

PAULA SALES MORIMOTO

POLÍTICA COMERCIAL DO VIVA CENTRO DE EXERCÍCIO FÍSICO

Análise crítica das políticas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e administração de vendas.

João Baptista de Paula Vilhena Soares
Coordenador Acadêmico

Luís Roberto Gomes de Assumpção Mello
Professor Orientador

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso MBA em
Gestão Comercial de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de
Especialização, do Programa FGV Management como pré-requisito
para a obtenção do título de Especialista

TURMA GECOM 2/14

CURITIBA - PR

Ano 2016

O Trabalho de Conclusão de Curso

POLÍTICA COMERCIAL DO VIVA CENTRO DE EXERCÍCIO FÍSICO

Análise crítica das políticas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e administração de vendas.

Elaborado por, PAULA SALES MORIMOTO e aprovado pela Coordenação Acadêmica foi aceito como pré-requisito para a obtenção do **MBA em Gestão Comercial** Curso de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da aprovação: _____ de _____ de _____

João Baptista de Paula Vilhena Soares
Coordenador Acadêmico

Luís Roberto Gomes de Assumpção Mello
Professor Orientador

DECLARAÇÃO

A Empresa VIVA CENTRO DE EXERCÍCIO FÍSICO representada neste documento pelo Sr. RAFAEL ANTONIO SAGGIN, DIRETOR, autoriza a divulgação de informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado: Política Comercial do VIVA CENTRO DE EXERCÍCIO FÍSICO: realizado pela aluna PAULA SALES MORIMOTO, do Curso MBA em Gestão Comercial, do Programa FGV Management, com objetivos de publicação e/ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 02 de Abril de 2016

RAFAEL ANTONIO SAGGIN

Diretor

Viva Centro de Exercício Físico

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna PAULA SALES MORIMOTO, abaixo-assinado, do Curso MBA em Gestão Comercial, do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE FGV, no período de junho de 2014 a agosto de 2016, declara que o conteúdo de seu Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: Política Comercial do VIVA CENTRO DE EXERCÍCIO FÍSICO é autêntico e original.

Curitiba, 02 de Abril de 2016

PAULA SALES MORIMOTO

ÍNDICE

CAPÍTULO 1: SUMÁRIO EXECUTIVO.....	7
CAPÍTULO 2: VISÃO, MISSÃO, VALORES E DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	8
VISÃO	8
MISSÃO	8
VALORES	8
DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	8
HISTÓRICO DA EMPRESA	8
CULTURA ORGANIZACIONAL.....	8
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	9
PRODUTOS E SERVIÇOS.....	9
OPERAÇÕES	9
CAPACIDADES E LIMITAÇÕES	10
ANÁLISE DOS RECURSOS DA EMPRESA	10
ADMINISTRAÇÃO	10
ORIENTAÇÃO PARA O MARKETING	11
CAPÍTULO 3: OBJETIVOS E ESTRATÉGIA CORPORATIVOS.....	12
OBJETIVOS	12
ESTRATÉGIA.....	12
CADEIA DE VALOR	12
CAPÍTULO 4: MERCADO.....	14
HISTÓRICO DO MERCADO	14
TAMANHO E EVOLUÇÃO DO MERCADO	14
ANÁLISE DO MACROAMBIENTE	15

ANÁLISE DO MICROAMBIENTE.....	16
CONCORRENTES.....	16
ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE.....	17
PARTICIPAÇÃO DE MERCADO DAS PRINCIPAIS MARCAS.....	17
SEGMENTAÇÃO DE MERCADO.....	18
ANÁLISE DO COMPOSTO DE MARKETING (4P's).....	18
PROJEÇÕES DE MERCADO.....	19
CAPÍTULO 5: CONSUMIDORES.....	20
PERFIL DO CONSUMIDOR.....	20
NECESSIDADES E DESEJOS DO CONSUMIDOR.....	20
HÁBITOS DE USO E ATITUDES DO CONSUMIDOR.....	20
PAPÉIS DE COMPRA.....	20
CAPÍTULO 6: POLÍTICA COMERCIAL.....	21
UNIDADE 4: POLÍTICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO, TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO E ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS.....	21
Análise Crítica 4.1 Recrutamento & Seleção.....	21
Quadro 1: Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Interno e Externo.....	23
Política Comercial 4.1 Recrutamento & Seleção.....	27
Análise Crítica 4.2 Treinamento & Desenvolvimento.....	28
Política Comercial 4.2 Treinamento & Desenvolvimento.....	32
Análise Crítica 4.3 Administração de Vendas.....	33
Política Comercial 4.3 Administração de Vendas.....	33
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	38

CAPÍTULO 1: SUMÁRIO EXECUTIVO

O Viva Centro de Exercício Físico situado em Pato Branco no estado do Paraná, tem atuação apenas na cidade sede, porém com o objetivo de se tornar referência nesse segmento na região sudoeste do estado. Atualmente, disponibiliza aos seus clientes aulas de *personal trainner*, pilates e lutas, além de serviços complementares como *home care*, consultoria nutricional e portfólio de suplementos alimentares.

O Viva iniciou suas atividades em 2011 e em pouco tempo conseguiu consolidar-se como referência na prestação de serviços personalizado de atividade física. Com o crescimento e expansão do número de alunos, fez-se necessário a definição de uma nova política comercial que se adequa as necessidades do negócio.

As novas diretrizes foram implementadas considerando, curto, médio e longo prazo. Sendo que, no curto prazo foram revisados papéis e responsabilidade de cada integrante da área comercial, desenvolvimento de treinamento para adaptação as exigências definidas no novo ciclo de vendas, definição de metas claras e novos programas de remuneração, afim de aumentar a atratividade em relação aos benefícios oferecidos aos funcionários. Como médio prazo, foram considerados os investimentos em marketing para reforço da marca e estímulo a compra casada de programa para aumento do ticket médio por aluno. Por fim, foram definidas as ações de longo prazo que envolve principalmente a construção de uma nova sede da academia para aumento do número de alunos.

Para comunicação das novas estratégias da organização, foram implementadas algumas ações de endomarketing, com a finalidade de integração rápida da nova política comercial a todos os colaboradores da empresa.

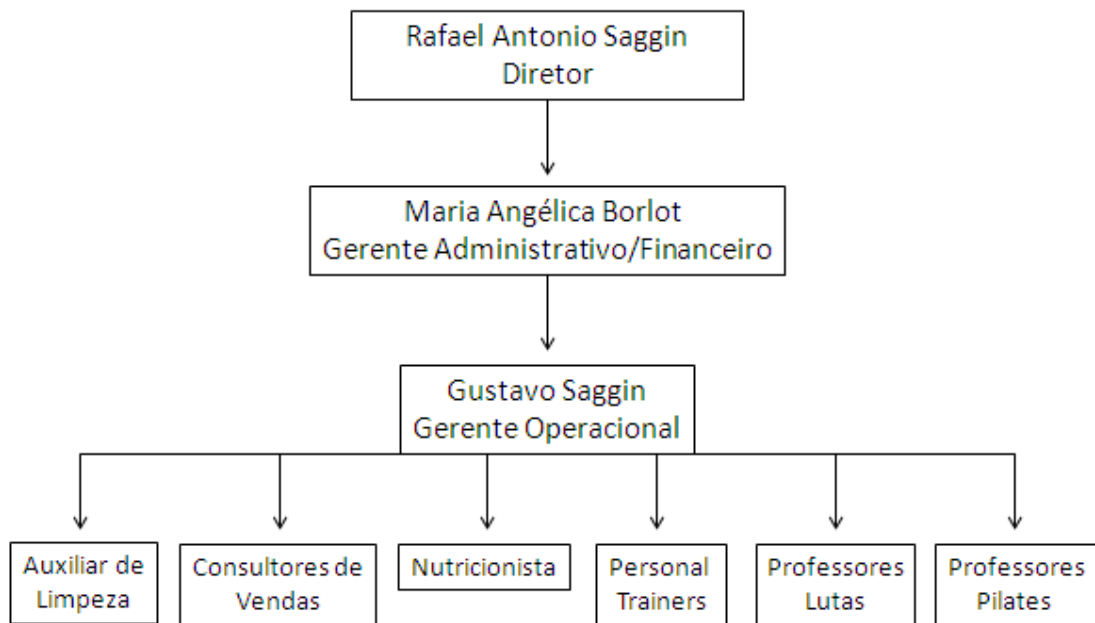
A revisão de algumas atividades internas, permitiu um melhor direcionamento para as atividades de marketing e elaboração de programas de relacionamento com o cliente. Nesse sentido, foram exploradas campanhas para prospecção de novos clientes e também benefícios para valorizar e fidelizar o aluno que já frequenta o Viva.

Com a implementação dessas iniciativas, espera-se um crescimento anual de 5%, que contribuirá para aumento de *market share* e consolidação da marca como *top of mind* da região.

CAPÍTULO 2: VISÃO, MISSÃO, VALORES E DESCRIÇÃO DA EMPRESA

VISÃO
Ser referência em exercício físico personalizado na região Sudoeste do Paraná.
MISSÃO
Prestar serviços de qualidade para a prática de exercícios físicos aos seus clientes, visando um acompanhamento personalizado para promover uma melhora da saúde, condicionamento físico e qualidade de vida.
VALORES
Responsabilidade, comprometimento, entusiasmo, respeito e ética.
DESCRIÇÃO DA EMPRESA
A Viva Centro de Exercício Físico, é uma academia personalizada, situada na rua Jaciretã, 135, no centro da cidade de Pato Branco - PR, nominada após a constituição como Academia Viva LTDA ME CNPJ: 11646.026/0001-28, atualmente é considerada uma das únicas academias personalizadas da cidade, tendo como modalidades principais o personal trainer, o muay thai e o pilates fitness.
HISTÓRICO DA EMPRESA
Os fundadores da academia tinham o desejo de trazer para a cidade de Pato Branco, um diferencial em exercícios físicos. Em pesquisa de mercado, realizada em 2005, constatou-se que o modelo personalizado de academia seria uma grande ideia e diferencial para a cidade. A Academia Viva foi constituída em 2010 com o início de suas atividades em outubro de 2011, devido a reformas para a adequação do local. No início, trabalhava-se somente como serviço de personal trainer e após alguns meses em funcionamento sentiu-se a necessidade em oferecer também aulas coletivas, as quais eram muito procuradas e solicitadas pelos clientes. Com o investimento em divulgação e conseqüente aumento da demanda, a Viva decidiu aprimorar seu portfólio de serviços oferecidos, incluindo aulas coletivas de lutas e pilates.
CULTURA ORGANIZACIONAL
A Academia Viva possui uma estrutura centralizada no que diz respeito a sua forma de administrar. Contudo, os colaboradores revelam satisfação com a postura dos sócios em relação à empresa, demonstrando comprometimento, responsabilidade e interesse pelo que realizam. A satisfação de seus clientes evidencia e comprova os bons resultados obtidos através trabalho realizado.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



PRODUTOS E SERVIÇOS

Trata-se de uma empresa de prestação de serviços oferecendo: personal trainer (clientes são atendidos, exclusivamente, por um professor em horários determinados por eles e disponibilizado pelos professores), aulas de lutas (grupos de no máximo, 7 alunos, conduzidos por professor de lutas especializado e graduado), aulas de pilates (solo, bola e nova modalidade “pilates fitness”), com grupos de no máximo, 3 alunos, aulas personalizadas, específicas para melhora da postura, flexibilidade e manutenção da massa magra, o diferencial da modalidade responsável por também oferecer o trabalho aeróbio associado.

OPERAÇÕES

A Academia Viva, possui uma sede única, onde todas as modalidades são oferecidas. Os professores possuem contratos de prestação de serviços, sendo que cada professor recebe como remuneração 50% do valor pago pelo aluno/cliente. Os consultores de vendas são responsáveis pela prospecção dos alunos e encaminhamento para avaliação física. Após análise física, o cliente é encaminhado para um professor que atenda a sua demanda e disponibilidade.

Na modalidade de luta, as aulas são compostas por no máximo, 7 alunos e possuem um acompanhamento especializado por um professor capacitado e graduado.

Com relação às aulas de pilates existem duas principais diferenciações, o pilates com bola e pilates fitness, que é composto por no máximo, 3 alunos, com acompanhamento de um educador físico especializado nesta área.

CAPACIDADES E LIMITAÇÕES

Hoje a Academia Viva tem espaço de aproximadamente 75m² para a execução das atividades coletivas e 100m² para o personal trainer. A capacidade máxima atual é de 370 alunos, sendo 150 para a modalidade personal, 70 para pilates e 150 para lutas. A empresa possui custos elevados de manutenção, como valor de aluguel e remuneração dos professores e dos outros funcionários.

Hoje, a Viva conta com 17 profissionais capacitados para a realização dos exercícios propostos, porém, uma das grandes dificuldades da empresa é a falta de profissionais devidamente capacitados disponíveis no mercado.

ANÁLISE DOS RECURSOS DA EMPRESA

A Academia Viva possui todos os equipamentos biomecanicamente adaptados para a fisiologia de cada aluno. Possui uma equipe especializada, tanto de consultores de vendas como de professores para um atendimento diferenciado. Além disso, busca constantemente a profissionalização da sua equipe através de treinamentos e desenvolvimento do capital humano.

A empresa investe constantemente na manutenção estrutural, sendo que a cada 5 anos, conforme rege em contrato de aluguel, se faz necessária a realização de reformas mais específicas no prédio.

Na parte dos equipamentos, a manutenção é mensal.

Pela atual demanda, já é possível observar a carência de um espaço físico maior. Para suprir tal escassez e aumentar o número de atendimentos, a estimativa de expansão do espaço é o dobro do existente hoje. Será necessário, aproximadamente, 150m² para as aulas coletivas e mais de 200m² para o personal trainer. O projeto de construção desse novo espaço possui um custo aproximado de R\$ 785.000,00 para a obra e R\$ 150.000,00 para compra de equipamentos e mobiliários. Com esses aumentos, novos profissionais devidamente capacitados deverão ser contratados, sendo mais um para a área lutas, um para o pilates e três personal trainers.

ADMINISTRAÇÃO

A Academia Viva conta com uma equipe de 17 profissionais, distribuídos da seguinte forma: um diretor, um gerente administrativo financeiro, um gerente operacional e responsável

técnico, dois consultores de vendas responsáveis pelo atendimento, dois professores de lutas, duas professoras de pilates, seis personal trainers, um nutricionista e um responsável pela limpeza. Os funcionários responsáveis pelo atendimento, para serem contratados, passam por uma triagem de currículos e, posteriormente, é realizada uma dinâmica de grupo. Os professores são selecionados a partir de um banco de dados e, após contratados, passam por treinamentos realizados pelo responsável técnico da empresa. Além disso, os professores ficam acompanhando os treinos por um período mínimo de um mês para que possam assumir em definitivo um aluno. Os consultores e a responsável pela limpeza são registrados pelo regime CLT. Os professores recebem como remuneração 50% do valor pago pelo cliente. Hoje, na empresa, não existe plano de carreira. O relacionamento entre todos na empresa é caracterizado com muito respeito, ética e profissionalismo, tanto interna quanto externamente.

ORIENTAÇÃO PARA O MARKETING

Os investimentos de Marketing realizados pela empresa visam apresentar para o público-alvo os diferenciais da academia, além de prospectar novos clientes. Para isso, investe-se em anúncios impressos em revista local, redes sociais e endomarketing. Além disso, a Viva utiliza ferramentas de CRM alimentada através de indicações de clientes já existentes para comunicação através de e-mail marketing e newsletter.

A empresa busca constantemente parcerias com clínicas médicas onde a cada indicação o cliente possui desconto no momento da matrícula.

CAPÍTULO 3: OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS CORPORATIVOS

OBJETIVOS	2016	2017	2018
Volume de Vendas	R\$ 60.000,00	R\$ 63.000,00	R\$ 66.000,00
Lucratividade	5%	10%	15%
Clientes / Mercado	220	244	280
Marca / Imagem	Top of mind	Top of mind	Top of mind
ESTRATÉGIA			
<p>A academia Viva tem como objetivo o crescimento de 5% ao ano em termos de faturamento, pretendendo chegar em 2018 com o volume de vendas mensal de R\$66.000,00. Já em números de clientes, em 3 anos a estimativa é de um aumento de 27% de alunos, passando de 220 mensalidades para 280 mensalidades ano. Além disso, tem também o objetivo ser a academia mais lembrada na mente dos consumidores de Pato Branco e região. Para que a empresa consiga atingir os objetivos traçados, foram definidas estratégias de curto, médio e longo prazo. Em curto prazo, a redução de algumas despesas, o reajuste na forma de pagamento dos professores e a realização de grupos de treinamentos em horários de baixo fluxo. Médio prazo, o aumento do ticket médio em consequência aos novos grupos e os investimentos para o reforço de marca. Em longo prazo, o aumento do espaço ou a construção de uma nova sede para a academia. Dessa forma, será possível atender a um número maior de clientes ao mesmo tempo, com maior conforto e qualidade.</p>			
Diferenciação / Liderança de Custo / Enfoque			
<p>Prestação de um serviço personalizado, que visa identificar o perfil físico de cada cliente e aplicar um treinamento exclusivo. Além disso, a Viva oferece um atendimento nutricional conforme a necessidade de cada aluno.</p>			
CADEIA DE VALOR			
Logística Interna			
<p>Na fundação da Academia Viva foi feita a aquisição dos equipamentos necessários para as práticas dos módulos oferecidos. A manutenção dos equipamentos é realizada mensalmente pela própria equipe. Além disso, também são necessários materiais de escritórios e produtos de limpeza que são adquiridos frequentemente.</p>			
Operações			
<p>Prospecção, avaliação física do aluno realizada a cada 3 meses, pós-venda, consulta nutricionale aulas personalizadas e em grupo. Todos os clientes conquistados no atendimento</p>			

são avaliados e o treino é prescrito e direcionado conforme o objetivo de cada cliente, com foco no resultado.

Logística Externa

Trabalha-se com atendimento “home care”, no qual o cliente é avaliado e, conforme a necessidade, é encaminhado um profissional para atendê-lo em sua residência.

Marketing & Vendas

A empresa faz divulgação da marca em uma revista relacionada a assuntos específicos da área da saúde e com circulação em locais onde há possíveis clientes. Além disso, utiliza recursos como redes sociais e e-mail marketing.

Serviços Pós-Venda

Há na empresa telemarketing de pós-venda para verificar a satisfação do cliente com relação ao proposto, sempre salientando a importância do exercício para que ele atinja o seu objetivo final.

Infraestrutura da Empresa

Toda infraestrutura da Academia Viva concentra-se em um espaço de 300m². O espaço é subdividido em: recepção, sala de espera, banheiros com vestiário, armários de livre acesso para os alunos, sala de musculação, sala de lutas, estúdio de pilates e sala de avaliação física e nutricional.

Gerência de Recursos Humanos

Existe um funcionário responsável pelos recursos humanos na Academia Viva. Os consultores de venda são contratados em regime de CLT, já os educadores físicos são autônomos. Porém todos os integrantes da equipe passam pelo mesmo processo de seleção e contratação.

Desenvolvimento de Tecnologia

Todos os treinos prescritos pelos profissionais da Academia Viva são embasados em alguns protocolos existentes. A Viva está em constante busca por novas tecnologias para aprimorar seus serviços, tais como Crossfit, treinamento funcional, Hit Training TRX.

Aquisição

A partir do momento que a Academia Viva identifica uma oportunidade para a melhoria de seus serviços, ela inicia uma análise de rentabilidade e demanda para aplicação destes novos possíveis investimentos.

CAPÍTULO 4: MERCADO

HISTÓRICO DO MERCADO

Em 1930, a professora Gretch Hillefeld trouxe para o Rio de Janeiro a primeira academia de ginástica do Brasil. No início as atividades tinham muita influência europeia da ginástica rítmica e do ballet. A partir de 1940, delineou-se o modelo das academias atuais, com base na ginástica, lutas e culturismo.

O novo perfil das academias de hoje em dia é o conceito wellness. Enquanto o fitness enfatiza o condicionamento físico e individual, o wellness se preocupa também com o bem-estar físico e mental das pessoas, dando dicas de exercício físico e alimentação.

Atualmente, o setor de fitness no Brasil ganha contornos de Primeiro Mundo. O país segue na dianteira do mercado mundial nos últimos dez anos e já é considerado o maior da América Latina em número de academias, além de ocupar o segundo lugar no mundo. Hoje, o setor atende 7,6 milhões de pessoas, movimentando economicamente US\$ 2,5 bilhões, seja pela procura de melhor qualidade de vida ou por questões estéticas.

A ascensão da nova classe média brasileira trouxe um grande contingente de pessoas às academias. E o mercado se sofisticou, a partir da criação de academias voltadas para os segmentos mais diversos, com preços variando de R\$49 a R\$1.000 mensais.

TAMANHO E EVOLUÇÃO DO MERCADO

O mercado fitness, atualmente, é apontado como tendência de negócio. Nos dias de hoje, a procura e preocupação com a saúde e estética fizeram com que o mercado das academias de ginástica evoluísse rapidamente. Atualmente, existem mais de 30 mil academias, com 7,6 milhões de alunos, o equivalente a quase 4% da população brasileira, movimentando economicamente US\$ 2,5 bilhões, segundo pesquisa realizada pela Global Report IHRSA (The International Health, Racquet & Sportclub Association) e pelo Instituto Fitness Brasil.

A população de Pato Branco é de 72.370 habitantes, seguindo a referência do estudo feito no Brasil, estima-se que o tamanho do mercado fitness na cidade chega a quase 3 mil alunos. Segundo a Associação Brasileira de Academias (Acad Brasil), o Paraná está entre os dez estados brasileiros com maior número de academias, com 1.754 estabelecimentos, perdendo apenas para São Paulo, com 8.687, Minas Gerais, com 3.884, Rio de Janeiro, com 3.064, Rio Grande do Sul, com 2.203, e Bahia, com 1.789.

Além das academias, que investem pesado em infraestrutura, novos formatos e opções para todos os bolsos, este é um mercado que envolve ainda fabricantes de roupas, equipamentos e serviços.

ANÁLISE DO MACROAMBIENTE

Ambiente Político: alteração na legislação vigente de entidades regulamentadoras do setor. Não existe um sistema de avaliação na qualidade das academias. Atualmente o que existe são fiscalizações do próprio município no que se refere à aspectos físicos como localização, higiene etc.

Oportunidades: destacar-se por todos os professores serem credenciados ao CREF – Conselho Regional de Educação Física; bem como certificações para atuar nas áreas de aulas de lutas e pilates.

Ameaças: altas taxas de impostose burocratização na renovação de alvarás por parte dos órgãos. Por ser um setor que estimula o bem-estar da população, e conseqüentemente promovem saúde, deveria haver incentivos fiscais para este ramo.

Ambiente Econômico: o mercado de academias representam pequenas e médias empresas no Brasil. O principal desafio é sobreviver as frequentes oscilações de mercados com a desaceleração da economia e aumento da inflação. Em alguns meses este mercado apresenta sazonalidades, o que se faz necessário alterar a política de preços e propaganda.

Oportunidades: parcerias com empresas de higiene e limpeza, bem como restaurantes com alimentação saudável divulgando a Academia. O mercado fitness e beleza é um dos que mais cresce, visto que parte da população ainda busca o corpo perfeito.

Ameaças: falta de capital de giro e sazonalidade do negócio. Saber inovar seus serviços sem apresentar elevação de despesas.

Ambiente Social: o sedentarismo é mais perigoso para a saúde do que a obesidade. Estudos recentes publicados pela “American Journal of Clinical Nutrition” conclui que a falta de exercício físico aparece relacionada a duas vezes mais mortes que a obesidade. O sedentarismo é definido como falta ou diminuição da atividade física. Hábitos decorrentes da vida moderna trouxeram à sociedade o sedentarismo, assim como a falta de alimentação saudável.

Oportunidades: localização favorável, amplo estacionamento e a satisfação do cliente pelo resultado obtido. Despertar cada vez mais na população a necessidade da prática do exercício físico, não só pelo corpo perfeito, mas sim pela qualidade de vida e conseqüentemente a longevidade.

Ameaças: dificuldade de encontrar professores qualificados e falta de tempo de praticar atividades físicas. Além disso, o mercado de remédios que prometem emagrecimento sem a necessidade de prática de exercícios físicos. Muitas pessoas ainda pensam que ser magro é ser saudável.

Ambiente Tecnológico: atualmente empresas do setor desenvolvem aparelhos inovadores e de última geração nas áreas esportivas e Fitness para atrair aqueles que pretendem alcançar performance e obter resultados eficazes. Outra evidência deste mercado é o surgimento de roupas próprias para o Fitness. Esse público busca roupas não só estilosas, como também aquelas que possam inibir o odor e a proliferação de bactérias.

Oportunidades : a inovação tecnológica é um fator de motivação para o aluno. É necessário garantir a modernização através de equipamentos novos, variedade nas modalidades ofertadas e atendimento personalizado.

Ameaças: diante da concorrência, é manter o interesse dos alunos, o risco das empresas não acompanharem a tecnologia lançada e os aparelhos se tornarem obsoletos em curto espaço de tempo.

ANÁLISE DO MICROAMBIENTE

Rivalidade entre os Concorrentes Atuais: alta. Na cidade, atualmente, existe um número considerável de empresas que prestam o serviço de exercícios físicos. Sendo que os principais concorrentes são academias em geral, estúdios de pilates, estúdios de personal e clínicas de reabilitação.

Ameaça de Novos Entrantes: alto. Devido ao momento atual, onde as pessoas estão em busca de qualidade de vida, existe grande ameaça de novas empresas criarem o mesmo modelo de trabalho da Academia Viva.

Ameaça de Produtos Substitutos: baixa. Há no mercado um crescimento em novas modalidades de esportes em grupos como grupos de corrida e triathlon, porém, devido ao alto nível de personalização dos serviços prestados pela Academia Viva, o risco da troca por este tipo de serviço substituto é baixo.

Poder de Barganha dos Fornecedores: baixo. Nesse segmento os fornecedores não apresentam abertura para negociação.

Poder de Barganha dos Compradores: baixo. Os compradores não têm abertura para negociar o preço com a academia.

CONCORRENTES

Os principais concorrentes da Academia Viva, na cidade de Pato Branco, são: Move Academia, Academia Win e Studio Gege Veronese - Personal Trainer. Sendo a primeira academia (Move Academia), considerada uma das maiores concorrentes, pois oferece aulas coletivas, lutas, aulas de bike indoor e existem profissionais disponíveis para o trabalho personalizado, equipamentos modernos e espaço amplo. O perfil de trabalho é de “academia aberta” onde paga-se uma mensalidade e o aluno realiza o seu treino com pouco acompanhamento de um profissional ou até mesmo sozinho. A segunda concorrente (Academia Win) seria intermediária, oferecendo serviços somente de pilates e “academia aberta”. E a última (Studio Gege Veronese - Personal Trainer) seria uma concorrente em se tratando de personal trainer, pois é especializada em atendimentos personalizados, mas é a única modalidade oferecida.

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE

FATORES ESTRATÉGICOS	PESO (%)	ACADEMIA VIVA	MOVE ACADEMIA	WIN ACADEMIA	GEGE VERONESE
Disponibilidade de Capital	15	5	5	5	5
Grau Tecnológico	5	2	2	2	2
Economia de Escala	5	2	4	3	3
Qualidade de RH	20	5	5	5	5
Market Share	5	2	3	1	1
Vendas	15	5	5	3	4
Inovação	15	5	4	4	5
Parcerias Estratégicas	20	5	4	1	4
TOTAL	100	4,55	4,35	3,3	4,2

Na análise desse estudo podemos observar que as academias analisadas apresentam algumas características distintas, mas que de um modo geral proporcionam um alto nível de competitividade no mercado onde atuam. Conforme observado na tabela acima e no que foi citado no item “Concorrentes”, a Academia Viva é a mais competitiva na amostra desse estudo, pois apresenta melhor desempenho nos critérios de maior relevância. Sendo que os principais quesitos de destaque são: a única prestadora de serviços personalizados na cidade, disponibilidade de capital, qualidade de RH, vendas, inovação e parcerias estratégicas.

Por outro lado, como oportunidade dentro desse mercado para a Academia Viva, há a necessidade de aumentar o investimento em novas tecnologias, modalidades e ampliar o market share a fim de agregar novos consumidores. Além disso, é essencial monitorar as

movimentações de mercado dos concorrentes Move Academia e Gege Veronese, pois apresentam um alto índice de competitividade dentro desse mercado.

PARTICIPAÇÃO DE MERCADO DAS PRINCIPAIS MARCAS

Dentro desse mercado há uma concentração maior de alunos na Move Academia atraídos devido à personalidade “Alexandre Pato”, jogador de futebol internacional e proprietário do estabelecimento. Não há um estudo oficial sobre a participação de mercado, mas estima-se que a Move Academia detém 40%, a Academia Viva 30%, a Academia Win 25% e a Gege Veronese 5%.

SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

Dentre as possibilidades de segmentação há o desenvolvimento de centros de exercícios físicos que são especializados por gêneros, onde podemos encontrar academias focadas no público feminino, neste ambiente os equipamentos disponibilizados consideram a anatomia do corpo feminino. Além disso, há centros de exercícios especializados no desenvolvimento de atividades físicas para homens ou mesmo mistas.

Há também o segmento por intensidade de atividade física, neste caso pode-se diferenciar por circuitos de malhação rápida, onde são desenvolvidos circuitos de exercícios de 30 minutos ou academia convencional. Além desses, há a introdução do segmento por faixa etária, onde podemos observar o surgimento de academias focada no público infantil.

O público que tem buscado o serviço da Academia Viva é aquele que exige e busca uma orientação mais qualificada e específica para a realização de atividades que ajudam na prevenção, reabilitação e melhoria na qualidade de vida. Sendo homens e mulheres de 20 a 60 anos, de classe A e B. Todos os treinamentos são elaborados de acordo com as necessidades e perfil de cada aluno, e monitorados, periodicamente, por uma equipe formada por professores de educação física e um nutricionista.

ANÁLISE DO COMPOSTO DE MARKETING (4P's)

MARKETING -MIX	VIVA ACADEMIA	MOVE ACADEMIA	WIN ACADEMIA	GEGE VERONESE
Produto	Aulas personalizadas – Pilates, Luta e Personal	Academia aberta (sem personalização)	Academia aberta (sem personalização)	Studio Personalizado
Preço	R\$ 290,00	R\$ 139,00	R\$ 79,90	R\$310,00
Praça	Pato Branco	Pato Branco	Pato Branco	Pato Branco

Promoção	Promoção por adesão de planos – Trimestral / Semetral ou Anual	Promoção por adesão de planos –Trimestral / Semetral ou Anual	Preço promocional na mensalidade	Não possui plano promocional
----------	--	---	----------------------------------	------------------------------

PROJEÇÕES DE MERCADO

O interesse por qualidade de vida, bem-estar e saúde vem crescendo muito no Brasil e isto faz com que o interesse no mercado fitness aumente gradativamente. Prova disso, é que o país caminha para assumir a liderança mundial em negócios voltados para a prática de exercícios físicos. Segundo um levantamento realizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), entre os anos de 2011 e 2014, o número de empreendimentos no Brasil cresceu 29%. Enquanto o primeiro país do ranking –Estados Unidos – cresceu 0,7%, de 2009 a 2012, percentual que se mantém estável.

Para o Sebrae, o desempenho atual do mercado brasileiro indica segurança e estabilidade. “O setor não está vulnerável às oscilações da macroeconomia, graças a vários fatores, como a popularização da prática de esportes, a cultura brasileira da boa aparência e forma física, o aumento da expectativa de vida da população e a nova composição de classes socioeconômicas no país”, afirma o presidente do Sebrae Nacional, Luiz Barretto.

As tendências de mercado fitness brasileiro estão entre as academias low coast, que oferecem mensalidades com valor relativamente baixo, mas sem o serviço que as academias convencionais possuem. A outra tendência são as academias altamente personalizadas, que oferecem um serviço diferenciado e acompanhamento contínuo de todos os seus clientes. A Academia Viva já segue a tendência de personalização.

CAPÍTULO 5: CONSUMIDORES

PERFIL DO CONSUMIDOR

O perfil do consumidor da Academia Viva, em sua totalidade são pessoas físicas, a maioria com faixa etária de 20 a 60 anos. São consumidores exigentes e com um bom poder aquisitivo, como empresário, executivos, profissionais autônomos e atletas que visam uma melhor qualidade de vida e um bom condicionamento físico.

NECESSIDADES E DESEJOS DO CONSUMIDOR

Os clientes da Academia Viva buscam esse serviço personalizado, pois proporcionam um treinamento individualizado de acordo com a necessidade e objetivo de cada aluno, maior segurança por ser profissionais altamente qualificados e flexibilidade por conciliar seus afazeres profissionais com a prática de exercício físico. Porém, é importante ressaltar que uma das exigências dos alunos é a ampliação do espaço da academia, e devido a isto, os diretores já estão estudando esta possibilidade para proporcionar maior conforto aos alunos.

HÁBITOS DE USO E ATITUDES DO CONSUMIDOR

Os clientes vão até o local para buscar informações sobre a academia sendo que o tempo de decisão de compra pode levar, em média, uma semana. A venda da prestação de serviços ocorre na própria academia.

A decisão de compra acontece, basicamente, pelo atendimento personalizado, ambiente e equipamentos de alto padrão.

PAPÉIS DE COMPRA

Os atendentes têm como função influenciar o cliente a efetuar a compra dos serviços, este fator é o decisor da compra. Dessa maneira, o próprio cliente decide pela compra influenciado pelo poder de argumentação do atendente, bem como pela indicação de usuários da academia. Além disso, consideramos o fator decisivo para a compra o atendimento personalizado e individual, a estrutura física, os equipamentos cuidadosamente adaptados e o alto nível de competência da equipe de profissionais oferecidos pela academia. Outro fator relevante são as parcerias que a Academia Viva possui junto aos médicos e nutricionistas da cidade, os quais indicam clientes para fins de reabilitação, perda de peso, melhora postural, estética, saúde e qualidade de vida.

CAPÍTULO 6: POLÍTICA COMERCIAL

UNIDADE 4: POLÍTICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO, TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO E ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS

Análise Crítica 4.1 Recrutamento & Seleção

O processo de recrutamento e seleção é considerado ferramenta fundamental dentro das organizações, pois através deste processo que as empresas determinam quem suas equipes de trabalho.

Chiavenato (2010, p. 42) afirma que “[...] lidar com as pessoas deixou de ser um problema e passou a ser a solução para as organizações. Deixou de ser um desafio e passou a ser a vantagem competitiva para as organizações bem-sucedidas”.

Neste sentido, cabe dizer que o profissional deve ser valorizado no processo, onde o foco é encontrar e atrair pessoas para uma determinada vaga ou cargo. A gestão de pessoas é uma ferramenta para a vantagem competitiva nas organizações.

Dentre os processos básicos de gestão de pessoas encontra-se o processo de agregar pessoas. Para Chiavenato (1999), compreende em incluir novas pessoas na empresa, incluindo os processos de recrutamento e seleção.

Ainda de acordo com os ensinamentos de Chiavenato (2010), recrutamento e seleção fazem parte de um processo cujo objetivo é suprir e aprovisionar a organização de talentos e competências, a fim de dar continuidade ao sucesso da organização.

Neste sentido pode-se dizer:

“As atividades de recrutamento de uma empresa devem ser altamente estimuladoras, no sentido de fazer com que potenciais candidatos queiram, realmente, ingressar na organização” (BULGACOV, 2006, p. 337).

Note-se que o processo deve envolver as pessoas, todos os candidatos potencialmente aceitáveis devem ser estimulados a desejarem aquela determinada vaga ou cargo, bem como desejar ingressar na empresa.

Ainda, o Professor Chiavenato explana sobre o objetivo do recrutamento em uma organização:

“[...] consiste em atrair candidatos e, para que seja eficaz, deverá fazê-lo em número suficiente para fornecer o processo de seleção e assim permitir que este funcione. Trata-se pois de um sistema de informação que visa a

divulgação de oferta de oportunidades de emprego[...]” (CHIAVENATO, 1989, p. 18).

A grande importância do processo de recrutamento, além de fazer com que os candidatos queiram fazer parte da empresa, é divulgar a oferta de emprego de forma que todos os interessados tenham acesso aos meios de divulgação. O processo de recrutamento é a primeira etapa de seleção, pois pré-seleciona os candidatos que possuem perfil ao cargo.

No processo de recrutamento, o planejamento é o fator de grande relevância. Para Pontes (2004) é na fase do recrutamento que serão determinadas a quantidade de pessoas, bem como os requisitos para a contratação de novos membros, ou a promoção de algum trabalhador que já compõe o quadro de funcionários da organização.

Nota-se então que podem ser dois tipos de recrutamento: as fontes internas e externas, sendo que “[...] por meio da interna, os candidatos são recrutados na própria empresa e, mediante externa, os candidatos são recrutados no mercado de trabalho” (PONTES, 2004, p. 87).

O recrutamento interno, pode ser entendido como o processo de preenchimento de vagas, ou seja, funcionários da empresa são remanejados, oferecendo oportunidade para crescimento profissional e valorização dos trabalhadores já contratados.

Segundo Milkovich e Boudreau (2006, p.296),

O processo de recrutamento interno, lida com os empregados reais existentes na empresa, e aqueles que são rejeitados continuam na casa e todos eles observam atentamente o processo para averiguar a transparência das políticas da organização. As boas oportunidades sinalizam que aquele funcionário tem tido um bom desempenho, e o processo na carreira tem efeitos sobre o status e a remuneração. Dessa forma, os empregados encaram essas decisões sobre suas carreiras com a mesma expectativa com que consideram seus salários e benefícios. Eles também se preocupam em ter alguma autonomia e controle sobre suas carreiras, esperam poder equilibrar o trabalho e a vida familiar e que a organização ofereça informações honestas e valiosas para as decisões.

Esse tipo de recrutamento promove uma oportunidade de ascensão profissional para os trabalhadores da empresa e criam neles motivação para candidatar-se e concorrer as vagas que se encaixam em seus perfis, bem como melhoram sua qualificação dentro da empresa.

Em compensação o recrutamento externo, de acordo Chiavenato (2002, p. 212) “funciona com candidatos vindos de fora”, ou seja, caso haja uma vaga em aberto, a empresa busca por meios externos, o preenchimento desta vaga, com profissionais que não fazem parte do quadro atual de funcionários.

Para que as organizações optem pelo tipo de recrutamento mais adequado, é importante que sejam analisadas as vantagens e desvantagens de cada uma das formas de recrutamento. Sendo assim, serão apresentadas no quadro 1 a seguir.

Quadro 1: Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Interno e Externo

VANTAGENS	
RECRUTAMENTO INTERNO	RECRUTAMENTO EXTERNO
<ul style="list-style-type: none"> - Aproveita o melhor potencial humano da organização; - Motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários; - Incentiva a permanência do funcionário e sua fidelidade; - Ideal para situações de estabilidade e pouca mudança ambiental; - Não requer socialização organizacional de novos membros; - Probabilidade de uma melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos; - Custa financeiramente menos do que fazer recrutamento externo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Introduz sangue novo na organização: talentos, habilidades e expectativas; - Enriquece o patrimônio pelo aporte de novos talentos e habilidades; - Aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas; - Renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações; - Incentiva a interação da organização com o mercado de Recursos Humanos; - Indicado para enriquecer intensa e rapidamente o capital intelectual.
DESVANTAGENS	
RECRUTAMENTO INTERNO	RECRUTAMENTO EXTERNO
<ul style="list-style-type: none"> - Pode bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas; - Facilita o conservantismo e favorece a rotina atual; - Mantém quase inalterado o atual patrimônio humano da organização; - Ideal para empresas burocráticas e mecanicistas; 	<ul style="list-style-type: none"> - Afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização; - Reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidade a estranhos; - Requer aplicação de técnicas seletivas para escolha dos candidatos externos. Isto significa custos operacionais;

<ul style="list-style-type: none"> - Mantém e conserva a cultura organizacional existente; - Funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua. 	<ul style="list-style-type: none"> - Exige esquema de socialização organizacional para os novos funcionários; - É mais confuso, oneroso, demorado e inseguro.
---	---

Fonte: França 2007, p.33.

Para Chiavenato (2005) ainda existe um terceiro tipo de recrutamento: chamado de misto. Para o autor, o método utiliza mais de um tipo de recrutamento e pode ocorrer de três formas:

- Recrutamento externo, seguido de recrutamento interno, caso o externo não apresente os resultados esperados;
- Recrutamento interno, seguido de recrutamento externo, caso o interno não apresente os resultados desejados;
- Recrutamento interno e externo, concomitantemente.

Neste último caso, pode-se destacar o fato de ocorrer um recrutamento interno, logo após será necessário um recrutamento externo para suprir a vaga do empregado.

Chiavenato (2005) cita como vantagens do recrutamento misto, mais segurança em relação à contratação e mais dificuldade no protecionismo. Como desvantagens, destaca-se o maior investimento, maior demora no processo e a subjetividade em relação aos candidatos internos.

Ressalta-se a grande importância do recrutamento para as empresas, pois se forem realizados de forma correta, proporciona melhores resultados ao agregarem e manterem funcionários motivados e comprometidos com a empresa.

Quanto às fontes e ferramentas de recrutamento, Marras (2011), destaca que elas podem ser através de divulgações internas e externas. Como fontes de recrutamento internas destacam-se os anúncios internos, indicações, banco de dados internos e cartazes nos murais da empresa. Já em relação às fontes externas, pode-se mencionar os cartazes espalhados externamente, Entidades como sindicatos e associações, mídia (rádio, televisão, internet), contratação de consultorias especializadas em contratações, escolas, universidades, ou qualquer meio externo utilizado como forma de preenchimento das vagas.

Após escolhidos os meios de recrutamento, passa-se para a etapa de seleção de pessoas. De acordo com os preceitos de Chiavenato (2005), o processo de seleção de pessoas funciona com um filtro, permitindo que apenas aqueles candidatos que realmente possuem

características desejadas e requisitadas para ocupar o cargo em aberto, possa ingressar na empresa.

Esta ferramenta tem grande importância para a empresa no que tange a gestão de pessoas, pois visa identificar as pessoas cujo perfil é desejado pela organização.

Marras (2011, p. 65) refere-se à seleção de pessoas conceituando-a como “uma atividade que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa”.

O mesmo autor ainda alude que a seleção baseia-se a análise comparativa das exigências para o cargo, que são características como conhecimento, habilidade e experiência.

Em concordância com o exposto, Chiavenato (2010, p. 134) afirma que:

A melhor maneira de conceituar seleção é representá-la como uma comparação entre duas variáveis: de um lado, os requisitos do cargo a ser preenchido (requisitos que o cargo exige de seu ocupante) e, de outro lado, o perfil das características dos candidatos que se apresentam para disputá-lo.

Os ensinamentos de França (2007) dizem que a seleção de pessoas também faz parte do processo de agregar pessoas dentro das organizações. Sendo assim, cabe dizer que a diferença entre recrutamento e seleção, é que no recrutamento, objetiva-se atrair o número máximo de pessoas interessadas que preencham os requisitos para a vaga, e a seleção filtra os melhores candidatos atraídos pelo processo anterior. Na seleção, só poderá ocupar o cargo, aquele candidato que realmente tiver o perfil adequado para a vaga na determinada organização.

Em sua obra, Chiavenato (2005), elucida que as técnicas de seleção podem ser classificadas em: entrevistas, provas de conhecimentos ou de capacidades, testes psicológicos, testes de personalidades e técnicas de simulação.

Entende-se que as ferramentas de seleção são utilizadas a fim de analisar os candidatos inscritos no processo de seleção e realizar o comparativo entre as características, habilidades e perfis do candidato, com os requisitos exigidos pelo cargo.

“A entrevista de seleção é a técnica mais utilizada em processos de seleção. O entrevistador procura conhecer o candidato, pesquisa seus conhecimentos e habilidades” (KNAPIK, 2008, p. 149).

Como visto, a entrevista é a ferramenta mais comum e utilizada nos processos de seleção. Pode-se dizer que é o momento em que se tem um contato mais próximo com o candidato,

como uma triagem para conhecer o candidato e sanar eventuais dúvidas referentes aos dados e informações contidos nos currículos.

Para Chiavenato (2005), As provas de conhecimento ou de capacidade são instrumentos utilizados para avaliar os conhecimentos e habilidades adquiridos pelos candidatos por meio de estudo, ou pela experiência.

Nota-se que estas provas procuram medir o grau de conhecimento sejam profissionais ou técnicos, cujos requisitos foram estabelecidos no processo de recrutamento.

Os testes psicológicos são utilizados para traçar um perfil profissional com as características psicológicas dos candidatos. Os testes devem ser elaborados por profissionais da área da psicologia, com precisão e rigor científico para que os resultados sejam satisfatórios e precisos (CARVALHO, 2007).

Como leciona Chiavenato (2005), os testes de personalidade servem para analisar os diversos traços de personalidade, sejam os determinados pelo caráter ou pelo temperamento. Os testes podem constatar o equilíbrio emocional, a tolerância, as frustrações, interesses e motivação.

Os testes de simulação são as dinâmicas em grupo. “As dinâmicas de grupo são técnicas vivenciais realizadas com um grupo de candidatos e por intermédio de exercícios específicos, ocasião em que são observados determinados comportamentos dos participantes” (KNAPIK, 2008, p.153).

Cabe dizer que o maior objetivo das dinâmicas em grupo é analisar como os candidatos se comportam trabalhando em equipe.

Por fim, observa-se que as escolhas das técnicas de recrutamento e seleção são baseadas na necessidade da empresa e na vaga disponível, sendo que o objetivo fim dos processos mencionados é a atração de talentos para as organizações.

Política Comercial 4.1 Recrutamento & Seleção

O processo de recrutamento e seleção da Academia Viva é realizado por meio de fontes externas, ou seja, a contratação do candidato é feita fora da empresa. Para que esse processo seja efetivamente aplicado, a academia segue um planejamento de todas as etapas que devem ser executadas, começando com a identificação da necessidade de mão de obra para determinada função.

Após a identificação da necessidade do cargo a ser recrutado, é determinado o perfil do colaborador para o preenchimento da vaga. Pode-se citar como exemplo, a contratação de profissional para o cargo para área de vendas. Neste caso, a empresa busca um vendedor de 20 a 35 anos, com uma aparência saudável e apresentável, que tenha formação na área

administrativa ou em educação física e que possua habilidades de comunicação, negociação e relacionamento.

Ao especificar o perfil almejado, a Academia Viva divulga a vaga a ser preenchida, utilizando-se de fontes como as redes sociais, principalmente o *facebook*, anúncios em jornais, agências de recrutamento ou até mesmo em Universidades, até que alcance o maior número possível de candidatos interessados na vaga.

Ao concluir a etapa do recrutamento, inicia-se o processo seletivo para realizar a filtragem dos candidatos por meio da avaliação dos currículos. Neste processo a organização prioriza aquele candidato que apresenta maior semelhança aos atributos que foram mencionados na primeira etapa do processo. Após a realização da triagem, a Academia Viva convida os candidatos para uma entrevista como uma forma de obter informações mais precisas quanto a sua habilidade de comunicação, comportamento, atitudes, aparência, entre outras características definidas como importantes para a ocupação da vaga. Na entrevista além das características, a experiência também pode ser observada, através da análise minuciosa do currículo do candidato. Uma das ferramentas de avaliação utilizadas pela organização são os testes de simulação de atendimento ao cliente, habilidade de negociação e a verificação de referência do candidato.

Após a realização de todas estas etapas, é possível escolher o candidato que estará apto para ocupação da vaga, considerando todos os aspectos e exigências da empresa. É por meio dessas atividades que a Academia Viva consegue concluir o seu processo de recrutamento e seleção, sendo que caso ocorra empate entre os candidatos, a organização opta para aquele que apresenta maior *feeling* para vendas, característica observada no decorrer das etapas acima mencionadas.

Análise Crítica 4.2 Treinamento & Desenvolvimento

De acordo com Chiavenato (2008), treinamento é um processo de desenvolvimento que busca habilitar as pessoas a serem mais produtivas e contribuírem para o alcance dos objetivos organizacionais, tendo como propósito o aumento da produtividade dos indivíduos, influenciando seus comportamentos.

Neste aspecto, Toledo e Milioni (1986, p. 89) comentam que:

“Ao se investir em treinamento espera-se que haja aumento de produtividade, mudanças de comportamento, melhoria do clima humano na

organização, redução de custos e de acidentes, rotação de pessoal, além de outros resultados”.

Cabe dizer que o retorno do treinamento que a empresa terá é o maior reconhecimento das atividades executadas por parte dos profissionais e conseqüentemente a melhoria no desempenho das atividades profissionais.

O treinamento pode ser entendido como uma etapa, em que o colaborador é preparado para executar da melhor maneira possível as tarefas do cargo em questão. Este meio é utilizado para que sejam desenvolvidas competências nas pessoas e que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir para os objetivos da empresa. Além disso, o treinamento muitas vezes proporciona a criatividade, inovação, e novas habilidades, fazendo com que as pessoas passem a executar as suas tarefas cada vez com maior excelência (CHIAVENATO, 2008).

Chiavenato (2000) aborda a existência de uma sequência de 09 fases no Ciclo de Treinamento: levantamento das necessidades específicas de treinamento, aplicação dos princípios de aprendizagem, escolha de métodos adequados à instrução, colheita de material e dados para a instrução, elaboração do programa de treinamento, treinamento dos instrutores, execução do treinamento, avaliação e controle dos resultados, relatório do treinamento.

Neste sentido, para implementação de um programa de treinamentos e desenvolvimento, quatro etapas devem ser seguidas e implementadas: levantamento de necessidades, planejamento do treinamento, execução e avaliação.

A primeira etapa consiste em identificar as principais necessidades da empresa, que por muitas vezes não estão visíveis, mas causam prejuízos para a organização. Essas necessidades referem-se as carências de preparo profissional das pessoas, ou seja, a diferença entre o que um colaborador deveria saber e fazer, e aquilo que ele realmente sabe e faz (CHIAVENATO, 2008).

O levantamento de necessidades representa a primeira etapa do processo de treinamento, onde serão analisadas a situação atual da empresa e definidas as necessidades em relação aos recursos humanos. Também deverão ser definidos quais objetivos a serem alcançados.

Necessidade de treinamento é uma área de informação ou de habilidades que um indivíduo ou grupo precisa desenvolver para melhorar ou aumentar a sua eficiência, eficácia e produtividade no trabalho. A realização do mesmo envolve coleta de informações sobre o desenvolvimento dos colaboradores, maneira em que as funções são executadas, definição

dos pontos fortes e fracos e por fim, detalhamento dos problemas encontrados, identificando assim as suas causas e definindo ações para as possíveis melhorias (CHIAVENATO, 2008).

A segunda etapa compreende o planejamento e programação do treinamento. O programa de treinamento faz referência ao planejamento das ações, para as necessidades identificadas no diagnóstico realizado, devendo conter quem deve ser treinado, como deve ser treinado, em que local, por quem, quando será realizado, a fim de atingir os objetivos estabelecidos.

Gil (2004), ao abordar sobre planejamento de treinamento alude que, o planejamento compreende a escolha das técnicas a serem utilizadas no processo de aprendizagem, tendo em vista que o objetivo é alcançar o maior volume de aprendizagem com menor esforço, tempo e dinheiro.

A organização precisa estar disposta e aberta a dar espaço e oferecer oportunidades para que seus colaboradores possam colocar em prática suas novas competências e conhecimentos que foram adquiridos no treinamento. Para evitar desperdícios e garantir o retorno desejado do investimento, estes colaboradores devem ser selecionados de acordo com seu desempenho e que apresente boa capacidade de absorção de conhecimento (Chiavenato, 2008).

São várias as formas para transmitir aos funcionários as informações e técnicas necessárias para a execução do treinamento.

Para Marras (2001, p. 157), “A execução é aplicação prática daquilo que foi planejado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização”.

O importante nesta parte da execução, é alinhar o instrutor e subordinados em uma linha específica de conhecimento, pois assim que o treinamento finalizar, o profissional deverá estar preparado para execução das atividades com maior conhecimento.

Mas, para que o programa de treinamento seja executado de maneira correta, alguns fatores se fazem de grande importância, tais como: a adequação do programa de treinamento às necessidades da organização e dos colaboradores a qualidade do material de treinamento apresentado, motivação para aprender e depois aplicar o aprendizado entre outros. De acordo com Chiavenato (2008, p.69), é possível apresentar dois tipos de treinamentos, sendo eles:

Treinamento no cargo: É uma técnica de treinamento que ministra informação, conhecimento e experiência relacionados ao cargo. Pode incluir condução, rotação de cargos e atribuição de projetos especiais. A condução representa uma apreciação crítica a respeito de como a pessoa está desempenhando o seu cargo.

Treinamento em classe: As técnicas de classe utilizam a sala de aula e um instrutor para desenvolver habilidades, conhecimentos e experiências relacionados com o cargo. As habilidades podem variar desde habilidades

técnicas, a programação em computador ou habilidades interpessoais como se portar diante da liderança ou em trabalho em grupo

A etapa final é a avaliação do treinamento, utilizada para verificar se o mesmo atingiu os objetivos e se atendeu às necessidades da organização e das pessoas envolvidas, se estas comprometeram e estão aplicando o aprendizado. Além disso, como os programas de treinamento representam um investimento em custos, incluindo valores gastos com materiais, tempo do instrutor, perdas de produção enquanto os indivíduos estão sendo treinados e não desempenhando seus cargos, estes investimentos requerem um retorno razoável que deve ser analisado. Com tudo, deve-se avaliar se o programa de treinamento atende às necessidades para as quais foi desenhado, se houve retorno sobre o investimento, análise se ocorreu aumento na produtividade e se o clima organizacional melhorou (Chiavenato, 2008).

Segundo Marras (2001, p. 159) a avaliação de treinamento “Tem por finalidade aferir os resultados conseguidos comparativamente aquilo que foi planejado e esperado pela organização”.

É preciso que os retornos esperados sejam alcançados, sendo assim, a avaliação pode mensurar estes potenciais ganhos desejados pela organização.

Dentro do contexto de treinamento e desenvolvimento nas organizações, existem as organizações que aprendem. Neste aspecto, Senge (1990, p. 11) define as organizações que aprendem ou *learning organizations* como organizações onde: “[...] as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde surgem novos e elevados padrões de raciocínio, onde a aspiração coletiva é liberada e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupo.”

Pode-se afirmar diante do exposto, que as organizações só vão aprender se os seus funcionários aprenderem e que o aprendizado individual não garante o aprendizado da organização, mas sem o aprendizado individual não ocorre o aprendizado organizacional (SENGE, 1990).

Entende-se que as melhores organizações, serão aquelas que fizerem despertar nas pessoas a vontade e a capacidade de aprender sempre mais e as organizações que querem se manter competitivas no mercado precisam investir nos recursos humanos na área de treinamento e desenvolvimento constantes.

Isso significa que os gestores, líderes e administradores precisam refletir sobre seus comportamentos e identificar como estão auxiliando no desenvolvimento da organização,

bem como se as práticas estão sendo as mais indicadas para o uso no gerenciamento de pessoas e processos.

Ainda dentro do contexto de aprendizagem estão inseridos os conceitos de Universidade Corporativa, que segundo Meister (1999, p. 92), pode ser definida como um “guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização”.

Portanto, a universidade corporativa visa oferecer instrução específica aos colaboradores e todos os envolvidos interna ou externamente no processo produtivo, sempre relacionados ao negócio da própria organização.

Por fim, pode-se dizer que existem vários métodos e meios para as organizações buscarem o desenvolvimento e conhecimento dos seus colaboradores. As organizações que investem em conhecimento e aprendizagem são mais competitivas e tem destaque no meio empresarial. Os funcionários tornam-se cada vez mais motivados e produtivos, dando à organização o retorno esperado.

Política Comercial 4.2 Treinamento & Desenvolvimento

Diversos estudos e pesquisas comprovam a utilidade e importância de treinamentos, é por meio desta ferramenta que o funcionário é capaz de aprender, desenvolver suas habilidades e atitudes e assimilar novas informações. A fim de aplicar seus treinamentos de forma mais precisa, a Academia Viva primeiro identifica seus pontos fracos, e a partir daí realiza um diagnóstico das necessidades para cada negócio, como, por exemplo, a redução do número de alunos, o feedback com os clientes quanto a sugestões de melhorias ou até mesmo a alteração no clima organizacional da empresa.

Os métodos de treinamentos aplicados pela Academia Viva se dão de diversas formas, como por exemplo, vídeos motivacionais, palestras direcionadas aos fatores a serem melhorados, coaching e simulações. Normalmente, o responsável por ministrar os treinamentos é o gestor comercial, mas, também, em alguns casos específicos, é feita a contratação de uma consultoria especializada.

O gerente comercial possui grande responsabilidade no treinamento da equipe, pois cabe a ele identificar os pontos frágeis que necessitam de atenção e treinamento. Para determinar o método, o gerente comercial preocupa-se com alguns critérios específicos, primeiro ele identifica qual o público-alvo, após isso, analisa quais recursos disponíveis e qual o

investimento necessário e por fim, determina qual a metodologia mais adequada para aquela finalidade.

A Academia Viva realiza, anualmente, as avaliações sobre as necessidades de novos treinamentos, que devem ser executados mensalmente. Os resultados das ações do treinamento são percebidos através de questionário técnico onde é mensurado o conhecimento adquirido durante o programa, ou através de análise do índice de manutenção e conversão de clientes. Por fim, é realizado também, anualmente, um cronograma com datas e tópicos pré-estabelecidos para organização dos participantes e execução dos treinamentos.

Perfil de Competências Desejado do Vendedor

	Identificação	Desenvolvimento	Mensuração
Conhecimentos	Serviço, concorrentes, clientes e técnicas sobre atividade física / bem-estar / saúde.	Reunião técnica, participação nos treinos e roteiro de atendimento.	Índice de conversão de clientes.
Habilidades	Comunicação, negociação, relacionamento e persuasão.	Dinâmica de grupo e simulação.	Índice de conversão de clientes e observação.
Atitudes	Comprometimento, ética, pró-atividade, entusiasmo e empatia.	Coaching edramatização.	Observação e pesquisa de satisfação.

Análise Crítica 4.3 Administração de Vendas

Para compreender o papel dos gestores nas organizações, é de fundamental importância que sejam analisados os conceitos de gestão. Sendo assim, destaca-se o conceito de Sousa (1990, p. 32), onde o mesmo diz “gerir é o processo de trabalhar com e através dos outros a fim de atingir eficazmente os objetivos organizacionais usando eficientemente os recursos escassos num contexto de mudança”.

Seguindo o mesmo princípio, Teixeira (1998) afirma que a gestão é um processo onde se consegue obter resultados positivos, através do esforço de outro.

Nota-se portanto que a gestão é um processo utilizado para o alcance dos resultados e objetivos definidos pela organização. O principal responsável para o funcionamento do processo é o gestor.

Para Drucker (1999), a função principal do gestor é orientar a equipe a utilizar os recursos e esforços da empresa a fim de aumentar os resultados.

Donnelly et al (2000, p.583) consideram que,

Os gestores são chamados para gerir trabalho, pessoas e operações. Espera-se que planejem, organizem e controlem pessoas, grupos e organizações. Que motivem pessoas e grupos, que sejam líderes e que sintam, reconheçam e promovam mudanças. Que utilizem a informação para tomar decisões que afetam direta ou indiretamente a eficácia da produção e das operações.

Sendo assim, o gestor está sempre em busca da rentabilização dos recursos de forma a superar os resultados esperados e motivar as equipes a cumprir os objetivos delineados pela alta gestão.

Mintzberg (2010) identifica dez papéis diferentes que os gestores assumem na gestão das suas organizações, que são agrupados e divididos em três grupos de comportamentos: os comportamentos interpessoais, comportamentos informativos e comportamentos decisórios. Sobre os comportamentos interpessoais, Mintzberg (2010) classifica-os como essenciais às relações humanas cultivadas pelos gestores dentro das organizações. São divididos em:

- Comportamento Figurativo – que desempenham funções cerimoniais e sociais representando da organização;

- Comportamento de Liderança - interage com os subordinados, motiva-os e mostra a direção;

Comportamento de Relação - estabelece uma rede de contatos exteriores a empresa.

Quanto aos comportamentos informativos, referem-se ao movimento da informação utilizada pelo gestor, Mintzberg (2010) destacam os seguintes comportamentos:

- Receptor – aquele que recebe informações seja do interior ou do exterior da empresa;
- Disseminador - transmite aos membros da organização as informações adquiridas;
- Transmissor - informa, para a parte externa da empresa os planos políticos, ações e resultados;

Mintzberg (2010), ainda traz em seus ensinamentos os comportamentos decisórios, que pode ser entendido como a autoridade legal e responsabilidades do gestor. Estes comportamentos são essenciais no processo de tomada de decisões ligados ao planejamento estratégico da organização. O autor evidencia os seguintes comportamentos:

- Empreendedor - desenvolve iniciativas baseadas na análise das oportunidades proporcionadas pelo ambiente;
- Solucionador de problemas - responsável pelas ações corretivas nos momentos inesperados;
- Distribuidor de recursos – cuida dos recursos financeiros, equipamentos e tempo;
- Negociador - participando nas atividades de contratação e negociação.

Em síntese, pode-se dizer que o gestor ocupa papéis de grande responsabilidade nas organizações e atua como um elo entre a empresa e as pessoas envolvidas no processo. Uma das principais características do gestor está em procurar oportunidades de negócio e aumentar seus lucros, buscando cada vez mais resultados positivos para a organização.

Wilson (1993) aduz que o velho modelo de gestor, de características controladoras e autoritárias foi substituído por um novo modelo. As diferenças são notórias, sendo que atualmente os gestores ocupam um papel de líder e orientador, atuando muitas vezes como um executor das atividades da empresa.

Costa (2013) ainda afirma que um que atua no modelo atual é alguém que coordena o trabalho dos outros para que os objetivos da organização sejam atingidos.

Pode-se dizer então que o gestor cujo método de gerenciamento consiste em exclusivamente mandar perdeu espaço. Hoje o mercado procura por profissionais que coordenam e lidera equipes de forma próxima e motivadora.

Chiavenato (2004) alude que a liderança é um dos assuntos mais pesquisados nas últimas décadas e as teorias sobre liderança foram divididas em três grupos: teoria dos traços de personalidade, teoria sobre estilo de liderança, teorias situacionais de liderança.

Ao que tange a teoria dos traços de personalidade, Chiavenato (2004, 123) diz o seguinte:

Segundo essas teorias, o líder é aquele que possui alguns traços específicos de personalidade que o distinguem das demais pessoas. O líder apresenta características marcantes de personalidade por meio das quais pode influenciar o comportamento das demais pessoas.

Para esta teoria, um líder deve inspirar confiança, ser inteligente, decisivo e perceptivo. O que interessava aos pesquisadores da época era eleger dentre certos atributos quais os que melhor definiriam a personalidade do líder. Cabe ainda dizer, que esta teoria defendia que só ocupariam cargos de liderança, os líderes natos.

Na teoria sobre estilo de liderança, refere-se a maneira e estilo do comportamento do líder. Para Chiavenato (2004) os estilos podem ser divididos em autocrático, liberal e democrático.

1. Liderança autocrática. O líder centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo. 2. Liderança liberal. O líder delega totalmente as decisões ao grupo deixando-o completamente à vontade e sem controle algum. 3. Liderança democrática. O líder conduz e orienta o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas (CHIAVENATO, 2004, p.125).

Nota-se que cada tipo de liderança possui um perfil e comportamento dos mesmos. Chiavenato (2004) ainda afirma que cada líder pode ter os três tipos de liderança e usá-los em situações diferentes, de acordo com as pessoas envolvidas e atividades a serem executadas.

Sobre o estilo de liderança situacional Chiavenato (2004) explica que é um tipo de liderança que age de uma forma mais ampla e parte do princípio que não existe um único estilo de liderança válido para toda e qualquer situação.

Portanto, pode-se dizer que cada situação requer um tipo de liderança e o líder deve se ajustar ao grupo de trabalho de acordo com a situação e a necessidade do grupo. É um tipo de liderança que o líder escolhe agir dependendo das ações e resultados dos seus subordinados, ou seja, é uma liderança mais flexível.

Todo líder deve possuir habilidades como a motivação da equipe, apoio, que seja capaz de fazer a diferença e que saiba dar o *feedback* de maneira correta aos seus subordinados.

De acordo com Tomé (2007), o *feedback* significa dar um retorno sobre algo. Esta ferramenta contribui para melhorar a parceria e comprometimento do colaborador com a empresa e com o líder, tendo em vista que haverá uma comunicação clara e eficaz no ambiente de trabalho. Cabe ao líder utilizar esta ferramenta de forma correta e eficiente, buscando sempre a melhoria e novas alternativas para o que pode ser melhorado na equipe de trabalho. O gestor que bem utilizar esta ferramenta influenciará diretamente na autoestima e comprometimento dos subordinados.

Williams (2005) considera que o *feedback* pode ser positivo, corretivo, insignificante e ofensivo. O *feedback* positivo tem como função reforçar o comportamento e atitudes bem sucedidas. O *feedback* corretivo tem como objetivo sugerir a mudança do comportamento de uma pessoa. O ofensivo desqualifica ou humilha quem recebe, desmotivando e causando danos do desempenho do profissional. Por fim o *feedback* insignificante trata-se de um feedback vago ou genérico, onde a pessoa que recebe não consegue entender o seu propósito e não gera efeito nenhum no recebedor.

O líder deve ser bem treinado e estar preparado para utilizar esta ferramenta que pode trazer muitos benefícios para o desempenho nas equipes na busca de resultados para a empresa.

Ainda que muito debatido no mundo das organizações, as definições de *coaching* e *mentoring*, nem sempre são muito claras.

Sendo assim, no contexto empresarial Rabaglio (2004) ensina que *coaching* pode ser entendido como um estilo de gerenciamento de pessoas e como um processo bem definido, cujas metas claras e contribuem de forma efetiva para o desenvolvimento de pessoas e para o desenvolvimento das empresas.

Coaching envolve necessariamente liderança, mas a liderança como conhecemos hoje nada tem de *coach*. O *coach* deve ser um líder, mas o líder nem sempre é um *coach*. *Coaching* é muito mais que liderança, em função da proximidade maior com o aprendiz (CHIAVENATO, 2002, p. 45).

Portanto, o *coach* envolve o cliente num processo de identificação dos problemas e formam juntos uma equipe compromissada com o resultado. O *coaching* visa melhorar o desempenho de uma pessoa, grupo ou empresa, melhorando os resultados, ampliando o foco e estabelecendo compromissos para solução de problemas.

Em outro aspecto o *mentoring* é o acompanhamento que uma pessoa mais experiente faz a um novato, com intuito de orientar e transferir conhecimentos sobre a cultura organizacional da empresa, e assim incentivá-lo no crescimento da sua carreira profissional (CHIAVENATO, 2002).

Em outras palavras pode-se dizer que o *mentoring* é um facilitador da aprendizagem para objetivos a longo prazo.

Política Comercial 4.3 Administração de Vendas

A Academia Viva conta com a presença indispensável do gestor comercial, que possui uma visão de mercado mais apurada, bem como conhecimento diferenciado de seus concorrentes e clientes. O gestor dá suporte à equipe de vendas almejando um atendimento diferenciado, assumindo o papel líder, mostrando aos colaboradores as melhores ferramentas para atração eficaz de clientes. Através da sua liderança é possível potencializar a equipe, estimulando sempre a criatividade, eliminando e solucionando problemas, e por fim, mantendo a equipe sempre motivada.

Com o objetivo de manter a equipe engajada com a estratégia da organização, o gestor comercial utiliza a prática *feedback*, que acontece individualmente e é aplicado mensalmente, a cada avaliação de performance e após o reconhecimento do funcionário do mês. O uso dessa técnica contribui para o desempenho e autoconfiança, deixando claro para cada funcionário seus pontos fortes e fracos. Através desta ferramenta, o gestor considera que os colaboradores irão conhecer o desempenho das suas atividades de forma mais ampla, ficando mais fácil analisar as possíveis melhorias no desempenho das mesmas. Cabe dizer que como líder acompanha de perto as atividades rotineiras e esta sempre disposto a ajudar a equipe no alcance das metas de trabalho.

Nesse ambiente, a equipe comercial é capacitada para realizar suas atividades com ética, responsabilidade e entusiasmo, visando a melhoria contínua dos processos internos, bem como a vantagem competitiva da Academia Viva sobre seus concorrentes, buscando sempre mais, novos clientes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BULGACOV, S. **Manual de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2006.

CARVALHO, A. V. **Funções Básicas do Sistema de RH: atrair, escolher e preparar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Administração de pessoal**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

_____. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**: Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Recursos Humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Recursos Humanos**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Construção de Talentos: Coaching & Mentoring**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2002.

_____. **Introdução geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COSTA, Teresa. **Gestão Contemporânea**. Lisboa: Edições Sílabo, 2013.

DONNELLY, James; GIBSON, James; IVANCEVICH, John. **Administração**. Amadora: McGraw Hill, 2000.

DRUCKER, Peter. **Sobre a Profissão de Gestão**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1999.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, S. **Teoria sobre Treinamento**. RH SINDICAMP – Sindicato das Empresas de Transportes de Cargas do Campinas e Região. São Paulo.

KNAPIK, J. **Gestão de Pessoas e Talentos**. Curitiba: Ibpx, 2008.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

_____. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MEISTER, Jeanne. **Educação corporativa:** a gestão do capital intelectual através das Universidades Corporativas. São Paulo: Makron Books, 1999.

MILKOVICH George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2006.

MINTZBERG, Henry. *Managing:* desvendando o dia a dia da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2010.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal.** 4 ed. São Paulo: LTR, 2004.

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

TOMÉ, Neila Maria de Almeida. **Necessidades interpessoais:** feedback: Rio de Janeiro, A vez do Mestre – Análise comportamental, 2007.

SENGE, P. M. A. **Quinta disciplina:** arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1990.

SOUSA, António de. **Introdução à Gestão.** Lisboa: Verbo, 1990.

TOLEDO, Flávio de; MILIONI, Benedito. **Dicionário de Recursos Humanos.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

TEIXEIRA, Sebastião. **Gestão das Organizações.** Amadora: McGraw Hill, 1998.

WILLIAMS, Richard L. **Preciso saber se estou indo bem.** Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2005.

WILSON, Graham. **Resolução de Problemas e Tomada de Decisão.** Lisboa: Clássica Editora, 1993.