



Universidade Federal de Campina Grande
Centro de Humanidades
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade
Coordenação de Estágio Supervisionado

A importância do Plano de Negócio como ferramenta para análise da viabilidade de novas empresas: uma aplicação para a QUALIFIT Academia de ginástica na cidade de Campina Grande-PB

SABRINA SOUZA BARBOSA

Campina Grande

2014

Sabrina Souza Barbosa

A importância do Plano de Negócio como ferramenta para análise da viabilidade de novas empresas: uma aplicação para a QUALIFIT Academia de ginástica na cidade de Campina Grande-PB

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado para a obtenção do título de Bacharelado em Administração pela Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial às exigências para obtenção do título.

Orientadora: Prof^a. Raquel Andrade Barros Ouriques

Campina Grande

2014

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Sabrina Souza Barbosa

Aluno

Raquel Andrade Barros Ouriques

Professora Orientadora

Patrícia Trindade Caldas

Coordenadora de Estágio Supervisionado

Campina Grande

2014

SABRINA SOUZA BARBOSA

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA ABERTURA DA QUALIFIT ACADEMIA DE
GINÁSTICA NA CIDADE DE CAMPINA GRANDE-PB**

APROVADO EM ___/___/___

Raquel Andrade Barros Ouriques
Orientadora

Bartira Pereira Amorim
Examinador

Nery Leal
Examinador

Campina Grande

2014

Dedico este trabalho, em especial, aos meus pais, Reginaldo Américo e Damiana Souza, por serem meus exemplos e por me orientarem a trilhar sempre o caminho certo, embora muitas vezes não seja o mais fácil.

AGRADECIMENTOS

Ao final dessa caminhada estudantil sou tomada pelo sentimento de gratidão, sobretudo à Deus, conhecedor das minhas mais íntimas emoções, que tem guiado o curso da minha vida. Iluminou minha escolha de profissão, e esteve presente naqueles dias de prova de vestibular e me concedeu a graça de ser aprovada. Por ter me conduzido e capacitado a cada dia, sendo sempre meu porto seguro e renovando minhas forças quando eu achava que o fardo estava pesado demais.

Agradeço ao meu pai, Reginaldo Américo Barbosa, por ter me dado lições de vida através de seus feitos, sendo meu exemplo de força, garra e honestidade, espelho de profissional e administrador nato, que em meio a tantas de dificuldades foi capaz de construir seu próprio “império”.

À minha mãe, Damiana Souza Barbosa, por vibrar junto comigo a cada conquista, por mostrar sua força através da fragilidade e por me dar lições através da sua humildade e simplicidade.

Às minhas avós, avôs, tios(as), primos(as), a minha cunhada, Julyana, que foi de fundamental importância para a elaboração do layout da empresa, me proporcionando a alegria de visualizar como ficará depois de montada, e aos meus irmãos, Saulo e Washington, pelos bons momentos compartilhados, enfim, à toda minha família, por festejarem junto comigo as minhas conquistas.

Às minhas amigas de faculdade, Geórgia Lisboa, Jéssica Priscila, Maria do Socorro e Thaís Tomaz, por fazerem desses anos um caminho mais prazeroso, por me deram a oportunidade de aprender e crescer junto.

Às minhas queridas amigas, Amanda Lopes, Daysiane Monnalise, Glória Tamires, Talita Tertoliano e Thalyta Francisca, por sonharem junto comigo em cursar a faculdade, e que desde a época de colégio se fazem presentes em minha vida, compartilhando de momentos doces e amargos, sempre com palavras de incentivo e gestos de carinho.

Ao meu namorado e amigo, Esdras Buriti, por sua generosidade, paciência e companheirismo. Por caminhar junto comigo e sonhar meus sonhos, sendo meu parceiro de curso e de vida.

Enfim, a todos os professores da UAAC que ajudaram na minha formação profissional. E a minha orientadora Raquel Andrade Barros Ouriques pelo apoio dado nesse projeto.

“Não fui eu que lhe ordenei? Seja forte e corajoso! Não se apavore, nem desanime, pois o SENHOR, o seu Deus, estará com você por onde você andar!”

Josué 1:9

BARBOSA, Sabrina S. **A importância do Plano de Negócio como ferramenta para análise da viabilidade de novas empresas: uma aplicação para a QUALIFIT Academia de ginástica na cidade de Campina Grande-PB.** Relatório de estágio (Bacharelado em Administração), Universidade Federal de Campina Grande.

RESUMO

O cenário corporativo atual se caracteriza por ser um ambiente dinâmico e de intensa competitividade, de maneira que se faz necessários que as empresas estejam atentas às mudanças. Todo dinamismo trazido pelos avanços tecnológicos e conseqüentemente do perfil dos participantes do mercado, implicou no surgimento de novas oportunidades de negócios, momento este que ressalta a importância do empreendedorismo. Nessa perspectiva, o Plano de Negócio funciona como instrumento imprescindível para implementação da nova empresa, capaz de planejar e delinear estratégias a fim de tornar a experiência de criação de uma empresa algo bem mais seguro, minimizando os riscos e incertezas inerentes ao negócio. Sendo assim, o presente trabalho tem por objetivo elaborar um Plano de Negócios para verificar a viabilidade de implementação de uma academia de ginástica na cidade de Campina Grande, PB. A pesquisa caracteriza-se como descritiva, na qual sua abordagem metodológica se desenha através de pesquisas bibliográficas que lhe fornece o aporte teórico. As análises das informações são de caráter qualitativo e quantitativo, onde os dados foram coletados através de questionário, observação direta e pesquisa de mercado quanto à levantamento de informações sobre concorrentes, fornecedores e público alvo, seguindo o roteiro do software 2.0 do Sebrae. O Plano de Negócio tornou possível o planejamento de tudo que envolve o negócio, o montante necessário para financiar sua abertura e os custos relacionados à ele. Após tratamento e análise dos dados pôde-se verificar o cenário favorável à implementação da *Qualifit Academia*, já que os indicadores de viabilidade mostram-se positivos.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Plano de negócios; Planejamento.

BARBOSA, Sabrina S. **A importância do Plano de Negócio como ferramenta para análise da viabilidade de novas empresas: uma aplicação para a QUALIFIT Academia de ginástica na cidade de Campina Grande-PB** Relatório de estágio (Bacharelado em Administração), Universidade Federal de Campina Grande.

ABSTRACT

The current corporate scenario is characterized as a dynamic and intensely competitive environment, so that it makes necessary that companies are alert to changes. Every dynamism brought by technological advances and consequently the profile of market participants, resulted in the emergence of new business opportunities, this moment that underscores the importance of entrepreneurship. In this perspective, the business plan functions as essential to implementation of the new company, able to plan and strategize in order to make the experience of setting up a business and something safer by minimizing the risks and uncertainties inherent in business instrument. Therefore, this paper aims to develop a Business Plan to verify the feasibility of implementing a health club in the city of Campina Grande, PB. The research is characterized as descriptive, in which his methodological approach is outlined through literature searches that provides you the theoretical background. The analysis of the information is qualitative and quantitative, where the data were collected through a questionnaire, direct observation and market research as to collect information about competitors, suppliers and audience, following the script of the software 2.0 Sebrae. The Business Plan has made it possible to plan everything involving business, the amount needed to finance its opening and the costs related to it. After processing and analysis of data it was possible to verify the implementation of the favorable *Qualifit Academy* scenario, since viability indicators show up positive.

Keywords: Entrepreneurship; Business plan; Planning.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: motivos que justificam a abertura de empresas.....	30
Gráfico 02: Serviços indispensáveis em uma academia de ginástica.....	58
Gráfico 03: Investimento Total.	73
Gráfico 04: Projeção de Receita.....	75
Gráfico 05: Projeção de Receitas com estimativa de crescimento.	76
Gráfico 06: Projeção custo de comercialização.	77
Gráfico 07: Projeção custo de comercialização com estimativa de crescimento.....	77

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: indicadores de viabilidade.....	51
Quadro 02: Principais dados dos empreendedores.....	52
Quadro 03: Dados do Empreendimento.....	52
Quadro 04: Principais concorrentes.....	55
Quadro 05: Endereço do empreendimento.....	61
Quadro 06: Layout da Qualifit Academia.....	61
Quadro 07: Profissionais da <i>Qualifit Academia</i>	64
Quadro 08: Avaliação Estratégica.....	65

LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Imóvel.....	66
Tabela 02: Máquinas.....	67
Tabela 03: Equipamentos.....	67
Tabela 04: Móveis e Utensílios.....	69
Tabela 05: Computadores.....	69
Tabela 06: Total de Investimento Fixo.....	69
Tabela 07: Estimativa de Estoque Inicial.....	70
Tabela 08: 1º Passo: Contas a Receber – Cálculo do prazo médio de vendas.....	70
Tabela 09: 2º Passo: Fornecedores – Cálculo do prazo médio de compras.....	70
Tabela 10: 3º Passo: Estoque – Cálculo de Necessidade média de estoque.....	70
Tabela 11: 4º Passo: Cálculo da necessidade líquida de capital de giro em dias.....	71
Tabela 12: Caixa Mínimo.....	71
Tabela 13: Capital de giro (Resumo)	71
Tabela 14: Investimentos pré-operacionais.....	72
Tabela15: Investimento Total.....	72
Tabela 16: Fontes de Recursos.....	73
Tabela 17: Estimativa de Faturamento Mensal da Empresa.....	74
Tabela 18: Projeção de Receitas sem perspectiva de crescimento.....	74
Tabela 19: Projeção de Receitas.....	75
Tabela 20: Estimativa de custo de comercialização.....	76
Tabela 21: Estimativa dos custos com mão-de-obra.....	78
Tabela 22: Estimativa do custo com depreciação	78

Tabela 23: Estimativa de custos fixos operacionais mensais.....	79
Tabela 24: Projeção Custos Fixos Op.....	80
Tabela 25: Demonstrativo de Resultado.....	80
Tabela 26: Projeção Demonstrativo de Resultado.....	81
Tabela 27: Demonstrativo de Resultado com estimativa de crescimento de 5% ao mês.....	81
Tabela 28: Projeção Demonstrativo de Resultado.....	82
Tabela 29: Indicadores de viabilidade sem considerar crescimento.....	82
Tabela 30: Indicadores de viabilidade considerando crescimento	83
Tabela 31: Indicadores de viabilidade sem considerar crescimento.....	84

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
1.1 OBJETIVOS	17
1.1.1 Objetivo geral	17
1.1.2 Objetivos específicos.....	17
1.2 JUSTIFICATIVA.....	18
1.3 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO	19
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1 Empreendedorismo: Breve histórico e seus conceitos.	20
2.2 A figura do empreendedor.....	27
2.3 Empreendedorismo no Brasil	30
2.4 Plano de negócio	32
I. Sumário executivo.....	34
II. Análise de Mercado.....	36
III. Plano de Marketing	37
IV. Plano operacional	38
V. Plano Financeiro.....	39
VI. Construção de Cenários.....	41
VII. Avaliação Estratégica.....	41
VIII. Avaliação do Plano de Negócio	41
2.5 Setor de Academia de ginástica.	42
3. METODOLOGIA	48
3.1 Caracterização da pesquisa.....	48
3.2 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa	49
3.3 Coleta, análise e interpretação dos dados	49
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	50
4.1 PLANO DE NEGÓCIOS	50
I. Sumário Executivo	50
II. Análise de Mercado.....	55
III. Plano de Marketing	58
IV. Plano Operacional	62
V. Avaliação Estratégica.....	66
VI. Plano Financeiro.....	67
VII. Construção de cenários.....	85
VIII. Avaliação do Plano de Negócios.....	87

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	88
REFERÊNCIAS	90
APÊNDICE.....	92

1. INTRODUÇÃO

Inúmeros fatores podem ser ressaltados como motivos para a crescente movimentação empreendedora nos países, a começar pelas crises econômicas que foram responsáveis por diminuir as ofertas de emprego, desvalorização do trabalho e remuneração abaixo do esperado. Os produtos e serviços em constante inovação e ofertados com preço a cima do que se podia pagar fez nascer nas pessoas, devido a necessidade, a vontade de gerar sua própria renda e ser dono de seu próprio negócio.

Considera-se então que o empreendedorismo tem relação direta com geração de empregos e riqueza, que contribui diretamente para o crescimento e expansão econômica de um país, pois inexistente aumento de atividade empreendedora sem que haja crescimento da economia. Nesse sentido, o empreendedorismo funciona como mola propulsora do progresso, pois toda mudança trazida por ele é resposta ao moderno e dinâmico estilo de vida que vem se desenhando nos últimos anos, refletindo numa nova postura dos indivíduos, bem como do ambiente empresarial.

Dessa maneira, fica claro o motivo pelo qual diversos países, inclusive o Brasil, incentivam tais atividades. Sendo justo nomear o momento atual como a era do empreendedorismo, assim como fez Dornelas (2008), pois deve-se a esse movimento a quebra de barreiras comerciais e culturais, diminuição de distâncias, criação de novos conceitos econômicos, novas relações de trabalho além de contribuir para a geração de empregos e riqueza.

Nacionalmente o empreendedorismo tem ganhado espaço devido aos incentivos a inovação, deixando o Brasil em terceiro lugar dentre os membros do G20 como ambiente mais favorável para empreender, atrás dos EUA e China. Entre 2005 e 2008, enquanto a média de criação de novos negócios nos países do G20 foi de 11,8%, no Brasil foi de 29%, além de representar 80% dos empregos criados no país através de pequenas e médias empresas (PMEs), segundo André Viola Ferreira (2012), sócio líder de mercados estratégicos da Ernst & Young Terco.

Porém, é importante ressaltar que a abertura de um novo negócio não é garantia de sucesso e lucratividade, principalmente no atual cenário em que esses novos empreendimentos arriscam a obtenção de espaço, visto que o mesmo é caracterizado pela

forte concorrência, onde estão instaladas empresas similares, com características comerciais semelhantes, exigindo dos novos entrantes estratégias de inovação que os ofereçam diferencial e os coloquem em lugar de vantagem, dando a ele chance de sobrevivência.

Tal necessidade de incorporar táticas que, de certa forma, protejam o negócio é motivo relevante para destacar a importância do perfil do empreendedor que tem sido difundido na sociedade contemporânea, sendo este um visionário, que busca independência e ganhos individuais, e que através da identificação de oportunidades e planejamento prévio viabiliza o andamento do negócio. De maneira que marca a significância de que o mesmo tenha atrelado ao seu ideal um bom planejamento que lhe dê condições de tomar boas decisões, proporcionando um melhor desempenho de suas tarefas.

Pautado nas considerações acima, especialmente no que diz respeito ao planejamento de um novo negócio, o presente trabalho irá construir um plano de negócios, no qual o ambiente de estudo compreenderá todas as esferas envolvidas na abertura de uma Academia de ginástica. Para isso, será utilizado como ferramenta de construção o software 2.0 do Sebrae, programa que direciona o empreendedor, uma vez que o mesmo é composto por fases, referente à parte operacional, marketing, financeiro e estratégico.

O setor de ¹*fitness* encontra-se em plena expansão no mercado brasileiro. Nos últimos anos têm-se observado o aumento da procura por atividades físicas, não apenas pela necessidade de se encaixar em padrões estéticos já estabelecidos, mas graças à mudança de comportamento e maior conscientização a respeito dos benefícios consequentes desse novo estilo de vida, especificamente pelo aumento da expectativa de vida, relacionada à prática de exercícios e boa alimentação.

No Brasil atualmente 33,5% da população adulta das 26 capitais brasileiras e do Distrito Federal praticam o nível recomendado de atividade física no tempo livre. Esses dados são resultado da pesquisa Vigitel, realizada anualmente desde 2006, pelo Ministério da Saúde vem mostrando, entre outros números relevantes, a evolução da prática de atividade física no país. Para a pesquisa, atividade física suficiente no tempo livre é a prática de, pelo menos, 150

¹ "Fitness" significa aptidão física e/ou bom condicionamento, também conhecido como "malhado(a)" ou "em forma". A expressão também pode se apresentar com uma conotação de exercício físico ou nível de treinamento de acordo com a frase ou situação em inglês. De acordo com a publicação *Longman - Dictionary of American English* -1983, a palavra "Fit", isolada, significa literalmente "boa forma", que deve ser remetida ao objetivo de alcance do equilíbrio corporal e espiritual. *Fitness* também pode ser definido como a indústria ou setor referente às práticas de exercício físico, a exemplo de academias de ginástica.

minutos semanais de atividade de intensidade leve ou moderada ou de, pelo menos, 75 minutos semanais de atividade física de intensidade vigorosa. (SEBRAE, 2014)

Todo esse aquecimento mexe com o mercado, e se converte, na prática, em novas oportunidades de negócio, no qual o foco do empreendedor deverá ser, principalmente, na elaboração de estratégias que forneçam à empresa condições de adentrar no setor, de forma que esta se apresente com diferenciais capazes de atrair consumidores.

Idealizando a possibilidade de abertura de uma nova empresa, e com base nas informações acima descritas, é evidente a oportunidade de sucesso do empreendimento no setor de *fitness*, por essa razão o seguinte questionamento é pertinente: **Qual a viabilidade de implementação de uma academia de ginástica na cidade de Campina Grande-PB?**

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Elaborar um Plano de Negócio para verificar a viabilidade de implementação de uma academia de ginástica na cidade de Campina Grande, Paraíba.

1.1.2 Objetivos específicos

- Descrever a empresa, seus produtos e serviços;
- Analisar o setor de *fitness*, potenciais consumidores e concorrentes;
- Calcular o investimento necessário para implementação de tal negócio;
- Definir ações de marketing e estratégias que auxiliem a entrada da empresa no mercado;
- Verificar a viabilidade financeira do negócio.

1.2 JUSTIFICATIVA

De acordo a *International Health Racquet and Sportsclub Association* (IHRSA), o Brasil ocupa desde 2009 a segunda posição no Ranking Mundial no número de academia, ficando atrás apenas dos Estados Unidos. Isso se deve tanto aos fatores econômicos, incentivo à abertura de negócios e facilidade de empréstimos, como também à mudanças já mencionadas sobre o comportamento social.

Notícias vinculadas em diversos sites, e através de dados da Associação Brasileira de Academias (ACAD), informam que o número de academias de ginástica mais do que triplicou nos últimos seis anos até 2012 no país, saltando de 7 mil unidades em 2006 para cerca de 22 mil em 2012, e praticamente a totalidade das empresas do ramo são micro e pequenas, aponta levantamento paralelo feito no mesmo período pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Este também informa que entre as Ideias de Negócios publicadas, a Academia de Ginástica está entre as mais procuradas.

Todo esse interesse pelo setor *fitness* reflete em concorrência elevada, o que exige maior responsabilidade quanto à decisão de realmente pôr em prática um projeto de criação de uma empresa, necessitando mais do que nunca de muita pesquisa sobre o setor e de um bom planejamento.

Os dados a cima sobre o crescente número de academias retratam a ampla concorrência no setor, justificando a relevância do presente estudo, apoiado pela elaboração de um plano de negócio, com o intuito de servir como ferramenta de gestão de modo a corroborar com a minimização dos efeitos contrários a abertura de um novo empreendimento, a fim de orientar o empreendedor nas tomadas de decisões, eliminação do fracasso, e diminuição de risco inerente à prática empreendedora.

O que se pretende é fornecer, através do plano de negócios, uma base estrutural e gerencial de modo a identificar a viabilidade do empreendimento, assim como assegurar sua permanência no setor, galgando maiores espaços no mercado cada vez mais competitivo, de modo a possibilitar, em momento posterior, a busca por posição de destaque na região em que se ambiciona atuar.

1.3 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO

O estudo exibe a seguinte sequência: Introdução do tema, apresentando o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa; Fundamentação teórica, o que dá base ao estudo; Metodologia, expõe a caracterização da pesquisa, instrumento de coleta de dados e as formas de análise; A análise dos resultados, constituído pela descrição do plano de negócios da “*Qualifit Academia*”; e por fim, as considerações finais, seguidas das referências.

O plano de negócios é subdividido por ordem lógica sequencial: Sumário Executivo, Análise de Mercado, Plano de Marketing, Plano Operacional, Plano financeiro, Construção de cenários, Avaliação Estratégica e Avaliação do Plano de negócios.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Empreendedorismo: Breve histórico e seus conceitos.

O empreendedorismo é uma prática que sempre esteve presente nos diversos eventos históricos da humanidade, funcionando como impulsionador de novas criações, mudanças e melhorias de produtos e/ou serviços.

No âmbito morfológico a seguinte definição apresenta sua origem:

O significado da palavra *empreendedor* deriva da palavra inglesa *entrepreneur*, que, por sua vez, deriva da palavra *entreprendre*, do francês antigo, formada pelas palavras *entre*, derivada do latim *inter* - que significa reciprocidade - e *preneur*, derivada do latim *prehendere* - que significa comprador. A combinação das duas palavras significa simplesmente *intermediário*. (DEGEN, 2009, p.6, grito do autor)

Dornelas (2008) faz em uma de suas obras um breve histórico do surgimento do empreendedorismo. De acordo com o autor, Marco Pólo (1254-1354) é um bom exemplo de ação empreendedora, uma vez que ele tentou estabelecer uma nova rota comercial da Europa para o Oriente tendo como objetivo a venda de mercadorias, empreitada financiada por capitalistas, na qual estes assumiam riscos de forma passiva enquanto aquele assumia papel ativo. Já durante a Idade Média o empreendedor não era considerado um indivíduo que assumia grandes riscos, mas sim um membro do governo do país que gerenciava grandes projetos de produção.

Mais tarde, no século XVII, a correlação entre empreendedorismo e riscos assumidos foi novamente estreitada, os primeiros indícios a se considerar foram os contratos entre empreendedores e o governo para que aquele prestasse serviços ou fornecesse produtos com preços fixados, de maneira que os lucros ou prejuízos resultantes desses acordos fossem de responsabilidade exclusiva dos empreendedores. No século XVIII foi feita a dissociação entre o capitalista e o empreendedor. (DORNELAS, 2008)

Mais adiante, após várias interpretações e definições sobre o empreendedor naquela época, ocorreu que, no final no século XIX e início do século XX, mais um equívoco foi feito, confundia-se administradores com empreendedores, algo presente até os dias de hoje. O que não deve-se confundir é que “Todo empreendedor necessariamente deve ser um bom administrador para obter sucesso, no entanto, nem todo bom administrador é um empreendedor” (DORNELAS, 2008, p.30)

Dessa maneira, pode-se dizer que existem muitos pontos em comum entre o administrador e o empreendedor, o empreendedor é um administrador, mas o contrário não é verdade sempre. A exceção para esta afirmativa é o conceito de empreendedorismo corporativo, que dá ao administrador a possibilidade de inovar dentro do negócio já existente, tornando-se, por tanto, um empreendedor.

A partir de outra perspectiva da origem do empreendedorismo, Baron e Shane (2007) abordam em sua obra a íntima ligação que esta área tem com disciplinas antigas, a exemplo de economia, ciências do comportamento (psicologia, ciência cognitiva), e sociologia. Tais influências dão sustentação teórica e prática ao empreendedorismo, de forma que o solidifica diante das questões que venham a surgir no ambiente corporativo, levando em conta fatores ambientais, na perspectiva macro e micro, externa e interna à organização.

Considerando que o empreendedorismo é uma prática que movimenta a economia de um país, região, estado ou cidade, devido a sua capacidade de acionar áreas que antes já não exerciam tanta influência no meio, dando à possibilidade do indivíduo ser gestor de si mesmo, buscando um meio de renda alternativo que, na menor das hipóteses, é capaz de mudar a realidade econômica de uma família, gerando emprego e dando possibilidade de ascender socialmente.

Foi principalmente Joseph Schumpeter (1883-1950) quem estendeu fortemente a tese do papel essencial do empreendedor no desenvolvimento econômico. Na verdade, esse economista ganhou fama no início de sua carreira acadêmica com a publicação da Teoria do Desenvolvimento Econômico (1997). Nessa teoria, Schumpeter mostra o papel central que o empresário tem como agente de promoção do progresso econômico através da destruição criativa. A "destruição criativa" expressa a ideia de que a economia capitalista moderna é caracterizada por uma luta incessante pela inovação.

Sobre o desenvolvimento Schumpeter fala:

Todo processo concreto de desenvolvimento repousa finalmente sobre o desenvolvimento precedente. Mas, para ver claramente a essência da coisa, faremos abstração disso e admitiremos que o desenvolvimento surge de uma situação sem desenvolvimento. Todo processo de desenvolvimento cria os pré-requisitos para o seguinte. Com isso a forma deste último é alterada e as coisas se desenrolarão de modo diferente do que o teriam feito se cada fase concreta do desenvolvimento

tivesse sido primeiro compelida a criar suas próprias condições. (SCHUMPETER, 1997, p.74)

O autor menciona como se dá o surgimento do novo produto ou serviço e a necessidade de ter acesso aos mesmos. Não se pode descartar que as inovações no sistema econômico fazem surgir, espontaneamente, necessidades nos consumidores e então o mecanismo produtivo transforma-se sob sua influência. Isso é o que geralmente acontece, o produtor é quem primeiro inicia a mudança, e posteriormente o consumidor é influenciado por tais modificações, fazendo nascer neste a necessidade ou desejo de sempre adquirir coisas novas ou aperfeiçoadas. É nesse sentido que Schumpeter (1997) quer que analisemos as mudanças, e sobretudo que interpretemos o desenvolvimento como o fomento de novas combinações.

Ou seja, produzir coisas a partir de outras já existentes, combinando materiais e força a fim de produzir “novas combinações”. Ao passo que essas combinações são aperfeiçoadas, provavelmente há crescimento, não havendo portanto o desenvolvimento apresentado pelo autor. A interpretação que o mesmo faz é referente à autonomia característica do desenvolvimento que ele exibe, no qual essas novas combinações devem aparecer descontinuamente, sem que haja nenhum antecedente capaz de influenciar a nova criação.

O conceito de desenvolvimento na visão de Schumpeter (1997), engloba os seguintes casos de mudanças: 1) Introdução de um novo bem ou de uma nova qualidade de um bem; 2) Introdução de um novo método de produção; 3) Abertura de um novo mercado; 4) Conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas; 5) Estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria.

Ainda segundo Schumpeter (1997), essas mudanças, novas combinações ou desenvolvimento, tanto podem ser realizadas pelas mesmas pessoas que controlam o processo produtivo ou comercial que será engolido pelo novo, quanto por novas empresas, como na maioria dos casos ocorre, fato que mais uma vez impele ao empreendedorismo constante inovação e crescimento econômico, já que esta nova empresa deverá lançar mão de mudanças que venham a exercer forte influência nos consumidores, concorrentes e até na comunidade em que se instala, contribuindo para melhor qualidade de vida, geração de renda e novos empregos.

Schumpeter (1961) visiona em sua obra, “Capitalismo, Socialismo e Democracia”, a condição favorável na qual os Estados Unidos já se encontravam na época em que o mundo estava dividido entre o capitalismo e o socialismo. O autor fala da importância do incentivo à

livre iniciativa e aos empreendedores, política que foi responsável por colocar os norte-americanos à frente de países socialistas liderados pela União Soviética, refletindo na grande potência mundial que hoje é os Estados Unidos.

Esse fato deixa manifesta o valor que estímulos à prática empreendedora podem trazer para a economia de um país, fazendo com que a população tenha liberdade para tornar-se independente, arquitetando novos empregos, novos produtos, novos serviços, novos métodos produtivos e novos mercados.

Schumpeter (1961) atribui o funcionamento da máquina capitalista à criação de novos bens de consumo, de novos métodos de produção ou transporte, de novos mercados e novas formas de organização industrial criadas pelas empresas capitalistas. Essa afirmação se dá a partir da observação dos fatos e suas evoluções, como foi o caso do modelo de produção industrial ao longo dos anos. Ele defende a “incessante revolução da estrutura econômica a partir de dentro, destruindo incessantemente o antigo e criando elementos novos. Esse processo de destruição criadora é básico para se entender o capitalismo. É dele que se constitui o capitalismo e a ele deve se adaptar toda a empresa capitalista para sobreviver”.

Esse processo faz referência ao termo denominado pelo próprio autor de “destruição criadora”, que apoiado pelo sistema econômico capitalista, caracteriza-se como a destruição da tradicional forma de fazer as coisas por novas formas, a fim de prover constante desenvolvimento.

Barros e Pereira (2008), em pesquisa realizada no estado de Minas Gerais, abordam a relação existente entre o empreendedorismo, crescimento econômico e o desemprego. Os resultados obtidos nesta pesquisa revelam o forte envolvimento entre o empreendedorismo e o desemprego, quanto maior a atividade empreendedora menor a taxa de desemprego. Em contrapartida, o empreendedorismo não exerce igual influência sobre o crescimento econômico da região, apresentando influência negativa no que tange esse aspecto. A suposição para justificar tal resultado seria a grande representatividade que o empreendedorismo por necessidade apresenta no contexto brasileiro.

Um dos principais veículos da atividade empreendedora é a pequena empresa, esta por sua vez, nos últimos anos gerou mais empregos no país do que as empresas com 100 ou mais colaboradores. Levando em consideração que a atividade empreendedora é medida basicamente através do número de trabalhadores por conta própria. O Brasil apresentou de

1978 à 2004 aumento desde número, no entanto sua participação em relação aos demais empreendedores decresceu, afirmam Barros e Pereira (2008).

Ainda sobre a relação empreendedorismo X desemprego:

Variações no desemprego apresentaram impacto positivo nas variações subsequentes das taxas de empreendedorismo, ou seja, a maior atividade empreendedora está associada ao aumento do desemprego. E variações nas taxas de empreendedorismo tiveram impacto negativo nas subsequentes taxas de desemprego: a maior atividade empreendedora leva uma redução posterior do desemprego, sendo este último impacto maior que o primeiro. (BARROS;PEREIRA, 2008, p.982)

Tal afirmativa é uma análise da realidade, já que apresenta o empreendedorismo como uma alternativa à falta de emprego, agindo como um solucionador de problemas econômicos e sociais. Ao passo que há aumento das taxas de desemprego, há também uma maior propensão ao aumento das taxas de empreendedorismo, isso quer dizer, contraditoriamente, que o aumento do empreendedorismo está associado ao aumento do desemprego. No entanto, essa atividade empreendedora leva, adiante, a uma redução do desemprego, sendo esta variação mais relevante que a primeira.

Considerando a redução do desemprego como benefício trazido pelo aumento de ações empreendedoras, é relevante levar em conta a influência que as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) exercem sobre esse resultado, já que esse grupo tem grande representação no contexto brasileiro, exercendo um papel fundamental no desenvolvimento e na manutenção da economia nacional.

Segundo Luciano Coutinho, economista e presidente do Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDS), as MPEs representam 98% dos estabelecimentos formais existentes na economia brasileira, respondendo por 52,3%(13 milhões) do total de empregos formais no país em 2008, sendo 73,7% no comércio; 48,7% na construção, 42,9% em serviços e 42,5% na indústria. “Em 2010, mantendo a tendência observada no primeiro quadrimestre, as micro e pequenas empresas foram responsáveis por criar a maior parte dos empregos formais em maio (71,3% do saldo líquido total).”

As Micro e Pequenas Empresas, doravante MPEs, representam um dos principais motores da economia brasileira, tanto pela sua enorme capacidade geradora de emprego e renda, como pelo seu infindável número de estabelecimentos desconcentrados geograficamente, além de atuarem no combate à informalidade, pobreza e na promoção do empreendedorismo. (SILVEIRA, M.H.F. et al, 2012.)

As micro e pequenas em relação ao crescimento e desenvolvimento do país contribuem como uma espécie de amortecedor do desemprego, uma vez que funcionam como alternativa de ocupação para aqueles que tem condições de desenvolver seu próprio negócio, e em uma opção de emprego, seja ele formal ou informal, para a parcela de trabalhadores excedentes, em via de regra com pouca qualificação e que não conseguem espaço nas empresas de maior porte.

O *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) que objetiva medir a atividade empreendedora nos países e sua relação com o crescimento econômico conceitua empreendedorismo: “qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou novo empreendimento, como, por exemplo, uma atividade autônoma, uma nova empresa ou a expansão de empreendimento existente, por um indivíduo, grupos de indivíduos ou por empresas já estabelecidas” (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR apud BARROS; PEREIRA, 2008, p.980).

O que implica dizer que considera-se empreendedorismo todo e qualquer atividade que envolva a criação de um produto ou serviço, abertura de uma empresa sem que haja obrigatoriamente um fator que a diferencie completamente das demais pertencentes ao mesmo setor.

O empreendedorismo se caracteriza como uma área de negócios que tem como intuito entender como nascem as oportunidades para criar algo novo, como são descobertas ou criadas por indivíduos específicos, buscando através de diversas maneiras explorar ou desenvolver coisas novas, produzindo assim os mais variados efeitos. (SHANE e VENKATARAMAN apud BARON e SHANE, 2007).

Baron e Shane (2007) complementam dizendo que empreendedorismo não é necessariamente criar um novo produto ou serviço, envolve também a capacidade de reconhecer a oportunidade para criar coisa qualquer desde que ofereça benefício comercial. Seria portanto a identificação da necessidade atrelada à capacidade de transformá-las em oportunidades de negócios viáveis e lucrativos.

Considera-se o empreendedorismo como sendo um processo, algo que se desenvolve ao longo do tempo e dar-se por meio de fases distintas mas que se inter-relacionam. As fases apresentadas por Dornelas (2008) são as seguintes: 1. Identificar e avaliar a oportunidade; 2. Desenvolver o plano de negócios; 3. Determinar e captar os recursos necessário; 4. Gerenciar a empresa criada.

A primeira fase se refere ao surgimento da ideia e analisar se há viabilidade para a formação do negócio. A segunda trata da parte mais trabalhosa do processo, é onde há a elaboração de todo o corpo da nova empresa, dos seus aspectos físicos aos financeiros. A terceira etapa discute parte do que havia sido apresentado no plano de negócios em relação aos recursos que serão exigidos para a criação da empresa, também é a hora de captá-los, seja a partir de empréstimos bancários, economias pessoais, empréstimos de amigos ou familiares. A última, embora não pareça, é a parte mais delicada do processo, é onde o empreendedor deverá colocar em prática suas habilidades gerenciais, a fim de prosseguir com o funcionamento da empresa, unindo esforços para que ela prospere.

No mesmo sentido, Baron e Shane (2007) expõem as etapas do processo empreendedor:

1. Reconhecimento de uma oportunidade: surgimento da ideia através de fatores econômicos, tecnológicos e sociais que ocasionam mudanças, fazendo surgir a oportunidade de criar algo novo capaz de preencher a lacuna existente;

2. Decidir ir em frente e reunir os recursos iniciais: é a fase referente à ação propriamente dita, onde o empreendedor busca conhecimentos acerca do mercado no qual deseja atuar, hora de captar os recursos para fazer o negócio acontecer. É a fase de elaboração do plano de negócios;

3. Lançar um novo empreendimento: definição do âmbito jurídico no qual a empresa se encaixa, atribuições administrativas, e etc;

4. Construir o sucesso: fase em que a empresa já encontra-se em funcionamento, e que esforços precisam ser feitos para torna-la próspera, seja através de recursos financeiros ou com pessoal motivado;

5. Colher as recompensas: fase que considera a possibilidade do empreendedor desejar sair do empreendimento, na qual o mesmo deve estabelecer estratégias que façam valer a pena todo o sacrifício ter criação do empreendimento. Tais fases são acometidos por fatores de nível individual, grupal e social.

Percebe-se que as fases do processo empreendedor funcionam como um guia, capaz de direcionar o agente empreendedor durante todo o trajeto de construção de uma empresa, sobretudo quando se dá a devida importância à necessidade de planejar, uma vez que essa fase, se bem elaborada, permite ao mesmo desenvolver suas atividades de maneira mais

segura, dado que durante a mesma já houve uma análise aprofundada dos riscos inerentes ao empreendimento e definição de atributos, o que possibilita maior chance de êxito do negócio.

Dornelas (2008, p. 39) define empreendedor: “É aquele que detecta oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados”. Dessa maneira, a identificação de ter o empreendedorismo como motor do desenvolvimento econômico, sendo capaz de influenciar diversas áreas é clara, além da evidência da importância de calcular os riscos que incorrem sobre a criação de qualquer que seja o negócio, necessitando por tanto de um bom planejamento.

Em suma, o que não se pode negar é identidade singular com que a figura do empreendedor se apresenta ao mercado, uma vez que este possui características que direciona seu modo de gerir os negócios, de modo que ele une os esforços necessários para que o negócio prospere, fazendo do sucesso de seu empreendimento uma busca constante.

2.2 A figura do empreendedor

No decorrer dos anos a visão sobre esse novo agente do mundo dos negócios foi se aprimorando, muitas vezes confundido com outros a exemplo dos capitalistas e administradores, buscando definições que retratassem a realidade e que fizesse jus a sua forma singular de desenvolver os negócios.

O primeiro a diferenciar o empreendedor foi o economista Richard Cantillon, ao afirmar que empreendedores são aqueles que assumem os riscos e que capitalistas/investidores são aqueles que forneciam o capital (DORNELAS, 2008).

Para Dornelas (2008, p.39) “empreendedor é aquele que detecta oportunidades e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados”.

Degen (2009, p.8) define dizendo: “Empreendedor é aquele que tem visão do negócio e não mede esforços para realizar o empreendimento. A realização é ver a sua ideia concretizada em seu negócio”.

Segundo o Sebrae, “Apesar de ter relação, é um pouco simplista associar o empreendedor somente a “ter um negócio próprio”. Muito mais do que uma profissão, ser empreendedor é um estilo de vida, um comportamento”.

Em uma visão mais popular, muitos enxergam o empreendedor como sendo aquele que é dono de seu próprio negócio, no entanto, a definição do agente empreendedor ou da pessoa que possua o espírito empreendedor, vai muito além disso. Tem relação com a

personalidade, o modo como enxergam os negócios, as contribuições que desejam dar à sociedade, e sobretudo o modo como desejam levar a vida. Consiste numa necessidade de ser independente, porém se enganam aqueles que por esta razão imaginam que ser empreendedor é tem maior liberdade em relação ao negócio, muito pelo contrário, o empreendedor não deixa de ser empreendedor ao final do expediente, ele exerce essa função 24 horas por dia.

Para Schumpeter (1961), os empreendedores são responsáveis pelo progresso e inovações tecnológicas, contribuindo para a geração de riqueza de um país. Foi ele o criador do termo “espírito empreendedor” e também do chamado “processo de destruição criativa” que tem como agente o próprio empreendedor. Para o autor só haverá desenvolvimento econômico por meio de inovação.

O desenvolvimento a que se refere o autor consiste na constante ênfase à tecnologia e à inovação, o mesmo dispõe do papel do empresário inovador, da inovação e do crédito como três pilares básicos. O empresário é considerado o agente da mudança, já que o mesmo é capaz de arquitetar um novo e lucrativo negócio, sendo ou não dono do capital necessário para o investimento. O que realmente importa é o seu perfil empreendedor, a junção de suas habilidades e valores com a capacidade de utilizar os recursos disponíveis para modificar ambientes e circunstâncias.

Essa capacidade de criar novos produtos e serviços dão ao empreendedor a competência de romper com velhos paradigmas e criar novos padrões econômicos, influenciando em uma maior competitividade, assim como a criação de oportunidades. Ou seja, a ação dos empreendedores, além de buscar constante lucro, melhora a qualidade de vida a partir da oferta de novos produtos e serviços, estimulando novos hábitos para clientes e consumidores finais, também promovendo geração de emprego e renda.

O empreendedor é visto como fonte permanente de inovação, tem a missão de criar coisas novas e aperfeiçoar o que já existe, produzindo incessantemente a fim de sanar as necessidades emergentes e de certa forma, podendo até suscitar outras necessidades, corroborando para modificações no âmbito socioeconômico de um país.

Decorrente desse motivo, no mundo dos negócios há uma forte exigência por pessoas motivadas e capacitadas para desenvolver constantemente produtos/serviços inovadores. Uma vez que as maneiras factíveis de fazer negócios não são mais garantidas para o êxito econômico futuro, razão pela qual se observa certa exaltação aos indivíduos com características empreendedoras.

A literatura, em regra, reconhece que para ser um agente empreendedor não necessariamente nasce como tal, é possível aprender a ser um. Dornelas fala sobre as habilidades necessárias para ser um empreendedor:

As habilidades requeridas de um empreendedor podem ser classificadas em: técnicas, gerenciais e características pessoais. As habilidades técnicas envolvem saber escrever, saber ouvir as pessoas e catar informações, ser um bom orador, ser organizado, saber liderar e trabalhar em equipe e possuir know-how técnico na sua área de atuação. As habilidades gerenciais incluem as áreas envolvidas na criação, desenvolvimento e gerenciamento de uma nova empresa: marketing, administração, finanças, operacional, produção, tomada de decisão, controle das ações da empresa e ser um bom negociador. Algumas características pessoais incluem: ser disciplinado, assumir riscos, ser inovador, ser orientado a mudanças, ser persistente e ser um líder visionário. (DORNELAS, 2008, P.40-41)

Pierre (2010, p.112) afirma que um empreendedor potencial sofre influência de três fatores: afetivos, advindos substancialmente de laços familiares; simbólicos, através do ambiente escolar e do trabalho; e por fim os sociológicos, influência do meio social no qual o indivíduo está inserido. “Essas diferentes influências fazem do empreendedor um ser plural e coletivo que se constrói aos poucos, sem necessariamente vocação particular”.

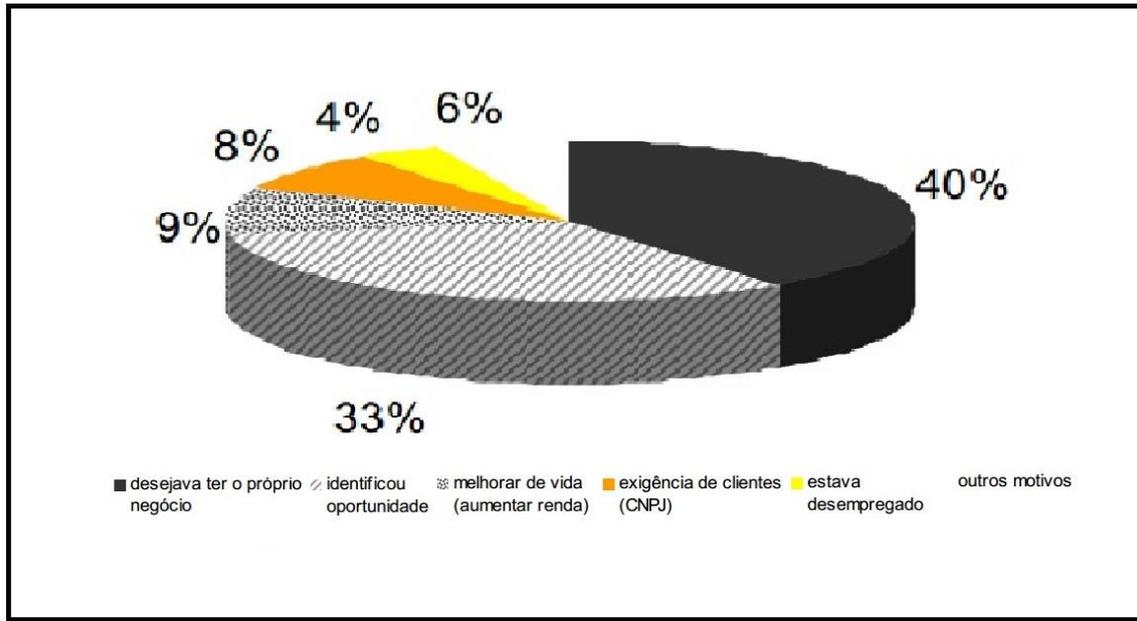
Mudanças sócias também podem ser sugeridas como fator que influencia a prática de empreender. Nos dias de hoje as pessoas não apresentam o apego pelo emprego como acontecia anos atrás, onde era comum que estas iniciassem atividades em determinada empresa e só houvesse desligamento quando chegasse o período determinado de aposentadoria.

Pesquisa feita com 400 empreendedores de sucesso aponta a vontade de fazer acontecer, busca de autonomia e a auto realização como principais fatores motivadores para empreender, não considerando o dinheiro como principal motivador, ao contrário do que se espera. (DORNELAS, 2007)

Através de pesquisa feita pelo SEBRAE/SP (2010) intitulada de “12 anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas” indagam os motivos que levaram os entrevistados a abrir suas empresas. O gráfico 1 mostra que os números levantados apontam o desejo de ter o próprio negócio como principal motivo, apresentando taxa de 40%, seguido da identificação de oportunidade (33%), busca por melhores condições de vida (9%), exigência de clientes, registro de CNPJ (8%), desemprego (4%), e outros motivos (6%). Dessa maneira, conclui-se que os motivos que levaram à abertura da empresa, classificados em

empreendedorismo de necessidade e empreendedorismo de oportunidade, apresentam percentagem de 23% e 77%, respectivamente.

Gráfico 01. Motivos que justificam a abertura de empresas.



Fonte: Sebrae/SP, 2010.

A ação empreendedora tem tomado grandes proporções em muitos países, uma vez que é capaz de movimentar toda uma economia. No Brasil sua aparição não é nada sutil, exibindo, segundo dados do GEM 2013, que praticamente 40 milhões de brasileiros estão empreendendo, ocupando a quarta posição no ranking em número absoluto de empreendedores, atrás da China, Índia e Nigéria. (SEBRAE, 2014)

2.3 Empreendedorismo no Brasil

No Brasil o empreendedorismo é relativamente jovem, segundo Dornelas (2008) tem sua formação associada à criação de dois órgãos específicos, O Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e o Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Software), instituídos na década de 1990, foram responsáveis por disseminar a cultura empreendedora no país, fornecendo informações e auxiliando pequenos empresários.

Segundo Degen (2009), o Brasil foi um país com economia fechada até 1992, época em que marca a corrida para abrir as portas para o que anda acontecendo ao seu redor e enfim começar a incentivar a livre iniciativa pela desestatização e desregulamentação.

Shumpeter (1961) propagava que o incentivo à livre iniciativa e aos empreendedores traria benefícios claros para a economia de um país, sendo responsável pela geração de emprego, criação de novos produtos e serviços, e constante inovação, seja em um novo negócio ou um negócio já existente, o que leva em consideração é que o aquecimento da economia resulta em desenvolvimento do país.

Em contrapartida a isso, o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), em sua pesquisa anual (relativa ao ano de 2013) sobre o perfil da atividade empreendedora no mundo, identificou que a intenção de abrir um negócio apresenta os maiores níveis em países da África Subsaariana (69%) e os menores na União Europeia. Outro indicador, Atividade Empreendedora Total (TEA), que mede a participação de adultos donos de empreendimento com até 3,5 anos em funcionamento, foi relacionado com o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB), concluiu-se então que aquele tende a diminuir quando este tem seus números elevados. No Brasil a porcentagem de TEA é de 17,3%.

Dessa maneira, pode-se especular que uma economia mais próspera tende a diminuir a atividade empreendedora do país, já que há melhores oportunidades de emprego. Esses fatores podem explicar o motivo pelo qual a proatividade para empreender tende a diminuir com o desenvolvimento econômico.

Talvez o que aconteça na prática é a diminuição do número de empreendimentos por necessidade, aquele que acontece por não haver outra opção disponível. O GEM relata na mesma pesquisa que em 2013 o índice que mede o empreendedorismo por oportunidade, aquele que ocorre devido a identificação de oportunidade e planejamento prévio, no Brasil subiu para 71%, o mesmo índice mediu 42% em 2002.

O presidente do Sebrae, Luiz Barreto, atribui o aumento da escolaridade como um dos fatores que contribuem para o fortalecimento do empreendedorismo no país, sendo responsável também por colaborar com o índice de sobrevivência das empresas. Os dados mais recentes apontam que 76% dos novos negócios conseguiram ultrapassar a barreira de dois anos de atividade, dado que anos atrás era fator de preocupação.

Outros fatores que influenciaram para o aumento da atividade empreendedora no país é o mercado interno e a redução dos impostos a partir da Lei Geral, o Super Simples. Atualmente são mais de 100 milhões de consumidores, onde o setor de serviço e o comércio se destacam entre as empresas de pequeno porte, afirma Luis Barreto.

O Simples Nacional foi criado em 2006, é um regime de tributação que unificou impostos federais, estaduais e municipais em uma única guia de pagamento, destinado às micro e pequenas empresas, conferindo maior justiça tributária para tais empresas e para o estado, de maneira que as MPEs são desoneradas de tributos que não deveriam recolher e o Estado adota limites de Receita Bruta conforme o índice de Produto Interno Bruto (PIB).

Outro fator que favorece o empreendedorismo é o dinamismo que as inovações tecnológicas trazem para o contexto atual, refletindo num perfil individual diferente. Hoje as pessoas buscam autonomia, flexibilidade de horários e liberdade, por essa razão tornar-se empreendedor pode ser visto como alternativa atraente. Mas para que a atividade empreendedora seja uma experiência agradável é preciso que seja feito um planejamento prévio que venha a assessorar toda decisão que precise ser tomada, de forma que garanta o conhecimento do negócio e suas particularidades.

2.4 Plano de negócio

O plano de negócio é a fase do processo empreendedor de relevância fundamental para a criação do novo empreendimento, admitindo função de planejar e delinear estratégias a fim de desenvolver de maneira eficaz e eficiente o negócio em concepção, tornando menos propenso ao fracasso.

Algumas pesquisas, a exemplo do Sebrae(2013), apontam a falta de planejamento como fator crucial para a mortalidade das empresas, dessa maneira fica expressa a importância que um plano de negócio tem na fase de criação e abertura de um novo negócio, respaldando o seu desenvolvimento e sucesso do empreendimento.

A intenção ao criar um plano de negócio é para que o empreendedor traduza em um documento os passos que deverão ser realizados racionalmente, que sintetize e explore as potencialidades de seu negócio, bem como os riscos inerentes a esse mesmo negócio, podendo ser elaborado tanto no lançamento de novos empreendimentos quanto no planejamento de uma empresa madura. Espera-se que o plano seja uma ferramenta para o empreendedor expor suas ideias, que mostre viabilidade e probabilidade de sucesso em seu mercado.

Para Degen(2009),

O plano de negócio é a descrição, em um documento, da oportunidade de negócio que o candidato a empreendedor pretende desenvolver, como a descrição do conceito do negócio, dos atributos de valor da oferta, dos riscos, da forma como administrar esses riscos, do potencial de lucro e crescimento do negócio, da estratégia competitiva, bem como o plano de marketing e vendas, o plano de

operação e o plano financeiro do novo negócio, com a projeção do fluxo de caixa e o cálculo da remuneração esperada, além de avaliação dos riscos e o plano para superá-los. (DEGEN, 2009, p.208)

O plano de negócios funciona como uma ferramenta de gestão que tem como intuito auxiliar o empreendedor nas coletas de informação e nas tomadas de decisões, tanto no período inicial de surgimento da ideia, identificação de oportunidade, busca pelos recursos necessários, assim como tem alcance de utilidade quando a empresa iniciar suas atividades.

Em outro momento Dergen (2009, p.25) acrescenta: “plano de negócio é organizar, administrar e fazer com que o negócio cresça para realizar todo o seu potencial de lucro e de crescimento planejado”. É um documento que abrange toda a estrutura da empresa, servindo como fonte de conhecimento, construção de histórico, delimitação de estratégias em geral e um guia para alcance de objetivos e metas, de forma a torna-la lucrativa.

Baron e Shane (2007) apresentam as características essenciais que um plano de negócio deve apresentar ao ser elaborado. 1. Organizado: deve ser ordenado de maneira a conferir a ele organização e deve apresentar formato comercial, seguindo a seguinte ordem: capa, índice, resumo executivo e anexos postos separadamente; 2. Sucinto: deve apresentar informações claras, relevantes e de qualidade; e 3. Persuasivo: deve ter a função de atrair interesse e convencer o receptor da boa oportunidade de negócio.

De acordo com Dornelas “o plano de negócio é uma ferramenta dinâmica, que deve ser atualizada constantemente” de modo que acompanhe as mudanças do mercado do qual o empreendimento faz parte, sendo capaz de minimizar os riscos inerentes ao novo negócio, demonstrando a viabilidade e o que é preciso fazer para atingir um estado esperado. A elaboração de um plano de negócios “envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento, e, ainda, permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios”, dando a ele possibilidade de obter conhecimento constante sobre a área de atuação, seus riscos e incertezas, agindo como fonte de capacitação gerencial contínua, a partir de planejamento periódico das ações, o que majora a probabilidade de sucesso dos negócios. (2008, p.98)

Segundo o SEBRAE plano de negócio é a ferramenta ideal para traçar um retrato fiel do mercado, do produto e das atitudes do empreendedor, o que propicia segurança para quem quer iniciar uma empresa com maior probabilidade de sucesso ou mesmo ampliar ou implementar inovações em seu negócio, calculando os riscos e diminuindo as incertezas ao máximo.

Um plano de negócio é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado. (SEBRAE, 2014, P.15)

Consciente da importância de elaborar-se um plano de negócios, o presente estudo apresentará um plano de uma academia de ginástica, que sirva de guia para o empreendedor, demonstrando a viabilidade de atingimento da situação futura, mostrando "como" a empresa pretende chegar lá. Sua criação será baseada na utilização da ferramenta disponibilizada pelo SEBRAE/MG que consiste num software que contém o passo-a-passo das etapas e o que deve conter em cada uma delas.

I. Sumário executivo

a. Resumo dos principais pontos do plano de negócios

Esse ponto engloba as principais informações que irão constar no plano. O negócio é definido e caracterizado, quais produtos e serviços o empreendimento ofertará, os principais clientes e a localização da empresa, o capital a ser investido e faturamento mensal estimado, lucro esperado e o tempo de retorno do capital. Define-se também a missão da empresa.

b. Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições

Consiste em uma breve apresentação do perfil do(s) empreendedor(s), seus conhecimentos, habilidades e experiência. Informações de contato, telefone e endereço. Se houver a condição de sociedade é importante que seja feita uma análise quanto aos objetivos dos sócios, se realmente têm ou não os mesmos objetivos.

É necessário que seja feita a divisão de atribuições para cada sócio, pelo que cada um será responsável e os horários de trabalho, de quanto será a remuneração para ambos, distribuição dos lucros e valor que será reinvestido na empresa.

Definir quais serão as decisões que poderão ser tomadas por um deles sem que haja a participação e opinião do outro, determinar se familiares poderão ser contratados e quantos, escolha dos funcionários e parceiros em conjunto. Definir o que acontecerá se um dos sócios falecer ou não puder mais trabalhar.

Detalhar em contrato os pontos que geram atritos, verificar se os sócios têm pendências na Receita Federal, Secretaria de Estado da Fazenda e INSS, pois isso dificulta o acesso a fornecedores e bancos, além de impedir o registro da empresa.

c. Dados do empreendimento

Espaço dedicado às informações referentes ao empreendimento, definição do nome, número de Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ), se houver, ou mesmo o número do CPF.

d. Missão da empresa

Sessão na qual se apresenta o ideal pelo qual a empresa deseja executar suas funções ou já executa. É referente ao papel que a empresa desempenha, é a razão da existência e dá direção ao negócio.

A definição da missão deverá ser pautada na atividade do negócio, os consumidores o que eles entendem como valor. Também leva-se em consideração a opinião dos funcionários, fornecedores e a comunidade.

e. Setores de atividade

Fase em que se define em qual(is) setor(es) a empresa pretende atuar, seja ele setor primários (agropecuária), setor secundários (indústria) ou terceiro setor (comércio e serviço).

f. Forma Jurídica

Determina a maneira pela qual a empresa será tratada no âmbito jurídico e como será sua relação com terceiros. Pode ser:

- Sociedade Limitada: Associação de duas ou mais pessoas físicas para criação de uma pessoa jurídica, ou seja, a empresa. Esta passa a exercer atividade empresarial e a responder pelas dívidas é o seu patrimônio.
- Empresário: Poder de decisão e gerencial nas mãos de uma única pessoa, responsável por administrar toda a empresa de maneira independente, assumindo integralmente os riscos e resultados.

g. Enquadramento Tributário

Refere-se a carga tributária que incidirá sob a empresa, ou seja, os impostos que deverão ser pagos pela mesma. Existe três formas de recolhimento:

- Empreendedor individual: Apresenta receita bruta anual de até R\$36.000,00, apenas um funcionário e não possui mais de uma empresa, não seja titular, sócio ou administrador. Os valores são fixados e recolhidos mensalmente.
- Simples: A Receita Federal que determina o enquadramento da empresa nesse tipo de tributação levando em conta a atividade de mercado e a estimativa de faturamento. É a modalidade que reduz e simplifica a arrecadação de impostos em uma única guia de pagamento.
- Regime normal: O recolhimento é feito de maneira convencional, cumprindo todos os requisitos previstos em lei para cada imposto.

h. Capital Social

Diz respeito à todos os recursos requeridos pelo empreendedor para instalação do negócio (capital financeiro, operacional e pessoal). Em caso de sociedade é determinada a percentagem e valor com que cada sócio terá que arcar.

i. Fonte de recursos

Escalação da origem dos recursos para criação da empresa, podendo ser recursos próprios (capital desembolsado pelos próprios donos), de terceiros (busca por investimento ou empréstimos), ou os dois.

II. Análise de Mercado

a. Estudo dos clientes

Essa análise consiste na identificação do perfil dos clientes, se são pessoas físicas ou jurídicas. Se a empresa for voltada apenas para pessoas físicas deverá definir e buscar informações quanto a faixa etária, sexo, número de componentes da família, que trabalho desempenham e de quanto é sua renda, grau de escolaridade e onde moram. Já se for pessoa jurídica, as informações deverão ser voltadas para o ramo de atividade e há quanto tempo atuam, quais produtos ou serviços oferecem, número de funcionários que emprega, se possui filial, localidade e se tem uma boa imagem.

O segundo passo está na identificação dos interesses e comportamentos dos clientes, ou seja, com que frequência costumam consumir os produtos ou utilizar os serviços da empresa nascente, onde costumam comprar e por qual preço pagam por produtos/serviços similares.

Deve-se também identificar a motivação para o consumo, ou seja, o que leva as pessoas a comprar, seja pelo preço, qualidade, a marca, prazo de entrega ou de pagamento, ou atendimento.

É importante ter a identificação de onde está localizado o cliente, tamanho do mercado e sua abrangência, bem como a localização da própria empresa, se é de fácil acesso e fácil de encontrar.

b. Estudo dos concorrentes

Fase na qual se dá a identificação dos concorrentes, focando no reconhecimento de seus pontos fortes e fracos para, a partir daí fazer a comparação entre o novo negócio e a concorrência.

Essa comparação deverá vislumbrar a qualidade dos materiais, cores, tamanhos, embalagens, variedade, entrega em domicílio, etc, caso se trate de produto. Em relação ao serviço deve-se levar em consideração a qualidade do serviço, ambiente, horários, variedade ofertada, comodidade etc. Bem como o preço, localização, condições de pagamento (prazos, descontos, etc).

Feita tal comparação será possível que o empreendedor responda perguntas tais como:

- Sua empresa poderá competir com as outras instaladas?
- O que fará alguém comprar de você e não dos concorrentes? Há espaço para todos?
- Se positivo, explique os motivos. Se não, que mudanças devem ser feitas?

c. Estudo dos fornecedores

Fase em que se faz o levantamento de quem são os fornecedores de equipamentos, matérias primas, embalagens, mercadorias, etc. Esse contato pode ser facilmente encontrado em listas telefônicas, catálogos de feiras, sindicatos, internet, etc. Esta etapa deverá contar a relação de possíveis fornecedores, preço, qualidade, condições de pagamento e prazo de entrega dos mesmos.

III. Plano de Marketing

a. Descrição dos principais produtos e serviços

Fase que se informa as linhas de produtos e suas características, especificando tamanho, modelo, cor, sabores, embalagem, marca, etc. Da mesma maneira acontece com

empresa de natureza de serviço, dispondo quais serviços serão oferecidos, suas características e garantias.

b. Preço

O preço do novo produto/serviço será definido levando em conta os preços praticados no mercado, de modo que seja compatível com a média cobrada, e que o cliente esteja disposto a pagar. Será instituído no plano financeiro.

c. Estratégias promocionais

É toda ação promovida com a finalidade de atrair a atenção dos clientes, para que eles comprem os produtos da empresa e não dos concorrentes. Propagandas em rádio, jornais, revistas, internet; Amostra grátis, mala direta, folhetos, cartões de visita; Catálogos, carro de som e faixas; Brindes, sorteios e descontos; Participação em feiras e eventos. São exemplos.

d. Estrutura de comercialização

Consiste nos meios pelos quais os produtos/serviços chegarão aos clientes, seja por meio de vendedores internos ou externos, representantes, etc.

e. Localização do negócio

Fator de extrema importância, a localização da empresa deve ser escolhida cautelosamente, levando em conta questões como contrato e prazo de locação, caso seja imóvel alugado, vizinhança, seguranças, facilidade de acesso, estacionamento, proximidade de concorrentes e fornecedores, fluxos de pessoas e veículos, etc.

IV. Plano operacional

a. Layout

Se refere à distribuição dos espaços de maneira eficiente e eficaz, arranjando os recursos e pessoas, de maneira que influencie positivamente na execução das atividades. É importante levar em consideração a acessibilidade.

b. Capacidade produtiva/comercial/serviços

Necessita o cálculo da capacidade instalada. Se refere ao quando pode ser produzido ou quantos clientes podem ser atendidos sem ociosidade e desperdício, levando em consideração os recursos que a empresa disponibiliza, estrutura física, disponibilidade financeira e de pessoal. A sazonalidade é algo que deve ser considerada.

c. Processos operacionais

Expõe as etapas de fabricação/venda dos produtos, serviços e até mesmo, as rotinas administrativas. Engloba a identificação das atividades, os responsáveis, assim como os materiais e equipamentos necessários.

d. Necessidade de pessoal

Deve-se fazer projeções do pessoal necessário para desempenhar as diversas tarefas do negócio, incluindo os sócios e funcionários.

V. Plano Financeiro

a. Estimativa de investimentos fixos

Corresponde aos bens que são necessários comprar para que o negócio possa funcionar de maneira apropriada, a quantidade necessária, o valor de cada um e o total correspondente ao gasto com todos eles. Exemplo: equipamentos, maquinário, móveis, utensílios, ferramentas e etc.

b. Capital de giro

Valor referente aos recursos necessários para que a empresa funcione normalmente e possa arcar com suas obrigações, para tanto, deve-se calcular o estoque inicial e o caixa mínimo necessário.

c. Investimentos pré-operacionais

Faz referência aos gastos realizados antes que a empresa inicie suas atividades. Exemplo: despesas com reformas, taxas de registro da empresa, etc.

d. Investimento total (resumo)

Trata-se da soma dos cálculos anteriores, ou seja: Estimativa dos investimentos fixos + Capital de giro + Estimativa de investimentos pré-operacionais.

e. Estimativa do faturamento mensal da empresa

Fase delicada para a empresa que ainda não iniciou suas atividades. O cálculo pode ser feito a partir da multiplicação da quantidade de produtos a serem oferecido pelo seu preço de venda, sempre baseado em informações de mercado.

f. Estimativa do custo unitário de matéria prima, materiais diretos e terceirizações

No caso específico de indústria, deve-se calcular o custo com materiais (matéria-prima + embalagem) para cada unidade produzida. (Custo variável)

g. Estimativas de custo de comercialização

Se refere aos gastos com impostos e comissões de vendedores ou representantes. O montante é calculado a partir do percentual dos impostos sobre o total das vendas previstas. (Custo variável)

h. Apuração do custo dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas

Deve-se orçar o Custo com Materiais Diretos (CMD), para a indústria, ou o Custo das Mercadorias Vendidas (CMV) para o comércio. Correspondem ao valor que deverá ser baixado dos estoques pela sua venda efetiva. O cálculo é feito a partir da multiplicação da quantidade de vendas estimada pelo custo de fabricação ou aquisição. (Custo variável)

i. Estimativas dos custos com mão-de-obra

Primeiro define-se a quantidade de pessoas contratadas e suas respectivas remunerações, englobando custos com encargos sociais (FGTS, férias, 13º salário, INSS, horas extras, aviso prévio, etc.). Daí então pode-se aplicar sobre o total de salários o percentual relativo aos encargos sociais, somando-os aos salários, o resultante será o custo total com a mão de obra.

j. Estimativas dos custos com depreciação

Primeiramente deve-se ter a relação de todas as máquinas, equipamento, utensílios, veículos, etc. pertencentes à empresa e o tempo médio de vida útil. O cálculo é gerado da divisão entre o valor do bem pela vida útil em anos (depreciação anual), e custo anual com depreciação dividido por 12 refere-se à depreciação mensal.

k. Estimativas dos custos fixos operacionais mensais

É a soma de todos os custos fixos, ou seja, custos que não se alteram em função do volume de produção ou da quantidade vendida em determinado período. Exemplo: aluguel, custo com água, energia elétrica, telefone, etc.

l. Demonstrativos de resultados

É a conclusão a que se chega após de reunir todos os cálculos referentes às estimativas de faturamento e os custos totais (fixos e variáveis), e então verificar se a empresa irá operar com lucro ou prejuízo, ou seja, é a resposta se o negócio é ou não viável.

m. Indicadores de viabilidade

São:

- Ponto de equilíbrio: Representa o quanto a empresa precisa faturar para pagar todos os custos em determinado período.

$$PE = \text{Custo Fixo Total} / \text{Índice da Margem de Contribuição.}$$

- Lucratividade: Mede o lucro líquido em relação às vendas.

$$L = \text{Lucro Líquido} / \text{Receita Total.}$$

- Rentabilidade: Mede o retorno do capital investido.

$$R = (\text{Lucro Líquido} / \text{Investimento Total.}) \times 100$$

- Prazo de retorno do investimento: Tempo necessário para que o empreendedor recupere o que investiu.

$$P.R.I = \text{Investimento Total} / \text{Lucro Líquido.}$$

VI. Construção de Cenários

a. Ações Preventivas e Corretivas

Feito após a finalização do plano de negócio, consiste na elaboração de diferentes cenários capazes de promover resultados pessimistas (queda na venda ou aumento do custo) ou otimistas (aumento do faturamento ou diminuição da despesa). Funciona como espécie de “teste drive”, que dá ao empreendedor a chance de visualizar diversos panoramas, prevenir-se das adversidades ou potencializar situações favoráveis.

VII. Avaliação Estratégica

a. Análise da Matriz F.O.F.A

Ferramenta relativamente simples que serve para detectar pontos fortes e fracos, no âmbito interno e externo à organização, identificando forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, que tendem a influenciar nos resultados do negócio, com o intuito de torna-lo mais eficiente e competitivo.

VIII. Avaliação do Plano de Negócio

Fase em que o plano de negócio é finalizado e passa a ser o instrumento de planejamento para a execução das atividades empresariais, exigindo que seja frequentemente consultado, já que ele é ferramenta administrativa, considerado garantia de sucesso que

auxilia o empreendedor nas tomadas de decisões, capaz de responder diversos questionamentos, como é o caso da maior e mais importante deles: vale a pena abrir, manter ou ampliar o negócio? O plano de negócio tem condições de dar a essa resposta.

A razão que justifica a presente pesquisa permeia sobre a elaboração de um plano de negócios que venha assessorar a abertura de uma academia de ginástica, possibilitando ao empreendedor o reconhecimento de todo o ambiente no qual pretende adentrar, deixando-o consciente das oportunidades e riscos próprios do setor.

2.5 Setor de Academia de ginástica.

O aumento da expectativa de vida é um dos aspectos que refletem em maior preocupação das pessoas em relação à saúde, estética e qualidade de vida, algo que tem despertado a vontade e necessidade de praticar atividades físicas. Esta por sua vez tem relação direta com a melhoria da qualidade de vida, diminuição do estresse e da melhoria da saúde.

Esses são fatores que justificam o rápido crescimento na quantidade de academias no Brasil, passando de 9,3mil unidades em 2007 para 21,7mil em 2012, apresentando crescimento de 133% em cinco anos, ficando atrás apenas dos Estados Unidos. O setor movimenta mais de US\$ 2 bilhões, segundo expõe a revista da Associação Brasileira de Academias (Acad Brasil). Praticamente a totalidade das empresas do ramo são micro e pequenas, aponta levantamento paralelo feito no mesmo período pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae, 2013). Este também informa que entre as Ideias de Negócios publicadas, a Academia de Ginástica está entre as mais procuradas.

Para Luiz Barreto, presidente do Sebrae, o aumento de qualidade de vida e aumento da renda são fatores responsáveis pelo crescimento de unidades de academias. “Hoje temos um mercado interno forte com mais de 100 milhões de consumidores, sendo que 40 milhões deles pertencem à nova classe média. Brasileiros da classe C e D têm mais condições de poder adquirir produtos e serviços do que nas últimas décadas”, diz Barreto.

De acordo a *International Health Racquet and Sportsclub Association* (IHRSA), o Brasil ocupa desde 2009 a segunda posição no Ranking Mundial no número de academia, ficando atrás apenas dos Estados Unidos. Isso se deve tanto aos fatores econômicos, incentivo à abertura de negócios e facilidade de empréstimos, como também à mudança já mencionadas sobre o comportamento social.

Toda essa movimentação reflete também em aquecimento do mercado fornecedor de equipamentos, apresentando constante inovação por meio da tecnologia, sendo capaz de

oferecer uma experiência cada vez melhor a quem pratica a atividade física. Movimenta setores de confecções, assim como também o de gastronomia (alimentação saudável) e suplementação.

As primeiras academias brasileiras foram criadas nos anos 30; o nome academia é originário do local escolhido pelo filósofo Platão para ministrar suas aulas, um bosque nomeado de *Academos*, herói grego, motivo pelo qual deu o nome à sua escola de Academia, onde se ensinava filosofia, matemática e ginástica. (TOSCANO, 2001)

Atualmente, considera-se que a qualidade de vida e bem-estar possuem estreita relação com o conceito de aptidão física, de modo que a ânsia por uma saúde melhor é o desafio de pessoas que abandonam a vida sedentária em busca de outro universo referencial.

As academias de ginásticas podem atuar como esse universo, caracterizando-se como sendo o local onde se pratica atividades físicas, avalia-se as condições físicas do indivíduo, prescreve-se treinos específicos para o fim desejado, onde há orientação, acompanhamento e supervisão por meio de profissionais da educação física.

José J. O. Toscano (2001), especialista em ciências do esporte, apresenta em seu artigo “Academia de ginástica: um serviço de saúde latente” o lamentável desinteresse existente nos profissionais de educação física e nas academias sobre a abordagem da academia como um canal de serviço de saúde. Atualmente, embora tenha havido considerável avanço, a educação física apresenta carências de instituição, apresentando lacunas quanto ao seu modo de atuação, o que deveria ocorrer naturalmente nos centros de atividade físicas eram ações centradas na saúde das pessoas e não na exaltação da estética. Mas para que isso aconteça, faz-se necessária a inclusão de conceitos epidemiológicos na sua prática, objetivando a produção de conhecimentos.

Em termos práticos, a epidemiologia seria utilizada numa academia como forma sistematizada de abordagem dos problemas, que fornece subsídios para racionalizar, planejar, acompanhar, enfim, para avaliar criticamente as situações que todo profissional de saúde deve estar capacitado a realizar. (TOSCANO, 2001, p. 42)

Com essa crítica, Toscano questiona o modo como as avaliações são feitas nas academias, onde estas raramente recebem “tratamento epidemiológico”. Ele defende a importância que as academias devem dar a avaliação dos fatores de risco e dos estados fisiológicos, para que assim possa ser considerada um local de serviço à saúde. Uma vez que os conhecimentos desses fatores dão faculdade ao profissional de educação física avaliar o real impacto do exercício sobre a saúde do indivíduo, podendo então “intervir de forma segura

e eficiente na prescrição dos componentes da atividade física: tipo, frequência, duração e intensidade”.

Relevando-se a importância de não se considerar um ambiente de academia de ginástica como local que restringe-se a esculpir o corpo, nem muito menos, apresenta-lo como alternativa superficial de busca por saúde e bem estar, mas que de fato haja união de esforços dos profissionais da área para reverter esse conceito, comprometendo-se verdadeiramente com a sua função de poder exercer forte influência sobre a saúde da população.

A possibilidade de praticar qualquer atividade física não se restringe apenas às academias de ginásticas de cunho privado, atualmente, há um incentivo também advindo da gestão pública, que tem disponibilizado “os programas de Academia da saúde ao ar livre”, algo que é facilmente observado na paisagem de municípios brasileiros.

Incentivo que promove reflexão e abre espaço para oportunidades de negócios de mesma linha, capazes de fornecer o serviço de musculação e ginástica por um preço inferior ao do mercado, possibilitando às classes C e D a prática de atividade física.

As academias *low cost/ low price* seguem esse caminho, buscando diferenciação por meio da praticidade e da oferta de produtos e serviços mais simples e acessíveis aos consumidores. Fugindo da regra quanto a realidade encontrada na indústria *fitness* brasileira, apresentando um modelo com estrutura de custos reduzidas e preços acessíveis às camadas marginalizadas desse mercado, têm encontrado condições de expansão diferenciadas no contexto nacional, graças à ascensão das classes C e D (SEBRAE, 2010).

Toda via, o mercado de *fitness* tem concentrado esforços na criação de diferencial, geralmente se apoiando em inovação quanto à tecnologia de novos equipamentos, discriminação de público alvo e introdução de várias opções de atividades em um único espaço. Essa concentração de atividade tem tomado parte considerável do tempo das pessoas, cabendo aí mais uma oportunidade de diferenciação, adicionar ao mesmo ambiente de suas instalações um espaço para refeições saudáveis.

Não obstante, o mercado de academias exhibe outros seguimentos que podem se apresentar como diferencial e foco de atuação. As academias podem ser de grande porte, fornecendo diversas atividades, fazendo ou não diferenciação de público; específicas para o público feminino, obesos, grávidas, idosos, bebês e crianças; existem também as que prestam o serviço para aqueles que tem pouco tempo livre (atividades de duração de 30min ou 60 min de treino).

Abaixo alguns exemplos de atividades encontradas em academias de ginástica:

I- Musculação

A musculação é uma atividade que consiste em trabalhar a musculatura corporal, realizando exercícios das mais variadas formas, geralmente utilizando-se cargas, equipamentos e máquinas específicas. Esse esporte pode ser praticado por diferentes grupos de indivíduos, desde adolescentes à idosos, além de ser possível também para deficientes físicos com limitações que não prejudique a execução dos exercícios.

II- Ginástica Localizada

É constituída de vários movimentos simples feitos com repetição, muitas vezes rítmicos, geralmente feitos sem o uso de equipamentos, a fim de alcançar grupos musculares isolados. É destinada a aumentar a força e a flexibilidade corporal com movimentos como flexões e saltos usando o peso do corpo ou caneleiras com pesos.

III- Hidroginástica

A característica diferencial dessa atividade física é o ambiente no qual ela se desenvolve, ambiente aquático. Essa particularidade corrobora para resistência dos músculos e facilidade dos movimentos, tornando os exercícios mais eficazes, quanto para proteger as articulações dos impactos que seriam causados pelos mesmos exercícios se fossem executados em outro ambiente.

IV- Lutas

- *Boxe* – Para efeitos de atividade física em academias, essa luta exige maior entrega ao que se chama de “aquecimento”, uma vez que este é o momento mais fatigante da aula, constituído de corrida, flexões, pular corda, etc. O local da prática é no tatame, e exige-se o uso de apetrechos como luvas, capacetes e protetor.
- *Jiu-Jitsu* - Luta característica de ataque e autodefesa, trabalha e define o corpo, como os braços e abdômen, ajuda no condicionamento físico, perda elevada de calorias e aumenta a resistência do organismo.
- *Muay thai*, - Também conhecido como *Boxe Tailandês*, a luta ajuda na autodefesa, flexibilidade, agilidade e autoconfiança. É uma atividade que exige muita movimentação e agilidade, utiliza de socos, chutes, cotoveladas e joelhadas.

- *Taekwondo*- A palavra “*taekwondo*”, em coreano, significa “caminho dos pés e das mãos através da mente”. O princípio da arte marcial é a defesa pessoal, por isso envolve muita habilidade nas mãos, braços, pernas e pés para se esquivar, interceptar golpes e se defender do ataque do oponente. Além de uma atividade física, o *taekwondo* emprega uma filosofia que busca vencer desafios e desenvolver outras áreas da vida pessoal.

V- *Jump*

É uma aula com características aeróbicas, e utiliza da mini cama elástica individual, sendo esta sua particularidade, além de saltos e corridas estacionárias. O Jump é um esporte bastante simples de se praticar, eficiente, seguro, divertido, atraindo elevados números de adeptos.

VI- *Spinning*

Atividade bastante popular nas academias de ginástica, é uma aula de ciclismo que possibilita alto gasto calórico. Auxilia no condicionamento físico, na perda de peso e permite ao praticante uma vida mais ativa.

VII- *Pilates*

É uma prática relativamente recente, se considerada a inclinação dos indivíduos na sua escolha. Tem chamado a atenção e têm se tornado cada vez mais popular. O pilates desenvolve a filosofia de equilíbrio corporal, força e tonificação muscular. É uma técnica de ginástica relaxante e uma alternativa pra quem busca fortalecimento e definição muscular, não comprometendo as articulações, promovendo a saúde integral do corpo.

VIII- *Crossfit*

É uma atividade bastante intensa, pois envolve vários tipos de exercícios permutados: corrida, levantamento de peso, agachamento, exercícios com bolas, cordas, barras, argolas, elásticos, correntes, etc. É bastante popular, é uma aula que pode ser feita no ambiente da academia como também ao ar livre.

IX- *Step*

Seu nome tem fundamento em um dos equipamentos usados na sua prática, o “*step*”, consiste em um apoio usado para o movimento de “subir e descer” coreografado de

sustentado pela música. Atividade física bastante intensa e que trabalha principalmente os membros inferiores, por isso, é muito procurada principalmente por mulheres.

X- *Ballet fitness*

Consiste da diferenciação do tradicional *Ballet*, utilizando dos mesmos apetrechos desta, as sapatilhas, barras de apoio, etc. Assim como desenvolve atividades de abdominais, agachamentos e exercícios localizados com movimentos inspirados no *ballet* clássico, com foco na postura. Não se caracteriza uma aula de dança, a intenção é tonificar os músculos de uma forma diferenciada e mais empolgante do que os exercícios comuns de academia.

XI- Circuito

Consiste na execução de diferentes exercícios feitos em sequência, misturando aeróbicos e trabalho muscular. É uma aula de tempo relativamente curto (variando em 30 min), porém bastante exaustiva, são aulas bem dinâmicas, sendo uma boa opção pra quem deseja praticar atividade física mas não se habitua ao modelo tradicional das academias de musculação e que não tem muito tempo livre.

XII- Zumba

Considerada uma febre no ambiente *fitness*, chegou nas academias há alguns anos e continua fazendo muito sucesso. As aulas misturam ginástica e dança com ritmos latinos e músicas internacionais, de modo que o aluno chega a esquecer que está praticando exercício, uma vez que se torna uma atividade lúdica e divertida. Além disso, a Zumba possibilita o gasto de 1000 calorias em média em uma única aula, algo que justifica sua popularidade entre pessoas comuns e famosos.

Segundo Mascarenhas et al (2007) o que se observa aparente na indústria *fitness* é a massificação e segmentação, diversificando a oferta de práticas que contemplam variados interesses e nichos de mercado. Nesse panorama, as inovações mais frequentes envolvem especialmente a profissionalização, ou seja, investimento no que diz respeito à gestão e organização do trabalho em academias, com a diversificação e especialização do quadro profissional; a inovação estrutural, refere-se ao layout da empresa e disposição de equipamentos; assim como a inovação estética, no que tange aspectos físico das academias como também dos indivíduos que desenvolvem práticas corporais.

Em meio a tantas ofertas, que dão ao cliente a possibilidade de fazer a escolha do serviço que melhor lhe convém, aumentando assim a concorrência, o mercado de *fitness* tem

buscado apresentar ofertas originais e novidades que potencializem sua força em relação à atração de novos clientes e manutenção dos existentes. Já que a sazonalidade de clientes configura um grande desafio para as empresas do ramo, uma vez que além de investir em permanente técnicas de inovação, com intenção de atrair novos consumidores, assim como também quanto à retenção daqueles já conquistados.

A elaboração de tal estudo será conduzida através de alguns instrumentos que permitiram coletar dados, analisa-los e por fim, utilizá-los para formação do modelo de negócio.

3. METODOLOGIA

3.1 Caracterização da pesquisa

A fim de alcançar os objetivos propostos, esta pesquisa classifica-se como sendo uma pesquisa de natureza descritiva, uma vez que para tornar possível o desenvolvimento da mesma suas etapas são descritas uma a uma.

Pesquisa descritiva: “Delineia o que é - aborda quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente” (BEST apud LOKATOS; MARCONI, 2012, P.6).

Segundo Dencker e Viá(2001),

Descritivo é o estudo que representa informações, dados, inventários de elementos constitutivos ou contíguos ao objeto, dizendo o que ele é, do que se compõe, em que lugar está localizado no tempo e no espaço, revelando periodicidades, indicando possíveis regularidades ou irregularidades, mensurando, classificando segundo semelhanças e diferenças, situando-o conforme as circunstâncias. (DENCKER; VIÁ, 2001, p.29)

Sua abordagem metodológica desenha-se a partir de pesquisas bibliográficas que fundamentam o tema em que tal estudo se encaixa, pautado em materiais teóricos, principalmente livros e artigos científicos.

O instrumento de pesquisa utilizado foi o questionário, contendo dezesseis questões fechadas, sendo duas delas abertas. A pesquisa tem caráter qualitativo, capaz de fornecer informações em relação às características dos clientes em potencial. O universo de pesquisa não será restritivo quanto à idade, sexo ou renda. Sendo assim, a amostra caracteriza-se como

probabilística aleatória simples, levando-se em consideração que a mesma abrange diversos grupos, nos quais a escolha do participante é feita ao acaso.

Também é denominada como uma pesquisa quantitativa, já que o plano de negócio exige a elaboração de uma análise financeira a partir do tratamento de dados numéricos, tais como: retorno de investimento, valor presente líquido, capital de giro, fluxo de caixa e etc.

3.2 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa

A unidade de análise consiste no setor de academias de ginásticas, tendo como sujeitos da pesquisa pessoas propensas a utilizarem tal serviço, não havendo nenhum fator restritivo quanto às suas características.

Os fornecedores e entidades especializadas do setor também terão papel importante na obtenção de informações para o preenchimento do plano, disponibilizarão preços sobre os mais variados equipamentos e móveis que a empresa necessitará, bem como dados referente à forma jurídica e enquadramento tributário da mesma.

3.3 Coleta, análise e interpretação dos dados

A coleta de dados se deu a partir de levantamento, já que questionários foram aplicados com a finalidade de colher informações sobre um grupo significativo de indivíduos acerca do problema estudado.

Os questionários foram distribuídos por vias online, destinados às pessoas em geral, com a intenção de identificar as percepções que estas têm sobre o serviço de academias, o que consideram essencial e o que esperam. O total de pessoas pesquisadas foi de 129, permitindo que tal análise fosse feita. As respostas dadas foram interpretadas considerando todos os fatores, de modo que foi possível tirar como conclusão algo que venha a se tornar um diferencial competitivo, sendo este, a oferta de um nutricionista na academia.

Para a elaboração do plano de negócios utilizou-se a metodologia do Sebrae, um software que orienta o empreendedor na busca de informações detalhadas sobre seu ramo de negócio, contribuindo para identificação da viabilidade de sua ideia e na gestão da empresa.

O plano de negócio descreve as etapas necessárias para que os objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e incertezas, organizando ideias e recursos, indicando um roteiro com os principais aspectos a serem considerados no planejamento e abertura do negócio. Ou seja, o plano de negócio serve como bússola, guiando o empreendedor e o

auxiliando nas tomadas de decisão, fazendo com que a empresa desenvolva suas atividades de maneira que garanta seu sucesso.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 PLANO DE NEGÓCIOS

I. Sumário Executivo

a. Resumo dos principais pontos do plano de negócio

O plano de negócio tem como finalidade planejar a abertura de uma academia de ginástica, levando em consideração a necessidade de se conhecer sobre o setor que deseja atuar, o público alvo, os concorrentes, fornecedores e sobretudo as forças e fraquezas da empresa nascente. Essa ferramenta possibilitou que fosse feita análise de mercado, análise financeira, plano de marketing e operacional, afim de descobrir se há viabilidade de econômico-financeira do empreendimento.

A empresa manterá suas atividades em um prédio próprio de 190m², localizado no bairro Santa Cruz, Av. Francisco Lopes de Almeida, 250. O imóvel deverá passar por reforma, a fim de tornar o espaço físico ideal para funcionamento.

O público alvo são os moradores do bairro no qual a empresa irá se instalar, bem como moradores dos bairros circunvizinhos, constituídos por homens e mulheres a partir de 13 anos de idade. O horário de funcionamento será: Segunda à sexta de 5h até 22h, e sábado de 6h até 12h.

A *Qualifit Academia* é uma empresa especializada na prestação de serviço, que tem como intuito apresentar a atividade física como um serviço de saúde que proporciona benefícios tanto físicos quanto mentais. Os clientes poderão optar pelos seguintes serviços: Musculação, Ginástica Localizada, Dança/Ritmos, Muay-thai e acompanhamento de um nutricionista. Isso implica dizer que as academias de ginásticas não são mais voltadas apenas para aqueles que realizam a musculação, abrindo espaço para outras modalidades que

conquistam também a empatia de pessoas, antes sedentárias, que encontram nesses novos estilos a oportunidade de praticarem exercícios de forma prazerosa.

A escolha pelos serviços ofertados pela *Qualifit Academia* baseia-se na capacidade física e de investimento, levando em consideração a pesquisa feita com 129 pessoas, na qual os respondentes opinaram sobre suas preferências em relação as principais atividades que uma academia deve disponibilizar, entre outras coisas.

A princípio, a empresa contará com 10 funcionários, selecionados mediante análise curricular e indicação. Classificada como atividade empresarial, tendo como proprietária Sabrina Souza Barbosa, formada em Administração de empresas, responsável por toda a parte gerencial.

A fonte dos recursos será de origem própria e recursos de terceiros, ou seja, será buscado financiamento em instituições financeiras, haja vista que o capital necessário para investimento é elevado, principalmente no que tange aquisição de equipamentos. Fato que justifica o elevado investimento inicial de R\$ 96.295,79.

A lucratividade do empreendimento será de 15,85% de ganho sobre a receita total, atingindo por ano um lucro na ordem de R\$ 25.674,36. O tempo estimado para retorno do capital investido, levando em consideração o valor do dinheiro no tempo, é em torno de três anos e dez meses. (Valores sem considerar expectativas de crescimento sobre o faturamento).

Considerando crescimento da receita a uma taxa constante de 5% ao mês, obteve-se os seguintes valores: Lucratividade de 34,47% sobre a receita total, atingindo lucro anual de cerca de R\$ 74.071,24. O tempo estimado para retorno do investimento é de um ano e quatro meses.

Quadro 01: Indicadores de viabilidade.

Indicadores	Ano 1 (sem expectativas de crescimento)	Ano 1 (crescimento a uma taxa constante de 5% ao mês)
Ponto de Equilíbrio	R\$ 133.946,72	R\$ 133.946,72
Lucratividade	15,85 %	34,47 %
Rentabilidade	26,66 %	76,92 %
Prazo de retorno do investimento	3 anos e 10 meses	1 ano e 4 meses

Fonte: Elaboração Própria, 2014.

b. Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições

A empreendimento será de propriedade de uma só pessoa, sendo esta responsável por administrá-lo.

Quadro 02: Principais dados dos empreendedores

Nome:	Sabrina Souza Barbosa		
Endereço:	Rua Celsa Virgulino da Nóbrega, 40.		
Cidade:	Campina Grande	Estado:	Paraíba
Perfil:	<p>Formação superior em Administração de empresas.</p> <p>Pertencente a uma família empreendedora.</p> <p>Possui experiência no comércio.</p>		
Atribuições:	Responsável por toda administração do negócio, gerindo os recursos financeiros a fim de prospectar crescimento.		

Fonte: Elaboração Própria, 2014.

c. Dados do empreendimento

A razão social da *Qualifit Academia* será:

Quadro 03: Dados do Empreendimento

Razão/Denominação Social	Sabrina Souza Barbosa.
CNPJ/CPF	096.801.474-79

Fonte: Elaboração Própria, 2014.

d. Missão da empresa

A Qualifit busca desenvolver suas atividades pautada no dever de apresentar a atividade física como um serviço de saúde, de forma que todo seu trabalho seja baseado na prestação de um serviço de qualidade, mantendo uma boa relação com clientes e funcionários.

e. Setores de atividade

O Serviço é considerado o setor de maior representação na economia, e tem como característica a intangibilidade e o consumo instantâneo, uma vez que a experiência do serviço apresenta o consumidor como coprodutor.

A *Qualifit* é uma empresa puramente de serviço, na qual não é possível desenvolver suas atividades sem a presença do cliente, e estes, por sua vez, esperam obter valor com o acesso a bens (equipamentos de qualidade, por exemplo), mas sobretudo o valor agregado (tais como conveniência, diversão, conforto, ou saúde).

O serviço prestado pela Academia não é um bem físico ou fabricado, ele é consumido no momento que é produzido e fornece valor agregado, que representam essencialmente interesses intangíveis do seu comprador (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010).

f. Forma Jurídica

Empresário.

g. Enquadramento Tributário

A escolha do enquadramento tributário pela *Qualifit Academia* de acordo suas expectativas de crescimento, visa na opção seguinte reduzir a carga tributária.

- **Âmbito Federal**

O enquadramento tributário selecionado para que a *Qualifit Academia* recolha seus impostos é o **Regime SIMPLES**, pois sua forma simplificada e unificada de recolhimento de tributos, por meio de aplicação de percentuais favorecidos e progressivos, que incide sobre a receita bruta. Tal forma, facilitará a gestão do empreendimento, bem como a sobrevivência nos seus primeiros anos.

h. Fonte de recursos

A fonte dos recursos será de origem pessoal e capital de terceiros, este será capitado através de financiamento junto ao banco que oferecer as melhores taxas de juros.

Justifica-se tal divisão pelo fato do capital inicial ser relativamente alto, devido, principalmente, aos equipamentos de musculação, indispensável para que a academia desenvolva suas atividades.

II. Análise de Mercado

Nas análises de mercado foram realizados estudos sobre os possíveis clientes, seu comportamento e área de abrangência do mercado-alvo, como também o estudo sobre os principais concorrentes da *Qualifit Academia*.

a. Estudo dos clientes

Público-alvo

O tipo de serviço ofertado pela empresa não faz restrição quando às classes sociais, sendo capaz de atender as expectativas de clientes da classe A, B, C, e D. O público alvo da academia são pessoas preocupadas com bem estar e saúde, bem como a estética, constituído por adultos e jovens.

É possível que as empresa, pessoas jurídicas, também se tornem clientes da academia, através de parceria ou convênios, por exemplo. Algo vantajoso para ambas as partes.

Comportamento dos clientes

Através da pesquisa realizada, obteve-se resultados que permite conhecer mais sobre o comportamento dos clientes, quantos aos fatores que influenciam na escolha de uma academia, quais serviços são considerados indispensáveis, motivos que os levam a frequentarem academia e com que frequência vão à academia, motivos que os impedem de frequentar, melhor horário para prática da atividade física, e por fim, qual serviço gostariam que uma academia oferecesse. Os resultados foram os seguintes:

- Os fatores de escolha de uma academia: acompanhamento do profissional de educação física (26,51%), estrutura física da academia (17,58%), preço cobrado pelo serviço (14,70%) e localização (12,39%), os demais fatores possuem porcentagem menor que 10%.
- Os serviços considerados indispensáveis: Musculação (32,92%), Ginástica localizada (15,21%), Dança (12,30%) e Lutas (11,33%), sendo o Muay-thai a luta mais apreciada (34,48%).

- Os motivos que levam as pessoas a frequentarem uma academia são principalmente: Benefícios para a saúde (36,73%), Ganho de massa magra (33,16%) e Perda de peso (19,39%).
- Os frequentastes vão à academia de 4 vezes (24,53%) à 5 vezes (45,28%) por semana.
- O horário mais conveniente pela manhã é o de 6h às 8h (22,48%) e pela tarde/noite foram os horários de 15h às 17h (18,60%), e o mais expressivo de 18h às 20h (33,33%).
- O maior motivo pelo qual as pessoas não frequentam academias é a falta de tempo, com 59,21%.
- O serviço que gostariam que fosse ofertado nas academias é o acompanhamento de um nutricionista, obtendo 16,28% das respostas de um universo de 43 serviços citados.

Área de abrangência

Os principais clientes se encontram no bairro na qual a academia desenvolverá suas atividades, Santa Cruz, bem como em bairros circunvizinhos.

b. Estudo dos concorrentes

O quadro apresenta os principais concorrentes da *Qualifit Academia*, trazendo informações sobre qualidade dos produtos, preço, condições de pagamento, localização, atendimento, serviços aos clientes e garantias oferecidas.

Quadro 04: Principais concorrentes

Empresa	Qualidade	Preço	Condições de Pagamento	Localização	Atendimento	Serviços aos Clientes	Garantias oferecidas
Qualifit Academia	Profissionais qualificados e boa estrutura.	Justo	Mensalidade (R\$ 50,00 musculação, R\$ 50,00 Muay-thai). Desconto de 5% se o pagamento for efetuado antes da data estabelecida.	Bairro: Santa Cruz. Av. Francisco Lopes de Almeida, 250.	Atendimento personalizado e especializado. Aberta de segunda à sexta das 5h às 22h, e sábados das 6h às 12h.	Musculação, ginástica localizada, dança e nutricionista.	Acompanhamento realista do educador físico e do nutricionista. Ambiente agradável.

Acqua-Forma	Bons profissionais	Justo	Mensalidade. (R\$ 40,00)	Bairro: Cruzeiro. Rua Porto Velho.	Bom atendimento e relação próxima dos alunos.	Musculação, hidroginástica, e natação.	-
Lotus Fitness	Bons Profissionais, boa estrutura.	Justo	Mensalidade. (R\$ 55,00)	Bairro: Velame. Av Juscelino Kubichek.	Bom atendimento	Musculação, localizada e <i>jump</i> .	-
Portal Academia	Profissionais qualificados, ótima estrutura.	Alto	Mensalidade. (R\$ 70,00 musculação, R\$ 50,00 luta.) Desconto através de convênios (AeC)	Bairro: Cruzeiro. Rua: João Batista Vale, 65.	Bom atendimento, porém a quantidade de instrutores não atende de maneira satisfatória o excesso de alunos.	Musculação, dança de salão, localizada, dança, <i>spinning</i> , <i>step</i> , <i>muay-thai</i> e box.	-

Fonte: Elaboração Própria, 2014.

De acordo com a pesquisa realizada, as principais concorrentes da academia são as seguintes: Acqua-Forma, Lotus Fitness e Portal academia.

A Acqua-forma é uma academia de pequeno porte, não dispõe de uma boa estrutura física (equipamentos modernos), mas oferta seus serviços pelo menor preço da região, tem como diferencial a relação íntima com seus alunos, a serviço de hidroginástica e natação. Está no mercado a mais de dez anos, sem perspectivas de crescimento.

A Lotus Fitness também é uma academia de pequeno porte, mas dispõe de melhores equipamentos em relação à Acqua forma. Está no mercado a cerca de três anos, sua localização é muito favorável (em frente a uma pista de caminhada), e apresenta condições de crescimento.

A Portal Academia pode ser equiparada à melhor academia da cidade, a Korpus, funciona em um ambiente amplo, possui equipamentos modernos, oferta várias modalidades de atividade física, possui boa reputação e está no mercado a mais de dez anos.

Os critérios de avaliação dos concorrentes foram pautados na observação das academias, uma vez que estas são as que oferecem maior risco para o empreendimento devido à proximidade e reputação.

c. Estudo dos fornecedores

O principal fornecedor está localizado na cidade de João Pessoa – PB, é o fabricante de equipamentos, maquinário e acessórios para academias, escolhido após pesquisa de mercado, considerando o preço, prazo de entrega, e a qualidade. O outro fornecedor, Supermercado o Cestão, parceiro da *Qualifit*, fornecerá materiais de limpeza, escritório e de manutenção preventiva à um excelente preço e prazo de pagamento. Segue as informações para contato:

- **STARBIKES**

Avenida Epitácio Pessoa, 3400 - Loja 102

João Pessoa/PB - CEP: 58045-000

Fones: 83 3224 5574 / 83 3225 2521

E-mail: starbikejp@hotmail.com

Site: <http://www.starbikefitness.com.br>

- **SUPERMERCADO O CESTÃO**

Rua Celina Quirino, 17.

Campina Grande/PB- CEP:58417-470

Fones: 83 3335 1817 / 83 8828 0912

III. Plano de Marketing

A *Qualifit Academia* fornecerá um serviço diferenciado, primando pelo bem estar do aluno, buscando conhecer quais seus objetivos e o que espera do serviço, lhe oferecendo um real acompanhamento. Para tanto, cada aluno será avaliado de forma individualizada, terá acesso a programas de treinos personalizados respeitando os objetivos que cada um deseja alcançar, seja perda de peso, ganho de massa magra ou de resistência.

A *Qualifit* deseja proporcionar uma experiência de serviço diferenciada e satisfatória, que traga benefícios físicos e mentais para seus clientes. Através da busca constante por aprimoramento para manter-se atualizada no que se refere às tendências do setor de *fitness*.

a. Descrição dos principais produtos e serviços

Os serviços ofertados pela *Qualifit*, a princípio serão: musculação, ginástica localizada, dança/ritmos, muay-thai e nutricionista. O aluno que optar pela musculação também poderá participar das aulas de ginástica localizada e dança. Estas últimas serão oferecidas duas vezes por semana, nos turnos manhã e noite. O muay-thai também será ofertado duas vezes na semana, nos turnos e horários a definir mediante disponibilidade dos alunos. O nutricionista estará na academia três vezes por semana, dará atendimento pela manhã, a tarde e a noite, permanecendo 5h em cada turno, a fim de poder atender aos pacientes no horário mais conveniente para ele.

A escolha por tais serviços levou em consideração a pesquisa realizada, a capacidade física do imóvel e a capacidade de investimento. Os dados da pesquisa apontam esses três serviços: musculação, ginástica localizada e dança, como sendo indispensáveis na academia. Ver gráfico 02.

Gráfico 02: Serviços indispensáveis em uma academia de ginástica.



Fonte: Elaboração própria, 2014.

b. Preço

O preço é um dos fatores determinantes para sobrevivência de uma empresa, sendo assim, no momento de defini-lo deve-se levar em consideração os custos, valor de mercado e o quanto os clientes estão dispostos a pagar.

Deve ser justo e atrativo, pois ao mesmo tempo que é capaz de gerar receita para a empresa, ele também pode ser fator de aversão, funcionando muitas vezes como elemento de escolha no momento de adquirir ou não o produto ou serviço.

As estratégias para definição do preço cobrado pelos serviços da *Qualifit* foram baseadas na pesquisa de mercado, por quanto os concorrentes cobram pelo mesmo serviço, valor que o cliente está disposto a pagar, realidade econômica da região na qual a academia irá se instalar, bem como o fato de que a empresa está iniciando suas atividades e precisa atrair clientes, já que o preço foi o terceiro fator considerado mais importante na escolha de uma academia, 14,70%, antecedido apenas de estrutura física (17,58%) e bom acompanhamento do profissional de educação física (26,51%).

Através da pesquisa realizada, identificou-se também o valor que o cliente está disposto a pagar, R\$50,00 à R\$60,00 (25,58%), dado que se relaciona com a média cobrada pelas demais academias da região, varia de R\$40,00 à R\$70,00. Sendo assim, pretende-se ofertar os serviços de musculação, dança e ginástica localizada pelo valor de R\$50,00 mensais. O Muay-thai também terá a mensalidade 50,00 reais. O serviço do nutricionista será oferecido através da contratação de um profissional da área, e a consulta será de R\$50,00.

A política de descontos será a seguinte:

- Pagamento antes da data tem desconto de 5%
- Pagamento na data e passados dois dias do vencimento permanece o mesmo valor.
- Pagamento após 2 dias de atraso terá acréscimo de 3% ao dia, contabilizado a partir da data de vencimento.

c. Estratégias Promocionais

A divulgação ocorrerá mediante "carro de propaganda" pelas ruas dos bairros mais próximos, anunciando a abertura da nova academia. Assim como também vinculada por meio das redes sociais, na qual apresentará os serviços oferecidos pela *Qualifit* e promoções de

inauguração, a exemplo de: sorteios da primeira mensalidade grátis, primeira consulta com o nutricionista também grátis, aula de muay-thai, dança e ginástica localizada experimental, e etc.

Também serão desenvolvidas ações de divulgação diretamente ao público alvo, ou seja, instrutores darão aula ao ar livre na principal pista de caminhada da região, onde haverá distribuição de camisetas com a marca da academia. Tal ação terá o intuito de promover a nova academia, disponibilizando uma experiência de serviços à comunidade, de forma a aflorar o interesse para a prática da atividade física.

d. Estrutura de Comercialização

A venda dos serviços será incentivada através de anúncios em carros de som e das redes sociais, eventos de inauguração e confraternização, promoções e sorteios. Esse tipo de ação atrairá a atenção das pessoas para academia, fazendo surgir o interesse não só dos usuários, mas também das pessoas que ainda não frequentam academias. Além da própria localização, que por se só faz um trabalho de divulgação, devido à grande movimentação de pessoa.

A proposta da academia é promover um ambiente de descontração, mas que desenvolve um trabalho sério e profissional, apresentando o serviço de academia como sendo um serviço de saúde, mostrando os benefícios físicos e mentais que as atividades físicas proporcionam ao usuário.

A venda será feita na recepção da empresa, por uma funcionária com capacidades de negociação e comunicação, com poder de persuasão e possuindo conhecimento sobre o setor fitness e todos os serviços que a empresa dispõe.

e. Localização do negócio

A escolha da localização de um negócio teve ser estratégica, levando em consideração critérios como: fluxo de pessoas, espaço para estacionamento, comunidade local, entre outros. Considera-se que a *Qualifit* está bem localizada, devido à grande movimentação que há no local. Além desse fator, o imóvel é próprio, fato que oferece vantagem financeira e competitiva.

Quadro 05: Endereço do empreendimento

Endereço	Av. Francisco Lopes de Almeida, 250.
Bairro	Santa Cruz
Cidade	Campina Grande
Estado	Paraíba
Fone 1	(83) 8628-2234

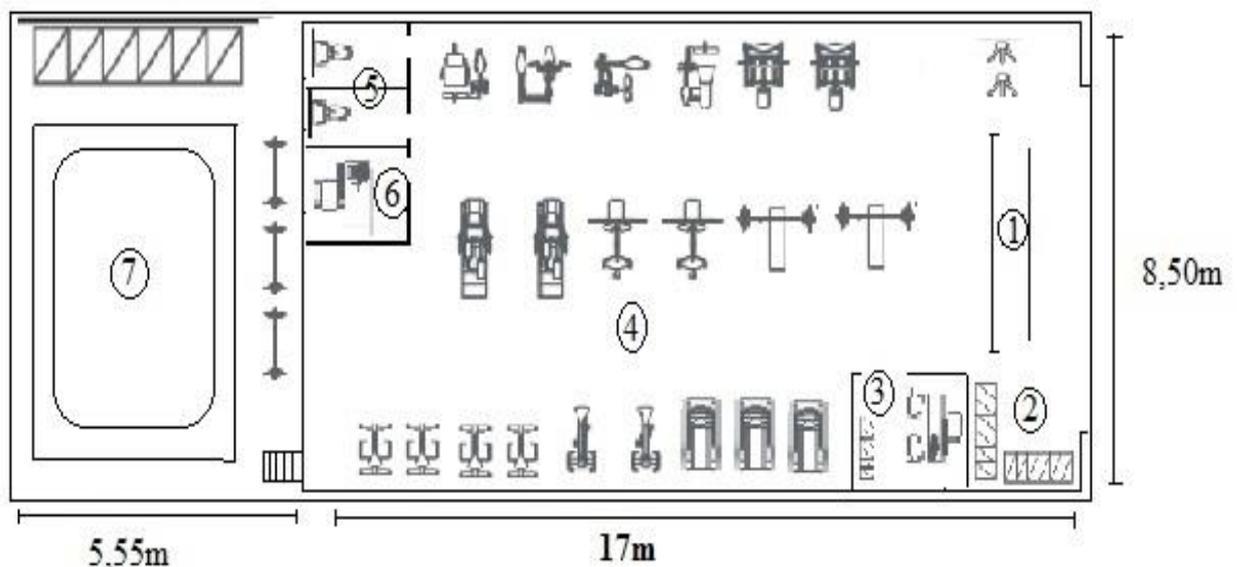
Fonte: Elaboração Própria, 2014.

IV. Plano Operacional

Neste tópico será descrito como irá funcionar as instalações da empresa, apresentado o Layout, a capacidade produtiva, os processos operacionais e necessidade de pessoal para o funcionamento adequado.

a. Layout ou arranjo físico

O ambiente estará organizado em: recepção (1), sala para a venda de suplementos (2), escritório (3), sala de musculação (4), banheiros (5), sala dos professores (6), salas para aulas localizada, dança e muay-thai (7). O layout foi desenhado buscando aproveitar ao máximo o espaço existente.

Figura 3: Arranjo físico**Quadro 6:** Layout da Qualifit Academia.

Fonte: Elaboração Própria, 2014.

b. Capacidade produtiva/comercial/serviços

- **Capacidade máxima do serviço**

Levando em consideração a quantidade de equipamentos (20), sem contar com halteres e caneleiras, e que em média cada pessoa permanece 1h na academia, considera-se então que durante esse período é possível que 20 pessoas façam uso do serviço, de forma que não haja ociosidade nem espera, sendo assim, estima-se que a capacidade máxima de serviço é de **360 pessoas**, uma vez que a academia permanece 18h em funcionamento. Esse valor é para a área de musculação.

Já a sala de muay-thai terá capacidade para **24 pessoas**, número que permitirá que cada aluno tenha um espaço de 2m² para prática da atividade, uma vez que a sala mede 48m². O serviço de dança e ginástica localizada segue a mesma lógica, já que o local é comum às três modalidades.

As consultas com o nutricionista serão ofertadas três vezes por semana, nos três turnos (manhã, tarde e noite), permanecendo 5h na academia. Considerando que este serviço tem demanda inferior aos demais serviços oferecidos pela academia, estima-se que a capacidade máxima de serviço é de 10% da quantidade de alunos (380 de musculação, dança e localizada. + 24 de muay-thai), ou seja, **40 pessoas**.

- **Capacidade inicial**

Inicialmente, estima-se que cerca de 60% da capacidade será alcançada, ou seja, 216 pessoas para a área de musculação.

O Muay-thai, a dança/ritmos e a Localizada, aproximadamente 15 pessoas (60%) para cada modalidade.

Já para o serviço de acompanhamento nutricional, leva-se em consideração que pode não ter tanta procura quando os demais, por tanto, a capacidade inicial é estimada sobre 10% do total de alunos, ou seja, aproximadamente 25 pessoas. (Total de alunos = 230(musculação, dança e localizada) +15(muay-thai)).

c. Processos operacionais

A academia funcionará de segunda à sexta, de 5h às 22h, e aos sábados de 6h até 12h.

Na atividade de venda do serviço, na qual o cliente poderá entrar em contato com a academia, através do telefone ou pessoalmente, terá o suporte da recepcionista, a mesma deverá ter conhecimento sobre todos os serviços prestados pela academia, bem como valores e horários de cada atividade, para ser capaz de sanar qualquer dúvida que o cliente venha a ter. Também poderá apresentar as instalações da academia aos visitantes, permitindo que eles visualizem o ambiente e como se dá a dinâmica das atividades oferecidas nela.

Feita a adesão ao serviço, independente de modalidade escolhida, o cliente passará por uma simples avaliação de suas medidas, momento concomitante ao de percepção do que o cliente espera do serviço, por exemplo, perda de peso ou ganho de massa muscular. A partir do conhecimento dessas informações o profissional de educação física elabora o cronograma específico para cada aluno, este por sua vez será assistido pelo instrutor diariamente, passando pela mesma avaliação mensalmente, de forma a comparar os resultados e acompanhar a evolução.

Se o aluno optar por ter o acompanhamento do nutricionista, também será feita uma avaliação, sendo esta mais complexa, de forma a identificar o percentual de gordura, massa magra e outros fatores, que servirão como indicadores que nortearão o atendimento. Será feito um plano de alimentação, e em parceria com o instrutor físico serão sugeridas as atividades físicas e a frequência de cada uma delas, esse acompanhamento auxiliará o alcance dos objetivos estabelecidos pelo nutricionista e esperado pelo cliente, possibilitando benefícios para a saúde, e conseqüentemente, estéticos.

d. Necessidade de pessoal

A empresa contará com um quadro de funcionários especializados e com qualificações necessárias para o sucesso do empreendimento.

Quadro 07: Profissionais da *Qualifit Academia*

Nº	Cargo/Função	Qualificações Necessárias
1	Administrador	Reconhecer e definir problemas; Atuar preventivamente; Ter raciocínio lógico, crítico e analítico; Ter conhecimento de gestão empresarial; Habilidade para relacionar-se com as pessoas; Habilidade para negociar; Proatividade; Inteligência emocional para lidar com possíveis conflitos; Disciplina.
2	Recepcionista	Curso de recepcionista Noções de informática Boa capacidade de comunicação Senso de organização
3	Serviços Gerais	Senso de organização e limpeza Responsabilidade
4	Instrutor de musculação	Formação superior em Educação Física Percepção do que desejam os alunos Boa capacidade de comunicação
5	Instrutor de Dança	Habilidades com os diversos ritmos Registrado no CRE Boa capacidade de comunicação e interação
6	Instrutor de ginástica localizada	Formação superior em Educação Física Boa capacidade de comunicação
7	Instrutor de Muay-thai	Registrado no CRE Boa reputação na área Boa capacidade de comunicação
8	Nutricionista	Boa capacidade de comunicação Formado em Nutrição Especialização em Nutrição esportiva

Fonte: Elaboração Própria, 2014.

Para que a academia funcione adequadamente e atenda as expectativas dos clientes, será necessária uma equipe composta por dez pessoas qualificadas, em áreas específicas, tendo em vista a alta especialização requerida nesse setor. Sendo assim, a empresa contará com um administrador; três instrutores de musculação, um instrutor de dança, um instrutor de ginástica localizada, um instrutor de muay-thai, duas recepcionistas, um profissional de serviços gerais e um nutricionista.

V. Avaliação Estratégica

A avaliação estratégica da *Qualifit Academia* irá analisar os fatores críticos que envolvem a abertura do empreendimento e que interfere nas tomadas de decisão que envolve todo o processo de implementação e gestão da empresa. Esta avaliação se desenha através da análise da matriz F.O.F.A, a seguir:

a. . Análise da matriz F.O.F.A

A avaliação estratégica, em regra, é feita para negócios já existentes. Nesse caso, já que se trata de um negócio em concepção, será feita sob a perspectiva de analisar os possíveis pontos fracos e fortes do empreendimento, como também as oportunidades e as ameaças do mercado. Essa análise corresponde a fatores internos da organização e a fatores externos que influenciam o mercado.

Quadro 08: Avaliação Estratégica.

	FATORES INTERNOS	FATORES EXTERNOS
PONTOS FORTES	<p>FORÇAS</p> <p>Ponto comercial próprio e de boa localização; Equipamentos novos; Serviço de acompanhamento do nutricionista; Habilidade gerencial; Profissionais capacitados; Preço competitivo; Horário diferenciado.</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Crescimento do número de usuários; Possibilidade de ampliação devido a demanda; Influência da mídia; Expectativa de crescimento do setor.</p>
PONTOS FRACOS	<p>FRAQUEZAS</p> <p>Marca não consolidada no mercado; Inexperiência no ramo; Estacionamento reduzido; Elevado capital de investimento.</p>	<p>AMEAÇAS</p> <p>Número considerável de concorrentes; Sazonalidade(inverno/verão); Rotatividade de clientes.</p>

Fonte: Elaboração Própria, 2014.

Após tal análise, a *Qualifit Academia* pretende desempenhar suas atividades de maneira a conseguir maior reconhecimento, mantendo relações de confiança com seus

clientes e de cooperação com seus colaboradores. Suas ações serão pautadas no respeito, busca constante por melhorias e qualidade no que faz.

Quanto às ameaças do mercado, a empresa deverá estar sempre a par de todas as mudanças ocorridas no ambiente externo à ela, observando seus concorrentes, novos entrantes, e as tendências do setor; Buscará meios de lidar com as oscilações de demanda e elevada concorrência, através da excelência no serviço e fornecimentos de promoções, com finalidade de fidelizar os clientes e atrair novos.

No que tange as fraquezas, a empresa buscará aprimoramento de suas atividades, e conhecimento sobre o setor no qual atua. Serão feitas análises constantes do desempenho gerencial, através de avaliações internas, bem como avaliações da percepção dos clientes em relação aos serviços prestados. Desempenhar as atividades com seriedade e comprometimento é fator gerador de credibilidade.

VI. Plano Financeiro

Esse plano tem como objetivo expor em números a viabilidade da *Qualifit Academia*, bem como levantar todos os dados necessários para a sua implementação, auferindo custos com maquinário, equipamentos, móveis, mão de obra, investimentos pré-operacionais, caixa mínimo necessário e etc.

a. Estimativas dos investimentos fixos

Os quadros a seguir apresentarão os equipamentos, máquinas, móveis, utensílios e computadores a serem adquiridos para a abertura da empresa, a quantidade necessária e o valor referente à eles.

Tabela 01: Imóvel

Nº	Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total
1	Reforma	1	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00
SUB-TOTAL (A)				R\$ 5.000,00

Fonte: Elaboração Própria, 2014.

Tabela 02: Máquinas

Nº	Descrição	Qtde	Valor Unitário	T
1	Balança com capacidade máxima de 150 kg	1	R\$ 70,00	R\$ 70,00
2	Ventilador	4	R\$ 150,00	R\$ 600,00
SUB-TOTAL (B)				R\$ 670,00

Fonte: Elaboração Própria, 2014.

Tabela 03: Equipamentos

Nº	Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total
1	Esteira Elétrica LX 150	3	R\$ 4.740,00	R\$ 14.220,00
2	Bicicleta ergométrica vertical	4	R\$ 3.441,09	R\$ 13.764,36
3	Supino 2x1 tipo anilhas reto e inclinado PHA35	1	R\$ 1.381,64	R\$ 1.381,64
4	Máq.peitoral dorsal peck deck 70kg PHA35	1	R\$ 3.777,64	R\$ 3.777,64
5	Mesa flexora 60kg PHA21	1	R\$ 3.016,86	R\$ 3.016,86
6	Banqueta regulável	1	R\$ 935,67	R\$ 935,67
7	Banco scott tipo anilhas PHA19	1	R\$ 1.337,91	R\$ 1.337,91
8	Puxada alta e baixa	1	R\$ 3.830,11	R\$ 3.830,11
9	Máquina hack agachamento anil PHA33	1	R\$ 3.016,86	R\$ 3.016,86
10	Máquina de glúteos 70kg PHA37	1	R\$ 3.016,86	R\$ 3.016,86
11	Estante p/ halteres tipo torre PHA47	1	R\$ 629,61	R\$ 629,61
12	Estante p/ anilhas PHA04	1	R\$ 979,39	R\$ 979,39
13	Estante p/barras e halteres PHA06	1	R\$ 961,90	R\$ 961,90
14	Barra cromada 1,20m	1	R\$ 165,77	R\$ 165,77
15	Barra w PHB04	1	R\$ 220,51	R\$ 220,51
16	Barra 1,50m vulcanizada	1	R\$ 214,43	R\$ 214,43
17	Barra 1,80m vulcanizada	1	R\$ 232,68	R\$ 232,68
18	Barrinha 40cm cromada 2kg	2	R\$ 63,87	R\$ 127,74
19	Halter emborrachado 1kg	2	R\$ 7,80	R\$ 15,60
20	Halter emborrachado 2kg	2	R\$ 15,60	R\$ 31,20
21	Halter emborrachado 3kg	2	R\$ 23,40	R\$ 46,80
22	Halter emborrachado 4kg	2	R\$ 31,20	R\$ 62,40
23	Halter emborrachado 5kg	2	R\$ 39,00	R\$ 78,00

24	Halter emborrachado 6kg premier	2	R\$ 46,80	R\$ 93,60
25	Halter emborrachado 7kg premier	2	R\$ 54,60	R\$ 109,20
26	Halter emborrachado 8kg premier	2	R\$ 62,40	R\$ 124,80
27	Halter emborrachado 9kg premier	2	R\$ 70,20	R\$ 140,40
28	Halter emborrachado 10kg premier	2	R\$ 78,00	R\$ 156,00
29	Anilha de ferro 1kg	2	R\$ 5,50	R\$ 11,00
30	Anilha de ferro 1kg	2	R\$ 11,00	R\$ 22,00
31	Anilha de ferro 3kg premier	4	R\$ 17,10	R\$ 68,40
32	Anilha de ferro 4kg premier	4	R\$ 22,80	R\$ 91,20
33	Anilha de ferro 10kg	4	R\$ 55,00	R\$ 220,00
34	Anilha de ferro 15kg	4	R\$ 82,50	R\$ 330,00
35	Anilha de ferro 20kg	4	R\$ 110,00	R\$ 440,00
36	Anilha de ferro 25kg premier	4	R\$ 142,50	R\$ 570,00
37	Presilhas p/barras 118	6	R\$ 18,00	R\$ 108,00
38	Caneleira emb.leirimax 1kg	1	R\$ 30,00	R\$ 30,00
39	Caneleira emb.leirimax 2kg	1	R\$ 35,00	R\$ 35,00
40	Caneleira emb.leirimax 3kg	1	R\$ 42,00	R\$ 42,00
41	Caneleira emb.leirimax 4kg	1	R\$ 60,00	R\$ 60,00
42	Caneleira emb.leirimax 5kg	1	R\$ 69,00	R\$ 69,00
43	Caneleira emb.leirimax 6kg	1	R\$ 80,00	R\$ 80,00
44	Caneleira emb.leirimax 7kg	1	R\$ 100,00	R\$ 100,00
45	Colchonete emborrachado PHE348	15	R\$ 64,00	R\$ 960,00
46	Cross Over start II	1	R\$ 5.756,00	R\$ 5.756,00
47	Adutor-abdutor conj. silver	1	R\$ 4.132,71	R\$ 4.132,71
48	Tatame hiti 2,50x2,50	1	R\$ 399,00	R\$ 399,00
49	Saco de pancada puch 1,20	1	R\$ 139,90	R\$ 139,90
50	Aparador de chute juqui	1	R\$ 89,90	R\$ 89,90
51	Aparador de socu juqui	1	R\$ 89,90	R\$ 89,90
52	Elíptico ergolife	2	R\$ 3.800,00	R\$ 7.600,00
SUB-TOTAL (C)				R\$ 74.131,95

Fonte: Elaboração Própria, 2014.

Tabela 04: Móveis e Utensílios

Nº	Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total
1	Bebedouro	1	R\$ 500,00	R\$ 500,00
2	Balcão da recepção	1	R\$ 820,00	R\$ 820,00
3	Cadeira para escritório/recepção	3	R\$ 109,90	R\$ 329,70
4	Armário guarda-volumes 16 portas	1	R\$ 595,00	R\$ 595,00
5	Estante para escritório	1	R\$ 169,90	R\$ 169,90
6	Mesa para escritório	1	R\$ 299,00	R\$ 299,00
SUB-TOTAL (D)				R\$ 2.713,60

Fonte: Elaboração Própria, 2014.

Tabela 05: Computadores

Nº	Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total
1	Computador para recepção	1	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00
2	Impressora	1	R\$ 150,00	R\$ 150,00
SUB-TOTAL (F)				R\$ 1.350,00

Fonte: Elaboração Própria, 2014.

TOTAL DE INVESTIMENTO FIXO

O total de investimento fixo que a *Qualifit* precisará para montar o negócio é:

Tabela 06: Total de Investimento Fixo

TOTAL DOS INVESTIMENTOS FIXOS (A+B+C+D+E+F):	R\$ 83.865,55
---	----------------------

Fonte: Elaboração Própria, 2014.

b. Capital de Giro

O capital de giro necessário para que a *Qualifit* exerça suas funções de maneira tranquila compreende o montante de recursos destinados à compra de materiais de escritório, de limpeza e para manutenção dos equipamentos. Levando em consideração os prazos de pagamentos, e de recebimentos. Nesse caso serão apurados o estoque inicial e o caixa mínimo necessário para o funcionamento regular da empresa.

O estoque inicial é composto de matérias de escritório, de limpeza e para manutenção dos equipamentos, visto que a atividade da empresa é puramente de serviço, no qual a sua produção é concomitante ao seu consumo, ou seja, não há como manter estoque.

Tabela 07: Estimativa de Estoque Inicial

Nº	Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total
1	Material de escritório	1	R\$ 50,00	R\$ 50,00
2	Material de limpeza	1	R\$ 100,00	R\$ 100,00
3	Materiais para manutenção preventiva de equipamento	1	R\$ 100,00	R\$ 100,00
TOTAL (A)				R\$ 250,00

Fonte: Elaboração Própria, 2014.

Caixa Mínimo:

Tabela 08: 1º Passo: Contas a Receber – Cálculo do prazo médio de vendas

Prazo médio de vendas	(%)	Número de dias	Média Ponderada em dias
Mensalidade	100,00	0	0,00
Prazo médio total			0

Fonte: Elaboração Própria, 2014.

Tabela 09: 2º Passo: Fornecedores – Cálculo do prazo médio de compras

Prazo médio de compras	(%)	Número de dias	Média Ponderada em dias
Materiais de limpeza (a vista)	40,00	15	6,00
Material de escritório (a vista)	20,00	15	3,00
Material manutenção preventiva (a vista)	40,00	15	6,00
Prazo médio total			15

Fonte: Elaboração Própria, 2014.

Tabela 10: 3º Passo: Estoque – Cálculo de Necessidade média de estoque

Necessidade média de estoque	
Número de dias	30

Fonte: Elaboração Própria, 2014.

Tabela 11: 4º Passo: Cálculo da necessidade líquida de capital de giro em dias

Recursos da empresa fora do seu caixa	Númer
1. Contas a Receber – prazo médio de vendas	0
2. Estoques – necessidade média de estoques	30
Subtotal Recursos fora do caixa	30
Recursos de terceiros no caixa da empresa	
3. Fornecedores – prazo médio de compras	15
Subtotal Recursos de terceiros no caixa	15
Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias	15

Fonte: Elaboração Própria, 2014.

Tabela 12: Caixa Mínimo

1. Custo fixo mensal	R\$ 10.215,67
2. Custo variável mensal	R\$ 1.144,80
3. Custo total da empresa	R\$ 11.360,47
4. Custo total diário	R\$ 378,68
5. Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias	15
Total de B – Caixa Mínimo	R\$ 5.680,24

Fonte: Elaboração Própria, 2014.

Tabela 13: Capital de giro (Resumo)

Descrição	Valor
A – Estoque Inicial	R\$ 250,00
B – Caixa Mínimo	R\$ 5.680,24
TOTAL DO CAPITAL DE GIRO (A+B)	R\$ 5.930,24

Fonte: Elaboração Própria, 2014.

Considerando que as vendas são recebidas a vista, já que o cliente deve efetuar o pagamento na data estabelecida para que possa utilizar dos serviços durante todo o mês, justifica-se o valor do capital de giro ser relativamente baixo.

O montante referente ao capital de giro é de R\$ 5.930,24 valor necessário para a empresa fazer seus negócios acontecerem (girar). Desempenhando as atividades de maneira confortável, até que receba seus direitos (duplicatas à receber).

c. Investimentos pré-operacionais

Os gastos realizados antes do início das atividades da empresa, isto é, antes que ela abra as portas e comece a vender será de R\$ 6.500,00 como demonstra a tabela 19.

Tabela 14: Investimentos pré-operacionais

Descrição	Valor
Despesas de Legalização	R\$ 1.300,00
Obras civis e/ou reformas	R\$ 5.000,00
Divulgação	R\$ 200,00
TOTAL	R\$ 6.500,00

Fonte: Elaboração Própria, 2014.

d. Investimento Total

O investimento total é a somatória dos valores que corresponde aos investimentos fixos, financeiros e pré-operacionais, como descreve a tabela 20.

Tabela15: Investimento Total

Descrição dos investimentos	Valor	(%)
Investimentos Fixos	R\$ 83.865,55	87,09
Capital de Giro	R\$ 5.930,64	6,16
Investimentos Pré-Operacionais	R\$ 6.500,00	6,75
TOTAL	R\$ 96.295,79	100,00

Fonte: Elaboração Própria, 2014.

O investimento total estimado é de R\$ 96.295,79, necessários para iniciar o novo empreendimento.

Gráfico 03: Investimento Total

Fonte: Elaboração Própria, 2014.

6.4.1 Fontes de Recurso

Os recursos necessários são em parte de origem pessoal e parte de recursos de terceiros, conseguidos através de financiamentos.

Tabela 16: Fontes de Recurso

Fontes de recursos	Valor	(%)
Recursos próprios	R\$ 48.148,57	50,00
Recursos de terceiros	R\$ 48.148,57	50,00
Outros	R\$ 0,00	0,00
TOTAL	R\$ 96.297,14	100,00

Fonte: Elaboração Própria, 2014.

e. Estimativa do Faturamento Mensal da Empresa

A tabela 22 representa a estimativa de faturamento mensal da empresa, calculado a partir da multiplicação da quantidade estimada de vendas pelo preço unitário. Como já mencionado anteriormente, o preço foi definido a partir das informações coletadas na pesquisa, ou seja, quanto os clientes estão dispostos a pagar e o preço praticado pelos concorrentes diretos.

Tabela 17: Estimativa de Faturamento Mensal da Empresa

Nº	Produto/Serviço	Quantidade (Estimativa de Vendas)	Preço de Venda Unitário (em R\$)	Faturamento Total (em R\$)
1	Musculação (+dança, + ginástica)	230	R\$ 50,00	R\$ 11.500,00
2	Muay-thai.	15	R\$ 50,00	R\$ 750,00
3	Nutricionista.	25	R\$ 50,00	R\$ 1.250,00
TOTAL				R\$ 13.500,00

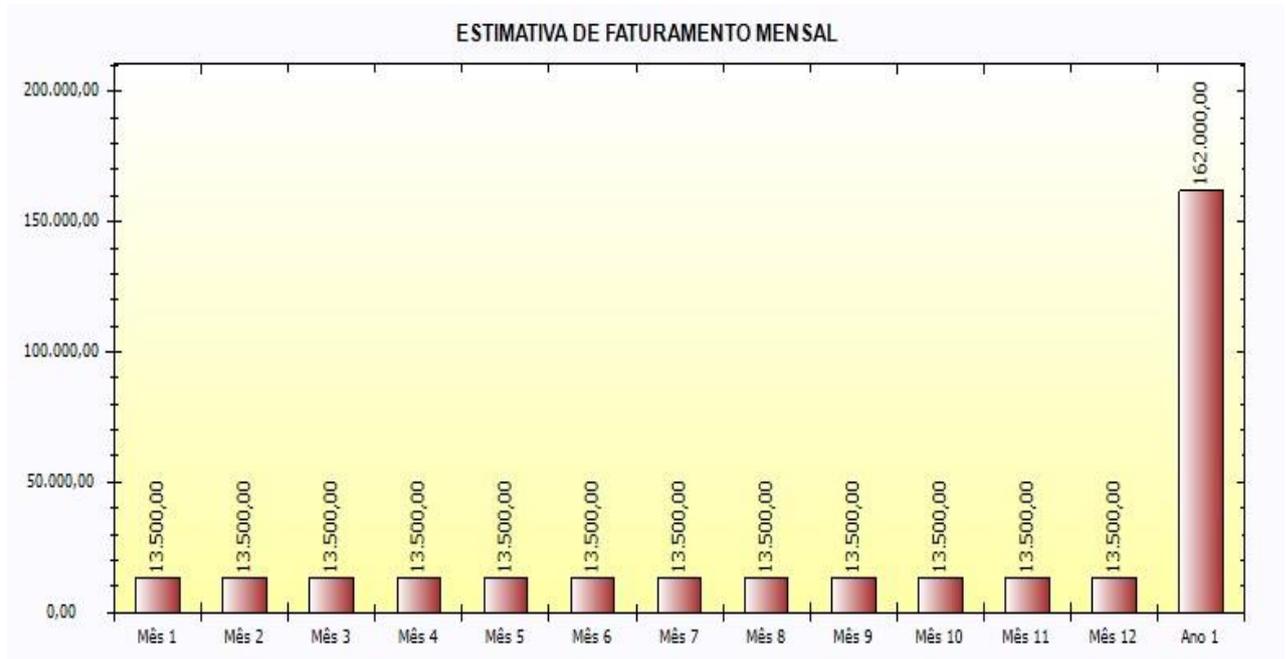
Fonte: Elaboração Própria, 2014.

6.5.1 Projeção das Receitas: Sem expectativa de crescimento

Tabela 18: Projeção de Receitas

Período	Faturamento Total
Mês 1	R\$ 13.500,00
Mês 2	R\$ 13.500,00
Mês 3	R\$ 13.500,00
Mês 4	R\$ 13.500,00
Mês 5	R\$ 13.500,00
Mês 6	R\$ 13.500,00
Mês 7	R\$ 13.500,00
Mês 8	R\$ 13.500,00
Mês 9	R\$ 13.500,00
Mês 10	R\$ 13.500,00
Mês 11	R\$ 13.500,00
Mês 12	R\$ 13.500,00
Ano 1	R\$ 162.000,00

Fonte: Elaboração Própria, 2014.

Gráfico 04: Projeção de Receitas

Fonte: Elaboração Própria, 2014.

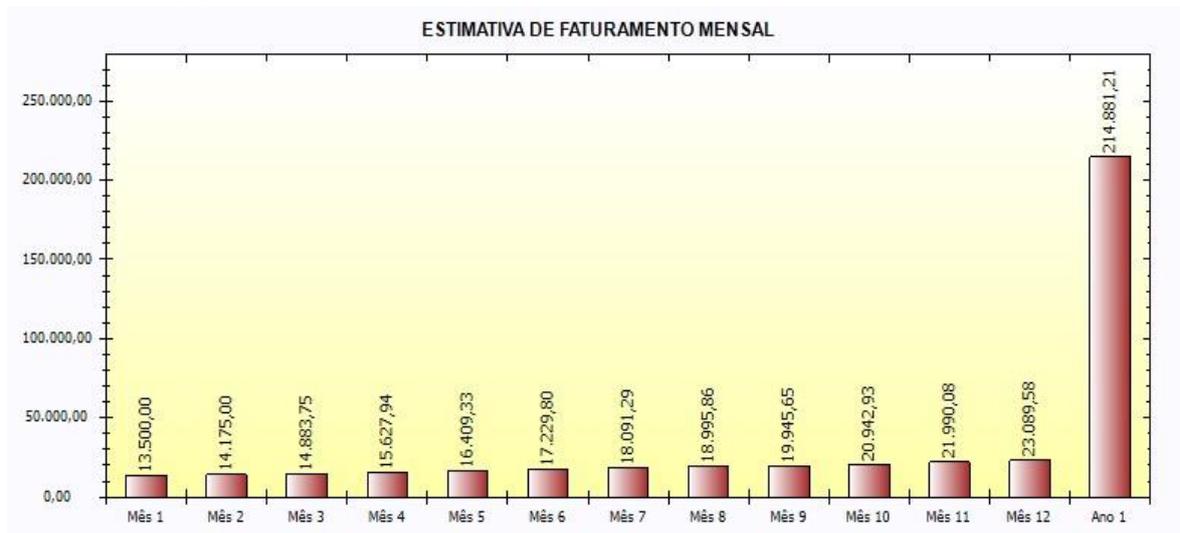
O faturamento mensal estimado da empresa tem como valor médio R\$ 13.500,00 e R\$ 162.000,00 por ano.

Considerou-se também um crescimento de 5% ao mês sob o faturamento, exibindo valor de R\$ 214.881,21 no primeiro ano.

Tabela 19: Projeção de Receitas

Período	Faturamento Total
Mês 1	R\$ 13.500,00
Mês 2	R\$ 14.175,00
Mês 3	R\$ 14.883,75
Mês 4	R\$ 15.627,94
Mês 5	R\$ 16.409,33
Mês 6	R\$ 17.229,80
Mês 7	R\$ 18.091,29
Mês 8	R\$ 18.995,86
Mês 9	R\$ 19.945,65
Mês 10	R\$ 20.942,93
Mês 11	R\$ 21.990,08
Mês 12	R\$ 23.089,58
Ano 1	R\$ 214.881,21

Fonte: Elaboração Própria, 2014.

Gráfico 05: Projeção de Receitas

Fonte: Elaboração Própria, 2014.

6.6 Estimativa de custo unitário de matéria prima e materiais diretos

A *Qualifit* é uma empresa puramente de serviços, sendo assim, não possui gastos com matéria-prima e materiais diretos.

f. Estimativa de custo de comercialização

A tabela 38 expõe a estimativa de gastos de comercialização (impostos, comissões de vendedores, propaganda e taxas de cartões). A princípio o único custo de comercialização da empresa será com o recolhimento de impostos, a uma taxa de 8,48% sob a receita, segundo o anexo V- SIMPLES nacional.

Tabela 20: Estimativa de custo de comercialização

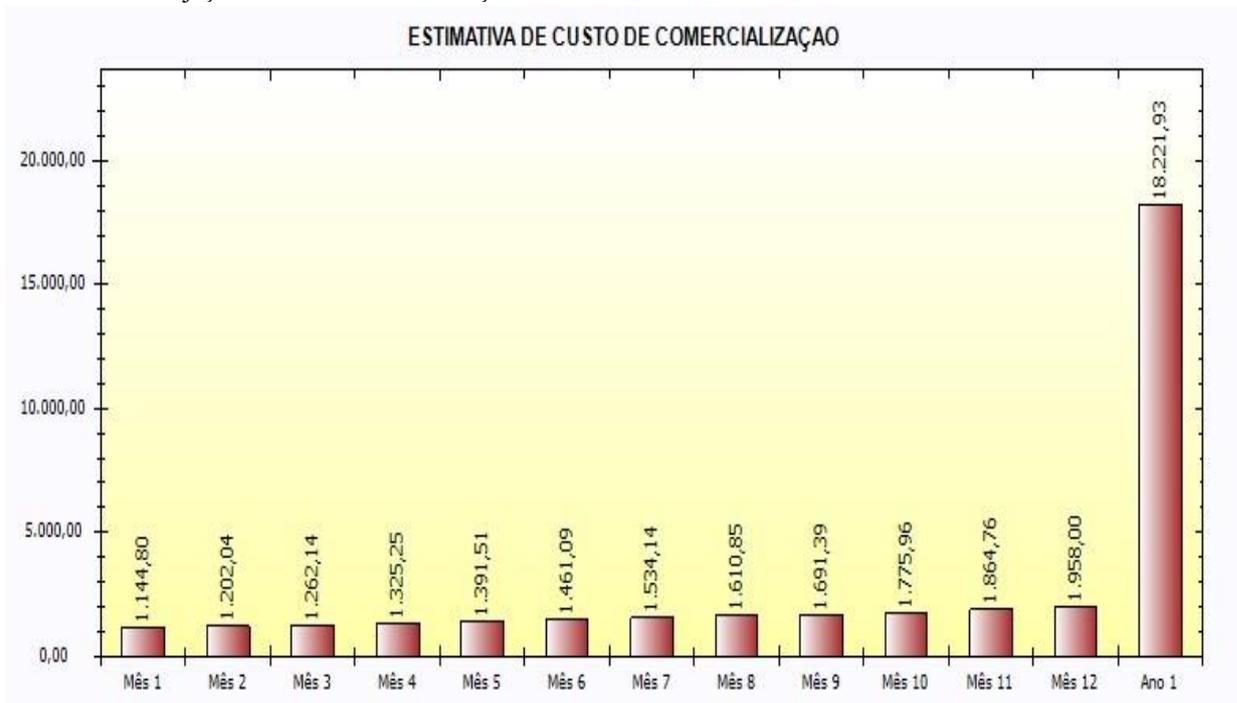
Descrição	(%)	Faturamento Estimado	Custo Total
SIMPLES (Imposto Federal)	8,48	R\$ 13.500,00	R\$ 1.144,80
Total			R\$ 1.144,80

Fonte: Elaboração Própria, 2014.

Gráfico 06 : Projeção custo de comercialização

Fonte: Elaboração Própria, 2014.

A estimativa de crescimento de 5% ao mês no faturamento da empresa reflete em um valor maior dos impostos recolhidos, passando de R\$ 13.737,60 para R\$ 18.221,93.

Gráfico 07 : Projeção custo de comercialização

Fonte: Elaboração Própria, 2014.

g. Estimativa dos custos com mão-de-obra

A tabela 21 dispõe a relação das pessoas que deverão ser contratadas para ocupar os variados cargos na empresa, bem como seus salários e os encargos sociais que incidem sobre ele.

Tabela 21: Estimativa dos custos com mão-de-obra

Função	Nº de Empregados	Salário Mensal	Subtotal	(%) de encargos sociais	Encargos sociais	Total
Prof. Muay-thai	1	R\$ 190,26	R\$ 190,26	8,00	R\$ 15,22	R\$ 205,48
Prof. Dança	1	R\$ 190,26	R\$ 190,26	8,00	R\$ 15,22	R\$ 205,48
Prof. Ginástica Localizada	1	R\$ 190,26	R\$ 190,26	8,00	R\$ 15,22	R\$ 205,48
Recepcionista	2	R\$ 724,00	R\$ 1.448,00	8,00	R\$ 115,84	R\$ 1.563,84
Serviços Gerais	1	R\$ 362,00	R\$ 362,00	8,00	R\$ 28,96	R\$ 390,96
Nutricionista	1	R\$ 936,00	R\$ 936,00	8,00	R\$ 74,88	R\$ 1.010,88
Instrutor (seg à sáb)	1	R\$ 1.304,64	R\$ 1.304,64	8,00	R\$ 104,37	R\$ 1.409,01
Instrutor (seg à sex- 6h/dia)	1	R\$ 1.087,20	R\$ 1.087,20	8,00	R\$ 86,98	R\$ 1.174,18
Instrutor (seg à sex- 5h/dia)	1	R\$ 906,00	R\$ 906,00	8,00	R\$ 72,48	R\$ 978,48
TOTAL	10		6.614,62		R\$ 529,17	R\$ 7.143,79

Fonte: Elaboração Própria, 2014.

h. Estimativa do custo com depreciação

A tabela 22 dispõe os custos relacionados a depreciação dos ativos fixos, e seus respectivos valores.

Tabela 22: Estimativa do custo com depreciação

Ativos Fixos	Valor do bem	Vida útil em Anos	Depreciação Anual	Depreciação Mensal
IMÓVEIS	R\$ 5.000,00	25	R\$ 200,00	R\$ 16,67
MÁQUINAS	R\$ 670,00	10	R\$ 67,00	R\$ 5,58
EQUIPAMENTOS	R\$ 74.131,95	5	R\$ 14.826,39	R\$ 1.235,53

MÓVEIS	R\$ 2.713,60	10	R\$ 271,36	R\$ 22,61
COMPUTADORES	R\$ 1.350,00	3	R\$ 450,00	R\$ 37,50
Total			R\$ 15.814,75	R\$ 1.317,89

Fonte: Elaboração Própria, 2014.

i. Estimativa de custos fixos operacionais mensais

A tabela 23 descreve todos os gastos que não se alteram em função da quantidade vendida, ou seja, seu valor independe do faturamento da empresa.

Tabela 23: Estimativa de custos fixos operacionais mensais

Descrição	Custo
IPTU	R\$ 200,99
Energia elétrica	R\$ 300,00
Telefone + internet	R\$ 79,00
Honorários do contador	R\$ 200,00
Pró-labore	R\$ 724,00
Manutenção dos equipamentos	R\$ 100,00
Salários + encargos	R\$ 7.143,79
Material de limpeza	R\$ 100,00
Material de escritório	R\$ 50,00
Depreciação	R\$ 1.317,89
TOTAL	R\$ 10.215,67

Fonte: Elaboração Própria, 2014.

6.11.1 Projeção dos Custos: Sem expectativa de crescimento

Tabela 24: Projeção Custos Fixos Op.

Período	Custo Total
Mês 1	R\$ 10.215,67
Mês 2	R\$ 10.215,67
Mês 3	R\$ 10.215,67

Mês 4	R\$ 10.215,67
Mês 5	R\$ 10.215,67
Mês 6	R\$ 10.215,67
Mês 7	R\$ 10.215,67
Mês 8	R\$ 10.215,67
Mês 9	R\$ 10.215,67
Mês 10	R\$ 10.215,67
Mês 11	R\$ 10.215,67
Mês 12	R\$ 10.215,67
Ano 1	R\$ 122.588,04

Fonte: Elaboração Própria, 2014.

j. Demonstrativos de resultado

A tabela 25 dispõe de todas as informações sobre as estimativas de faturamento e os custos totais (fixos e variáveis), prevendo o resultado da empresa, verificando se ela possivelmente irá operar com lucro ou prejuízo.

No caso da *Qualifit Academia*, após ter seus custos deduzidos da receita total, tem como resultado operacional o lucro de R\$ 2.139,53 por mês e R\$ 25.674,36 por ano, valor sem considerar o aumento de receita.

Tabela 25: Demonstrativo de Resultado

Descrição	Valor	Valor Anual	(%)
1. Receita Total com Vendas	R\$ 13.500,00	R\$ 162.000,00	100,00
2. Custos Variáveis Totais			
2.1 (-) Custos com materiais diretos e/ou CMV(*)	R\$ 0,00	R\$ 0,00	0,00
2.2 (-) Impostos sobre vendas	R\$ 1.144,80	R\$ 13.737,60	8,48
2.3 (-) Gastos com vendas	R\$ 0,00	R\$ 0,00	0,00
Total de custos Variáveis	R\$ 1.144,80	R\$ 13.737,00	8,48
3. Margem de Contribuição	R\$ 12.355,20	R\$ 148.262,40	91,52
4. (-) Custos Fixos Totais	R\$ 10.215,67	R\$ 122.588,04	75,67
5. Resultado Operacional: LUCRO	R\$ 2.139,53	R\$ 25.674,36	15,85

Fonte: Elaboração Própria, 2014.

Tabela 26: Projeção Demonstrativo de Resultado

Período	Resultado
Mês 1	R\$ 2.136,83
Mês 2	R\$ 2.136,83
Mês 3	R\$ 2.136,83
Mês 4	R\$ 2.136,83
Mês 5	R\$ 2.136,83
Mês 6	R\$ 2.136,83
Mês 7	R\$ 2.136,83
Mês 8	R\$ 2.136,83
Mês 9	R\$ 2.136,83
Mês 10	R\$ 2.136,83
Mês 11	R\$ 2.136,83
Mês 12	R\$ 2.136,83
Ano 1	R\$ 25.641,96

Fonte: Elaboração Própria, 2014.

Considerando um cenário otimista de crescimento do faturamento a uma taxa de 5% ao mês, chega-se ao resultado operacional também positivo, apresentando lucro de R\$ 74.071,24 no primeiro ano.

Tabela 27: Demonstrativo de Resultado com estimativa de crescimento de 5% ao mês.

Descrição	Valor	Valor Anual	(%)
1. Receita Total com Vendas	R\$ 13.500,00	R\$ 214.881,21	100,00
2. Custos Variáveis Totais			
2.1 (-) Custos com materiais diretos e/ou CMV(*)	R\$ 0,00	R\$ 0,00	0,00
2.2 (-) Impostos sobre vendas	R\$ 1.144,80	R\$ 18.221,93	8,48
2.3 (-) Gastos com vendas	R\$ 0,00	R\$ 0,00	0,00
Total de custos Variáveis	R\$ 1.147,50	R\$ 18.221,93	8,48
3. Margem de Contribuição	R\$ 12.355,20	R\$ 196.659,28	91,52
4. (-) Custos Fixos Totais	R\$ 10.215,67	R\$ 122.588,04	75,67
5. Resultado Operacional: LUCRO	R\$ 2.139,53	R\$ 74.071,24	15,85

Fonte: Elaboração Própria, 2014.

Tabela 28: Projeção Demonstrativo de Resultado

Período	Resultado
Mês 1	R\$ 2.139,53
Mês 2	R\$ 2.757,29
Mês 3	R\$ 3.405,94
Mês 4	R\$ 4.087,02
Mês 5	R\$ 4.802,15
Mês 6	R\$ 5.553,04
Mês 7	R\$ 6.341,48
Mês 8	R\$ 7.169,34
Mês 9	R\$ 8.038,59
Mês 10	R\$ 8.951,30
Mês 11	R\$ 9.909,65
Mês 12	R\$ 10.915,91
Ano 1	R\$ 74.071,24

Fonte: Elaboração Própria, 2014.

k. Indicadores de viabilidade

A avaliação financeira do empreendimento se concentra nos indicadores de viabilidade demonstrados nos quadros abaixo. Utilizando o **ponto de equilíbrio** que representa o quanto a empresa precisa faturar para pagar todos os custos em um determinado período; **a lucratividade** que é um indicador operacional, obtido sobre a forma de valor percentual, ou seja, é o ganho gerado sobre o trabalho desenvolvido; **a rentabilidade** que é outro indicador que demonstra a velocidade com que o capital investido retornará, ele é obtido sobre a forma de valor percentual por unidade de tempo, mostrando a taxa de retorno do capital investido no tempo (mês ou ano); e por fim o **prazo de retorno do investimento**, que é também um indicador de atratividade do negócio, que mede o tempo necessário para recuperar o investimento feito.

A seguir, os indicadores que irão demonstrar a viabilidade financeira da implementação da academia *Qualifit*.

Tabela 29: Indicadores de viabilidade sem considerar crescimento.

Indicadores	Ano 1
Ponto de Equilíbrio	R\$ 133.946,72

Lucratividade	15,85 %
Rentabilidade	26,66 %
Prazo de retorno do investimento	3 anos e 10 meses

Fonte: Elaboração Própria, 2014.

O Quadro acima apresenta os valores referentes ao ponto de equilíbrio, lucratividade e rentabilidade, sem considerar crescimento sobre as vendas, ou seja, receita de R\$ 162.000,00 ao ano.

Como disposto, o ponto de equilíbrio é de R\$ 133.946,72 valor que corresponde ao montante de venda anual necessário para que as receitas se igualem às despesas e custos. Este montante é um indicador de segurança do negócio, se a empresa arrecadar um valor inferior à ele, estará operando em prejuízo, no mesmo sentido, se a empresa arrecadar valor superior está operando em lucro. Fato que justifica, nos demonstrativos de resultados, a lucratividade, já que a *Qualifit* apresenta estimativas de vendas de R\$162.000,00 ao ano.

A análise do percentual de lucratividade é feita considerando o ganho que a empresa consegue gerar sobre o trabalho que desenvolve, ou seja, é um indicador de eficiência. A *Qualifit* apresenta percentual de 15,85% sob a receita total com vendas.

A rentabilidade é o retorno esperado de um investimento, descontando os custos, tarifas e inflação. A *Qualifit* tem rentabilidade 26,66% sobre o valor que foi investido, ou seja, a cada ano recupera-se 26,66% do capital investido.

Estes indicadores têm relação direta com o prazo de retorno do investimento, isto é, quanto maior a lucratividade e a rentabilidades, menor será o prazo. Nesse caso, a empresa passará 3 anos e 10 meses, até que “se pague”, ou seja, só após esse período a empresa terá pago todo o investimento que possibilitou sua abertura.

Tabela 30: Indicadores de viabilidade considerando crescimento de 5% ao mês sobre o faturamento.

Indicadores	Ano 1
Ponto de Equilíbrio	R\$ 133.946,72
Lucratividade	34,47 %
Rentabilidade	76,92 %
Prazo de retorno do investimento	1 ano e 4 meses

Fonte: Elaboração Própria, 2014.

O quadro a cima apresenta uma nova perspectiva, considerando o crescimento da receita em 5% ao mês, fato que implica no aumento da lucratividade e da rentabilidade, tendo como consequência positiva a diminuição do prazo de retorno do investimento, tornando o empreendimento ainda mais atrativo. O ponto de equilíbrio permanece o mesmo.

VII. Construção de cenários

Para que os resultados apurados referentes ao investimento pretendido fossem analisados com maior confiabilidade, optou-se pela utilização da construção de cenários, com base em parâmetros pré-determinados mediante o comportamento das variáveis estudadas (quantidade vendida, custo por unidade, custo fixo, entre outras). Neste caso, a avaliação econômico-financeira tem como objetivo calcular o grau de viabilidade financeira do negócio, permitindo assim analisar o nível de atratividade do novo empreendimento.

Tabela 31: Indicadores de viabilidade sem considerar crescimento.

<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 33%;">Receita (pessimista)</td> <td style="width: 10%;">15,00 %</td> <td style="width: 33%;">Receita (otimista)</td> <td style="width: 10%;">10,00 %</td> </tr> </table>							Receita (pessimista)	15,00 %	Receita (otimista)	10,00 %
Receita (pessimista)	15,00 %	Receita (otimista)	10,00 %							
Descrição	Cenário provável		Cenário pessimista		Cenário otimista					
	Valor	(%)	Valor	(%)	Valor	(%)				
1. Receita total com vendas	R\$ 13.500,00	100,00	R\$ 11.475,00	100,00	R\$ 14.850,00	100,00				
2. Custos variáveis totais										
2.1 (-) Custos com materiais diretos e ou CMV	R\$ 0,00	0,00	R\$ 0,00	0,00	R\$ 0,00	0,00				
2.2 (-) Impostos sobre vendas	R\$ 1.144,80	8,48	R\$ 973,08	8,48	R\$ 1.259,28	8,48				
2.3 (-) Gastos com vendas	R\$ 0,00	0,00	R\$ 0,00	0,00	R\$ 0,00	0,00				
Total de Custos Variáveis	R\$ 1.144,80	8,48	R\$ 973,08	8,48	R\$ 1.259,28	8,48				
3. Margem de contribuição	R\$ 12.355,20	91,52	R\$ 10.501,92	91,50	R\$ 13.587,75	91,50				
4. (-) Custos fixos totais	R\$ 10.215,67	75,67	R\$ 10.215,67	89,03	R\$ 10.215,67	68,79				
Resultado Operacional	R\$ 2.139,53	15,85	R\$ 286,25	2,49	R\$ 3.375,05	22,73				

Fonte: Elaboração Própria, 2014.

Estima-se que para que o novo empreendimento possa sair do papel, o investimento total a ser feito é no valor de R\$ 96.295,79. Sendo que, de acordo com as análises o faturamento da empresa foi estimado em um valor médio mensal na ordem de R\$ 13.500,00, sem considerar crescimento durante todo o ano.

Durante toda a elaboração do plano de negócios buscou-se estimar os valores requeridos de forma mais realista possível, sempre fundamentada na pesquisa realizada, capacidade do imóvel e capacidade financeira do empreendedor. Sendo assim, os investimentos, custos fixos e variáveis calculados buscam retratar o que realmente pode vir a ocorrer com a empresa. O resultado operacional obtido foi um lucro no valor de R\$ 2.139,53 mensais. Ou seja, o novo empreendimento conseguirá cumprir com todos os seus custos obtendo lucro.

Mas para que a empresa possa funcionar bem, ele terá que atingir nos primeiros anos um ponto de equilíbrio no valor de R\$ 133.946,72, ou seja, é o valor necessário para que a empresa cumpra com suas obrigações, embora não tenha lucro algum. De acordo com o indicador lucratividade, o empreendimento terá 15,85% de ganho sobre a receita total, atingindo por ano um lucro na ordem de R\$ 162.000,00. Obtendo assim, uma rentabilidade de 26,66% nos primeiros anos, ou seja, a cada ano a empresa recupera 26,66% do valor investido através dos lucros alcançados. Nesse caso, o tempo médio para recuperar o valor total investido será de três anos e dez meses, dentro das expectativas de receita/lucro e conforme o comportamento do mercado.

Pode-se observar no quadro a cima, que mesmo em um cenário pessimista, no qual o faturamento da empresa foi reduzido em 15%, R\$ 11.475,00, a empresa continua gerando lucro de R\$286,25, apresentando lucratividade é de 2,49%.

Já no cenário positivo, considerando taxa de crescimento de 10%, a empresa apresenta receita total de R\$14.850,00 a uma taxa de lucratividade de 22,73%.

Sabendo que a decisão de realizar o investimento está pautada na possibilidade deste satisfazer aos objetivos econômico-financeiros, que são: recuperar o investimento, remunerá-lo e gerar riqueza. Conclui-se que, através das análises aqui realizadas, o empreendimento é viável e atende os requisitos econômicos, pois opera com lucros, sendo capaz de honrar seus compromissos mesmo considerando um cenário pessimista.

VIII. Avaliação do Plano de Negócios

Este plano de negócio teve como finalidade fazer o planejamento detalhado da abertura de uma academia de ginástica, buscando minimizar os riscos e as incertezas de tal empreitada. Após sua elaboração, a possibilidade de sucesso do empreendimento é de fato visualizada.

A criação da *Qualifit* nasce do desejo de apresentar os serviços de academia de modo diferenciado, de maneira que seus clientes tenham uma experiência agradável, reconhecendo a importância da atividade física para a saúde e o bem estar.

Após todo o planejamento, constata-se que há viabilidade na implementação do negócio, considerando seus serviços e diferencial proposto. Espera-se que sua existência venha a contribuir para o crescimento do setor, funcionando também como agente que exerce influência quanto à melhoria na qualidade de vida da sociedade em geral, através da geração de emprego e renda, e mudança de hábitos e comportamentos negativos para a saúde.

É importante ressaltar que os primeiros anos do negócio são delicados, e requerem, portanto, muita cautela e comprometimento. O empreendedor deverá dar atenção especial ao setor financeiro, através de um rigoroso acompanhamento e análises periódicas. Tais análises são importantes já que são capazes de mostrar como o negócio se encontra, através da comparação entre os dados anteriores e os recentes, dando a possibilidade de prospectar novos desafios através da avaliação da realidade atual e o que se deseja alcançar. Para tanto, o Plano de negócio continuará sendo ferramenta de gestão, capaz de auxiliar o empreendedor nas tomadas de decisões.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho procurou responder ao seguinte questionamento: como implementar uma academia de ginástica em Campina Grande, PB? Para responde-lo, foi traçado como o objetivo: elaborar um Plano de Negócio para verificar a viabilidade de implementação de uma academia de ginástica na cidade de Campina Grande, PB.

A fim de alcançar tal objetivo foi elaborado um plano de negócios para abertura da *Qualifit Academia*, levando-se em consideração as características do mercado pretendido, buscando descobrir se a oportunidade de negócio teria de fato viabilidade.

Para conhecer a percepção e expectativas dos clientes quando à tal serviço, foi realizada uma pesquisa quantitativa com clientes potenciais, os seguintes fatores são elencados como principais na escolha de uma academia: Acompanhamento do profissional de educação física, estrutura física da academia, preço, localização, bom atendimento, horário de atendimento, diversidade de serviços, e estacionamento, por ordem de importância; Consideram tais serviços indispensáveis: musculação, ginástica localizada, dança, lutas, hidroginástica e pilates, *step, jump, crossfit, spinning*, por ordem de importância; A maioria respondeu que estão dispostos a pagar entre R\$40,00 e R\$ 60,00; O horário considerado mais conveniente para a prática de exercício é entre 18h e 22h, e em segundo lugar, entre 6h e 8h.

Quanto aos motivos que levam os clientes de academias à praticarem atividade física, em primeiro lugar estão os benefícios trazidos para a saúde, seguidos de ganho de massa muscular, perda de peso, considera a academia um hobby, e por fim, relacionar-se com outras pessoas; A maioria frequenta academia pelo menos 5 vezes por semana; Dentre os que não frequentam academia, a falta de tempo é o fator principal que justifica tal comportamento, seguidos de condições financeiras, e de não haver academias próximas; A maioria não teria preferência por academias exclusivas para seu sexo. Por fim, foi indagado qual serviço eles, os respondentes, gostariam que fosse ofertado pelas academias, a maior parte das respostas se refere à presença de um nutricionista no ambiente de academia, sendo este o diferencial proposto pela *Qualifit*.

Foram realizadas pesquisas de mercado quanto aos concorrentes, ou seja, quais serviços ofereciam, valor cobrado por tais serviços e até mesmo o que seus clientes achavam sobre o serviço prestado. Também foi feita uma pesquisa de preço, com fornecedores de equipamentos e maquinários de academia, móveis e utensílios, máquinas e computadores, bem como fornecedor de materiais de limpeza, escritório e manutenção, ou seja, os

fornecedores foram selecionados a partir de fatores como: preço, qualidade e prazo de pagamento e entrega.

Quanto às estratégias de marketing, a academia desenvolverá ações do tipo: divulgação em carros de som, disponibilidade de contas em redes sociais e site contendo informações sobre a academia, atividades ao ar livre (caminhadas, jogos, confraternizações, etc), e experiência de serviço grátis. Serão feitas pesquisas periódicas quanto ao serviço prestado, e o que tem acontecido no mundo *fitness*, em busca constante de aprimoramento e melhorias. Tais medidas são capazes de fidelizar os clientes e ao mesmo tempo atrair novos, além de oferecer diferenciais como: acompanhamento real do educador físico e disponibilidade do serviço de nutricionista.

Em relação ao plano operacional, a *Qualifit* desenvolverá suas atividades no bairro Santa Cruz, na Av. Francisco Lopes de Almeida, local muito movimentado, das 5h às 22h, segunda à sexta, e de 6h às 12h aos sábados. A princípio terá três professores responsáveis por auxiliar os alunos na área de musculação, um professor de ginástica localizada, um de dança e um de *muay-thai*, que darão aulas duas vezes por semana nos dois turnos (manhã e noite), além do nutricionista que estará disponível uma vez na semana para cada turno (manhã, tarde, e noite), permanecendo 5h por turno na academia. Terá duas recepcionistas e um auxiliar de serviços gerais.

Sobre o plano financeiro, estima-se que o capital de investimento é relativamente alto: R\$ 96.295,79, valor a ser financiado com recursos próprios e de terceiros. O faturamento estimado é de R\$ 13.500,00 ao mês, com expectativa de lucro operacional satisfatório para desenvolver suas atividades. Os indicadores de viabilidade mostram que o empreendimento é viável, e espera-se que os lucros permitam recuperar os investimento em 3 anos e 10 meses.

O desejo de empreender foi o motor propulsor para que tal estudo fosse elaborado, tendo em vista o reconhecimento da importância que um bom planejamento tem para os negócios, sendo capaz de minimizar os riscos e multiplicar as chances de sucesso do empreendimento.

O plano de negócio é sem dúvida é uma ferramenta de grande relevância, não apenas no momento de concepção, quando a empresa só existe no imaginário do empreendedor, mas também em momento posterior, quando ela estiver em funcionamento de fato.

Conclui-se que o presente trabalho mostra a viabilidade do novo empreendimento, de modo que a próxima etapa do processo empreendedor, abertura do negócio, possa ser iniciada com maior segurança.

REFERÊNCIAS

- BARROS, A.A; PEREIRA, C.M.M.A. Empreendedorismo e Crescimento Econômico: uma análise empírica. Curitiba, v.12, n.4, p. 975-993, out/dez. 2008.
- BARON, Robert A; SHANE, Scott A. Empreendedorismo: uma visão do processo. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- COUTINHO, Luciano. O cenário econômico e as MPes. Brasília: BNDS, 2010.
- DEGEN, Ronald Jean. O empreendedor: empreender como opção de carreira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- DENCKER, Ada; VIÁ, Sarah. Pesquisa empírica em ciências humanas. São Paulo: Futura, 2001.
- DORNELAS, J. Empreendedorismo: Transformando Ideias em Negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- FERREIRA, André Viola. O empreendedorismo que move o Brasil. São Paulo: O Estado de São Paulo, 2012.
- FITZSIMMONS; FITZSIMMONS. Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação.6.ed.-Porto Alegre: Bookman, 2010.
- Global Entrepreneurship Monitor. Executive Report, 2013.
- JULIEN, Pierre-André. Empreendedorismo Regional e economia do conhecimento. São Paulo: Saraiva, 2010.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa. Amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- MASCARENHAS, F.; NITERÓI, R. PASQUALI, D. A Indústria fitness e seu Desenvolvimento Desigual: Um Estudo Sobre as Academias de Ginástica na Cidade de Goiânia. Revista Pensar a Prática, Goiânia, v.14, n.2, p.1-15, maio/ago.2011
- ROSA, C.A. Como Elaborar um Plano de Negócio. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2013.
- SEBRAE, Ideias de negócio – Academia de ginástica. 2010.
- SEBRAE, Número de Academias Aumenta 133% em cinco anos. 16 dez. 2013. Disponível em: <<http://www.sebraemercados.com.br/>>. Acesso em 4 jun. 2014, às 20h.
- SEBRAE, Fitness: Oportunidade e Competitividade no Avanço do Mercado. 22 abril 2014. Disponível em: <<http://www.sebraemercados.com.br/>>. Acesso em 10 jun. 2014, às 22h.

SEBRAE, Dados sobre a Prática de Atividades Físicas no País. 5 maio 2014. Disponível em: <<http://www.sebraemercados.com.br/>>. Acesso em 14 jun. 2014, às 07h.

SHUMPETER, J.A. Teoria do Desenvolvimento Econômico. São Paulo: Nova Cultura, 1997.

SHUMPETER, J.A. Capitalismo, Socialismo e Democracia. Edição online. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

SILVEIRA, Mário; MASSULA, Renata; MOTA, Luiz; SILVA, Antônio. O Impacto das Micro e Pequenas Empresas no Mercado de Trabalho: uma análise da região sul/sudoeste de Minas Gerais. Minas Gerais. 2012

TOSCANO, J.J.O. Academia de ginástica: um serviço de saúde latente. Revista Brasileira de Ciência e Movimento, Brasília, v.9, n.1: 40-42, 2001.

APÊNDICE

1. QUESTIONÁRIO.

*Obrigatório

SEXO *

- Feminino Masculino

FAIXA ETÁRIA *

- 15 à 18 anos 19 à 25 anos 26 à 35 anos 36 à 45 anos
 46 à 55 anos 56 à 65 anos mais de 65 anos

QUAL SEU GRAU DE ESCOLARIDADE? *

- Fundamental incompleto Fundamental completo
 Médio incompleto Médio completo
 Superior incompleto Superior completo

QUAL A SUA RENDA MENSAL? *

- Menos que 724,00 724,00 725,00 à 1448,00
 1449,00 à 2172,00 2173,00 à 2446,00 2445,00 à 2720,00
 Acima de 2720,00

VOCÊ FREQUENTA ACADEMIA? *

- Sim. Não.

SE A RESPOSTA ANTERIOR FOI "SIM", QUAL ACADEMIA QUE VOCÊ FREQUENTA? E ONDE ESTÁ LOCALIZADA?

COM QUE FREQUÊNCIA VOCÊ VAI ATÉ À ACADEMIA?

- 1 vez por semana 2 vezes por semana 3 vezes por semana
 4 vezes por semana 5 vezes por semana 6 vezes por semana
 7 vezes por semana

SE NÃO FREQUENTA, POR QUAL MOTIVO?

- Falta de tempo. Condições financeiras.
 Não há academias próximas. Outro:

VOCÊ TERIA PREFERÊNCIA POR ACADEMIA EXCLUSIVA PARA O SEU SEXO? *

- Sim. Não.

QUAL(IS) O(S) PRINCIPAL(IS) FATOR(ES) A SER(EM) CONSIDERADO(S) NA ESCOLHA DE UMA ACADEMIA? *

Aqui você poderá selecionar até 3 opções.

- Bom atendimento Acompanhamento do educador físico
- Diversidade de serviços Estacionamento Estrutura física
- Horário de funcionamento Localização
- Preço Outro:

QUAL O PRINCIPAL MOTIVO QUE O LEVA (O LEVARIA) A FREQUENTAR UMA ACADEMIA? *

- Perda de peso Ganho de massa magra Benefícios para a saúde
- Hobby Relacionar-se com outras pessoas Outro:

QUAL(IS) SERVIÇO(S) VOCÊ CONSIDERA INDISPENSÁVEL(IS) NUMA ACADEMIA? *

Aqui você poderá selecionar até 3 opções.

- Musculação Hidroginástica Dança Step
- Pilates Ginástica Localizada Jump Spinning
- Crossfit Lutas Outro:

SE A RESPOSTA ANTERIOR FOI "LUTAS" ASSINALE A(S) PREFERIDA(S)

Aqui você poderá selecionar até 2 opções.

- Boxe Taekwondo Muay-thai
- Jiu-jitsu MMA(vale tudo)

QUANTO VOCÊ ESTÁ DISPOSTO A PAGAR PELO SERVIÇO DE ACADEMIA? *

- 35,00 à 40,00 reais 40,00 à 50,00 reais 50,00 à 60,00 reais
- 60,00 à 70,00 reais 70,00 à 80,00 reais 80,00 à 90,00 reais
- 90 à 100,00 reais mais de 100,00 reais

EM SUA OPINIÃO QUAL HORÁRIO MAIS CONVENIENTE PARA A PRÁTICA DE ATIVIDADE FÍSICA? *

- Entre 6:00 e 8:00 horas Entre 9:00 e 11:00 horas
- Entre 12:00 e 14:00 horas Entre 15:00 e 17:00 horas
- Entre 18:00 e 20:00 horas Entre 21:00 e 24:00 horas

QUAL SERVIÇO VOCÊ GOSTARIA QUE FOSSE OFERECIDO EM UMA ACADEMIA MAS NÃO ENCONTRA? *

TRATAMENTO DOS DADOS

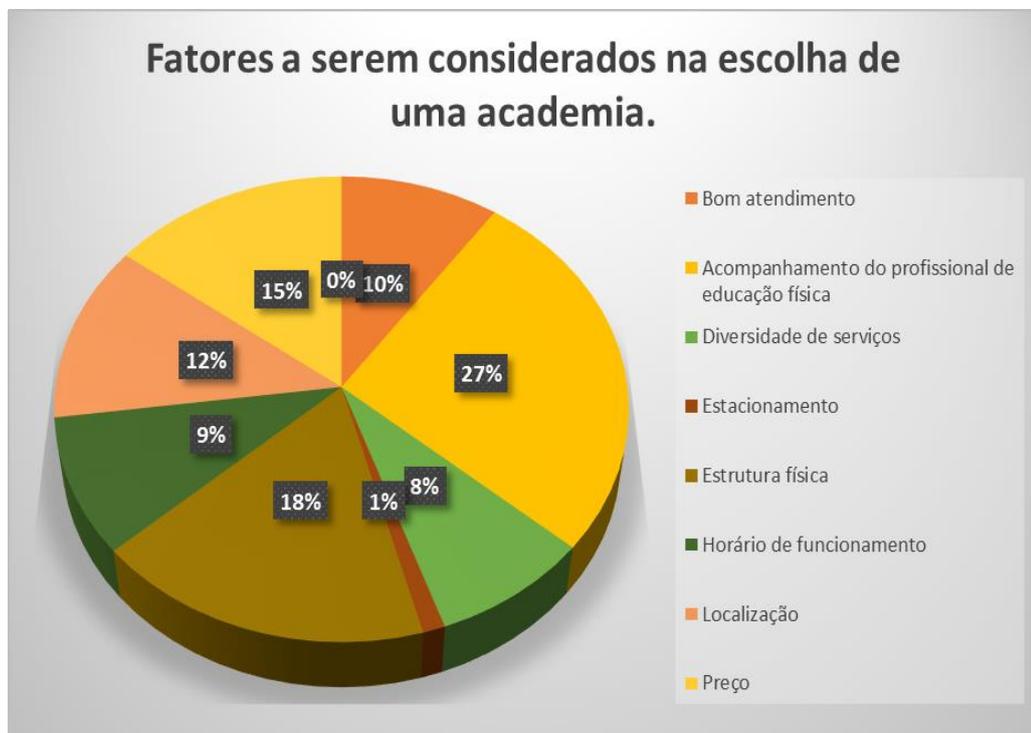
SEXO	TOTAL	%
FEMININO	75	58,14
MASCULINO	54	41,86
TOTAL	129	100,00

FAIXA ETÁRIA	TOTAL	%
15 à 18 anos	6	4,65
19 à 25 anos	100	77,52
26 à 35 anos	18	13,95
36 à 45 anos	3	2,33
46 à 55 anor	0	0,00
56 à 65 anos	1	0,78
mais de 65 anos	1	0,78
TOTAL	129	100,00

QUAL SEU GRAU DE ESCOLARIDADE?	TOTAL	%
Fundamental incompleto	1	0,78
Fundamental completo	0	0,00
Médio incompleto	4	3,10
Médio completo	16	12,40
Superior incompleto	89	68,99
Superior completo	19	14,73
TOTAL	129	100,00

QUAL A SUA RENDA MENSAL?	TOTAL	%
menos que 724,00	37	28,68
724	13	10,08
725,00 à 1448,00	39	30,23
1449,00 à 2172,00	14	10,85
2173,00 à 2446,00	5	3,88
2445,00 à 2720,00	4	3,10
acima de 2720,00	17	13,18
TOTAL	129	100,00

QUAL(IS) O(S) PRINCIPAL(IS) FATOR(ES) A SER(EM) CONSIDERADO(S) NA ESCOLHA DE UMA ACADEMIA?	TOTAL	%
Bom atendimento	34	9,80
Acompanhamento do profissional de educação física	92	26,51
Diversidade de serviços	29	8,36
Estacionamento	4	1,15
Estrutura física	61	17,58
Horário de funcionamento	33	9,51
Localização	43	12,39
Preço	51	14,70
Outros	0	0,00
TOTAL	347	100,00

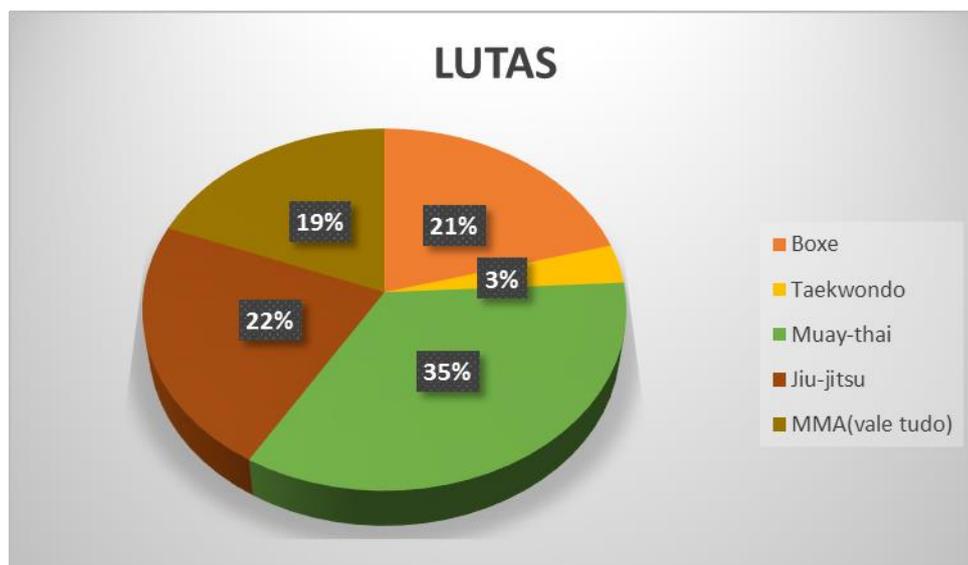


QUAL(IS) SERVIÇO(S) VOCÊ CONSIDERA INDISPENSÁVEL(IS) NUMA ACADEMIA?	TOTAL	%
Musculação	111	35,92
Hidroginástica	19	6,15
Dança	38	12,30
Step	12	3,88
Pilates	19	6,15
Ginástica Localizada	47	15,21
Jump	11	3,56
Spinning	8	2,59
Crossfit	9	2,91
Lutas	35	11,33
Outros	0	0,00
TOTAL	309	100,00

SERVIÇOS INDISPENSÁVEIS EM UMA ACADEMIA.

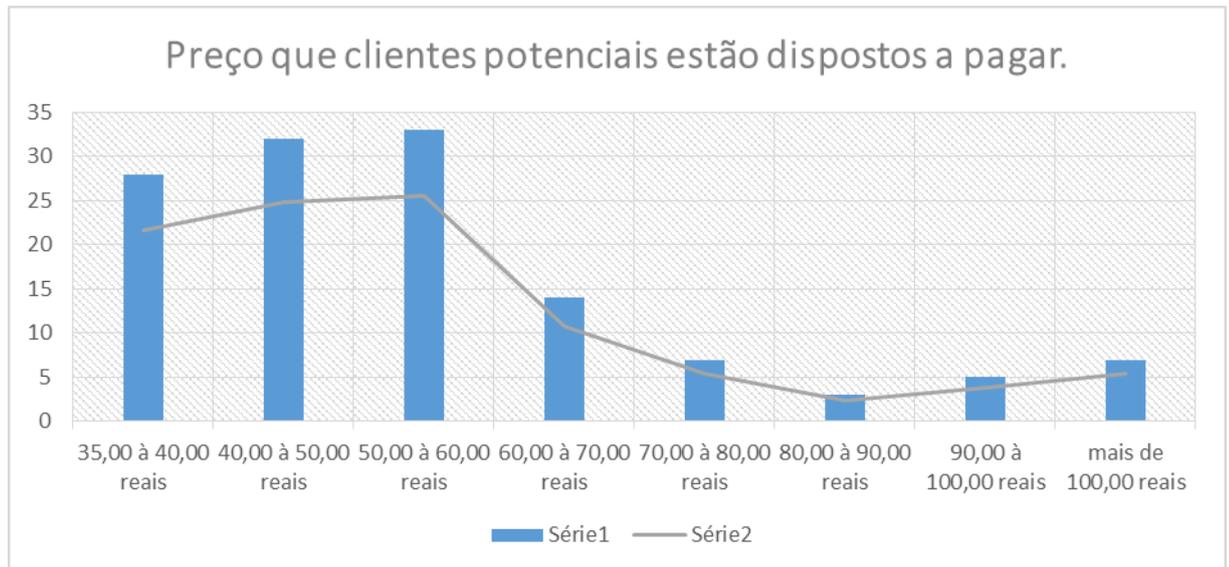


LUTAS	TOTAL	%
Boxe	12	20,69
Taekwondo	2	3,45
Muay-thai	20	34,48
Jiu-jitsu	13	22,41
MMA(vale tudo)	11	18,97
TOTAL	58	100,00

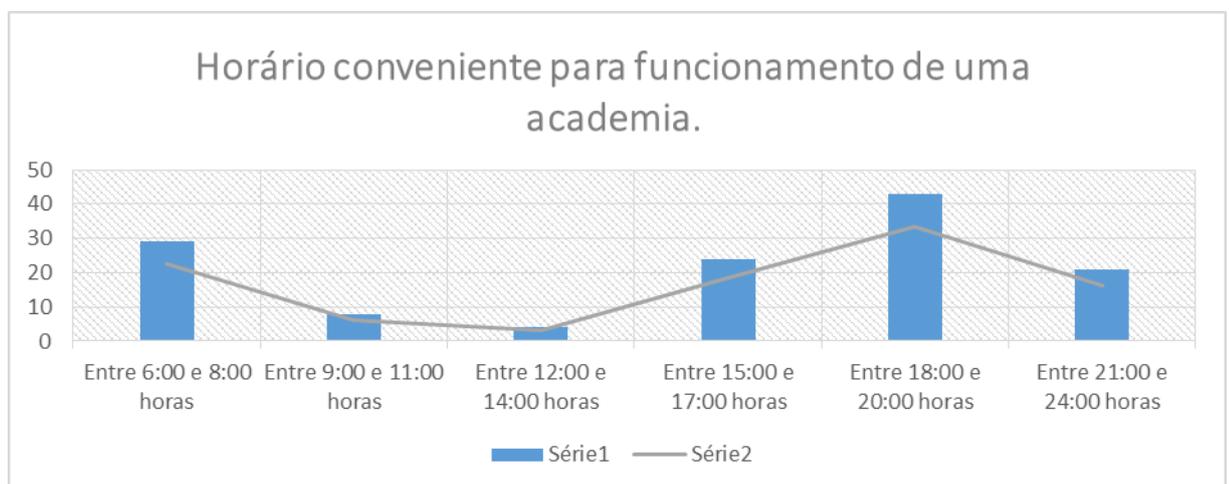


QUANTO VOCÊ ESTÁ DISPOSTO A PAGAR PELO SERVIÇO DE ACADEMIA?	TOTAL	%
35,00 à 40,00 reais	28	21,71
40,00 à 50,00 reais	32	24,81
50,00 à 60,00 reais	33	25,58

60,00 à 70,00 reais	14	10,85
70,00 à 80,00 reais	7	5,43
80,00 à 90,00 reais	3	2,33
90,00 à 100,00 reais	5	3,88
mais de 100,00 reais	7	5,43
TOTAL	129	100,00

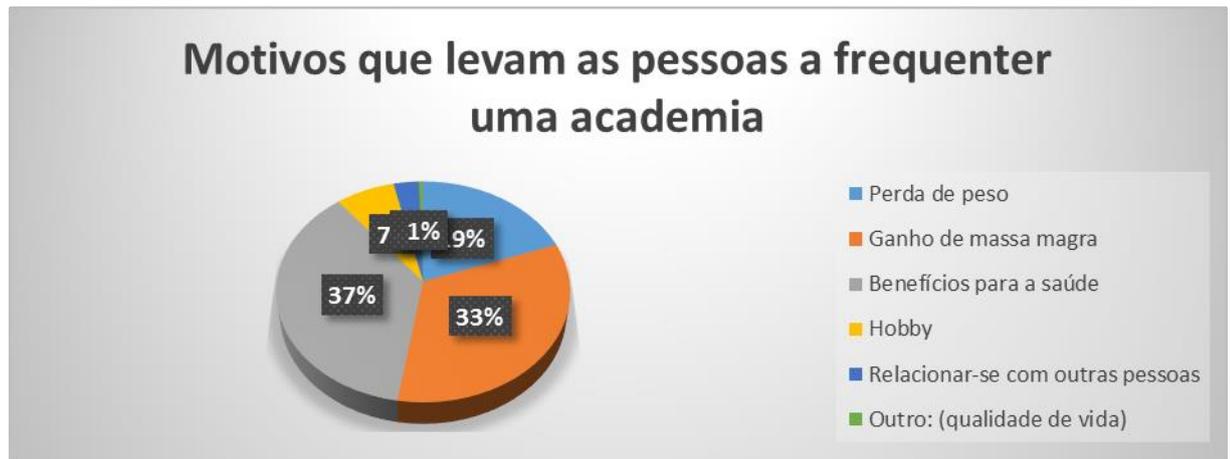


EM SUA OPINIÃO QUAL HORÁRIO MAIS CONVENIENTE PARA A PRÁTICA DE ATIVIDADE FÍSICA?	TOTAL	%
Entre 6:00 e 8:00 horas	29	22,48
Entre 9:00 e 11:00 horas	8	6,20
Entre 12:00 e 14:00 horas	4	3,10
Entre 15:00 e 17:00 horas	24	18,60
Entre 18:00 e 20:00 horas	43	33,33
Entre 21:00 e 24:00 horas	21	16,28
TOTAL	129	100,00



QUAL(IS) O(S) PRINCIPAL(IS) MOTIVO(S) QUE O LEVA (O LEVARIA) A	TOTAL	%
--	-------	---

FREQUENTAR UMA ACADEMIA?		
Perda de peso	38	19,39
Ganho de massa magra	65	33,16
Benefícios para a saúde	72	36,73
Hobby	14	7,14
Relacionar-se com outras pessoas	6	3,06
Outro: (qualidade de vida)	1	0,51
TOTAL	196	100,00



VOCÊ FREQUENTA ACADEMIA?	TOTAL	%
Sim	53	41,09
Não	76	58,91
TOTAL	129	100,00

SE A RESPOSTA ANTERIOR FOI "SIM", QUAL ACADEMIA QUE VOCÊ FREQUENTA? E ONDE ESTÁ LOCALIZADA?	TOTAL	%
Nova geração (Liberdade)	3	
Portal Academia (Cruzeiro)	10	
Academia AcquaCentter (Liberdade)	2	
Impacto Academia. Rua Antenor Navarro,1281, Palmeira	4	
Korpus (prata)	1	
Korpus (centro)	3	
Lotus fitness (cruzeiro)	8	
Academia Estação Feminina (Liberdade)	1	
Academia Extreme (Malvinas)	1	

Physical Form 2.0 (Cruzeiro)	1	
Academia Callfit Valqueire (São Cristovão-Rio de Janeiro)	1	
Clube Campestre (Catolé)	2	
Sesi (prata)	2	
Gracie Barra (João Pessoa - Academia de Jiu Jitsu)	1	
Status (Bodocongó)	1	
Academia Corpos Fitness (Higienópolis-RJ)	1	
Acqua Forma (Cruzeiro)	2	
Não foi informado o local	2	
UFCG (Bodocongó)	2	
Academia popular (Parque da criança)	1	
Mega forma (Catolé)	1	
Fisicus (catolé)	1	
New way (Santa Rosa)	1	
Academia Musculação (Malvinas)	1	
TOTAL	53	

SE NÃO FREQUENTA, POR QUAL MOTIVO?	TOTAL	%
Falta de tempo	45	59,21
Condições financeiras	12	15,79
Não há academias próximas	11	14,47
Outro (não gosta(2); tem filho; falta de motivação; faz pilates/caminhada; preguiça,)	6	7,89
Não respondeu (vai retornar)	2	2,63
TOTAL	76	100,00

VOCÊ TERIA PREFERÊNCIA POR ACADEMIA EXCLUSIVA PARA O SEU SEXO?	TOTAL	%
Sim.	35	27,13
Não.	94	72,87
TOTAL	129	100,00

*Todas respostas "SIM" foram dadas pelo sexo feminino.

COM QUE FREQUÊNCIA VOCÊ VAI ATÉ À ACADEMIA?	TOTAL	%
--	--------------	----------

1 vez por semana	2	3,77
2 vezes por semana	1	1,89
3 vezes por semana	7	13,21
4 vezes por semana	13	24,53
5 vezes por semana	24	45,28
6 vezes por semana	6	11,32
7 vezes por semana	0	0,00
TOTAL	53	100,00

QUAL SERVIÇO VOCÊ GOSTARIA QUE FOSSE OFERECIDO EM UMA ACADEMIA MAS NÃO ENCONTRA?	TOTAL	%
Lanchonete	1	0,78
lanchonete com açaí pra drp	1	0,78
lanchonete saudável	4	3,10
ducha/local pra banho	2	1,55
Atendimento individual/personalizado	4	3,10
bom professor/instrutor	7	5,43
Treino funcional	2	1,55
RPG	1	0,78
Nutricionista gratis	1	0,78
Nutricionista	21	16,28
wifi	1	0,78
Acompanhamento/avaliação médico	3	2,33
Acompanhamento/avaliação física	5	3,88
Venda de suplemento/vitaminas	4	3,10
zumba	1	0,78
Dança (1-lambada; 1- moderna; 1-balé; 1-ventre)	7	5,43
Crossfit	2	1,55
Sala de convivência	1	0,78
Ginástica	1	0,78
Yoga	1	0,78
Lutas	1	0,78
muay-thai	1	0,78
muay-thai para mulheres	1	0,78
Karatê	1	0,78
Boxe	1	0,78
Pilates	7	5,43
Fisioterapia	1	0,78
Armários	2	1,55
Massagem	2	1,55
serviços estéticos (ex:massagem linfática)	1	0,78
horário em tempo integral	1	0,78
Natação (1-aquecida)	5	3,88
MMA	2	1,55

curso de defesa pessoal	1	0,78
Corrida	1	0,78
"Circuito"	1	0,78
Atividades de alongamento/ relaxamento	4	3,10
Serviço de recuperação/regeneração muscular	1	0,78
Não sei	9	6,98
Nada/nenhum	18	13,95
Não respondeu	1	0,78
"De graça"	1	0,78
sáuna	1	0,78
TOTAL	129	100,00