

**Negócios on-line: uso de ferramentas da toc para analisar o problema da receita nula em uma empresa de venda de terapias holísticas****Online Business: Using toc tools to analyze the problem of zero revenue in a holistic therapy sales company**

Recebimento dos originais: 18/06/2019

Aceitação para publicação: 16/07/2019

**Marcia Maria Costa Bacovis**

Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Amazonas (UFAM)  
 Instituição: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM)  
 Endereço: Institucional: Av. Governador Danilo Areosa, 1672- Distrito Industrial, Manaus - Amazonas CEP 69075-351, Brasil  
 e-mail: mmbacovis@ifam.edu.br

**Reno Schmidt Junior**

Mestre em Economia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS  
 Instituição: Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)  
 Endereço: Rua 25 de julho, 2305 - Bairro Jaciandi, Panambi - Rio Grande do Sul, Brasil  
 E-mail: schmidt.reno@gmail.com

**Ágata Ritter**

Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas- Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)  
 Instituição: Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)  
 Endereço: Avenida Unisinos, 950 - Cristo Rei, São Leopoldo-RS CEP 93022-750  
 e-mail: agataritter40@gmail.com

**RESUMO**

Este artigo discute um problema real de faturamento nulo de uma plataforma de venda de ingressos *on-line* e tem como objetivo analisar quais as causas da baixa atratividade da empresa no mercado *on-line*, visando o segmento de terapias holísticas. A relevância da pesquisa apoia-se no fato do mercado *on-line* estar aumentando 7,5% ao ano e o segmento de terapias holísticas ter sido incluído na lista de cobertura do Sistema Único de Saúde (SUS) brasileiro. A abordagem da pesquisa foi qualitativa, de cunho exploratório. O método de pesquisa adotado foi o estudo de caso e os dados foram coletados a partir de entrevista com as sócias fundadoras da empresa, análise dos planos de negócio, documentos da empresa e quantidade de acesso à plataforma. Com intuito de identificar a causa raiz da baixa atratividade, foi utilizado o processo de raciocínio da Teoria das Restrições, através da construção da Árvore da Realidade Atual (ARA), acompanhada da Árvore da Realidade Futura (ARF). Dentre os resultados da pesquisa foi identificado que as causas raízes para o faturamento nulo são: falta de um plano para desenvolvimento de clientes; falta de um plano para vendas recorrentes; incapacidade em firmar contrato com os organizadores; não elaboração de um plano de marketing digital, dentre outros. Em termos gerenciais destaca-se que os resultados desta

pesquisa podem trazer incentivos ou pontos de alavancagem para a empresa tornar-se sustentável financeiramente.

**Palavras-chave:** Teoria das Restrições, Terapias holísticas, marketing digital, Árvore da Realidade Atual (ARA).

## **ABSTRACT**

This article discusses a real problem of null billing of an online ticket sales platform and aims to analyze the causes of the company's low attractiveness in the online market, targeting the holistic therapies segment. The relevance of the research is based on the fact that the online market is increasing 7.5% per year and the holistic therapies segment has been included in the coverage list of the Brazilian Unified Health System (SUS). The research approach was qualitative, exploratory in nature. The research method adopted was the case study and data were collected from interviews with the company's founding partners, analysis of business plans, company documents and amount of access to the platform. In order to identify the root cause of low attractiveness, the reasoning process of the Theory of Constraints was used, through the construction of the Current Reality Tree (ARA), accompanied by the Future Reality Tree (ARF). Among the survey results it was identified that the root causes for null billing are: lack of a plan for customer development; lack of a plan for recurring sales; inability to contract with the organizers; no elaboration of a digital marketing plan, among others. In managerial terms, it is noteworthy that the results of this research can bring incentives or leverage points for the company to become financially sustainable

**Key-words:** Theory of Constraints, Holistic therapies, Digital marketing, Current Reality Tree

## **1. INTRODUÇÃO**

O mercado de terapias holística vem crescendo no Brasil, pois sites como G1, (2013) e Terra (2017) trazem reportagens mostrando a crescente preocupação da população com a qualidade de vida, bem-estar e a mudança de hábito de muitos brasileiros. Outra fonte que evidencia essa mudança nos hábitos da população brasileira é a inclusão das terapias holísticas no Sistema Único de Saúde (SUS), que contabilizou mais de 2 milhões de atendimentos em 2016 e, segundo o Diário Oficial, 2017, a série histórica mostra crescimento ano após ano.

Outro mercado que também apresenta forte crescimento é o de negócios *on-line* no Brasil. De acordo com SEBRAE no primeiro semestre de 2017 os negócios *on-line* faturaram R\$21 bilhões, o que representou um crescimento de 7,5% em relação ao mesmo período em 2016.

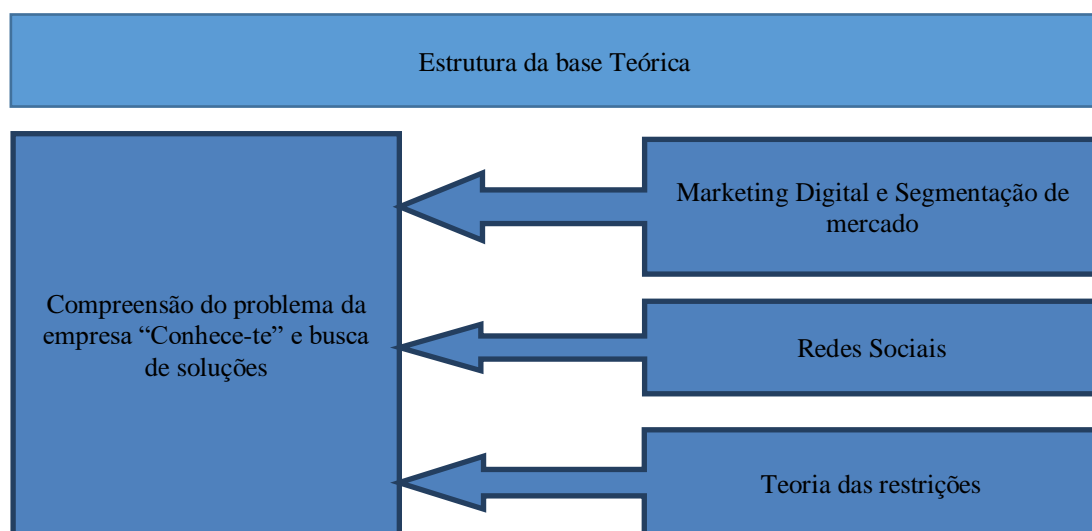
A partir dos números de crescimento do mercado holístico *on-line*, foi criada em março de 2017, uma plataforma de negócio *on-line* (o site <http://conhecete.com.br/>), por parte de 3 amigas que vivem no RS. No entanto, desde sua criação, a empresa convive com seu faturamento nulo e mostra-se presa no círculo “tem poucos acessos, pois não tem eventos para divulgar / não tem eventos para divulgar porque tem poucos acessos”.

Deste modo, a questão de pesquisa que norteou o presente artigo é: Quais as causas da baixa atratividade de uma empresa voltada para o público de Terapias holísticas no mercado online? O objetivo geral é: identificar as causas da baixa atratividade e faturamento nulo de uma empresa de vendas de ingressos online, do segmento de terapias holísticas. Os objetivos específicos são: (1) Fazer uma RSL para identificarna literatura sobre Marketing digital e segmentação de mercado formas de aumentar a atratividade da empresa para os organizadores de evento; (2) Utilizar o processo de raciocínio da TOC para identificar os Efeitos indesejáveis e causa raiz do problema; (3) Identificar estratégias para aumentar a quantidade de acesso dos buscadores (pessoas interessadas em fazer ou participar de eventos, cursos, workshop) na área holística. Para o alcance destes objetivos, utilizou-se o processo de raciocínio da TOC com a aplicação das ferramentas “Árvore da Realidade Atual” e “Árvore da Realidade Futura” (COX; SCHLEIER, 2013). A empresa chama-se “Conhece-te” e é uma empresa focada na venda de ingressos, divulgação e geração de conteúdo *on-line*, para o mercado de terapias holísticas, com público segmentado e ainda negligenciado pelas grandes divulgadoras de eventos *on-line*

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

A base teórica do trabalho é constituída de 3 partes, com a proposta de compreender o problema da empresa e buscar soluções para o problema. A Figura 1 apresenta a estruturação da base teórica.

Figura 1: Estruturação da base teórica



Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

## 2.1 MARKETING DIGITAL E SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

O marketing ao longo dos anos vem dando maior relevância ao papel da internet, chegando a criar uma subdivisão destinada especificamente ao marketing digital. Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) acreditam que cabe ao marketing se adaptar à natureza mutável do consumidor na economia digital, onde a competição muda de vertical (a grande empresa estabelecida) para horizontal (a pequena empresa localmente estabelecida), chegando em uma possível confirmação da hipótese da Cauda Longa (ANDERSON, 2007), onde o mercado se afasta das grandes marcas de massa e produção em larga escala e segue na direção das marcas de nicho de baixo volume. Adolpho (2011) avança fazendo um resumo esquemático do que seria fundamental no marketing digital, algo que ele chamou de 8Ps: (1) Pesquisa, para determinar a direção dos esforços; (2) Planejamento, para definir como o *site* da empresa se transforma em uma plataforma de negócios; (3) Produção, onde ocorre a execução do planejamento; (4) Publicação, a escolha de conteúdos otimizados e persuasivos; (5) Promoção, focando em conteúdos relevantes e viráisi; (6) Propagação, instigando a rede a compartilhar o conteúdo do *site*; (7) Personalização, adotando a segmentação do público alvo; e (8) Precisão, mensurando os resultados obtidos..Deste modo o uso de tecnologias torna-se uma ferramenta de alavancagem que possibilita as empresas colaborar com seus clientes e parceiros e gerando valor para todas as partes interessadas. (Kannan; Li, 2017).

Quanto à segmentação de mercado, os autores Dibb e Simkin (2009), destacam os dois principais erros no processo de segmentação: o primeiro é fazer da segmentação uma barreira. Isso ocorre ao focar em pequenos grupos e criar linguagens diferentes para cada grupo, dificultando o relacionamento entre o cliente e a empresa. O segundo erro refere-se a ampla segmentação, onde o foco amplo promove um diálogo genérico que dificulta a identificação do cliente com o discurso da empresa. Os autores destacam que a segmentação dos clientes é um processo delicado e que erros neste processo são corriqueiros, entretanto para Bock et al., (2011), em uma comunidade virtual é fundamental a segmentação, apesar de existir o risco de restringir ou generalizar demais. Segundo os autores, é fundamental que as comunidades virtuais “alimentem” os participantes com informações relevantes, e para isso é importante conhecer as necessidades e formar pequenos grupos com o objetivo de tornar essa relação forte e ativa.

## 2.2 REDES SOCIAIS

Em relação ao uso de redes sociais como forma de manter a proximidade com os clientes e gerar a percepção de valor, os autores Nadeem et al., (2015); Kaufman (2010) e Hlava e Camlek (2010), evidenciam a necessidade do estímulo da participação dos usuários através de comentários, promovendo o interesse de outros usuários e clientes. No entanto, quando o estímulo está associado

a dar algo em troca pelo comentário ou indicação de possíveis novos clientes, o autor Kornish e Li (2010), alertam para não ser algo forçado ou incomodo, o que tornaria a experiência desagradável para o cliente. Entretanto os autores Nadeem et al., (2015) trazem em seu artigo que a recomendação por pares, reforça a confiança na empresa e afeta a intenção de compra.

Para que a empresa possa se comunicar de forma mais clara com os seus clientes, manter uma comunidade ativa e ainda consiga estimular os seus clientes a comentar os eventos anunciados de forma *on-line* ou indicá-los, é fundamental que integre e estructure todas as frentes da organização com uma única estratégia e linguagem padronizada (CASTRONOVO; HUANG 2012). O alinhamento da estrutura organizacional, bem como a linguagem, é fundamental para o desenvolvimento de um sistema de marketing. O quadro 1, apresenta outros estudos já realizados sobre o assunto (CASTRONOVO; HUANG 2012).

Quadro 1: Resumo dos artigos da Revisão Sistemática da Literatura

TÍTULO	ANO	AUTOR	RESULTADOS
How Does the Variance of Product Ratings Matter?	2012	Monic Sun	Concluiu que em mercados de nicho, é fundamental solicitar avaliação dos clientes e gerar classificação dos produtos, pois contribui na percepção da qualidade do produto.
Merging Digital and Traditional Lead Generation Strategies	2014	Jorge Villar	É fundamental desenvolver canais de interação com os clientes, bem como ofertar serviços diferenciados, gerando assim a necessidade no cliente.
Social Media Adoption By Corporations: An Examination By Platform, Industry, Size, And Financial Performance	2015	Katherine Taken Smith, Janell L. Blazovich, Thomas L. Murphy Smith,	A conclusão confirma que a qualidade do serviço no site e as predisposições dos consumidores para usar o Facebook para compras on-line afeta positivamente a confiança do consumidor em relação a um e-tailer. Os resultados indicam ainda que as recomendações dos pares têm uma influência significativamente.
Customer relationship management and service quality: Influences in higher education	2016	Andy Fred Wali, Len Tiu Wright;	Concluiu que a utilização do CRM, permite as empresas oferecer serviços que atinjam as expectativas dos clientes e gerem satisfação, fidelização e retenção dos clientes.

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

## 2.3 TEORIA DAS RESTRIÇÕES

Segundo Goldratt e Cox (1986), a meta de qualquer empresa deveria ser “ganhar dinheiro hoje e no futuro”. Para que seja possível mensurar o possível atingimento de tal meta, Goldratt e Cox (1986) e Goldratt e Fox (1989) propõem três indicadores: (i) lucro líquido; (ii) retorno sobre investimento; e (iii) fluxo de caixa.

Para Cox e Schleier (2013), o processo de pensamento da TOC, quanto a mudanças, busca responder a três questionamentos: (1) decidir o que mudar;(2) decidir para que mudar; e(3) como provocar a mudança.Para responder a primeira questão, a *Árvore da Realidade Atual (ARA)*é a

definição dos problemas centrais encontrados em um sistema específico e que para Cox e Spencer (2002) fornece meios para: i) identificar o impacto de procedimentos e práticas da organização; ii) comunicar a causalidade desses procedimentos e práticas; iii) identificar o problema central de determinada situação; e iv) propiciar a criação de um clima favorável frente aos problemas, focalizando esforços para resolução do problema nevrálgico (LACERDA; RODRIGUES; SILVA, 2009).

Já a *Árvore da Realidade Futura (ARF)* busca responder a segunda questão, deixando claras as razões para escolher pela mudança. Tal árvore parte de pressupostos construídos nas injeções, que são ações pensadas para eliminar as causas raízes identificadas na *Árvore da Realidade Atual (ARA)* (LACERDA; RODRIGUES; SILVA, 2009).

Especificamente, a terceira questão (como provocar a mudança), não será objeto de estudo desse artigo.

### **3. METODOLOGIA**

A metodologia científica serve para orientar o pesquisador na obtenção dos objetivos propostos em sua pesquisa. Definir um método de pesquisa e justificar sua escolha ajuda o pesquisador a garantir que sua investigação, de fato, resolverá o problema da pesquisa (DRESH, LACERDA, JUNIOR, 2015). Assim, quanto à natureza, essa pesquisa caracteriza-se como aplicada e quanto aos objetivos é uma pesquisa exploratória tem como finalidade explorar temas que pouco se tem conhecimento do meio no qual está inserida. Koche (1997), Gil (2010), Roesch (1996) e Yin (2005). Tem como objetivo proporcionar uma aproximação ou familiaridade com o problema, visando o levantamento de hipóteses, por meio dos dados gerados com a pesquisa qualitativa. Em relação aos procedimentos técnicos, caracteriza-se como um estudo de caso, que segundo Gil (2010), é um estudo aprofundado e de poucos objetos, de maneira a permitir um amplo detalhamento e conhecimento do objeto, sendo uma tarefa praticamente impossível se optar por outra estratégia. Yin (2005) complementa dizendo que a estratégia também pode ser utilizada quando o caso apresentado tem o delineamento de investigação de fenômenos inseridos em um contexto real, em que os limites não estão estabelecidos de forma clara.

A equipe de pesquisa foi composta por pesquisadores acadêmicos, ligados a programa de Pós-graduação em Engenharia de produção, sendo que um destes integrantes faz parte como sócia da empresa.

A metodologia de trabalho adotada pela equipe de pesquisa foi: (i) revisão Sistemática sobre o tema, nas bases de dados EBSCO período de 2007 à 2018; (ii) Análise das Atas de reuniões e outros

documentos disponibilizados pelas sócias e explicação sobre o funcionamento da plataforma (*site*), para posterior realização de entrevistas com as sócias da empresa.

Os tópicos de interesse pesquisados foram: Estratégia de Posicionamento de mercado, Redes sociais, comunidades virtuais, marketing *on-line*, marketing digital. Os critérios de inclusão utilizados foram: *Customer Relationship management; social media; customer satisfaction, customer services; organizational structure; consumer behavior*.

O idioma predominante na busca foi o inglês e a Tabela 1, apresenta o resultado da busca e o número de artigos lidos na íntegra.

Tabela 1: Resultado da busca dos artigos na RSL

Termos de Inclusão (Filtros)	EBSCO	Lidos na íntegra
<i>Customer Relationship management</i>	15	15
<i>Social Media</i>	18	18
<i>Customer Satisfaction</i>	27	20
<i>Organizational structure</i>	27	18
<i>Consumer Behavior</i>	44	10
<i>Relationship Marketing</i>	14.002	5
<i>Customer Services</i>	18	10
<i>Virtual Comunity</i>	637	16
Total	14.788	112

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

#### 4. ESTUDO DE CASO NA EMPRESA CONHECE-TE

A “Conhece-te” foi constituída como uma ferramenta de busca de cursos e eventos de terapias holísticas, conforme é apresentado na Figura 2, onde está resumida a primeira versão do plano de negócio.

Figura 2: Plano de negócios, versão 1

O que é o negócio?	Uma ferramenta de busca de cursos e eventos de auto conhecimento.	
Qual o serviço?	Entregar e divulgar informação a partir de cursos e eventos de terapias complementares e auto conhecimento.	
Quem é o cliente?	Temos dois clientes, um deles são os profissionais que querem divulgar os seus cursos e eventos de terapias complementares e de auto conhecimento e o segundo cliente são pessoas que buscam cursos e eventos de terapias complementares e auto conhecimento.	
Braz. J. O que é importante para o cliente?	Os profissionais identificam como importante, preço, facilidade de divulgação, amplitude da divulgação, segurança, confiabilidade, retorno, informação, alinhamento de propósito. Para as pessoas são a agilidade de acesso, clareza na informação, site limpo, intuitivo, desenvolvimento do vínculo afetivo, retorno de confirmação, informação atualizada.	1934
Como será a prospecção de clientes?	Através de pesquisa na web para envio de infográfico, Facebook, Instagram, emailschimp, banner, workshop, otimização para buscador, links patrocinados na rede de conteúdo.	
Qual a abrangência do	Como estamos na web o acesso aos nossos conteúdos é global, mas o nosso foco neste primeiro ano é em nível Brasil e	

Fonte: Plano estratégico da Conhece-te (2017), adaptado pelos autores

Na primeira versão do plano de negócio a empresa Conhece-te, pensava em cobrar uma taxa fixa pela divulgação e mais 4% taxa do *site* *Pagseguro* (<https://pagseguro.uol.com.br>) caso ocorresse a venda de ingresso. Além disso, foi adquirida uma lista de e-mails para o envio de infográficos, no entanto, a maioria dos e-mails retornaram com mensagem de “bloqueado”, isso ocorreu, pois os mecanismos de segurança da internet bloqueiam e-mails disparados em massa, desta forma a ação de prospecção desenhada no plano de negócio 1, fracassou.

A equipe da empresa fez diversas visitas a potenciais organizadores para propor a venda de ingressos e divulgação de seus eventos, através do *site*; mas, os organizadores solicitaram informações do número de acesso e mais percepções de vantagens de divulgação no *site* da Conhece-te frente ao *Facebook*. Desta forma, as sócias reavaliaram o plano de negócio e realizaram algumas alterações, no que tange a: “o que é importante para o cliente?”; “como será a prospecção de clientes?”; “qual a abrangência do negócio?” e “capacidade de pagamento”.

Após o *site* estar *on-line* por dois meses, a empresa optou em contratar uma agência de publicidade com experiência em marketing digital e principalmente na área de venda de ingresso *on-line*, pois as sócias nunca haviam trabalhado com gerenciamento e administração de vendas *on-line*. Com isso o plano de negócio chegou em sua versão mais atual, com base nas orientações da agência, modificando o foco do negócio, conforme demonstrado na Figura 3.

Figura 3: Plano de negócios, versão 2

O que é o negócio?	Uma comunidade virtual, que tem como objetivo aproximar pessoas.
Qual o serviço?	Entregar e divulgar informação a partir de cursos e eventos de terapias complementares e auto conhecimento.
Quem é o cliente?	Temos dois clientes, um deles são os profissionais que querem divulgar os seus cursos e eventos de terapias complementares e de auto conhecimento e o segundo cliente são pessoas que buscam cursos e eventos de terapias complementares e auto conhecimento.
O que é importante para o cliente?	Quantidade de acesso da página, benefícios / vantagens do nosso site X Facebook. Para as pessoas é a agilidade de acesso, clareza na informação, site limpo, desenvolvimento do vínculo afetivo, retorno de confirmação de compra, site intuitivo, número de eventos expressivos e diversificados.
Como será a prospecção de clientes?	Serão pesquisados eventos holísticos e iremos encaminhar o nosso material de divulgação e convidá-los para divulgar em nosso site.
<b>Braz</b> , Qual a abrangência do negócio?	Vamos atuar inicialmente no RS e conforme formos sendo reconhecidos iremos reforçando a nossa marca e plataforma nos demais estados brasileiros.
Qual a sua capacidade de pagamento?	A partir do nosso conhecimento e pesquisa de mercado, sabemos que os profissionais que serão nosso público faturam em um processo individual entorno de um mil reais, mas como estamos falando de eventos e cursos a receita é ainda maior. Assim o nosso público tem condições de pagar a nossa taxa de serviço que é 9,99%, sobre o valor do ingresso.
	Esses profissionais divulgam normalmente no Facebook, pouco ampliando a sua rede de contatos, sendo por



Fonte: Plano estratégico da Conhece-te (2017), adaptado pelos autores

Assim, com a agência de publicidade contratada, a Conhece-te iniciou ações massivas junto à plataforma do Facebook a partir de anúncios pagos e patrocínio da marca Conhece-te, ainda foi elaborado um e-book, disponibilizado para os organizadores de evento, o qual durante 4 meses recebeu apenas 17 downloads e a partir dos e-mails dos organizadores cadastrados iniciou-se uma série de e-mails automáticos dando mais dicas e fornecendo outros materiais, bem como conduzindo-os para o *site*. No entanto, entre os 17 organizadores cadastrados teve-se um índice de interação de 21% com os e-mails, enquanto outros 79% não se manifestaram. Dessa forma, nos primeiros cinco

	Sem a agência	Com a agência
Curtidas na página Facebook	492	+ 93
Eventos pagos divulgados no site	01	+ 02
Padrão visual	Não	Sim
As pessoas conseguem entender o que fazemos	Algumas	Maioria
Eventos próprios Conhece-te	Não	Sim
Investimento	R\$ 4.886,00	R\$ 9.788,00
Retorno financeiro	R\$ 0	R\$ 0
Custo mensal (mínimo)	R\$ 350,00	R\$ 1.200,00
Acesso mensal médio	100	179
Tempo	2 meses	3 meses

Tabela 2: Investimentos, acessos e curtidas

Fonte: Livro de registros da Conhece-te (2017), adaptado pelos autores

Além dos itens já descritos sobre a Tabela 2, a média dos acessos mensais informados, em sua maioria, ocorreram de forma orgânica ou direta, uma pequena parcela é oriunda de links patrocinados. Na Tabela 3 tem-se, em detalhes, a origem dos acessos.

Tabela 3: Acessos ao *site*

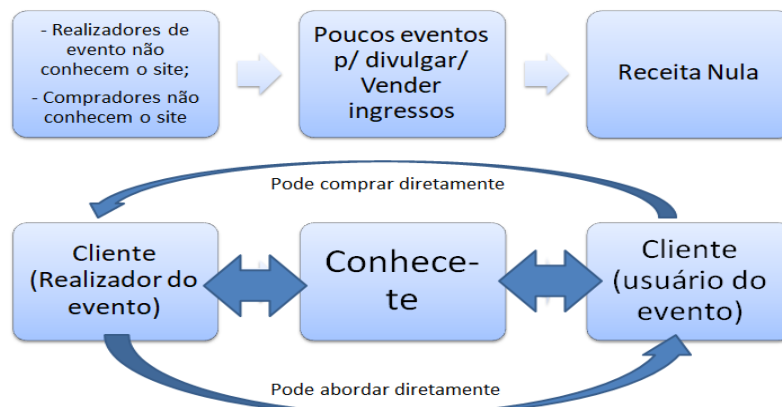
	Sem agência	Com a agência
<i>Social</i>	49	44
<i>Direct</i>	48	59
<i>Referral</i>	2	6
<i>Organic Search</i>	1	70
Total acessos mês	100	179

Fonte: *Google Analytics* (2017), adaptado pelos autores

Têm-se quatro formas de chegar ao *site*: 1) o acesso *Social*, oriundo de redes sociais (Facebook ou Instagram); 2) *Direct*, que são acessos diretos para o nosso *site* quando o usuário digita o endereço eletrônico; 3) *Referral*, que é oriundo de ações patrocinadas em redes sociais ou Google; 4) *Organic Search*, o usuário estava buscando por algum assunto na internet e chegou ao *site* Conheça-te. (ANALYTICS, 2018; AGARWAL; HOSANAGAR; SMITH, 2015)

Desta forma, a empresa parece estar presa em um ciclo sistêmico, perverso, resumido na Figura 4, para o qual não se mostrou capaz de encontrar saída.

Figura 4: Framework do problema



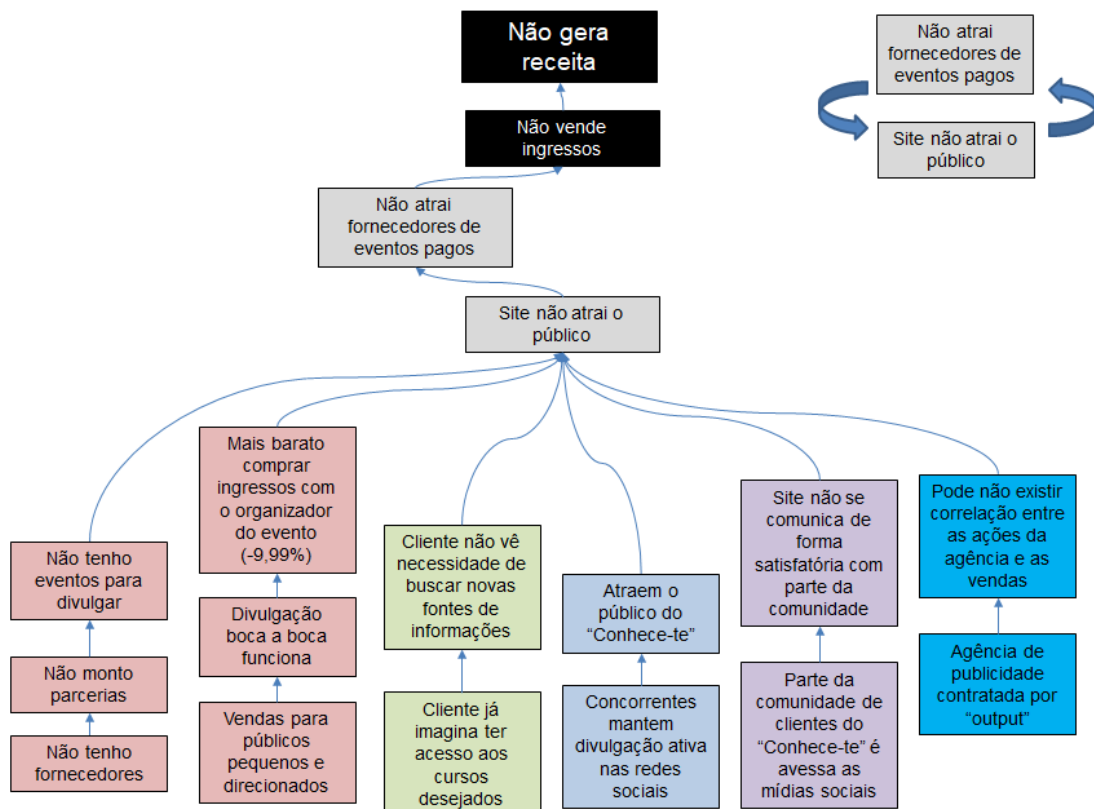
Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

## 5. A ABORDAGEM PROPOSTA

Para que fosse possível compreender e melhor aplicar os pontos relacionados na revisão da literatura, foram feitas entrevistas, pelos autores desse artigo, com as sócias da empresa.

A partir dos dados já apresentados, combinado com as entrevistas, buscou-se na literatura da Engenharia de produção uma ferramenta que pudesse ajudar na identificação das causas do problema e possíveis soluções. De posse dos conhecimentos da TOC, resolve-se construir uma Árvore da Realidade Atual (ARA), com o intuito de identificar o problema raiz (COX; SPENCER, 2002), apresentada na Figura 5.

Figura 5: Árvore da Realidade atual para o problema da Conhece-te



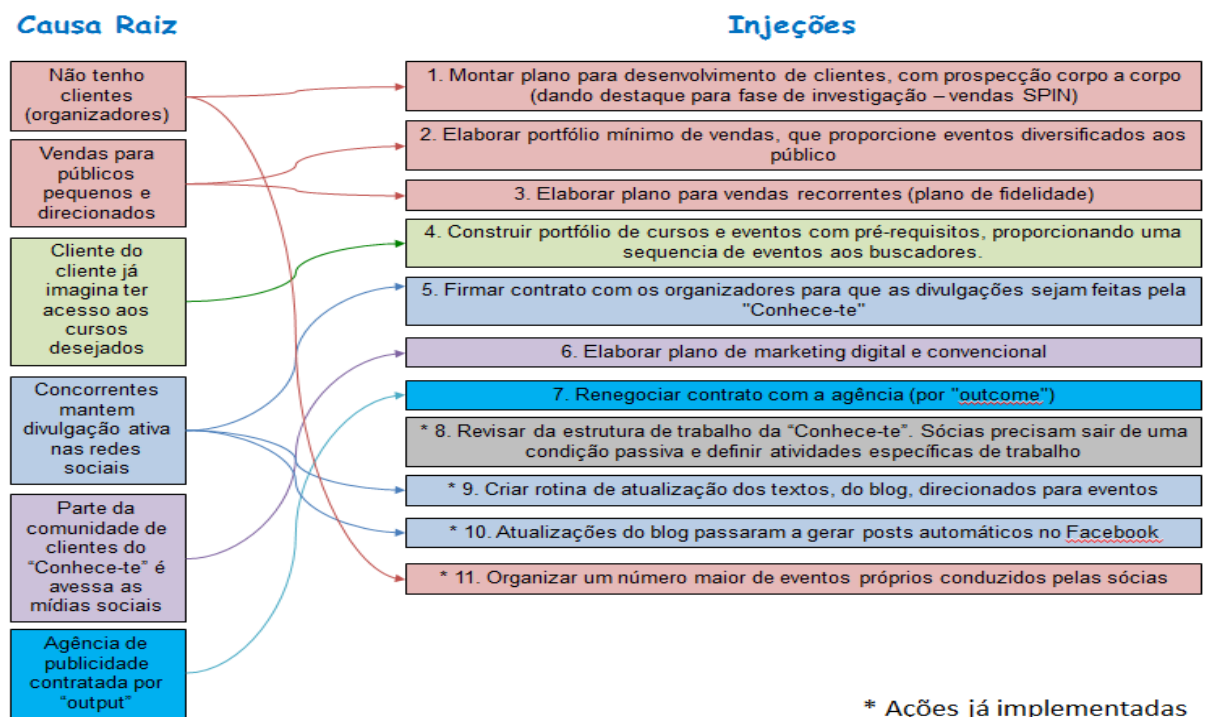
Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Deste modo, com base na revisão bibliográfica da literatura, foram elaboradas as injeções para as causas raízes identificadas na ARA. As injeções estão descritas na Figura 6 e elas são o elo de transformação entre a Árvore da Realidade Atual e a Árvore da Realidade Futura.

A ARA foi apresentada às sócias da empresa, para validação e as mesmas concordaram com os problemas (efeitos indesejáveis) identificados.

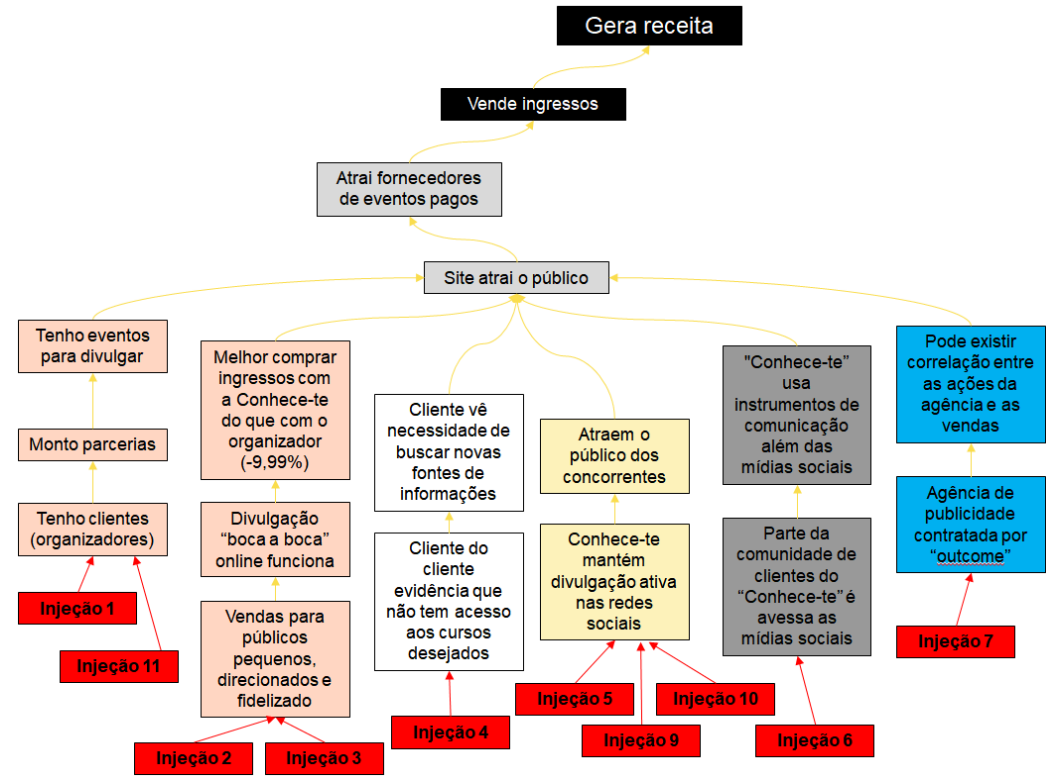
Partindo das injeções, foi elaborada uma *Árvore da Realidade Futura* (ARF), a partir das quais se ligam os efeitos desejáveis (EDs), via de regra, opostos aos efeitos indesejáveis identificados na *Árvore da Realidade Atual* (Figura 5). A *Árvore da Realidade Futura*, em sua versão final mostrada na Figura 7, tem como objetivo servir para uma análise de suficiência das soluções propostas.

Figura 6: “Injeções” aplicadas a cada problema para a construção da *Árvore da Realidade Futura*



Fonte: Elaborado pelos autores, (2017).

Figura 7: *Árvore da Realidade Futura*



Fonte: Elaborado pelos autores, (2017).

Comparando as atuais práticas da empresa e as injeções (Figura 6), aplicadas a cada problema para a construção da Árvore da Realidade Futura (Figura 7), foi elaborado o plano de ação apresentado no Quadro 2.

Quadro 2: Plano de ação proposto

O que?	Quem?	Até Quando?	Quanto?
Montar plano para desenvolvimento de clientes potenciais, via online (dando destaque para fase de investigação – vendas SPIN)	Sócia1	20/12/17	R\$150,00
Elaborar portfólio mínimo de vendas, que proporcione eventos diversificados ao público	Sócia1	Concluído	R\$140,00

Elaborar plano para vendas recorrentes (plano de fidelidade)	Sócia2	20/12/17	R\$150,00
Firmar contrato com os organizadores para que as divulgações sejam feitas pela "Conhece-te"	Sócia3	20/01/18	R\$250,00
Elaborar plano de marketing digital e convencional	Sócia1 e Sócia2	20/12/17	R\$400,00
Renegociar contrato com a agência (por <i>outcome</i> )	Sócia1 e Sócia2	05/12	R\$5.800,00
Revisar a estrutura de trabalho da "Conhece-te". Sócias precisam sair de uma condição passiva e definir atividades específicas de trabalho	Sócia2	11/01/18	R\$150,00
Criar rotina de atualização dos textos, do blog, direcionados para eventos	Sócia1	Concluído	R\$100,00
Atualizações do blog passaram a gerar posts automáticos no Facebook	Sócia2	Concluído	R\$100,00
Organizar um número maior de eventos próprios conduzidos pelas sócias	Sócias	Concluído	R\$550,00
Criar mecanismos para estimular os clientes a colocarem comentários	Sócias	15/01/18	R\$500,00
Rever a segmentação do mercado em subgrupos	Sócias	15/01/18	R\$500,00

Elaborar indicadores com visão de ótimos globais	Sócia2	20/01/18	R\$150,00
Elaboração <i>Flyers</i> para divulgação	Sócias	Concluído	R\$350,00

Fonte: Elaborado pelos autores, (2017).

Desta forma, com base no Quadro 2, do plano de ação, o total do investimento é de R\$9.290,00 (nove mil duzentos e noventa reais), sendo que R\$3.140,00 (três mil cento e quarenta reais) é referente as horas de mão de obra das sócias, R\$5.800,00 (cinco mil e oitocentos reais) é referente multa de alteração de contrato com a agência contratada para fazer a publicidade ( a ser analisado, pois o contrato estava válido até fevereiro de 2018) e R\$350,00 (trezentos e cinquenta reais) dos *flyers* já impressos.

Com base no valor dos ingressos, dos eventos anunciados no site da Conheça-te, foi feita uma estimativa de volume de venda para cobrir os custos mensais, apresentados na Tabela 4 abaixo.

Tabela 4: Estimativa Receita Bruta

Ingresso	Vendas	Receita Bruta	Investimento	Custo Mensal
R\$ 1.850,00	5	R\$ 924,08	R\$ 9.788,00	R\$ 1.200,00
R\$ 100,00	5	R\$ 49,95		
R\$ 975,00	5	R\$ 487,01		
R\$ 975,00	5	R\$ 487,01		
<b>Receita Bruta total</b>		<b>R\$ 1.948,05</b>		

Fonte: Elaborado pelos autores, (2017).

Assim, é possível pagar os custos mensais das mudanças, a partir da venda de vinte ingressos mês, gerando uma receita mensal de R\$1.948,05(mil novecentos e quarenta e oito reais com cinco centavos).

**6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O problema de pesquisa que norteou o presente artigo foi: caracterizar o problema real de faturamento nulo de uma empresa de criada para a venda de ingressos online para o público de Terapias holísticas e elencar alternativas que poderiam reverter tal situação.

Visando responder à questão de pesquisa, fez-senecessário a implantação das injeções apresentadas na Figura 6 e complementadas pelo plano de ações do Quadro 2, ou seja, montar plano de desenvolvimento de clientes como sugerido por Rackham (2009), para captar organizadores. Utilizar uma linguagem direcionada ao público alvo, para que o mesmopossaidentificar-se com as ações de marketing e com o *site* Conhece-te (DIBB; SIMKIN, 2009).

Para atrair compradores / buscadores, aempresa deve elaborar e ministrar eventos próprios no segmento holístico, efirmar parcerias com organizadores para que os mesmos (organizadores) utilizem o site da Conhece-te como meio de divulgação e venda dos eventos, estando baseado em ações sugeridas por autores como Villar(2014).

A pesquisa utilizando o processo de raciocínio da TOC, através do uso da Árvore da Realidade Atual e a Árvore da Realidade Futura, mostrou-se uma importante ferramenta, capaz de diagnosticar deficiências da estratégia utilizada pelas sócias, identificando os problemas, de forma a mapear as expectativas dos clientes (divulgadores e compradores de ingressos), após a introdução das injeções para quebrar os conflitos atuais (internos ), da percepção errada do negócio e reverter a difícil situação vivida pela empresa.

Assim, conclui-se que a empresa necessita rever a sua estrutura, as ações que tem feito para se aproximar dos clientes, a linguagem utilizada e a segmentação realizada dentro do mercado holísticos, pois está desalinhada, segundo a literatura, e o que é confirmado pelos números de acesso e pelo faturamento nulo da empresa.

**REFERÊNCIAS**

ADOLPHO, C. Os 8 Ps do Marketing Digital: O Guia Estratégico de Marketing Digital. Novatec Editora, 2011.

AGARWAL, Ashish; HOSANAGAR, Kartik; SMITH, Michael D. Do organic results help or hurt sponsored search performance?Information Systems Research, v. 26, n. 4, p. 695-713, 2015.

ANDERSON, C. A cauda longa. São Paulo: Editora Campus 2007.



BOCK, G., AHUJA, M. K., SUH, A., YAP, L. X. Sustainability of a Virtual Community: Integrating Individual and Structural Dynamics. *Journal of the Association for Information Systems*, 16, nº 6, p. 418-447, 2015.

BUGHIN, J. Brand success in an era of digital Darwinism. *Mckinsey Quarterly*. February: 2015.

CASTRONOVO, Cristina & HUANG, Lei. (2012). Social media in an alternative marketing communication model. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*. 6. 117-134.

COX, J. F.; SPENCER, M. S. *Manual da Teoria das Restrições*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

COX, J. F.; SCHLEIER, J. G. *Handbook da Teoria das Restrições*. Porto Alegre: Bookman, 2013.

DIÁRIO OFICIAL. Portaria amplia oferta de PICS. Acessado em: [http://dab.saude.gov.br/portaldab/noticias.php?conteudo=\\_&cod=2297](http://dab.saude.gov.br/portaldab/noticias.php?conteudo=_&cod=2297). 2017.

DIBB, S.; SIMKIN, L. Implementation rules to bridge the theory/practice divide in market segmentation. *Journal of Marketing Management*, 25(3), pp. 375-396 2009.

G1, Empresários investem em produtos naturais e terapias alternativas. Acessado em: <http://g1.globo.com/economia/pme/noticia/2013/04/empresarios-investem-em-produtos-naturais-e-terapias-alternativas.html>. 2013.

GIL, Antonio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOLDRATT, E. M.; COX, J. F. A Meta. São Paulo: IMAM, 1986.

GOLDRATT, E. M.; FOX, R. E. A Corrida pela vantagem competitiva. São Paulo: Educator, 1989.

HLAVA, M. M.K., CAMLEK, V. How to spot a real value proposition. *Information Services & Use*, 30, p119-123, 2010.

KANNAN, P. K.; LI, H. A. Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing* 34 (2017) 22–45

KAUFMAN, D. Processo de tomada de decisão no Ciberespaço. O papel das redes sociais no jogo das escolhas individuais. Tese de Mestrado em Comunicação, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2010.

KOCHE, J. C. Fundamentos de Metodologia Científica. 14. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

KORNISH, Laura J.; LI, Qiuping. Optimal referral bonuses with asymmetric information: Firm-offered and interpersonal incentives. *Marketing Science*, v. 29, n. 1, p. 108-121, 2010.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, Iwan. Marketing 4.0. Rio de Janeiro: Sextante2017.

LACERDA, D. P.; RODRIGUES, L. H.; SILVA, A. C. Uma abordagem de avaliação de processos baseados no mundo dos custos para processos no mundo dos ganhos em instituições de ensino superior. *Gestão da produção*, São Carlos, v. 16, nº 4, p. 584-597, 2009.

NADEEM, W., ANDREINI, D., SALO, J., LAUKKANEN, T. Engaging consumers on-line through websites and social media: A gender study of Italian Generation Y clothing consumers. *International Journal of Information Management*, 35, p. 432–442, 2015.

RACKHAM, N. Alcançando excelência em vendas: SPIN Selling. M. Books do Brasil Editora, 2009.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projeto de Estágio do Curso de Administração: guias para pesquisa, projeto, estágio e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1996.

SEBRAE - <http://blog.sebrae-sc.com.br/crescimento-do-e-commerce-no-brasil-por-que-obter-um-negocio-on-line/>. Acessado em 19 de setembro de 2017.

TERRA. Mercado de terapias alternativas em alta. Acessado em: <https://www.terra.com.br/noticias/dino/mercado-de-terapias-alternativas-em-alta,409e1ed15778e21deed02a427506d8062097exbu.html>. 2017.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: **Bookman, 2005.**