

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

NATÁLIA DUARTE GENERALI

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE UMA ACADEMIA DE GINÁSTICA NA
CIDADE DE CAIEIRAS/SP**

FLORIANÓPOLIS

2009

NATÁLIA DUARTE GENERALI

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE UMA ACADEMIA DE GINÁSTICA NA
CIDADE DE CAIEIRAS/SP**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, na área de concentração em Empreendedorismo.

Orientadora: Prof^a. Dra. Alessandra de L. Jacobsen

FLORIANÓPOLIS

2009

Dedico este trabalho a

Meus pais, por todo o apoio, dedicação e por
muitas vezes abdicarem de seus sonhos para que eu
pudesse conquistar os meus. Obrigada por tudo.

Amo vocês!

Agradeço,

Á Deus por todas as oportunidades e conquistas que
obtive na vida;

Á minha família por todo apoio e confiança em mim.

Á Professora Alessandra de Linhares Jacobsen pelo
incentivo, confiança, orientação e auxílio nas atividades a
serem desenvolvidas para a conclusão deste trabalho.

Ao Professor Marcos Baptista Lopez Dalmau por todo
auxílio, confiança e amizade.

A todos os amigos que sempre demonstraram muito
carinho e amizade.

Ao meu namorado José Fernando pela paciência,
companheirismo e compreensão.

E por fim, as minhas grandes amigas, Anie e Heloysa, que
me acompanham desde o início da faculdade.

Obrigada!

“Efforts and courage are not enough without purpose and direction.”

“Esforços e coragem não são suficientes sem propósito e direção.”

John F. Kennedy

NATÁLIA DUARTE GENERALI

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE UMA ACADEMIA DE GINASTICA NA
CIDADE DE CAIEIRAS/SP.**

Este trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 30 de novembro de 2009.

Prof. Dr. Rudimar Antunes da Rocha
Coordenador de Estágio do Curso

Apresentada à Banca Examinadora, composta pelos Professores:

Prof. Dra. Alessandra de L. Jacobsen
Orientadora

Prof. Dr. Gilberto de Oliveira Moritz
Membro

Prof. Dr. Marcos Baptista Lopez Dalmau
Membro

RESUMO

GENERALI, Natália Duarte. **Proposta de implantação de uma academia de ginástica na Cidade de Caieiras/SP.** 89f. 2009. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração) – Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

Este trabalho refere-se a um plano de negócio que visa propor a implantação de uma academia na cidade de Caieiras, São Paulo. Para chegar à análise dos objetivos propostos, descreveu-se o novo empreendimento como uma academia que oferece um serviço diferenciado a população da cidade de Caieiras quando comparada com outras academias da região. Este empreendimento visa atingir jovens, adultos e idosos que estão dispostos a ter uma vida mais saudável e prazerosa. A percepção da necessidade de um empreendimento como esse teve como base a observação direta bem como o método de abordagem dedutivo, realizado num período de seis meses. A partir desta percepção, especificou-se a estratégia de entrada no mercado através da utilização do composto de marketing, apresentando como diferenciais competitivos a qualidade da prestação de serviços e as diferentes modalidades de aulas oferecidas, visando a satisfação de todo cliente que frequentar a academia *Gym Way*. Através de um plano financeiro foi possível identificar as fontes de recursos, bem como realizar o cálculo do investimento inicial total necessário para a abertura do novo negócio, o qual foi considerado relativamente alto, aproximadamente R\$109 mil. Contudo, entendeu-se que o retorno do investimento ocorrerá em menos de 3 anos, diante de um cenário realista, o qual considera 45% de ocupação. Após a conclusão e confecção do plano de negócio, considerou-se viável a abertura de uma nova academia, a *Gym Way*, na cidade de Caieiras, São Paulo.

Palavras-chave: plano de negócio; estudo de viabilidade; academia.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Mix de Marketing	31
Figura 2: Número de academias por países líderes, 2003.....	51
Figura 3: Mapa da cidade de Caieiras	74

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Itens do plano financeiro.....	76
TABELA 2: Despesas pré-operacionais	77
TABELA 3: Investimentos fixos.....	78
TABELA 4: Custos mensais.....	78
TABELA 5: Investimento inicial total	79
TABELA 6: Cenários considerados	79
TABELA 7: Projeção da receita bruta.....	80
TABELA 8: DRE – cenário pessimista.....	80
TABELA 9: DRE – cenário realista	80
TABELA 10: DRE – cenário otimista.....	81
TABELA 11: Balanço Patrimonial.....	81
TABELA 12: <i>Payback</i> descontado.....	83
TABELA 13: Valor presente líquido.....	83

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: 4Ps do vencedor e 4Cs do cliente	32
Quadro 2: Visão e missão da academia <i>Gym Way</i>	59
Quadro 3: Lista de aparelhos, equipamento, móveis e utensílios	61

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	12
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	13
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 JUSTIFICATIVA	14
1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 EMPREENDEDORISMO	17
2.2 PLANO DE NEGÓCIOS	20
2.2.1 Sumário executivo	22
2.2.2 Descrição da empresa	23
2.2.3 Produtos e serviços	23
2.2.4 Análise do mercado	24
2.2.4.1 Mercado consumidor	25
2.2.4.2 Mercado concorrente	27
2.2.4.3 Mercado fornecedor	28
2.2.4.4 Ameaças e oportunidades	29
2.2.5 Plano de marketing	30
2.2.5.1 Produto	32
2.2.5.2 Preço	33
2.2.5.3 Praça	35
2.2.5.4 Promoção	36
2.2.6 Plano financeiro	37
2.2.6.1 Fontes de recursos (financiamentos)	39
2.2.6.2 Investimentos iniciais	41
2.2.6.3 Demonstrativos financeiros	41
2.2.6.3.1 Balanço Patrimonial	42
2.2.6.3.2 Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)	43
2.2.6.3.3 Demonstração Fluxo de Caixa	44
2.2.6.4 Viabilidade	45
2.3 PRESTAÇÃO DE SERVIÇO	47
2.4 ACADEMIA DE GINÁSTICA	49
3 METODOLOGIA	52
3.1 CARACTERIZAÇÃO E TIPO DA PESQUISA	52
3.2 COLETA DE DADOS	55
3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	57

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	58
4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA	58
4.1.1 Perfil do empreendedor	62
4.2 PRODUTOS E SERVIÇOS	62
4.3 ANÁLISE DE MERCADO.....	63
4.3.1 Mercado consumidor	64
4.3.2 Mercado concorrente	65
4.3.3 Mercado fornecedor	66
4.3.4 Oportunidades e ameaças	67
4.4 PLANO DE MARKETING	70
4.4.1 Produtos e serviços	71
4.4.2 Preço	73
4.4.3 Praça	73
4.4.4 Promoção	75
4.5 PLANO FINANCEIRO.....	76
4.5.1 Fontes de recursos (financiamentos)	76
4.5.2 Investimentos iniciais	77
4.5.3 Demonstrações financeiras	79
4.5.4 Viabilidade	82
5 CONCLUSÃO	84
REFERÊNCIAS	86

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo faz-se uma breve apresentação do tema em estudo, além de ser apresentado o problema de pesquisa e a justificativa. Em seguida, são apresentados os objetivos, geral e específico, a que este trabalho se propõe. Ao final é apresentada a estrutura básica, sobre a qual este trabalho está apoiado.

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Atualmente, o mundo vem sofrendo várias mudanças no ramo social-cultural e no ramo tecnológico. A velocidade dessas mudanças é o que vem assustando as empresas porque a cada minuto que passa as pessoas se deparam com novos desafios e concorrentes. Nesse cenário, o sucesso das organizações está diretamente ligado aos recursos humanos. Assim sendo, as pessoas devem agir de forma dinâmica e proativa para seu desenvolvimento profissional e pessoal.

Levando em consideração esse contexto, é propício o surgimento de novos empreendedores, uma vez que, a busca de novas informações, conhecimento e aprimoramento de processos é o caminho para o sucesso. Novas idéias surgem e auxiliam no crescimento econômico não só da nova empresa, como também da economia do país.

Segundo Degen (1989), a capacidade de produzir bens e serviços para o bem-estar da população mede a riqueza de um país. O autor acredita que a solução dos problemas sócio-econômicos do Brasil é a criatividade dos empreendedores. Empreendedorismo pode ser considerado como sendo um dos pontos de partida para o crescimento econômico, gerando prosperidade e criando empregos e oportunidades.

O empreendedor é a pessoa que inova, identifica e cria oportunidade de negócio, coordena os recursos da melhor maneira para tirar proveito de suas inovações num ambiente incerto. Diante disso, para começar um negócio, faz-se necessário conhecer suas variáveis e,

para isso, utiliza-se o plano de negócio. Segundo Dornelas (2005), o plano de negócio é um documento usado para descrever o empreendimento e o negócio que sustenta a empresa. O plano de negócio reúne dados e informações sobre o empreendimento e define suas principais características para analisar a viabilidade, os erros e as mudanças para sua implantação.

No presente trabalho, o foco de estudo é um empreendimento voltado para o lazer, entretenimento e bem estar dos moradores da cidade de Caieiras/SP. Compreende a construção de uma academia de ginástica. A implantação desse empreendimento é oportuno devido à falta de academias mais completas para atender a população da cidade de Caieiras que é composta por mais de 81 mil habitantes (IBGE, 2009). As academias existentes focam mais nos exercícios de musculação, aulas de abdominal e aulas de dança. Sendo assim, o novo empreendimento visa oferecer musculação, aulas de alongamento, aulas do sistema *BodySystem*, serviço de *personal trainer* e aulas de abdominal. Outras modalidades serão adicionadas a partir do momento que o empreendedor sentir a necessidade de oferecer serviços novos aos alunos.

Diante desta apresentação do tema faz-se a definição do problema de pesquisa:

Quais são as características de um plano de negócios que determinam a abertura de uma academia de ginástica na cidade de Caieiras/SP?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

A definição clara dos objetivos da pesquisa, segundo Mattar (2005), é uma parte fundamental do processo de pesquisa e deve estar completamente interligada e restrita à solução do problema de pesquisa. Dependendo do problema e dos recursos totais disponíveis, os objetivos podem ser tratados de maneira diferenciada, podendo gerar uma pesquisa abrangente ou mais restrita. A restrição da pesquisa, então, foi determinada em grande parte pelos objetivos, geral e específicos, o que demonstrou assim a relevância da correta definição dos mesmos no início do processo de pesquisa.

Os objetivos propostos por este trabalho estão expostos a seguir e delimitaram assim o processo de pesquisa a ser realizado.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é analisar as características de um plano de negócio que poderão determinar a abertura de uma academia de ginástica na cidade de Caieiras/SP.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- a) Descrever as características da empresa e seu modelo de negócio;
- b) Identificar os produtos e serviços ofertados;
- c) Apontar mercado consumidor, fornecedor e concorrente;
- d) Especificar o plano de marketing;
- e) Determinar o plano financeiro.

1.3 JUSTIFICATIVA

A justificativa tem a função de oferecer razão suficiente para que algo tenha acontecido ou aconteça. Consiste em apresentar motivos bons o bastante para o desenvolvimento de pesquisa acerca do tema específico escolhido.

Roesch (1999) contempla aspectos como importância e relevância do tema, viabilidade do projeto e oportunidade. Segundo Roesch (1999) o caminho para se justificar um projeto é recorrer aos objetivos-fins do plano. Deve-se questionar para quem será importante esse projeto. Para Castro (1977, p.56), um projeto pode ser considerado

importante pelo fato de “estar de alguma forma, ligado a uma questão crucial que polariza ou afeta um segmento substancial da sociedade. Um tema pode também ser importante se está ligado a uma questão teórica que merece atenção continuada na literatura especializada”.

O tema escolhido mostra-se importante à medida que, tendo em vista o cenário apresentado na introdução do estudo, fica clara a relevância do conhecimento a respeito do tema estudado, abrindo novas fontes de pesquisa para outros estudantes. É importante também para o aluno pesquisador, pois se trata de um trabalho obrigatório como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração pela UFSC e também para suas futuras pretensões empreendedoras.

Roesch (1999) destaca que a reflexão da viabilidade do trabalho deve ser feita na fase do projeto, neste caso, no plano de negócio para evitar desapontamentos futuros. Chama atenção para fatores tais como: complexidade, custo do projeto e acesso as informações. A viabilidade é considerada quanto aos fatores: prazo, recursos financeiros, competência do futuro autor, disponibilidade potencial de informações e o estado de teorização a respeito do tema (CASTRO, 1977).

O presente trabalho apresenta-se viável uma vez que o pesquisador obteve acesso as informações referentes à área de atuação e teve disponibilidade financeira e temporal suficientes para sua conclusão. Quanto à obtenção das informações, o pesquisador teve acesso a livros, bibliotecas virtuais, pesquisas em acervos e certos artigos online. Disponibilidade financeira e temporal devido ao investimento em material impresso e a observação das variáveis necessárias para o enriquecimento do trabalho.

Segundo Roesch (1999) um trabalho é oportuno quando demonstra a relação do que está sendo pesquisado com a atualidade, seja da empresa, do mercado ou da ciência administrativa. Este trabalho mostra-se oportuno quanto ao fato de propiciar um método de aprendizado para o acadêmico realizador do trabalho, bem como de outros que vir a ter acesso a ele. É oportuno também, uma vez que pretende oferecer a população de Caieiras/SP um serviço diferenciado dos já existentes no mercado da cidade.

1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA

Depois de apresentados os objetivos da pesquisa, inicia-se o próximo capítulo com a abordagem teórica, definindo e explorando os temas sobre empreendedorismo e plano de negócio. Dentro deste apresenta-se a análise do mercado, o plano de marketing e o plano financeiro.

O capítulo três apresenta a base metodológica utilizada para a coleta e tratamento dos dados, onde fica clara a caracterização da empresa, o tipo da pesquisa, sua delimitação, a técnica de coleta de dados e as limitações da pesquisa.

O capítulo quatro contempla a apresentação e todas as análises efetuadas sobre os dados levantados, que abordarão a descrição da empresa, os produtos e/ou serviços, a análise do mercado, o plano de marketing e o plano financeiro.

No capítulo cinco é apresentada a conclusão com suas considerações finais e possíveis recomendações, resgatando os objetivos definidos no início do trabalho e reforçando as principais conclusões obtidas a partir dos dados levantados.

Por fim, são encontradas as referências utilizadas como balizes do estudo, contando com livros, teses, dissertações, páginas da Internet e artigos em sua composição.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este segundo capítulo pretende apresentar a teoria relacionada com o tema empreendedorismo e plano de negócio. A fundamentação teórica relaciona-se a diversas áreas da administração facilitando a compreensão dos termos abordados e a elaboração do trabalho.

2.1 EMPREENDEDORISMO

O termo empreendedorismo é considerado novo quando comparado com outros assuntos relacionados às empresas. O primeiro autor a utilizar o termo empreendedorismo foi Richard Chatillon, banqueiro do século XVII, que buscava nichos de mercado para investimentos (PORTON, 2004).

Porém, foi no século XVIII que o empreendedorismo tornou-se mais presente. Joseph Alois Schumpeter (1928) associou o empreendedorismo à inovação, ao fato de criar coisas novas e diferentes. Ao passar dos anos, associou-o também ao desenvolvimento econômico e ao aproveitamento de oportunidades em negócio (SCHUMPETER, 1982 *apud* PORTON, 2004). Ele via o empreendedor como sendo uma pessoa criativa.

Já, nos séculos XIX e XX, o empreendedor passou a ser confundido com os gerentes e administradores por levar em consideração valores econômicos, a organização da empresa, o planejamento e a direção e controle dos processos. Dornelas (2005) diz que todo empreendedor necessita ser administrador para ter sucesso, porém, nem todo administrador é um empreendedor. O empreendedor tem perseverança, está vinculado a assumir riscos.

De acordo com Oliveira (1995), a palavra empreendedor vem do vocábulo francês *entrepreneur* e é de origem latina, designa o indivíduo que tem o mérito de iniciar um empreendimento empresarial, lançando-se no mercado em busca de novas oportunidades de negócio.

No Brasil, o empreendedorismo surgiu, segundo Dornelas (2005), na década de 90 através do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Software). O Sebrae é o serviço mais utilizado atualmente para os pequenos empresários. Através desse serviço, podem fazer cursos presenciais e/ou a distância para praticar, num exemplo fictício, a criação de uma empresa. Já, a Softex foi criada com a intenção de levar as empresas de softwares brasileiras para o mercado exterior visando a capacitação do empresário de informática em gestão de tecnologia (DORNELAS, 2005).

Após toda essa discussão e apresentação do assunto, vale a pena definir quem é o empreendedor, suas características as quais o diferenciam dos administradores bem como o processo empreendedor. Segundo Schumpeter (1949 *apud* DORNELAS, 2005) “o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais”.

Dolabela (1999) afirma que o empreendedor é um ser social, produto do ambiente onde vive; seu perfil pode variar de um lugar para outro. O autor também apresenta algumas características do empreendedor, tais como:

- a) Obtém aprendizado em um clima de emoção e é capaz de assimilar a experiência de terceiros;
- b) É alguém que busca, a todo o momento, a auto-realização;
- c) Aprende com os erros e fracassos;
- d) Antecipa situações e prepara-se para elas;
- e) É alguém com capacidade de observação e de planejamento;
- f) É perseverante;
- g) Estabelece visão e objetivos, depois localiza os recursos;
- h) Define tarefas e papéis que criam uma estrutura de organização;
- i) Seu padrão de trabalho implica imaginação e criatividade;
- j) Está apoiado na cultura da liderança;
- k) Centrado na evolução individual;
- l) Lida com situações concretas e específicas.

O processo empreendedor, segundo Dornelas (2005), é composto pela identificação e avaliação de oportunidades, desenvolvimento do plano de negócio, determinação e captação dos recursos necessários e o gerenciamento da empresa criada. Cada um desses elementos é apresentado a seguir:

- a) Identificar e avaliar a oportunidade: consiste em analisar a sua potencialidade no que se refere a itens como: necessidades de mercado, potencial da concorrência e de mercado e ciclo de vida do produto. É importante o empreendedor testar a sua idéia ou conceito de negócio junto de potenciais clientes, perguntando se comprarão o produto ou o serviço, fazer uma pesquisa que lhe forneça a dimensão do mercado, se está em crescimento, estável ou estagnado. Quem é a concorrência e quais são seus pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades;
- b) Desenvolver o plano de negócios: é uma parte importante do processo empreendedor. Um negócio bem planejado terá mais oportunidades de sucesso do que um sem planejamento. É fundamental que o empreendedor saiba planejar suas ações e delinear as estratégias da empresa a ser criada ou em crescimento;
- c) Determinar e captar os recursos necessários: o empreendedor deve utilizar a sua capacidade de planejamento e habilidade de negociação para relacionar no mercado as melhores alternativas de financiamento para seu negócio, ou seja, que lhe ofereçam uma melhor relação custo/benefício;
- d) Gerir a empresa criada: pode parecer fácil, pois já foi identificada a oportunidade, desenvolvido o plano de negócios e relacionada a fonte de financiamento. No entanto, a gestão de uma empresa não é tão simples. O empreendedor deve reconhecer as suas limitações, recrutar uma excelente equipe de trabalho para ajudá-lo na gestão da empresa, implementando ações que minimizem os problemas e maximizem os lucros.

O Sebrae organiza anualmente (desde 2001) a pesquisa GEM – *Global Entrepreneurship Monitor* – trata-se do levantamento de dados de empreendimentos com a finalidade de avaliar, divulgar e influenciar as políticas de incentivo ao empreendedorismo no Brasil e no mundo. Essa pesquisa teve início em 1999 no exterior e chegou ao Brasil em 2000. A partir de 2001, o SEBRAE passou a colaborar com essa pesquisa. Através da GEM é possível fazer um levantamento das pessoas que empreendem por oportunidade e por necessidade.

A pesquisa GEM de 2008 mostrou que pela primeira vez desde que o estudo começou no Brasil, inverteu-se a proporção de pessoa que empreendem por necessidade e por oportunidade. Para cada brasileiro que empreende por necessidade, há dois que o fazem por oportunidade. Entre os 15 países do G-20 (grupo das maiores economias do mundo), o Brasil ocupa a terceira posição em empreendedorismo (SEBRAE, 2009).

Afirma ainda que, através das pesquisas realizadas, há 14,6 milhões de empreendedores no Brasil. A taxa de empreendedores por necessidade ficou em 8,03% e os empreendedores por oportunidade em 3,95%. Vale ressaltar que o percentual de pequenas empresas ativas após dois anos de atividade passou de 51% em 2002 para 78% em 2005. Esse percentual de estabilidade e sustentabilidade do negócio vem crescendo devido a gama de informações que os pequenos empresários encontram. Essas informações intensificam a importância do plano de negócios para o crescimento e sucesso da empresa. O termo plano de negócio será abordado no próximo tópico.

2.2 PLANO DE NEGÓCIOS

O plano de negócio para o processo empreendedor é o passo mais importante. Trata-se de um documento detalhado onde são demonstrados os objetivos, o futuro do empreendimento e suas principais características. Visa com isso a análise de viabilidade e de riscos para a implantação do negócio. O plano de negócio é uma ferramenta de consulta e orientação que mostra as metas, estratégias e rumos que o negócio deve tomar para obter um melhor desempenho, potencializando assim, os seus resultados. Segundo ROSA (2007), o plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado.

Segundo Dornelas (2005), o plano de negócio deve ser elaborado através de regras básicas que possibilitem o exercício da criatividade ou do bom senso, dando ênfase a aspectos que interessem o público-alvo. Afirma também que não se deve focar apenas o fator financeiro, porque o plano de negócio possibilita demonstrar a viabilidade de se atingir uma situação futura juntamente com os caminhos a serem percorridos.

Na elaboração do plano de negócio, deve-se levar em consideração a apresentação do negócio, seus principais produtos e/ou serviços, seus clientes, a localização, a quantidade necessária de capital para investimento, o possível faturamento mensal, o lucro esperado e também quanto tempo será necessário pra se ter retorno do capital investido.

Para esclarecer isso, Dornelas (2005) descreve as etapas de elaboração do plano de negócio, quais sejam:

- a) Capa: é a parte importante do plano de negócio, porque diz respeito a sua apresentação. Deve ser feita em formato funcional, de maneira limpa e com informações necessárias e pertinentes;
- b) Sumário Executivo: é a principal seção do plano de negócio e deve conter um resumo das principais informações. É a ultima parte a ser escrita, pois depende de todas as outras para ser elaborada;
- c) Descrição da empresa: trata-se do desenvolvimento do plano de negócios onde se deve desenvolver a descrição dos seus objetivos, das atividades básicas, a natureza da empresa, seus clientes, produtos e/ou serviços, localização e abrangência do negócio;
- d) Produtos e serviços: descreve de que maneira são produzidos, quais recursos são utilizados, fatores tecnológicos envolvidos, como serão vendidos ou que serviços serão prestados;
- e) Análise de mercado: nesta etapa é preciso analisar a segmentação do mercado e seu crescimento, as características dos consumidores e sua localização, os concorrentes e fornecedores;
- f) Plano de marketing: apresentação das estratégias para conquistar os clientes, levando em consideração o marketing mix – produto, preço, praça e promoção, com o intuito de conquistar a fidelidade do consumidor, bem como aumentar a demanda do produto e/ou serviço;
- g) Plano financeiro: deve apresentar em números todos os recursos, gastos e investimentos necessários para que a empresa comece a funcionar.

Para um empreendedor que deseja abrir uma empresa, o plano de negócios torna-se uma ferramenta fundamental, principalmente como uma forma de sistematizar as idéias e

planejar de forma mais eficiente o negócios, tornando as chances de sucesso ainda maiores. A seguir, são delineadas as etapas do plano, passo a passo.

2.2.1 Sumário executivo

Essa seção do plano de negócios é crucial para obtenção de recursos. Segundo Degen (1989), o objetivo do sumário executivo é expor as características essenciais sobre o negócio e atrair o leitor a ler o restante do plano.

Embora esteja presente no início do plano de negócio, deve ser escrito por último. Precisa enfatizar as características únicas do produto ou serviço em questão, seu mercado potencial, seu diferencial tecnológico e competitivo.

Segundo Dornelas (2005), na preparação do sumário executivo deve-se procurar responde às seguintes perguntas: O quê?; Onde?; Por quê?; Quanto?; Quando?; e Como?. Não se podem esquecer as perspectivas de futuro do negócio.

Siegel *et al* (1991) destaca como o texto deve ser escrito para atrair mais o leitor:

o tom deve ser empresarial e transmitir uma sensação de entusiasmo e de importância. O interesse do analista pode ser captado pelo conceito, pela taxa de retorno, ou mesmo pelo estilo com o qual as idéias são transmitidas (SIEGEL *et al*, 1991, p. 78).

Rosa (2007) salienta que quando for lido por interessados, ele deverá deixar claro a idéia e a viabilidade de sua implantação. Informações mais detalhadas são apresentadas nas seções seguintes.

2.2.2 Descrição da empresa

Trata-se de uma breve descrição da empresa em si. Deve apresentar o novo negócio em sua totalidade, desde oportunidades até os resultados esperados (DEGEN, 1989). Nesta seção a área de atuação da empresa deve ser descrita, bem como sua localização e o mercado a ser atendido.

Dornelas (2005) ressalta a importância de se enfatizar as características únicas do seu negócio, que deve procurar mostrar o porquê de sua criação, seu propósito, a natureza dos serviços ou produtos fornecidos, seu desenvolvimento, o seu modelo de negócio e diferenciais. O autor reforça que o aspecto mais importante da descrição do negócio é mostrar que a empresa possui pessoas qualificadas e experientes. A descrição das pessoas que tomaram frente nos rumos da empresa é essencial. Aspectos relacionados à estrutura legal, localização, manutenção de registros, segurança e seguro também devem ser citados (DORNELAS, 2005).

2.2.3 Produtos e serviços

O produto ou serviço quando oferecido precisa esclarecer bem as condições de produção, os recursos utilizados, fatores tecnológicos envolvidos etc. A empresa deve centrar-se naquilo que ela oferece. É importante também prestar atenção ao que os clientes exigem.

A empresa precisa expor as características singulares do seu produto e/ou serviço, mostrando o diferencial para os clientes. Fazer comparações com a concorrência pode fortalecer como também enfraquecer seu foco de ação. Portanto, conhecê-lo bem é necessário para que através da demonstração desse conhecimento seu empreendimento possa conquistar novo espaço no mercado atraindo cada vez mais consumidores (DORNELAS, 2005).

Segundo Kalbusch (2008), quando está definido o ramo de atuação da empresa - agropecuário, industrial, comercial ou prestador de serviços - e também suas características, o

empreendedor deve voltar sua atenção a aspectos de mercado que influenciam o setor. Precisa identificar as tendências do ambiente e analisar os principais competidores.

2.2.4 Análise do mercado

O mercado compreende a parte mais importante a ser estudada para o desenvolvimento do plano de negócio. Trata-se do local onde ocorrem transações de bens e serviços onde de um lado se tem a oferta, ou seja, as pessoas que vendem os bens ou serviços, e do outro lado está à procura, as pessoas que querem comprar bens e serviços. É importante ressaltar que o conceito de mercado abrange todos os tipos de trocas, mesmo que não envolva dinheiro.

Segundo Melnick (1972), estudar o mercado consiste em estimar o total de bens e serviços originários de uma nova unidade de produção que a comunidade interessa-se em adquirir, querendo saber o preço que se deve pagar para aquisição. Este estudo é feito mediante o levantamento de fontes de informações diretas - informações vindas de fornecedores, consumidores através de consultas pela empresa - e fontes de informações indiretas - pesquisas de mercado, anuários do IBGE, consulta a empresas que trabalham no mesmo ramo (CHIAVENATO, 1995).

Segundo Dornelas (2005), a análise de mercado é considerada por muitos uma das partes mais importante do plano de negócio, e a mais difícil de fazer, devido ao grande número de informações necessárias que devem ser levantadas. A estratégia do negócio depende de como a empresa irá abordar seu mercado consumidor, sempre procurando diferenciar-se da concorrência, agregando maior valor aos seus produtos/serviços, com o objetivo de conquistar mais e mais os seus clientes.

A análise do mercado gera para a empresa uma visão das oportunidades e dos riscos que serão enfrentados por ela, além de ter a finalidade de orientar a alocação de investimentos. Uma das informações fornecidas pela análise do mercado está relacionada com a estimativa sobre a demanda do produto e/ou serviço. Estas estimativas devem ser bem

fundamentadas para comprovarem seu nível de viabilidade e credibilidade para os possíveis investidores (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997).

Ao se decidir a abrir um negócio, Chiavenato (1995) salienta a importância de se estar atento aos componentes críticos de sucesso que os compõe: consumidores, concorrente e fornecedores. É preciso levar em consideração também as ameaças e oportunidades que esse empreendimento enfrentará.

2.2.4.1 Mercado consumidor

O componente mais importante da implantação de um novo negócio ou da melhora de um já existente é o consumidor. O consumidor também chamado de cliente troca recursos pelos produtos ou serviços de interesse. (STONER; FREEMAN, 1999)

Os compradores têm necessidades e desejos que, se não satisfeitos, podem comprometer a competitividade da empresa. Para que isso não ocorra, as empresas devem estar prontas para satisfazê-los melhor que os concorrentes, e como decorrência atingirem seus objetivos de marketing.

A área de uma empresa responsável pelo comportamento do consumidor estuda como indivíduos e organizações selecionam, compram, usam e dispõem de bens, serviços, idéias ou experiências para satisfazer as suas necessidades e desejos. Nunca foi simples entender e conhecer o comportamento dos consumidores. Eles podem declarar suas necessidades e desejos, mas agir de outra maneira, podem não conhecer muito bem suas motivações e também podem responder apenas às influências de última hora. No entanto, os profissionais de marketing devem estudar os desejos, percepções, preferências e comportamento de compra de seus consumidores-alvos.

Estudar o mercado consumidor significa saber onde os consumidores estão localizados, onde compram e como compram, suas preferências quanto a preço ou características de produtos e/ou serviços e escolher os meios mais adequados de levar seus produtos e serviços até eles (CHIAVENATO, 1995).

Segundo Degen (1989), os futuros clientes são os colaboradores mais importantes de um novo negócio. Afirmar ainda que é importante o empreendedor conhecer bem seus futuros clientes para o sucesso do negócio, pois eles podem orientar quais as necessidades que devem ser atendidas e os preços que estão dispostos a pagar.

Para identificar os consumidores, Rosa (2007) sugere um processo de perguntas com 4 passos. Quanto à identificação das características gerais dos clientes, tem-se:

- a) Qual a faixa etária?
- b) Na maioria são homens ou mulheres?
- c) Têm família grande ou pequena?
- d) Qual é o trabalho que desempenham?
- e) Quanto ganham?
- f) Qual é o grau de escolaridade?
- g) Onde moram?

Já, quanto à identificação dos interesses e comportamento, observa-se o que segue:

- a) Que quantidade e com qual frequência compram esse tipo de produto ou serviço?
- b) Onde costumam comprar?
- c) Que preço os consumidores pagam atualmente por esse produto ou serviço similar?

Quanto ao que leva o cliente comprar um produto, é preciso responder as seguintes perguntas:

- a) O preço?
- b) A qualidade dos produtos e/ou serviços?
- c) A marca?
- d) O prazo de entrega?
- e) O prazo de pagamento?
- f) O atendimento da empresa?

Por fim, leva-se em consideração a localização do empreendimento, o tamanho do mercado em que irá atuar, bem como se os clientes encontrarão a empresa com facilidade.

2.2.4.2 Mercado concorrente

O mercado concorrente é composto pelas empresas e/ou pessoas que atendem as mesmas necessidades dos clientes. Stoner e Freeman (1999) comentam que a empresa deve conhecer seus competidores (concorrentes) e montar uma estratégia que vise proporcionar maior satisfação aos clientes. Eles argumentam que além da concorrência pelo mercado vir de empresas oferecendo o mesmo tipo de produto ela pode vir por empresas que oferecem produtos substitutos.

Analisar o mercado concorrente é de suma importância porque evidencia o momento que a empresa precisa estabelecer estratégias de marketing para conhecer as alternativas de produtos/serviços existentes no mercado onde a empresa atua e também evidencia o porquê dos clientes escolherem outros produtos/serviços (DORNELAS, 2005).

Deve-se observar o concorrente através dos produtos/serviços que são oferecidos por eles e assim analisar com atenção as características dos seus insumos, tais como: qualidade, preço, acabamento, durabilidade, funcionalidade, embalagem, tamanho, qualidade no atendimento, pós-venda, facilidade de acesso, forma de apresentar a mercadoria etc.

Rosa (2007) sugere ao empreendedor que faça uma análise (pontos fortes e fracos) da concorrência juntamente com o novo empreendimento em relação aos seguintes quesitos:

- a) Qualidade dos materiais empregados – cores, tamanhos, embalagem, variedade;
- b) Preço cobrado;
- c) Localização;
- d) Condições de pagamento – prazos concedidos, descontos praticados;
- e) Atendimento prestado;
- f) Serviços disponibilizados – horário de funcionamento, entrega em domicílio, teleatendimento;
- g) Garantias oferecidas.

Após essa análise, é possível tirar algumas conclusões com relação à competitividade do novo negócio, a escolha dos produtos/serviços da empresa e o espaço no mercado. Com

essas conclusões, pode-se detectar se o novo negócio vai ter sucesso, caso contrário, devem-se propor mudanças para concorrer igualmente com as outras empresas.

2.2.4.3 Mercado fornecedor

O mercado fornecedor é o conjunto de pessoas ou organizações que suprem a empresa de insumos e serviços necessários ao seu funcionamento. Para se obter esses insumos, é preciso pesquisar sobre os possíveis fornecedores a fim de conhecê-los melhor e então escolher o que mais se adéqua a empresa em função do preço, qualidade e condições de pagamento (CHIAVENATO, 1995).

O relacionamento da empresa com o fornecedor é muito importante para o crescimento e desempenho do negócio, pois é necessário ocorrer um trabalho eficaz e eficiente no cumprimento de prazos de entrega, negociações a respeito de preços e o fornecimento de produtos e matérias-primas de qualidade.

Segundo Stoner e Freeman (1999), as coisas que a organização traz do ambiente e o que ela faz com as mesmas é o que determina a qualidade e o preço do produto/serviço final. Independentemente do ramo em que a empresa atua, ela depende de, pelo menos, um fornecedor.

Há muitos fornecedores no mercado, por essa razão as empresas se aproveitam das competições desse mercado para garantir menor preço, melhor qualidade e entregas mais rápidas. Dolabella (1999) apresenta algumas perguntas que podem ser importantes nesta situação, quais sejam:

- a) Quais são os fornecedores?
- b) O que eles oferecem?
- c) Quais as condições de fornecimento: localização, preço, prazo de entrega, condições de pagamento?
- d) Para quais concorrentes fornecem?
- e) Quais os pontos fortes e fracos de cada um?

Após essa explanação quanto à análise do mercado, vale a pena avaliar as ameaças e oportunidades que o ambiente oferece.

2.2.4.4 Ameaças e oportunidades

As ameaças e oportunidades das empresas estão localizadas no ambiente externo. Ameaças são forças ambientais que criam obstáculos à ação estratégica, mas que poderão ou não ser evitados desde que conhecidas em tempo hábil. As oportunidades podem favorecer a ação estratégica, desde que conhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perduram.

O ambiente externo está totalmente fora do controle da organização, mas esta pode se antecipar quanto à ocorrência de possíveis ameaças através da monitoria do mercado e de suas estratégias de forma a obter melhores resultados. Dolabela (1999) cita alguns aspectos que devem ser analisados no ambiente externo, conforme segue:

- a) Demográficos: referem-se às características gerais da população – tamanho, concentração, faixa etária, sexo, grau de escolaridade, entre outras;
- b) Econômicos: são de alta relevância, dizem respeito ao estado atual da economia da região - inflação, PIB, juros e distribuição de renda;
- c) Aspectos legais e políticos: envolvem as leis que regem o setor do novo empreendimento - leis ambientais, impostos e código do consumidor;
- d) Tecnológicos: algumas mudanças nesse ramo podem afetar setores inteiros da economia. Devem-se avaliar as mudanças de tecnologia que podem afetar o nicho de atuação;
- e) Culturais: englobam fatores sociológicos, antropológicos, psicológicos, éticos, morais e tradicionais.

Após a apresentação dos componentes da análise do mercado, a seguir será apresentados o plano de marketing e o plano financeiro.

2.2.5 Plano de marketing

Para introduzir esta seção, faz-se necessário definir marketing. Por muito tempo, levou-se em consideração a definição de marketing elaborada pela *Associação Americana de Marketing (AMA)*, que o definia como sendo o desempenho das atividades de negócios que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou utilizador. Devido à maior abertura dos mercados, ao desenvolvimento do comércio e às críticas de numerosos representantes da disciplina, a definição de marketing precisou ser revista e atualizada.

Segundo Richers (2000), o marketing não é apenas ligado às atuações comerciais da empresa, leva em consideração também as funções sociais e culturais que procuram formas de ampliar e fortalecer suas estruturas, podendo ser usadas como promotoras de um produto, de uma marca e da própria empresa.

Para De Mori *et al* (1998), o marketing é uma derivação de muitos conceitos, mas sua definição básica é a de que marketing é “a execução de atividades comerciais que dirigem o fluxo de mercadorias e serviços do produtor ao consumidor ou usuário” (DE MORI *et al*, 1998, p.122).

Kotler e Keller (2006) definem marketing como um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtém aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros. O autor apresenta uma definição mais ampla, em que define marketing como um “processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço, a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais” (KOTLER; KELLER, 2006, p.28).

Após a definição de marketing, vale destacar o plano de marketing, ferramenta importante para o sucesso da abertura de um novo negócio. Sua finalidade é explicar como uma empresa em projeto pretende manipular e reagir às condições de mercado para gerar vendas.

Segundo Ferrel e Hartline (2008), um bom plano de marketing requer muitas informações de diferenciadas fontes. Quando juntas, o empreendedor precisa manter uma visão do quadro geral ao mesmo tempo em que se volta à atenção aos detalhes. A indicação

de que um plano de marketing foi bem desenvolvido é a sua capacidade de realizar as metas e objetivos declarados. Os autores destacam ainda que um bom plano de marketing deve ser abrangente (não omitir informações importantes), flexível (adequar-se as necessidades específicas), consistente (para que todos possam entender) e lógico.

Os mesmos destacam os propósitos de um plano de marketing. Estes são:

- a) Explicar as situações da organização (presentes e futuras);
- b) Citar os resultados esperados, como metas e objetivos;
- c) Ações que deverão ser realizadas;
- d) Identificar os recursos necessários para executar as ações planejadas;
- e) Permitir o monitoramento de cada ação e de seus resultados, para implementar controles.

Uma das funções do plano de marketing é obter respostas quanto ao seu mercado-alvo. Para isso, utiliza-se de ferramentas para perseguir os objetivos de marketing. Essas ferramentas constituem o composto de marketing (ou mix de marketing). Segundo Kotler (2000), Mc Carty classificou essas ferramentas em quatro grupos grandes que denominou os 4Ps do marketing: produto, preço, praça e promoção. O mix de marketing pode ser visualizado na figura 1.

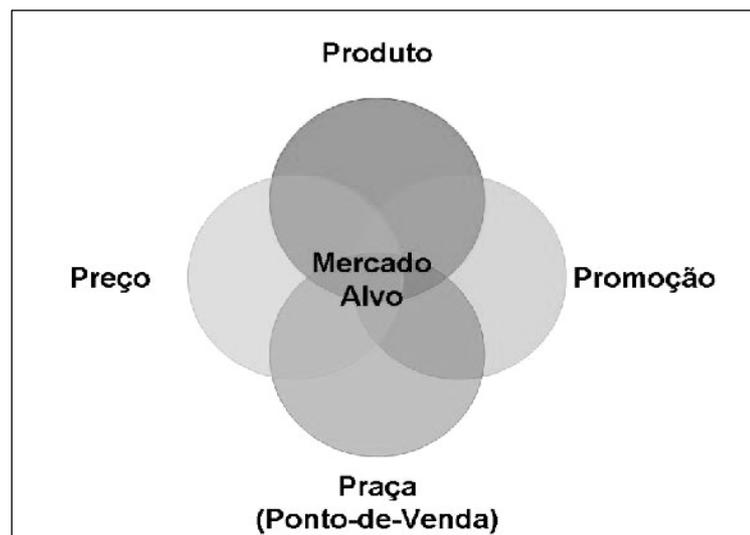


Figura 1: Mix de Marketing
Fonte: adaptado BlogSpot,2009.

OS 4Ps representam a visão da empresa vendedora referentes as ferramentas de marketing disponíveis para influenciar compradores. A empresa compradora acredita que a ferramenta de marketing é projetada para oferecer um benefício ao cliente. Kottler (2000)

destaca que Robert Lauterborn sugeriu a criação dos 4Cs do clientes vinculados aos 4Ps do vendedor, conforme quadro 1.

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

Quadro 1: 4Ps do vencedor e 4Cs do cliente

Fonte: Adaptado de Kotler (2000).

Após a apresentação do plano de marketing, são apresentadas nas próximas seções as ferramentas que o compõe.

2.2.5.1 Produto

O produto e as decisões em torno dele estão entre os aspectos mais importantes da estratégia de marketing. Produto, segundo Kotler (2000), é qualquer oferta para satisfazer a uma necessidade ou desejo.

Ao planejar a oferta do produto no mercado, Kotler (2000) destaca que é preciso pensar em 5 níveis de produto e cada um destes níveis agrega mais valor para o cliente, criando uma hierarquia de valor para o mesmo. Os níveis são:

- a) Benefício central: é o benéfico ou serviço fundamental que o cliente está comprando;
- b) Produto básico: trata-se da transformação do benefício central pelo profissional de marketing;
- c) Produto esperado: compreende os atributos de condições impostas pelos compradores que normalmente esperam e concordam quando compram o produto;
- d) Produto ampliado: atende as expectativas do consumidor, e algumas vezes o surpreende;
- e) Produto potencial: abrange todas as ampliações e transformações a que o produto deve ser submetido.

É importante destacar que as características dos produtos determinam as estratégias a serem desenvolvidas pela empresa. Os produtos, segundo Dolabela (1999), podem ser classificados como bens duráveis (que duram após muito uso), bens não-duráveis (que deixam de ter utilidade ou desaparecem), serviços (não ocorre transferência de propriedade e são de difícil padronização), bens de conveniência (adquiridos de forma freqüente e não exigem grandes esforços), bens de compra comparada (exigem esforço do consumidor para comparar qualidade, preço), bens de uso especial (possuem características únicas e exigem avaliação).

O autor apresenta, ainda, alguns atributos de produto, como marca (nome, sinal ou símbolo de identificação), logomarca (símbolo gráfico, modo especial de apresentação), embalagem (serve como proteção e também auxilia nas vendas, fazendo com que o produto se destaque dos demais), cor (motiva o consumidor a adquirir o produto), design (aumenta a beleza e agrega valor) e qualidade (características técnicas, comerciais e de serviço).

2.2.5.2 Preço

O preço reflete todos os custos envolvidos no processo de levar um produto ou serviço ao consumidor. No início da história da comercialização, os preços eram determinados por negociação entre o vendedor e o comprador, mas com o passar do tempo, essa prática perdeu força para o estabelecimento do preço igual para todos, que teve início no século XIX através do varejo em escala (KOTLER, 2000). Atualmente a precificação toma como base uma característica extremamente importante para os consumidores, a qualidade.

Kotler (2000) ressalva que o preço é o único elemento do composto de marketing que produz receita, pois os outros geram custos. O preço é também um dos elementos mais flexíveis do composto de marketing porque pode ser rapidamente modificado, diferentemente do que ocorre com as características de um produto ou com os compromissos assumidos com os canais de distribuição. Ao mesmo tempo, o estabelecimento e a concorrência de preço são os principais problemas enfrentados por muitos executivos de marketing.

Devido à grande importância da precificação no desenvolvimento de um negócio, Ferrel e Hartline (2008) destacam que as decisões de preço requerem um equilíbrio entre

alguns fatores, tais como o objetivo de precificação (realista, mensurável e real), oferta e demanda e a estrutura de custos da empresa.

Segundo Kotler (1999), a empresa estabelece o preço de seus produtos baseada em fatores organizacionais internos e externos. Como fatores internos, destacam-se a sobrevivência da empresa, a maximização do lucro corrente, a liderança na participação de mercado, e a liderança na qualidade do produto.

Com relação aos fatores externos, faz-se importante o estudo dos segmentos de mercado, que permite o conhecimento das principais características dos consumidores, bem como a conjuntura econômica (inflação e taxas de juros) que afeta os custos de fabricação e conseqüentemente os preços.

Dolabela (1999) acredita que a determinação dos preços afeta a posição da empresa no mercado no que diz respeito ao faturamento e rentabilidade. O autor, ainda, apresenta alguns fatores que devem ser levados em consideração, tais como:

- a) Custos: a precificação ocorre a partir do momento que se identificam os custos fixos e variáveis da empresa. A partir desta identificação e do volume de venda, é possível calcular o ponto de equilíbrio que indica o preço mínimo que a empresa deverá comercializar seu produto/serviço sem ter prejuízo;
- b) Consumidor: calcula-se o preço a partir de pesquisas realizadas com o consumidor para saber da sua percepção;
- c) Concorrência: o preço é determinado com base nos dados das pesquisas feitas com a concorrência.

O consumidor de hoje é confiante e exige que os produtos e serviços que compra sejam de alta qualidade e confiabilidade. O fato de uma empresa cobrir seus custos não significa que os consumidores irão pagar seu preço. As empresas devem saber quanto os consumidores irão pagar por um produto antes de oferecê-lo para venda. Para entender plenamente a relação entre preço e demanda, as empresas devem ter um bom conhecimento da elasticidade-preço de seus produtos. Em certos casos a estratégia de precificação deve abranger mais do que o produto e seu preço, devendo abranger o impacto final ou valor entregue ao consumidor (FERREL; HARTLINE, 2008).

2.2.5.3 Praça

Praça, também conhecida como ponto, é entendida como o modo de distribuição que a empresa irá utilizar para que o produto chegue ao cliente. Muitas vezes, as empresas não vendem diretamente seu produto ao consumidor final. Sendo assim, utilizam-se dos intermediários que constituem o canal de distribuição. Esses intermediários podem ser os atacadistas e varejistas (comerciantes), corretores, representantes dos fabricantes ou representantes de vendas (representantes), transportadoras, armazéns, bancos e agências de publicidade (facilitadores) (KOTLER, 2000). Todos estes intermediários compõem o canal de marketing.

Um canal de marketing desempenha o trabalho de movimentar bens e produtos até os consumidores. Kotler (1999) defende que ele preenche as lacunas de tempo, local e propriedade que separa os bens e serviços das pessoas que os usariam. Os membros do canal de marketing desempenham funções chaves, como:

- a) Coleta e disseminação de informações de pesquisa de marketing sobre consumidores potenciais e atuais, concorrentes e outros agentes, bem como as forças que atuam no ambiente de marketing;
- b) Desenvolvimento e disseminação de comunicações persuasivas sobre a oferta que são planejadas para atrair consumidores;
- c) Chegam a um acordo final sobre preço e outras condições, de modo que a transferência de propriedade possa ser efetiva;
- d) Comunicam as intenções de compra dos membros do canal para os fabricantes;
- e) Obtém e aloca fundos necessários pra financiar estoques nos diferentes níveis do canal de marketing;
- f) Aceitam os riscos associados às tarefas do canal;
- g) Armazenagem e movimentação sucessiva de produtos físicos, desde a matéria prima até os consumidores finais;
- h) Fornecimento de pagamento aos compradores por meio de bancos e outras instituições financeiras;

i) Transferência real de propriedade de uma organização ou pessoa a outra.

Richers (2000) destaca que “a escolha dos intermediários deve ser feita levando-se em consideração não só sua localização, mas também a eficiência na manipulação dos bens, a habilidade de vendas, os serviços de monitoração do mercado e a imagem das lojas envolvidas” (RICHERS, 2000, p.252). O autor ressalta também a amplitude de cobertura da distribuição que é dividida em três formas, a saber:

- a) Distribuição exclusiva: número de intermediários rigorosamente limitados;
- b) Distribuição seletiva: faz uso de alguns intermediários bem escolhidos; e
- c) Distribuição intensiva: utilização do maior número de intermediários possível.

Kotler (2000) evidencia que o gerenciamento eficaz do canal exige seleção, treinamento e motivação dos intermediários. Devem-se formar parcerias de longo prazo para se ter lucratividade em todos os pontos do canal de distribuição. A avaliação contínua dos intermediários garante a qualidade do produto e do atendimento ao consumidor final.

2.2.5.4 Promoção

A promoção é todo esforço realizado para convencer as pessoas a comprarem determinado produto ou a utilizarem determinado serviço. Para Rosa (2007), promoção é toda ação que tem como objetivo apresentar, informar, convencer ou lembrar os clientes de comprar os seus produtos ou serviços e não os dos concorrentes.

Ferrel e Hartline (2008) destacam que o termo promoção vem sendo substituído pela idéia de comunicação integrada de marketing (CIM) ou a coordenação de todas as atividades promocionais para produzir uma mensagem unificada e focada no consumidor. Os autores afirmam também que a CIM pode favorecer as empresas no quesito redução de despesas promocionais eliminando a duplicação de esforços entre departamentos e aumentando eficiência e economias de escala.

A promoção é composta, segundo Kotler (1999), de quatro elementos: propaganda, venda pessoal, relações públicas e promoção de vendas. A propaganda é “qualquer forma

paga e impessoal de apresentação e promoção de bens, serviços ou idéias, por um patrocinador identificado” (DOLABELA, 1999, p.192). Trata-se de uma comunicação que é transmitida através da televisão, rádio, revistas, jornais e *outdoors*. Kotler (1999) define a propaganda como a fixação do nome da empresa em longo prazo, divulgação de informações sobre uma venda, serviço ou acontecimento e anúncio de venda especial.

A venda pessoal é uma promoção feita cara a cara, com a perspectiva de uma venda. Segundo Ferrel e Hartline (2008), trata-se da forma mais precisa de comunicação porque assegura às empresas que elas estão em contato direto com um consumidor potencial.

As relações públicas envolvem vários programas desenvolvidos para promover ou proteger a imagem de uma empresa ou de seus produtos (KOTLER, 2000). Para Ferrel e Hartline (2008), elas constituem-se na ferramenta que acompanha atitudes públicas, identifica questões que possam atrair preocupação pública e desenvolve programas para criar e manter relacionamento positivo entre a empresa e seus *stakeholders*.

Promoção de venda é uma atividade que serve para “estimular, desenvolver ou facilitar a venda de um serviço ou produto” (DOLABELA, 1999, p 193). Brindes, exposições em feiras, amostras, cupons e mercadoria grátis são exemplos de promoção de vendas. Ferrel e Hartline (2008) a define como sendo uma atividade ou objeto que agrega valor para o cliente, com a intenção de incentivo ou indução de compra. Afirmam também que a promoção de vendas tem como meta induzir a experimentação e compra do produto.

2.2.6 Plano financeiro

O plano financeiro deve apresentar em números todas as ações planejadas da empresa e as comprovações, através de projeções futuras (quanto precisa de capital, quando e com que propósito), de sucesso do negócio. Deve conter itens como fluxo de caixa, balanço patrimonial, ponto de equilíbrio, necessidades de investimento, lucratividade prevista, prazo de retorno sobre o investimento, etc.

Segundo Clemente (2004), o planejamento financeiro tem a finalidade de formular um conjunto de projeções abrangentes e realistas de receitas, investimentos, custos e despesas que

apontem o potencial de retorno previsto ao investimento a ser realizado. O resultado é a demonstração de atratividade do negócio, tanto para os empreendedores quanto para os investidores e financiadores. Do mesmo modo, Lucion (2005) afirma que o planejamento financeiro das empresas visa dar sustentação para a execução de planos estratégicos a curto e longo prazo, direcionando toda a ação empresarial com vistas a atingir as metas orçamentárias previstas. Diz, ainda, que onde a economia sofre variações e encontra-se vulnerável a fatores globais, o plano financeiro é mais valorizado no momento de se tomar uma decisão.

Segundo Gitman (1997, p.588), “as empresas utilizam-se de planos financeiros para direcionar suas ações com vistas a atingir seus objetivos imediatos e em longo prazo onde um grande montante de recursos está envolvido”. O autor menciona que o planejamento financeiro é a sustentação da empresa porque fornece os passos para dirigir, coordenar e controlar suas ações para alcançar seus objetivos. Destaca ainda dois aspectos – o planejamento de caixa e de lucros. O primeiro diz respeito ao planejamento do orçamento de caixa da empresa; já o segundo, é normalmente realizado por meio de demonstrativos financeiros projetados, que são úteis para fins de planejamento financeiro interno.

Com o intuito de sucesso, o plano financeiro do novo negócio deve responder as seguintes perguntas:

- a) Quanto será necessário para iniciar o negócio?
- b) Existe disponibilidade de recursos para isto?
- c) Quais fontes de recursos serão necessárias para o crescimento do negócio?
- d) Qual o mínimo de vendas necessário para que o negócio seja viável?
- e) Quanto de lucro a empresa conseguirá obter?

A seguir são apresentados alguns dos aspectos do plano financeiro necessários para a criação de um plano de negócio, bem como as principais fontes de recursos.

2.2.6.1 Fontes de recursos (financiamentos)

Para se obter fontes de recursos e/ou financiamentos, as empresas precisam investir bastante no plano de negócio, porque com essa carta na mão, elas encontraram poderão encontrar mais pessoas e entidades para investir nesse negócio. O financiamento é uma operação onde a empresa obtém recursos financeiros de terceiros para suportar a expansão do ativo Circulante e/ou Permanente, para sustentar possíveis investimentos ou até mesmo quando se pretende abrir um negócio.

Segundo Longenecker, Moore e Petty (1997), o financiamento inicial de uma micro ou pequena empresa é padronizado segundo um plano financeiro pessoal. Primeiramente, o empreendedor investirá todos os seus recursos e então, caso necessário, solicitará auxílio de seus familiares e amigos. Irá requerer fontes maiores e formais, se as citadas anteriormente não forem suficientes. Os autores relatam que as principais fontes de patrimônio são poupanças, capitalistas de riscos, investidores “anjos”, e o mercado de títulos. Já as fontes para cobrir dívidas são os indivíduos, bancos comerciais, programas assistidos pelo governo, fornecedores e emprestadores com base em ativos.

A seguir são apresentadas cada tipo de financiamento, com base em Dornelas (2005) e Longenecker, Moore e Petty (1997), como segue:

- a) Poupanças (pessoais, de amigos e parentes): é o tipo mais comum de financiamento. Os fundos pessoais conquistam a confiança de investidores potenciais; os fundos vindos de parentes e amigos podem ser uma via rápida de financiamento, porém não podem deixar de ser ressarcidos assim que for possível, pois podem afetar os laços afetivos;
- b) Investidor anjo: normalmente trata-se de uma pessoa que tem dinheiro e busca investimentos para obter rentabilidade. São considerados anjos dos negócios porque financiam pequenos empreendimentos novos e de risco;
- c) Bancos comerciais: geralmente são grandes bancos de investimento provedores primários de capital de empréstimo a pequenas empresas. Procuram geralmente negócios com alto potencial de desenvolvimento, que experimentem retornos sobre o capital investido. Há três tipos de empréstimos bancários: linha de crédito

– acordo informal entre o solicitante e o banco quanto à quantia máxima de crédito que o banco fornecerá; empréstimo a prazo – dinheiro emprestado por 5 a 10 anos, correspondendo ao tempo em que o investimento alcançará lucro; hipotecas de penhor de bens móveis – onde itens de estoque ou outra propriedade móvel serve de garantia e hipoteca imobiliária – empréstimo de longo prazo tendo um imóvel mantido como caução;

- d) Programas do governo: apesar de não aparecerem de forma estruturada existem diversas fontes de financiamento oferecido pelos governos municipal, estadual e federal. O Banco do Brasil S.A, Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Caixa Econômica Federal, Caixas Econômicas Estaduais e a Agência Especial de Financiamentos Industriais (FINAME) são exemplos de organismos que concedem financiamentos;
- e) Empresas de capital de risco: qualquer empresa que investe em um empreendimento novo e que fornecem assistência gerencial e financeira posteriormente;
- f) Fornecedores, parceiros estratégicos, clientes e funcionários: negociação com fornecedores para auxiliar a empresa (crédito comercial ou empréstimos e aluguel de equipamentos), parceiros estratégicos que podem ser recompensados no futuro, clientes que antecipam o pagamento de mercadorias e até funcionários que estão dispostos a abrir mão de um salário maior em troca de participação em resultados;
- g) Empresas de empréstimos com base no ativo: esse financiamento é assegurado pelo capital de giro. Contas a receber ou estoques são as garantias do financiamento. Trata-se de uma opção viável para negócios iniciantes;
- h) Venda de ações (mercado de títulos): voltadas a investidores individuais ou de grupos investidores que tenham interesse no ramo em que o negócio atuará. Normalmente esse recurso é lançado quando a empresa já se encontra em exercício.

As fontes de financiamento servem para cobrir possíveis gastos que as empresas têm ou vão ter ao longo do seu exercício. Esses financiamentos são utilizados apenas quando o empresário não tem fontes próprias para cobrir as dívidas da empresa. Para tanto, faz-se necessário apresentar os investimentos iniciais essenciais para se abrir um novo empreendimento.

2.2.6.2 Investimentos iniciais

O investimento inicial é o passo essencial para dar início às operações da empresa e está dividido em despesas pré-operacionais, investimentos fixos e capital de giro. Dolabela (1999) classifica as despesas pré-operacionais como sendo gastos que o empreendedor efetua antes mesmo da empresa funcionar. Trata-se de gastos com a elaboração do questionário, com a análise de mercado, com o ativo permanente diferido (marca e patente), com honorários de publicitários e com o registro da empresa.

Os investimentos fixos constituem o patrimônio da empresa; são gastos vinculados com a formação do ativo permanente imobilizado, tais como: máquinas, equipamentos, edificações, instalações, obras e reformas, veículos, centrais telefônicas, aparelhos em geral, imóveis, salas, galpões e lotes.

O capital de giro refere-se ao recurso que vai financiar os gastos iniciais do ciclo operacional do negócio e, de acordo com Clemente (2004), ele financia apenas o primeiro ciclo operacional, pois em seguida, as receitas devem ser suficientes para cobrir as despesas decorrentes. Estes gastos incluem o aluguel do imóvel, pró-labore, encargo e salários, depreciações, luz e materiais de limpeza.

2.2.6.3 Demonstrativos financeiros

Os demonstrativos financeiros consistem de elementos importantes de informação sobre as operações da empresa. A Lei das Sociedades por Ações nº 6.404/76 determina que ao fim do exercício social, a empresa deve elaborar as seguintes demonstrações financeiras: balanço patrimonial, demonstração dos lucros ou prejuízos acumulados, demonstração do resultado do exercício, demonstração das origens e aplicações de recursos (item alterado pelo artigo 1º da Lei 11.638/2007) e a demonstração dos fluxos de caixa (nova redação dada pelo artigo 1º da Lei 11.638/2007) (FILHO, 2009).

Segundo Sanvicente (1987), esses demonstrativos podem ser classificados como demonstrações financeiras primárias (Balanço Patrimonial, DRE) e como secundárias (principalmente a DOAR).

Em 1º de janeiro de 2008 a DOAR foi extinta por força da Lei 11.638/2007. Por esta razão, serão apenas apresentados e analisados o Balanço Patrimonial, a DRE e o Fluxo de Caixa.

2.2.6.3.1 Balanço Patrimonial

O Balanço Patrimonial é como uma fotografia da posição financeira de uma empresa num ponto específico do tempo, apresentando todos os bens e direitos da empresa (Ativo) e as obrigações (Passivo Exigível). Segundo Matarazzo (1998), a diferença entre Ativo e Passivo constitui o Patrimônio Líquido e representa o capital investido pelos proprietários da empresa, bem como seus direitos. Costuma-se dizer também que o Ativo Total é a soma do Passivo Exigível com o Patrimônio Líquido.

Segundo e Longenecker, Moore e Petty (1997), esse demonstrativo financeiro não é dirigido para representar o valor corrente de mercado, mas sim para reportar as situações históricas pelo valor de custo. Afirma ainda que os ativos tem que ser financiados através das dívidas (passivo) ou do capital do patrimônio líquido.

Segundo Matarazzo (1998), o Ativo existe concretamente na empresa, são os bens e direitos que podem ser comprovados por documentos; já o Passivo Exigível e o Patrimônio Líquido mostram a origem dos recursos presente no Ativo. O autor destaca ainda que o Balanço Patrimonial representa apenas os fatos registráveis, de acordo com os princípios contábeis, ou seja, os fatos mensuráveis em dinheiro, não levando em conta alguns fatos como marca, participação no mercado, imagem, tecnologia etc.

De acordo com a lei 6.404/76, o Balanço Patrimonial deve conter:

- a) Ativo - Ativo Circulante, Ativo Realizável a Longo Prazo e Ativo Permanente (investimentos, imobilizado e diferido);

- b) Passivo – Passivo Circulante, Passivo Exigível a Longo Prazo, Resultado de Exercícios Futuros e Patrimônio Líquido (capital social, reservas de capital, de lucro e lucros e prejuízos acumulados).

Gitman (1997) ressalta a importância da distinção entre ativos e passivos de curto e longo prazo. Os ativos e passivos circulantes são de curto prazo, espera-se que sejam convertidos em caixa ou sejam pagos dentro de um ano ou menos. Todos os outros ativos e passivos e o patrimônio dos acionistas, são considerados em longo prazo ou permanentes, pois se espera que permaneçam por um ano ou mais.

A importância do balanço é que revela, através do passivo, a estrutura de capital de um negócio, que é composta pelo capital de terceiros e o capital próprio. Quanto maior o capital de terceiros, maior o endividamento. A qualidade do endividamento é julgada pelos os prazos de quitação. As dívidas de longo prazo são melhores do que as de curto prazo (DORNELAS, 2005).

2.2.6.3.2 Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)

A DRE serve para explicar com clareza o resultado que a empresa obteve no exercício social. Ela mostra a consequência das operações da empresa realizadas em um determinado período de tempo, bem como os fatores que determinam o resultado positivo ou negativo do exercício. É conhecida também como Demonstração dos Lucros e Prejuízos da Empresa.

Segundo Matarazzo (1998), as receitas representam normalmente aumento do Ativo, pela entrada de novos elementos como dinheiro ou duplicatas a receber proveniente de transações. As despesas representam redução do Patrimônio Líquido, ou pela redução do Ativo ou pelo aumento do Passível Exigível. Todas essas despesas e receitas são encontradas na DRE, segundo uma forma de apresentação que as coordenam de acordo com a natureza, fornecendo informações importantes sobre a organização. A DRE retrata o fluxo econômico e não o fluxo monetário. Refere-se ao movimento das entradas e saídas no balanço em duas datas distintas.

Da receita total obtida no exercício, devem-se ser subtraídos os impostos, abatimentos e devoluções concedidas, resultando na receita líquida. Desta deduzem-se os custos dos produtos vendidos, fabricados ou dos serviços prestados para se ter o lucro bruto. Do lucro bruto subtraem-se as despesas operacionais. E por fim calcula-se o valor do imposto de renda, chegando a soma de lucros e prejuízos que, se não forem distribuídos aos sócios, serão incorporados ao patrimônio líquido da empresa (DORNELAS, 2005).

2.2.6.3.3 Demonstração Fluxo de Caixa

Trata-se de uma ferramenta importante para o negócio, pois faz um acompanhamento das entradas e saídas do caixa da empresa. Segundo Longenecker, Moore e Petty (1997), esse demonstrativo apresenta as variações ocorridas no caixa da empresa ao longo de um determinado período de tempo. Os autores dividem o fluxo de caixa em: gerados pelas operações (cobranças realizadas junto a clientes mais pagamentos relativos a operações, juros e imposto); gerados por atividades de investimento (dinheiro usado para efetuar investimentos) e gerados por atividades de financiamentos (fluxos de caixa para ou de credores e investidores, excluindo-se os pagamentos de juros).

Essa demonstração financeira “reflete o horizonte de curto e médio prazo, para que o empreendedor possa escolher os melhores percursos e evitar desastres” (DORNELAS, 2005). Serve para mostrar se a empresa tem dinheiro ou não para pagar suas contas.

Chiavenato (1995) apresenta o ciclo do fluxo de caixa partindo de que os ativos circulantes, que constituem o capital da empresa, giram e se transformam em dinheiro. Esse ciclo compreende o tempo necessário para que uma aplicação de dinheiro em insumos circule inteiramente, desde a compra de matéria-prima e o pagamento do pessoal até o recebimento pela venda do produto e/ou serviço. O autor destaca ainda que a administração do caixa requer alguns cuidados, tais como:

- a) Retardar ao máximo o pagamento de duplicatas a pagar, sem prejudicar o conceito de crédito da empresa;
- b) Aproveitar ao máximo quaisquer descontos financeiros nos pagamentos;

- c) Girar os estoques com a maior rapidez possível, mas evitando as faltas de estoques que podem provocar perda de vendas;
- d) Receber as duplicatas a receber no menor tempo possível, sem perder vendas por cobrar rigidamente.

O Fluxo de Caixa, diferentemente da DRE, reflete o dinheiro que efetivamente entrou e saiu da empresa apresentando o saldo líquido do caixa. As principais preocupações referentes ao fluxo de caixa devem estar em honrar os compromissos com fornecedores, credores, salários, impostos e definir as melhores formas de venda visando obter a receita necessária para que a empresa não fique com o caixa negativo e não precise recorrer a empréstimos (DORNELAS, 2005).

2.2.6.4 Viabilidade

A viabilidade de um negócio depende da rentabilidade que esse trará em relação ao capital investido. Essa rentabilidade pode ser demonstrada através de índices que permitem identificar forças e fraquezas financeiras da empresa.

Para se calcular a viabilidade, leva-se em consideração os dados fornecidos pelo Fluxo de Caixa. A partir desses dados, é possível calcular índices para analisar a viabilidade da empresa. Os principais índices são: Valor Presente Líquido, Taxa Interna de Retorno e Prazo de Retorno Inicial - *Payback*.

- a) Valor Presente Líquido (VPL) determina o valor presente de pagamentos futuros descontados a uma taxa de juros apropriada, menos o custo do investimento inicial. Trata-se do cálculo de quanto os futuros pagamentos somados a um custo inicial estaria valendo atualmente (STIELER, 2009).

$$\text{VPL} = \text{Valor presentes (fluxos de caixa)} - \text{Investimento}$$

- b) A Taxa Interna de Retorno (TIR) é a taxa de desconto que iguala o valor atual das entradas com o valor atual das saídas. Trata-se da taxa de retorno que uma empresa espera obter em um projeto. Para o cálculo dessa taxa, é preciso descobrir a taxa de

desconto que fornece valor presente igual a zero (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997).

$$\text{TRI} = 0 = (\text{Valor presente dos futuros fluxos de caixa}) - (\text{Desembolso do investimento inicial})$$

- c) *Payback*: é o período de recuperação do investimento, tempo necessário para recuperar o dinheiro aplicado em um novo negócio (DEGEN, 1989). Segundo Dolabela (1999), o *payback* é geralmente usado como critério para avaliação de investimentos propostos, que indica o tempo exato para a empresa recuperar seu investimento inicial a partir das entradas de caixa. Por ser percebido como uma medida de risco, o *payback* é usado, com frequência, como critério de tomada de decisão. Este método é aplicado de duas formas: *payback* simples e *payback* descontado. A principal diferença entre os dois é que o descontado considera o valor temporal do dinheiro, ou seja, atualiza os fluxos futuros de caixa a uma taxa de aplicação o mercado financeiro, trazendo os fluxos a valor presente, para depois calcular o período de recuperação (BRUNI; FONSECA, 2009). Portanto, para este trabalho será utilizado o *payback* descontado.

$$\text{Payback} = \frac{\text{Investimento Inicial Total}}{\text{Lucro Líquido do Período}}$$

Para o empreendimento desenvolvido neste trabalho, decidiu-se calcular dois destes índices, o VPL e o *payback* descontado. Além destes, será calculado o Ponto de Equilíbrio. Esse indicador “corresponde ao nível de faturamento para que a empresa possa cobrir, exatamente, os seus custos, ou seja, atingir um lucro operacional igual a zero. Acima do ponto de equilíbrio, a empresa terá lucro e, abaixo dele, incorrerá em prejuízo” (DOLABELA, 1999, p.239).

$$\text{PE} = \frac{\text{Custo Fixo Total}}{\text{Índice de Margem de Contribuição}}$$

Sendo que:

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

O valor da Margem de Contribuição, do custo fixo e da receita total são encontrados na Demonstração de Resultados do Exercício.

Segundo Kalbusch (2008), as perspectivas de um futuro promissor estão à prova. A clareza dos fatos fortalece o empreendedor, frente aos riscos e incertezas. Portanto, planejar, avaliar, questionar verdades inquestionáveis, testar a unanimidade que poucos ousariam contrariar, guarda um lugar privilegiado para aquele que o fizer: o empreendedor bem sucedido.

2.3 PRESTAÇÃO DE SERVIÇO

O setor de serviços vem sofrendo grandes mudanças devido as exigências dos consumidores quanto a qualidade. Sendo assim, as empresas são obrigadas a reformular suas operações para satisfazer seus clientes. Segundo Hargreaves, Leal e Rodrigues (1996), serviço é toda atividade fornecida no mercado de consumo mediante remuneração. Para Kotler (2000), serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada.

Kotler (2000) apresenta quatro características principais de serviços, são estas:

- a) Intangível: não pode ser visto, sentido, ouvido ou provado antes de ser adquirido. Sendo assim, os consumidores, para adquirir um serviço levam em consideração sinais ou evidência de qualidade, através das instalações da empresa, das pessoas, dos equipamentos, da comunicação e dos preços;
- b) Inseparabilidade: refere-se à produção e ao consumo simultaneamente. O responsável por prestar o serviço é parte dele, e a interação ente o prestador de serviço e o cliente é uma característica especial, pois ambos afetam o resultado;
- c) Variabilidade: o serviço depende de quem o fornece e de quando são fornecidos, caracterizando assim sua variabilidade. Cada prestador de serviço trabalha de uma maneira. Para garantir um bom serviço, os compradores procuram se informar com outros compradores antes de realizar a compra. As empresas prestadoras de serviço, visando manter a qualidade investem em bons processos de contratação e treinamento, criam padrões de execução em todos os setores e fazem avaliações

quanto à satisfação do cliente por meio de sistemas de críticas e sugestões, pesquisas e comparação com concorrente;

- d) Percibilidade: serviços não são estocados. Pode ser um problema quando a demanda não é estável, equilibrar a oferta e a demanda é difícil principalmente em períodos de pico de demanda.

Ferrel e Hartline (2008) destacam que os prestadores de serviços devem desenvolver e explicar a necessidade de tal serviço ofertado. Precisa conquistar a confiança dos consumidores, manter a qualidade e oferecer garantias de satisfação para reduzir o risco envolvido na compra. Por serem intangíveis, os profissionais devem gerenciar cuidadosamente as promessas que fazem e as expectativas que os consumidores possam ter em relação à qualidade. Afirmam ainda que, devido a impossibilidade de ser distribuído, as empresas devem oferecer localizações convenientes, maximizando assim sua disponibilidade para atender os consumidores.

Conforme ao que hoje se vê no mercado, a qualidade de um produto ou serviço prestado é o diferencial que mais chama a atenção do consumidor. A qualidade é conceituada por Hargreaves, Leal e Rodrigues (1996) como sendo a totalidade de características de alguém ou de alguma coisa que confere a capacidade de atender as necessidades do consumidor.

Um serviço de qualidade é essencial para o perfeito funcionamento da empresa prestadora de serviço. Segundo Kotler (2000), os consumidores, depois de receberem o serviço, comparam o percebido com o que era esperado. Se o percebido não atender as expectativas, os clientes perderão o interesse pelo fornecedor, mas caso contrário, certamente os clientes procuram novamente o fornecedor. A qualidade em um serviço se faz presente quando ele garante plena satisfação do cliente. Para isso, o serviço deve ser bem feito e apresentar um preço justo.

Para garantir qualidade, a empresa prestadora de serviço precisa construir um ambiente especial, onde a excelência do serviço seja uma missão de todos os membros integrantes (HARGEAVES; LEAL; RODRIGUES, 19996). Os autores concluem que a qualidade de um serviço se faz por intermédio das pessoas, devido a dependência exclusiva do desempenho de cada um. São eles os responsáveis pela diferenciação.

2.4 ACADEMIA DE GINÁSTICA

A valorização da beleza, do corpo e a busca por uma vida mais saudável confirmam a expectativa de que o mercado da atividade física aparece como uma das maiores tendências para o século XXI. Atualmente, a atividade física é bastante discutida tanto no âmbito pessoal como também no organizacional. As pessoas e as organizações estão mais conscientes quanto à qualidade de vida, em que visam ter e também proporcionar bem-estar, saúde e qualidade de vida.

O termo academia surgiu com a explosão da atividade física com fins comerciais no ano de 1914, através do japonês Conde Maeda Koma, oferecendo apenas artes marciais. Com o passar do tempo, em meados da década de 70 e 80 houve a massificação do fenômeno no país em torno da prática regular de exercícios físicos para a melhoria e manutenção de uma vida saudável. Hoje, as academias oferecem várias atividades, entre elas: ginástica, musculação, dança, artes marciais, capoeira, natação, aulas do sistema *BodySystem*, pilates, corrida e escalada (FREITAS, 2007)

Segundo Correa e Ferreira (2009) a palavra academia tem origem do latim *akademia*, nome dado ao jardim na Grécia Antiga onde Platão lecionava. No inglês, *gym* identifica o local onde atividades físicas são realizadas e provém de *gymnasium* em latim, que significa um lugar público onde se realizavam exercícios diversos: a prática de virtudes, o desenvolvimento da alma e também das habilidades intelectuais e físicas. Esse termo deu origem em português à palavra ginásio, local em que se ensinam e treinam várias práticas desportivas ou recreativas, além de competições esportivas e não necessariamente competições para o público em geral, compondo apenas o significado parcial, se comparado ao significado da palavra em latim (CORREA; FERREIRA, 2009). Os autores definem também que a palavra academia, em português, tem como base os dois pilares da escola da Grécia Antiga – música, para trabalhar concentração e equilíbrio; e a educação física, pois se considerava que um corpo saudável era tão importante quanto uma mente sadia.

Segundo Toscano (2009), as academias de ginástica são centros de atividades físicas onde se encontram serviços de avaliação, prescrição, e orientação de exercícios físicos sob a supervisão direta de profissionais de educação física. O sucesso das academias deve-se ao cumprimento de alguns objetivos, tais como:

- a) Promover motivação e incentivo ao aluno;
- b) Viabilizar segurança e eficiência nas atividades físicas;
- c) Demonstrar a comodidade e as vantagens da escolha de locais, horários e atividades;
- d) Melhorar a qualidade de vida dos alunos através dos exercícios físicos (SEBRAE, 2009).

Segundo Nobre (1999), hoje se estabeleceu o negócio de academia e este está apoiado em três pilares: o profissionalismo de todos que trabalham na academia, da recepção até a diretoria; a tecnologia, pois facilita o trabalho de todos (controles) e a alegria no atendimento de todos os funcionários da academia. Afirma ainda que se houver falhas nesses aspectos, a qualidade dos serviços será comprometida. Sendo assim, faz-se necessário um diagnóstico contínuo para manter essa qualidade, facilitando o uso racional dos investimentos. A qualidade do serviço prestado está ligada a qualificação dos profissionais de educação física e da manutenção dos equipamentos.

Abrir uma academia de ginástica pode trazer muita rentabilidade, porém exige muito trabalho e dedicação. A determinação da localização e do preço do serviço prestado, muitas vezes, é determinante para o sucesso do negócio (SEBRAE, 2009).

Segundo o Atlas do Esporte no Brasil, há atualmente no país mais de 20 mil academias que fornecem mais de 140 mil empregos diretos e agregam, aproximadamente, 3,4 milhões de usuários (+/- 2% da população brasileira). Só no estado de São Paulo consta um número de 6,5 mil academias. Do montante total do país, cerca de 5 e 8 mil academias são pequenos negócios que geralmente não apresentam registro e nem vínculo sindical (ATLAS, 2009). Neste contexto, Bertevello (2009) comenta que as academias no Brasil contribuem para a absorção de 60% a 70% dos profissionais de Educação Física

Segundo artigo de 2006 do site Trama Comunicação, o Brasil, quando comparado com grandes potências mundiais, está como o 2º maior em número de academias, perdendo apenas para os Estados Unidos, conforme mostra a figura 2.

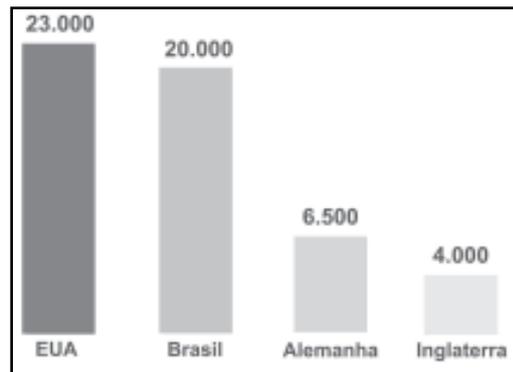


Figura 2: Número de academias por países líderes, 2003.

Fonte: Adaptado Atlas (2004).

Dentro da América Latina, o Brasil encontra-se em destaque, seguido da Argentina, Chile e Uruguai (FERREIRA, 2009). Esses dados mostram a excelente condição do país para a consolidação da tendência de crescimento da demanda para produtos e serviços que influenciam na qualidade de vida da população. Segundo Ferreira (2009), o mercado da beleza e do *fitness* é visto como sendo uma das melhores áreas para investimento no momento.

3 METODOLOGIA

A metodologia da pesquisa científica, segundo Cruz e Ribeiro (2003), é a busca de respostas a questões propostas. A finalidade da pesquisa é compreensão de fatos, através da formulação de hipóteses.

Sendo assim, em virtude dos objetivos definidos na realização do trabalho, faz-se necessário determinar os métodos utilizados para o levantamento e análise dos referentes à pesquisa em questão. Segundo Bello (2004, p.42),

a metodologia é a explicação minuciosa, detalhada, rigorosa e exata de toda ação desenvolvida no método (caminho) do trabalho de pesquisa. É a explicação do tipo de pesquisa, do instrumental utilizado (questionário, entrevista etc), do tempo previsto, da equipe de pesquisadores e da divisão do trabalho, das formas de tabulação e tratamento dos dados, enfim, de tudo aquilo que se utilizou no trabalho de pesquisa.

Nas seções a seguir, a metodologia utilizada é apresentada, conforme a caracterização da pesquisa, o tipo de pesquisa e suas delimitações, a técnica de coleta de dados, o instrumento utilizado para a análise dos dados e, por fim, as limitações.

3.1 CARACTERIZAÇÃO E TIPO DA PESQUISA

Segundo Mattar (2005), a pesquisa pode ser classificada como sendo qualitativa e/ou quantitativa. Kirk Miller (*apud* Mattar, 2005) explica que, tecnicamente, a pesquisa qualitativa identifica a presença ou a ausência de algo, enquanto a quantitativa procura medir o grau em que algo está presente. Há também diferenças metodológicas: na pesquisa quantitativa os dados são obtidos de um grande número de respondentes, usando-se escalas, geralmente numéricas, e são submetidos a análises estatísticas formais; na pesquisa qualitativa os dados são colhidos através de perguntas abertas (quando em questionários), em entrevistas em grupos, em entrevistas individuais em profundidade e em textos projetivos.

A análise qualitativa descreve a complexidade de determinado problema, analisando a interferência de certas variáveis permitindo a obtenção de informações referentes a preferências, gostos, sentimentos e vontades (RICHARDSON, 1999). Já em relação à análise quantitativa, Vieira (1996) afirma que o estudo quantitativo procura medir e quantificar os resultados da investigação, elaborando-os em dados estatísticos.

O presente trabalho apresentou-se como sendo uma pesquisa qualitativa, pois abordou a análise dos dados e informações a respeito do tema proposto: o desenvolvimento de um plano de negócio para uma academia de ginástica. O negócio será localizado na Avenida dos Estudantes da cidade de Caieiras e oferecerá aos clientes diferentes serviços vinculados a exercitação do corpo e da mente.

Quanto à natureza do relacionamento das variáveis envolvidas no processo, as pesquisas podem ser classificadas como exploratórias ou conclusivas (MATTAR, 1995). A pesquisa exploratória serve de ferramenta para o pesquisador quando o mesmo deseja obter um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa que possui pouca familiaridade, conhecimento ou a compreensão do fenômeno. Já, a pesquisa conclusiva, se caracteriza, por possuir objetivos bem definidos, procedimentos formais, por ser bem estruturada e dirigida para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de cursos de ação. O autor ainda aponta que a pesquisa conclusiva pode ser de caráter descritivo ou explicativo.

Mattar (2005) afirma que a pesquisa de caráter descritivo é utilizada quando o objetivo é descrever as características de grupos, estimar proporções em populações ou descobrir a existência de relação entre variáveis. A explicativa, por sua vez, tem por objetivo estabelecer a relação de causa e efeito de um fato, ou seja, entender as razões que levaram uma variável a apresentar determinado comportamento. Enquanto a pesquisa descritiva estuda um determinado fenômeno, a explicativa procura verificar as relações entre variáveis que expliquem o fenômeno em questão (MATTAR, 2005).

Este estudo em questão tem caráter conclusivo e descritivo, visando responder questionamentos e objetivos claramente definidos, como também descrever a composição do plano de negócio para a construção de uma academia de ginástica na cidade de Caieiras. O plano foi delineado de maneira a dar base consistente para a efetiva estruturação da idéia.

Em relação ao método de pesquisa, o presente estudo utiliza-se do método de abordagem. Trata-se de um conjunto de procedimentos utilizados na investigação de

fenômenos ou no caminho para se chegar a verdade (ANDRADE, 1998). A autora afirma ainda que o método de abordagem refere-se ao plano geral do trabalho, a seus fundamentos lógicos e ao procedimento de raciocínio adotado, pois este método é essencialmente racional. Dependendo do tipo de raciocínio empregado, este método pode ser classificado em: dedutivo, indutivo, hipotético-dedutivo e dialético.

Esta pesquisa caracteriza-se pelo método de abordagem dedutivo. Pois, segundo Lakatos e Marconi (2001), trata-se do método que parte de teorias e leis que na maioria das vezes prediz a ocorrência de fenômenos particulares (conexão descendente). De outro modo, dizemos que

a dedução é a argumentação que torna explícitas verdades particulares contidas em verdades universais. O ponto de partida é o antecedente, que afirma uma verdade universal, e ponto de chegada é o conseqüente, que afirma uma verdade menos geral ou particular contida implicitamente no primeiro (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007, p.46).

Trata-se de um método lógico que pressupõe a existência de verdades gerais já afirmadas que servem de premissa para se chegar, por meio dele, a novos conhecimentos. Este método, proposto por racionalistas como Decartes, Spinoza e Leibniz, pretende explicar, por meio de uma cadeia de raciocínio definida em ordem descendente, o conteúdo das premissas colocadas. Ou seja, para os racionalistas, só a razão pode levar ao conhecimento verdadeiro. Então, se as premissas são verdadeiras, a conclusão será sempre verdadeira (JACOBSEN, 2009).

Segundo relatam Cervo, Bervian e Silva (2007, p.47), existem duas regras gerais em relação à validade das conclusões do processo dedutivo, quais sejam:

- a) Da verdade do antecedente, segue-se a verdade do conseqüente;
- b) Da falsidade do antecedente, pode-se seguir-se a falsidade ou a veracidade do conseqüente.

Neste tipo de raciocínio, a conclusão, ou conseqüente, está contida nas premissas, ou antecedente, como parte no todo.

Para tanto, foi decidido levar em consideração a avaliação de experiência anteriores do autor da pesquisa, referentes aos serviços oferecidos pelas academias de ginástica na cidade de Caieiras. No período em que frequentava uma das academias da região, o referido autor sentiu a necessidade de algo a mais como atividades e aulas diferenciadas, bem como de aparelhos mais novos e serviços de melhor qualidade. Observaram-se, também, relatos de

moradores da cidade, freqüentadores de academias, que dizem estar cansados da baixa qualidade dos serviços e da limitação de atividades e aulas oferecidas. Acreditam estar pagando muito caro por pouca coisa, pois as academias existentes limitam-se à musculação (aparelhos velhos) e aulas básicas de abdominal.

A pesquisa foi classificada também como sendo bibliográfica. Cruz e Ribeiro (2003) afirmam que a pesquisa bibliográfica visa o levantamento de trabalhos anteriores sobre o mesmo tema abordado no estudo, ajudar a identificar e selecionar técnicas a serem utilizadas, além de fornecer subsídios para a redação do projeto ou trabalho. Esse tipo de pesquisa visa o aprofundamento do pesquisador em relação aos conteúdos sobre o objeto de estudo, através da revisão a respeito da literatura existente sobre o tema.

As fontes bibliográficas, segundo Gil (2007), podem ser: livros, publicações periódicas e impressos diversos. Os livros, em relação a sua forma de utilização, podem ser classificados como de leitura corrente, que abrangem obras de diversos gêneros literários, para proporcionar conhecimentos científicos, técnicos ou de referência (informativa e remissiva), que possibilitam rápida obtenção de informações. Destaca-se, nessa pesquisa, a utilização de várias bibliografias referentes a empreendedorismo e plano de negócio, como Dornelas (2005), Dolabela (1999), Chiavenato (1995), Degen (1989), Rosa (2007) e Porton (2004).

3.2 COLETA DE DADOS

A coleta de dados, conforme Vergara (2007), é realizada com o intuito de obter informações necessárias para responder seu problema de pesquisa. De acordo com Lakatos e Marconi (1990), toda pesquisa implica na coleta de dados de variadas fontes, sejam elas primárias ou secundárias.

Os dados primários, de acordo com Zanella (2007), são os dados que estão em posse dos pesquisados: o pesquisado, as pessoas que têm informações sobre o pesquisado, e situações similares; e os secundários são os dados que já foram coletados, tabulados, ordenados e, algumas vezes, já analisados.

Segundo Mattar (2000, p. 48):

dados primários são aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisadores, e que são coletados com o propósito de atender as necessidades específicas da pesquisa em andamento.

Os dados primários podem ser coletados de cinco maneiras: pesquisa por observação, grupo de foco, levantamentos, dados comportamentais e pesquisa experimental (KOTLER, 2000). O trabalho em questão utilizou-se da pesquisa por observação para a coleta destes dados. Kotler (2000) destaca que novos dados podem ser reunidos, observando-se participantes e cenários relevantes.

Mattar (2000, p.66) aborda as vantagens e as desvantagens do método de observação:

Vantagens: independe da boa vontade dos respondentes; não há influência do processo nas respostas; certos dados só podem ser obtidos por esse método; independe da sinceridade dos respondentes; independe de o respondente dispor ou lembrar-se do necessário; é mais preciso. Desvantagens: menos versátil; menos rápido; maior custo; dados coletados são de interpretação mais difícil; não pode ser utilizado para obter dados de situações íntimas; só pode ser usado para obter dados exteriorizados através de comportamentos.

Esse método foi escolhido uma vez que o bairro Centro da cidade de Caieiras é pequeno e conseqüentemente, quase todos os moradores deste bairro se conhecem e tem afinidades. Isto possibilitou ao autor pesquisar o acesso às críticas e sugestões dos moradores quanto às atividades oferecidas pelas academias da região, enriquecendo assim o conhecimento do mesmo sobre o assunto. A partir disto, foi possível determinar em quais atividades investir para a abertura do novo empreendimento, bem como selecionar o público-alvo a ser atingido. As informações também foram obtidas através do contato do autor da pesquisa com os moradores da cidade frequentadores de academias. Estes relataram alguns descontentamentos quando perguntou-se a respeito dos serviços das academias.

As principais fontes de dados primários foram levantadas através da avaliação das experiências anteriores do autor da pesquisa, da observação e do contato do autor com alguns moradores frequentadores de academias, bem como através de observação sistemática. Esta observação é caracterizada por não utilizar técnica ou instrumento de coleta de dados, não possui planejamento, controle e nem quesitos observacionais previamente elaborados (CERVO; BREVIAN; SILVA, 2007).

Através do método de observação destaca-se também a coleta de dados dos concorrentes. No período do dia 8 ao dia 13 do mês de outubro realizou-se a pesquisa dos concorrentes (localização e serviços oferecidos). O autor desta pesquisa circulou de carro o

bairro Centro da cidade de Caieiras e verificou a existência de 3 possíveis concorrentes. A partir daí, realizou uma visita em cada um dos estabelecimentos e analisou as instalações, os serviços e o valor das mensalidades. Já em relação aos fornecedores, realizou-se uma pesquisa pela Internet de possíveis fornecedores de equipamentos e aparelhos de ginástica localizados no Estado de São Paulo próximos a cidade de Caieiras.

Com relação aos dados secundários, fez-se uma revisão da literatura relacionada aos temas empreendedorismo e plano de negócio, utilizando-se vários autores, bem como uma consulta a dissertações e artigos. Sites como do SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas e Empresas (SEBRAE, 2009), do IBOPE – Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (IBOPE, 2009) e do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2009) também auxiliaram essa pesquisa.

3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Segundo Marconi e Lakatos (1990), ao limitar uma pesquisa buscam-se estabelecer limites para a investigação. Segundo as autoras, o estudo pode estar limitado com relação ao seu assunto, à sua extensão, ou ainda relacionados a uma série de outros fatores, como meios humanos, financeiros ou temporais, por exemplo. Portanto, as limitações desta pesquisa servem para apresentar ao leitor até que ponto o trabalho ocorreu.

Esta pesquisa possui limitações relacionadas ao tema e aos objetivos, sendo a extensão limitada ao local de pesquisa, possuindo ainda, um prazo de aplicação de 03 de agosto a 09 de novembro do corrente ano. Quanto às limitações junto ao tema, o plano de negócio busca detectar a viabilidade do empreendimento perante os quesitos comerciais, legais, financeiros e administrativos, e delimita-se a responder os objetivos propostos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A partir do embasamento teórico apresentado no capítulo 2 deste trabalho, são mostradas as principais informações referentes ao plano desenvolvido, sendo elas a descrição da empresa, os produtos e/ou serviços ofertados, a análise do mercado, o plano de marketing e o plano financeiro.

4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Hoje no mundo e no Brasil existem diferentes modelos de gestão de academias que são especialmente determinados pelo local em que se situam e pelo poder aquisitivo de seus praticantes. A adaptação deste ramo de negócios possibilitou maior profissionalização e a localização de academias em qualquer lugar, constituindo uma das instituições de maior presença no país, auxiliando assim na geração de empregos e na atividade econômica.

A proposta diferenciada presente neste plano de negócio trata-se da implantação de uma academia de ginástica na cidade de Caieiras, São Paulo. A futura empresa se diferenciará das já existentes na cidade em serviços e atividades. Acredita-se ser relevante para a cidade de Caieiras, pois as opções apresentadas no mercado são limitadas e semelhantes entre si. A criação de um novo empreendimento com novas atividades, com foco diferenciado trará mais oportunidades de escolha para os moradores.

O empreendimento idealizado será denominado *Gym Way*. A academia *Gym Way* contará com um ambiente para utilização de aparelhos de musculação e de aparelhos aeróbicos, uma sala para a realização das aulas de alongamento, aulas do sistema *BodySystem* e aulas de GAP (glúteo, abdômen e perna).

Os serviços oferecidos serão: exame médico (avaliação médica que emite um documento oficial que libera o aluno a realizar atividades físicas), avaliação física (avaliação da condição corporal atual do aluno – peso, gordura corpórea, altura, flexibilidade,

resistência), musculação, aulas de alongamento, aulas de GAP, aulas do sistema *BodySystem* e serviço de estacionamento. No quadro 2, a seguir, destaca-se a visão e missão da academia *Gym Way*:

Visão: Ser referencial na cidade na promoção da qualidade de vida e bem estar dos alunos, para que estes se sintam no melhor momento do seu dia com um atendimento personalizado.

Missão: Contribuir para a melhoria da qualidade de vida e bem estar dos alunos gerando a promoção da saúde emocional, física e social.

Quadro 2: Visão e missão da academia *Gym Way*

Fonte: elaborado pelo autor

A *Gym Way* funcionará de segunda a sexta-feira, das 6h30min às 22hs, e aos sábados das 10hs às 18hs. Nos domingos e feriados, a academia não estará aberta aos alunos. Espera-se ter uma grande variedade de alunos, desde estudantes até executivos e idosos.

Estuda-se a possibilidade de instalar o negócio no Bairro Centro da Cidade de Caieiras, na Avenida dos Estudantes. O empreendedor deste projeto acredita ser a área perfeita para a instalação de uma academia, pois está localizada no centro da cidade e rodeada por escolas, faculdade, bancos, supermercados, empresas e comércio em geral. Trata-se de uma região onde há um grande fluxo de carros e de pedestres.

A academia contará com 13 funcionários, sendo 2 recepcionistas – 1 trabalhará das 8hs às 15hs e a outra das 14hs as 22hs (ambas com 1 hora de descanso); 1 estagiário da área de Educação Física – trabalhará das 12h às 17h30min; 7 profissionais da área de Educação Física (responsáveis pelas aulas, bem como pela orientação e auxílio na musculação) que trabalharam em turnos diferentes para atender o horário de funcionamento da academia e 2 faxineiras que vão trabalhar em horários intercalados. Vale destacar também que a academia contará com a ajuda de um profissional da área médica (registrado no CRM) para a realização dos exames médicos, bem como de um técnico de manutenção de equipamentos.

A empresa será de natureza prestadora de serviço, uma vez que será oferecido atendimento aos alunos, desde o estacionamento até a área interna da academia (recepção e área de exercício). A forma jurídica estabelecida será de Sociedade Limitada, onde duas ou mais pessoas associam-se para a criação de uma pessoa jurídica, com existência e patrimônio distintos da pessoa física dos sócios.

Quanto à tributação, a academia *Gym Way* estará inserida no regime SIMPLES Nacional – Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte. Estas irão se beneficiar da redução e simplificação dos tributos, além de um imposto único junto à União. Este enquadramento está sujeito à aprovação da Receita Federal que leva em consideração o ramo de atividade e a estimativa de faturamento anual da empresa. Para a legalização da empresa, será contratado um contador, que terá que fazer registro do empreendimento nos seguintes órgãos:

- a) Junta Comercial;
- b) Secretaria da Receita Federal (CNPJ);
- c) Secretaria Estadual da Fazenda;
- d) Prefeitura do Município de Caieiras, para obtenção do alvará de funcionamento;
- e) Enquadramento na Entidade Sindical Patronal, onde a empresa ficará obrigada a recolher anualmente a Contribuição Sindical Patronal;
- f) Cadastro junto à Caixa Econômica Federal no sistema “Conectividade Social – INSS/FGTS”;
- g) Corpo de Bombeiros Militar.

O empreendimento deverá adequar suas instalações de acordo com o Código Sanitário (especificações legais sobre a condição física) para a obtenção do alvará de licença sanitária. Esta fiscalização cabe a Agência Nacional de Vigilância Sanitária que fica a cargo das Secretarias Estadual e Municipal da Saúde. Deve também preparar e enviar o requerimento ao chefe do DFA/SIV do Estado solicitando a vistoria dos aparelhos e equipamentos.

A estrutura do imóvel compreende uma área de 450 m², espaço suficiente para a área da recepção, da sala de avaliação e de exame médico, do escritório, vestiários, estacionamento, da sala de aula e do ambiente para aparelhagem e equipamentos. Os principais aparelhos, equipamentos, móveis e utensílios a serem utilizados seguem listados no quadro 3:

Aparelhos e Equipamentos	Móveis e Utensílios
Apoio para barra (agachamento)	Aparelhos de Som
Banco 90°	Armário para Escritório
Banco com Inclinação	Arquivos
Banco com Inclinação de Supino (apoio para barra)	Balança
Barras, Alteres e Anilhas	Bancadas (banheiro)
Bicicletas	Bancos
Bolas Suíças	Bebedouros
Caneleiras	Cadeiras
Colchonetes	Leitor de impressão digital
Cordas Elásticas	Chuveiros
Cordas Elásticas	DVD Player
Elíptico	Espelhos
Espaldar para Alongamento	Garda-Volume (vestiários)
Esteiras	Lixeiras
Máquina Leg Press	Multifuncional
Máquina de Pull- Over	Material para Escritório
Máquina de Cross-Over	Mesas
Máquina de Remada	Microcomputadores
Máquina de Supino Reto	Balcão para Recepção
Máquina Extensora	Quadro para Recados
Máquina Flexora	<i>Software</i> de Controle de Alunos
Máquina para Adução/Abdução	Telefone
Máquina para Panturrilha	Televisores
Peitoral Dorsal Pec-Deck	Vasos Sanitários
Porta Barras, Halteres e Anilhas	Ventiladores
Steps	Suporte de parede

Quadro 3: Lista de aparelhos, equipamento, móveis e utensílios

Fonte: Dados primários, 2009

Os aparelhos, equipamentos, móveis e utensílios apresentam valores diferenciados no mercado. Sendo assim, os valores atribuídos a eles levaram como base uma média em relação aos valores encontrados no mercado. O Sebrae (2009) apresenta como valor mínimo, para o investimento em aparelhos e equipamentos, R\$ 40.000. A partir disso, definiu-se que o valor a ser considerado no investimento desses equipamentos será de R\$ 50.000. Em relação aos móveis e utensílios o mercado apresentou uma média de R\$ 15.000. Esses valores serão utilizados para a produção do plano financeiro (seção 4.5).

Um dos primeiros desafios a ser enfrentados pela academia será sua consolidação, o seu reconhecimento no mercado e a aceitação da população de Caieiras. Para isso, o empreendimento apresentará como diferenciais competitivos sua localização, os serviços

prestados (aulas diferenciadas do sistema *BodySystem* e atendimento) e o ambiente amigável e familiar.

4.1.1 Perfil do empreendedor

O empreendedor precisa assumir riscos, além de destinar muito esforço para a concretização de seus ideais. Enxerga tudo isso com prazer, pois para ele é uma realização pessoal, e está disposto a destinar tempo e energia para o alcance de suas metas. Outro ponto característico do empreendedor é o fato de não se intimidar quando suas idéias dão errado, ele vê estes erros como forma de aprendizado e crescimento.

O empreendedor que pretende investir nesta área precisa ter, pelo menos, experiência comercial, conhecimento do setor, bem como apresentar as seguintes características: afinidade com o setor, habilidade de relacionamento e de motivar equipes, capacidade para manter-se atualizado tecnicamente e de buscar constantemente conhecimento e inovações na área de saúde e de educação física, habilidade gerencial e conhecimento de marketing de serviços.

Para se trabalhar no ramo de academia de ginástica, o proprietário do negócio precisa adequar-se a um perfil arrojado, descontraído e alegre. Este deve estar comprometido com a evolução do negócio, deve estar atento às mudanças do mercado *fitness* e do mercado em que atua, bem como das possíveis mudanças e inovações de seus concorrentes.

4.2 PRODUTOS E SERVIÇOS

A academia *Gym Way* tem como objetivo oferecer aos seus alunos os melhores serviços, reunindo técnica, experiência e entretenimento. Inicialmente, a academia não oferecerá produtos, pois tem como foco inicial o reconhecimento da qualidade dos serviços prestados. Porém, tem-se a idéia de criar um espaço natural, onde os alunos poderão encontrar

sucos naturais, bebidas energéticas, lanches e salgados em geral, bem como a criação de vestuário e acessórios de academia personalizados com a marca *Gym Way*. Esta idéia só será posta em vigor, depois que o empreendimento conquistar espaço no mercado.

Para tanto, vale destacar os serviços prestados pela academia. Os serviços de cadastro e apresentação da academia serão de responsabilidade das recepcionistas, bem como dos professores, do estagiário e do(s) sócio-proprietário(s). Tanto a avaliação física quanto as aulas e o auxílio nas atividades de musculação é de responsabilidade dos profissionais de Educação Física. Nas aulas de alongamento o professor utilizará colchonetes, steps, bola suíça, em prol do melhor desenvolvimento e alongamento dos músculos dos alunos. Esta aula tem duração de uma hora.

Em relação às aulas *BodySystem*, estas só poderão ser ministradas pelos profissionais cadastrados neste sistema. Estas aulas utilizam equipamentos diferenciados e tem duração de uma hora também. Nas aulas de *Bodypump* serão utilizadas pequenas cama elásticas, nas aulas de RPM bicicletas especializadas são necessárias para dar ritmo e carga, nas aulas de *Bodybalance*, *Bodyjam* e *Bodycombat* não se utiliza nenhum equipamento ou material adicional, apenas necessita da vontade e determinação dos alunos. Já, nas aulas de *Bodypump* utilizam barras e anilhas. Esta aula assemelha-se com a musculação, porem a repetição dos exercícios é mais concentrada e intensa. Destaca-se que o exame médico fica ao encargo de um profissional da área médica com registro no CRM.

4.3 ANÁLISE DE MERCADO

Neste tópico, são analisados os principais concorrentes, os fornecedores e a clientela que é esperada para o empreendimento, bem como as principais oportunidades e ameaças ao empreendimento.

4.3.1 Mercado consumidor

Perante o que foi apresentado na fundamentação teórica e no desenvolvimento da metodologia aplicada, os consumidores são indispensáveis para o sucesso do negócio.

O público-alvo da academia *Gym Way* é formado por estudantes, donas de casa, trabalhadores (solteiros e casados), mulheres grávidas e idosos. Os estudantes, formados por jovens com faixa etária entre 15 e 24 anos, normalmente, procuram por atividades diferenciadas e variadas. Assim sendo, procuram participar de todas as atividades oferecidas pela academia.

Quanto aos trabalhadores, procuram atividades para relaxar após o jornada do dia, ou então procuram uma energia antes da jornada diária. Interessam-se mais pela musculação, mas ultimamente este público tem apresentado um interesse maior pelas aulas do sistema *BodySystem* para mudar um pouco de ambiente, algo mais animado e interativo.

Já as mulheres grávidas e os idosos requerem uma atenção maior, pois escolhem fazer exercícios para melhorar sua qualidade de vida e/ou por indicação médica. Este grupo, em específico, recebe atenção especial do profissional (menos alunos por grupo) e praticam apenas as aulas de alongamento e um pouco de musculação.

A partir disto, estima-se que mulheres grávidas e idosos frequentem o estabelecimento, pelo menos, 2 vezes por semana seguindo as aulas estabelecidas. Esta frequência é suficiente para atingir os objetivos e as necessidades deste público. Já os demais, precisam ter uma frequência mínima de 3 vezes por semana. Os objetivos deste público variam muito e compreendem, basicamente a perda/ganho de peso, definição muscular, aumento da resistência física.

A academia tem como foco inicial atender a população das classes A e B, mas pretende-se também atingir a classe C com descontos nas mensalidades no período das 11hs às 16hs. A cidade caracteriza-se por ter um grande número de idosos e de jovens, e é por essa razão que investir nesse público é de grande valia para conquistar espaço no mercado e garantir a sobrevivência do empreendimento.

4.3.2 Mercado concorrente

O ramo de academia exige aprimoramento dos serviços e agregação de valor constante. Com isso, faz-se necessário o estudo dos concorrentes para conhecer melhor seus serviços e o seu atendimento para que assim o novo empreendimento possa se adequar a esses ou então oferecer algo melhor e diferenciado.

Apresentam-se os principais concorrentes da academia *Gym Way* que se localizam próximo à região de instalação:

- a) Titan: Localizada a duas ruas acima da localização da academia *Gym Way* (Rua Ambrosina do Carmo Buonaguide), a academia Titan oferece a seus alunos aulas de *jiu-jitsu*, aulas de abdominal e musculação. Tem como foco exercícios para o sexo masculino, porém algumas pessoas do sexo feminino também frequentam o local. A rua em que está instalada é estreita e não existe a possibilidade de estacionar na via. A academia não oferece estacionamento a seus clientes. Vale destacar que seu funcionamento de segunda a sexta-feira é das 7hs às 22hs e aos sábados das 10hs às 19hs.
- b) Academia: Localizada a quatro ruas acima da localização da academia *Gym Way* (Rua São Francisco), a Academia oferece a seus alunos apenas o serviço de musculação. Trata-se de um imóvel pequeno e pouco arejado. Não há estacionamento para os alunos. O horário de funcionamento é de segunda a sexta-feira das 7hs às 21hs.
- c) Releve: Localizada em uma das avenidas principais da cidade (Avenida Quatorze de Dezembro), transversal a avenida onde o novo empreendimento será instalado, a academia Releve engloba uma grande variedade de modalidades. Trata-se de um concorrente indireto à Academia *Gym Way*, pois oferece aulas de natação, hidroginástica, balé, sapateado, jazz e ginástica olímpica. Tem como público-alvo crianças e idosos. Não oferece estacionamento a seus alunos. O horário de funcionamento é de segunda a sexta-feira das 8hs às 21hs e de sábado das 8hs às 12hs.

Há outros estabelecimentos concorrentes, mas por estarem distantes da região central da cidade e por não oferecerem serviços diferenciados, não foram levados em consideração.

Através desta análise foi possível também determinar o valor das mensalidades, bem como os planos de pagamento. Estes estabelecimentos apresentam mensalidades em torno de 75 e 95 reais. Na Titan e na Academia, o aluno pode realizar todas as atividades oferecidas. Já na academia Relevê, este valor refere-se apenas a uma modalidade. Sendo assim, determinou-se que a mensalidade da academia *Gym Way* será de 108 reais, pois além do aluno poder praticar todas as atividades oferecidas, terá um diferencial em atendimento e em serviço (aulas do sistema *BodySystem*).

Com o crescente número de novas academias abrindo as portas atualmente, a equipe da academia *Gym Way*, preocupada com o melhor atendimento e bem estar de seus clientes, ficará empenhada em proporcionar um ambiente agradável e um atendimento diferenciado, deixando bem claro para cada aluno suas preferências e desejos. Buscará alcançar os objetivos de cada pessoa, de forma individual, obedecendo a seus princípios.

4.3.3 Mercado fornecedor

A política do relacionamento entre a empresa e seus fornecedores é capaz de formar parcerias com o intuito de aperfeiçoar o desenvolvimento da organização, gerando maior lucratividade e abrangência no mercado. Com o desenvolvimento da Internet, os espaços diminuíram e está cada vez mais fácil a negociação com os fornecedores. Hoje em dia, é possível encontrar diferentes fornecedores para aparelhos e equipamentos de academia, e esta facilidade torna a negociação um fator importante, pois se pode conseguir descontos, prazos e entregas especiais. Fornecedores fornecem, algumas vezes, equipamentos que podem diminuir o custo do investimento.

Foram pesquisados alguns fornecedores da aparelhagem necessária para o funcionamento da academia, sendo listados alguns a seguir:

- a) Athletic – Best for life;

- b) New Fitness;
- c) Health Care;
- d) Aparatto Sport;
- e) BBC KIP;
- f) Corpore Fitness;
- g) Cybex Brasil;
- h) Energy – Equipamentos de Ginástica Ltda;
- i) Fitness Gym;
- j) Reebok Fitness;
- k) Megafitness;
- l) Nova Forma.

Após a identificação dos mercados consumidor, concorrente e fornecedor, faz-se necessário apresentar as oportunidades, as ameaças e as estratégias necessárias para lidar com essas situações.

4.3.4 Oportunidades e ameaças

Identificar e analisar as oportunidades e ameaças do ambiente em que a academia irá atuar contribui para o crescimento do negócio. Gerenciar as mudanças, os fatos e acontecimentos que ocorrem na empresa e em seu ambiente são fundamentais para o seu desenvolvimento. Sendo assim, as oportunidades que auxiliarão no crescimento, lucro e fortalecimento da empresa são:

- a) Crescente preocupação das pessoas com a qualidade de vida e saúde – esta preocupação está presente em todas as pessoas independente da idade. Atualmente procuram serviços de qualidade para o bem estar e auxílio em problemas de saúde;

- b) Fidelização dos clientes - atrair clientes por meio das novidades criadas pelo empreendimento, e trazer novos frequentadores por meio dos que já frequentam;
- c) Maior interesse dos idosos – o envelhecimento da população brasileira é reflexo do aumento da expectativa de vida da população. Sendo assim, investir nesse nicho de mercado é muito importante para o crescimento da empresa;
- d) Crescimento do gasto com atividades de lazer – segundo pesquisas do IBGE, foi identificada uma crescente porcentagem da quantia investida em atividades de lazer. Muitas pessoas recorrem às academias para relaxar, esquecer dos problemas.
- e) Aumento do poder aquisitivo da Classe C – essa classe social pode vir a ser um grande impulsionador para o crescimento dos negócios da empresa. Com o aumento do poder aquisitivo, podem a passar a investir mais no lazer e na melhoria da qualidade de vida.

Vale ressaltar também as principais ameaças observadas no ambiente, tais como:

- a) Sazonalidade na utilização da academia – a academia pode vir a ter variação de movimento em determinadas épocas do ano, fator que o empreendedor deve levar em consideração;
- b) Maior investimento da concorrência – sentindo-se ameaçados pelo novo empreendimento, os concorrentes podem investir fortemente nos negócios a partir da análise da oportunidade lançada no mercado;
- c) Não aceitação da academia pela população – algumas das novas idéias criadas para o conceito da nova academia podem não ser bem aceitas, ocasionando a adaptação das mesmas, alteração ou até mesmo cancelamento;
- d) Surgimento de novos concorrentes – novos empreendedores podem se interessar pelo mercado, e em cima dessa nova oportunidade, venham a investir no mesmo nicho de mercado;
- e) Proximidade da cidade de Caieiras a capital de São Paulo – muitos moradores trabalham fora da cidade e próximos a capital, podendo assim preferir frequentar academias perto do trabalho.

Após a análise das oportunidades e ameaças que o novo empreendimento poderá enfrentar, são definidas estratégias para enfrentá-las. As estratégias relacionadas às oportunidades são:

- a) Investimento em atividades, profissionais e equipamentos de qualidade para criar uma imagem de confiança e credibilidade perante os clientes e a população da cidade;
- b) Criar parcerias com escolas, empresas e associações para obter vantagem competitiva em relação à concorrência. Oferecer descontos no pagamento das mensalidades e também brindes, como garrafinhas, toalhas, camisetas;
- c) Em relação aos idosos, será realizada uma parceria com a Associação da Terceira Idade da cidade de Caieiras. Com essa parceria a academia conquistará um maior número de pessoas dessa faixa etária podendo assim contatar com a maior divulgação dos serviços voltados a este público;
- d) Em horários classificados como sendo de baixa movimentação de alunos no empreendimento (11hs às 16hs) serão ofertados descontos para os alunos que pretendem frequentar a academia neste período. Visa-se com isso atingir a população da classe C.

As estratégias para bloquear as possíveis ameaças em relação à sazonalidade, investimento dos concorrentes, novos entrantes e a não aceitação da população são difíceis de serem traçadas, porém o empreendedor deve sempre focar em se antecipar perante a ação destas ameaças, de forma a minimizá-las. O fortalecimento da empresa através das parcerias e das formas de pagamento cria vantagem competitiva em relação à concorrência e a novos entrantes.

Em relação à proximidade da cidade de Caieiras com a capital de São Paulo, o empreendedor deve investir na qualidade das aulas, dos profissionais e dos serviços oferecidos, bem como apresentar um diferencial na precificação (descontos maiores e menores mensalidades) para garantir aos clientes efetividade e eficiência, quando comparado as academias da capital.

Tais hipóteses de oportunidades e ameaças serão acompanhadas periodicamente, e a observação de outros fatores positivos ou negativos será uma das ferramentas para manter a vantagem competitiva perante a concorrência.

4.4 PLANO DE MARKETING

Os esforços de marketing da empresa estão relacionados à satisfação das necessidades do cliente e à divulgação da qualidade dos serviços. A empresa fará o possível para que o cliente saia da academia com um alto nível de satisfação, que o desempenho dos profissionais e dos serviços supere suas expectativas, fazendo, assim, com que ele mesmo se torne o maior divulgador do serviço oferecido pela empresa.

A busca pela inovação é outro esforço de marketing que será efetuado pela empresa. É notado que o público em geral exige e gosta de novidades, para isso a empresa procurará dar espaço para manifestações dos clientes e atenderá, na medida do possível, as sugestões. Os sócios e os profissionais de Educação Física freqüentarão eventos, *workshops*, e palestras com o intuito de aprimorar os serviços e trazer novidades aos alunos. Os principais eventos do setor são:

- a) Fitness Brasil Latin American Conference & Trade Show;
- b) Convenção Internacional Promofitness;
- c) Congresso Nacional de Educação Física;
- d) Congressos oferecidos pela ACAD (Associação Brasileira de Academias);
- e) IHRSA Fitness Brasil;
- f) Encontro Internacional de Esporte e Atividade Física.
- g) Eventos realizados pela empresa Korppus – JOPEF, Simpósios, Cursos e *Workshops*.

Com o intuito da melhoria contínua, a organização deixará a disposição no balcão da recepção uma pesquisa de opinião que tem como principais objetivos a avaliação dos clientes em relação aos serviços prestados, a equipe de trabalho da academia, bem como as instalações e o ambiente. Terá também uma caixa de críticas e sugestões. Este *feedback* auxiliará no melhor desenvolvimento da empresa, de seus serviços e da equipe.

Nesse contexto, compreender e utilizar todas as informações possíveis para satisfazer as necessidades dos clientes traz resultados positivos para a empresa. Portanto, faz-se necessário descrever cada uma das variáveis do composto de marketing.

4.4.1 Produtos e serviços

Uma academia de ginástica, em sua essência, não oferece produtos aos seus clientes, mas sim serviços. Esses serviços são a base para o sucesso do negócio. Para se ter destaque frente ao mercado concorrente, a empresa precisa apresentar um serviço de alta qualidade e que tenha uma ótima aceitação no mercado.

O serviço de qualidade deve iniciar desde o primeiro contato com o cliente, até sua saída da academia. Os serviços prestados pela academia *Gym Way* estão descritos a seguir:

- a) Serviço de recepção e atendimento: trata-se do primeiro contato com o cliente. A recepcionista ou o sócio-proprietário do negócio dará as boas vindas ao cliente ou potencial cliente. Este por sua vez apresentará os serviços da academia e também mostrará as instalações e o espaço do empreendimento. Após essa demonstração será apresentado as formas de pagamento, salientando que o serviço de avaliação física e o exame médico são inteiramente grátis;
- b) Serviço de auxílio nas atividades de musculação: Em sua primeira aula, o aluno será orientado a marcar na recepção um horário para a realização da avaliação física e do exame médico. O professor ou estagiário irá conversar com o aluno para entender o que ele pretende alcançar ou conquistar através dos exercícios. Através desta conversa e dos resultados da avaliação física, o profissional de Educação Física montará um treino individual para cada aluno. Este treino poderá ser intercalado com as aulas de ginástica da academia;
- c) Serviço de auxílio às aulas de ginástica: o profissional responsável pela aula irá orientar o aluno quanto ao movimento a ser realizado, sua intensidade e quanto à região do corpo que será mais trabalhada. Durante sua execução, este profissional monitorará os alunos para que estes trabalhem corretamente (postura e respiração).
- d) Exame Médico: este serviço é gratuito. Trata-se da liberação do aluno, através de um documento médico, para a realização de atividades físicas. Cabe ao aluno decidir se irá realizar este serviço na academia ou em um hospital ou clínica médica. Vale ressaltar que este exame será realizado por um profissional da área médica;

- e) Avaliação Física: trata-se da avaliação da condição corporal atual do aluno – peso, gordura corpórea, altura, flexibilidade, resistência. Através deste serviço e das necessidades do aluno, o profissional de Educação Física conseguirá definir os exercícios mais indicados para atender estas necessidades;
- f) Serviço Administrativo e de Manutenção: o serviço administrativo compreende o controle das atividades gerais da academia, tais como compras, pagamentos, gestão financeira, gestão de pessoas, estratégias de marketing e outras providências necessárias para o bom funcionamento do negócio. A atividade de manutenção será realizada por um profissional experiente para reparar possíveis problemas nos equipamentos de musculação, problemas elétricos e de estrutura.

O serviço que merece maior destaque na academia são as aulas do sistema *BodySystem*, pois nenhuma academia da região oferece este sistema de aulas. O *BodySystem* é um programa de ginástica criado na Nova Zelândia em 1980 como parte da *Les Milles World of Fitness*, rede de nove academias conhecidas em todo país pelo grande número de clientes/alunos que atende desde sua fundação. Foi trazido para o Brasil em 1997, e tem aqui o maior número de praticantes na América Latina.

Trata-se de um conjunto de programas prontos de aulas de levantamento de peso (*Bodypump*), coletiva de bicicleta similar ao *spinning* (RPM), de dança (*Bodyjam*), de equilíbrio da mente e do corpo através das técnicas de Yoga e do Pilates (*Bodybalance*), de cama elástica (*Bodyjump*) e de artes marciais (*Bodycombat*). Embora o programa seja uma tentativa de monopolizar essas atividades, o clima da aula atende as expectativas do aluno com relação a resultado no corpo.

Uma das grandes vantagens desse programa, além do excelente marketing, é a conquista de um 'certificado' de garantia no nome da academia. Este sistema incorpora o empreendimento, trazendo mais segurança eficácia e motivação. Proporciona também, um crescimento considerável do número de alunos e pode aumentar o lucro com a comercialização de produtos derivados dos programas, como roupas e acessórios. Estes produtos são bastante procurados pelos alunos e servem, mesmo que indiretamente, como forma de fidelização ao programa e, conseqüentemente, à academia.

4.4.2 Preço

Na academia *Gym Way* os preços serão determinados pelo sócio(s)-proprietário(s), mas levando-se em consideração também a média do mercado. A academia não tem como estratégia principal o preço, mas sim as inovações constantes, a diferenciação dos serviços e das aulas (*BodySystem*), o atendimento diferenciado e personalizado e o ambiente agradável e familiar.

Os preços irão variar dependendo do que o cliente quer. Para isso, a academia oferecerá alguns planos de pagamento, tais como:

- a) Plano Individual: este plano apresenta diferenciação de preço em relação ao contrato. Pode-se pagar por mês (R\$108,00), por quadrimestre (4 vezes de R\$100,00), por semestre (6 vezes de R\$ 95,00) ou por ano (12 vezes de R\$85,00).
- b) Plano Família: este plano também apresenta diferenciação de preço em relação ao contrato. É mais barato do que o plano individual, pois visa facilitar o pagamento das mensalidades pela família. Pode ser pago por quadrimestre (4 vezes de R\$95,00), por semestre (6 vezes de R\$90,00) ou por ano (12 vezes de R\$80,00).
- c) Plano Empresarial: funciona da mesma forma que os anteriores. Os alunos serão enquadrados neste plano quando cinco ou mais pessoas da mesma empresa frequentarem a academia. Os descontos são os mesmos oferecidos pelo Plano Família.

4.4.3 Praça

Uma boa localização é aquela que favorece o acesso das pessoas com o menor grau de dificuldade possível. A escolha do local requer pesquisa e decisão sobre o tipo de público a ser atendido. A proximidade de estabelecimentos escolares, bancos, empresas, zonas comerciais ou concentração de escritórios traz bons resultados. Com isso em mente,

4.4.4 Promoção

Os meios de divulgação de uma academia variam de acordo com o porte do negócio e do público-alvo. Para o empreendimento em questão, levando-se em consideração o modo de divulgação de outras empresas, a divulgação, inicialmente, será feita através da distribuição de *flyers* (folhetos com a apresentação da academia e de seus serviços) pelos pontos onde se encontra o público-alvo (escolas, faculdade, empresas, bancos, comércio em geral) e através também de um carro de som, pois a região é pequena e possibilita esse tipo de divulgação.

Outro meio de divulgação será o marketing recíproco, em que se utiliza de estabelecimentos afins para a divulgação da academia, através da fixação de cartazes, faixas e da apresentação da academia pela equipe de trabalho (nas escolas e na faculdade). A empresa precisa preocupar-se com sua imagem, pois acredita que um dos principais meios de divulgação de seu negócio é o marketing boca a boca, onde os próprios clientes e a equipe de trabalho comentam com os conhecidos a respeito do empreendimento. Trata-se de uma divulgação sem custo e que transmite de imediato as características e qualidades dos serviços prestados.

Na medida em que os negócios forem crescendo e as possibilidades econômicas e financeiras da empresa melhorar, serão utilizados anúncios em jornais do bairro, rádios regionais e *outdoor* para a divulgação da academia. Os *outdoors*, caso venham a ser utilizados, serão colocados na entrada da cidade (próxima à avenida onde será instalada a academia), na frente das escolas e da faculdade da cidade, bem como na Avenida Professor Carvalho Pinto, onde há intenso fluxo de carros, transporte público e pessoas. A divulgação através de *site* na Internet será importante, pois possibilitará a exposição de fotografias do ambiente e de freqüentadores que autorizem a publicação de sua imagem.

Será utilizado também, como diferencial, cartazes e faixas divulgando as aulas *BodySystem*, destacando a possibilidade de uma aula experimental grátis para conhecer melhor o sistema e suas aulas.

Vale destacar também a comercialização dos serviços prestados. Um cliente interessado em conhecer a academia, contará com o auxílio de uma das recepcionistas e/ou de um dos sócios do negócio para lhe apresentar as instalações internas, bem como as formas de

pagamento e descontos. Este potencial cliente ganhará o direito de fazer uma aula experimental, para conhecer melhor a equipe *Gym Way* e os serviços por eles prestados.

Acredita-se que a idéia desenvolvida, neste trabalho, é uma necessidade real do mercado. Falta saber se o negócio é viável financeiramente. Este, então, é o assunto da próxima seção.

4.5 PLANO FINANCEIRO

Com o objetivo de verificar a viabilidade do negócio, é realizado um levantamento dos aspectos financeiros. Pretende-se, neste momento, fazer a projeção das receitas, despesas e investimentos necessários para a constituição do negócio, bem como analisar sua viabilidade financeira em diferentes cenários. Na tabela 1 é possível observar as principais definições do plano financeiro:

TABELA 1: Itens do plano financeiro

Itens	Definição
Mensalidade média por aluno	R\$95,00
Carga tributária (ISS)	8,6%
Depreciação de equipamentos, móveis e utensílios	10% a.a.
Imposto de Renda (IR)	34%
Fluxo de pagamentos e recebimentos	À vista
Taxa de retorno esperada	14%a.a.

Fonte: elaborado pelo autor

Vale ressaltar que a taxa de retorno esperada no investimento (14% a.a.) foi calculada a partir da soma de uma taxa livre de risco, adicionada de um prêmio de risco. Para este projeto, a taxa livre de risco considerada é a taxa de juros corrente do país (8,75% a.a.), e um prêmio de risco de 5,25% a.a.. Essa taxa de oportunidade também teve como base o rendimento mínimo esperado em relação a renda fixa (CDC/CDI).

4.5.1 Fontes de recursos (financiamentos)

As fontes de recursos financeiros serão oriundas dos próprios sócios, ou seja, 100% de capital próprio. Porém, se visualizarem que ao longo do andamento das atividades da academia não terão dinheiro suficiente para cobrir as despesas do negócio, poderão recorrer a familiares e amigos, aos bancos através de empréstimos e aos fornecedores através da negociação do preço de venda (crédito comercial ou empréstimo e aluguel de equipamentos).

4.5.1 Investimentos iniciais

Investimentos iniciais compreendem todo o capital empregado para iniciar e viabilizar o negócio. As despesas pré-operacionais são todos os gastos ou despesas realizadas com o registro da marca, o registro da empresa, criação do logotipo, criação do *site* da empresa, honorários profissionais e outros. Destacam-se, na tabela 2, as despesas pré-operacionais necessárias para a abertura da academia *Gym Way*.

TABELA 2: Despesas pré-operacionais

Despesas pré-operacionais	Valor (R\$)
Registro da marca	350,00
Registro da empresa	200,00
Criação do logotipo	250,00
Criação do <i>site</i> da empresa	450,00
Honorários	250,00
Marketing de lançamento	3.500,00
TOTAL	5.000,00

Fonte: elaborado pelo autor

Os investimentos fixos necessários compreendem os gastos com a compra dos aparelhos e equipamentos, móveis e utensílios, adesão ao sistema *BodySystem*, instalações e reformas em geral. Estes podem ser visualizados a seguir, na tabela 3:

TABELA 3: Investimentos fixos

Investimentos fixos	Valor (R\$)
Aparelhos e equipamentos	50.000,00
Móveis e utensílios	15.000,00
Sistema <i>BodySystem</i>	7.200,00
Reformas e Instalações	11.000,00
TOTAL	83.200,00

Fonte: elaborado pelo autor

Além das despesas pré-operacionais e investimentos fixos, faz-se também necessário estimar os custos mensais operacionais do projeto, tornando possível a análise de sua viabilidade. Estes custos representam o capital de giro necessário para suportar a atividade produtiva da empresa, que será também obtida por meio de capital próprio. Na tabela 4, é possível observar todos os custos mensais que serão despendidos para funcionamento da academia:

TABELA 4: Custos mensais

Custos mensais	Valor (R\$)
Telefone	200,00
Energia elétrica	300,00
Água	250,00
Materiais de expediente	60,00
Materiais de limpeza	200,00
Manutenção de equipamentos	400,00
Salários e encargo sociais	15.000,00
Honorário do contador e médico	2.000,00
Publicidade e propaganda	1.500,00
Pró-labore	1.000,00
TOTAL	20.910,00

Fonte: elaborado pelo autor

É importante ressaltar que, para fins de análise de viabilidade deste projeto, todos os custos aqui apresentados serão considerados custos fixos. Esta definição deve-se ao fato de que a maioria dos custos citados não variam de acordo com o grau de funcionamento da academia, exceto custos com água e manutenção de equipamentos. Estes dois custos, no entanto, possuem pouca representatividade quando relacionados ao total de gastos mensais e pouco variam com o aumento ou redução de alunos na academia.

Após a apresentação destes dados é possível apresentar o valor total do investimento inicial necessário para iniciar as atividades da academia. Estes dados estão representados na tabela 5:

TABELA 5: Investimento inicial total

Investimento inicial total	Valor (R\$)
Despesas pré-operacionais	5.000,00
Investimentos fixos	83.200,00
Capital de giro	20.910,00
TOTAL	109.110,00

Fonte: elaborado pelo autor

Esta tabela mostra que o valor total investido inicialmente no negócio é de, aproximadamente, R\$109 mil.

Após apresentação do investimento inicial necessário para abertura do negócio e dos custos mensais vinculados ao seu funcionamento, faz-se possível apresentar as demonstrações financeiras deste empreendimento. Estas são mostradas na seção a seguir.

4.5.1 Demonstrações financeiras

Para demonstrar os números do empreendimento, é necessário estimar sua receita nas possíveis situações de mercado. Aqui, a receita será projetada considerando três diferentes cenários: pessimista, realista e otimista. Na tabela 6 é possível observar estes cenários, os quais consideram o número de alunos esperado para o 1º ano de funcionamento e o crescimento esperado para os próximos dois anos (após o terceiro ano, a projeção é de que a academia mantenha estável o número de alunos durante os próximos anos de funcionamento). O crescimento anual do número de alunos tem como base a capacidade total do estabelecimento, 500 pessoas.

TABELA 6: Cenários considerados

Cenário	Alunos 1º ano	Crescimento 2º e 3º ano
Otimista	295	30%
Realista	250	25%
Pessimista	215	20%

Fonte: elaborado pelo autor

A partir destes cenários, é possível estimar a projeção da receita bruta, conforme tabela 7:

TABELA 7: Projeção da receita bruta

Cenário/Receita	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Otimista	336.300,00	437.190,00	568.347,00
Realista	285.000,00	356.250,00	445.312,50
Pessimista	245.100,00	294.120,00	352.944,00

Fonte: elaborado pelo autor

A projeção da receita auxiliará na confecção da Demonstração de Resultados do Exercício, a DRE, onde será possível verificar, período a período, o Lucro Líquido da empresa. Considerando que, para posterior análise da viabilidade do negócio, será necessário obter os Fluxos de Caixa da empresa, foi adicionado ao fim da DRE o resultado do fluxo de caixa de cada período, para os três cenários.

TABELA 8: DRE – cenário pessimista

(em R\$)	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Receita Bruta	245.100	294.120	352.944
ISS	-21.079	-25.294	-30.353
Receita Líquida	224.021	268.826	322.591
Custos fixos	-250.920	-250.920	-250.920
Lucro Operacional	-26.899	17.906	71.671
Depreciação	-6.500	-6.500	-6.500
LAIR	-33.399	11.406	65.171
IR	0	-3.878	-22.158
Lucro Líquido	-33.399	7.528	43.013
Depreciação	6.500	6.500	6.500
Fluxo de Caixa	-26.899	14.028	49.513

Fonte: elaborado pelo autor

TABELA 9: DRE – cenário realista

(em R\$)	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Receita Bruta	285.000	356.250	445.313
ISS	-24.510	-30.638	-38.297
Receita Líquida	260.490	325.613	407.016
Custos fixos	-250.920	-250.920	-250.920
Lucro Operacional	9.570	74.693	156.096
Depreciação	-6.500	-6.500	-6.500
LAIR	3.070	68.193	149.596
IR	-1.044	-23.185	-50.863
Lucro Líquido	2.026	45.007	98.733
Depreciação	6.500	6.500	6.500
Fluxo de Caixa	8.526	51.507	105.233

Fonte: elaborado pelo autor

TABELA 10: DRE – cenário otimista

(em R\$)	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Receita Bruta	336.300	437.190	568.347
ISS	-28.922	-37.598	-48.878
Receita Líquida	307.378	399.592	519.469
Custos fixos	-250.920	-250.920	-250.920
Lucro Operacional	56.458	148.672	268.549
Depreciação	-6.500	-6.500	-6.500
LAIR	49.958	142.172	262.049
IR	-16.986	-48.338	-89.097
Lucro Líquido	32.972	93.833	172.952
Depreciação	6.500	6.500	6.500
Fluxo de Caixa	39.472	100.333	179.452

Fonte: elaborado pelo autor

Após a demonstração da DRE dos três possíveis cenários, apresenta-se na tabela 11, o Balanço Patrimonial da academia *Gym Way*, com base no cenário realista:

TABELA 11: Balanço Patrimonial

Balanço Patrimonial	Ano 1	Ano 2	Ano 3
ATIVO	86.636,20	123.117,05	170.343,11
Ativo Circulante	28.136,20	71.117,05	124.843,11
Caixa	8.526,20	51.507,05	105.233,11
Bancos	19.610,00	19.610,00	19.610,00
Ativo Não Circulante	58.500,00	52.000,00	45.500,00
Máquinas e equipamentos	45.000,00	40.000,00	35.000,00
Bens e móveis	13.500,00	12.000,00	10.500,00
PASSIVO	0	0	0
PL	86.636,20	123.117,05	170.343,11
Capital Social	78.110,00	71.610,00	65.110,00
Lucros ou prejuízos acumulados	8.526,20	51.507,05	105.233,11

Fonte: elaborado pelo autor

4.5.2 Viabilidade

O primeiro indicador de viabilidade a ser utilizado neste plano financeiro será o Ponto de Equilíbrio (PE). O PE é a quantidade que equilibra a receita total com a soma dos custos e despesas relativos aos produtos vendidos. Neste ponto, não há prejuízo, nem lucro.

$$\text{PE} = \frac{\text{Custo Fixo Total}}{\text{Índice de Margem de Contribuição}}$$

Sendo que:

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

Considerando que todos os custos do projeto serão considerados fixos, conforme esclarecido anteriormente, o único gasto variável a ser deduzido da receita são os encargos tributários referentes ao ISS (8,6%). Logo, em relação aos três cenários, obtém-se o mesmo valor relativo ao índice da margem de contribuição: 0,914. A partir do índice, obtém-se o valor do ponto de equilíbrio:

$$\text{PE} = 20.910 / 0,914$$

$$\text{PE} = \text{R}\$22.877,46$$

Portanto, para que o empreendimento possa pagar todas as suas contas em dia, sem obter, no entanto, lucro algum, é necessária a frequência de, aproximadamente, 240 pessoas (considerando a mensalidade média de R\$95,00). Este número de pessoas corresponde a cerca de 45% da capacidade total do estabelecimento, que é de 500 pessoas.

A seguir, calcula-se o prazo de retorno sobre o investimento inicial, *payback* descontado. O *payback* descontado indica o período necessário para que todo o capital aplicado no empreendimento seja recuperado, descontando os fluxos de caixa por uma taxa de “custo de oportunidade” do dinheiro. Para efetuar seu cálculo, são utilizados o investimento

inicial do negócio e o fluxo de caixa de cada um dos três cenários trabalhados. No presente projeto, a taxa de oportunidade (desconto) considerada é de 14% a.a. Na tabela 12 é possível observar o resultado do *payback* descontado para cada um dos cenários:

TABELA 12: *Payback* descontado

Cenário	Payback
Pessimista	5 anos e 6 meses*
Realista	2 anos e 11 meses
Otimista	2 anos

(*) projeção mantendo-se o resultado observado no 3º ano (valor aproximado)

Fonte: elaborado pelo autor

Observa-se que, para o prazo de três exercícios, o projeto não se apresentaria viável se efetivado o cenário pessimista, pois o prazo de retorno do investimento é próximo a quatro anos. Para os cenários realista e otimista, no entanto, seria possível retornar o investimento em prazo inferior a três anos.

Outra forma de se fazer a avaliação da viabilidade do negócio dá-se por meio do cálculo do Valor Presente Líquido (VPL) do projeto, que demonstra se o investimento tem retorno positivo quando considerado o fluxo de caixa descontado pela taxa de oportunidade estabelecida. Na tabela 13 é possível observar o VPL do presente projeto nos três cenários considerados, com um custo de oportunidade de 14% a.a:

TABELA 13: Valor presente líquido

Cenário	VPL
Pessimista	-88.492
Realista	9.031,48
Otimista	123.843,42

Fonte: elaborado pelo autor

É possível observar que, sob o ponto de análise do VPL, o negócio não se mostraria viável se efetivado o cenário pessimista, no prazo de três exercícios. Para os cenários realista e otimista, no entanto, o projeto mostra-se financeiramente viável, com VPL positivo. Os resultados serão alcançados a partir de uma administração que siga o planejamento efetuado por meio de controle, avaliação e desenvolvimento de novas idéias que venham a agregar valor ao empreendimento.

5 CONCLUSÃO

A busca pela qualidade de vida e bem estar vem crescendo cada vez mais no Brasil. Pensando assim, as pessoas procuram se alinhar com os perfis atléticos e com as orientações médicas para terem uma vida mais saudável e longa. Levando-se em consideração esta crescente conscientização e preocupação das pessoas, o presente trabalho criou uma proposta de implantação de uma academia de ginástica na cidade de Caieiras/SP. Para isto, delinearam-se objetivos específicos que, respondidos um a um, trouxeram uma resposta final a pesquisa.

Atendendo ao primeiro objetivo específico da pesquisa, descrever as características da empresa e seu modelo de negócio, caracterizou-se a academia *Gym Way*. Trata-se de um empreendimento diferenciado quando comparado as academias existentes no bairro Centro da cidade de Caieiras. Por meio de um serviço diferenciado, o estabelecimento oferece ambiente para a utilização de aparelhos de musculação e de aparelhos aeróbicos, uma sala para a realização das aulas de alongamento, aulas do sistema *BodySystem*, aulas de GAP (glúteo, abdômen e perna), avaliação física. Vale destacar o exame médico e o serviço de estacionamento que não são oferecidos pelos concorrentes. A empresa enquadra-se como sendo prestadora de serviço e juridicamente estabelecida como uma Sociedade Limitada. Inserida no regime SIMPLES de tributação, pois classifica-se como sendo uma empresa de pequeno porte. A estrutura compreende uma área de 450 m².

Atendendo ao segundo objetivo específico, identificar os produtos e serviços ofertados, destaca-se que a academia tem o objetivo de oferecer aos seus alunos os melhores serviços, reunindo técnica, experiência e entretenimento. Produtos, inicialmente, não serão oferecidos, pois a academia tem como foco inicial o reconhecimento da qualidade dos serviços prestados e dos profissionais que farão parte da equipe *Gym Way*. A academia contará com um ambiente agradável e relaxante para os alunos, e os serviços oferecidos serão: exame médico, avaliação física, musculação, aulas de alongamento, aulas de GAP, aulas do sistema *BodySystem* e serviço de estacionamento.

Com vistas a atender o terceiro objetivo específico, apontar o mercado consumidor, fornecedor e concorrente, utilizou-se como método de coleta de dados a observação. Através deste método determinou-se que o público alvo é caracterizado por jovens, adultos (casados e solteiros), mulheres grávidas e idosos. Quanto ao mercado concorrente, realizaram-se visitas

aos estabelecimentos para a avaliação das instalações, das formas de pagamentos e dos serviços oferecidos. Em relação ao mercado fornecedor, a Internet foi o meio utilizado para identificá-los; levou-se em consideração a proximidade dessas unidades em relação ao empreendimento proposto.

Para estabelecer diferenciações perante o mercado, o quarto objetivo delineado foi respondido. Na especificação do plano de marketing revelou-se a importância dos 4P's. Acredita-se ser relevante para o retorno do que se investiu, o oferecimento de serviços de alta qualidade e de atividades diferenciadas. A empresa utilizará a pesquisa de opinião dos alunos e a caixa de críticas e sugestões para o crescimento e a melhoria contínua do negócio. Os preços e a localização da academia são também considerados uma vantagem competitiva perante a concorrência. Constantes inovações e atendimento personalizado garantirão um preço justo e acessível. Logo, divulgar a academia de maneira precisa e segmentada trará resultados positivos.

Para atender o quinto e último objetivo deste trabalho, determinar o plano financeiro, utilizou-se ferramentas financeiras para avaliar o futuro do empreendimento e sua viabilidade. Através disso, identificou-se um valor de, aproximadamente, R\$109 mil em investimento inicial. Trata-se de um valor relativamente alto, porém, dentro de um cenário realista, calcula-se ter o retorno do investimento em menos de 3 anos. Sendo assim, entende-se a seriedade com que se deve levar em consideração os valores monetários envolvidos no negócio, pois por meio de uma boa administração e novas idéias, as chances de sucesso e prosperidade são maiores.

Cabe dizer que este trabalho atendeu aos objetivos propostos. A intenção do pesquisador foi comprovada através de dados, de informações de base teórica e de observação e relatos das experiências do autor e de moradores que freqüentam academias na região. Sendo assim, julga-se viável a proposta de implantação de uma academia de ginástica na cidade de Caieiras/SP.

Recomenda-se o estudo de outros trabalhos dentro da mesma didática e da criação de outros empreendimentos dentro da mesma área de atuação. Estes devem ser concentrados na área de empreendedorismo e plano de negócios. Destaca-se, também, manter o contato constante com os órgãos responsáveis pela parte científica do projeto (universidades e afins) e pela parte prática (Sebrae). É importante acompanhar o crescimento e as mudanças deste setor para prevenir possíveis erros.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- ATLAS DO ESPORTE NO BRASIL. **Números do esporte no Brasil**. Disponível em: <<http://www.atlasesportebrasil.org.br/>>. Acesso em: 26 set 2009.
- BELLO, José Luiz de Paiva. **Metodologia científica**. Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <<http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/met05.htm>> Acesso em: 15 jun 2009.
- BERTEVELLO, Gilberto J. **Academias de ginástica e condicionamento físico – Desenvolvimento**. Disponível em: <<http://www.atlasesportebrasil.org.br/textos/143.pdf>>. Acesso em: 26 set 2009.
- BLOGSPOT. **Composto de marketing**. Disponível em: <<http://marketingbr.blogspot.com>>. Acesso em: 01 set 2009.
- BRUNI, Adriano Leal; FONSECA, Yonara Daltro da. **Técnicas de avaliação de investimentos: uma breve revisão da literatura**. Disponível em: <http://www.desenbahia.ba.gov.br/recursos/news/video/%7B1FB86F7F-2888-482A-B9AA-D9525E1AF7A2%7D_Artigo_05.pdf>. Acesso em: 31 ago 2009.
- CASTRO, Cláudio de Moura. **A Prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.
- CERVO, Amado L; BREVIAN, Pedro A; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Vamos abrir um novo negócio?** – São Paulo: Makron Books, 1995.
- CLEMENTE, Armando (organizador). **Planejamento do Negócio: como transformar idéias em realizações**. Rio de Janeiro: Sebrae, 2004.
- CORREA, Silvana A. Martins; FERREIRA, Ademir Antonio. **Estratégia competitiva das academias de ginástica da cidade de São Paulo**. Disponível em: <<http://www.facef.br/facefpesquisa/2009/index.asp>>. Acesso em: 08 set 2009.
- CRUZ, Carla; RIBEIRO, Uirá. **Metodologia científica: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2003.
- DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DE MORI, Flávio *et al.* **Empreender**: identificando, avaliando e planejando um novo negócio. Escola de novos empreendedores da UFSC; Florianópolis; 1998.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. 9. tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

_____. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios (apresentação). Disponível em <<http://planodenegocios.com.br/>>. Acesso em: 14 ago 2009.

FERREIRA, João Batista. **Como surfar na nova onda mundial**. Disponível em: <http://www.fitnessbrasil.com.br/novo_site/news_detalhe.asp?Id=702>. Acesso em: 21 set 2009.

FERREL, O.C.; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

FILHO, Américo G. Parada. **Portal de Contabilidade**. Disponível em: <<http://www.cosif.com.br/>>. Acesso em: 01 set 2009.

FREITAS, Daiane Miranda de. **Avaliando a qualidade do serviço de academia de ginástica**: estudo de caso – academia do biocor. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Avaliando_a_qualidade_de_servico_de_academia_de_ginastica.htm>. Acesso em: 21 set 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2007.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira**. São Paulo: Habra, 1997.

GOOGLE. **Maps Brasil**. Disponível em: <<http://maps.google.com.br/maps>>. Acesso em: 01 out 2009.

GOMES, Isabela Mota. **Manual como elaborar uma Pesquisa de Mercado**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2005.

HARGREAVES, Lourdes; LEAL, Maria Leonor de M.S.; RODRIGUES, Francisco Flávio de A. **Qualidade em prestação de serviço**. Rio de Janeiro: SENAC Nacional, 1996.

IBOPE – Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística. **Pesquisa de mercado na tomada de decisões**. Disponível em: <<http://www.ibope.com.br/>>. Acesso em 20 ago 2009.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidades**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>>. Acesso em: 20 ago 2009.

JACOBSEN, Alessandra de Linhares. **Metodologia do trabalho científico**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2009.

KALBUSCH, Leandro Silveira. **Estudo de viabilidade econômico-financeira da implantação de um bar multi-temático na cidade de Florianópolis, na rodovia SC-401**,

bairro Saco Grande. 100p. Trabalho de Conclusão de Estágio. Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, 2008.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI:** como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.

_____. **Administração de Marketing:** a edição do novo milênio. 10 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing:** a bíblia do marketing. 12ªed. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1990.

_____. **Metodologia do trabalho científico:** procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas.** São Paulo: Makron Books, 1997.

LUCION, Carlos Eduardo Rosa. **Planejamento Financeiro.** Disponível em: <<http://w3.ufsm.br/revistacontabeis/anterior/artigos/vIIn01/a09vIIn01.pdf>>. Acesso em: 31 ago 2009.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing** – Edição Compacta. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento.** Vol. 1, 5ed. São Paulo:Atlas, 2005.

_____. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento.** Vol. 2, 5ed. São Paulo:Atlas, 2005.

MATARAZZO, Dante C. **Análise financeira de balanços: demonstrações financeiras.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MELNICK, Júlio. **Manual de projetos de desenvolvimento econômico.** Rio de Janeiro: Fórum, 1972.

NOBRE, Leandro. **(Re) projetando a academia de ginástica:** é no papel que nasce uma academia. São Paulo: Phorte Editora, 1999.

OLIVEIRA, José C. V. **Como Fazer Pesquisa de Mercado.** Disponível em: <<http://empreendersa.com.br/>>. Acesso em 20 ago 2009.

OLIVEIRA, M. **Valeu! Passos na trajetória de um empreendedor,** São Paulo: Nobel, 1995.

PORTON, Rosimeire A. de Bona. **Características empreendedoras do criador de empresa de base tecnológica em incubadoras**. 163f. Dissertação. Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHERS, Raimar. **Marketing**. 9 ed. São Paulo Elsevier, 2000.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSA, Cláudio Afrânio. **Como elaborar um plano de negócio**. Brasília: Sebrae, 2007.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1987.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Plano de Negócios**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 14 ago 2009.

SIEGEL, Eric S., *et al.* **Guia da Ernst & Young para desenvolver o seu plano de negócios**. Rio de Janeiro: Record, 1991.

STIELER, Eugenio Carlos. **Valor presente líquido**. Disponível em: <http://www2.unemat.br/eugenio/files_planilha/8_vpl.htm>. Acesso em: 01 set 2009.

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TOSCANO, José J. de Oliveira. **Academia de ginástica: um serviço de saúde latente**. Disponível em: <<http://www.ucb.br/mestradoef/>>. Acesso em: 07 set 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

TRAMA COMUNICAÇÃO. **Brasil é o 2º maior país do mundo em número de academias**. Disponível em: <http://www.tramaweb.com.br/cliente_ver.aspx?ClienteID=164&NoticiaID=3177>. Acesso em: 21 set 2009.

VIEIRA, Adriane. **A qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total**. Florianópolis: Insular, 1996.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA Secretaria de Educação a Distância. Metodologia da pesquisa. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2007.