

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE DESPORTOS
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO FÍSICA

MARINA PAULA FLORIANI

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DE UM ESTÚDIO DE TREINAMENTO
PERSONALIZADO NO BAIRRO TRINDADE DE FLORIANÓPOLIS/SC**

Florianópolis,
2017

MARINA PAULA FLORIANI

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DE UM ESTÚDIO DE TREINAMENTO
PERSONALIZADO NO BAIRRO TRINDADE DE FLORIANÓPOLIS/SC**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Educação Física – Bacharelado do Centro de Desportos da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito para obtenção do Título de Bacharel em Educação Física.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Cintia de La Rocha Freitas.

Co-orientadora: Prof^a. Gabrielli Thais de Mello.

Florianópolis,

2017

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Floriani, Marina Paula
Plano de Negócios para Implementação de um Estúdio de
Treinamento Personalizado no Bairro Trindade de
Florianópolis/SC / Marina Paula Floriani ; orientador,
Cíntia de La Rocha Freitas, coorientador, Gabrielli Thais
de Mello, 2017.
86 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de
Desportos, Graduação em Educação Física, Florianópolis, 2017.

Inclui referências.

1. Educação Física. 2. Empreendedorismo. 3. Plano de
Negócios. 4. Treinamento Personalizado. 5. Mercado Fitness.
I. de La Rocha Freitas, Cíntia . II. de Mello, Gabrielli
Thais. III. Universidade Federal de Santa Catarina.
Graduação em Educação Física. IV. Título.

Marina Paula Floriani

**PLANO DE NEGÓCIOS: IMPLEMENTAÇÃO DE UM ESTÚDIO DE
TREINAMENTO PERSONALIZADO NO BAIRRO TRINDADE DE
FLORIANÓPOLIS/SC.**

Este trabalho de conclusão de curso foi avaliado e aprovado como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharelado em Educação Física pela Universidade Federal de Santa Catarina. **NOTA: 9,1**

Florianópolis, 24 de novembro de 2017.

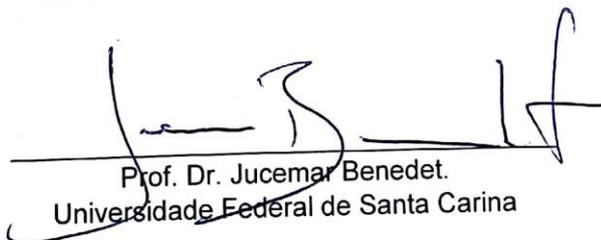
Banca Examinadora:



Prof.^a. Dr.^a. Cintia de La Rocha Freitas – Orientadora
Universidade Federal de Santa Catarina



Prof.^a. Gabrielli Thais de Mello
Universidade Federal de Santa Catarina



Prof. Dr. Jucemar Benedet.
Universidade Federal de Santa Catarina



Prof. Me. Mauricio Camaroto
Universidade do Estado de Santa Catarina

Dedico este trabalho a estrela que mais brilha lá no céu.

Se vi mais longe, foi por estar de pé sobre ombros de gigantes
(*Isaac Newton*).

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por todo o cuidado comigo e com a minha família ao longo dos dias e a todas as experiências que me foram concedidas.

A Universidade Federal de Santa Catarina e aqueles que trabalham diariamente para entregar um ensino de qualidade e gratuito a nós estudantes.

A Cintia, professora querida e orientadora no trabalho e na graduação. Obrigada por me ensinar sobre ética, respeito e pró-atividade.

A mestranda Gabrielli, que colaborou e acrescentou muito a este trabalho, desejo sucesso em seu caminho.

A meu Pai, parceiro de batalha e companheiro de guerra. Obrigada por ser pai, mãe, amigo e exemplo. Te amo e te admiro!

Aos meus irmãos, Diogo, Mateus, Micaela e Pedro Martino, graças a vocês posso sentir o amor incondicional.

Alex, meu amigo e companheiro. Obrigada por me ajudar a evoluir como pessoa, mulher e empreendedora. Te amo.

A Marineis, Fernanda e Mainah por fazerem parte da minha família.

As minhas amigas Luíza, Sara, Gleica, Ana, Luciane, Manoella e Monique, que independente da distância se fazem presente em carinho e amor.

RESUMO

O Plano de negócios é um documento que tem como objetivo a visualização de uma empresa no papel. É uma forma de desenvolver a ideia e identificar a viabilidade do negócio, a partir dos pontos positivos e negativos observados. Esta pesquisa é caracterizada como aplicada, exploratória e descritiva com abordagem qualitativa e quantitativa e teve como objetivo avaliar a viabilidade de implementar um novo estúdio de treinamento personalizado no bairro Trindade de Florianópolis/SC por meio da construção de um Plano de Negócios. A coleta de dados foi realizada seguindo a Cartilha do SEBRAE (2013) em três pilares: empresa, cliente e fornecedor. O questionário do proprietário teve como intuito conhecer características das empresas: tempo no mercado; capacidade de atendimento; preço; planos e serviços ofertados; seus pontos fortes e o seu diferencial. O questionário do cliente objetivou identificar o nível socioeconômico, os motivos de aderir a prática de atividade física, os motivos da escolha daquele serviço e seu nível de satisfação. Quanto aos fornecedores, o contato deu-se por e-mail e ligação telefônica para a solicitação de orçamentos de equipamentos e acessórios e também por pesquisa pelos sites. Todos estes dados serviram para a criação de um Plano de Negócios. Foram entrevistadas 5 empresas, 24 clientes e 3 fornecedores de cada produto para treinamento. A partir das informações sobre o mercado e levantamento dos preços de materiais, equipamentos e acessórios e estimativas de gastos, concluiu-se a necessidade de um investimento de R\$231.774,93 para cobrir todos os gastos da empresa.

Palavras-Chave: Planejamento. Mercado. Fitness. Empreendedorismo. Empreendedor.

ABSTRACT

A Business Plan is a written document that details how a company can and should be. It is a way to develop ideas and to identify the viability of the business from the perspective of its strengths and weaknesses. This research is characterized as applied, exploratory and descriptive with a qualitative and quantitative approach, it also aims to assess the viability of the implementation of a new personalized training studio in Trindade neighborhood in Florianópolis/SC, built based on a Business Plan. The data was collected using the SEBRAE's Guide Book (2013) with three primary pillars: company, customer and supplier. The questionnaire applied to the managers aimed to better gather the characteristics of the companies as its: time in the market; capacity to assist; price; membership plans and services; strengths and to discover which is the company's differential. The questionnaire applied to the customers aimed to identify its socioeconomic level, the reasons why practicing physical activities, the reasons why has chosen specific service and its satisfaction level. As for the suppliers, the contact was established by email and by phone to order an equipment and accessories budget, and it was also done an internet research. All the collected data was used to create and develop the Business Plan. For each product were interviewed 5 companies, 24 customers and 3 training suppliers. From all the data about the Market, the price range for the equipment and accessories and the estimate of the future expenses, it was possible to conclude that the initial investment must be R\$231.774,93 to cover all the company's initial expenses.

Keywords: Planning. Market. Fitness. Entrepreneurship. Entrepreneur.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Arranjo Físico.....	52
Figura 2 – Arranjo Físico.....	53
Figura 3 – Arranjo Físico.....	53
Figura 4 – Arranjo Físico.....	54
Figura 5 – Arranjo Físico.....	54

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Matriz F.O.F.A SEBRAE 2013.....	34
Quadro 2 – Capital Social.....	43
Quadro 3 – Orçamento de materiais.....	48
Quadro 4 – Orçamento de máquinas.....	49
Quadro 5 – Orçamento de eletrônicos.....	50
Quadro 6 – Estimativa de preço.....	51
Quadro 7 – Necessidade de pessoal.....	56
Quadro 8 – Estimativa dos investimentos em máquinas e acessórios.....	57
Quadro 9 – Estimativa dos investimentos em eletrônicos.....	58
Quadro 10 – Estimativa dos investimentos em móveis e utensílios.....	59
Quadro 11 – Cálculo do prazo médio de vendas.....	60
Quadro 12 – Necessidade líquida de capital de giro em dias.....	61
Quadro 13 – Custo fixo mensal.....	62
Quadro 14 – Estimativa de custo com funcionário.....	62
Quadro 15 – Estimativa de custo com preciação.....	62
Quadro 16 – Caixa Mínimo.....	63
Quadro 17 – Investimentos pré-operacionais.....	64
Quadro 18 – Investimento Total.....	64
Quadro 19 – Custo fixo mensal na construção de cenário pessimista.....	66
Quadro 20 – Caixa mínimo na construção de cenário pessimista.....	67
Quadro 21 – Total do capital de giro na construção de cenário pessimista.....	67
Quadro 22 – Estimativa de preços na construção de cenário pessimista.....	67
Quadro 23 – Matriz F.O.F.A do Plano de negócios.....	68

LISTA DE ABREVIACOES

AF – Atividade Física

DCNT – Doenças Crnicas não transmissíveis

GEM – Global Entrepreneurship Monitor

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IHRSA – International Health, Racquet & Sportsclub Association

NFTE – Network For Teaching Entrepreneurship

PN – Plano de Negócios

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	OBJETIVO GERAL.....	16
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
1.3	JUSTIFICATIVA	16
2	REVISÃO DE LITERATURA	18
2.1	EMPREENDEDORISMO.....	18
2.1.1	Empreendedorismo no Mundo	19
2.1.2	Empreendedorismo no Brasil	20
2.1.3	Empreendedorismo Fitness.....	21
2.1.4	Empreendedor.....	22
2.2	PLANO DE NEGÓCIOS	24
2.2.1	Estrutura do Plano de Negócios.....	26
2.2.2	Estrutura do Plano de Negócios do SEBRAE.....	27
3	MÉTODO.....	35
3.1	CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO	35
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA	35
3.3	INSTRUMENTOS DE PESQUISA.....	36
3.4	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	37
3.5	ANÁLISE DE DADOS.....	37
4	RESULTADOS	38
4.1	SUMÁRIO EXECUTIVO	38
4.1.1	Resumo dos principais pontos do Plano de Negócios	38
4.1.2	Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições	38
4.1.3	Dados do empreendimento	42
4.1.4	Missão da empresa	42
4.1.5	Setores de atividade	42

4.1.6	Forma Jurídica	42
4.1.7	Enquadramento Tributário	43
4.1.8	Capital social	43
4.1.9	Fonte de recursos	43
4.2	ANÁLISE DE MERCADO	44
4.2.1	Estudo dos clientes	44
4.2.2	Estudo dos concorrentes	45
4.2.3	Estudo dos Fornecedores	48
4.3	PLANO DE MARKETING	50
4.3.1	Descrição dos principais produtos e serviços	50
4.3.2	Preço	50
4.3.3	Estratégias promocionais	51
4.3.4	Estrutura de comercialização	51
4.3.5	Localização do negócio	52
4.4	PLANO OPERACIONAL	52
4.4.1	Layout ou arranjo físico	52
4.4.2	Capacidade produtiva, comercial e de prestação de serviços	54
4.4.3	Processos operacionais	55
4.4.4	Necessidade de pessoal	56
4.5	PLANO FINANCEIRO	56
4.5.1	Estimativa dos Investimentos Fixos	57
4.5.2	Capital de Giro	59
4.5.3	Investimentos pré-operacionais	63
4.5.4	Investimento Total	64
4.5.5	Ponto de Equilíbrio	64
4.6	CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS	65
4.6.1	Poucos clientes	65

4.7	AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA.....	68
4.7.1	Análise da Matriz F.O.F.A.....	68
4.8	AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS.....	68
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	70
	REREFÊNCIAS.....	72
	APÊNDICES.....	75

1 INTRODUÇÃO

As doenças crônicas não transmissíveis (DCNT) vêm crescendo cada vez mais nos países desenvolvidos e em desenvolvimento. São doenças físicas ou psicológicas que afetam a qualidade de vida de um indivíduo (OMS, 2014). Segundo a Organização Mundial da Saúde, a prática regular de atividade física auxilia na prevenção das DCNT's (OMS, 2014). Pesquisas têm comprovado a menor incidência de doenças crônico-degenerativas em indivíduos treinados, através de benefícios fisiológicos e psicológicos advindos desta prática. Com isto, a prática regular de atividade física deve ser incentivada seja pelo poder público ou privado (CARVALHO et al., 1996).

O chamado mercado fitness, negócios relacionados com o corpo e a forma física, vêm crescendo a cada ano (SEBRAE, 2014). Utilizando-se da impulsão do mercado fitness nos últimos anos juntamente com a procura por um estilo de vida mais saudável, surge a oportunidade de empreender neste mercado, oferecendo ao cliente um serviço personalizado, associando o trabalho do *personal trainer* a uma empresa (FILHO, 2014). A implementação desta proposta no mercado associa o trabalho do profissional de Educação Física de identificar e conhecer as características dos indivíduos no planejamento e execução de exercícios, respeitando as individualidades biológicas, objetivos e necessidades pessoais (SILVA et al., 2017).

Contudo, não basta simplesmente abrir uma empresa, alguns passos para concretizar este objetivo são fundamentais. Sendo assim, um dos primeiros passos é a visualização da empresa por meio de um Plano de Negócios (PN), pois ele propicia obter uma percepção tanto de aspectos gerais quanto específicos do negócio, analisando sua potencialidade e viabilidade, facilitando no momento de sua implantação (HASHIMOTO; BORGES, 2014).

O PN é um instrumento que ajuda a identificar os objetivos do empreendedor com o levantamento de informações do mercado e do produto que será ofertado, para que a futura empresa seja concretizada com maior possibilidade de êxito, diminuindo os riscos e incertezas (SEBRAE, 2013). Sendo assim, ele ocupa a função de ajudar no desenvolvimento da ideia do negócio e analisar todos os fatores envolvidos (cliente, colaborador e investidor), contribuindo na forma de implementar o negócio (BOAS, 2015).

Com base nesses pressupostos, formulou-se a seguinte questão de pesquisa: é viável a implementação de um estúdio de treinamento personalizado no Bairro Trindade, na cidade de Florianópolis?

1.1 OBJETIVO GERAL

Desenvolver um plano de negócios para um novo estúdio de treinamento personalizado no bairro Trindade.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Caracterizar as micro e pequenas empresas de treinamento personalizado do bairro Trindade;
- b) Identificar o perfil dos consumidores: clientes das micro e pequenas empresas de treinamento personalizado do bairro trindade;
- c) Fazer um levantamento dos preços dos materiais necessários para abrir um estúdio de treinamento personalizado;
- d) Avaliar a viabilidade de implementar um novo estúdio de treinamento personalizado no bairro trindade de Florianópolis/SC.

1.3 JUSTIFICATIVA

No setor fitness, há gestores e líderes que não entendem a importância do planejamento para a tomada de decisões e que o sucesso não depende somente das ações, mas também do planejamento através de uma organização estratégica (KUMMEL, 2012, apud PONTES; CUNHA, 2015). É preciso estar preparado para entrar no mercado competitivo. Além do conhecimento técnico como educador físico, é imprescindível adquirir competências gerenciais (FERNANDES, 2015, apud PONTES; CUNHA, 2015).

Na sociedade atual, há uma demanda por qualidade de vida das pessoas devido ao aumento da expectativa de vida, que tem gerado crescimento da população e mudanças do perfil etário. Isto tem gerado oportunidades de negócio na área da

saúde (DEUTSCHER et al., 2013), abrindo possibilidades de aliar a profissão de Educadora Física com o desejo de empreender.

É por meio de colaboração acadêmica que este trabalho de conclusão de curso está sendo elaborado, o qual irá contribuir para o âmbito acadêmico para que alunos do curso de Educação Física adquiram maiores conhecimentos sobre gestão e negócios, e vejam a possibilidade de abrir um negócio, utilizando este trabalho como orientação para tal concretização.

Tendo em vista as pretensões futuras da pesquisadora, a elaboração de um Plano de Negócios para o Trabalho de Conclusão de Curso teve como objetivo a iniciação na área de gestão e empreendedorismo.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo é resultado de uma série de acontecimentos históricos de âmbito sociopolítico e cultural, de maneira geral, a partir das transformações tecnológicas, da consolidação do capitalismo e da competição na economia (DORNELAS, 2012).

Hisrich, Peters e Shepherd (2009) relatam cinco períodos da história que mostram a evolução e desenvolvimento do empreendedorismo através das transformações no estilo de vida da sociedade:

1. Período Inicial: com a história de Marco Polo que assumia os riscos físicos e emocionais como comerciante vendendo mercadorias, e assim recebendo uma porcentagem de 25% das vendas realizadas;
2. Idade Média: o empreendedor era um administrador/gerenciador que cuidava de projetos de produção sem correr riscos, pois utilizava-se de recursos disponíveis pelo governo do seu país. Um exemplo de empreendedor era o Clérigo que cuidava das obras arquitetônicas do governo;
3. Século XVII: conforme estabelecido pelo governo, o empreendedor começa a assumir os riscos ao desempenhar um serviço sendo que o lucro e perdas pertencem a ele;
4. Século XVIII: momento em que se diferencia aquele que necessita de capital, e aquele com capital. Nem sempre o empreendedor tinha capital para oferecer/criar/innovar um serviço, mas o fato de levantar capital de fontes particulares para desenvolver suas ideias, era um ato de empreendedorismo;
5. Século XIX e XX: entre estes períodos não havia distinção entre o que era um empreendedor e um administrador, criando-se assim, conceitos que expliquem a diferença entre eles (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009).

Foi na década de 1990 que o empreendedorismo acelerou e o interesse de empreender aumentou, e hoje a competitividade empreendedora e os futuros empresários são os responsáveis pelo poder na economia (DORNELAS, 2012).

Empreender é identificar uma oportunidade e estabelecer meios para explorá-la e desenvolvê-la (FREIRE, 2005 apud MARSHALL JUNIOR et al., 2014), ou seja,

envolve pessoas que transformam ideias em oportunidades, e estas oportunidades são aplicadas na criação de negócios de sucesso (DORNELAS, 2012).

Schumpeter (1985), em seu conceito de empreendedorismo, deixa claro que empreender não significa necessariamente abrir uma empresa, pode ser a criação de novas possibilidades para algo que já esteja sendo feito (SCHUMPETER, 1985). Empreender pode surgir a partir de um novo produto, um novo método de produção, um novo mercado, uma nova organização e uma nova oferta de matéria prima (SCHUMPETER, 1985). O empreendedorismo pode ser considerado o ato de inovar, em que a inovação seja capaz de produzir riqueza (DRUCKER, 1986).

Empreendedorismo é visto como uma forma de indivíduos, empresas e sociedades fazerem face às mutações sociais, culturais e econômicas do mundo contemporâneo. Empreendedorismo é o ato de mudar, o que é determinado pelo empreendedor, que em um mundo moderno deve se moldar para atender de forma inteligente as solicitações vindas do mercado (FERREIRA; REIS; SERRA, 2010 apud SILVA; BIAZON, 2014, p. 03).

2.1.1 Empreendedorismo no Mundo

Dornelas (2012) cita em seu livro 'Transformando ideias em negócios' a importância que países desenvolvidos dão ao empreendedorismo, incluindo programas que incentivem o empreendedorismo durante a educação. De acordo com o autor, na Bélgica, por exemplo, crianças da educação fundamental, são estimuladas a se organizarem em equipes para elaborar, planejar e implementar projetos; em Luxemburgo, crianças desenvolvem habilidades empreendedoras por meio de histórias em quadrinhos; na Europa, aos sábados, os professores realizam estágios em empresas para a troca de experiência e discussão de casos de sucesso. Além disso, são capacitados a ensinar empreendedorismo de diversificadas formas: durante a graduação, há programas de miniempresas para que os estudantes criem e gerenciem negócios; nos Estados Unidos, a rede para ensinar empreendedorismo Network For Teaching Entrepreneurship (NFTE) ensina empreendedorismo voltado aos jovens nas comunidades carentes (DORNELAS, 2012).

Em 1999 surgiu o Monitor Global de Empreendedorismo (GEM - *Global Entrepreneurship Monitor*), que é uma avaliação anual do nível nacional da atividade empreendedora de 65 países participantes e que constituem 83% do PIB e 70% da população mundial (GEM, 2016). Contudo, hoje há a convicção da influência dos

empresários e da competitividade dos empreendimentos no poder econômico, tornando o empreendedorismo um fenômeno de interesse global (DORNELAS, 2012).

2.1.2 Empreendedorismo no Brasil

Conforme o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), existem três condições que influenciam a atividade empreendedora no Brasil: 1) a criatividade e a capacidade de se adaptar as condições impostas ao brasileiro (54%); 2) o acesso fácil às informações gratuitas e de qualidade (31%); 3) as políticas governamentais que reduzem a burocracia e simplificam as arrecadações de tributos (19%) (GEM, 2015). A mentalidade do brasileiro é algo a se considerar também, pois 80% da população brasileira acredita que abrir um negócio é uma possibilidade desejável, valoriza os empreendedores e busca conhecer a história de muitos (GEM, 2015). Em 2015, 52 milhões de brasileiros estavam envolvidos na criação ou manutenção de um negócio, o que representa 39,3% da população (GEM, 2015). No entanto, destaca-se que o principal motivo de empreender foi por necessidade, e isso influencia na sobrevivência das empresas, por ser necessário mais planejamento para o sucesso de um negócio (GEM, 2016).

Em 2016, a cada 100 brasileiros, 20 estavam envolvidos com o empreendedorismo, o que representa 36,0% da população, número inferior ao de 2015 (39,3%) (GEM, 2016). Desses empreendedores, 19,6% são empreendedores nascentes, aqueles que iniciaram a atividade empreendedora, valor também inferior ao de 2015 (21,0%) (GEM, 2016). O lado positivo é que o empreendedorismo por oportunidade voltou a crescer, sendo o motivo de 57,4% das empresas nascentes por encontrarem um nicho de atuação (GEM, 2016).

Nos últimos anos, o Brasil tem passado por uma crise econômica, sendo que mudanças no cenário econômico influenciam as taxas ligadas ao empreendedorismo (GEM, 2016). O IBGE, em uma pesquisa com entradas e saídas de empresas no mercado em 2014, aponta que pela primeira vez o saldo de saídas, empresas que fecharam (944,0 mil) foi maior que o de entrada, empresas que abriram (726,3 mil) (IBGE, 2016). Com as empresas que entraram no mercado, houve um acréscimo de 1,8 milhão de pessoas ocupadas, ou seja, realizando uma atividade profissional, em que 47,7% destas pessoas eram assalariadas e 52,3% sócios e proprietários. Porém,

com a saída de empresas, houve uma redução de 1,7 milhão de pessoas ocupadas, sendo que 30,2% eram assalariados e 69,8% sócios e proprietários (IBGE, 2016).

Conforme especialistas, a capacidade do brasileiro de empreender, as políticas e programas como a Lei Geral da Micro e Pequena empresa são pontos positivos para o empreendedorismo no Brasil (GEM, 2016). Entretanto, é preciso aumentar e melhorar as condições para impulsionar o empreendedorismo, como desenvolver a capacitação em todos os níveis educacionais, nos programas governamentais com a simplificação e desburocratização de processos administrativos e acesso às linhas de créditos (GEM, 2016).

2.1.3 Empreendedorismo *Fitness*

Com o conhecimento dos benefícios da AF sendo dissipado para a sociedade, o envolvimento com este tipo de atividade assume um espaço importante no estilo de vida das pessoas (NAHAS, 2006). A aderência por uma vida mais ativa vem crescendo muito e são inúmeros os motivos pela prática, como a qualidade de vida, saúde, estética, bem-estar e socialização (MOURA et al., 2001, apud PONTES; CUNHA, 2015).

Quanto aos motivos que levam pessoas a procurar uma academia de ginástica, Souza e Biazon (2014) identificaram que 52,78% dos clientes de uma academia buscam qualidade de vida, 2,78% saúde e 44,44% por questões de estética. Outro estudo, com o objetivo de verificar os motivos que levam a adesão à prática de atividade física em adultos de 40 a 60 anos, mostrou que 44% era por causa do lazer e da qualidade de vida, 34% por orientação médica e 11% estética (SANTOS, KNIJNIK, 2006).

A revista ACAD Brasil entrevistou proprietários de diversas regiões do Brasil para analisar o cenário do setor *fitness* durante a crise econômica que o país enfrenta (ACAD, 2016). Os entrevistados acreditam que apesar de muitos mercados estarem em queda, não é o caso do *fitness*, pelo menos não de forma intensa, pois a saúde ainda é prioridade no orçamento das pessoas (ACAD, 2016). O momento de crise é uma oportunidade para o surgimento de grandes ideias, e o mercado *fitness* vive da novidade (ACAD, 2016).

Com a demanda crescente do segmento *fitness*, surge uma oportunidade de negócios (PACIELLO, 2016). No Brasil, o número de academias aumenta a cada ano,

sendo que de 2015 para 2016 uma pesquisa global realizada pela IHRSA (*International Health, Racquet & Sportsclub Association*) contabilizou 34.509 academias registradas, destacando-se como o segundo país com maior número de academias no mundo, estando atrás apenas dos Estados Unidos, com 36.540 academias (ACAD, 2017). Porém, quando analisado o número de clientes e receita, o Brasil perde suas colocações ocupando o 4º lugar em número de clientes, com 9,6 milhões de pessoas participantes e 10º lugar em receita, com US\$2,1 bilhão (ACAD, 2017). Já os Estados Unidos têm uma clientela de 57,2 milhões de pessoas, e com isso, uma receita de US\$27,6 bilhões (ACAD, 2017).

Não adianta o Brasil estar em segundo lugar no mundo com o maior número de academias, se em relação à receita, o país ocupa o décimo lugar (ACAD, 2017). Para entrar no mercado *fitness* é preciso adquirir novas formas de gestão e modelos de negócios, é preciso estar preparado para entrar na competição, compreendendo o mercado para então traçar estratégias fortes que tragam resultados (ACAD, 2017).

A concorrência no mercado *fitness* cresce muito e é inevitável, por isso é necessário aumentar o profissionalismo e a influência do gestor na equipe, agregando valor aos empreendimentos (BORGES, 2016).

2.1.4 Empreendedor

Utilizando o significado da palavra francesa 'entrepreneur', empreendedor é 'aquele que assume riscos e começa algo novo' (DORNELAS, 2012). Pode surgir da identificação de uma oportunidade, ou da necessidade proveniente da falta de opção (MARSHALL JUNIOR et al., 2014), ou ainda, nascer a partir do contato e vivência com a sociedade, em que suas relações favorecem o desenvolvimento da personalidade e das características empreendedoras (POMBO, 2016). É aquele que vê o que ninguém vê, e a partir disto, constrói mecanismos seguidos de ação (POMBO, 2016).

Diversos autores, como Dornelas (2012), Braga (2016), Vicenzi e Bulgacov (2012) e Chiavenato (2009), citam características que podem ser atribuídas a um empreendedor, como: criatividade, iniciativa, inovação, liderança, comprometimento, desejo de independência, autonomia, coragem, ousadia, percepção, determinação, persistência, otimismo, disposição para assumir riscos, responsabilidade, autoridade, ambição, foco, alto nível de energia, entre outros.

Dentre tais características, uma pesquisa realizada com empreendedores dos estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, identificou-se que as características individuais que mais se destacaram foram vontade/motivação e determinação (12%), seguidos por coragem e ousadia (9,2%). Além disso, dos 100 entrevistados, 18,8% responderam que a decisão de abrir um negócio foi pela oportunidade no mercado, 16,5% realização pessoal e 15,8% desejo de independência (VICENZI; BULGACOV, 2012).

Outro estudo, realizado com 90 mulheres empreendedoras do Brasil, Canadá e França, buscou identificar as razões que as levaram a criação de suas empresas, tendo como dados: motivo de realização pessoal (30%), percepção de oportunidade (26,66%), razões ligadas a família (17,78%), problemas no trabalho anterior, falta de perspectiva na carreira e perda de emprego (21,11%) (MACHADO et al., 2003).

Já o SEBRAE ao entrevistar 1.830 empreendedores, procurou identificar os motivos que levaram os empreendedores a abrir uma empresa: 37% desejavam ter o seu próprio negócio, 26% identificaram uma oportunidade de negócios, 19% por exigência de clientes/fornecedores, 11% para melhorar de vida (aumentar a renda), 4% estavam desempregados, 4% por outros motivos (SEBRAE, 2014). Quando questionados se abriram por oportunidade ou necessidade, 69% declararam que abriram a empresa por oportunidade, enquanto 31% abriram por necessidade (SEBRAE, 2014). Com 1.300 entrevistas de empresas que permanecem no mercado, 90% dos empreendedores estão satisfeitos com a opção de empreender e os principais motivos são: liberdade e independência (29%), retorno financeiro (22%), realização pessoal (17%), fazer o que gosta (12%), entre outros motivos (SEBRAE, 2014).

Contudo, a pessoa empreendedora apresenta características diferenciadas e tem sensibilidade para o negócio, sabe identificar uma oportunidade de negócio e transformar uma ideia em algo concreto, bem estruturado e de sucesso, para benefício próprio e para a comunidade (CHIAVENATO, 2009).

2.2 PLANO DE NEGÓCIOS

Chér (2002) acredita que o Plano de Negócios não é a fase inicial no processo de criação de uma empresa, mas o processo final que começou no autoconhecimento, com a reflexão de ideias, que agora são colocadas no papel para serem testadas, formatadas, avaliadas e projetadas.

O plano de negócios é um instrumento utilizado para organizar as ideias de um negócio, descrevendo seus objetivos e tudo o que for necessário para alcançá-los (SEBRAE, 2012). É um estudo com simulações de possíveis e futuras ações de um empreendedor ao desenvolver um negócio (MARSHALL JUNIOR et al., 2014). Ele obriga o empreendedor a fazer uma análise do ambiente de negócios, dos objetivos, das estratégias, das competências, da estrutura, da organização, dos investimentos e dos recursos necessários, identificando aspectos positivos e negativos da ideia (BERNARDI, 2013).

Hashimoto e Borges (2014) falam da importância do empreendedor ao ter o domínio de todos os aspectos de seu negócio. Não é suficiente ter conhecimento técnico do produto e não entender de gestão de pessoas, ou ter o conhecimento do mercado em que atuará, mas não dominar os fundamentos de finanças (HASHIMOTO; BORGES, 2014). Uma forma de ter uma visão de todos os aspectos do negócio é por meio do plano de negócios (HASHIMOTO; BORGES, 2014). Independentemente da área em que o empreendedor atua ou domina, escrever um plano de negócios força o empreendedor a conhecer os elementos do negócio (HASHIMOTO; BORGES, 2014). Mais que isso, permite embasamento na tomada de decisões futuras (HASHIMOTO; BORGES, 2014).

O plano de negócios é um instrumento que ajuda o empreendedor a enfrentar obstáculos e mudanças de rumos na economia ou no próprio negócio. Serve como documento que consolida o modelo de negócio proposto sob todos os aspectos: financeiros, mercadológicos, operacionais, estratégicos e estruturais, de forma a integrar os diferentes elementos que envolvem a abertura de um novo negócio sob uma visão holística e abrangente (HASHIMOTO; BORGES, 2014, p. 22).

Dentre esses aspectos, o mais importante é o processo de desenvolvimento do plano de negócios, pois é ali que o empreendedor conhece em detalhes como será a sua empresa e mostrará o potencial e a viabilidade do negócio que pretende criar (DORNERLAS et al., 2016). O plano de negócios ajuda a analisar a viabilidade do

empreendimento no mercado, organiza as atividades de planejamento e auxilia na obtenção de financiamento (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009). Sua importância não se restringe apenas ao empreendedor, mas também aos futuros funcionários e investidores para que todos os envolvidos com o negócio estejam a par dos objetivos e metas do empreendimento (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009). Deutscher et al (2012) falam que é uma oportunidade de estar dentro de um único documento, todos os aspectos da empresa, resultando em um alinhamento da visão entre os principais empreendedores, executivos, parceiros estratégicos e investidores potenciais (DEUTSCHER et al., 2012).

Mesmo o PN propiciando uma organização para que o empreendimento dê certo, uma pesquisa realizada pelo SEBRAE aponta que empresas ainda fecham por diversos motivos: 1) ocupação dos empresários antes da abertura da empresa (desempregados ou não); 2) experiência do empresário no ramo escolhido para a empresa; 3) motivação para empreender; 4) planejamento antes de abrir o negócio; 5) qualidade da gestão; 6) capacitação em gestão empresarial (SEBRAE, 2016).

O fechamento de empresas se dá também pela má realização do PN. O SEBRAE identificou que ao abrir a empresa, parte dos empreendedores não fizeram um levantamento de informações sobre o mercado (clientes, concorrentes e fornecedores) e mais da metade (55%) não realizou um plano de negócios (SEBRAE, 2014). Alguns dados retirados da pesquisa:

- 46% não sabiam quantos clientes precisariam e quais os hábitos de compras destes clientes;
- 33% não tinham informações sobre fornecedores;
- 38% não identificaram necessidades atendidas pelo mercado;
- 37% não sabiam a melhor localização;
- 39% não tinham conhecimento do capital de giro necessário para abrir uma empresa (SEBRAE, 2014).

O tempo de planejamento também deve ser levado em consideração, tendo em vista que um maior tempo de planejamento permite analisar as dinâmicas do mercado e da economia do país, aumentando as chances de sucesso (SEBRAE, 2014). Das empresas que fecharam, 82% fizeram um planejamento de até 6 meses, sendo que

18% realizaram o planejamento com mais de 6 meses (SEBRAE, 2014). Em 2016, foi realizada outra pesquisa com cerca de 2.000 empresas, em que aquelas que permaneceram ativas tiveram um planejamento com tempo médio de 11 meses e das inativas, foram 8 meses (SEBRAE, 2016).

Os motivos de se manter no mercado e o fechamento de empresas dependem de uma combinação de fatores, sendo assim não é possível apontar apenas uma causa (SEBRAE, 2016).

O plano de negócios em si não garante o sucesso da empresa ou sua lucratividade; no entanto, quando desenvolvido com boa qualidade, aumenta as chances do empreendimento, pois, através da reflexão e da compreensão das necessidades, cria a bases sólidas para o monitoramento do modelo e da estratégia de negócios (BERNARDI, 2013, p. 04).

2.2.1 Estrutura do Plano de Negócios

Existem vários modelos de planos de negócio para que o empreendedor possa se basear (CHÉR, 2002), no entanto, vários autores compartilham de uma estrutura semelhante, como apresentada a seguir:

- a) Sumário Executivo: é a porta de entrada com uma síntese das principais informações que constam no plano de negócios, assim como seu objetivo (DORNELAS, 2012). Serve como uma introdução de um trabalho, antecipando ao leitor o que ele encontrará no plano (HASHIMOTO; BORGES, 2014);
- b) Descrição da empresa: caracteriza a empresa, seu produto, serviço, benefícios (BIAGIO; BATOCCHIO, 2013), os objetivos, a visão e missão da empresa, a estratégia de entrada e crescimento no mercado (HASHIMOTO; BORGES, 2014) justificando a razão se sua criação (CHÉR, 2002);
- c) Análise de mercado: é o estudo dos clientes, colaboradores, concorrentes e fornecedores, identificando o que eles necessitam e desejam. Delimitando também os equipamentos, móveis, utensílios e local necessário para o estabelecimento. (SEBRAE, 2012), apresentando como está o mercado do segmento escolhido (DORNELAS, 2012);
- d) Planejamento operacional: definição e distribuição dos setores, recursos e pessoas da empresa por meio de layout ou arranjo físico (SEBRAE, 2012);

- e) Planejamento de marketing: descreve os serviços que serão prestados, tendo o objetivo de tomar decisões quanto às estratégias de marketing (HISRCH; PETERS; SHEPHERD, 2009), demonstrando como a empresa pretende vender seu serviço conquistando clientes (DORNELAS, 2012);
- f) Planejamento financeiro: ele determina o investimento necessário para abrir o empreendimento e se o mesmo é economicamente viável (HISRCH; PETERS; SHEPHERD, 2009).

Essa é uma estrutura geral, alguns autores detalham mais o PN em diferentes setores, outros compactam as diversas etapas em tópicos gerais. Neste trabalho, será utilizado o modelo de plano de negócios do SEBRAE, detalhado abaixo.

2.2.2 Estrutura do Plano de Negócios do SEBRAE

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas criou uma apostila de como elaborar um Plano de Negócios, colaborando para que empreendedores tenham um aprimoramento quanto aos processos de gestão e uma visão do mercado para futuras decisões e estratégias (SEBRAE, 2013). A seguir, apresentam-se a estrutura e orientações do plano de negócios conforme a apostila do SEBRAE 2013.

2.2.2.1 Sumário Executivo

O sumário executivo é uma síntese do PN que contém as principais informações da empresa e estão separados em nove tópicos.

No primeiro tópico, estão resumidas as principais informações do PN com a descrição do que é o negócio, os principais produtos e serviços, público alvo (clientes), local que a empresa estará localizada, o capital necessário para o investimento, qual o faturamento mensal que se estima ter, como também o lucro esperado e o tempo que haverá o retorno do capital investido.

No segundo tópico, trata-se das informações dos empreendedores envolvidos com o negócio, com relato das experiências profissionais, conhecimentos e habilidades.

O terceiro tópico é sobre o empreendimento. Nele constam o nome da empresa, CNPJ caso a empresa já esteja cadastrada, ou CPF do empreendedor, se não houver CNPJ.

A missão da empresa segue no quarto tópico, descrevendo o papel que a empresa desempenhará na área de atuação escolhida. É onde consta a razão de sua existência e representa o seu ponto de partida, dando rumo ao negócio.

O quinto tópico aborda o setor de atividade que a empresa atuará, como: agropecuária, indústria, comércio e prestação de serviço.

No sexto tópico é necessário definir a forma jurídica da empresa, que é a maneira que ela será tratada pela lei. O Sebrae aponta as mais comuns em micro e pequenas empresas:

Microempreendedor Individual (MEI): pessoa que trabalha por conta própria e que se legaliza como pequeno empresário.

Empresário Individual: pessoa física que exerce atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços. Responde com o seu patrimônio pessoal pelas obrigações obtidas pela empresa.

Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (EIRELI): empresa constituída por uma única pessoa, titular da totalidade do capital social. A empresa responde por dívidas apenas com seu patrimônio, e não com os bens pessoais do titular.

Sociedade Limitada: sociedade composta por, no mínimo, dois sócios, pessoas físicas ou jurídicas. A responsabilidade de cada sócio é limitada ao valor de suas cotas, mas todos respondem solidariamente pela integralização do capital social (p. 29).

O sétimo tópico refere-se ao enquadramento tributário em que se define a característica da empresa, conforme o faturamento anual da mesma e o recolhimento de impostos.

A lei enquadra a microempresa (ME) a pessoa jurídica com receita bruta anual igual ou inferior a R\$360 mil. Se a receita bruta anual for superior a R\$360 mil e igual ou inferior a R\$3,6 milhões ela será classificada como Empresa de Pequeno Porte (EPP). A lei também criou o Microempreendedor Individual (MEI), com receita bruta anual de até R\$60 mil (p. 31).

O oitavo tópico é referente ao capital social, ou seja, todos os recursos necessários para a montagem da empresa. Se houver uma sociedade na empresa, é determinado quanto de recurso virá de cada sócio.

Para a finalização do sumário executivo, o novo tópico determina as fontes de recursos, como obter os recursos necessários para a abertura da empresa, se estes recursos serão vindos da própria fonte do empreendedor, de investidores ou de empréstimos de instituições financeiras.

2.2.2.2 *Análise de mercado*

Uma das principais etapas do plano de negócios envolve o estudo e pesquisa dos clientes, concorrentes e fornecedores.

É imprescindível analisar os clientes e entender a necessidades destes, pois sem clientes, não há empresa. Em relação aos clientes, alguns pontos são levantados para pesquisa:

- a) Identificar as características gerais dos clientes: qual a faixa etária, se a maioria são homens ou mulheres, se a família é grande ou pequena, no que trabalham, qual a média salarial, nível de escolaridade e onde moram;
- b) Identificar os interesses e comportamentos dos clientes: quantidade e frequência que compram aquele produto ou serviço, onde costumam comprar, qual o preço que pagam pelos produtos ou serviços;
- c) Identificar o que leva as pessoas a comprarem: preço, qualidade, marca, prazo de entrega, prazo de pagamento, atendimento;
- d) Identificar onde estão os clientes: qual o tamanho do mercado que a empresa atuará, é na rua, bairro, cidade, país, no mundo.

O estudo dos concorrentes pode trazer importantes aprendizados na hora de criar a empresa. Observando a concorrência, analisando os pontos fortes e fracos das qualidades dos materiais, o preço cobrado, localização, condições de pagamento, atendimento prestado, serviços disponibilizados e garantias oferecidas. Após a análise é possível ter considerações com perguntas como:

- a) Sua empresa poderá competir com as outras?
- b) O que fará com para que os clientes deixem os concorrentes e migrem para sua empresa?
- c) Há espaço para todos?

Se as respostas forem sim, é necessário justificar. Se as respostas forem negativas, quais as mudanças necessárias para competir com estes concorrentes?

O estudo dos fornecedores requer o contato de todas as pessoas e empresas que fornecerão as matérias-primas e equipamentos para a empresa. É importante manter estes contatos atualizados para pesquisa do preço, qualidade, condições de pagamento e prazo de entrega.

2.2.2.3 *Plano de Marketing*

O plano de marketing é separado em cinco tópicos.

O primeiro tópico é a descrição em detalhes dos principais produtos e serviços que a empresa venderá ou prestará.

O segundo tópico é sobre a determinação do preço cobrado. No preço devem ser considerados os custos do produto ou serviço e o retorno desejado.

Após isto, trata-se das estratégias promocionais. O terceiro tópico é o momento de lembrar o cliente de adquirir o seu produto e não o da concorrência. As estratégias podem ser por meio de propagandas em jornais, rádios, revistas, internet, folhetos, brindes, sorteios, descontos. É importante levar em consideração os custos destas estratégias e o retorno que se espera a partir delas.

O quarto tópico é sobre a estrutura de comercialização. Como seus produtos ou serviços chegarão aos clientes? Serão utilizados vendedores e representantes?

Finalizando o plano de marketing, o quinto tópico é sobre a localização que se pretende implementar o negócio e justificar a escolha do local. O ponto em que estará localizada a empresa precisa gerar um volume de vendas, e para o sucesso do negócio é preciso levar em conta alguns aspectos:

- a) O contrato de locação: quais as condições de pagamento e o prazo do aluguel do imóvel;
- b) Condições de segurança ao redor do local;
- c) Facilidade no acesso, o nível de barulho, higiene e estacionamento;
- d) O fluxo de pessoas na região, inclusive dos clientes que compram o produto ou serviço;
- e) Proximidade com fornecedores;

- f) Visitação do local em horários alternados para identificar o fluxo de pessoas e veículos.

2.2.2.4 Plano Operacional

No plano operacional, há o momento de organizar o arranjo físico com a distribuição do espaço físico da empresa. Pode ser realizado pelo próprio empreendedor, desenhando um layout do espaço total da empresa e tudo o que estará nela, ou contratar um profissional qualificado para realizar (arquiteto, design de interiores).

Definir a capacidade produtiva/comercial/serviços também é uma etapa do plano operacional. Neste tópico, o empreendedor define o quanto a empresa pode produzir, ou quantos clientes o negócio tem a capacidade de atender. Tem como objetivo diminuir a ociosidade e o desperdício do trabalho que está sendo realizado. Com isto, define-se como a empresa funcionará, são os processos operacionais. Descreve-se como serão realizadas as atividades, a prestação de serviços e as atividades administrativas dentro da rotina da empresa. Neste momento, é importante especificar cada etapa das atividades, inclusive quem serão os responsáveis por elas e todos os equipamentos envolvidos na prática.

Analisando quais as atividades que serão realizadas e quantas pessoas (colaborador) necessita para pô-las em prática, inicia-se o processo de identificar quantas pessoas são necessárias para o funcionamento do negócio e quem são elas.

2.2.2.5 Plano Financeiro

O plano financeiro conta com diversas etapas, sendo um plano bastante extenso e determinará o total de recursos a ser investido na empresa que será implementada.

A primeira etapa dá-se pela estimativa do custo total de tudo o que é necessário para que o negócio possa iniciar seu funcionamento. Todos os equipamentos, materiais e ferramentas, as quantidades e os valores.

A segunda etapa é em relação ao capital de giro, todos os recursos necessários para o funcionamento normal da empresa – compra de materiais, financiamento,

pagamento das despesas. De início, faz-se uma estimativa com o estoque inicial, ou seja, fazer um levantamento de todos os materiais necessários, assim como sua quantidade, preço e o total a ser gasto. Após isso, é preciso calcular a necessidade líquida de capital de giro, que representa o valor necessário que a empresa precisa ter em caixa para cobrir os custos até que a empresa comece a ganhar recursos recebidos dos clientes. Esta reserva em dinheiro que serve para a empresa iniciar suas operações, denomina-se caixa mínimo e é obtida ao multiplicarmos a necessidade líquida de capital de giro em dias pelo custo total diário da empresa (p. 74).

A terceira etapa são os investimentos pré-operacionais, que são os gastos da empresa antes do início de suas atividades, como a reforma do local da empresa e/ou taxas de registros da empresa.

Na quarta etapa é realizado um resumo com o investimento total do negócio, que é o somatório da estimativa dos investimentos fixos, o capital de giro e a estimativa dos investimentos pré-operacionais. Após isso, avalia-se se o capital para a criação da empresa dar-se-á por recursos particulares, pessoas externas ou de instituições financeiras.

A quinta etapa estima o faturamento mensal da empresa. Aqui é necessário voltar à análise de mercado, identificar o preço ofertado pelos concorrentes, o quanto os clientes estão dispostos a pagar e então multiplicar a quantidade de produto ou serviço que a empresa ofertará pelo preço de venda.

A sexta etapa é para empresas em indústria, em que será realizado uma estimativa de custo unitário de matéria prima, materiais diretos e terceirizações. 'Aqui, será calculado o custo com materiais (matéria-prima + embalagem) para cada unidade fabricada' (p. 84).

A sétima etapa é a descrição dos custos com impostos e comissões, caso necessário.

Na oitava etapa faz-se uma apuração dos custos dos materiais diretos e/ou dos materiais vendidos. Para identificar o custo, multiplica-se a quantidade estimada de vendas pelo seu custo de fabricação ou aquisição.

A nona etapa é a estimativa dos custos com mão de obra, quantas pessoas serão contratadas, qual será o salário, qual o custo dos encargos sociais (FGTS, férias, 13º salário, INSS, horas extras, aviso prévio, etc.). O custo da mão de obra é a soma do salário com o percentual dos encargos sociais.

Na décima etapa é necessário calcular a estimativa de custo com depreciação de máquinas, equipamentos e ferramentas.

A décima primeira etapa considera todos os custos que não se alteram independentemente do quanto a empresa está recebendo com a prestação de serviços ou venda de produtos. São valores fixos como aluguel, conta de luz, salários.

A décima segunda etapa é possível prever, com todas as informações levantadas até no momento, se a empresa operará com lucro ou prejuízo.

Com isso, vem os indicadores de viabilidade, como última parte do plano financeiro, através da identificação do quanto a empresa precisa faturar para pagar todos os custos, que é o chamado ponto de equilíbrio.

2.2.2.6 Construção de Cenários

Com a finalização do plano de negócios, é o momento de simular situações e valores que tem a possibilidade de acontecer. São criados cenários pessimistas e otimistas, para que a partir deles, possa-se pensar em estratégias e ações para evitar desventuras ou potencializar situações favoráveis.

2.2.2.7 Avaliação Estratégica

A avaliação estratégica tem como instrumento para sua realização a matriz de forças, oportunidades, fraquezas e ameaças (F.O.F.A). Tem como objetivo identificar as forças e fraquezas das empresas e a partir disto corrigir as falhas. A matriz é construída com 4 temas onde cada um representa um aspecto a ser analisado:

Quadro 1 – Matriz F.O.F.A SEBRAE 2013.

FORÇAS	OPORTUNIDADES
Características da empresa ou do dono que indicam vantagens competitivas.	Situações positivas do ambiente externo que colaborem com a empresa a alcançar os objetivos.
FRAQUEZAS	AMEAÇAS
Características ou fatores que podem colocar a empresa em desvantagem no mercado.	Situações externas que podem trazer dificuldades para a empresa

Fonte: Como elaborar um Plano de Negócios SEBRAE, 2013.

2.2.2.8 Avaliação do Plano de Negócios

A última parte do plano de negócios é a sua avaliação. É o momento de analisar cada etapa realizada e concluir se vale a pena abrir um negócio. e chegar a conclusão se vale a pena abrir um negócio.

Dornelas (2012) afirma que o plano de negócio pode ter múltiplas aplicações dentro de uma gestão, porém deve ser utilizado de forma lógica e racional, pois é pior fazê-lo incorretamente do que não o realizar.

3 MÉTODOS

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Trata-se de uma pesquisa com finalidade aplicada, a fim de desenvolver o conhecimento sobre o tema para aplicação prática. Em relação aos objetivos a pesquisa é exploratória, documental e bibliográfica, procurando adquirir maior conhecimento sobre o tema escolhido e aprimorar as ideias, sendo também classificada como descritiva por descrever as características de uma determinada população ou fenômeno através do estudo de campo com os procedimentos adotados envolvendo a realização e aplicação de questionários (GIL, 2002). A pesquisa teve abordagem quantitativa a partir de porcentagem e uso de software no tratamento dos dados e qualitativa com a interpretação dos dados do questionário (GIL, 2002).

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A pesquisa propôs-se a analisar cinco estúdios de treinamento personalizado em um bairro de Florianópolis, o perfil de vinte e quatro consumidores destes estúdios e realizar um levantamento dos preços dos materiais necessários para abrir um estúdio de treinamento personalizado no bairro Trindade de Florianópolis/SC com três fornecedores de cada produto. Nesse sentido, a população desta pesquisa envolveu três segmentos: proprietário, cliente e fornecedor.

Para selecionar os estúdios participantes, utilizou-se a técnica de amostragem não probabilística por conveniência em que a amostra foi escolhida pelo pesquisador (OLIVEIRA, 2001) e teve como critério de inclusão estúdios que oferecem o serviço de treinamento personalizado e têm enquadramento tributário de microempreendedor individual, microempresa ou empresa de pequeno porte.

Quanto aos consumidores, a amostra é não probabilística por quota em que se definiu um número específico de clientes em cada estúdio para responder os questionários (OLIVEIRA, 2001). Como critério de inclusão, esses indivíduos necessitavam frequentar os estúdios de treinamento personalizado, apresentarem faixa etária acima de 18 anos e assinar o Termo de consentimento livre e esclarecido.

O levantamento de materiais, equipamentos e acessórios foi baseado na experiência do pesquisador com a técnica de amostragem não probabilística intencional (OLIVEIRA, 2001) e realizado o orçamento com os preços de três fornecedores para cada item levantado.

3.3 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Foram utilizados dois questionários desenvolvidos pela própria pesquisadora, direcionados aos proprietários ou gestores das empresas (Apêndice A) e clientes (Apêndice B).

O questionário direcionado aos proprietários é composto por 20 questões abertas e fechadas, com o objetivo de identificar o enquadramento tributário, tempo de permanência no mercado, horários de funcionamento, serviços e preços ofertados, formas de pagamento, quantidade de colaboradores e média salarial, capacidade de atendimento, ponto forte e diferencial da empresa conforme o olhar do empreendedor.

Aos clientes, o questionário contém 17 questões com o objetivo conhecer o nível socioeconômico, nível de escolaridade, os motivos de aderir aos serviços de atividade física e a escolha pelo local da prática, opinião sobre o preço cobrado, a satisfação e o que falta no serviço escolhido, segundo sua opinião.

Junto com os questionários, encaminhou-se aos participantes da pesquisa um Termo de consentimento livre e esclarecido (Apêndice C), explicando o tema do trabalho, objetivo da pesquisa e o compromisso com o sigilo da identidade dos clientes, dos proprietários e da empresa.

Os questionários foram previamente validados (validação de clareza e conteúdo) por clientes e proprietários de empresas que não fizeram parte da amostra deste trabalho. A pesquisa de preço de equipamentos e materiais foi realizada via internet, em sites de fornecedores que disponibilizam os preços online, ou mantendo contato por e-mail e/ou telefone.

A partir das informações retiradas na coleta de dados, foi realizado o plano de negócios seguindo o modelo do plano de negócio do Sebrae (2013). Por ser um trabalho acadêmico, os dados pessoais, de empresas e fornecedores não foram citados, mantendo-se a confidencialidade, sendo os mesmos representados por letras ou números.

3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

O contato com os empreendedores foi realizado pessoalmente, com a finalidade de apresentar o projeto e solicitar a colaboração com o trabalho. Após o aceite dos proprietários e/ou gestores e clientes, foi entregue, tanto ao proprietário/gestor como para o cliente, o Termo de consentimento livre e esclarecido para ser assinado e esclarecer o motivo da realização da pesquisa, e o comprometimento com o sigilo de informações pessoais. Somente depois destas etapas, foi entregue o questionário a ser preenchido. O termo bem como os questionários estão disponíveis nos apêndices A, B e C.

A coleta de dados iniciou no dia 21 de agosto de 2017 e finalizou no dia 22 de setembro de 2017, totalizando cinco semanas.

3.5 ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados dos questionários foi realizada de forma descritiva por meio de percentuais e frequências das respostas. Os dados foram analisados pelo *software Excel* versão 2016.

4 RESULTADOS

O resultado deste trabalho é um PN que serve para analisar a viabilidade da implementação de um estúdio de treinamento personalizado proposto anteriormente como objetivo geral, e os resultados da pesquisa mercadológica estarão apresentados no tópico 4.2 de Análise de Mercado dentro do PN.

O PN contém, em seu desenvolvimento, informações pessoais do interessado em empreender. Por ser um trabalho acadêmico, a questão de preservar o anonimato das empresas, os nomes de empresas, números de documento, endereço e telefones não serão citados.

Este plano segue as recomendações do PN do SEBRAE (2013), porém, durante seu processo de elaboração, houve adaptações, não resultando no fiel modelo.

4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

4.1.1 Resumo dos principais pontos do Plano de Negócios

Neste tópico apresentam-se informações que são resultados do PN realizado.

O negócio que se pretende implementar é um estúdio de treinamento personalizado, que oferecerá serviços atividade física com acompanhamento integral de um profissional de Educação Física. Tem como público alvo adultos de 21 a 50 anos, sendo homens e mulheres, que busquem por qualidade de vida e saúde.

O capital necessário para investimento inicial é de R\$ 231.774,93, estima-se um faturamento mensal de R\$27.875,00 e lucro de R\$558,51 enquanto estiver pagando os R\$4.000,00 mensais de financiamento, após este período o lucro será R\$4.558,51. Isso sem contar o pro labore.

4.1.2 Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições

A seguir apresentam-se as experiências profissionais da pessoa envolvida com o PN e que pretende implementar a empresa.

Marina, 26 anos, finalizando o curso de Bacharelado em Educação Física na Universidade Federal de Santa Catarina, procurou desde o começo da faculdade realizar estágios não-obrigatórios com o intuito de buscar experiências no mercado de trabalho em relação ao curso escolhido para a formação acadêmica. Além dos estágios não obrigatórios, a própria faculdade tem em sua grade curricular estágios obrigatórios, que também foram realizados.

Segue abaixo o currículo com informações sobre os estágios realizados e atividades desenvolvidas:

- **2013: Estágio Não Obrigatório (4 meses)**

Local: Estúdio de Pilates

Atividades desenvolvidas: atender telefones e clientes; marcar horários; organizar agenda no sistema EVO; receber pagamentos; realizar recibos; atualizar e fechar o caixa.

- **2013: Estágio Não Obrigatório (6 meses)**

Local: Pequena empresa de Treinamento individualizado

Atividades desenvolvidas: Acompanhamento e orientação aos alunos durante a prática de exercício físico com atividades prescritas pelos profissionais; alongamento após a prática; organização do espaço de treinamento.

- **2014: Estágio Não Obrigatório (3 meses)**

Local: Clube de Natação

Atividades desenvolvidas: Ministrando aulas de natação para crianças de 3 a 7 anos;

- **2014: Estágio Não Obrigatório (2 meses)**

Local: Estúdio de Treinamento individualizado

Atividades desenvolvidas: Prescrever, orientar e instruir exercícios de forma individualizada; organização do espaço de treinamento.

- **2016: Estágio Não Obrigatório (1 ano)**

Local: Academia de Musculação e ginástica coletiva

Atividades desenvolvidas: Acompanhamento e orientação aos alunos durante a prática de exercício físico; prescrição de Treinos no sistema EVO; formação e apresentação de trabalhos acadêmicos; realização de uma aula de ginástica para abdômen de 15 min; organizar curso de *Introdução ao Fitness* oferecida pela academia; organização do espaço de treinamento.

- **2016: Estágio Obrigatório Supervisionado em Atividade Física e Saúde (4 meses)**

Local: Centro de saúde

Atividades desenvolvidas: Prescrição de aula coletiva para o Grupo de Atividade Física; acompanhamento no grupo 'Hábitos saudáveis' e grupo de diabetes com orientações sobre saúde, atividade física e alimentação; acompanhamento no 'Grupo da dor' com fisioterapeuta e educador físico sobre lesões e dores em pacientes encaminhados para tratamento; acompanhamento e orientações nos tratamentos de fisioterapia; planejamento de aula para um grupo de idosas com o tema 'Prevenindo as quedas'.

- **2017: Estágio Obrigatório em Avaliação e Prescrição de Exercícios Físicos (4 meses)**

Local: Academia de musculação e ginástica coletiva

Atividades desenvolvidas: Acompanhamento e orientação aos alunos durante a prática de exercício físico; prescrição de treinos; acompanhamento e realização de Avaliações Físicas (Antropometria); realização de estudo de caso; leituras complementares; organização do espaço de treinamento.

- **2017: Estágio Não Obrigatório (2 meses)**

Local: Estúdio de treinamento individualizado

Atividades desenvolvidas: Orientação e instrução de exercícios físicos; organização do espaço de treinamento.

- **2017: Estágio Obrigatório em Gestão Esportiva (4 meses)**

Local: Pequena empresa de treinamento individualizado

Atividades desenvolvidas: Divulgação de atividades nas redes sociais; planejamento e organização de eventos; tabulação de dados das aulas coletivas realizadas; leitura complementar.

- **2017: Estágio Não Obrigatório (4 meses)**

Local: Pequena empresa de Treinamento individualizado

Atividades desenvolvidas: Orientação e Instrução de exercícios; organização do espaço de treinamento; ministrar aulas coletivas de HIIT, Circuito Funcional, *Speedbike* e *Bike*; prescrição, orientação e instrução em exercícios de mobilidade e estabilidade de forma individualizada;

Simultaneamente com a graduação foram realizados cursos para a profissionalização conforme sua área de interesse, o treinamento e a reabilitação.

- Introdução ao Fitness: Ginástica, musculação, gestão e relacionamento;
- Bioenergética e HIIT;
- Primeiros socorros: Práticas de como proceder em uma emergência;
- Hipertrofia: Modelos atuais de treinamento;
- Treinamento de base de movimento;
- Treinamento de movimento avançado;
- Treino e Reabilitação funcional;

A pesquisadora, como educadora física, tem como papel na sociedade colaborar com a promoção da saúde e qualidade de vida através da prática de exercícios físicos prescritas baseadas em evidências científicas. E como empreendedora, buscará ajudar no desenvolvimento da sociedade local com a promoção de trabalho, colaborando com a economia e o funcionamento do país.

4.1.3 Dados do empreendimento

Neste tópico, informa-se o nome do empreendimento e a inscrição do CNPJ. Como este PN é o início da ideia de empreender, ainda não há registros, estando sem nome e o CNPJ substituído pelo CPF da empreendedora. E, como comentado anteriormente, dados pessoais não serão expostos neste trabalho.

Nome do empreendimento: Meu estúdio.

Cpf: xxx.xxx.xxx-xx

4.1.4 Missão da empresa

A seguir apresenta-se a missão da empresa, aquilo que fundamenta sua existência e dá rumo ao negócio:

- Oferecer um serviço com a prática de exercício físico prescrita de forma individualizada promovendo qualidade de vida, saúde e funcionalidade para os alunos.

4.1.5 Setores de atividade

O setor da economia em que a empresa atuará é o de prestação de serviços, oferecendo serviços do educador físico na prescrição e orientação de exercícios físicos aos clientes.

4.1.6 Forma Jurídica

O estúdio será constituído na forma jurídica de empresário individual, que é a pessoa física que exerce atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços e responde com o seu patrimônio pessoal pelas obrigações contraídas pela empresa.

4.1.7 Enquadramento Tributário

A empresa caracteriza-se como ME (Microempresa): pessoa jurídica com receita bruta anual igual ou inferior a R\$360.000,00 e será optante pelo Simples Nacional.

O Simples Nacional é um regime compartilhado de arrecadação e cobrança de impostos aplicável às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte. Esse regime é facultativo e abrange os seguintes tributos: IRPJ, CSLL, PIS/Pasep, Cofins, IPI, ICMS, ISS e a Contribuição para a Seguridade Social destinada à Previdência Social a cargo da pessoa jurídica (CPP). Além disso, a apresentação de declaração é única e simplificada de informações socioeconômicas e fiscais.

4.1.8 Capital social

O capital social, todo o recurso necessário para montar a empresa, é resultado do Plano Financeiro apresentado no tópico 4.5.

Quadro2 – Capital social.

	Nome do sócio	Valor (R\$)	% de participação
Sócio 1	Marina Paula Floriani	R\$ 231.774,93	100%
Total:		R\$ 231.774,93	100%

Fonte: Elaborada pelo autor, 2017.

4.1.9 Fonte de recursos

Os recursos para a implementação da empresa serão provenientes de empréstimo através de instituição financeira que será definida a partir da apresentação do PN para as instituições, sendo escolhida a melhor forma de empréstimo e financiamento.

4.2 ANÁLISE DE MERCADO

4.2.1 Estudo dos clientes

A seguir, será apresentada a sessão de análise de dados referente aos questionários aplicados aos clientes de estúdios de treinamento personalizado no bairro Trindade de Florianópolis.

4.2.1.1 *Análise dos dados socioeconômicos:*

Observou-se que os clientes do sexo feminino predominam nos estúdios com 75% da amostra quando comparados com o sexo masculino, com 25% da amostra. Em relação a idade, verificou-se que a maioria dos clientes se encontram nas faixas etárias de 31 a 40 anos (38%) e 21 a 30 anos (33%).

Quanto ao nível de escolaridade, os dados mostraram-se heterogêneos, sendo que 58% da amostra concluiu alguma especialização e/ou pós-graduação, 21% concluiu a faculdade, 9% está com a faculdade em andamento, 8% com especialização em andamento e 4% finalizou os estudos apenas com o ensino médio.

Quanto a renda dos clientes os valores mais destacados são aqueles que recebem salário de R\$2.811,00 até R\$5.622,00, sendo 34% dos respondentes, e salários de R\$5.622,00 a R\$8.433,00 com 21% dos respondentes.

4.2.1.2 *Análise dos dados em relação aos clientes e serviços de atividade física:*

Quando questionados os motivos que os levam a aderir ao serviço de atividade física, os clientes apresentaram diversificados motivos, porém dentre todas as respostas como qualidade de vida, saúde, estética, orientação médica, socialização, performance e prazer, a prevalência dos motivos esteve relacionada à qualidade de vida e saúde. Dos 24 clientes participantes da pesquisa, 17 incluíram em sua resposta que um dos motivos é pela qualidade de vida.

Quando questionados se já abandonaram algum serviço de atividade física e qual foi o motivo envolvido, 37% dos participantes responderam que foi a falta de acompanhamento individualizado, 33% relataram outros motivos como a dinâmica no

treino de musculação, questões de saúde, desmotivação, mudança de cidade e disponibilidade de tempo, 17% sentiram falta da qualidade técnica dos profissionais e 13% por motivos de localização.

4.2.1.3 Análise dos dados em relação ao serviço atual de atividade física:

Dentre os motivos de escolherem o serviço atual em que praticam atividade física, foram abordados acompanhamento individualizado (33%) e qualidade técnica dos profissionais (13%). Vale ressaltar que dos 24 clientes, 23 citaram acompanhamento individualizado ou qualidade técnica dos profissionais ou os dois acoplados com outros motivos.

Quanto ao preço ofertado, 87% consideram um valor alto, mas estão dispostos a pagar, e 13% consideram o valor justo.

Quanto a satisfação com o serviço, 70% está muito satisfeito, 21% está satisfeito e 8% insatisfeito, mas acredita que pode melhorar. Por fim, alguns clientes (12) destacaram pontos que estão faltando no serviço, como a falta de acompanhamento com nutricionista, avaliação física, maior disponibilidade de horário, disponibilidade no horário das 7 horas da manhã, mais estímulos durante o treinamento, aulas dinâmicas e massagem. Outros pontos destacados foram quanto à estrutura e materiais, em que houve reclamação quanto à organização do espaço físico, falta de atualização nos materiais e houve pedidos de espaldar, espelho e bicicleta ergométrica.

4.2.2 Estudo dos concorrentes

Neste tópico será apresentado a análise de dados do questionário aplicado aos proprietários dos estúdios de treinamento personalizado no bairro Trindade de Florianópolis.

4.2.2.1 Análise dos dados em relação as características da empresa:

Quanto ao enquadramento tributário, a amostra caracterizou-se como Microempreendedor Individual (60%) e Microempresa (40%). Destes, 80% estão no mercado de 1 a 5 anos e 20% de 6 a 10 anos.

4.2.2.2 Análise de dados em relação ao funcionamento da empresa:

Quanto aos dias e períodos de funcionamento, 80% funcionam em todos os períodos do dia e 20% só não atendem no período da tarde. Além disso, 80% funcionam todos os dias úteis e 20% funcionam todos os dias, incluindo finais de semana.

Em relação à capacidade de atendimento a maioria dos estúdios tem capacidade de atendimento de 51 a 100 clientes (40%) e normalmente são atendidos três ou cinco alunos por horário, somente uma das empresas atende mais de cinco clientes por horário. Quanto à quantidade exata de clientes sendo atendidos, a empresa 1 e 3 atendem 22 clientes, a empresa 2 atende cerca de 50 clientes, a empresa 4 atende 60 clientes e, por fim, a empresa 5 atende 70 clientes.

Dentre as cinco empresas participantes, todas oferecem serviços diferenciados como Musculação, Yoga, Treino funcional, Pilates, Ginástica, Lutas e Estética, sendo que três delas oferecem o Treino Funcional, três oferecem Pilates e apenas uma oferece Estética, serviço que não está relacionado a atividade física.

4.2.2.3 Análise de dados em relação aos preços e formas de pagamento da empresa:

A pesquisa mostrou que as empresas apresentam planos para pagamento Mensal, Trimestral, Semestral e Anual, e que os planos ofertados presentes em todas as empresas oferecem são os planos Mensal e Trimestral. As empresas também oferecem pacotes promocionais, tais como: descontos para quem divulgar a empresa nas redes sociais; quem fizer o plano anual recebe um mês grátis e o segundo com 50% de desconto; valor diferenciado para atendimento no horário das 12 até 16 horas; utilização do sistema de compra *Groupon*; plano família com 5% de desconto.

Em relação aos preços ofertados, aquelas empresas que oferecem o serviço com plano de prática de exercícios uma vez por semana, cobram entre 101 e 200 reais (67%), o restante (33%) não oferece esta opção.

Valores para planos com práticas de exercícios duas vezes na semana variam de 101 a 400 reais. Em que, 67% das empresas cobram entre 201 e 300 reais, 27% cobram entre 101 e 200 reais e a minoria, com 6%, cobram entre 301 e 400 reais.

Quanto aos valores de planos com prática de exercícios três vezes na semana, 67% apresentam valores entre 301 e 400 reais, 27% apresentam valores entre 201 e 300 reais e 6% apresentam valores entre 401 e 500 reais.

Para planos com prática de exercícios quatro dias na semana, 53% das empresas oferece o serviço apresentando o valor entre 401 e 500 reais, 27% dos serviços apresentando o valor entre 201 e 300 reais e 20% dos serviços apresentando o valor entre 301 e 400 reais.

Por fim, os valores de planos com prática de exercícios físicos cinco vezes na semana, 60% das empresas não oferece esta opção, 27% das empresas oferecem o serviço nos valores entre 201 e 300 reais e 13% das empresas apresentam valores entre 401 e 500 reais.

4.2.2.3 Análise dos dados em relação à visão dos proprietários sobre a empresa:

Quando questionados sobre o ponto forte da empresa, grande parte acredita ser o acompanhamento individualizado (40%), ou a qualidade técnica dos profissionais (40%), e apenas uma empresa destacou a estrutura do local.

Por fim, foi questionado qual o diferencial da empresa na opinião dos proprietários. As respostas estão transcritas a seguir:

1. 'Preocupação com o cliente; especificação do treino para o cliente; treinos oferecidos de acordo com o bem-estar do cliente; todos os dias são exercícios diferentes para atingir o objetivo de cada cliente'.
2. 'Metodologia totalmente diferenciada; atendimento especializado; tratamento e atenção ao cliente'.
3. 'Acredito que o diferencial é o público alvo. Nossa estratégia de marketing foi focar em um público jovem ativo, onde o Pilates pudesse complementar outras atividades, aliviando o estresse e as dores do dia a dia. Também foram destacados o espaço e a logo com cores vivas'.

4. 'Possuímos uma estrutura com 4 ambientes distintos (3 internos e 1 externa).
O que proporciona os mais variados tipos de treinamentos'.
5. 'Atendimento personalizado; fácil acesso; estacionamento'.

4.2.3 Estudo dos Fornecedores

Realizado o levantamento com os materiais necessários para o estúdio de treinamento, elaborou-se o orçamento com valores de três fornecedores para cada produto conforme o quadro 3.

Quadro 3 – Orçamento de materiais.

Materiais	Fornecedor 01	Fornecedor 02	Fornecedor 03
Anilhas kit com 5kg, 10 kg, 15kg, 20kg	R\$2.699,00	R\$3.380,00	R\$2.225,90
Adipômetro	R\$679,25	R\$943,35	R\$700,00
Aparelho de pressão digital de pulso	R\$137,55	R\$194,33	R\$136,82
Apoio para Flexão (Push up Bar)	R\$58,00	R\$71,00	R\$45,00
Balança	R\$157,08	R\$72,45	R\$184,05
Balance (Disco de equilíbrio)	R\$60,36	R\$74,90	R\$76,00
Banco Ajustável	R\$597,60	R\$603,57	R\$512,99
Barra Olímpica 1,2m	R\$340,00	R\$120,56	R\$564,06
Barra Olímpica 2m	R\$707,25	R\$980,00	R\$1.299,00
Barra Olímpica 2,2m	R\$757,34	R\$1.020,00	R\$1.482,00
Barra pequena para Polia	R\$116,00	R\$56,90	R\$94,99
Barra Polimet Roldana Alta	R\$94,99	R\$124,99	
Barra Triângulo	R\$140,00	R\$80,66	R\$80,00
Barra Hexagonal	R\$810,00	R\$598,00	R\$639,90
Bastão	R\$56,00	R\$50,25	R\$62,10
Bastão para liberação miofascial	R\$230,00	R\$186,00	R\$63,15
Bola p/ liberação miofascial	R\$39,00	R\$29,00	R\$38,00
Bola de massagem	R\$23,00	R\$11,44	R\$19,90
Bola de reação	R\$28,74	R\$39,90	R\$13,00
Bola Suíça	R\$60,36	R\$78,00	R\$64,00
Caixote de madeira	R\$369,00	R\$212,93	R\$522,49
Cama Elástica	R\$298,57	R\$213,81	R\$469,90
Chapéu chinês (Half Cone)	R\$69,90	R\$69,66	R\$43,00
Colchonete	R\$73,78	R\$50,13	R\$60,36
Corda de pular	R\$41,30	R\$17,00	R\$39,00
Corda Naval	R\$290,00	R\$385,00	R\$299,90
Colete com carga	R\$278,91	R\$286,00	R\$271,99
Cronômetro Eletrônico	R\$83,12	R\$44,02	R\$29,00
Educativo Agachamento	R\$229,00		

Faixa Elástica Média	R\$23,16	R\$28,74	R\$26,50
Escada de circuito	R\$101,00	R\$160,00	R\$75,00
Espaldar	R\$685,00	R\$525,36	R\$624,98
Halteres (até 10kg)	R\$1.680,00	R\$2.690,00	R\$1.174,00
Ketlebell (4kg, 6kg, 8kg, 10kg, 12kg e 14kg)	R\$1.561,45	R\$792,00	R\$613,26
Medicine Ball	R\$186,00	R\$167,31	R\$171,96
Medicine Ball com alça	R\$232,90	R\$335,00	R\$297,51
Mini Band	R\$63,90	R\$106,27	R\$40,83
Pegadores Polia (alças)	R\$43,00		
Protetores Barra (Presilha Olímpica)	R\$38,00	R\$98,00	R\$89,90
Roda para abdominal	R\$52,00	R\$53,85	R\$65,01
Rolo para liberação miofascial liso	R\$136,00	R\$109,00	R\$119,90
Slide	R\$342,00	R\$340,00	R\$655,00
Step	R\$275,00	R\$146,30	R\$206,00
Super Band	R\$131,12	R\$106,86	R\$159,90
Suporte para agachamento (RACK)	R\$1.980,00	R\$11.000,00	R\$1.890,00
Suporte para barras	R\$360,00	R\$269,00	R\$259,00
Suporte para anilhas	R\$562,00	R\$549,99	R\$416,00
Suporte para fita de de treino suspenso	R\$45,00	R\$99,90	R\$42,00
Suporte para halteres	R\$80,00	R\$166,00	R\$249,99
Trena Corporal Antropométrica	R\$26,67	R\$19,90	R\$60,00
Trenó Concept	R\$899,00	R\$819,00	R\$599,00
TRX	R\$167,00	R\$133,00	R\$171,90
Wall Ball	R\$199,00	R\$353,31	R\$229,88

Fonte: Elaborada pelo autor, 2017.

Quadro 4 – Orçamento de máquinas.

Máquinas	Fornecedor 01	Fornecedor 02	Fornecedor 03
Esteira	19.000,00	R\$18.990,50	R\$14.999,00
Elíptico	R\$7.190,00	R\$3.980,50	R\$5.012,70
Bike Spinning	R\$3.014,90	R\$2.890,00	R\$3.710,61
Vertimax	R\$14.428,30		
Kinesis	R\$48.000,00		
Polia/Cross	R\$5.490,00	R\$2.398,00	R\$5.790,00

Fonte: Elaborada pelo autor, 2017.

Quadro 5 – Orçamento de eletrônicos.

Eletrônicos	Fornecedor 01	Fornecedor 02	Fornecedor 03
Ar Condicionado	R\$1.049,00	R\$1.299,00	R\$1.199,90
Câmera de segurança	R\$169,00	R\$121,79	R\$140,67
Notebook	R\$2.098,00	R\$2.099,00	R\$2.899,00
Frigobar	R\$719	R\$783,17	R\$919
Telefone Celular	R\$789	R\$1.079,00	R\$1.499
Televisão	R\$1.449,00	R\$1.299,00	1.799,00
Tablet	R\$2.159,91	R\$2.499,00	R\$2.609,91
Fita de frequência Cardíaca	R\$228,00	R\$449,00	R\$334,00

Fonte: Elaborada pelo autor, 2017.

4.3 PLANO DE MARKETING

4.3.1 Descrição dos principais produtos e serviços

A empresa ofertará serviços de exercício físico personalizado, em que haverá acompanhamento constante de um educador físico prescrevendo treinos conforme a individualidade biológica, necessidade e objetivo do aluno. O treino terá uma hora de duração em horários pré-estabelecidos, de modo que em cada horário serão atendidos no máximo três alunos. Além disso, todo o mês, o estúdio fará uma aula coletiva no final de semana em algum local da cidade, buscando o contato com a natureza.

4.3.2 Preço

Este preço foi estimado com base na análise de mercado dos concorrentes. Após realizar o Plano Financeiro, os valores serão definidos conforme a necessidade da empresa.

Quadro 6 – Estimativa de preços.

Vezes na semana	Serviço	Quantidade (vendas/pessoas)	Preço de Venda Unitário	Faturamento Total Mês
2x por semana	Plano 1	20	R\$300,00	R\$6.000,00
3x por semana	Plano 2	30	R\$350,00	R\$10.500,00
4x por semana	Plano 3	15	R\$425,00	R\$6.375,00
5x por semana	Plano 4	10	R\$500,00	R\$5.000,00
	Total Mês			R\$27.875,00

Fonte: Elaborada pelo autor, 2017.

- Formas de pagamento:

Planos: Mensal; Trimestral; Família/amigos.

Formas de pagamento: Dinheiro; Cheque; Débito recorrente.

4.3.3 Estratégias promocionais

Serão utilizadas as redes sociais e site para promover conteúdo com divulgação de fotos, vídeos, publicações com temas que abordam atividade física e saúde, promoções e sorteios. Além disso, com o objetivo de alcançar o público alvo, os adultos, serão realizadas divulgações em escritórios de empresas com brindes e descontos para a equipe do local.

4.3.4 Estrutura de comercialização

Neste plano de negócios, entende-se que a estratégia promocional e a estrutura de comercialização tratam dos mesmos assuntos, devido a isso, a forma como o serviço chegará até o cliente será com as estratégias promocionais com divulgações descritas no tópico 4.3.3.

4.3.5 Localização do negócio

Pretende-se implementar a empresa em estabelecimento comercial, no andar térreo de algum prédio executivo no bairro da Trindade.

4.4 PLANO OPERACIONAL

4.3.6 Layout ou arranjo físico

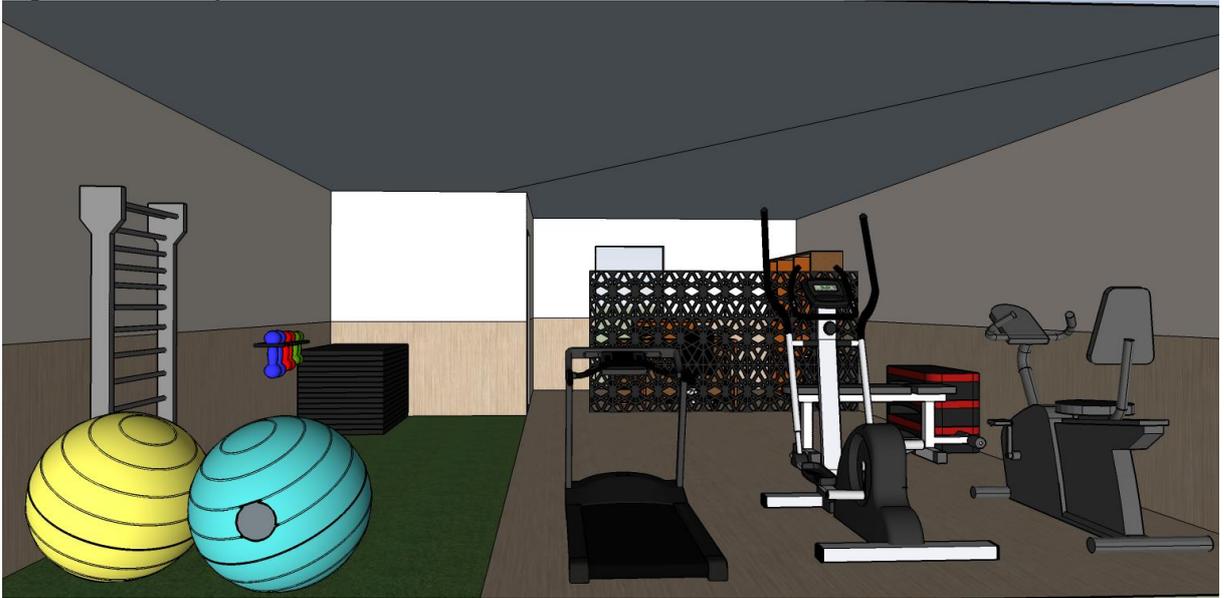
O layout da empresa tem como objetivo definir a distribuição dos equipamentos conforme o espaço físico disponível. Como não se sabe onde a empresa será implementada, o layout serve para ter uma noção do espaço físico necessário. Neste caso, o espaço é pequeno com base nos equipamentos que foram considerados no orçamento. Ao implementar a empresa, seria necessário procurar um espaço maior ou excluir alguns equipamentos na hora da compra.

Figura 1 – Arranjo físico.



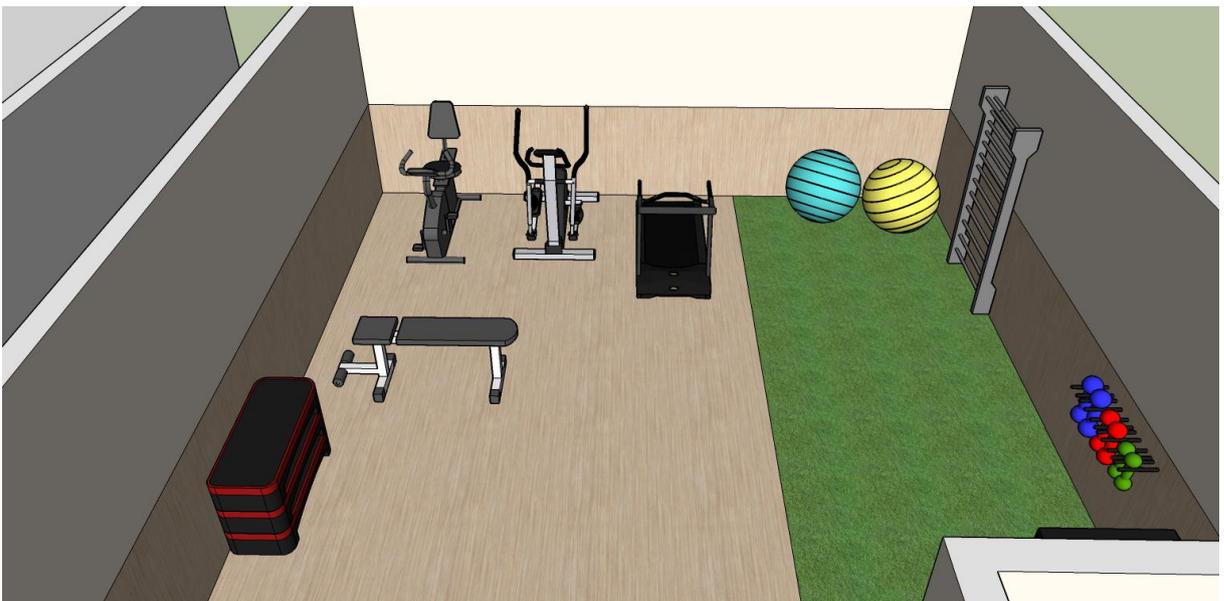
Fonte: Elaborada pelo autor, 2017.

Figura 2 – Arranjo Físico.



Fonte: Elaborada pelo autor, 2017.

Figura 3 – Arranjo Físico.



Fonte: Elaborada pelo autor, 2017.

Figura 4 – Arranjo Físico.



Fonte: Elaborada pelo autor, 2017.

Figura 5 – Arranjo Físico.



Fonte: Elaborada pelo autor, 2017.

4.3.7 Capacidade produtiva, comercial e de prestação de serviços

A empresa tem a capacidade de atender três alunos por horário. A escolha deste número tem a influência de dois fatores: 1) atenção constante aos alunos: o número limitado e reduzido de alunos por horário permite ao professor/treinador entregar um serviço de qualidade estando atento às necessidades dos alunos; 2)

espaço físico: por se tratar de um estúdio, ou seja, um local pequeno, não é possível e não é agradável colocar muitos alunos no local.

4.3.8 Processos operacionais

As descrições das atividades da empresa serão separadas em seis etapas: 1) Matrícula; 2) Avaliação Física; 3) Treino; 4) Aula coletiva do mês; 5) Rotinas administrativas; 6) Manutenção.

- 1) Matrícula: Apresentar a empresa para o cliente, mostrar o espaço e equipamentos, explicar a ideia da empresa, os valores, métodos de pagamento e planos ofertados. Caso o cliente não realizar a matrícula, entregar um folder com informações de preço, condições de pagamento, plano e horário de funcionamento. Quando o aluno realizar a matrícula, definir horário de treino, pegar o contato do cliente, definir a forma de pagamento e plano e, por fim, entregar o *Kit Matrícula* como brinde formado por uma *Ecobag*, toalha e garrafa para treino com o logo da empresa.
- 2) Avaliação Física: A primeira semana de treino do aluno é formada por *anamneses*, avaliação corporal antropométrica, avaliação de movimento com o método FMS, teste de flexibilidade e teste incremental. Estas avaliações serão repetidas a cada três meses de treinamento.
- 3) Treino: Todo o treino iniciará com liberação miofascial, exercícios de mobilidade e estabilidade, aquecimento, os exercícios serão determinados conforme o planejamento do professor e alongamento para finalizar.
- 4) Aula coletiva do mês: Todo último final de semana será realizado uma aula coletiva em que todos os alunos estarão convidados a participar. Dependendo do número de participantes, a aula será dividida em grupos e em mais de um horário e, dependendo da aula, ela será paga ou não. A ideia principal é trazer vivências fora da rotina do dia a dia, realizando aulas de *standup*, *yoga*, *sandboard*, *slackline*, em que o estúdio organizará o evento. Se houver a necessidade de pagar um professor que não trabalha no estúdio, será cobrado de cada aluno apenas o valor que cubra os custos. Caso a aula seja ministrada pelo professor em um parque, na praia, beira-mar ou até a realização de uma

trilha, nenhum valor será exigido, porém o custo de deslocamento será de responsabilidade dos alunos.

- 5) Rotinas administrativas: Abrir e fechar a empresa; abertura e fechamento de caixa; pagamento de contas; orientação de funcionários; definição de cronograma de trabalho dos funcionários; controle de planos vendidos; controle de meios de divulgação da marca; relacionamento com cliente; relacionamento com fornecedores e prestadores de serviço.
- 6) Manutenção: Todos os dias o estúdio deverá passar por uma limpeza geral com diarista e uma vez por mês uma limpeza mais específica em que se retiram as máquinas do lugar para poder limpar por completo. A cada dois meses, deverá ser realizada a manutenção do ar condicionado com limpeza e troca de filtro de ar, bebedouro e manutenção nas máquinas a cada seis meses.

4.3.9 Necessidade de pessoal

Quadro 7 – Necessidade de pessoal.

Cargo/Função	Qualificações necessárias
Limpeza	Apresentar indicações de trabalhos anteriores; ser pró-ativo, responsável, transparente e comunicativo.
Educador Físico	Ser formado em Educação Física; apresentar currículo com experiências profissionais; demonstrar interesse em atualização e busca de conhecimento com a realização de especialização e/ou cursos; ser pró-ativo, responsável, transparente e comunicativo.

Fonte: Elaborada pelo autor, 2017.

4.4 PLANO FINANCEIRO

Como já mencionado, o plano financeiro determinará o investimento total necessário para que a empresa comece a funcionar. Esse investimento é formado por: investimentos fixos, capital de giro e investimentos pré-operacionais. Nesse tópico, portanto, serão apresentadas as diversas etapas necessárias para compor o investimento total. Além disso, será apresentado um indicador de viabilidade – o ponto de equilíbrio.

4.4.1 Estimativa dos Investimentos Fixos

O investimento fixo corresponde a todos os bens que se deve comprar para o negócio funcionar da maneira apropriada – máquinas e acessórios, eletrônicos, móveis e utensílios. Com isso, foi feito um levantamento de preços, durante a etapa de estudo dos fornecedores, que considerou pelo menos três fornecedores para cada item. A partir disso, foi selecionado o fornecedor mais adequado para cada produto, originando as listas a seguir:

Quadro 8 – Estimativa dos investimentos em máquinas e acessórios.

Máquinas e Acessórios	Qtd.	Valor Unitário	Total
Anilhas kit com 5kg, 10 kg, 15kg, 20kg*	1	R\$2.699,00	R\$2.699,00
Adipômetro	1	R\$679,25	R\$679,25
Aparelho de pressão digital de pulso	1	R\$137,55	R\$137,55
Apoio para Flexão (Push up Bar)	1	R\$58,00	R\$58,00
Balança	1	R\$157,08	R\$157,08
Balance (Disco de equilíbrio)	2	R\$74,90	R\$149,80
Banco Ajustável	1	R\$597,60	R\$597,60
Barra Olímpica 1,2m	3	R\$340,00	R\$1.020,00
Barra Olímpica 2m	1	R\$980,00	R\$980,00
Barra Olímpica 2,2m	1	R\$1.020,00	R\$1.020,00
Barra Puxador Polia	2	R\$94,99	R\$189,98
Barra Polimed Roldana Alta	1	R\$94,99	R\$94,99
Barra Triângulo	1	R\$80,66	R\$80,66
Barra Hexagonal	1	R\$639,90	R\$639,90
Bastão	3	R\$62,10	R\$186,30
Bastão para liberação miofascial	1	R\$230,00	R\$230,00
Bike Spinning	1	R\$3.014,90	R\$3.014,90
Bola de massagem	2	R\$19,90	R\$39,80
Bola de reação	2	R\$28,74	R\$57,48
Bola Suíça	2	R\$64,00	R\$128,00
Caixote de madeira	1	R\$369,00	R\$369,00
Cama Elástica	1	R\$298,57	R\$298,57
Chapéu chinês (Half Cone)	1	R\$43,00	R\$43,00
Colchonete	6	R\$73,78	R\$442,68
Corda de pular	3	R\$39,00	R\$117,00
Corda Naval	1	R\$299,90	R\$299,90
Colete com carga	1	R\$278,91	R\$278,91
Cronômetro Eletrônico	3	R\$44,02	R\$132,06
Cross Over (Polia)	1	R\$5.790,00	R\$5.790,00
Educativo Agachamento	1	R\$229,00	R\$229,00

Faixa Elástica Média	5	R\$28,74	R\$143,70
Elíptico	1	R\$5.012,70	R\$5.012,70
Escada de circuito	1	R\$75,00	R\$75,00
Espaldar	1	R\$685,00	R\$685,00
Esteira	2	R\$18.990,50	R\$37.981,00
Halteres (até 10kg)	1	R\$1.680,00	R\$1.680,00
Ketlebell (4kg, 6kg, 8kg, 10kg, 12kg e 14kg)	1	R\$792,00	R\$792,00
Kinesis	1	R\$48.000,00	R\$48.000,00
Medicine Ball	5	R\$167,31	R\$836,55
Medicine Ball com alça	3	R\$232,90	R\$698,70
Mini Band	5	R\$40,83	R\$45,83
Pegadores Polia (alças)	1	R\$43,00	R\$43,00
Protetores Barra (Presilha Olímpica)	5	R\$38,00	R\$190,00
Roda para Abdominal	1	R\$53,85	R\$53,85
Rolo para liberação miofascial liso	3	R\$119,90	R\$359,70
Slide	1	R\$342,00	R\$342,00
Step	2	R\$206,00	R\$412,00
Super Band	2	R\$131,12	R\$262,24
Suporte para agachamento (RACK)	1	R\$1.980,00	R\$1.980,00
Suporte para barras	1	R\$360,00	R\$360,00
Suporte para anilhas	1	R\$549,99	R\$549,99
Suporte para fita de de treino suspenso	2	R\$99,90	R\$199,80
Suporte para halteres	1	R\$166,00	R\$166,00
Trena Corporal Antropométrica	1	R\$26,67	R\$26,67
Trenó Concept	1	R\$899,00	R\$899,00
TRX	2	R\$171,90	R\$343,80
Vertimax	1	R\$14.428,30	R\$14.428,30
Wall Ball	3	R\$229,88	R\$689,64
SUB-TOTAL			R\$137.416,88

Fonte: Elaborada pelo autor, 2017.

Quadro 9 – Estimativa dos investimentos em eletrônicos.

Eletrônicos	Qtd.	Valor Unitário	Total
Ar Condicionado	2	R\$1.199,90	R\$2.399,80
Câmera de Segurança	3	R\$140,67	R\$422,01
Notebook	1	R\$2.899,00	R\$2.899,00
Frigobar	1	R\$783,17	R\$783,17
Telefone Celular	1	R\$1.079,00	R\$1.079,00
Televisão	2	R\$1.449,00	R\$2.998,00
Tablet	2	R\$2.609,91	R\$5.219,82
Fita de frequência Cardíaca	3	R\$449,00	R\$1.347,00
SUB-TOTAL			R\$17.147,80

Fonte: Elaborada pelo autor, 2017.

Quadro 10 – Estimativa dos investimentos em móveis e utensílios.

Móveis e Utensílios	Qtd.	Valor Unitário	Total
Armário	2		R\$7.000,00
Armário Guarda-volumes	1		R\$7.000,00
Balcão Recepção	1		R\$7.000,00
Bebedouro	1	R\$658,75	R\$658,75
Cadeira para recepção	1	R\$199,90	R\$199,90
Chuveiro	1	R\$300,00	R\$300,00
Espelho	2	R\$300,00	R\$600,00
Impressora	1	R\$474,91	R\$474,91
Lixeira	2	R\$59,90	R\$119,80
Pia	1	R\$450,00	R\$450,00
Sofá de um lugar	1	R\$1.000,00	R\$1.000,00
Torneira	1	R\$250,00	R\$250,00
Vaso Sanitário	1	R\$200,00	R\$200,00
SUB-TOTAL			R\$25.253,36

Fonte: Elaborada pelo autor, 2017.

Desse modo, obteve-se o total de investimentos fixos igual a R\$ 179.818,04.

4.4.2 Capital de Giro

O capital de giro é o montante de recursos necessários para o funcionamento normal da empresa e é composto pela soma entre estoque inicial e caixa mínimo. Desse modo, para compor o capital de giro é necessário fazer uma estimativa de estoque inicial e, além disso, calcular o caixa mínimo, que representa o valor em dinheiro que a empresa precisa ter disponível para cobrir os custos até que as contas a receber dos clientes entrem no caixa.

Como o empreendimento que está sendo criado é uma empresa de serviços, e não de produto, a estimativa de estoque inicial não é necessária, uma vez que não há produtos, ou matéria prima a estocar. Portanto, a seguir, serão apresentados os passos para obter o caixa mínimo que será a única variável para definir o capital de giro.

4.5.2.1 Contas a receber – Cálculo do prazo médio de vendas

É o prazo concedido aos clientes para que efetuem o pagamento dos serviços contratados.

Quadro 11 – Cálculo do prazo médio de vendas.

Contas a receber - Cálculo do Prazo Médio de Vendas			
Prazo médio de vendas	(%)	Número de dias	Média ponderada em dias
a vista	60%	0	0
a prazo (1)	20%	30	6
a prazo (2)	20%	60	12
Prazo médio total			18

Fonte: Elaborada pelo autor, 2017.

4.5.2.2 Fornecedores – Cálculo do prazo médio de compras

É o prazo médio dado pelos fornecedores para pagamento dos produtos e serviços adquiridos. Como é um item que se relaciona com empresa de produtos, e não de serviços, o prazo médio desse item é zero.

4.5.2.3 Estoques – Cálculo do prazo médio de estoques

É o prazo médio de permanência da matéria prima ou das mercadorias no estoque da empresa. Como é um item que se relaciona com empresa de produtos, e não de serviços, o prazo médio desse item é zero.

4.5.2.4 Cálculo da necessidade líquida de capital de giro em dias

Compreende a diferença entre os recursos da empresa que estão fora do seu caixa (contas a receber + estoques) e os recursos de terceiros no caixa da empresa (fornecedores).

Quadro 12 – Necessidade líquida de capital de giro em dias.

	Número de dias
Recursos da empresa fora do seu caixa	
1.Contas a receber	18
2.Estoques	0
Subtotal 1 (item 1 + 2)	18
Recursos da empresa fora do seu caixa	
3. Fornecedores	0
Subtotal 2	0
Necessidade líquida de Capital de Giro em dias (Subtotal 1 - Subtotal 2)	18

Fonte: Elaborada pelo autor, 2017.

Com isso, o prazo de 18 dias significa que a empresa irá necessitar, durante esse período de caixa, recursos para cobrir seus gastos e financiar clientes.

Com os passos anteriores calculados, é possível calcular o caixa mínimo que será obtido multiplicando a necessidade líquida de capital de giro em dias pelo custo total diário da empresa.

O custo total da empresa é composto pelos custos fixos e custos variáveis. Portanto, antes de arrematar o cálculo do caixa mínimo, será apresentado o cálculo do custo fixo e variável:

4.5.2.5 Custo fixo mensal:

Os custos fixos são todos os gastos que não se alteram em função do volume de serviço prestado em um determinado período. Com isso, tem-se a seguinte lista:

Quadro 13 – Custo fixo mensal.

Descrição	Custo total mensal (R\$)
Aluguel	R\$7.500,00
Condomínio	R\$1.000,00
IPTU	R\$75,00
Água	R\$0,00
Energia Elétrica	R\$1.000,00
Telefone + Internet + TV	R\$300,00
Honorários do Contador	R\$600,00
Pró-labore	R\$3.000,00
Manutenção dos equipamentos	R\$1.000,00
Salários + encargos (Quadro 14)	R\$6.874,00
Material de limpeza	R\$150,00
Material de escritório	R\$200,00
Combustível	R\$0,00
Taxas diversas	R\$200,00
Serviços de terceiros	R\$200,00
Depreciação (Quadro 15)	R\$1.217,49
Financiamento	R\$4.000,00
Total	R\$27.316,49

Fonte: Elaborada pelo autor, 2017.

Observa-se que nessa lista há itens de custo como salários e depreciação de bens. Abaixo, as respectivas tabelas que formaram os valores apresentados:

Quadro 14 – Estimativa de custo com funcionário.

Função	Nº de Empregados	Salário Mensal	% de Encargos Sociais	Encargos Sociais (R\$)	Total (R\$)
Faxineira	1	R\$937,00	100%	R\$937,00	R\$1.874,00
Prof. Ed. Física	1	R\$2.500,00	100%	R\$2.500,00	R\$5.000,00
Total					R\$6.874,00

Fonte: Elaborada pelo autor, 2017.

Quadro 15 – Estimativa de custo com depreciação.

Ativos Fixos	Valor do Bem (R\$)	Vida Útil em Anos	Depreciação Anual (R\$)	Depreciação Mensal (R\$)
5.2.1 - Obras	R\$20.000,00	25	R\$800,00	R\$26,67
5.2.2 - Maquinas e Equipamentos	R\$137.416,88	5	R\$27.483,38	R\$916,11
5.2.3 - Moveis e Maquinas	R\$25.253,36	10	R\$2.525,34	R\$84,18
5.2.4 - Eletrônicos	R\$17.147,80	3	R\$5.715,93	R\$190,53
5.2.5 - Outros				
Total				R\$1.217,49

Fonte: Elaborada pelo autor, 2017.

4.5.2.6 Custo variável mensal:

O custo variável é aquele que varia diretamente com a quantidade produzida ou vendida, na mesma proporção. Por exemplo: uma sorveteria que vendeu mais sorvetes no mês de janeiro em relação ao mês de dezembro, possui um custo variável atrelado a produção, através da compra de matéria prima, aumento da conta de energia, contratação de funcionários, impostos sobre o produto, etc.

Novamente, como o empreendimento que está sendo criado é uma empresa de serviços, e não de produto, foi estimado um valor representativo para o custo variável (Item 2 do quadro 16).

Por fim, faz-se possível concluir o cálculo do caixa mínimo. A tabela a seguir demonstra os passos finais do cálculo:

Quadro 16 – Caixa mínimo.

1.Custo fixo mensal (Quadro 13)	R\$27.316,49
2.Custo variável mensal	R\$1.000,00
3.Custo total da empresa (item 1 + 2)	R\$28.316,49
4.Custo total diário (item 3 / 30 dias)	R\$943,88
5. Necessidade líquida de Capital de giro em dias (vide resultado do quadro anterior)	R\$18,00
Total - Caixa Mínimo (item 4x5)	R\$16.989,89

Fonte: Elaborada pelo autor, 2017.

Portanto, uma vez que para o empreendimento em questão o caixa mínimo é igual ao capital de giro, tem-se que o capital de giro necessário para essa empresa é R\$16.989,89, com base em todas estimativas realizadas.

4.4.3 Investimentos pré-operacionais

Compreendem os gastos realizados antes do início das atividades da empresa. A seguir, a tabela que demonstra esses investimentos:

Quadro 17 – Investimentos pré-operacionais.

Investimentos Pré-Operacionais	R\$
Despesas de Legalização	R\$5.000,00
Divulgação	R\$5.000,00
Obras e Reformas	R\$20.000,00
Materiais Informativos	R\$2.000,00
Kit Matrícula - Toalha	R\$567,00
Kit Matrícula - Squeeze	R\$1.200,00
EcoBag	R\$1.200,00
Total	R\$34.967,00

Fonte: Elaborada pelo autor, 2017.

4.4.4 Investimento Total

Após realizar todos os cálculos apresentados nos itens anteriores, faz-se possível concluir qual o investimento total necessário para que o empreendimento comece a operar:

Quadro 18 – Investimento total.

Descrição dos Investimentos	Valor R\$	%
1. Investimento Fixo	R\$179.818,04	78%
2. Capital de Giro	R\$16.989,89	7%
3. Investimento Pré Operacional	R\$34.967,00	15%
Total (1 + 2 + 3)	R\$231.774,93	100%

Fonte: Elaborada pelo autor, 2017.

4.4.5 Ponto de Equilíbrio

É um indicador de viabilidade que representa o quanto uma empresa precisa faturar para pagar todos os seus custos em um determinado período.

Utilizando as fórmulas a seguir, pode-se calcular o ponto de equilíbrio (PE):

$$PE = \frac{\text{Custo fixo total}}{\text{Índice da Margem de Contribuição} *}$$

$$* \text{Índice da Margem de Contribuição} = \frac{\text{Receita total} - \text{Custo Variável Total}}{\text{Receita Total}}$$

Para esse cálculo, não é preciso saber exatamente quanto se pretende faturar (receita total), pois o que importa é saber o índice da margem de contribuição que, neste caso, é minimamente afetado pelo custo variável total, por se tratar de uma empresa de serviço. Desse modo, tem-se que o índice seria sempre próximo de 100% para qualquer que seja o faturamento.

Como margem de segurança, será assumido um índice de 90%.

Será analisado o ponto de equilíbrio considerando o prazo para pagamento do financiamento realizado para abertura do empreendimento. Esse financiamento será no mesmo valor do investimento total, ou seja, R\$ 231.774,93. O pagamento desse financiamento será em parcelas mensais de 4 mil reais e, desse modo, já foi contabilizado no levantamento de custo fixo mensal. Com isso, o tempo necessário para quitar o financiamento será de aproximadamente 5 anos.

Portanto, tem-se:

$$PE = \frac{5 \text{ anos} * 12 \text{ meses} * 27.316,49}{90\%} = 1.821.099,33$$

Ou seja, é necessário um faturamento estimado de aproximadamente R\$1.821.099,33 em cinco anos para cobrir todos os custos da empresa.

4.5 CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS

Após a finalização do Sumário Executivo, Análise de Mercado, Plano de Marketing, Plano Operacional e Plano Financeiro é concluído o Plano de Negócios. Porém, em posse de tantas informações é possível e imprescindível, simular situações que a empresa poderá enfrentar, através da construção de cenários.

Nesse tópico, portanto, será apresentado um cenário de poucos clientes.

4.5.1 Poucos clientes

A construção desse cenário ajuda o empreendedor a avaliar se com uma baixa adesão do público ao seu empreendimento, a empresa consegue faturar

mensalmente o caixa mínimo. Em outras palavras, essa simulação mostra se o empreendedor consegue manter o funcionamento básico do seu negócio assegurando o custo fixo mensal.

Com uma baixa demanda não haveria necessidade de um funcionário profissional de educação física trabalhando em conjunto com a proprietária e tão pouco de uma faxineira. Desse modo, se reduziria o custo fixo mensal, como mostrado a seguir:

Quadro 19 – Custo fixo mensal na construção de cenário pessimista.

Descrição	Custo total mensal (R\$)
Aluguel	R\$7.500,00
Condomínio	R\$1.000,00
IPTU	R\$75,00
Água	R\$0,00
Energia Elétrica	R\$1.000,00
Telefone + Internet + TV	R\$300,00
Honorários do Contador	R\$600,00
Pró-labore	R\$3.000,00
Manutenção dos equipamentos	R\$1.000,00
Salários + encargos	R\$0,00
Material de limpeza	R\$150,00
Material de escritório	R\$200,00
Combustível	R\$0,00
Taxas diversas	R\$200,00
Serviços de terceiros	R\$200,00
Depreciação	R\$1.217,49
Financiamento	R\$4.000,00
Total	R\$20.442,49

Fonte: Elaborada pelo autor, 2017.

Nota-se que o custo com salários e encargos caiu para zero. A seguir, a implicação disso no caixa mínimo e, conseqüentemente, no capital de giro:

Quadro 20 – Caixa mínimo na construção de cenário pessimista.

1.Custo fixo mensal (Quadro 19)	R\$20.442,49
2.Custo variável mensal	R\$1.000,00
3.Custo total da empresa (item 1 + 2)	R\$21.442,49
4.Custo total diário (item 3 / 30 dias)	R\$714,75
5. Necessidade Líquida de Capital de giro em dias (vide resultado do quadro 12)	R\$18,00
Total de B - Caixa Mínimo (item 4x5)	R\$12.865,50

Fonte: Elaborada pelo autor, 2017.

Quadro 21 – Total do capital de giro na construção de cenário pessimista.

Investimento Financeiro Mês	R\$
A - Estoque Inicial	R\$0,00
B - Caixa Mínimo	R\$12.865,50
Total do capital de giro (A + B)	R\$12.865,50

Fonte: Elaborada pelo autor.

Observa-se que retirando o salário de dois funcionários, como previamente planejado como necessário, o custo fixo mensal e o capital de giro foram reduzidos.

Agora, para avaliar se a empresa consegue manter-se com uma baixa adesão, será simulado qual o mínimo de clientes necessários para o faturamento mensal alcançar o custo fixo mensal:

Quadro 22 – Estimativa de preços na construção de cenário pessimista.

Total de alunos		54		
	Serviço	Quantidade (clientes)	Preço de Venda Unitário	Faturamento Total Mês
2x por semana	Plano 1	10	R\$300,00	R\$3.000,00
3x por semana	Plano 2	20	R\$350,00	R\$7.000,00
4x por semana	Plano 3	19	R\$425,00	R\$8.075,00
5x por semana	Plano 4	5	R\$500,00	R\$2.500,00
	Total Mês			R\$20.575,00

Fonte: Elaborada pelo autor, 2017.

Como pode ser observado, através de uma distribuição de adeptos por plano e com um preço definido para cada plano, levando-se em conta a análise de mercado, pode-se concluir que com 54 clientes pagantes no mês, a empresa consegue se manter, já incluindo o pró-labore como custo fixo, uma vez que este é de R\$20.442,49.

Como esse número de clientes é coerente com a carga horária estimada de trabalho por dia e a quantidade de alunos atendidos por um profissional por aula (12 horas de trabalho por dia e 3 alunos por aula), conclui-se que é viável atender tal demanda com apenas 1 profissional, ou seja, a proprietária conseguiria atender seus

clientes, fazer as funções administrativas e operacionais e, no fechamento do mês, não ficar endividada.

4.6 AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA

4.6.1 Análise da Matriz F.O.F.A

A análise da matriz FOFA é utilizada para identificar os pontos fortes e fracos de uma organização e, além disso, as oportunidades e ameaças em que ela está exposta. A seguir, a matriz elaborada para o empreendimento em questão nesse trabalho:

Quadro 23 – Matriz F.O.F.A do Plano de negócios.

FORÇAS	OPORTUNIDADES
Avaliação física inclusa; Treinamento com o uso de tecnologia; Atividades extras uma vez ao mês; Forma de pagamento; Atendimento somente para três pessoas por horário; Atendimento as 6 horas da manhã e ao meio dia;	Conhecimento sobre os benefícios de uma vida ativa sendo dissipados para a sociedade; Busca por treinamento individualizado;
FRAQUEZAS	AMEAÇAS
Excesso da carga horária de trabalho;	Novos modelos de academia <i>Low-Cost</i> ; Disponibilidade de locação; Preço mais alto que o concorrente;

Fonte: Elaborada pelo autor, 2017.

4.7 AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS

O Plano de Negócios, apesar de não garantir o sucesso de um empreendimento, auxilia o empreendedor na tomada de decisão mais criteriosa e embasada. O foco do empreendedor deve ser compreender o contexto do negócio,

concentrando nos pontos fortes, mas também reconhecendo fraquezas para evitar ameaças e agarrar oportunidades.

Um primeiro ponto a ser avaliado em um negócio é se sua proposta de criação se sustenta, ou seja, se aquilo que o negócio propõe de serviço, ou produto, é algo que possui demanda. Para isso, a análise de mercado torna-se essencial, pois traz ao empreendedor informações que podem modificar sua ideia inicial.

Percebe-se que para o negócio em questão, a proposta de oferecer um serviço com a prática de exercício físico de forma individualizada promovendo qualidade de vida, saúde e funcionalidade para os alunos possui demanda, pois quando se observa na análise de mercado, especificamente no estudo dos clientes, a grande maioria de adeptos a serviços de atividades físicas são pelo fato de buscar melhor qualidade de vida e por preocupação com a saúde e, por outro lado, a evasão desses adeptos à prática de atividades se dá, em maior parte, pela falta de acompanhamento individualizado.

Com a validação da proposta, o empreendedor deverá entender se ela pode ser implementada, em outras palavras, é preciso avaliar a viabilidade do negócio. Para isso, o plano financeiro é fundamental. Sabendo a necessidade total de investimento, desdobrada em investimentos fixos, capital de giro e investimentos pré-operacionais, o empreendedor consegue simular se sua oferta está adequada aos seus custos e investimentos.

Percebe-se pelo plano financeiro feito para esse empreendimento que a maior parcela do investimento total se dá pelos investimentos fixos que será um recurso proveniente de financiamento com instituições financeiras. Esse financiamento impactará diretamente no caixa mínimo da empresa (outras despesas) e, portanto, aumentando a necessidade de capital de giro. Além disso, tem-se o investimento pré-operacional que, também, será fruto de financiamento.

A partir disso, o faturamento mensal dessa empresa deve ser tal que atinja pelo menos o custo fixo mensal, pois assim todas as dívidas serão pagas, bem como o pró-labore. A ideia inicial desse negócio tem por base um atendimento de 3 clientes por hora de trabalho, com isso foi possível prever uma quantidade ótima de clientes que pagam planos com valores condizentes com a realidade do mercado, como levantado na análise de mercado, especificamente no estudo dos concorrentes.

Olhando para a previsão de faturamento (Quadro 6), observa-se que o faturamento mensal supera o custo fixo mensal, na previsão de cenário ideal.

Portanto, em um cenário ótimo de funcionamento da empresa, todos os investimentos se justificam com retorno de capital.

Ademais, uma empresa deve sustentar-se em cenários pessimistas, por exemplo o de baixa adesão do mercado ao negócio. Para esse caso, fazendo um levantamento de cenário, avaliou-se que é possível, através de alguns cortes e mudança de rotinas, como redução do quadro de funcionários e atividades operacionais concentradas na proprietária, manter o funcionamento da empresa, mesmo com número reduzido de clientes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao surgir a ideia de empreender, seja por oportunidade, necessidade, desejo de independência ou realização pessoal, o planejamento é indispensável. O fato de colocar tudo no papel e conseguir visualizar as possibilidades de sucesso ou fracasso de uma empresa é determinante para o futuro dela. Este processo pode ser realizado através do PN, um instrumento com etapas e procedimentos que, de forma resumida, faz com que o empreendedor erre no papel e não na prática, onde há pessoas e investimentos envolvidos. Realizando um PN com a análise mercadológica, o levantamento de fornecedores, a estimativa de investimentos, as ideias de funcionamento, a missão da empresa e construindo cenários, é possível criar estratégias que modifiquem ou alavanquem os resultados finais.

Com a análise de mercado realizada nos estúdios de treinamento personalizado do bairro trindade, foi possível identificar que as empresas têm como seu ponto forte o treinamento individualizado, a qualidade técnica dos profissionais e estrutura, e estes fatores são os motivos de os clientes terem escolhido estes estúdios para realizar a prática de exercício físico, assim como, os motivos de terem abandonado outros serviços de AF. Por isso, logo no início do trabalho foi possível identificar que a ideia de implementar uma empresa que ofereça um serviço individualizado de AF poderia continuar a ser considerada, pois há procura neste setor.

Este trabalho teve como objetivo elaborar um PN para a implementação de um estúdio de treinamento personalizado, para isto utilizou como guia o Plano de Negócios do SEBRAE (2013), uma cartilha de fácil acesso e conteúdo preciso, o que colaborou com a realização do trabalho e atingiu o objetivo inicial.

Tendo o PN como resultado e identificando que é possível a implementação da empresa, os próximos passos seriam a revisão do PN, negociação com fornecedores, apresentação do documento a investidores, definição do local que a empresa será alocada, criação de identidade visual e planejamento de estratégias para alavancar os pontos fortes da empresa e eliminar os pontos fracos.

Pode-se concluir que o passo inicial para a abertura de uma empresa foi dado, porém para alcançar o sucesso será necessário a constante manutenção do PN e muito trabalho para implementar o que foi proposto.

REREFÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ACADEMIAS. **Tem solução?** Disponível em: <<http://www.acadbrasil.com.br/revista/revista73/index.html>>. Acesso em: 15 outubro 2016.

BOAS, Eduardo Vilas. **As perguntas que todo plano de negócios deve responder.** Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/as-perguntas-que-todo-plano-de-negocios-deve-responder>>. Acesso em: 24 maio 2016.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de Plano de Negócios: Fundamentos, Processos e Estruturação.** São Paulo: Atlas, 2013. 195 p.

BRAGA, Antônio. **Por que empreender?** Biblioteca Temática do Empreendedor: SEBRAE, out. 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/por-que-empreender,de1e3c3ef3107410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 09 out. 2016.

CARVALHO, Tales de et al. Posição oficial da Sociedade Brasileira de Medicina do Esporte: atividade física e saúde. **Revista Brasileira de Medicina do Esporte**, v. 2, n. 4, p.79-81, dez. 1996.

CHÉR, Rogério. **O meu próprio negócio:** Todos os passos para avaliação, planejamento, abertura e gerenciamento de um negócio próspero. São Paulo: Negócio Editora, 2002. 261 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo:** Dando asas ao espírito empreendedor. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2008. 281 p.

DEUTSCHER, José Arnaldo et al. **Plano de Negócios.** Rio de Janeiro: FGV, 2012. 156 p.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo:** Transformando ideias em negócios. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. 260 p.

DORNELAS, José et al. **Plano de Negócios com o modelo Canvas:** Guia prático de avaliação de ideias de negócio a partir de exemplos. Rio de Janeiro: LTC, 2016. 226 p.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor:** Prática e princípios. 2a.ed.. Pioneira, São Paulo, 1987.

FILHO, Luiz Antonio. **Como implantar um estúdio de personal training.** 2014. Disponível em: <<http://www.informaluiz.net/como-implantar-um-estudio-para-personal-training/>>. Acesso em: 27 out. 2017

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas S.a., 2002. 176 p.

HASHIMOTO, Marcos; BORGES, Cândido. **Empreendedorismo: Plano de Negócios em 40 lições**. São Paulo: Saraiva, 2014. 257 p.

HISRICH, Robert; PETERS, Michael; SHEPHERD, Dean. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. 662 p.

IBGE. **Demografia das Empresas 2014**. 2016. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv98073.pdf>>. Acesso em: 03 set. 2017.

MACHADO, Hilka Vier et al. **O processo de criação de empresas por mulheres**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 2, n. 2, p.1-22, dez. 2003. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae-eletronica/vol2-num2-2003/processo-criacao-empresas-por-mulheres>>. Acesso em: 11 out. 2016.

MARSHALL JUNIOR, Isnard et al. **Plano de negócios Integrado: Guia prático de elaboração**. Rio de Janeiro: Fgv, 2014. 240 p.

NAHAS, Markus Vinicius. **Atividade Física, Saúde e Qualidade de vida: Conceitos e sugestões para um estilo de vida ativo**. 4. ed. Londrina: Midiograf, 2006. 284 p.

OLIVEIRA, Tânia Modesto Veludo de (Org.). **Amostragem não probabilística: Adequação de situações para uso e limitações de amostras por Conveniência, Julgamento e Quotas**. 2001. [Http://www.fecap.br/adm_online/art23/tania2.htm](http://www.fecap.br/adm_online/art23/tania2.htm). Disponível em: <http://www.fecap.br/adm_online/art23/tania2.htm>. Acesso em: 03 nov. 2017.

PACIELLO, Marcelo. Transformando demandas em oportunidades de negócio. Disponível em: <<http://www.educacaofisica.com.br/carreiras2/transformando-demandas-em-oportunidades-de-negocio/>>. Acesso em: 15 outubro 2016.

POMBO, Adriane. **O que é ser empreendedor**. Biblioteca Temática do Empreendedor: SEBRAE, maio 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/o-que-e-ser-empendedor,ad17080a3e107410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 09 out. 2016.

PONTES, Arthur Costa; CUNHA, Roselaine Soares da. **A gestão estratégica de pessoas para líderes e gestores de academias do segmento fitness**. 2015. 13 f. Monografia (Especialização) - Curso de MBA em Gestão de Pessoas, Universidade de Guarulhos, Guarulhos, 2015. Disponível em: <<http://www.revistaempresariofitness.com.br/gestao-com-ciencia/a-gestao-estrategica-de-pessoas-para-lideres-e-gestores-de-academias-do-segmento-fitness>>. Acesso em: 19 ago. 2016.

SEBRAE. **Causa Mortis: O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida**. 2014. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/PortalSebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf>. Acesso em: 16 set. 2017

SEBRAE. **Como elaborar um plano de negócios**. 2013. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/\\$File/2021.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/$File/2021.pdf)>. Acesso em: 24 maio 2016.

SEBRAE. **Preocupação com o corpo impulsiona mercado**. 2014. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/preocupacao-com-o-corpo-impulsiona-mercado,c723438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 27 out. 2017.

SILVA, Francisco Martins da et al. **Recomendações sobre condutas e procedimentos do profissional de Educação Física na atenção básica à saúde**. 5. ed. Rio de Janeiro: Confef, 2017. 50 p. Disponível em: <http://www.listasconfef.org.br/arquivos/Livro_Recomendacoes.pdf>. Acesso em: 09 set. 2017.

SILVA, Tamiris Romero; BIAZON, Victor Vinicius. A identificação de oportunidades e a crescente abertura de empresas voltadas ao cuidado corpo. In: **GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES NA SEMANA ACADÊMICA FATECIE**, 03, 2014, Paraná. **Projeto de Iniciação Científica**. Paraná: Fatecie, 2014. p. 01 - 15.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico: Uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. 2. ed. São Paulo: Nova Cultura, 1985.

SOUZA, Eda Castro Lucas de; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Empreendedorismo além do plano de negócio**. São Paulo: Atlas, 2005. 259 p.

VICENZI, Siomara Elias; BULGACOV, Sergio. Fatores motivadores de empreendedorismo e as decisões estratégicas de pequenas empresas. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 15, n. 35, p.208-221, abr. 2011. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2013v15n35p208/24348>>. Acesso em: 19 ago. 2016.

APÊNDICE A – Questionário Proprietário/Gestor
QUESTIONÁRIO PROPRIETÁRIO/GESTOR

ORIENTAÇÕES E INSTRUÇÕES

- Este questionário é sobre sua empresa, e seu funcionamento.
- Ninguém irá saber o que você respondeu, por isso seja bastante sincero nas suas respostas.
- Por favor, leia com atenção todas as questões!
- Procure responder às informações solicitadas preenchendo os espaços no questionário.

1. A empresa em questão se caracteriza como Microempresa ou Pequena Empresa?

Microempreendedor Individual.

Lei Geral: Receita bruta anual igual a R\$60.000,00.

Microempresa.

Lei Geral: Receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00.

Pequena Empresa.

Lei Geral: Receita bruta anual superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00.

2. Há quanto tempo estão no mercado?

Menos de 1 ano.

De 1 a 5 anos.

De 6 a 10 anos.

Mais de 10 anos

3. Quais os períodos de funcionamento?

Manhã.

Tarde.

Noite.

Manhã e Tarde.

Manhã e Noite.

Tarde e Noite.

Manhã, tarde e noite.

4. Quais os dias da semana que sua empresa está em funcionamento?

- Todos os dias úteis.
- Dias úteis, exceto _____.
- Todos os dias, incluindo final de semana.

5. Qual o serviço ofertado? Caso necessário, assinalar mais de uma alternativa.

- Treino Funcional.
- Musculação.
- Pilates.
- CrossFit.
- Lutas Marciais.
- Ginástica.
- Yoga.
- Outros: _____

6. Se você oferece mais de uma modalidade, há variação no valor da mensalidade realizando mais de uma modalidade? Se sim, descreva:

Sim.

Não.

Não ofereço mais de uma modalidade.

7. Quais os planos ofertados? Caso necessário, assinalar mais de uma alternativa.

- Plano Mensal.
- Plano Trimestral.
- Plano Semestral.
- Plano Família.
- Outros: _____

8. Oferece pacotes promocionais? Se sim, descreva:

Sim.

Não.

9. Quais os preços dos serviços ofertados em média ao mês?

UMA VEZ NA SEMANA

- a) Entre 0 e 100 reais.
- b) Entre 101 e 200 reais.
- c) Entre 201 e 300 reais.
- d) Mais que 300 reais.

 Preencha com a letra correspondente.

DUAS VEZES NA SEMANA

- a) Entre 0 e 100 reais.
- b) Entre 101 e 200 reais.
- c) Entre 201 e 300 reais.
- d) Entre 301 e 400 reais.
- e) Entre 401 e 500 reais.
- f) Mais que 500 reais.

 Preencha com a letra correspondente.

TRÊS VEZES NA SEMANA

- a) Entre 0 e 100 reais.
- b) Entre 101 e 200 reais.
- c) Entre 201 e 300 reais.
- d) Entre 301 e 400 reais.
- e) Entre 401 e 500 reais.
- f) Mais que 500 reais.

 Preencha com a letra correspondente.

QUATRO VEZES NA SEMANA

- a) Entre 0 e 100 reais.
- b) Entre 101 e 200 reais.
- c) Entre 201 e 300 reais.
- d) Entre 301 e 400 reais.
- e) Entre 401 e 500 reais.
- f) Mais que 500 reais.

 Preencha com a letra correspondente.

CINCO VEZES NA SEMANA

- a) Entre 0 e 100 reais.
- b) Entre 101 e 200 reais.
- c) Entre 201 e 300 reais.
- d) Entre 301 e 400 reais.
- e) Entre 401 e 500 reais.
- f) Mais que 500 reais.

 Preencha com a letra correspondente.

10. Em relação aos preços ofertados, responda:

- Considero o valor justo para o cliente e para a empresa.
- Considero um valor baixo.
- Considero um valor baixo, mas tenho medo de cobrar um valor maior.
- Considero um valor alto, mas os clientes estão dispostos a pagar.

11. Quais as formas de pagamento?

- Dinheiro.
- Cartão.
- Cheque.
- Todas as alternativas.
- Outros: _____

12. Com que frequência você ajusta os valores do serviço ofertado?

- Não há ajuste.
- Trimestral.
- Semestral.
- Anual.
- Outros: _____

13. Quantos colaboradores (funcionários) possuem?

- Nenhum.
- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- Mais de 5.

14. Qual a média salarial dos colaboradores?

- Não tenho colaborador.
- Até 1 salário mínimo (R\$ 937,00).
- De 1 a 3 salários mínimos (R\$ 937,00 até R\$ 2.811,00).
- De 3 a 6 salários mínimos (R\$ 2.811,00 até R\$ 5.622,00).
- De 6 a 9 salários mínimos (R\$ 5.622,00 até R\$ 8.433,00).
- Mais de 10 salários mínimos (Acima de R\$ 9.370,00).

15. Qual a lotação máxima de clientes que sua empresa é capaz de atender?

- Até 50 clientes.
- Entre 51 e 100 clientes.
- Entre 101 e 150 clientes.
- Mais que 151 clientes.

16. Quantos clientes sua empresa está atendendo no momento? _____**17. Quantos clientes são atendidos em cada horário?**

- Um cliente por horário.
- Até três clientes por horário.
- Até cinco clientes por horário.
- Mais que cinco clientes por horário.

18. Quantos clientes por professor são atendidos em cada horário? Desconsidere a resposta, caso não tenha colaborador.

- Um cliente por horário.
- Até três clientes por horário.
- Até cinco clientes por horário.
- Mais que cinco clientes por horário.

19. Na sua opinião qual o ponto forte da empresa?

- Acompanhamento individualizado.
- Qualidade técnica dos profissionais.
- Estrutura.
- Localização.
- Preço.
- Outros: _____

20. Na sua opinião, o que diferencia sua empresa das outras?

Apêndice B – Questionário Cliente

QUESTIONÁRIO CLIENTE

ORIENTAÇÕES E INSTRUÇÕES

- Este questionário é sobre sua opinião do local onde você pratica atividade física.
- Ninguém irá saber o que você respondeu, por isso seja bastante sincero nas suas respostas.
- Por favor, leia com atenção todas as questões!
- Procure responder às informações solicitadas preenchendo os espaços no questionário.

1. Qual o seu sexo?

Masculino.

Feminino.

2. Qual sua idade? _____

3. Qual seu estado civil?

Solteiro (a).

Divorciado (a).

Casado (a).

Morando junto.

Viúvo (a)

4. Quantos filhos você tem?

Não possuo filhos.

Um.

Dois.

Três.

Quatro.

Mais que quatro.

5. Qual seu nível de escolaridade?

Nunca estudou.

Não concluiu o ensino fundamental (1º grau).

Não concluiu o ensino médio (2º grau).

Concluiu o ensino médio.

- Não concluiu a faculdade.
- Faculdade em andamento.
- Concluiu a faculdade.
- Não concluiu a especialização.
- Especialização em andamento.
- Concluiu a especialização.
- Não concluiu a pós-graduação.
- Concluiu a pós-graduação.

6. Caso tenha realizado faculdade, especialização ou pós-graduação, descreva o curso que realizou:

7. Em área você trabalha atualmente?

- Na agricultura, no campo, na fazenda ou na pesca.
- Na indústria.
- Na construção civil.
- No comércio, banco, transporte, hotelaria ou outros serviços.
- Como funcionário (a) do governo federal, estadual ou municipal.
- Como profissional liberal, professora ou técnica de nível superior.
- Trabalho fora de casa em atividades informais (pintor, eletricista, encanador, feirante, ambulante, guardador/a de carros, catador/a de lixo).
- Trabalho em minha casa informalmente (costura, aulas particulares, cozinha, artesanato, carpintaria etc.).
- Faço trabalho doméstico em casa de outras pessoas (cozinheiro/a, mordomo/governanta, jardineiro, babá, lavadeira, faxineiro/a, acompanhante de idosos/as etc.).
- No lar (sem remuneração).
- Não trabalho.
- Outro: _____

8. Caso você trabalhe, qual sua média salarial?

- Até 1 salário mínimo (R\$ 937,00).
- De 1 a 3 salários mínimos (R\$ 937,00 até R\$ 2.811,00).
- De 3 a 6 salários mínimos (R\$ 2.811,00 até R\$ 5.622,00).

- De 6 a 9 salários mínimos (R\$ 5.622,00 até R\$ 8.433,00).
- Mais de 10 salários mínimos (Acima de R\$ 9.370,00).

9. Qual o motivo de aderir ao serviço de Atividade Física?

- Qualidade de vida.
- Saúde.
- Estética.
- Orientação médica.
- Socialização.
- Performance.
- Outro: _____

10. Qual o principal motivo que o fez escolher este serviço?

- Acompanhamento individualizado.
- Qualidade técnica dos profissionais.
- Estrutura.
- Localização.
- Preço.
- Outros: _____

11. Como você chegou a este local?

- Indicação de amigos ou familiares.
- Já conhecia o trabalho do profissional.
- Meios de comunicação via internet.
- Meios de comunicação via Televisão.
- Por ser perto da minha casa.
- Por ser perto do meu local de trabalho.
- Através de panfletos.
- Outros: _____

12. Você pratica Exercício Físico em outro estabelecimento além deste?

- Sim.
- Não, mas tenho interesse.
- Não, estou satisfeita com o atual.

13. Quantas vezes na semana você pratica exercício físico?

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- Mais de 5.

14. Você já aderiu a um serviço de Atividade Física e abandonou? Se sim, qual o motivo?

- Falta de acompanhamento individualizado.
- Falta de qualidade técnica dos profissionais.
- Estrutura.
- Localização.
- Preço.
- Outros: _____

15. Em relação aos preços ofertados, responda:

- Considero o valor justo.
- Considero um valor baixo.
- Considero um valor baixo, mas não pagaria um valor maior.
- Considero um valor alto, mas estou disposto a pagar.

16. Qual seu nível de satisfação com este serviço?

- Satisfeito.
- Satisfeito, mas pode melhorar.
- Muito satisfeito.
- Nada satisfeito.

17. O que você sente falta neste serviço?

Apêndice C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

CENTRO DE DESPORTOS

BACHARELADO EM EDUCAÇÃO FÍSICA

ASSUNTO: CONSENTIMENTO DE PARTICIPAÇÃO VOLUNTÁRIA DE UM QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE DE MERCADO. COM O INTUITO DE CONTRIBUIR PARA O TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO INTITULADO: *Plano de Negócios: Implementação de um estúdio de treinamento personalizado no bairro Trindade em Florianópolis/SC.*

REQUERENTE: PROFA. DRA. CÍNTIA DE LA ROCHA FREITAS (Departamento de Educação Física – CDS – UFSC)

Prezados, clientes.

Eu, Profa. Dra. Cíntia de La Rocha Freitas, orientadora da acadêmica em Bacharelado em Educação Física Marina Paula Floriani na disciplina de trabalho de conclusão de curso. Venho por meio deste, solicitar sua contribuição no preenchimento de um questionário anônimo. Valendo ressaltar que as informações não serão reveladas de forma alguma além de sua colaboração científica em um trabalho.

Certa de que posso contar com a vossa colaboração, antecipadamente agradeço.

Atenciosamente,

Prof. Dra. Cíntia de La Rocha Freitas

Cliente

Acadêmica Marina Paula Floriani