventos e aparece eventualmente nas mídias locais.

Comunicação no ponto de venda (PDV) bem trabalhada. Identidade visual trabalhada, mas não muito forte, em seus materiais institucionais e de marketing.

- **Long Life:** valoriza seus colaboradores com divulgação e motivação externa. Possui bons e eficientes canais de comunicação com o público, site e redes sociais bem estruturados e atualizados. A comunicação institucional e de marketing é trabalhada amplamente nas redes sociais, porém muito focada para os clientes atuais, como forma de fidelização. Há pouca divulgação dos serviços para captação de novos clientes. Comunicação no PDV média-bom e trabalhada. Trabalha bem a marca dos parceiros. Material institucional bem estruturado e divulgado. Identidade visual bem trabalhada e fortalecida.

- **Dynamo:** comunicação institucional e de marketing pouco trabalhada externamente. Pouca divulgação *on-line*, porém boa comunicação no PDV. Já a equipe de corrida (Gema), tem uma melhor comunicação e divulgação da marca e dos serviços, principalmente *on-line*. Entretanto, não trabalha tanto a comunicação com os clientes atuais de forma direta, nem tanto a divulgação dos serviços de forma direta, apenas indiretamente com dicas de treinamento. Identidade visual pouco trabalha e fraca.

Como já visto anteriormente, a Inspire não tem canais de comunicação estruturados, portanto, analisar o trabalho e a comunicação dos concorrentes é também uma forma de buscar inspiração e entender o que está sendo feito em termos de comunicação na área esportiva em Juiz de Fora. Portanto, nota-se que a empresa possui muitas deficiências na área de comunicação e, por isso, serão propostas ações para a melhoria da Inspire.

Em uma análise geral, os concorrentes trabalham a identidade visual da empresa de forma muito marcante, principalmente nas redes sociais. Por isso, é importante padronizar e trabalhar de forma coesa a identidade visual da Inspire em todos os veículos. Quase todos os concorrentes trabalham muito bem a comunicação *on-line*, divulgando seus serviços e, principalmente, seus alunos atuais, como forma de motivar e unir as equipes, criando relacionamentos através das mídias sociais. Este é um dos principais pontos a serem trabalhados na Inspire Consultoria Esportiva.

No plano de comunicação digital elaborado para a Inspire (Apêndice C), foi feita uma análise da atuação *on-line* dos principais concorrentes, em termos de redes sociais e buscas na internet em geral.

As análises do ambiente interno da empresa são primordiais para o bom entendimento da mesma, a fim de poder levantar os pontos de melhoria e ter uma melhor tomada de decisão para traçar objetivos e metas adequados à realidade da empresa. Também será possível propor ações que ajudem a organização a se fortalecer em seus pontos fortes, aprimorando e divulgando os mesmos para seus públicos; amenizar seus pontos fracos; tentar evitar as ameaças e aproveitar as oportunidades do mercado.

4.2 RESUMO

O plano de comunicação empresarial integrada se norteia nas três comunicações existentes em uma empresa: interna, institucional e de marketing. Por isso, muitas das etapas do planejamento são divididas nessas três percepções da comunicação.

Será realizado o estudo de cada público de interesse de acordo com as três formas de comunicação empresarial. Para entender como se comportam, tanto em termos demográficos, quanto psicográficos. Dessa forma, será possível traçar ações que sejam adequadas a cada tipo de perfil.

Também serão definidos objetivos e metas distintos para cada comunicação, porém complementares ao objetivo geral do plano, de forma que se alinhem para que os resultados obtidos sejam coesos e relevantes. As estratégias e suas respectivas ações serão formuladas visando estruturar a empresa para que as atividades de comunicação possam, quando realizadas de forma completa e eficiente, alcançar o objetivo geral do plano.

A escolha da realização do plano de comunicação empresarial integrada para a Inspire Consultoria Esportiva surge da necessidade da empresa em ter ferramentas básicas de comunicação em várias áreas. Atualmente, a Consultoria não possui nenhum sistema de comunicação estruturado e formalizado, sendo a comunicação feita de modo informal e sem planejamento. Por abranger a comunicação interna, institucional e de marketing, este modelo de plano é considerado o mais ideal para o momento da empresa, pois irá atingir, simultaneamente, várias áreas e públicos.

Os resultados almejados com as atividades propostas são a formação de uma cultura de comunicação na empresa e a estruturação de ferramentas para cada área específica, de forma complementar, para que se tenha uma comunicação integrada.

4.3 INFORMAÇÕES SOBRE OS PÚBLICOS DE INTERESSE

Como a comunicação empresarial integrada abrange todos os tipos de comunicação de uma empresa é essencial que se conheça todos os públicos que ela pretende atingir. Conhecendo bem os públicos-alvo da comunicação é possível trabalhar melhor a mensagem e escolher as ferramentas e canais mais adequados para cada um deles.

É importante lembrar neste momento que os públicos estão mudando constantemente, encontram-se cada vez mais segmentados e diferenciados. Principalmente na comunicação empresarial integrada, temos diversos públicos com necessidades diferentes, por isso é preciso analisá-los e conhecê-los bem.

4.3.1 Público interno

Por ser uma empresa de micro porte, a Inspire Consultoria Esportiva possui poucos colaboradores, são cinco no total e mais dois terceirizados. A estrutura organizacional da empresa se divide da seguinte maneira:

- Diretoria/ Administrativo/RH/Financeiro/Comunicação: Armando
- Secretaria/recepção: Tainá
- Fisioterapia: Armando
- Pilates e RPG: Sarah e Armando
- Corrida: Pablo e Armando
- Bike: Daniel, Vitor e Armando
- Triathlon: Pablo e Armando

O Quadro 3 , “Informações demográficas sobre os colaboradores e terceirizados“, apresenta os dados demográficos dos colaboradores e terceirizados da Inspire. Eles foram retirados do *briefing* e de conversas informais com cada funcionário.

Quadro 3 - Informações demográficas sobre os colaboradores e terceirizados							
Nome	Cargo na empresa	Serviços que presta	Idade	Escolaridade/Formação	Estado civil	Classe social (A, B, C, D e E)	Tempo na empresa
Armando	Proprietário/líder, fisioterapeuta	Administrativo, Financeiro, RH e serviços: fisioterapia, pilates, RPG, consultoria e treinamento de corrida e bike.	27	Superior completo em fisioterapia	Solteiro	C	1 ano e 8 meses
Sarah	Fisioterapeuta	RPG e Pilates	30	Superior completo em	Casada	D	1 ano e 5

				fisioterapia			meses
Tainá	Secretária/Limpeza	Atendimento e recepção dos clientes, ligações e marcações de consultas e reuniões. Também atua na limpeza da clínica.	21	Médio	Solteira	E	1 anos e 8 meses
Vitor	Treinador de bike	Treinamento de bike.	34	Ensino médio completo	Solteiro	D	8 meses
Daniel	Treinador de bike	Treinamento de bike, cálculo de planilhas e avaliações físicas dos alunos da bike	25	Ensino superior completo em Educação Física	Solteiro	D	8 meses
Pablo	Treinador de corrida e triathlon	Treinamento de corrida e triathlon, cálculo de planilhas e avaliações físicas da corrida e do triathlon.	26	Ensino superior completo em Educação Física	Solteiro	D	1 ano e 8 meses
Francisco	WebDesigner	Desenvolvimento do site e manutenção durante 1 ano.	32	Ensino técnico completo em webdesigner.	Solteiro	D	11 meses
Diogo	Designer	Desenvolvimento da identidade visual e peças de desdobramento, uniformes, materiais institucionais e de divulgação.		Ensino superior completo em publicidade.	Casado	D	1 ano

Um dos principais aspectos psicográficos relevante para esta análise foi definido a partir das conversas informais com os colaboradores e o convívio no ambiente da empresa durante a pesquisa para o projeto. A maioria dos colaboradores, além de trabalharem com esporte, também o pratica. São atletas amadores ou profissionais ou praticam algum tipo de exercício físico fora do horário de trabalho. Até mesmo os dois terceirizados são, na verdade, alunos da empresa e, portanto, participam ativamente das práticas esportivas da mesma.

Sendo assim, e com informações coletadas informalmente destes colaboradores, é possível dizer que além de trabalho, o esporte também é um prazer na vida dessas pessoas. Dessa forma torna-se mais fácil trabalhar o *endomarketing* na empresa, pois, afinal, todos têm em si a motivação do esporte, como citado por Morgan e Summers (2008). Eles têm o esporte como um forte elemento cultural, estando muito ligado às emoções coletivas e individuais. Além disso, pode-se dizer que todos acreditam realmente na filosofia da empresa de levar uma vida mais saudável com a prática esportiva frequentes, tanto que também o fazem nas suas próprias vidas.

4.3.2 Público externo institucional

De todos os públicos externos de interesse para a comunicação institucional da Inspire, pode-se considerar os clientes atuais e a comunidade - onde estão também os potenciais clientes- como o público principal.

Os dados demográficos dos clientes atuais podem ser analisados no Quadro 4, “Dados demográficos dos clientes atuais”, elaborado a partir de informações do *briefing* e com a ajuda dos colaboradores da empresa. Os dados não são exatos e sim uma média segundo o conhecimento de todos os professores da consultoria que lidam diretamente com os alunos.

Quadro 4 - Dados demográficos dos clientes atuais						
Serviços	Nº de clientes	Média de idade	Cidade/Estado	Escolaridade	Estado civil/filhos	Classe social (A, B, C, D e E)
Fisioterapia clássica	8	26 a 70	Juiz de Fora, São João Nepomuceno	Ensino médio completo/ superior em curso/ superior completo	4 casados, 4 solteiros, 5 com filho e 3 sem filho	A,B,C,D e E
Pilates/RPG	38	10 a 75	Juiz de Fora	Ensino médio completo/ superior em curso/ superior completo	22 casadas e 16 solteiras, 21 com filho e 17 sem filho	A, B, C, D e E
Massagem	2	77 e 81	Juiz de Fora	Superior completo	Solteiros e sem filho	B e C
Drenagem	1	51	Juiz de Fora	Superior completo	Casado, com filho	B
Corrida	20	22 até 52	Juiz de Fora	Ensino médio completo/ superior em curso/ superior completo	15 solteiros, 5 casados, 7 com filho e 13 sem filho	B, C, D e E
Bike	23	16 até 53	JF, Itaúna, Belo Horizonte	Ensino médio em curso/ensino médio completo/ superior em curso/ superior completo	16 solteiros, 7 casados, 4 com filhos e 19 sem filho.	A, B, C, D, e E
Triathlon	4	24 até 31	Juiz de Fora	superior em curso/ superior completo	4 solteiros e 1 com filho	A, B, C e D

Pelo *briefing* foi possível entender os principais motivos que levam os alunos a procurarem os serviços da empresa. A fisioterapia e pilates são procurados por pessoas que querem ter melhor qualidade de vida, bem estar, diminuir o estresse, tratar lesões ou doenças. Já os serviços de treinamento esportivo são buscados para emagrecimento, saúde em geral, rendimento, evitar lesões, convívio em grupo, participar de uma equipe, auto-superação, exercício físico com suporte, estrutura e orientação profissional.

A análise psicográfica dos clientes atuais pode ser feita também a partir das conversas informais com os colaboradores e pelo convívio nos treinos e eventos da empresa. Pode-se dizer que os atuais clientes condizem com o público-alvo que a empresa quer atingir, pois são pessoas de todas as idades, desde jovens de 10 anos até idosos de 81, que querem, de alguma forma, seja pela fisioterapia e o pilates, seja pela prática esportiva, cuidar do corpo e da saúde praticando exercícios físicos frequentemente.

Além disso, é possível dizer que os alunos das equipes esportivas são pessoas que admiram e querem crescer no esporte, que têm também o esporte como elemento cultural e suas emoções ligadas a ele. Os praticantes da corrida, ciclismo e triathlon são tanto atletas que querem se tornar fortes e competitivos para provas na modalidade, quanto pessoas que buscam um estilo de vida mais saudável, praticar atividade física regularmente e fazer parte de uma equipe. Foi notado, por meio de conversas informais com os colaboradores, que os alunos têm um forte desejo de fazer parte de uma equipe unida, entrosada e com amizade.

Também como público de interesse, temos a comunidade, que são todas as pessoas ao redor da empresa que, de alguma forma, sabem ou podem ficar sabendo da existência da mesma, seja pela prestação dos seus serviços, seja pela imprensa. Essa comunidade abrange Juiz de Fora, mais particularmente pessoas que moram em bairros adjacentes à sede da empresa e pessoas que circundam pelos locais onde a empresa presta seus serviços, como os alunos, professores e transeuntes da UFJF, na via São Pedro e dos outros locais de treino. É importante ressaltar que com o trabalho de comunicação institucional ampliado pela internet é possível que a comunidade seja expandida para outras regiões demográficas.

Outro público externo de interesse na comunicação institucional são os concorrentes (explicitados no Capítulo 4.1.6, sobre a análise dos concorrentes), os fornecedores e parceiros. A empresa não possui fornecedores frequentes, já que os equipamentos da fisioterapia como maca, elástico, *kinesio taping*, pesos, bolas e outros equipamentos do tipo, sofrem pouco desgaste com o tempo, precisando serem trocados muito esporadicamente. O principal fornecedor é a empresa HMG Produtos. Os uniformes são feitos sob demanda dos alunos, esperando sempre uma boa quantidade para fazer o pedido, existem 3 principais fornecedores a Erts (uniformes de ciclismo), a RDD (uniformes de corrida e pilates), a RDT (corrida e pilates) e Woon (triathlon). O material de escritório e limpeza da clínica e a alimentação levada para os eventos (frutas, água, barra de cereal) são comprados em supermercados próximos à empresa, sem ter algum tipo de fidelidade.

A empresa possui atualmente dois parceiros, a Açai Power Mix, que fornece açai para ser distribuído nos eventos e, em troca, a Inspire faz a divulgação o produto e da marca da empresa em materiais de divulgação no evento e nos canais de comunicação na internet. A mais recente parceria da organização é com o estúdio de fotografia e filmagem HawaFilms, que fará cobertura fotográfica de alguns eventos que a empresa participa e fotos específicas para material institucional e promocional. Em troca, o proprietário do estúdio, o atleta profissional de skate, Caio César, faz seu tratamento e preparo físico em sessões de fisioterapia na Inspire.

A imprensa é considerada um público influenciador, pois se comporta como um canal de informação intermediária de credibilidade entre a empresa e os outros públicos. O tipo de mídias jornalísticas mais influentes na Inspire são as locais, impressa – Jornal Tribuna de Minas e Diário Regional, TV – Panorama, Alterosa e TVE, rádio – Solar, Cidade, Globo, Alô FM, Catedral e *on-line* – Tribuna Online, Acessa.com, G1 Zona da Mata, e as mídias locais especializadas em esporte e cobertura de eventos esportivos como os sites Globo Esportes Minas, Rumo Certo, Toque de Bola, Move It e Superação JF e Revista Mundo Movimento.

4.3.3 Público externo de marketing

O público externo de marketing da Inspire são todos os interessados na comunicação dos serviços da empresa no sentido de consumi-lo. Portanto, são os potenciais clientes, pessoas com maior possibilidade de contratar os serviços da empresa, e os clientes atuais, como forma de fidelização e com possibilidade de se vincular a outros serviços.

Para traçar o perfil dos *prospects* é possível basear-se nos dados dos clientes atuais, pois esses representam exatamente o tipo de cliente com potencial para adquirir os serviços da Inspire. São jovens e adultos, de todas as idades e classes, que desejam ter um estilo de vida mais saudável através da prática de exercícios regulares com orientação e suporte profissional. Além de pessoas que queiram fazer atividades físicas em grupos, participando de uma equipe e com sentimento de união e amizade.

É importante ressaltar que, embora atue em Juiz de Fora e região, a Inspire tem clientes em áreas mais afastadas do estado, portanto, para promoção dos serviços também pode-se atingir essas pessoas.

4.4 OBJETIVOS E METAS

Neste capítulo, propõe-se que sejam traçados os objetivos e as metas para cada tipo de comunicação da empresa: interna, institucional e de marketing. As formulações desses pontos serão baseadas segundo o pensamento do autor do modelo de plano seguido, Tavares (2010), que coloca os objetivos de comunicação como o posicionamento ou enfoque daquela comunicação, sendo algo mais qualitativo. Já as metas, o referido autor entende como a quantificação e o prazo para atingir o objetivo. Esse pensamento é similar ao de Kotler (2000), que entende o objetivo como “o que a empresa deseja alcançar” e as metas são “objetivos que tenham um prazo e podem ser mensuráveis”.

Como o plano de comunicação empresarial integrada abrange os três tipos de comunicação, trabalhando com públicos distintos, o modelo escolhido sugere que sejam traçados objetivos e metas para cada um. Porém, é importante ver a empresa como um todo, já que a comunicação pretende ser integrada e, por isso, elaborou-se também o objetivo geral do plano, que aborda, de forma resumida, os objetivos específicos de cada comunicação:

- **Objetivo geral da comunicação empresarial integrada:** estabelecer uma comunicação empresarial integrada na Inspire Consultoria Esportiva, por meio de atividades e ferramentas de comunicação adequadas para cada público (interno, institucional e de marketing), tornando a empresa mais competitiva frente ao mercado.

Conforme o plano de comunicação seguido, serão propostos objetivos e metas para cada tipo de comunicação de acordo com o estudo teórico realizado para este trabalho, a análise dos respectivos públicos e das ferramentas utilizadas até o momento na empresa, além, é claro, da reunião com o proprietário e da sua opinião.

4.4.1 Objetivos e metas da comunicação interna

- **Objetivo:** Melhorar o repasse de informações empresariais e institucionais para os colaboradores, construindo uma comunicação integrada (na qual todos saibam o que acontece em todas as áreas da empresa) e a motivação deste público para com o seu trabalho e a empresa.

- **Metas:**

- 1º- Comunicação interna: Reaplicar a “Pesquisa de avaliação da comunicação e motivação do público interno” e obter 100% das

respostas nas opções: “Conversa com o líder”, “Conversa com outros colaboradores”, “Reuniões” e “*E-mail* institucional”, referentes às perguntas: “Como você fica sabendo sobre as informações importantes da Inspire?” e “Como você fica sabendo sobre os problemas da Inspire?” do questionário.

Prazo: 6 meses.

- 2º- Endomarketing: Reaplicar a “Pesquisa de avaliação da comunicação e motivação do público interno” e obter 100% de respostas “SIM” referente à pergunta “Você sente motivado para desenvolver seu trabalho?” do questionário.

Prazo: 6 meses.

4.4.2 Objetivos e metas da comunicação institucional

- **Objetivo:** Fortalece uma imagem positiva da empresa, passando mensagens e atuando de acordo com sua filosofia, perante seus públicos de interesse.

- **Metas:**

- 1º- Ter aparições positivas e espontâneas na mídia local de Juiz de Fora e região, tanto na mídia geral, quanto na especializada em jornalismo esportivo.

Prazo: 1 ano.

- 2º- Criar uma pesquisa de avaliação da satisfação dos clientes atuais e obter a maioria das respostas “Boa” e/ou “Ótima” referentes às perguntas “Como você considera a sua satisfação com os serviços da Inspire?”, “Como você avalia a comunicação da Inspire com você?” e “Como você avalia a imagem da empresa perante o mercado?” do questionário.

Prazo: 1 ano.

4.4.3 Objetivos e metas da comunicação de marketing

- **Objetivo:** Divulgar ampla e intensamente os serviços da empresa com foco no diferencial do suporte fisioterapêutico.

- **Meta:** Aumentar em 100% o número de clientes nos serviços de fisioterapia (RPG, massagem e drenagem), pilates, corrida, ciclismo e triathlon.

Prazo: 1 ano.

Os objetivos do plano e de cada comunicação servem para direcionar os caminhos que a comunicação pretende seguir, alinhando melhor as estratégias às verdadeiras demandas da empresa. As metas se constituem como uma forma mais palpável de como a empresa deseja alcançar seus objetivos. As ferramentas de comunicação e seus respectivos meios, formas e responsáveis, são os instrumentos utilizados para concretizar as metas e atingir os objetivos.

4.5 DETERMINAÇÃO DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL DO PLANO

Após ser feito um diagnóstico da empresa, traçados seus objetivos e metas, ou seja, o que se deseja alcançar, é chegado o momento de definir as estratégias. Barney e Hesterley (2001) acreditam que a estratégia é a escolha da teoria de como obter vantagem competitiva, de forma que a empresa possa visualizar seus pontos fortes e fracos e, também, se preparar para eventuais ameaças e oportunidades advindas do ambiente externo.

Neste ponto, serão determinadas as ferramentas (técnicas), os meios, as formas, o período e frequência de utilização, justificativa de uso e determinação dos responsáveis de cada ferramenta proposta. Para melhor visualização foram elaborados os quadros 5, 6 e 7 que resumem o que foi proposto para cada comunicação, segundo sugestão do modelo de plano sugerido por Tavares (2010).

Para cada estratégia escolhida foi elaborado um plano de ação, no qual suas respectivas ferramentas são explicadas de forma detalhada, além de incluir a justificativa da proposta e decidir quais serão os responsáveis pela implementação.

É importante ressaltar que, apesar de dividir as estratégias de comunicação em cada tipo de comunicação existente na empresa, o objetivo é que o plano de comunicação seja integrado. Deste modo, é possível perceber que, em muitos momentos, utilizam-se as mesmas ideias nas mensagens veiculadas para todos os tipos de comunicações, trabalhando a identidade da empresa de forma a construir a imagem desejada, criando, assim, uma boa reputação e vantagem competitiva por meio da comunicação integrada.

Outro ponto relevante neste momento, que não foi levantado no diagnóstico para ser abordado agora, é a falta de uma pessoa da área de comunicação dentro da empresa. Nos planos de ação será necessário definir alguém responsável pela execução das estratégias. Em alguns pontos poderá ser o líder ou outros colaboradores da empresa, mas em muitos momentos será necessário ter alguém específico da área, como, por exemplo, na elaboração de um release. Portanto, fica aqui a observação sobre a necessidade de ter um colaborador ou terceirizado responsável pela condução posterior deste plano e também para futuros apontamentos de demandas da área, entre outras tarefas que podem surgir que requeiram um especialista. Entretanto, como não há ninguém com este perfil no momento, as responsabilidades das tarefas serão alocadas para o líder, colaboradores ou terceirizados, de acordo com as demandas.

4.5.1 Plano de ações para as estratégias de comunicação interna

De acordo com o Quadro 5, “Estratégias de comunicação interna”, pode-se perceber que as estratégias para a comunicação interna Inspire são para formulação de canais oficiais de informação e técnicas de motivação básicas e simples, porém, que surtem bons resultados. Por possuir atualmente poucas plataformas de comunicação foi preciso pensar em canais que formatassem o início deste trabalho de comunicação interna e suprissem as demandas atuais, descobertas por meio do diagnóstico feito sobre a empresa e, principalmente, da “Pesquisa de avaliação da comunicação e motivação do público interno” realizada com os colaboradores.

Quadro 5 - Estratégias de comunicação interna			
Ferramentas	Meios	Formas	Períodos
Comunicação <i>On-line</i>	<i>E-mail</i>	E-mail institucional	1 vez criado, frequência de uso diária
Relações Públicas	Reuniões	Reunião com todos os colaboradores da empresa e com cada setor	1 vez ao mês
	Eventos (Congressos, palestras e workshops)	Pagamento total ou parcial das inscrições	Eventualmente
	Cartões datas comemorativas	Impressos e digitais	Eventualmente
	Pesquisa formal anônima via internet	Questionário de satisfação da comunicação interna	Semestralmente

- **Plano de ação 1:**
 - **Ferramenta:** Comunicação *on-line*

- **Meio:** *E-mail*
 - **Formas:** criação de *e-mails* institucionais para cada colaborador, de forma nominal e com assinatura com identidade da empresa.
 - **Período:** uma vez criados para os colaboradores existentes, poderá ser criado a cada novo colaborador que entrar na empresa. A frequência de uso deve ser diária e com finalidades profissionais.
 - **Justificativa:** A empresa não possui nenhum canal de comunicação interna oficial e na “Pesquisa de avaliação da comunicação e motivação do público interno”, 60% dos colaboradores consideram achar necessária a criação do *e-mail* institucional. Além de ser a forma mais rápida e fácil para repasse de mensagens oficiais e longas, é uma maneira de garantir o registro de informações tanto para a empresa, quanto para os colaboradores. Além de ser mais profissional para a comunicação entre colaboradores e alunos e o líder com fornecedores e parceiros.
 - **Responsável pela implementação:** muitas vezes o provedor que hospeda o site institucional também instala os *e-mails* institucionais, portanto, será de responsabilidade do *webdesigner*, Francisco Zaninetti.
- **Plano de ação 2:**
 - **Ferramenta:** Relações públicas
 - **Meio:** Reuniões
 - **Formas:** reunião com todos os colaboradores da empresa (geral) e reunião com cada setor (setorial) - corrida, ciclismo, triathlon e pilates.
 - É importante que as reuniões tenham uma data e horário pré-agendados, por exemplo, toda última sexta do mês de 18h às 19h, para que os colaboradores possam se programar com antecedência.
 - Ainda assim, deve-se, com uma semana de antecedência, lembrar e confirmar por *e-mail* com todos. Os colaboradores que não puderem comparecer, deve enviar um *e-mail* com sua justificativa de ausência.
 - É interessante que cada colaborador possa enviar uma sugestão de assunto para ser abordado na pauta geral da reunião. Isso poderá ser feito pelo *e-mail* de confirmação.
 - Elaborar uma apresentação oficial, com a identidade da empresa para serem feitas as exposições dos assuntos da pauta.
 - Em toda reunião deverá ser feita uma ata (caderno de atas) do que foi discutido e assinada por todos.

- **Período:** uma vez por mês com todos e com cada setor. Essa frequência foi sugerida a partir da “Pesquisa de avaliação da comunicação e motivação do público interno” na qual 80% dos colaboradores votaram em reuniões setoriais e gerais mensais.
 - **Justificativa:** O encontro formal do líder com os colaboradores e entre os colaboradores é imprescindível para manter atualizado sobre os assuntos da empresa e integrar os funcionários. As reuniões devem ter como objetivo o repasse de informações importantes como atividades que estão sendo desenvolvidas na empresa e em cada setor, novos projetos, problemas, investimentos, novas parcerias, entre outros temas relevantes. Também deve ser um momento para o diálogo e troca de ideias e, portanto, os colaboradores devem ser incentivados a opinar e ajudar.
 - **Responsável pela implementação:** líder, Armando; secretária, Tainá (para agendar as reuniões e fazer a pauta e ata da mesma) e todos os colaboradores.
- **Plano de ação 3:**
 - **Ferramenta:** Relações públicas
 - **Meio:** Eventos
 - **Formas:** pagamento total ou parcial da participação dos colaboradores em eventos científicos e práticos na área de atuação de cada um, como congressos, palestras e workshops.
 - Expor aos colaboradores essa forma de incentivo do crescimento profissional de cada um, pedindo para que enviem, de preferência no início do ano, um calendário de eventos de interesse em participação.
 - Analisar os eventos adequados e viáveis para custeio e selecionar os que serão escolhidos de acordo com a verba para investimento dessa ação.
 - Comunicar as decisões para os colaboradores e fazer um calendário de eventos para participação.
 - Após a participação no evento, pedir que, na próxima reunião geral, o colaborador faça um depoimento de como foi o evento, o que acrescentou na sua vida profissional e como pode ser aplicado no seu trabalho na empresa. Além disso, o colaborador deverá apresentar um relatório escrito sobre sua participação no evento.

- **Período:** Levantamento e análise feitos uma vez ao ano, de preferência no início. O custeio e participação do colaborador no evento serão de acordo com a data do mesmo.
 - **Justificativa:** Os eventos são muito importantes como ação de endomarketing. Segundo Tavares (2010), os eventos permitem com que os colaboradores quebrem a rotina dos afazeres diários, façam contatos e interajam com outros profissionais. Nesses tipos de eventos é possível que o colaborador se atualize profissionalmente e adquira novos conhecimentos que serão bons para ele como profissional e para a empresa.
 - **Responsável pela implementação:** líder, Armando e todos os colaboradores da empresa.
- **Plano de ação 4:**
 - **Ferramenta:** Relações Públicas
 - **Meio:** Cartões de datas comemorativas
 - **Formas:** elaborar e entregar cartões com mensagens de homenagem em datas comemorativas importantes, por exemplo, aniversário, dia da profissão (fisioterapeuta, educador físico, secretária etc), dia dos pais, dia das mães, Natal entre outras datas relevantes para a realidade dos colaboradores.
 - Levantar todas as datas comemorativas do ano que sejam adequadas à realidade dos colaboradores.
 - Elaborar mensagem e layout para os cartões.
 - Os cartões de aniversário serão impressos e entregues pessoalmente pelo líder, com alguma lembrança simples adicional (caixa de bombom, por exemplo).
 - Os cartões de outras datas serão digitais e enviados por *e-mail* pelo líder ou pela secretária em nome da empresa
 - **Período:** Levantamento e análise das datas comemorativas devem ser feitos uma vez ao ano, de preferência no início. A elaboração da mensagens e layouts do cartão podem ser feito logo no início do ano, a fim de que fique tudo pronto para envio. Já o envio ou entrega dos cartões deverá ser feita na data.
 - **Justificativa:** O envio de cartões é uma forma muito eficaz de *endomarketing*, de forma simples e objetiva será possível motivar o

colaborador. São pequenos gestos e detalhes do dia a dia que fazem a diferença para a motivação pessoal.

- **Responsável pela implementação:** líder, Armando (entrega de cartões e escolha das mensagens); *designer*, Diogo (elaboração dos cartões) e secretária, Tainá (ajuda na escolha das mensagens, levantamento das datas, envio e impressão de alguns cartões).
- **Plano de ação 5:**
 - **Ferramenta:** Relações Públicas
 - **Meio:** Pesquisa formal
 - **Formas:** aplicação de uma pesquisa formal para avaliar a comunicação interna pelos colaboradores, com objetivo de analisar constantemente a satisfação dos funcionários com a comunicação interna e sua motivação.
 - Para continuação de medição de indicadores da comunicação interna, sugiro que “Pesquisa de avaliação da comunicação e motivação do público interno” (Modelo no Apêndice B) continue sendo utilizada.
 - Entretanto, por ser a primeira pesquisa formulada, daqui a 6 meses já terão sido implementados alguns canais e técnicas de motivação propostos aqui, então será preciso modificar alguns pontos da pesquisa, retirando ou acrescentando itens.
 - É importante que na época da aplicação da pesquisa, seja reforçada, nas reuniões e conversas informais, a importância da mesma para a organização como forma de estimular os colaboradores a respondê-la com presteza e boa vontade.
 - Traçar novos planos de ação para a comunicação interna de acordo com os pontos de melhoria levantados.
 - **Período:** aplicação da pesquisa semestralmente
 - **Justificativa:** a aplicação de pesquisas formais é fundamental para avaliação de alguma atividade executada, de algum setor ou da organização como um todo. Tavares (2010) afirma que a aplicação de pesquisas formais é uma ferramenta eficiente para a avaliação da comunicação, por isso é importante que essas pesquisas sejam estruturadas e enviadas formalmente para cada colaborador, sendo ressaltado que as respostas são sigilosas, deixando-os mais à vontade para exporem suas opiniões sinceras. A tabulação, análise e formatação dos resultados são etapas fundamentais, inclusive a exposição

dos resultados e ideias de melhorias para os colaboradores. Por fim, o mais importante é a elaboração e execução de novos planos de ação que visem melhorar os pontos ainda falhos.

- **Responsável pela implementação:** líder, Armando e todos os colaboradores da empresa.

4.5.2 Plano de ações para as estratégias de comunicação institucional

Após análise da empresa, foram observados pontos importantes de melhoria, como a adequação da identidade visual, o forte trabalho da imagem desejada da empresa para seus públicos e o estrito relacionamento com a mídia. No quadro Quadro 6, “Estratégias de comunicação institucionais”, foram resumido as estratégias definida para trabalhar a comunicação institucional da Inspire, nos planos de ação serão detalhadas e mostradas a forma como implementá-las.

Quadro 6 - Estratégias de comunicação institucional			
Ferramentas	Meios	Formas	Períodos
Assessoria de imprensa	Mailing (TV, rádio, impresso e internet)	Digital	1 vez criado, frequência de atualização de 1 ano
	Releases (TV, rádio, impresso e internet)	Digital	Eventualmente quando houver informações de noticiabilidade
	Clipping (TV, rádio, impresso e internet)	Digital	Semanalmente
Relações Públicas	Identidade visual	Adequação do logo definitivo aos materiais (uniformes, site, barraca e outros materiais institucionais)	Nas novas demandas de produção de materiais institucionais
	Eventos	Confraternização com colaboradores, clientes e parceiros.	Anualmente
	Cartões de aniversário	Impressos e digitais	Eventualmente
	Pesquisa formal via internet	Questionário de satisfação dos serviços, comunicação e da empresa perante os atuais clientes.	Semestralmente

	Parcerias	Criar um “Clube de vantagens” pro meio do estabelecimento de parcerias	1 vez para criação
--	-----------	--	--------------------

- **Plano de ação 1:**

- **Ferramenta:** Assessoria de imprensa
- **Meio:** Mailing, release e clipping
- **Formas:** reunidos num mesmo plano de ação, o mailing, release e clipping são atividades básicas da assessoria de imprensa. Serão feitos de forma digital, para facilitar o acesso das informações e armazenamento.
 - Para elaboração do mailing de imprensa, é necessário reunir todos os contatos diretos de editores ou repórteres esportivos dos principais veículos locais e também os especializados em esporte. O mailing será o principal acesso à imprensa para envio de releases.
 - De preferência, os contatos devem ser de repórteres conhecidos, que já tenham tido algum contato com a Inspire, para facilitar o repasse de informações e a possibilidade de gerar notícia.
 - Os releases devem ser elaborados pensando em informações que sejam de interesse público ou de quem aprecia esporte. É preciso ficar atento para o que pode ser de interesse do público geral. Por exemplo, um novo projeto diferente de esporte na empresa, projeto ou ação social, novas técnicas de fisioterapia ou pilates e repasse de informações ligadas à saúde. Já para a área esportiva, bons resultados de atletas em competições e novas técnicas de treinamento são sempre de grande interesse para os repórteres esportivos.
 - A Inspire possui como treinador o melhor ciclista da cidade e região, que está sempre competindo e subindo em pódios de competições nacionais. Possui ainda outros treinadores e alguns alunos que frequentemente conseguem bons resultados. Esse tipo de informação é de grande valor para a mídia e será uma boa forma de trabalhar uma imagem positiva da empresa na comunidade.
 - Já o clipping deve ser feito semanalmente, como forma de estar sempre atualizado do que sai na mídia sobre a empresa. O material deve ser captado e guardado de forma organizada por: Data de

veiculação, Tipo de mídia (impresso, TV etc), Veículo (nome do veículo), Descrição quantitativa do material (tamanho da matéria ou tempo, número de fotos) e Descrição qualitativa do material (sobre o que se fala e se positiva ou negativa).

- **Período:** o mailing deve ser atualizado uma vez ao ano ou sempre que tiver novo contato da imprensa. Os releases devem ser enviados sempre que tiver informações que possam virar notícias e o clipping feito a cada notícia que sair na imprensa.
 - **Justificativa:** Como destacado anteriormente, Tavares (2010) afirma que o relacionamento da empresa com a mídia é muito estratégico, visto que é ela um dos principais canais de credibilidade com a sociedade. A Inspire possui boas informações que podem gerar notícia tanto para o público em geral – bons profissionais da área de saúde que podem passar informações úteis-, quanto para o público com interesse em esporte – por ter atletas com bons resultados em provas importantes.
 - **Responsável pela implementação:** essa ferramenta deve ser trabalhada por alguém da área de jornalismo, visto que a elaboração de textos e o clipping devem ser feitos de forma profissional. Além disso, o contato com a mídia é facilitado por alguém da área e, portanto, sugere-se que sejam contratados uma agência de comunicação ou um profissional terceirizado na área.
- **Plano de ação 2:**
 - **Ferramenta:** Relações públicas
 - **Meio:** Identidade visual
 - **Formas:** conforme problema de identidade visual descrito no 4.1.3, sobre análise da identidade visual da empresa, após solução do caso, com a definição do complemento do nome escrito no logo da empresa, será preciso então adequar o logotipo aos materiais que levam a marca, como os uniformes, site, barraca e outros materiais institucionais.
 - No site e nas redes sociais, essa atualização do logotipo é mais fácil.
 - Os uniformes e a barraca devem ser trocados assim que nova produção for feita.
 - É importante também lembrar sempre de, ao divulgar o logotipo, utilizar o novo, para não haver veiculação da marca antiga e não confundir os clientes e parceiros.

- **Período:** assim que possível, de acordo com demanda de novos uniforme e necessidade de nova barraca.
- **Justificativa:** Como já explicitado na análise da identidade visual da empresa, a coesão da marca é essencial para o trabalho de construção da imagem da organização perante seus públicos. Por isso, é importante que em todo material institucional de divulgação da empresa seja utilizado a identidade visual correta, que se ajuste ao nome fantasia da empresa e que terá mais facilidade de aceitação e identificação pelo público.
- **Responsável pela implementação:** líder, Armando, ao fazer pedido de novos materiais e *designer*, Diogo, na inserção do logo correto nos materiais institucionais.

- **Plano de ação 3:**
 - **Ferramenta:** Relações Públicas
 - **Meio:** Eventos
 - **Formas:** realização de eventos sociais que reúna colaboradores, clientes e parceiros. No formato de confraternização, organizar um evento da Inspire que possa reunir os colaboradores, os alunos atuais e os parceiros, com teor mais informal. Nesse evento poderá haver homenagens ou premiações.
 - É importante fazer um planejamento prévio do evento, decidindo a data, o local e o formato do mesmo (jantar, churrasco, coquetel etc). A escolha dessas variáveis deve ser pensada de acordo com o perfil dos públicos da empresa, numa data e local que sejam de fácil acesso a todos e num ambiente que deixe as pessoas à vontade.
 - O evento deverá ser avisado aos públicos com, pelo menos, 20 dias de antecedência, por meio de um convite formal (impresso ou digital).
 - A divulgação e incentivo de participação no evento por *e-mail*, redes sociais e outros canais é de extrema importância para o sucesso do mesmo. Os treinadores também devem incentivar os alunos pessoalmente.
 - Durante o evento, o clima deve ser de descontração, sem perder o caráter empresarial. É um momento para as pessoas interagirem e se integrarem.

- No evento podem acontecer atividades de incentivo aos alunos, como homenagens ou premiações. Por exemplo, o aluno que mais participou de competições durante o ano, o aluno com mais medalhas e sorteio de brindes. É possível fazer também alguma atividade esportiva e de integração, como uma gincana.
 - **Período:** anualmente, sugere-se que seja feita sempre no final do ano.
 - **Justificativa:** os eventos sociais são uma forma de incentivo e integração entre os públicos da empresa, construindo um ambiente agradável e um momento de descontração. É também uma excelente forma de estreitar o relacionamento entre a empresa e os alunos e fornecedores. Para a Inspire, será um meio de unir os alunos e fomentar o espírito de equipe e amizade.
 - **Responsável pela implementação:** o líder da empresa, Armando e todos os colaboradores podem ajudar na idealização, organização e realização do evento. Outra opção é contratar uma empresa de eventos para organização do mesmo.
- **Plano de ação 4:**
 - **Ferramenta:** Relações públicas
 - **Meio:** Cartões de aniversário para clientes
 - **Formas:** elaborar e enviar cartões de felicitações no aniversário dos alunos.
 - Levantar todas as datas de aniversário dos alunos e separá-las por mês.
 - Elaborar mensagem de parabéns e layout padrão para os cartões, assinado pela empresa. A mensagem pode ser adequada à realidade do esporte, desejando, além dos votos padrões, anseios que tenham a ver com a prática esportiva diária e a filosofia da empresa, como “saúde, superação diária, novos desafio e força de vontade”.
 - **Período:** Levantamento das datas deve ser feito uma vez ao ano, de preferência no início. A elaboração da mensagem e layout também pode ser feita no início do ano. Já o envio dos cartões deve ser feito por *e-mail* na data específica.
 - **Justificativa:** O envio de cartões é uma forma muito eficaz de relacionamento com o cliente. De forma simples e objetiva, forma-se laço com os clientes atuais e trabalha-se positivamente a imagem da empresa, criando, principalmente para o caso da Inspire, o espírito de amizade e união entre empresa e alunos.

- **Responsável pela implementação:** secretária, Tainá (escolha das mensagens, levantamento das datas, envio dos cartões) e *designer*, Diogo (elaboração dos cartões).

- **Plano de ação 5:**
 - **Ferramenta:** Relações públicas
 - **Meio:** Pesquisa formal
 - **Formas:** aplicação de uma pesquisa formal para avaliar a satisfação dos alunos com a empresa, seus serviços, a comunicação e também para avaliar a imagem real que o público tem sobre a empresa.
 - Para poder obter indicadores sobre a satisfação dos clientes, a comunicação e a imagem real da empresa perante esse público, é preciso elaborar uma pesquisa a ser aplicado com os mesmo. A pesquisa, que será desenvolvida a partir da ferramenta de criação de questionários *on-lines* do Google Docs.
 - O modelo da pesquisa foi elaborado com perguntas objetivas sobre os temas em questão e no formato de questionário *on-line*. As perguntas sobre comunicação foram feitas levando-se em conta que as ferramentas propostas aqui serão implantadas na empresa.
 - É interessante que na época da aplicação da pesquisa, seja destacada sua importância para a empresa e o para a melhor oferta de serviços, de forma que os alunos sejam incentivados a respondê-la com boa vontade e sinceridade. Esse incentivo pode ser feito nos treinos e nos canais de comunicação da empresa com o aluno.
 - Depois de aplicada, a pesquisa deve ser tabulada e analisada. A partir daí, deverão ser identificados os pontos de melhoria, os resultados e as ideias deverão ser expostos na reunião geral. A colaboração de todos para definir ações a serem implementadas posteriormente será fundamental.
 - Traçar novos planos de ação para a melhoria dos serviços, do relacionamento com os alunos e da imagem da empresa, de acordo com os pontos de melhoria levantados.
 - **Período:** aplicação da pesquisa semestralmente
 - **Justificativa:** a aplicação de pesquisas formais é fundamental para avaliação de alguma atividade executada, de algum setor ou da organização como um

todo. Tavares (2010) afirma que a pesquisa formal é uma ferramenta eficiente para a avaliação da comunicação, sobre a importância da pesquisa para a comunicação interna, os mesmos critérios servem para a pesquisa para os alunos.

É importante que essas pesquisas sejam estruturadas e enviadas formalmente para cada aluno, sendo ressaltado que as respostas são sigilosas, deixando-os mais à vontade para exporem suas opiniões. A tabulação, análise e formatação dos resultados são etapas fundamentais, inclusive a exposição dos resultados e ideias de melhorias para os colaboradores e também alunos. Por fim, o mais importante, é a elaboração e execução de novos planos de ação que visem melhorar os pontos ainda falhos.

- **Responsável pela implementação:** líder, Armando e todos os colaboradores da empresa.

- **Plano de ação 6:**
 - **Ferramenta:** Relações públicas
 - **Meio:** Parceria
 - **Formas:** Criação de um “Clube de vantagens da Inspire”, por meio de descontos em estabelecimento parceiros da cidade que tenham a ver com a área de esporte, saúde ou de interesse para os alunos e colaboradores.
 - Estabelecer parcerias com locais que possam dar desconto no serviço ou produto para os alunos e colaboradores da Inspire. Os lugares devem ser de interesse para os alunos, como lojas de acessórios esportivos, restaurantes e lanchonetes de comida saudável, estabelecimentos de entretenimento, entre outros.
 - Em contrapartida, a Inspire irá, além de levar mais clientes para os estabelecimentos, divulgar as empresas nos seus canais de comunicação, como mídias sociais e o site.
 - O primeiro passo é entrar em contato com estabelecimentos que são potenciais parceiros e negociar. Os descontos podem ser de 10% a 20%, por exemplo, apenas como forma de chamar atenção para os alunos e colaboradores, levando clientes aos locais e também de construir uma imagem positiva da Inspire.
 - Após definir o número de parceiros, deverá ser criado o “Clube de Vantagens Inspire”, divulgado no site, redes sociais e, fortemente, para os alunos e colaboradores.

- **Período:** após o estabelecimento das parcerias, a divulgação deve ser frequente, tanto do Clube para os públicos-alvo, como as empresas para o público em geral. A cada nova oportunidade, deve-se procurar novos parceiros e inseri-los no Clube.
- **Justificativa:** a criação de parcerias entre a organização e outras empresas é estratégica para a construção de bons relacionamentos. Pois adquirindo e ofertando benefícios, a empresa consegue agregar valor a sua marca e construir uma boa reputação perante seus públicos.
- **Responsável pela implementação:** líder, Armando.

4.5.3 Plano de ações para as estratégias de comunicação de marketing

Como forma de melhorar a promoção da empresa, foram elaboradas estratégias e ações que visem divulgar os serviços da Inspire estimulando, de diversas formas, os potenciais clientes a consumir os serviços e os alunos atuais a experimentar e adquirir novos. Também é uma maneira de criar relacionamento com os consumidores atuais, como instrumento de fidelização. No quadro Quadro 7, “Estratégias de comunicação de marketing”, foram resumidas as estratégias definidas para trabalhar a comunicação institucional da Inspire. Nos planos de ação serão detalhadas e mostradas as formas de implementá-las.

Quadro 7 - Estratégias de comunicação de marketing			
Ferramentas	Meios	Formas	Períodos
Propaganda	Panfletos	Panfletos de divulgação da empresa e serviços nos eventos, parceiros e sede.	1 vez para criação
Promoção de vendas	Evento	Exposição e experimentação de serviços	Semestralmente
Marketing direto	Internet	Grupos no WhatsApp para cada equipe e alimentação com conteúdo de interesse.	1 vez para criação e uso diário
	Redes Sociais (Facebook, Instagram e Youtube)	Divulgar informações institucionais e promocionais. Forma de relacionamento com clientes	Diariamente

Comunicação <i>on-line</i>		e potenciais clientes.	
		Anúncios e <i>posts</i> patrocinados (Facebook).	Eventualmente.
	Site	Atualizar informações e trabalhar SEO do site institucional.	Eventualmente
	Internet geral	Criar local da empresa no Google Place.	1 vez para criação, atualização quando houver necessidade trocar informações.

- **Plano de ação 1:**

- **Ferramenta:** Propaganda
- **Meio:** panfleto
- **Formas:** Criação de um panfleto sobre a empresa, focado na divulgação dos seus serviços e os benefícios trazidos por eles.
 - Elaborar um layout do panfleto de acordo com a identidade visual da Inspire e o material fotográfico já existente (a empresa já possui um arquivo de fotos profissionais tiradas com os colaboradores para ser utilizadas como material institucional.
 - Elaborar um texto de divulgação da empresa, focado nos serviços benefícios trazidos pela prática esportiva frequente com orientação profissional e chamando para equipe.
 - Após, elaborado, a impressão pode ser feita na quantidade de 5000 e distribuídos nos eventos que a empresa participar, estabelecimentos parceiros, deixados na sede da empresa e em outros possíveis locais estratégicos.
- **Período:** a criação e produção do panfleto poderão ser feita em 20 dias, a distribuição poderá ser feita sempre que necessário nos pontos indicados ou outros locais estratégicos.
- **Justificativa:** apesar de, atualmente, se utilizar muito a internet para a propaganda da empresa e seus serviços, por ser um meio de ampla abrangência e com custo reduzido, ainda é preciso utilizar materiais físicos, como o panfleto para atingir o público-alvo de forma presencial, em momentos em que ele pode se concentrar melhor naquela abordagem, ou para atingir públicos que não estão ainda tão conectados à internet. O panfleto será utilizado como divulgação de massa, amplamente distribuído em eventos e locais estratégicos, diferente do folder que será para o público mais focado, clientes já com intenção de consumo e parceiros.

- **Responsável pela implementação:** os textos do panfleto devem ser feitos por um profissional na área, que tenha um bom texto, sugere-se contratar uma agência ou um profissional terceirizado. O *design* do panfleto pode ser feito pelo terceirizado *designer*, Diogo Moreira ou todo pela agência contratada.

- **Plano de ação 2:**
 - **Ferramenta:** Promoção de vendas
 - **Meio:** evento
 - **Formas:** Exposição e experimentação de serviços para alunos da Inspire, como forma de atrair para outros serviços da empresa, e potenciais alunos.
 - Fazer um evento de um dia para exposição e experimentação dos serviços de pilates, corrida, bike e triathlon para os alunos da empresa conhecer e poder experimentar outros serviços e também como forma de experimentação para potenciais clientes.
 - É importante fazer um planejamento prévio do evento, decidindo a data, o local, de preferência um local aberto para realização dos serviços esportivos (sugestão: Parque da Lajinha).
 - Neste dia poderá ser realizada um aulas experimentais de pilates e treinos experimentais de caminhada, corrida e bike. Antes de cada aula o professor deverá explicar como é o serviço, os benefícios agregados e um pouco sobre a filosofia da empresa.
 - O evento deverá ser divulgado aos públicos com, pelo menos, 20 dias de antecedência, por meio de um convite formal digital, por *e-mail* e redes sociais.
 - A divulgação e incentivo de participação no evento por meio de *e-mail*, redes sociais e outros canais é de extrema importância para o sucesso do mesmo. Os treinadores também devem incentivar os alunos pessoalmente.
 - **Período:** semestralmente
 - **Justificativa:** este tipo de evento tem como objetivo promover a venda dos serviços da empresa, pois é uma ação de promoção de vendas que, segundo Kotler (2000) e Pinho (2001), pode ser uma estratégia de curto prazo que visam estimular a experimentação ou compra de um produto. Portanto, será uma oportunidade para os alunos atuais, que tem vontade de adquirir outros

serviços, e potenciais clientes, que querem conhecer a empresa e os serviços a experimentarem o serviço.

- **Responsável pela implementação:** o líder da empresa, Armando e todos os colaboradores podem ajudar na organização e realização do evento.

- **Plano de ação 3:**
 - **Ferramenta:** Marketing Direto
 - **Meio:** Internet
 - **Formas:** Formalizar e formatar os grupos da Inspire no WhatsApp, aplicativo de mensagens instantâneas. Atualmente, existem grupos de alunos da Inspire no WhatsApp que foram criados aleatoriamente, por alunos ou colaboradores e não se constituem como canais oficiais da empresa.
 - Criar um grupo para cada equipe de forma oficial, o líder sendo o administrador e divulgando que aquele é o grupo oficial da Inspire, onde alunos e colaboradores poderão interagir, fazendo repasses de informações sobre a empresa, treinos, eventos e eventuais dúvidas. Será um canal oficial da empresa com os clientes.
 - Os grupos também servirão como forma de compartilhar conteúdos interessantes sobre saúde, atividades físicas e esportes, com dicas, vídeos e links. Esse compartilhamento de conteúdo poderá ser enviado por todos do grupo, porém, o líder e os colaboradores deverão estar atentos e monitorar se realmente o conteúdo tem a ver com a proposta do grupo. Além disso, os funcionários poderão utilizar o conteúdo do Facebook e Instagram, até mesmo para divulgar essas mídias.
 - Também será uma forma de fomentar conversas mais informais entre os alunos, de forma sempre respeitosa e sem exageros, mas que consiga promover amizade e união entre eles.
 - **Período:** uma vez criados, os grupos devem ser monitorados e movimentados quase diariamente.
 - **Justificativa:** O uso do aplicativo do WhatsApp entre profissionais já se tornou frequente, por sua rapidez e facilidade, as pessoas utilizam o programa para conversas de trabalho e pessoais. Na sua página oficial na internet, o WhatsApp anunciou que conta com mais de 500 milhões de usuários em todo o mundo, sendo que 38 milhões são brasileiros.

- **Responsável pela implementação:** o líder da empresa, Armando e todos os colaboradores podem ajudar no gerenciamento de cada grupo.

- **Plano de ação 4:**
 - **Ferramenta:** Comunicação *On-line*
 - **Meio:** Redes Sociais (Facebook, Instagram e Youtube)
 - **Formas:** Alimentação periódica das redes sociais com informações institucionais e promocionais. Forma de relacionamento com clientes e potenciais clientes.
 - Como já explicitado na análise da comunicação de marketing atual da Inspire, as redes sociais da empresa começaram a ser estruturadas e trabalhadas de forma profissional há um mês para preparação das ações futuras propostas neste plano.
 - Como forma de continuação do trabalho, propõe-se que seja dada continuidade ao “Plano de comunicação digital” elaborado para 2 meses. Este primeiro plano pode ser visto como uma etapa de preparação e familiarização, conhecimento e estruturação da plataforma.
 - Algo que já foi feito e deve ser mantido constantemente é a identidade visual dos posts do Facebook, associada com a identidade visual da empresa.
 - O perfil da empresa no Instagram, também deve seguir a mesma linha do plano atual, divulgando fotos e qualidade, dos serviços e principalmente, dos alunos, como forma de motivá-los e uni-los.
 - Os conteúdos devem ser a divulgação da imagem institucional da empresa, dos serviços e também, e principalmente, nesse primeiro momento, da equipe atual, como forma de motivar os alunos, como fotos e informações dos treinos, eventos, dicas de esporte, saúde, alimentação entre outros de interesse de quem busca um estilo de vida mais saudável. Na página, deverá ter um espaço também para divulgar os professores da empresa e parceiros.
 - Ao final do plano, deverá ser feita uma análise dos resultados obtidos e dos novos caminhos a seguir, elaborando novos planos de ação para esta rede.

- Youtube: a Inspire também não possui conta no Youtube e está como ação do Plano atual criar. Sugere-se alimentar com vídeos da empresa em eventos, treinos e outros de interesse do público-alvo. Pela facilidade de se fazer vídeos de qualidade hoje em câmeras não profissionais ou celulares, pode-se colocar vídeo amadores, mas sempre tomando o cuidado para não cair tanto na falta de profissionalismo. Se possível, seria interessante ter, periodicamente, filmes profissionais de eventos ou da equipe treinando. Outra ideia interessante é a postagem de vídeos de dicas sobre treinos, com um professor falando e mostrando como treinar, se alongar ou outras dicas do tipo. Nesse caso, principalmente, é necessário que sejam vídeo profissionais.
- **Forma 2:** Também é possível utilizar a propaganda na comunicação *on-line*. O Facebook tem o recurso de anúncios e *post* patrocinados. Conforme já explicado no subcapítulo sobre as mídias sociais, sobre como funcionam os anúncios e *posts* patrocinados, sugere-se que seja utilizada essa forma de propaganda a fim de alavancar a página da Inspire e alguns *posts* estratégicos da empresa.
 - Em um primeiro momento, deverá ser promovida a página da empresa para o público virtual com perfil semelhante ao dos clientes potenciais da empresa.
 - Posteriormente, selecionar *post* com conteúdos estratégicos como a divulgação institucional da empresa ou de serviços específicos, para serem impulsionados para públicos com o perfil semelhante o público potencial de cada serviço.
- **Período:** A alimentação das redes sociais deve ser quase que diária. Sugere-se postagens devem ser diárias para Facebook, de 4 a 5 no Instagram e sempre que houver vídeo para postar no Youtube. Já os *posts* patrocinados devem ser feitos eventualmente em momentos estratégicos, de acordo com o planejamento traçado.
- **Justificativa:** Como afirmam Torres (2009) e Recuero (2011), as redes sociais são hoje imprescindíveis para as empresas, pois têm um longo alcance, as pessoas estão cada vez mais conectadas quase o tempo todo e o custo é, relativamente baixo. É uma ótima ferramenta para criar relacionamentos com clientes atuais (fidelização) e com parceiros. Além de

ser um canal de divulgação institucional e promoção, a fim de construir a imagem da empresa para os públicos e atrair clientes.

- **Responsável pela implementação:** é de suma importância que o planejamento das redes sociais da Inspire e suas estratégias, como os *posts* patrocinados, seja feito por algum profissional da área, como uma agência de comunicação (de preferência especializada em marketing digital) ou um profissional da área.

- **Plano de ação 5:**
 - **Ferramenta:** Comunicação *On-line*
 - **Meio:** Site
 - **Formas:** Como já exposto na análise da comunicação de marketing da Inspire, o site é recém-lançado, porém de forma inacabada. Falta ainda o sistema interno de acesso para alunos e professores, com informações sobre as planilhas de treino de cada um e outras informações internas. Porém, a parte externa também precisa ser melhorada e estruturada.
 - É preciso refazer os textos do site de forma mais profissional, todos os textos estão com uma linguagem amadora. Deve-se pensar em textos que apresentem a empresa, sua filosofia e forma de trabalho, como são os serviços e os benefícios que oferecem.
 - Além disso, é preciso que partes do site sejam atualizadas com frequência, como “Resultado de corridas”, “Calendário de atividades” e “Fotos”.
 - Além disso, é preciso trabalhar o SEO¹¹ da página, pois como descrito na análise da comunicação de marketing, as buscas orgânicas de termos que remetem à empresa são confusas e não trabalhadas. Por isso, é preciso pensar em palavras-chaves que façam referência à Inspire e pelas quais os clientes e, principalmente, os potenciais clientes podem procurar. Após isso, é preciso trabalhar essas palavras-chaves nos textos e na programação do site.
 - **Período:** A inserção de novos textos será feita uma vez e atualizada quando houver necessidade de inserir novas informações. Já as atualizações das seções do site devem ser feitas sempre que houver novo conteúdo. O SEO

¹¹ SEO: do inglês, *Search Engine Optimization*, ou otimização para mecanismos de pesquisa, é o conjunto de estratégias com o objetivo de potencializar e melhorar o posicionamento de um site nas páginas de resultados naturais (orgânicos) nos sites de busca.

deve ser trabalhado uma única vez e refeito sempre que houver necessidade após uma análise dos resultados.

- **Justificativa:** O site deve se estruturar como um canal oficial da empresa, como uma forma de divulgar informações da organização e seus serviços, além de passar informações de interesse dos alunos, por isso é preciso que esse trabalho seja profissional e organizado.
- **Responsável pela implementação:** a inserção de novos textos deve ser feita por um profissional da área de comunicação ou uma agência especializada. A inserção de novos conteúdos pode ser feita por algum colaborador treinado, como o líder ou a secretária. Já o trabalho de SEO só poderá ser feito pelo programador terceirizado que está desenvolvendo o site, o *webdesigner*, Francisco Zaninetti.

- **Plano de ação 6:**
 - **Ferramenta:** Comunicação *On-line*
 - **Meio:** Internet geral
 - **Formas:** Inserir a Inspire no Google Place, uma ferramenta do Google que, ao digitar o nome de uma empresa que esteja cadastrada, ela mostra o local no Google Maps (ferramenta do Google com mapa das cidades), endereço completo, telefone, site entre outras informações que a empresa divulgar.
 - Inserir a Inspire e informações como descrição da empresa e seus serviços, endereço completo, telefone, site e Facebook.
 - **Período:** Depois de criado uma vez, será preciso atualizar, somente se as informações forem modificadas.
 - **Justificativa:** O Google é o maior buscador de informações da internet, uma de suas ferramentas, o Google Place é estratégica para empresas se posicionarem no mundo virtual, pois mostra as informações da empresa nas buscas do Google Maps e na busca orgânica (resultados de pesquisas locais) com um ponto de localização do organização.
 - **Responsável pela implementação:** a inserção pode ser feita pelo líder da empresa com a ajuda de um profissional da área, como o *webdesigner*, Francisco Zaninetti. O próprio Google possui uma páginaⁱⁱⁱ¹² que mostra de forma simples e didática como fazer essa inserção.

¹² Página da ferramenta do Google Place explicando como inserir sua empresa no meio.
<http://oficina.badabum.com.br/como-configurar-sua-empresa-google-places>.

4.6 DETERMINAÇÃO DAS FORMAS DE CONTROLE E AVALIAÇÃO DO PLANO DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

Possuir formas de verificar se os planos de ação estão sendo executados corretamente e de avaliar os resultados obtidos após a implementação, são importantes para julgar se as ferramentas estão sendo adequadas à realidade da empresa e surtindo os efeitos esperados, de forma a ajudar a atingir as metas para cumprir os objetivos traçados. Conforme já exposto, Barney e Hesterley (2001) afirmam que pensar uma forma de *feedback* e controle das ações propostas é importante para mensurar os resultados obtidos e também porque muitos dos fatores analisados, tanto internos quanto externos, podem mudar com o tempo e, por isso, é preciso estar em constante controle do que foi implementado.

Para controlar e avaliar a comunicação interna, o líder da empresa será um dos principais responsáveis, podendo a secretária Tainá, também ajudar em algumas etapas. Por serem poucos colaboradores, no dia a dia, o controle das ferramentas de comunicação interna poderá ser feito de forma simples e objetiva.

Uma das principais formas de avaliação das ações propostas será a “Pesquisa de avaliação da comunicação e motivação do público interno”, pois já foi estruturada e aplicada uma vez para este trabalho, tendo a proposta de continuar sendo utilizada. Por ter uma estrutura formal, anônima e de fácil mensuração de resultados, será muito relevante e amplamente utilizada para avaliação das ferramentas. Para melhor visualização, foi elaborado o Quadro 8, “Controle e avaliação da comunicação interna”.

Quadro 8 – Controle e avaliação da comunicação interna			
Ferramentas	Meios	Controle	Avaliação
Comunicação <i>On-line</i>	E-mail institucional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ressaltar nas reuniões e em conversas informais ou por outros meios a importância da troca de e-mails (também entre colaboradores e alunos) estimulando sua utilização. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A “Pesquisa de avaliação da comunicação e motivação do público interno” será a forma de avaliar, após seis meses, se esse meio está sendo realmente útil e adequado à empresa. ▪ Principal pergunta da Pesquisa para avaliar o <i>e-mail</i>: “Quais canais de comunicação interna (entre líder e colaboradores e entre colaboradores) você acha que são necessários para uma boa comunicação na Inspire?”.
Relações	Reuniões	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Controle de presença dos colaboradores nas reuniões, verificar sempre o número de faltas de cada um. ▪ Participação da reunião com sugestão de pautas por <i>e-mail</i> e exposição de ideias durante as discussões. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A “Pesquisa de avaliação da comunicação e motivação do público interno” será a forma de avaliar, após seis meses, se esse meio está sendo realmente útil e adequado à empresa.

Públicas		<ul style="list-style-type: none"> ▪ O caderno de ata será o principal meio de controle dos itens acima e de outras informações sobre as reuniões. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Principal pergunta da Pesquisa para avaliar a utilidade das reuniões: “Quais canais de comunicação interna (entre líder e colaboradores e entre colaboradores) você acha que são necessários para uma boa comunicação na Inspire?”.
	Eventos (Congressos, palestras e workshops)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Por serem poucos colaboradores, tentar com que cada um participe de, pelo menos um evento. ▪ Depoimentos em reunião e relatórios escritos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Os relatórios de participação serão a melhor forma de avaliar a participação e satisfação do colaborador com o evento.
	Cartões datas comemorativas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fazer um calendário anual das datas a serem enviados. ▪ Conferir a cada mês se todos os cartões foram enviados pela secretária e entregues pelo proprietário. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A “Pesquisa de avaliação da comunicação e motivação do público interno” será a forma de avaliar, após um ano, se esse meio está sendo realmente motivador para os funcionários. ▪ Principal pergunta da Pesquisa para avaliar o <i>e-mail</i>: “Você sente motivado para desenvolver seu trabalho?”.
	Pesquisa formal anônima via internet	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisar e atualizar a “Pesquisa de avaliação da comunicação e motivação do público interno” retirando ou inserindo itens relevantes, que abranjam os novos meios de comunicação interna e condizem com a realidade da empresa no momento. ▪ Na época da aplicação, destacar a importância da pesquisa para melhorias da gestão interna de comunicação, incentivando os colaboradores a respondê-la. ▪ Depois de aplicada, a pesquisa deve ser tabulada, analisada, pensado em pontos de melhoria e expor os resultados e as ideias na reunião geral, pedindo a colaboração de todos para definir ações a serem implementadas posteriormente. 	Os próprios resultados da “Pesquisa de avaliação da comunicação e motivação do público interno” são a forma de avaliá-la, perguntas como “O que você acha que pode melhorar na Inspire em termos de comunicação interna e motivação dos colaboradores?”, porém alguma pergunta referente à aplicação da própria pesquisa pode ser elaborada como forma de avaliá-la.

Para controlar e avaliar a comunicação institucional o líder da empresa será um dos principais responsáveis, podendo a secretária Tainá, também ajudar em algumas etapas. No entanto, a parte específica de comunicação deverá ser controlada e avaliada pela pessoa responsável pela execução da ação, um jornalista terceirizado ou a agência de comunicação contratada. O Quadro 9, “Controle e avaliação da comunicação institucional”, mostra as formas de controle e avaliação para as ações de comunicação institucional.

Quadro 9 – Controle e avaliação da comunicação institucional			
Ferramentas	Meios	Controle	Avaliação
Assessoria de imprensa	Mailing (TV, rádio, impresso e internet)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificar se os <i>e-mails</i> enviados para a lista do mailing estão chegando ao 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A avaliação geral do trabalho de assessoria de
	Releases (TV, rádio,		

	<p>impresso e internet)</p> <p>Clipping (TV, rádio, impresso e internet)</p>	<p>destinatário, se os releases estão sendo bem aceitos e utilizados e se o clipping possui informações explícitas de forma que alguém que não seja da área consiga entender.</p>	<p>imprensa, e suas três principais atividades, pode ser avaliado de acordo com o relacionamento com a imprensa e o número e qualidade de aparições na mídia.</p>
	<p>Identidade visual</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificar sempre que for fazer novo pedido de material institucional ou utilizar marca da Inspire que o logotipo é o atualizado. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A pesquisa de satisfação dos clientes atuais poderá servir para avaliar se a identidade visual da empresa está sendo trabalhada de forma coesa.
<p>Relações Públicas</p>	<p>Eventos (Social – Confraternização)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O planejamento antecipado e detalhado do evento, a escolha do formato, local e datas ideais e se todas essas características são bem aceitas pelos públicos pertencentes. ▪ A confirmação de presença das pessoas com, pelo menos, uma semana de antecedência. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A participação dos colaboradores e seus familiares e dos alunos em grande número, pode ser uma forma de avaliar o sucesso do evento. ▪ A sondagem informal por meio de conversas pessoais sobre o evento nos dias posteriores também pode auxiliar na avaliação. ▪ A percepção da melhora do entrosamento e união dos alunos nos treinos e nas redes sociais.
	<p>Cartões de aniversário</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fazer um calendário anual das datas a serem enviados. ▪ Conferir a cada mês se todos os cartões foram enviados pela secretária. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A percepção, por parte dos treinadores que convivem diariamente com os alunos, sobre algum eventual comentário ou agradecimento pelo cartão. ▪ A pesquisa de satisfação dos clientes atuais poderá servir como forma mais concreta de avaliar o envio de cartões.
	<p>Pesquisa formal via internet</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Na época da aplicação, destacar a importância da pesquisa para melhorias dos serviços e da comunicação da empresa, incentivando os alunos a 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Os próprios resultados da pesquisa são a forma de avaliá-la, porém alguma pergunta

		<p>respondê-la.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Depois de aplicada, a pesquisa deve ser tabulada, analisada, pensado em pontos de melhoria e expor os resultados e as ideias na reunião geral, pedindo a colaboração de todos para definir ações a serem implementadas posteriormente. 	<p>referente à aplicação da própria pesquisa pode ser elaborada como forma de avaliá-la.</p>
	Parcerias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coletar informações dos parceiros sobre a frequência de utilização dos estabelecimentos pelos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inserir na pesquisa de satisfação com os clientes (item acima) sobre o “Clube de vantagens”, se os clientes realmente entendem como benefício.

As ações propostas para comunicação do marketing da Inspire (Quadro 10, “Controle e avaliação da comunicação de marketing”) são, na maioria, para serem executadas por especialistas da área, o *designer* terceirizado, outro profissional terceirizado, ou ainda, uma agência de comunicação ou publicidade contratada. Por isso, as formas de controle e avaliação destas ações também devem ser feitas por estes responsáveis. No entanto, todas as ações, controles e avaliações serão sempre supervisionadas pelo proprietário da empresa, já que este é também líder e pessoa mais participativa da organização.

Quadro 10 – Controle e avaliação da comunicação de marketing			
Ferramentas	Meios	Controle	Avaliação
Propaganda	Panfletos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Observar os pontos de distribuição se estão tendo fluxo de saída, tanto nos eventos, para que não haja desperdício ou formação de lixo, como nos parceiros e nas clínicas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Na pesquisa de satisfação dos clientes, inserir uma pergunta sobre a forma como conheceu a Inspire e colocar a opção “Panfletos”, a partir disso, avaliar os clientes que chegaram até a empresa por esse meio.
Promoção de vendas	Evento (Aulas experimentais)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O planejamento antecipado e detalhado do evento, a escolha do formato, local e datas ideais e se todas essas características são bem 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Observar o número de pessoas participantes, as atividades que tiveram mais interesse e foram mais bem executadas e aceitas pelos públicos

		aceitas pelos públicos pertencentes.	<p>pertencentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Na pesquisa de satisfação dos clientes, inserir uma pergunta sobre a forma como conheceu a Inspire e colocar a opção “Aulas experimentais”, a partir disso, avaliar os clientes que chegaram até a empresa por esse meio. ▪ Conversar com colaboradores e alunos que participaram para reunir opiniões sobre como melhorar o evento. ▪ Registrar a quantidade e quais alunos atuais começaram a consumir outro serviço por causa do evento.
Marketing direto	Internet (WhatsApp)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Divulgar periodicamente nos grupos uma mensagem sobre a oficialização do canal, que é pertencente à Inspire e que os assuntos debatidos devem ser relacionados ao tema do grupo. ▪ Acessar diariamente os grupos para visualizar as conversas. Não deixar de postar conteúdos de interesse, como treinos (cobrar dos treinadores a divulgação) e assuntos de interesse. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Na pesquisa de satisfação dos clientes, inserir uma pergunta para avaliar os meios de comunicação da Inspire com os alunos e colocar como opção “Grupos do WhatsApp”, avaliando, assim, o nível de satisfação dos clientes com este meio, além de pedir opinião de como melhorá-los.
Comunicação <i>on-line</i>	Redes Sociais (Facebook, Instagram e Youtube).	<p>Facebook, Instagram e Youtube:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Postagem periódica de informações nas redes sociais, controle diário de comentários e mensagens na página do Facebook, Instagram e no Youtube. ▪ Analisar o relatório mensal das redes sociais com as informações sobre a quantidade de acesso e de alcance das ferramentas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A partir dos relatórios mensais será possível avaliar se as redes sociais estão sendo positivas para a marca, se o alcance e o número de curtidas forem compatíveis com o crescimento da procura pelo serviço e de clientes adeptos. Além de ter melhorado o número de evasão. ▪ Na pesquisa de satisfação dos clientes, inserir uma pergunta para avaliar os meios de comunicação da Inspire com os alunos e colocar como opção cada rede social, avaliando, assim, o nível de satisfação dos clientes com este meio, além de pedir opinião de como melhorá-los.
		Promoção <i>on-line</i> – posts	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificar o retorno obtido

		<p>patrocinados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Durante o período de promoção virtual da página ou do <i>post</i>, verificar o número de cliques por minutos e o alcance diário. 	<p>pela própria ferramenta sobre o alcance e número de curtidas obtidas por meio dos <i>posts</i> patrocinados.</p>
	Site	<p>Trabalho de SEO:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ A cada nova atualização de textos no site da empresa, verificar se as palavras-chaves escolhidas estão sendo trabalhada frequentemente, para aumentar a densidade das palavras-chaves. ▪ Pesquisar, mensalmente, as palavras-chaves trabalhadas no site para ver o valor delas para a marca. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A partir do relatório mensal do Analytics do site, ver o número de acesso a partir de buscadores e como essas buscam se relacionam com as ferramentas de SEO.
	Internet geral	<p>Google Place:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sempre que houver atualização do endereço ou outras informações da empresa, atualizar no Google Place. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A partir do relatório mensal do Analytics do site, ver quantos acessos foram direcionados a partir do Google Place. ▪ Na pesquisa de satisfação dos clientes, inserir uma pergunta sobre a forma como conheceu a Inspire e colocar a opção “Internet - Google”, a partir disso, avaliar os clientes que entraram em contato com a empresa por esse meio.

4.7 DETERMINAÇÃO DO INVESTIMENTO DO PLANO

Com a determinação das estratégias, formas de controle e avaliação das ações, é preciso definir o investimento que a empresa terá para cada ação. Portanto, é preciso explicitar os custos de criação, produção e mídia, além dos gastos extras e o total.

É importante decidir também neste momento qual o tipo de investimento a empresa vai escolher para a campanha. Por nunca ter tido a estruturação do investimento em comunicação, pois os mesmos eram feitos de forma esporádica e de acordo com a demanda do momento, não há como basear em nenhum histórico.

Conforme exposto anteriormente, muitas ações propostas no plano foram pensadas de forma que o próprio líder e os colaboradores da empresa, após exposição e estruturação do plano, possam executá-las, controlá-las e avaliá-las, gerando, dessa forma, menos custo para a empresa. Porém, muitas ações necessitam do trabalho de uma pessoa especializada na área de comunicação ou de uma agência. Nos investimentos dessas ações foram sugeridas duas opções, investimento de uma agência ou de um profissional terceirizado tipo *freelancer*. Para as duas alternativas, foi feita uma pesquisa de mercado informal com as principais agências de Juiz de Fora e com alguns profissionais da área, sendo que o investimento foi calculado com uma média dos valores obtidos.

Muitas das ações propostas não terão custos muito altos ou custo nenhum, pois são ações voltadas para o meio digital, tendo a criação, produção e veiculação feitas *on-line*. Como exposto anteriormente, Tavares (2010) destaca como uma das vantagens da comunicação *on-line*, o baixo investimento. Por isso, os próprios integrantes da empresa podem realizar o trabalho ou o investimento será somente para a agência ou pessoa responsável pela execução, sem ter custos a mais com mídia.

Outras ações que tiveram custo baixo ou nenhum, foram por causa da permuta com o *freelancer* terceirizado e aluno Diogo e também pelo desenvolvimento do site e outras atividades relacionadas, já terem sido pagas anteriormente para o *freelancer* Francisco Zananetti; esses trabalhos já foram explicados anteriormente na análise da comunicação atual da empresa.

Para melhor visualização dos investimentos a serem realizados para cada ferramenta, foram elaborados os quadros 11, 12 e 13 referentes aos investimentos para cada comunicação, interna, institucional e de marketing.

Quadro 11 – Investimento na comunicação interna					
Ferramentas	Meios	Criação	Produção	Mídia	Total
Comunicação <i>On-line</i>	<i>E-mail</i> institucional	Sem custo (custo incluso no total do site)	—	Sem custo	R\$X
	Reuniões	Sem custo	Sem custo	—	R\$0
Relações Públicas	Eventos (Congressos, palestras e workshops)	—	Verba destinada para participação de cada funcionário em eventos por ano: R\$150	—	R\$750

	Cartões datas comemorativas	Sem custo (permuta com o <i>designer</i> terceirizado)	Impressões na sede da empresa	Sem custo (internet)	R\$0
	Pesquisa formal anônima via internet	Sem custo – ferramenta Google Docs gratuita	—	Sem custo	R\$0
TOTAL					R\$750

Quadro 12 – Investimento em comunicação institucional					
Ferramentas	Meios	Criação	Produção	Mídia	Total
Assessoria de imprensa	Mailing (TV, rádio, impresso e internet)	Trabalho completo de assessoria por agência de comunicação R\$1.500 mensal ou Trabalho completo de assessoria por um terceirizado <i>freelancer</i> R\$500 mensal			R\$18.000 R\$6.000
	Releases (TV, rádio, impresso e internet)				
	Clipping (TV, rádio, impresso e internet)				
Relações Públicas	Identidade visual	Sem custo (permuta com <i>designer</i> terceirizado)	Sem custo (o custo não se altera por causa da inserção logotipo atualizado)	—	R\$0
	Eventos	Sem custo (etapa similar ao planejamento)	Locação – sem custo (espaço da sede ou cedido). Custos com alimentação e bebidas, logística e Extras: R\$1.5000 Gastos baseados no evento de 1 ano da empresa realizado em julho de 2014.	—	R\$1500
	Cartões de aniversário	Sem custo (permuta com o <i>designer</i> terceirizado)	—	Sem custo (internet)	R\$0
	Pesquisa formal via internet	Sem custo – ferramenta Google Docs gratuita	—	Sem custo	R\$0
	Parcerias	Negociação das parcerias – Sem custo. Criação da divulgação <i>on-line</i> – sem custo (permuta com <i>designer</i> terceirizado).	Sem custo (internet)	Sem custo (internet)	R\$0
TOTAL					R\$19.500 (investimento com contratação de uma agência) Ou

	R\$7.500 (investimento com contratação do <i>freelancer</i>)
--	---

Quadro 13 – Investimento em comunicação de marketing

Ferramentas	Meios	Criação	Produção	Mídia	Total
Propaganda	Panfletos	Sem custo (permuta com o <i>designer</i> terceirizado)	Produção de 5000 especificações R\$ 300	_____	R\$ 300
Promoção de vendas	Evento (Aulas experimentais)	Sem custo (etapa similar ao planejamento)	Locação – sem custo (espaço da sede ou cedido) Alimentação e bebidas – R\$100 Logística – sem custo, carro próprio da empresa. Extra – R\$100 Total estimado por evento: R\$200	Sem custo (divulgação internet)	R\$400 (dois eventos)
Marketing direto	Internet (WhatsApp)	Sem custo	Sem custo	Sem custo (WhatsApp é um aplicativo gratuito).	R\$0
Comunicação <i>on-line</i>	Redes Sociais (Facebook, Instagram e Youtube).	Alimentação redes sociais por agência – R\$1.200 mensal		Sem custo (Facebook gratuito)	R\$14.400
		Alimentação por terceirizado <i>freelancer</i> (média feita por uma pesquisa informal de mercado de <i>freelancers</i>)– R\$ 400			R\$4.800
	Verba estimada de R\$200 por mês		Sem custo (Facebook gratuito)	R\$2.400	
	Site	Trabalho incluído no serviço de desenvolvimento do site (já pago para criação)	Trabalho incluído no serviço de desenvolvimento do site (já pago para criação)	_____	R\$0
Internet geral	Trabalho incluído no serviço de desenvolvimento do site (já pago para criação)	Trabalho incluído no serviço de desenvolvimento do site (já pago para criação)	_____	R\$0	
TOTAL					R\$17.500 (investimento com contratação do de uma agência) Ou R\$7.900 (investimento

O apontamento dos investimentos do plano de comunicação é de extrema importância para que o proprietário da empresa possa ter conhecimento prévio do que será investido em comunicação e se planejar financeiramente para o ano de duração do plano.

A previsão do total de investimento da Inspire para a comunicação segue de acordo com as duas alternativas para a responsabilidade das ações específicas de comunicação, que requerem alguém da área para executá-las. Portanto, foram encontrados dois totais, um de R\$16.150 com serviços realizados por um *freelancer* e o total de R\$37.750 com a contratação de uma agência de comunicação.

A escolha entre a contratação de um terceirizado profissional autônomo ou de uma agência de comunicação será feita de acordo com a análise do proprietário sobre as vantagens e desvantagens de cada uma. O trabalho de uma agência tem como grande ponto positivo um respaldo da credibilidade do mercado e, por já estar inserida no meio, possui *know-how* e estrutura melhor, com vários funcionários de diversas áreas do processo de comunicação como, criação, atendimento, planejamento e mídia, passando assim, mais segurança para o cliente. Entretanto, o preço é mais alto se comparado com o de um profissional que trabalha como autônomo. Além disso, em muitas agências, por lidar com vários clientes ao mesmo tempo, o atendimento, por melhor que seja, não é tão específico e direto quanto de um *freelancer*.

Já a contratação de um profissional autônomo de comunicação tem como pontos positivos o atendimento mais direcionado e estrito, com menos burocracia e, principalmente, o preço consideravelmente mais baixo. Porém, o autônomo nem sempre tem a estrutura e experiência de uma agência, podendo ser, muitas vezes um estudante ou profissional recém-formado. Portanto, a confiança no trabalho deverá ser avaliada de acordo com indicações ou pequenos conhecimentos prévio sobre o profissional.

Na avaliação para decidir sobre o tipo de contratação para os serviços mais técnicos de comunicação, se for um *freelancer* ou uma agência, é preciso ponderar sobre as vantagens e desvantagens de acordo com a realidade da empresa, o que se enquadra mais à rotina do proprietário, o que poderia facilitar o trabalho, de forma a escolher o que for melhor para se cumprir este plano. Além disso, deve-se ressaltar que na procura por uma agência ou por um profissional autônomo, é importante conhecer bem sua reputação, seus processos e formas de trabalho para, então, poder fazer uma escolha mais assertiva.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A finalização do planejamento não é uma etapa na qual se pode tirar conclusões definitivas sobre as ações, visto que as mesmas ainda não foram executadas para poder avaliar os resultados obtidos. Porém, é possível descrever o que foi considerado como importante para a realização do plano e pontos relevantes que nortearam o trabalho. Além disso, é presumível apontar neste momento os resultados esperados após a execução do plano.

Diferente do que eventualmente acontece no mercado de trabalho, este planejamento foi feito em um grande período de tempo e embasado nas obras de vários pesquisadores e teóricos. As inúmeras leituras sobre o tema, desde a identificação com o assunto ainda no meio da faculdade e nos estudos prévios para a realização deste trabalho, ajudaram na concretização do plano. Ao analisar diferentes autores que abordam as mesmas questões, amplia-se o pensamento e o entendimento torna-se mais concreto e a formulação de ideias fundamentadas. Entretanto, no mercado de trabalho, não há tanto tempo para o desenvolvimento do plano e nem para estudos aprofundados sobre o assunto. Por isso, percebeu-se a necessidade de ter profissionais realmente qualificados e que estejam em atualizados.

Além disso, percebeu-se também a importância de estudos específicos sobre a área de atuação da empresa para a qual o plano será desenvolvido. Para a área de esporte encontra-se ampla literatura sobre marketing esportivo, o que facilitou na fundamentação teórica e a adquirir conhecimentos sobre o tema. Entretanto, ao procurar obras mais específicas sobre corrida, ciclismo, triathlon e pilates, foi possível adquirir mais conhecimento sobre os esportes, a linguagem a ser utilizada com os públicos específicos e ideias para os planos de ação.

Como previsto, perceber-se que, a partir de um trabalho de comunicação empresarial planejado e estruturado, as chances de atingir bons resultados são maiores. Elaborar um plano de comunicação com bases teóricas e estudos aprofundados sobre o tema e a empresa, e não apenas fazer a comunicação de forma improvisada ou aleatória, passa credibilidade do profissional da área, e aos públicos da empresa, que se contagiam e se motivam com a mesma.

A liberdade e abertura dada pela Inspire foram de extrema relevância para o desenvolvimento do plano, o acesso às informações, a possibilidade de convívio no ambiente da organização, nas conversas com os colaboradores, alunos e participação nos eventos funcionaram como facilitadores na obtenção de informações importantes, na

identificação de pontos de melhoria e proposição de soluções mais adequadas. Com isso, é possível inferir que deve-se ir além do *briefing* escrito e conhecer bem a empresa para qual o plano de comunicação será proposto.

O desenvolvimento do Plano de Comunicação Digital para a empresa, mesmo tendo sido elaborado durante este trabalho, foi fundamental, pois fez com que se conhecesse os canais da organização e o perfil dos usuários, possibilitando a preparação para as ações que foram propostas posteriormente.

De maneira geral, foi possível reafirmar na prática o que já se sabia na teoria, ou seja, a importância da comunicação no meio empresarial e como esses dois aspectos estão ligados e podem se complementar. A relevância do planejamento em todas as áreas da empresa também foi confirmada, pois tendo uma linha geral de objetivo e estratégia, se torna mais fácil alinhar e integrar o planejamento das outras áreas. Pelo fato de a Inspire não ter um planejamento estratégico, de marketing ou negócios, houve dificuldade em algumas etapas do planejamento de comunicação, porém, não impossibilitou a elaboração de objetivos e metas adequados às necessidades da empresa.

Outra consideração pertinente, que foi identificada e comprovada na elaboração dos planos de ação, foi a necessidade de ter uma pessoa específica da comunicação para realização dessas atividades e identificar novas demandas. Essa percepção converge com o que foi exposto no início da fundamentação teórica sobre comunicação empresarial, em que o empresariado já possui uma compreensão da necessidade de ter a comunicação trabalhada de forma profissional, não mais por pessoas de outras áreas.

Foi possível entender que o esporte é um forte elemento cultural ligado às emoções. Ao conversar com os colaboradores e alunos percebeu-se o sentimento deles pelo esporte, de verdadeira paixão. Lidar com isso no trabalho da comunicação é, por um lado, muito bom, pois realizar atividades que mexem com emoção é mais fácil e interessante, mas por outro lado, é um grande desafio, pois o esporte é imprevisível.

Por fim, ao pensar no objetivo inicial do plano e nos resultados esperados, não há como não falar da formação da comunicação integrada na Inspire. Em muitas etapas do trabalho, a comunicação foi dividida de acordo com o triângulo da comunicação- interna, institucional e de marketing (para fins didáticos e de adequação ao que os autores propuseram), sobretudo ao modelo base do plano, proposto por Tavares (2010). Portanto, como o próprio autor afirma, embora as comunicações sejam divididas em três, devem ser alinhadas e se complementarem, pensadas para formar uma comunicação integrada e sólida na empresa.

Os resultados que se deseja alcançar com as atividades propostas são a formação de uma cultura da comunicação na empresa, de forma que os funcionários, clientes atuais, parceiros, fornecedores, concorrentes, *prospects* e todos os demais públicos de interesse da organização, tenham conhecimento e acesso aos canais de informação e divulgação da Inspire. Com isso, os colaboradores ficam mais integrados e participativos, trabalham mais motivados e oferecem serviços melhores aos clientes. Além disso, criam-se laços afetivos, fidelização e melhora no relacionamento com os alunos. Em consequência, a empresa será capaz de atrair mais clientes por indicação, criar uma imagem positiva perante os parceiros e fornecedores, e obter mais respeito dos concorrentes. Tudo isso é fruto do bom trabalho de comunicação integrada, pois fortalecendo a identidade da organização, constrói-se a imagem desejada no mercado e uma boa reputação, gerando assim vantagem competitiva.

REFERÊNCIAS

- ARGENTI, Paul. **Comunicação Empresarial: A construção da identidade, imagem e reputação.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary J.; GREMLER, Dwayne D. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente.** 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- BARNEY, J.B; HESTERLY, W.S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: conceitos e casos.** São Paulo: Prentice Hall, 2011.
- BARROS, Simone. **Comunicação integrada: o real e o virtual.** In: LOPES, Boanerges (org). Comunicação Empresarial: transformações e tendências. Mauad: Rio de Janeiro, 2010.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004.
- BUENO, Wilson. **Comunicação Empresarial: Teoria e Pesquisa.** São Paulo: Manole, 2003.
- CORPORE CENTRO DE SAÚDE. Página oficial no Facebook. Disponível em: <<https://www.facebook.com/corpore Saud e>>. Acesso em: 20 de Nov.2014.
- DYNAMO FITNESS CENTER. Site institucional. Disponível em: <<http://www.dynamofc.com.br>>. Acesso em: 20 de Nov.2014.
- Inspire Consultoria Esportiva. Site institucional. Disponível em: <www.inspireesportes.com.br>. Acesso em: 20 de Nov.2014.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 1998.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing: a bíblia do marketing.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- LONG LIFE CONSULTORIA ESPORTIVA. Site institucioanl. Disponível em: <<http://www.longlifeconsultoria.com.br>>. Acesso em: 20 de Nov.2014.
- LOPES, Boanerges. **Olhares revigorados: a hora é de uma atitude transdisciplinar.** In: LOPES, Boanerges (org). Comunicação Empresarial: transformações e tendências. Mauad: Rio de Janeiro, 2010.
- MATOS, Gustavo M. **Diálogo: uma iniciativa empreendedora para superar crises.** In: LOPES, Boanerges (org). Comunicação Empresarial: transformações e tendências. Mauad: Rio de Janeiro, 2010.
- MORGAN, Melissa Johnson; SUMMERS Jane. **Marketing Esportivo.** Sao Paulo: Thomson Learning, 2008.
- PINHO, J. B. **Comunicação em marketing: princípios da comunicação mercadológica.** Campinas: Papyrus, 2001.
- RECUERO, R. In: **Para entender as mídias sociais: A Nova Revolução: As Redes são**

as Mensagens? Creative Commons. p. 14-16, 2011. Disponível em: <
<http://www.educacaoa distancia.blog.br/arquivos/paraentenderasmidiassociais.pdf>>
Acesso em: 19 de Nov.2014.

REIS, Ciro Dias. **Prefácio**. In: LOPES, Boanerges (org). **Comunicação Empresarial: transformações e tendências**. Mauad: Rio de Janeiro, 2010.

SAÚDE PERFORMANCE CONSULTORIA EM QUALIDADE DE VIDA. Site institucional. Disponível em: < <http://www.saudeperformance.com>>. Acesso em: 20 de Nov. 2014.

TAVARES, Maurício. **Comunicação Empresarial e Planos de Comunicação**. Integrando Teoria e Prática. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

TORRES, Cláudio. **A bíblia do marketing digital**. Tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar. São Paulo. Editoria Novatec.2009.

VIDATIVA CONSULTORIA ESPORTIVA. Site institucional. Disponível em: <
<http://www.vidativaconsultoria.com.br>>. Acesso em: 20 de Nov.2014.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary J.; GREMLER, Dwayne D. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

APÊNDICE

APÊNDICE A – BRIEFING DA INSPIRE CONSULTORIA ESPORTIVA

Informações que o briefing deve conter sobre a ORGANIZAÇÃO:

- **Razão social:** Espaço Armando Falconi Neto
- **Nome fantasia:** Inspire Consultoria Esportiva
- **Dados cadastrais:**
 - CNPJ: 18.266.514/0001-59
 - Endereço físico: Rua Padre Anchieta, 175 – São Matheus – Juiz de Fora/MG
 - Virtual (site): <http://www.inspiresportes.com.br/>
 - Telefone: (32) 3231-6000
 - Email: não possui email institucional. Email do proprietário:
Armandofisioterapia@hotmail.com
- **Ramo de negócio:** Serviços de consultoria esportiva e serviços na área de saúde (fisioterapia)
- **Resumo das atividades da organização (serviços):**
 - **Fisioterapia:** pilates em grupo, pilates individual, fisioterapia clássica, massagem e drenagem linfática.
 - **Consultoria e treinamento esportivo:** equipes de caminhada e corrida, mountain bike, triathlon. O serviço inclui treinamento em equipe e individualizado, avaliação física, planilhas de treinamento individual, apoio em eventos esportivos e consultoria fisioterápica.
 - **Produtos:**
 - Uniformes: bicicleta (4 peças: blusa, manguito, bretele, bermuda), triathlon (2 peças: short e top), pilates (blusa de manga cumprida, camiseta e blusa manga curta), corrida (blusa de manga cumprida, camiseta e blusa manga curta).
- **Quais e quantos fornecedores e distribuidores:**
 - Uniformes: 3 fornecedores (Erts (bike), RDD (corrida e pilates) e RDT e Woon)
 - Equipamentos (maca, elástico, peso, pilates (eventualmente/necessidade): fornecedores diferentes (HMG)
 - Material: kinesiotaping, lençol
 - Material de escritório e limpeza/manutenção: supermercado próximo.
 - Alimentação nos eventos: supermercado próximo e empresa parceira Açã Power Mix.
- **Área geográfica de atuação:** Juiz de Fora e região.
- **Departamentos e organogramas:**
 - Diretoria/ Administrativo/RH/Financeiro: Armando
 - Secretaria/recepção: Tainá
 - Fisioterapia: Armando
 - Pilates e RPG: Sarah e Armando
 - Corrida: Pablo e Armando
 - Bike: Daniel, Vitor e Armando
 - Triathlon: Pablo
- **Número de funcionários: (contratados e terceirizados):** 5 contratados e 2 terceirizados.
- **Números de filiais, se houver, com as informações anteriores:** não possui.
- **Missão:** não possui.
- **Visão:** não possui.

- **Informações sobre contratações:**
 - **Formas de contratação colaboradores:** atualmente alguns por hora de serviço outros por aluno. A partir do ano de 2015 passarão a ter coordenadores de cada serviço (pialtes, corrida, bike e triathlon) que ganharão porcentagem dos serviços e os demais colaboradores (que serão contratados) ganharão por hora de trabalho.
 - **Formas de contratação clientes:** atualmente somente ficha cadastral. A partir do ano de 2015 terão contratados de serviço.
- Estão sendo desenvolvidos contratos para colaboradores, cliente e parceiros.
- **Imagem real da empresa/marca no mercado:** Equipe de corrida de médio porte, de média pra fraca em nível competitivo, com serviços de alta qualidade, bom atendimento e excelentes profissionais. Na parte de fisioterapia, destaque para o atendimento de bons atletas. Equipe de bike é vista como uma das mais fortes da região.
- **Imagem desejada da empresa/marca no mercado:** Ser uma equipe grande, forte e competitiva, que passe a ideia de união e amizade. Com um serviço de atendimento personalizado e completo, com serviços de fisioterapia para auxiliar no treinamento esportivo. Ser a equipe esportiva mais forte de JF, destacada pelo apoio fisioterapeutico.
- **Problemas judiciais (status) e repercussão na mídia:** outras empresas com o mesmo nome fantasia, na mesma área. Porém, não repercutiu nada na mídia.
- **Tempo da empresa no mercado (ciclo de vida) do negócio:** Fisioterapia há 5 anos. Consultoria esportiva 1 ano e 8 meses. As duas juntas há 8 meses.
- **Histórico de comunicação e marketing da empresa (o que foi feito, avaliação):** mudanças logo, folder somente sobre os serviços de fisioterapia. Na parte esportiva desenvolvimento da marca, site, página no Facebook, uniformes, barraca, cartão de visita. Participação em eventos.
- **Quantidade e qualidade de informações sobre a organização nas mídias local, regional, nacional e internacional:** Tiveram fotos de alunos por 2 vezes na Revista Mundo Movimento, revista de Juiz de Fora. E tiveram 3 aparições em reportagens de TV de emissoras locais, com participação do proprietário como fisioterapeuta e com os treinadores como profissionais da área.
- **Informações sobre administração de vendas:** não há pessoas específicas para captação de clientes. Os serviços são vendidos, muitas vezes pelo boca-a-boca ou os próprios treinadores, por serem do meio e por serem também atletas (ou ex-atletas) captam novos alunos.
- **Investimento em comunicação e marketing:**
 - Mensal do designer e do programador: R\$70 + R\$70= R\$140 (*Permuta dos serviços pela mensalidade nos serviços de bike).
 - Produção dos uniformes: R\$14.000,00 (mais ou menos: 200 quantidades)
 - Produção da barraca: R\$3.500,00 (uma barraca)

- **Número de clientes e banco de dados:**

Serviços	Nº de clientes	Média de idade	Cidade/Estado	Escolaridade	Estado civil/filhos *	Classe social (A, B, C, D e E)
Fisioterapia clássica	8	26 a 70	Juiz de Fora, São João Nepomuceno	Ensino médio completo/ superior em curso/ superior completo	50% casado ou solteiro/ 60% sem filho, 40% com filho	A,B,C,D e E
Pilates/RPG	38	10 a 75	Juiz de Fora	Ensino médio completo/ superior em curso/ superior completo	40% casado, 60% solteiro/ 50% sem filho, com filho	A, B, C, D e E
Massagem	2	77 a 81	Juiz de Fora	Ensino médio completo/ superior em curso/ superior completo	50% casado e 50% viúvo/ 100% com filho	B e C
Drenagem	1	51	Juiz de Fora	Ensino médio completo/ superior em curso/ superior completo	Casado, com filho	B
Corrida	20	22 até 52	Juiz de Fora	Ensino médio completo/ superior em curso/ superior completo	70% solteiro, 30% casado/ 70% filho, 30% sem filho	B, C, D e E

Bike	23	16 até 53	JF, Itaúna, Belo Horizonte	Ensino médio completo/ superior em curso/ superior completo	70% solteiro, 30% casado/ 70% filho, 30% sem filho	A, B, C, D, e E
Triathlon	4	23 até 31	Juiz de Fora	Ensino médio completo/ superior em curso/ superior completo	70% solteiro, 30% casado/ 100% sem filho	A, B, C e D

* Os dados de porcentagem foram passados pelo proprietário de forma geral, sem pesquisa ou dados concretos.

- **Informações sobre os funcionários:** nível de escolaridade, idade, sexo, etc.

Nome	Cargo na empresa	Serviços que presta	Idade	Escolaridade/ Formação	Estado civil	Classe social (A, B, C, D e E)	Quantidade de tempo na empresa	Vínculo empregatício e se é exclusivo ou possui outra ocupação (qual)
Armando	Proprietário/líder, fisioterapeuta	Administrativo, Financeiro, RH e serviços: fisioterapia, pilates, RPG, consultoria e treinamento de corrida e bike.	27	Superior completo em fisioterapia	Solteiro	C	1 ano e 8 meses	Proprietário da empresa
Sarah	Fisioterapeuta	RPG e Pilates	30	Superior completo em fisioterapia	Casada	D	1 ano e 5 meses	Trabalho por aula dada/ Possui outro trabalho: Aula de hidroginástica
Tainá	Secretária/Limpeza	Atendimento e recepção dos clientes, ligações e marcações de consultas e reuniões. Também atua na limpeza da clínica.	21	Médio	Solteira	E	1 anos e 8 meses	Exclusiva
Vitor	Treinador de bike	Treinamento de bike.	34	Ensino médio completo	Solteiro	D	8 meses	Trabalho por aula dada/ tem outro trabalho com gráfica adesivação
Daniel	Treinador de bike	Treinamento de	25	Ensino	Solteiro	D	8 meses	Trabalho por aula

		bike, cálculo de planilhas e avaliações físicas dos alunos da bike		superior completo em Educação Física				dada/Atleta profissional
Pablo	Treinador de corrida e triathlon	Treinamento de corrida e triathlon, cálculo de planilhas e avaliações físicas da corrida e do triathlon.	26	Ensino superior completo em Educação Física	Solteiro	D	1ano e 8 meses	Trabalho por aula dada/ trabalha também como <i>personal trainer</i> .
Francisco	WebDesigner	Desenvolvimento do site e manutenção durante 1 ano.	32	Ensino técnico completo em Webdesginer.	Solteiro	D	11 meses	Terceirizado/ Trabalha numa agência de comunicação web
Diogo	Designer	Desenvolvimento da identidade visual e peças de desdobramento, uniformes, materiais institucionais e de divulgação.		Ensino superior completo em publicidade.	Casado	D	1 ano	Terceirizado/ Trabalha num agência de publicidade.

- **Sistema de informações de marketing e tecnologias adotadas internamente e com públicos de interesses.**
 - Distribuição/Transporte: os serviços de fisioterapia são prestados no espaço físico da clínica (estúdio ou salas específicas). Os clientes vão até o local.
Os serviços de corrida, bike e triathlon são prestados em locais externos variados (exemplo: UFJF, Parque da Lajinha e outros lugares para a prática dos exercícios) – somente a parte de avaliação física que é na clínica-. Dessa forma, colaboradores e alunos se encontram e dirigissem aos locais por conta própria. Em algumas viagens a empresa alugam van para o transporte de todos, mas normalmente, os alunos vão por conta própria.
 - Formas de comunicação:
 - Liderança e colaboradores e entre colaboradores: Reunião com colaboradores (15/20 em 15/20 dias). Não tem feito frequentemente.
 - Colaboradores e clientes:
Fisioterapeutas-> clientes: comunicação pessoal (nas sessões), telefone ou mensagens privadas online (Facebook, WhatsApp).
Treinadores esportivos -> alunos: comunicação pess(nos treinos e eventos), envia planilhas de treinos por email, além de contato por telefone ou mensagens privadas online (Facebook, WhatsApp).
 - Canais oficiais da Inspire: telefone da empresa e de cada treinador, email de cada treinador, grupo WhatsApp de cada equipe (corrida, bike e triathlon) e página no Facebook.

Classificação: serviço

- **Design:** identidade visual desenvolvida, com logotipo geral e específicos para cada serviço, além das aplicações.
- **Preços por serviço (mensal):**
 - **Pilates: Individual:** R\$60 a sessão de 1 hora. **Em grupo** com até 3 aluno, sessão de 1 hora: 1 vez na semana: R\$110, 2 vezes na semana: R\$160 e 3 vezes na semana: R\$220.
Custo: luz, água, colaboradores envolvidos (fisioterapeuta e secretária) desgaste pequeno de equipamentos (troca ou manutenção, muito esporádicos).
Preço em relação ao mercado: preço bom, adequado ao mercado, um pouco abaixo de algumas clínicas. Preço é atualizado todo início de ano, dependendo do investimento do estúdio. *Um dos melhores estúdios da cidade. Preço médio dos concorrentes de R\$60 a R\$140 1 vez por semana.
 - **Fisioterapia:** R\$60 por sessão de 1 hora.
Custo: luz, água, creme de massagem, colaboradores envolvidos (fisioterapeuta e secretária) e desgaste pequeno de equipamentos (troca ou manutenção muito esporádicos).
Preço em relação ao mercado: preço bom, adequado ao mercado. Preço médio do concorrente de R\$30 a R\$90 sessão.
 - **Corrida:** R\$75 mensalidade do serviço completo.
Custo: colaboradores (um treinador físico), eventos (média de 2 corridas por mês) R\$150 por evento (comida, água) e transporte de equipamentos (de R\$90 a R\$300). Nos eventos, os alunos pagam sua inscrição e transporte, a empresa dá apoio no local com os treinadores, água, alimentação e equipamentos.
Preço em relação ao mercado: preço bom, adequado ao mercado. Preço médio dos concorrentes de R\$50 a R\$95 a mensalidade.
 - **Bike:** R\$100 mensalidade do serviço completo.
Custo: colaboradores envolvidos (dois treinadores), eventos não tem custos exatos e quando tem são poucos, pois são eventos mais esporádicos. Nos eventos, os alunos

pagam sua inscrição e transporte, a empresa dá apoio no local com os treinadores, água, alimentação e equipamentos.

Preço em relação ao mercado: preço bom, adequado ao mercado. Preço médio dos concorrentes de R\$ 90 a R\$100.

- **Triathlon:** R\$120 mensalidade do serviço completo.

Custo: colaboradores envolvidos (3 treinadores, mais treino terceirizado), eventos não tem custos exatos e quando tem são poucos, pois são eventos mais esporádicos. Nos eventos, os alunos pagam sua inscrição e transporte, a empresa dá apoio no local com os treinadores, água, alimentação e equipamentos.

Preço em relação ao mercado: preço bom, adequado ao mercado. Preço médio dos concorrentes de R\$120 a R\$150.

- **Relação custo x benefício:**

- **Pilates e fisioterapia:** São serviços estruturados, existentes há mais tempo, por isso são os que tem melhor lucro e vantagem em relação ao custo x benefício. Os clientes pagam mais e são mais fiéis.
- **Corrida:** é o ‘carro chefe’ da consultoria esportiva, tem custo com o treinador e custo maior em eventos. Ainda assim dá um bom retorno, porém não tão lucrativo. Pode melhorar se conseguir mais alunos e mais professores. Não dá muito lucro, paga os custos e faz nome da Consultoria.
- **Bike:** serviço que atualmente tem mais custo do que benefício financeiro, ainda não se mantém sozinho. Custo com treinadores e patrocínio de atletas. Precisa atrair aluno mais alunos para se sustentar como serviço e melhorar a relação custo x benefício. Equipe está crescendo e ficando competitiva, ganhando nome. Foi o maior investimento no ano de 2014.
- **Triathlon:** o serviço individualmente não tem muito custo, pois o junta com os custos da corrida e da bike. Custo com treinador e com treino terceirizado. Lucro pequeno. Precisa de mais investimento.

- **Motivo de uso:**

- **Pilates e fisioterapia:** qualidade de vida, bem estar, diminuir o estresse, tratar lesões/doenças.
- **Consultoria esportiva:** emagrecimento, saúde em geral, rendimento, não se machucar, convívio em grupo, participar de uma equipe, auto-superação, exercício físico com suporte/estrutura e orientação profissional.

- **Frequência de uso:**

- **Pilates:** 90% dos clientes fazem 2 vezes por semana. A maioria dos pacientes são de tratamento prolongado de 3 ou 4 meses. Boa rotatividade.
- **Fisioterapia:** 1, 2 ou 3 por semana, varia muito do tipo do objetivo do paciente. A maioria dos pacientes são de tratamento prolongado de 3 ou 4 meses. Boa rotatividade.
- **Corrida:** 1 a 4 vezes na semana (média de participação dos alunos nos treinos individuais e em equipe). São 6 horários semanais de treinamento disponibilizados pela empresa.
- **Bike:** 3 a 6 vezes na semana (média de participação dos alunos nos treinos). São 6 horários semanais de treinamento disponibilizados pela empresa.
- **Triathlon:** 8 a 12 vezes na semana (média de participação dos alunos nos treinos de corrida, bike e natação). São um total de 12 horários semanais de treinamento disponibilizados pela empresa (6 corrida + 6 bike) e 1 treino de natação por mês.

- **Características físicas/instalações**

- **Clínica:** sala de avaliação, sala de massagem, estúdio de pilates. Dois banheiros, sala de recepção.

- **Locais de treinamento:** Campus UFJF, via São Pedro, Parque da Lajinha, Morro do Cristo, trilhas da região.
- **Quais e quantos serviços foram reposicionados. Por quê?** Os serviços de fisioterapia e pilates foram mudando o foco para o esporte quando se criou a consultoria esportiva. Sem deixar de atender os outros tipos de clientes. Não atende pós-operatório de cirurgia plástica e gestantes.
- **Quais os benefícios dos serviços em questão?**
 - Pilates e fisioterapia: alivia e sana dores, melhora postura, qualidade de vida, reabilita funções físicas, força, flexibilidade, coordenação motora.
 - Consultoria: emagrecimento, qualidade de vida, autoestima, saúde, fortalecimento do corpo e da musculatura, participação e convívio em grupo.
- **Qual o diferencial dos serviços em questão?**

Grande diferencial da empresa: estúdio bem completo com bons equipamentos, bons profissionais e atletas de renome como treinadores, integração do esporte com fisioterapia, reconhecimento nome Falconi.
- **Promoções internas:**
 - R\$20 de desconto no pilates para alunos que são da consultoria.
 - R\$10 de desconto na sessão de fisioterapia para alunos que são da consultoria.
 - Promoção externa: não tem.

Informações que o briefing deve conter sobre SERVIÇOS:

- Nomes/ Descrição/Localização/ tecnologias adotados/capacidade de produção/imagem/ design

INFORMAÇÕES SOBRE OS SERVIÇOS						
Nome	Descrição	Localização	Tecnologias adotadas	Capacidade de produção/desempenho	Imagem	Design
Pilates	Aulas de exercício físico individuais ou em grupos de até 3 alunos. Existe há 5 anos.	Clínica - Estúdio	Equipamentos de pilates, musculação e treinamento funcional.	Um professor, aulas com duração de 1 hora.	Boa imagem. “Carro chefe da clínica”, clientes fiéis que buscam outros serviços a partir deste ou buscam esse serviço a partir de outros.	Logotipo e uniforme específicos.
Fisioterapia	Atendimento fisioterapêutico traumato-ortopédico, RPG, massagem, fisioterapia geriátrica, neurológica e esportiva. Existe há 5 anos.	Clínica - sala de avaliação, massagem e estúdio.	Equipamentos de do estúdio, maca de RPG, ultrassom, laser, kinesitaping e mãos fisioterapeuta.	Um fisioterapeuta atende um cliente por vez. Sessões com duração de 1 hora.	Boa imagem. Serviço mais antigo da clínica, bem recomendado na região por ter tido bons resultados clientes em tratamento.	Não possui logotipo específico e nem uniforme.
Corrida	Avaliação física e teste de esforço físico, cálculo e envio de planilhas mensais do treinamento personalizado, treinos individuais durante a semana na UFJF, com apoio do treinador fisioterapeuta**, treinos em equipe no final de	Avaliações na clínica, treinos UFJF durante a semana, treinos no fim de semana em lugares variados, exemplo: Parque do Museu Mariano Procópio, Parque da Lajinha, Morro do Cristo, Via são Pedro.	Aparelhos de medição para avaliação física. Colchonete e elástico pra alongamento para treinamentos. Barraca, lona e cone para apoio nas corridas.	Pablo, treinador e Armando, fisioterapeuta. Disponíveis nos horários de treino que são média de 6 por semana com duração média de 1h a 2h30.	Equipe iniciante, de médio porte, corredores não competitivos, boa qualidade do serviço.	Logotipo e uniforme específicos.

	<p>semana (lugares variados), apoio nas corridas do Ranking de JF.</p> <p>Existe há 1 ano e 9 meses ano.</p>					
Bike*	<p>Avaliação física e teste de esforço físico, cálculo e envio de planilhas mensais do treinamento personalizado, treinos em equipe durante a semana e no final de semana (lugares variados) com apoio do treinador fisioterapeuta**, apoio nas competições da modalidade. Equipe existe há 8 meses.</p>	<p>Avaliações na clínica, treinos em lugares e trilhas variados pela cidade e região.</p>	<p>Turmas separadas por nível (iniciante, médio e médio -avançado). Cada aluno tem sua bicicleta, treinadores levam equipamentos básico pra manutenção, caso precise durante o treino.</p>	<p>Daniel, treinador (monta as planilhas de treinos e acompanha nas trilhas), Vitor, treinador (acompanha nas trilhas) e Armando, fisioterapeuta, acompanha alguns treinos e consultoria fisioterapia.</p>	<p>Equipe iniciante, de médio-grande porte uma das maiores da cidade (mountain bike), porém com ciclistas com histórico no mountain bike, equipe forte competitivamente à nível local, qualidade boa do serviço.</p>	<p>Logotipo e uniforme específicos.</p>
Triathlon	<p>Aluno faz avaliação física e passa por 3 testes de esforço (um pra cada esporte), cálculo e envio de planilhas mensais do treinamento personalizado, pode participar dos treinos de</p>	<p>Avaliações na clínica, mesmo treinos da corrida e da bike, e treino de natação na represa João Penido (serviço terceirizado – participação no treino de outro treinador).</p>	<p>São as mesmas da corrida e bike.</p>	<p>Todos os colaboradores da corrida e bike mais o treinador terceirizado.</p>	<p>Boa imagem por causa do treinador de renome. Equipe pequena mais nível médio competitivo, tem atletas bons. Mas ainda falta muito de estrutura, pois não tem a sede para natação.</p>	<p>Logotipo específico, uniforme de corrida e bike e o de natação específico.</p>

	corrida e de bike, recebendo apoio dos outros treinadores, e tem treinos de natação esporádicos. Conta também com o apoio do treinador fisioterapeuta** e apoio nas competições na modalidade. Equipe existe há 8 meses.					
--	--	--	--	--	--	--

* **Bike é um dos serviços com mais investimento no último ano, pois é o serviço mais recente da consultoria.**

****Apoio** fisioterápico durante os treinos e provas: dicas de postura e para ou tratar lesões. Se o aluno lesionar sério precisa de tratamento especializado de fisioterapia e tem desconto na sessão com o fisioterapeuta.

- **Quais os pontos fortes e fracos dos serviços?**

Serviço	Pontos fortes	Pontos fracos
Pilates	Estúdio grande e completo, com muitos equipamentos, bons profissionais, tem lugar para estacionar, reconhecido pelo nome do proprietário.	Localização (pra quem não tem carro é difícil chegar, rua não é movimentada), não tem aulas à noite e nem sábado manhã.
Fisioterapia	Reconhecimento do nome do proprietário, bom profissional com resultados satisfatórios em pacientes difíceis (inclusive atletas), equipamento de laser.	Localização (pra quem não tem carro é difícil chegar, rua não é movimentada), dificuldade de locomoção para pacientes idosos ou com dificuldades (tem escadas para ir até as salas), não tem uma sala própria como laboratório de avaliação fisioterapêutico.
Corrida	Treinos em horários variados, bons profissionais, bons lugares de treino, tem suporte fisioterápico.	Equipe ainda não tem espírito de equipe/ união e entrosamento, não são atletas fortes competitivamente.
Bike	Equipe de JF com mais pontos de encontros para treinos, equipe mais forte em JF de mountain bike, grande renome de um dos treinadores (melhor atleta de JF), tem suporte fisioterápico, equipe intermediária e avançada de nível competitivo, com atletas forte e com histórico na bike.	Não tem aluno da modalidade speed, não gera lucro, equipe iniciante é pequena, serviço não está completo.
Triathlon	Treinador de renome, com muito conhecimento teórico e prático para o treinamento e cálculo das planilhas. Tem os pontos fortes da corrida e da bike e suporte fisioterapêutico.	Não tem treinos de ciclismo (speed), não tem sede pra natação, tem poucos treinos de natação, pouco espírito de equipe/entrosamento entre os alunos, treinador não pode acompanhar os alunos nos treinos
Consultoria esportiva em geral	Uniformes de qualidade do material e design, suporte fisioterapia, ter uma sede, histórico da clínica do pai do proprietário (nome da família reconhecido na cidade).	Poucos alunos, falta espírito de equipe, pouco investimento em comunicação e falta de organização interna (administrativa, jurídica, RH).

Informações que o briefing deve conter sobre a CONCORRÊNCIA:

- **Quais os tipos de concorrentes: existentes, entrantes ou substitutos?**

Existem os três tipos.

Ordem crescente de nível de competitividade no mercado:

- Consultorias esportivas: Vidativa, Saúde Performance, Long Life, Corpore, Gema, Tri Runners, Hyperium e Life Well.

- Fisioterapia (grandes clínicas – ordem crescente): Dynamo, Corpore, Espaço Maria Inês e clínicas na mesma localização que a Inspire, porém, menores.
- **Quais os principais concorrentes diretos?**
 Consultoria: Corpore (mesmo estilo, pois tem equipes esportivas e fisioterapia), Vidativa (a maior da cidade, equipes esportivas e serviços que dão suporte como a fisioterapia), Saúde Performance (2ª maior da cidade) e Long Life (3ª maior).
 Fisioterapia: clínicas na mesma localização.
- **Qual a intensidade dos concorrentes: número, porte, qualidade no mix de marketing e proximidade? Quais os pontos positivos e negativos sobre a gestão da distribuição/forma como oferece os serviços? Qual a imagem no mercado?**
 - Vidativa: estúdio de 400m², muitos mais alunos, é a maior de JF, oferece corrida, bike, triathlon, com sede pra natação, treinamento funcional, cross fit, bons profissionais (os melhores treinadores), equipe unida, organizadores de eventos. Abriu recentemente uma nova sede especializada no serviço de cross fit. Mas não tem fisioterapia. Treinos personalizados. No mercado há 5 anos.
 - Saúde Performance: sede de treinamento funcional, muitos alunos, segunda maior de JF, oferece corrida, bike, triathlon com sede pra natação, treinamento funcional, hoje em dia não tem mais tantos bons profissionais (começou e perdeu profissionais), equipe forte e unida, começou a organizar eventos. No mercado há mais de 5 anos. Alunos não recebem treinos individualizados, atrasos nos treinos. Serviço elitizado, para classe A e B. Não tem fisioterapia. Uma das primeiras consultorias de Juiz de Fora.
 - Long Life: múltiplos serviços (corrida, ciclismo, personal, infantil), tem sede mas não muito boa, perdeu alunos e treinadores recentemente, tem mais alunos, equipe não tão estruturada. 3ª maior de JF. No mercado há 4 anos. Treinos personalizados. Não tem fisioterapia.
 - Corpore: É muito forte em fisioterapia. Tem serviço de pilates forte, sala de musculação e fisioterapia muito mais forte, tanto em equipamento quanto em técnicas. Equipe de corrida fraca, mas está investindo. Há uns 6 anos no mercado.
 - Dynamo: é fisioterapia e musculação, academia elitizada. Grande diferencial é a localização, para elite (classe A e B), academia bem montada, bons profissionais, com suporte fisioterápico. Tem equipe de corrida (Gema), equipe grande, forte, unida. Há uns 6 anos no mercado.
 - Tri Runners: Equipe de triathlon (não tem sede de natação), corrida (muito grande, muito forte e muito unida), bons profissionais. Tem suporte de fisioterapia, mas não muito estruturada. No mercado há quase 2 anos.
- **Quais os principais concorrentes indiretos?**
 Academias de musculação, pessoais trainer e clínicas de pilates e fisioterapia.
- **Quais os pontos positivos e negativos sobre a organização e seus produtos e serviços?**
 - **Vidativa:**
Pontos Fortes: empresa muito bem organizada internamente. Faz a organização da maioria dos eventos esportivos da área (corrida, bike, triathlon) na cidade. A cada dia cresce mais. A equipe, principalmente de corrida, é muito unida, tanto os alunos como os profissionais. Tem alto nível de competitividade. Tem duas sedes, uma com estúdios grandes, bem equipados e adotam boas técnicas. Excelentes profissionais. E outro com estúdio especializado em *cross fit*, novo e bem montado.
Pontos Fracos: avaliação física inicial do aluno não é muito boa, fraca.
 - **Saúde Performance:**

Pontos Fortes: empresa muito bem organizada. Organiza alguns eventos esportivos da área. Tem uma equipe unida de alunos e com um bom nível de competitividade. Possui um estúdio de nível médio em termos de espaço e equipamento. Bons profissionais.

Pontos Fracos: trabalha somente para classes A e B, totalmente elitizada.

Long Life:

Pontos Fortes: Equipes esportivas bem unidas. Nível de competitividade médio. Possui equipe para crianças.

Pontos Fracos: estúdio fraco.

- **Corpore:**

Pontos Fortes: serviços de estúdio diversificados e muito bons em técnicas, excelentes profissionais, estúdio completo. Possui fisioterapia focado na área esportiva.

Pontos Fracos: equipe de corrida fraca, sem investimento.
- **Dynamo:**

Pontos Fortes: estúdio grande, muito bem equipado, completo (o melhor da cidade). O sócio e fisioterapeuta é um excelente profissional, com um dos melhores nomes na cidade. Equipe de corrida grande e com volume bom de pessoas.

Pontos Fracos:
- **TriRunners:**

Pontos Fortes: possui uma equipe de corrida grande e forte em nível competitivo.

Pontos Fracos: não possui sede.
- **Quais os pontos positivos e negativos sobre sua política de preços? (descrever média dos preços para cada serviço oferecido)**
 - **Vidativa:** serviços de consultoria esportiva com preços na mesma média do que a Inspire. Serviços do estúdio são mais caros.
 - **Saúde Performance:** serviços cerca de 10% mais caro do que a Inspire.
 - **Long Life:** preços das equipes esportivas na mesma média do que a Inspire.
 - **Corpore:** preços das equipes esportivas na mesma média do que a Inspire.
 - **Dynamo:** Preço da equipe de corrida mais cara. Para os outros serviços do estúdio, possui várias opções de planos, dependendo dos tipos de serviço e frequência de utilização.
 - **TriRunners:** preço na mesma média, porém com taxas para matrícula, avaliação etc.
- **Quais os pontos positivos e negativos sobre a gestão da comunicação interna, de marketing e de comunicação institucional?**
 - **Vidativa:** possui uma boa gestão da comunicação interna com valorização externa dos treinadores, com divulgação no site institucional da empresa, na página no Facebook e na mídia local. A comunicação institucional e de marketing é trabalhada amplamente nas redes sociais e nos eventos que a empresa organiza. Aparece frequentemente na mídia por meio de seus treinadores e alunos (atletas) e pelos seus eventos. Tem um bom material institucional e promoção, bem trabalhado e divulgado, e ótima comunicação on-line para parceiros e tanto para clientes atuais como para potenciais clientes. Identidade visual bem trabalhada e fortalecida.
 - **Saúde Performance:** possui bons e eficientes canais de comunicação com o público, site e redes sociais bem estruturados e atualizados. A comunicação institucional e de marketing é trabalhada amplamente nas redes sociais, porém muito focada para os clientes atuais, como forma de fidelização. Há pouca divulgação dos serviços para captação de novos clientes. Trabalha bem a marca dos parceiros. Organiza alguns eventos e aparece um pouco nas mídias locais. Comunicação no PDV bem trabalhada. Identidade visual trabalhada, mas não muito forte em seus materiais institucionais e de marketing.

- **Long life:** valoriza seus colaboradores com divulgação e motivação externa. possui bons e eficientes canais de comunicação com o público, site e redes sociais bem estruturados e atualizados. A comunicação institucional e de marketing é trabalhada amplamente nas redes sociais, porém muito focada para os clientes atuais, como forma de fidelização. Há pouca divulgação dos serviços para captação de novos clientes. Comunicação no PDV média-bom trabalhada. Trabalha bem a marca dos parceiros. Material institucional bem estruturado e divulgado. Identidade visual bem trabalhada e fortalecida.
- **Corpore:** comunicação institucional e marketing bem trabalhadas, ampla divulgação da marca e dos serviços nas redes sociais, porém não há muita interação. Foco maior na divulgação dos serviços, principalmente os diferenciados. Trabalha muito pouco a comunicação com os clientes atuais, não divulga fotos nem informações sobre o desempenho. Identidade visual pouco trabalhada e fraca.
- **Dynamo:** comunicação institucional e de marketing pouco trabalhada externamente. Pouca divulgação on-line, porém boa comunicação no PDV. Já a equipe de corrida (Gema) tem uma melhor comunicação e divulgação da marca e dos serviços, principalmente online. Mas não trabalha tanto a comunicação com os clientes atuais de forma direta, nem tanto a divulgação dos serviços de forma direta, apenas indiretamente com dicas de treinamento. Identidade visual pouco trabalha e fraca.
- **TriRunners:** comunicação institucional e de marketing bem pouco trabalhada, quase nada. Pouca divulgação on-line, pouca comunicação no PDV. Pouca comunicação como um todo. Identidade visual pouco trabalhada e bem fraca
- **Quais os principais problemas e/ou oportunidades que os concorrentes podem oferecer?**
– **problemas são os serviços que competem , oportunidades são os pontos fracos dos concorrentes que podem fazer com que a Inspire consiga alunos .**
 - **Vidativa:**
Problemas: possui uma equipe grande, unida e forte competitivamente. Possui mais opções de treinos e serviços complementares. Possui equipe infantil. Tem mais nome.
Oportunidades: não tem suporte de fisioterapia e pilates como apoio ao treinamento esportivo.
 - **Saúde Performance:**
Problemas: possui uma equipe grande, unida e forte competitivamente.
Oportunidades: não tem suporte de fisioterapia e pilates como apoio ao treinamento esportivo. O estúdio é longe do centro, não tem equipe de mountain bike.
 - **Long life:**
Problemas: Possui equipe com criança.
Oportunidades: Estúdio fraco.
 - **Corpore:**
Problemas: possui serviços na área de estética, musculação e fisioterapia forte.
Oportunidades: estúdio médio, não tão completo ou equipado.
 - **Dynamo:**
Problemas: possui estúdio muito bem equipado. Espaço para academia.
Oportunidades: serviços bem mais caro.
 - **TriRunners:**
Problemas: possui uma equipe grande e unida.
Oportunidades: não tem estúdio.
- **Qual a participação de mercado (por região e total)?**

- **Vidativa:** abrange grande parte do mercado de corredores e triatletas. Possui cerca de 100 no total dos dois.
- **Saúde Performance:** abrange grande parte do mercado de corredores e triatletas . Possui cerca de 100 alunos, no total dos dois.
- **Long life:** abrange parte do mercado de corredores, possui cerca de 30 a 40 alunos.
- **Corpore:** abrange parte do mercado de corredores, possui cerca 20 a 30 alunos.
- **Dynamo:** abrange grande parte do mercado de corredores e triatletas, possui cerca de 50 a 60 alunos, no total dos dois.
- **TriRunners:** abrange parte do mercado de corredores e alguns triatletas, cerca de 50 corredores e 8 triathletas.
- **O mercado no qual atuamos está subexplorado, equilibrado ou saturado?**
 O mercado de consultoria esportiva em Juiz de Fora e região está ainda se encontra equilibrado, embora haja muitas consultorias na área, a participação em número de pessoas pode aumentas muito ainda. Especificamente para cada serviço, temos o seguinte cenário:
 - Pilates e fisioterapia: é o serviço mais saturado e disputado, são muitas clínicas e estúdios. Num raio de 500m da sede da Inspire, existem cerca de 10 estúdio e num raio de 1km, uns 25.
 - Corrida: mercado já quase saturado, porém ainda há bastante espaço para crescer.
 - Bike: mercado pouco explorado na região, o que é um ponto forte para a Inspire. Ainda há muito que crescer.
 - Triathlon: serviço subexplorado, porém por ter pouca demanda.

APÊNDICE B – TABULAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA DE AVALIAÇÃO DA COMUNICAÇÃO E MOTIVAÇÃO DO PÚBLICO INTERNO

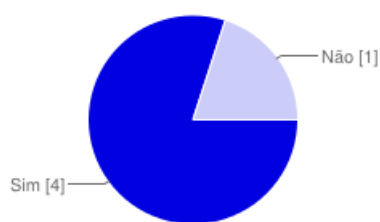
5 respostas

[Visualizar todas as respostas](#)
[Publicar análise](#)

Resumo

Comunicação

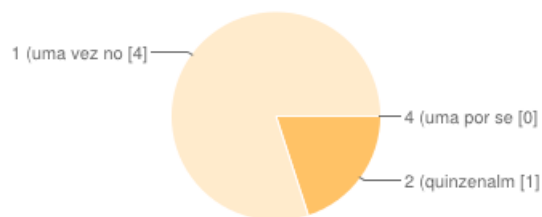
Você acha que o número de reuniões entre você e o líder da empresa é o suficiente?



Sim 4 80%

Não 1 20%

Qual o número de reuniões entre você e o líder da empresa seria suficiente?

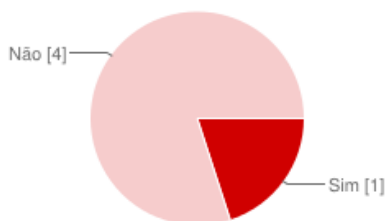


4 (uma por semana) 0 0%

2 (quinzenalmente) 1 20%

1 (uma vez no mês) 4 80%

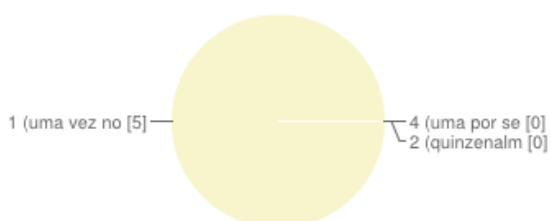
Você acha que o número de reuniões entre TODOS da empresa é o suficiente?



Sim 1 20%

Não 4 80%

Qual o número de reuniões entre TODOS da empresa seria o suficiente?

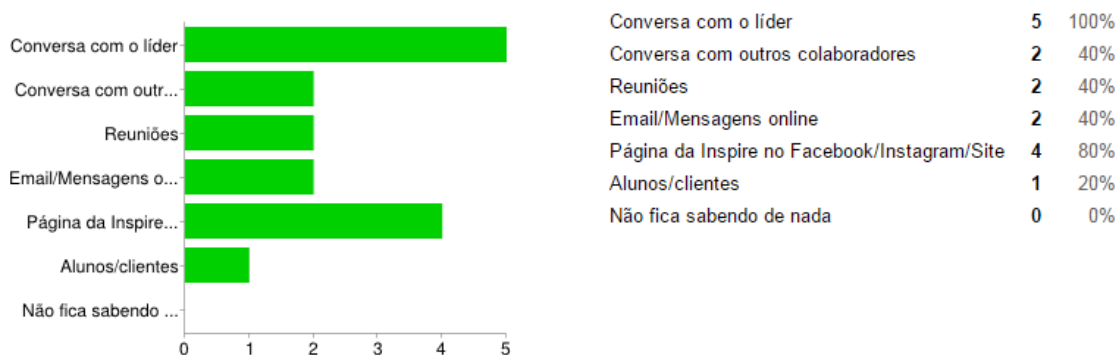


4 (uma por semana) 0 0%

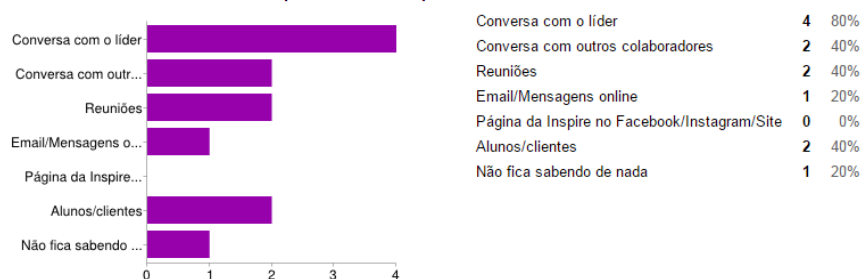
2 (quinzenalmente) 0 0%

1 (uma vez no mês) 5 100%

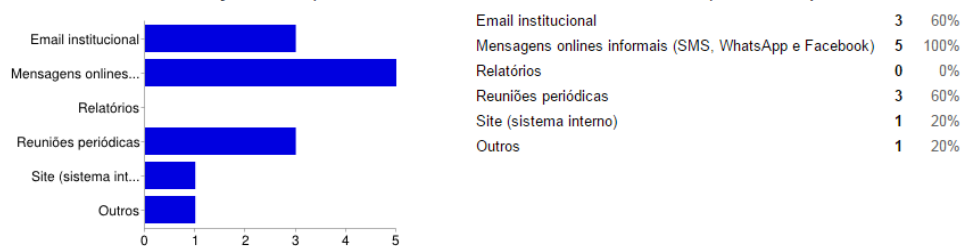
Como você fica sabendo sobre as informações importantes da Inspire?



Como você fica sabendo sobre os problemas da Inspire?

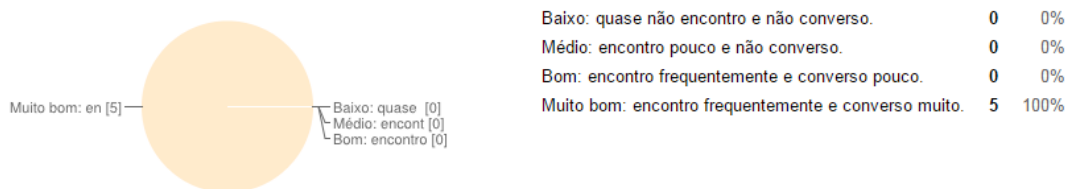


Quais canais de comunicação interna (entre líder e colaboradores e entre colaboradores) você acha que são necessários para uma boa comunicação na Inspire?

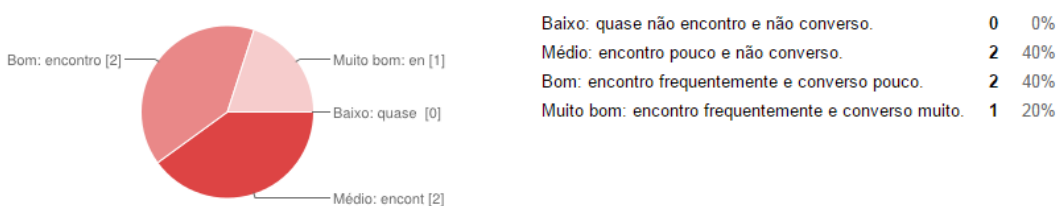


Motivação

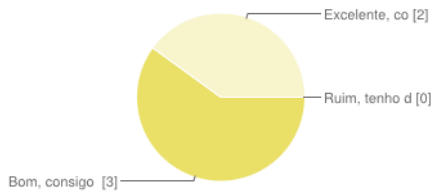
Avalie seu nível de encontro e interação com o líder da Inspire:



Avalie seu nível de encontro e interação com os outros colaboradores da Inspire:



Avalie seu relacionamento com os alunos/clientes da Inspire

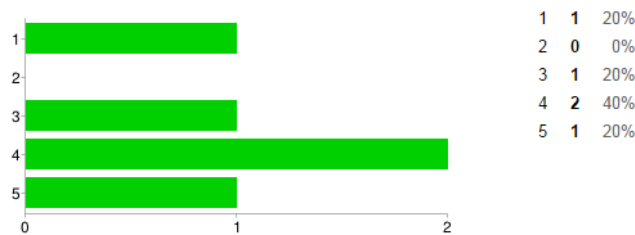


Ruim, tenho dificuldades em passar o conhecimento para a maioria dos alunos e interajo pouco, mantenho o relacionamento estritamente formal. 0 0%

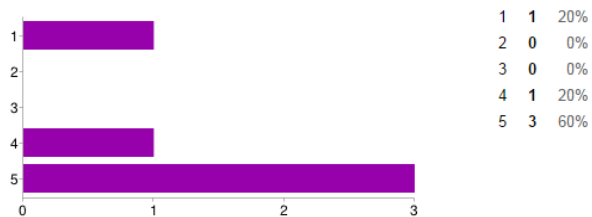
Bom, consigo passar os conhecimentos para a maioria dos alunos, interajo de forma amigável, porém mantenho mais o relacionamento formal. 3 60%

Excelente, consigo passar o conhecimento para a maioria dos alunos e tenho um relacionamento amigável e com o tom um pouco mais informal. 2 40%

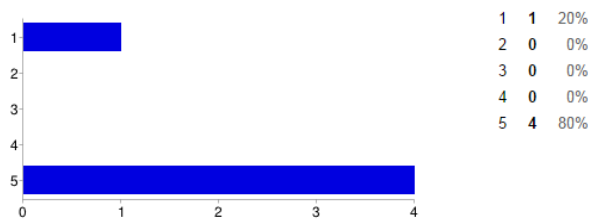
Remuneração [Marque o seu nível de satisfação em relação aos seguintes itens abaixo relacionados com a empresa:]



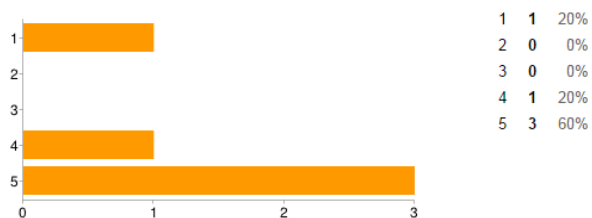
Horários de trabalhos (início e de fim) [Marque o seu nível de satisfação em relação aos seguintes itens abaixo relacionados com a empresa:]



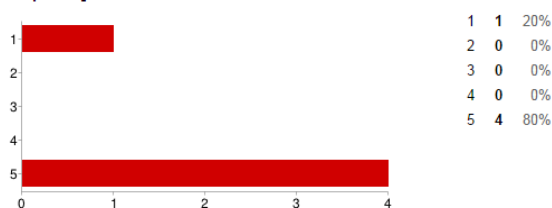
Carga horária semanal (horas totais trabalhadas na semana) [Marque o seu nível de satisfação em relação aos seguintes itens abaixo relacionados com a empresa:]



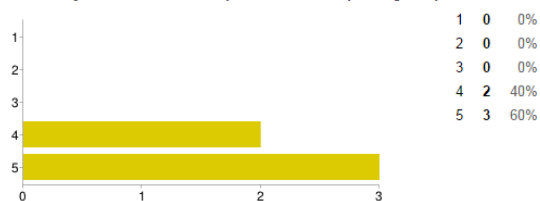
Volume de trabalho [Marque o seu nível de satisfação em relação aos seguintes itens abaixo relacionados com a empresa:]



Adequação do trabalho à função (trabalha com o que foi contratado para fazer) [Marque o seu nível de satisfação em relação aos seguintes itens abaixo relacionados com a empresa:]



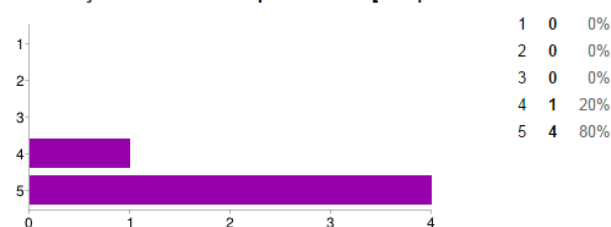
Valorização do seu trabalho pelo líder da empresa [Marque o seu nível de satisfação em relação aos seguintes itens abaixo relacionados com a empresa:]



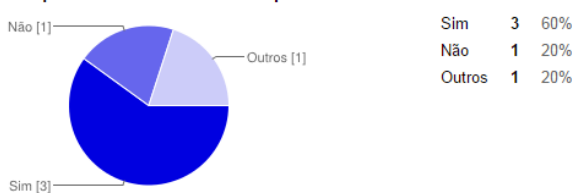
Valorização do seu trabalho pelos seus colegas de trabalho [Marque o seu nível de satisfação em relação aos seguintes itens abaixo relacionados com a empresa:]



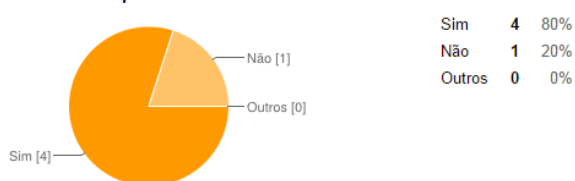
Valorização do seu trabalho pelos alunos [Marque o seu nível de satisfação em relação aos seguintes itens abaixo relacionados com a empresa:]



Você sente que tem uma boa estrutura para desenvolver seu trabalho?



Você sente motivado para desenvolver seu trabalho?



O que você acha que pode melhor na Inspire em termos de comunicação interna e motivação dos colaboradores?

- Acredito que estamos caminhando da forma certa. Estou muito satisfeito com a Inspire.
- melhorar o envolvimento dos alunos nos treinos.
- A questão da comunicação está boa. Nada a acrescentar.
- Acredito que ter reuniões periódicas ajudaria bastante, para que todos saibam o que está acontecendo dentro da equipe. E assim, nós podemos direcionar melhor nossas ações para trazer mais benefícios para a equipe, o que consequentemente nos dá mais motivação para continuar nosso trabalho.
- Aprimorar o nível de conhecimento da personalidade dos integrantes e entender melhor as características de cada um para lidar com problemas. Além disso, é essencial estabelecer critérios quanto a função/local/contexto do trabalho.

APÊNDICE C – PLANO DE COMUNICAÇÃO DIGITAL

Plano de Comunicação Digital

Introdução

O Plano de Comunicação Digital é o primeiro passo para a execução de ações em ambiente web. Ele fornece análises, diretrizes e indicadores para o desenvolvimento do projeto.

Desenvolvemos um Plano de 2 meses de projeto para a Inspire Consultoria Esportiva, com duração até 31 de dezembro de 2015.

Índice

1- Diagnóstico e Pontos de Melhoria

- 1.1 Facebook
- 1.2 Instagram e Youtube
- 1.3 Site
- 1.4 Internet em geral
- 1.5 Análise dos Concorrentes

2- Objetivos da Inspire nas redes sociais

- 2.1 Palavras-chave do Planejamento Digital
- 2.2 Objetivos
- 2.3 Público-alvo

3- Estrutura das Redes Sociais

- 3.1 Temas de interesse a serem trabalhados
- 3.2 Facebook
- 3.3 Instagram
- 3.4 Youtube
- 3.5 Site
- 3.6 Internet em geral

4. Ações

- 4.1 Sugestões de promoções
- 4.2 Sugestão para crescimento rápido de fãs

5 - Mensuração do Projeto

5.1 - Mensurar divulgação

5.2 Mensurar resultados diretos

Anexo - Análise dos concorrentes da Inspire nos meios digitais

1 - Diagnóstico e Pontos de Melhoria

Atualmente a presença em redes sociais da marca Inspire é tímida, em volume de postagens e interação, porém já possui um bom número de curtidores no Facebook, seu único canal oficial atual. O trabalho no Facebook teve início em abril de 2013 e o que se espera agora, após de 2 meses de trabalho, é que haja a consolidação da presença da Inspire no meio digital.

Para isso, o foco nos 2 primeiros meses deste Planejamento será no **fortalecimento da marca e interação com os seus seguidores** (curtidores da página no Facebook, seguidores no Instagram e acessos ao site), a fim de gerar um posicionamento da marca no mercado.

O segundo foco vem na temática do conteúdo, inserindo não só informações institucionais, mas também **temas de interesse do público-alvo**. A seguir, alguns pontos que foram observados nas redes sociais e presença na Internet da marca Inspire:

1.1 Facebook

Atualmente, a página da Inspire no Facebook (<https://www.facebook.com/InspireEsportes>) se posiciona como uma página de uma marca profissional, com um número considerável de curtidores, porém com pouco volume de postagens, sem periodicidade e padrão. Segue análise da página:

- Dados:
 - 1.490 curtidas e 2 visitas (como local de *check in*).
 - Periodicidade das postagens é a cada 1 ou 2 dias.
 - O alcance dos post varia de 50 a 400 alcances.
 - Poucas curtidas ou interações.

- Design:
 - Avatar e capa atuais com bons layouts.

- Problema no posicionamento da identidade visual da marca: há mais de um tipo de logotipo no avatar e capa. É preciso definir qual a identidade atual da empresa e trabalhar somente ela.
- Fotos de boa qualidade e algumas profissionais (alta resolução, enquadramento, bons temas e efeitos).
- Não há padronização dos post com identidade da Inspire (usar cores e elementos da identidade visual).
- Conteúdo:
 - Os temas dos post são, na maioria, sobre os treinos, compartilhamento de eventos nos quais a equipe vai participar/participou, fotos de treinos ou da equipe.
 - Não há padronização de post por categoria.
 - Os post não tem padrão de layout (ex.: texto + foto + link).
 - Em alguns post há marcação de pessoas.
 - Não utiliza sempre #hashtag.
 - Álbuns divididos por eventos que participam.
 - Pouca foto de alunos e da equipe treinando.
 - Site oficial ainda não divulgado amplamente na página. (apenas uma postagem).

Percebe-se que a página ainda não está totalmente estruturada, falta planejamento e estratégia para formar uma comunicação integrada e uma identidade da marca através da página.

1.2 Instagram e Youtube

A Inspire Consultoria Esportiva ainda não possui perfil oficial no Instagram e no Youtube. Essas duas redes sociais são consideradas extremamente importantes como canais de comunicação. Atualmente, graças ao avanço da internet móvel e dos smartphones, as pessoas têm mais facilidade de acessar, fazer e postar fotos e vídeos. Essa nova tendência no meio digital se expande também para os perfis das empresas e serve como ferramenta para divulgação, venda e interação com seus públicos. Portanto, é necessário criar contas da Inspire nessas duas redes e alimentá-las periodicamente, também de forma planejada, sempre alinhando todas as redes sociais na mesma estratégia.

1.3 Site

O Site da Inspire Consultoria Esportiva (www.inspireesporte.com.br) é um site recém-lançado para o público em geral. O sistema interno – para alunos e professores – ainda encontra-se em desenvolvimento.

A parte pública do site é bem estruturada, com um layout clean e funcional. É todo trabalhado no responsivo, o que gera mais funcionalidade e facilidade de acesso. Porém, a parte de SEO (Search Engine Optimization - otimização para mecanismos de pesquisa) ainda não foi trabalhada, o que é um ponto muito negativo, já que ao realizar uma busca sobre a empresa no Google (maior mecanismo de busca atual) não aparecem resultados que levam diretamente para o site.

Por ser um site novo ainda faltam alguns ajustes em termos de conteúdo. Alguns pontos de melhoria levantados na parte de conteúdo do site:

- Página 'Fotos':
 - Criar mais álbuns de fotos divididos em categorias.
 - Colocar fotos dos eventos que participa (atualizar logo depois do evento, para ficar atual).

- Página 'Resultados de Corridas':
 - Abrir as páginas de resultado em nova janela.
 - O escrito " Postado em sem categoria" deve ser trocado.
 - Atualizar com mais corridas (mesmo as mais antigas) e fazer uma atualização rápida, logo depois do evento.

- Página 'Rodapé':
 - Texto repetindo a palavras 'pilates'.
 - Nossa news ou nosso News?
 - Botão escrito 'subscribe' trocar por 'inscrever/cadastra/receber'.
 - Inserir plugin Instagram.

Página Calendário de Atividades:

Inserir conteúdo.

1.4 Internet em geral

Ao buscar no Google (www.google.com.br – maior mecanismo de busca da internet) sobre a marca Inspire depare-se com um problema sério de posicionamento do nome da marca. No Facebook (a única rede social mais estruturada da empresa) o nome da página é InspireEsporte, mas no título da página o nome divulgado é Inspire Consultoria Esportiva, e em alguns momentos da página denomina-se Inspire Assessoria Esportiva. Já o site possui no seu endereço o nome inspireesporte e no logotipo do site está Inspire Consultoria em Treinamento. Assim como acontece na parte visual da identidade da empresa, a parte de nome de marca também está com o mesmo problema de posicionamento e isso está se refletindo nas buscas na internet.

Ao procurar pelo termo **Inspire Consultoria Esportiva** (mais utilizado no Facebook) os dois primeiros lugares no ranking da busca são páginas de outras empresas com o mesmo nome (<http://www.equipeakatu.com/inspire/>) e (<https://www.facebook.com/inspireassessoria>). A página do Facebook e o site da empresa aparecem em terceiro e quarto lugar pra frente, e deveria ser o primeiro.

Ao buscar pelo termo **Inspire consultoria em treinamento** (utilizado no site) aí sim os resultados aparecem em primeiros lugares, direcionando para o site da marca. Porém, é preciso refletir: *por qual nome os públicos (alunos, professores e comunidade em geral) conhecem a Inspire? Qual seria o termo que as pessoas iriam digitar para procurar diretamente os canais da Inspire?* A partir dessa resposta, iremos trabalhar o nome da marca na identidade e fortalecer a busca desses termos na internet.

1.4 Análise dos concorrentes

Os concorrentes diretos da Inspire podem ser definidos por outras consultorias esportivas que prestam serviços em Juiz de Fora e região, para o mesmo público-alvo, ou seja, divide o mesmo mercado. Foi feita uma análise da atuação dos principais concorrentes (levantados a partir do briefing da empresa) no meio digital (ver anexo). Foi analisado o tempo de mercado, tempo de trabalho no meio digital, número de seguidores e seguidores, volume de postagens, interação, trabalho da identidade visual, entre outros quesitos abordados no restante desse Planejamento.

Dessa forma, podemos *rankear* os principais concorrentes em termos de estrutura dos canais de comunicação digital e bom trabalho com a marca nos meios digitais:

- 1 Vidativa
- 2 Saúde Performance
- 3 Long Life
- 4 Corpore

- 5 Hyperium
- 6 Tri Runners

2- Objetivos da Inspire nas redes sociais

2.1 Objetivos

Após análise da marca nas redes sociais e em conversa e briefing feito diretamente com o proprietário da empresa, acredita-se que os principais objetivos que devem ser trabalhado nas redes sociais são:

- **Posicionamento da identidade visual e da marca no meio digital:** definir identidade que vai ser utilizada pela marca e como ela vai se posicionar perante seus públicos (quais valores quer passar, o que vai despertar/motivar, como vai interagir etc).
- **Fortalecimento da marca nos meios digitais:** além de se posicionar de forma coesa em relação à identidade, a Inspire também terá o objetivo de fortalecer sua marca (já conhecida no mundo físico) nos meios digitais, divulgando-se institucionalmente e interagindo com seus públicos.
- **Criar maior relacionamento com seus públicos (principalmente os atuais clientes):** utilizar as redes sociais (canal em que quase todos estão presente e sempre conectados) para estreitar o relacionamento com seus públicos, principalmente, os atuais alunos. O público da Inspire deve ver as redes sociais como um canal oficial da empresa no qual vai ter acesso a informações da empresa, divulgação de serviços, eventos, dicas de treinamento e vida saudável, fotos (alunos devem se ver e se identificarem nas redes sociais) e relacionamento com outros alunos e com a equipe como um todo.

2.2 Palavras-chave do Planejamento Digital: mensagem a ser passada

Para atingir os objetivos da Inspire e posicionar a marca no meio digital, é preciso que fique claro qual mensagem a empresa quer passar nesse posicionamento para o seus públicos. Baseando-se nisto, definimos algumas palavras-chave que irão nortear este Planejamento:

- Consultoria esportiva
- Treinos personalizados
- Incentivo ao esporte
- Vida saudável
- Equipe legal e unida
- Serviços fisioterapêuticos disponíveis aos alunos - fisioterapeuta disponível para consultoria

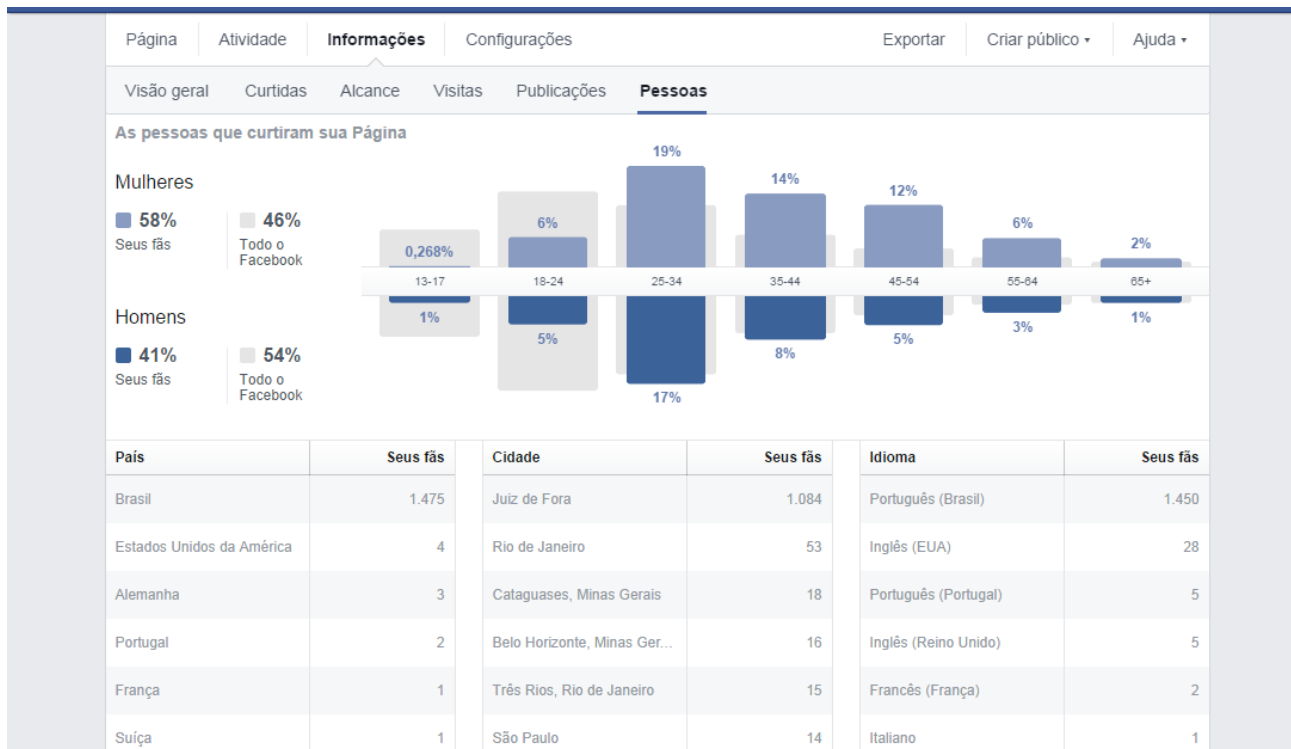
2.3 Público-alvo

A Inspire possui um público-alvo diverso. Dentre os fãs da Inspire no Facebook **59% são mulheres** e **41% são homens**, já o público alcançado em todo o Facebook é de **46% de mulheres** e **54% de homens**. Nos dois casos, pode-se admitir que em questão de gênero, o público é bem dividido.

A empresa atinge todas as faixas etárias, tendo mais fãs e maior alcance na faixa de **25-34 anos** e depois na faixa de **35-44 anos**, seguido pelos de **45-54 anos**.

Majoritariamente, o público que encontramos mais forte se concentra na cidade do **Juiz de Fora**.

Veja dados completos abaixo:



3- Estrutura das Redes Sociais

3.1 Temas de interesse a serem trabalhados

O conteúdo a ser trabalhado nas redes sociais deve estar condizente com os objetivos e com a mensagem que a marca quer passar, permitindo assim, realizar a comunicação institucional e a construção do relacionamento. Nesse sentido, alguns temas de interesse que iremos trabalhar:

a) Institucional

Divulgação da empresa, dos serviços da consultoria esportiva (explicar cada equipe [corrida, bike e triathlon], como é o treinamento, o que está incluso, como funcionam os treinos, como é a consultoria individual, os treinos em equipe e também os serviços fisioterápicos), produtos, eventos corporativos, entre outros conteúdos mais institucionais. Parte dessa divulgação será direcionada para o site da empresa.

b) Equipes e atletas

Divulgar individualmente cada equipe existente: corrida, bike e triathlon. Divulgar sempre muitas fotos dos alunos treinando, juntos, em eventos. Incentivar os alunos e motivá-los no sentido de manter a equipe unida e forte. Destacar os alunos atletas, sua história na equipe e seus resultados, de forma a mostrar que é uma equipe forte e incentivar outros alunos também a querer crescer.

c) Treinadores

Montar um perfil dos treinadores da Inspire (como um mini-curriculo) e divulgar periodicamente, a fim de motivar os treinadores e, principalmente, mostrar que a Inspire possui treinadores fortes e bons profissionais.

d) Eventos e parceria

Divulgar e convidar/motivar alunos para participação de eventos, divulgar fotos dos eventos e resultado final. Divulgar as parcerias dos eventos e agradecer sempre no final.

e) Treinos

Informar semanalmente os dias, horário e percurso dos treinos de cada equipe. De maneira convidativa, atrativa e com identidade de cada equipe, de forma que o aluno 'olho' e reconheça como a identidade da sua equipe e seja motivado a participar.

f) Dicas Inspire (treinamento, vida saudável, dieta)

Periodicamente fazer postagens de vídeos curtos com 'Dicas Inspire' de temas como: vida saudável, dicas de treinamento, alimentação, hábitos de vida saudável etc.

g) Datas comemorativas

Utilizar datas comemorativas da área de saúde e afins para gerar conteúdo interessante para os seguidores. Próximas datas comemorativas de Novembro a Janeiro:

Novembro

14.11 - Dia Mundial do Diabetes

25.11 - Dia Internacional do Doador de Sangue

* Novembro Azul

Dezembro

08.12 - Dia Nacional da Família

21.12 - Dia do Atleta /Início do Verão

25.12 – Natal

31.12 – Ano Novo

Janeiro

01 - Dia Mundial Da Paz - Dia Da Confraternização Universal

08 - Dia Do Fotógrafo

30 - Dia Da Saudade

h) Promoções com alunos (interações)

Periodicamente, aproveitando algum mote (evento, data comemorativa ou inspiração) fazer promoção entre os alunos ou postagens que gerem interação.

Ideia: Desafio Foto Inspire: toda semana (ou outro período a combinar) os alunos enviam uma foto de um momento que o inspirou em relação ao esporte/vida saudável (seja no

treino, num evento ou no dia a dia), a foto tem que se relacionar com esporte ou vida saudável, de preferência com o esporte ou treino do aluno. Toda semana será escolhida a foto mais criativa ou bonita; postamos o nome do aluno, onde foi tirada a foto e o que ela Inspirou.

d) Sensações e incentivo ao esporte

Postagens com fotos no estilo mais artístico e de boa qualidade (de preferência do banco de imagens da Inspire) com frase/texto curto de efeito que passe a sensação boa da prática do esporte (fotos de pessoa correndo, pedalando, suando, superando seus desafios, se exercitando, participando de uma equipe, tendo uma vida mais saudável, entrando em forma etc). A ideia é incentivar a prática esportiva, de uma vida saudável e mostrar que a Inspire proporciona essas sensações.

3.2 Facebook

- Média de 1 post por dia;
- Definir identidade visual e manter somente a atual na página (avatar e capa);
- Inserir site e informações que estão faltando na parte Sobre e estrutura;
- Criar 3 modelos padrões de layout de post (layout com logo e fonte): para utilizar sempre o mesmo layout em determinados post, mantendo a identidade da marca;
- Criar modelos de posts (um para cada equipe) para divulgação de treinos semanais;
- Dividir álbuns em: eventos, divulgação dos serviços, divulgação dos produtos, divulgação dos treinadores, sedes de treinamento, histórias de sucesso dos alunos, parcerias, resultados de alunos em provas;
- Monitoramento diário de comentários e referências ao perfil;
- Monitoramento de mensagens, respondendo com questões básicas e encaminhando para Armando as que necessitem de respostas mais específicas.
- Definir #hashtags a serem trabalhadas: #VEMPARAINSPIRE #INSPIRENELES #vamosquevamos #dicainspire #inspireesporte

3.3 Instagram

- Criar conta e definir nome: inspireconsultoriaesportiva
- Criar avatar com identidade visual atual;
- Média de 4 postagens por semana;
- Monitoramento diário de comentários e referências ao perfil;
- Interagir e adicionar perfis estratégicos.

- Desdobrar as postagens do Facebook que tenham mais a ver com dicas de treinamento, incentivo ao esporte, foto bem bonita de um treino, evento ou da equipe. Ou fazer postagem diferente sempre com o apelo da foto mais trabalhada.
- Definir #hashtags a serem trabalhadas: #VEMPARAINSPIRE #INSPIRENELES

3.4 Youtube

- Criar conta e definir nome;
- Criar avatar com identidade visual atual;
- Postagens eventuais, quando surgir demanda. Sempre de vídeos da própria Inspire ou, no máximo, feito por alunos.

3.5 Site

- Estruturar de acordo com análise de pontos de melhorias feita no item 1.3
- Atualizar página de fotos com:
 - Inserir fotos do estúdio e da sede de treinamento (estrutura física)
 - Inserir fotos dos uniformes/produtos
 - Inserir fotos dos profissionais (tipo um perfil/mini-curriculo)
 - Eventos
- Trabalhar o SEO do site de acordo com a definição da identidade da marca Inspire.
- Criar Analytics do Site para obter dados sobre acesso.

3.6 Internet em geral

- Criar local da Inspire no Google

5 - Mensuração do Projeto

5.1 - Mensurar divulgação

Os principais resultados em comunicação poderão ser vistos através de:

- Crescimento no número de acessos ao site: os acessos ao site devem ser significativamente maiores na comparação de novembro com janeiro.

- **Crescimento do envolvimento dos fãs com a página do Facebook.**

- Crescimento no número de seguidores (Instagram) e fãs (Facebook).
- Crescimento no alcance de pessoas no Facebook.

5.2 Mensurar resultados diretos

Envio de relatório mensal com resultados obtidos, análises de pontos positivos e negativos no decorrer do trabalho, entre outros.

ANEXO - Análise dos concorrentes da Inspire nos meios digitais

Vidativa

- **Página Facebook:** <https://www.facebook.com/vidativa>
Curtidores: 8.387 curtidas, 109 visitas
Periodicidade de postagens: 1 ou 2 por dia
Tipos de posts:
 - Design:** maioria com fotos ou imagens; padrão de layout da Vidativa de acordo com identidade da marca.
 - Conteúdo:**
 - Fotos de alunos, professores treinando fora ou no espaço físico da Vidativa. Mensagem: alunos treinando, interagindo, unidos, equipe, divertida, amizade.
 - Eventos que participam ou organizam. Mensagem: divulgação do evento que vão participar ou organizam chamando todos.
 - Divulgação dos serviços com fotos + id da Vidativa (padrão)
 - Divulgação do resultado dos atletas e alunos em competições ou desafios pessoais/profissionais
 - Post de datas comemorativas (dia do ciclista, do educado físico etc)
 - Algumas promoções e interações com alunos
 - Alguns post direcionam para o site
 - Álbuns divididos em eventos, divulgação de produtos, dos serviços e espaço
 - Não usa #hashtag, mas marca sempre paginas e pessoas
- **Instagram:**
Endereço: /vidativajf e /Crossfit vidativa
Curtidores: 1051 seguidores, 197 publicações e **Curtidores:**368 seguidores, 3 publicações
Periodicidade de postagens: média de 1 vez por semana
Tipos de posts: desdobramento dos post do Face.
- **Possui site bem estruturado (análise futura)**
- **Possui Canal Youtube.**

Saúde Performance

- **Página Facebook:** <https://www.facebook.com/trihallack>

Curtidores: 5.293 curtidas, não tem como local

Periodicidade de postagens: 2 por dia

Tipos de posts:

Design: maioria com fotos ou imagens; padrão de layout da empresa de acordo com identidade da marca.

Conteúdo:

- Fotos de alunos, professores treinando fora. Mensagem: alunos treinando, interagindo, unidos, equipe.
- Eventos que participam ou organizam. Mensagem: divulgação do evento que vão participar ou organizam chamando todos.
- Divulgação dos horários e percursos de treinos dentro do padrão de layout
- Divulgação de parcerias
- Post com dicas de nutrição saudável
- Criam eventos pra todos os treinos (desnecessário)
- Não fazem post com direcionamento para o site
- Álbuns divididos em eventos
- Usam muitas #hashtags

▪ **Instagram:**

Endereço: /Saudeperformance

Curtidores: 924 seguidores, 542 publicações

Periodicidade de postagens: média de 14 vezes por semana

Tipos de posts: desdobramento do Face e algumas diferentes

- **Possui site bem estruturado (análise futura)**
- **Não possui canal oficial no Youtube, mas proprietário posta.**

Long Life

- **Página Facebook:** <https://www.facebook.com/longlifeconsultoria>

Curtidores: 1.109 curtidas, não tem como local

Periodicidade de postagens: 1 ou 2 por dia

Tipos de posts:

Design: maioria com fotos ou imagens; padrão de layout da empresa de acordo com identidade da marca.

Conteúdo:

- Fotos de alunos, professores treinando fora ou no espaço físico. Mensagem: alunos treinando, interagindo, unidos, equipe, divertida, amizade.
- Eventos que participam ou organizam. Mensagem: divulgação do evento que vão participar ou organizam chamando todos.
- Divulgação do resultado dos atletas e alunos em competições ou desafios pessoais/profissionais
- Post de datas comemorativas (dia do ciclista, do educado físico etc)
- Quase todos os post direcionam para o site
- Álbuns divididos em eventos
- Divulgação de parcerias

- Divulgação dos horários e percursos de treinos dentro do padrão de layout
- Usam muitas #hashtags

- **Instagram:**

Endereço: /LONGLIFECONSULTORIA

Curtidores: 483 seguidores, 181 publicações

Periodicidade de postagens: média de 4 vezes por semana

Tipos de posts: desdobramento do Face e algumas diferentes

- **Possui site bem estrutura (análise futura)**
- **Não possui canal oficial no Youtube, mas proprietário posta.**

Corpore

- **Página Facebook:** <https://www.facebook.com/corporesaude>

Curtidores: 1.113 curtidas, 227 visitas

Periodicidade de postagens: 2 ou 3 por semana.

Tipos de posts:

Design: maioria com fotos ou imagens, sendo mais imagens de banco de dados.

Os: Imagens mais cleans. Utilizam mais fotos de banco de imagens, ao invés de fotos deles. As fotos são bem bonitas e o texto curto e objetivo, porém não gera muitas curtidas, pois não são fotos de alunos e as pessoas não se identificam tanto.

Padrão de layout da empresa de acordo com identidade da marca.

Conteúdo:

- Usam fotos de banco para divulgar os serviços diferenciados deles (nutrição, fisioterapia etc).
https://www.facebook.com/corporesaude/photos/a.240415379392082.39275.224762497624037/541560832610867/?type=1&relevant_count=1
- Divulgam as fotos de corridas e atletas em álbum específico, e não jogam na timeline, fica mais organizado.
- Divulgação de eventos que participam ou organizam.
- Post de datas comemorativas (dia do ciclista, do educado físico etc)
- Quase todos os posts direcionam para o site
- Álbuns divididos em eventos
- Divulgação dos horários e percursos de treinos dentro do padrão de layout
- Usam muitas #hashtags

Instagram:

Endereço: /corporecs

Curtidores: 330 seguidores, 36 publicações

Periodicidade de postagens: desatualizado

Tipos de posts: fotos das equipes nos eventos, divulgação de eventos

- **Não possui site.**

Hyperium

- **Página Facebook:** <https://www.facebook.com/HyperionAssessoriaEConsultoriaEsportiva>
Curtidores: 601 curtidas
Periodicidade de postagens: periodicamente, 1 vez por semana
Tipos de posts:
Design: maioria com fotos ou imagens de banco com texto escrito nas imagens.
 Algumas imagens com logo Hyperium.
Conteúdo:
 - Poucas fotos de alunos e equipe no face. Em alguns post eles direcionam para a galeria do site.
 - Divulgação de eventos que participam ou organizam.
 - Divulgação do resultado dos atletas e alunos em competições ou desafios pessoais/profissionais, também incentivo aos que vão participar
 - Post de datas comemorativas (dia do ciclista, do educado físico etc)
 - Dicas da Hyperium : de treinamento, dieta, incentivo e reflexão
 - Alguns post direcionam para o site
 - Álbuns divididos em eventos
 - Não usa #hashtag, mas as vezes marca pessoas
- **Instagram:** não possui.
- **Possui site bem estruturado (análise futura)**
- **Possui Flickr, Youtube e Google+**

Tri Runners

- **Página Facebook:** <https://www.facebook.com/trirunners>
Curtidores: 131 curtidas
Periodicidade de postagens: desatualizado- última postagem em 31 de agosto.
Tipos de posts: Pareceu bem amador quando era atualizado. Tinha muitas fotos dos alunos, mas a maioria selfie, sem mostrar a pratica do esporte em si
 - **Instagram:** não possui
 - **Site:** <http://www.trirunners.com.br/> fora do ar.
-