

LIGA DO ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE  
MBA – GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS – TURMA 04

RAQUEL PRISCYLA DA SILVA COSTA

**PLANO DE NEGÓCIOS: *NEW FIT* ACADEMIA**

NATAL/RN  
2014

RAQUEL PRISCYLA DA SILVA COSTA

## **PLANO DE NEGÓCIOS: NEW FIT ACADEMIA**

Trabalho de conclusão de curso de Pós-Graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da UNI-RN como requisito final para obtenção do grau de Especialista em MBA Gestão Estratégica de Negócios.

**Orientador:** Me. Alúcio Alberto Dantas.

NATAL/RN  
2014

RAQUEL PRISCYLA DA SILVA COSTA

**PLANO DE NEGÓCIOS: NEW FIT ACADEMIA**

Aprovado em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Valéria Araújo MSc.  
Examinador – Coordenadora de Pós-Graduação

---

Aluísio Alberto Dantas MSc.  
Examinador – Professor Orientador

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pela sua presença constante na minha vida, por me conceder saúde, paz, serenidade e permitir que eu pudesse atingir mais uma meta em meio a tantas dificuldades.

Agradeço ao meu filho Emanuel, pois seu nascimento encheu meus dias de alegria e me motivou a não desistir diante de todas as circunstâncias.

Agradeço ao meu marido Jhonatan, por me ajudar e dar o estímulo que eu precisava para seguir em frente com esse projeto.

Agradeço a minha mãe/avó Luzia pela educação e princípios ensinados.

Agradeço ao meu orientador por me mostrar os caminhos da pesquisa e despertar o desejo de continuar trilhando esse caminho.

Agradeço a UNI-RN por proporcionar uma estrutura onde pude buscar todo o conhecimento adquirido.

Agradeço a todos que contribuíram para que eu pudesse alcançar mais esse objetivo, que é apenas o começo da próxima jornada.

## RESUMO

O estudo de viabilidade econômica e financeira é um documento técnico de orientação empresarial de relevante importância para a tomada de decisão na alocação de investimentos privados que maximizem lucros. Efetivado com a elaboração de planos de negócios, o referido estudo prevê as fases e etapas do investimento e formula propostas de estratégias econômicas, gerenciais e financeiras para a efetivação do empreendimento. O presente estudo descreve o plano de negócios de implantação de uma academia de ginástica e musculação no Bosque das Colinas, no município de São José de Mipibu/RN, cujos elementos mostram tecnicamente os indicadores de viabilidade expressos no índice de lucratividade de 26,62% do investimento; a rentabilidade é de 6,54% do capital; o prazo de retorno do investimento é de aproximadamente 1 ano e três meses; e o ponto de equilíbrio é de R\$ 18.841,40. Esses indicadores de viabilidade são complementados com os estudos dos clientes, dos concorrentes e, principalmente, com a descrição dos pontos fortes e fracos previstos com a implantação do investimento e que contribuem para a identificação da viabilidade econômica e financeira de implantação da academia de ginástica e musculação no Bosque das Colinas de São José de Mipibu/RN.

**Palavras-chave:** Plano de negócio. Academia. Viabilidade econômica e financeira.

## **ABSTRACT**

The study of economic and financial viability is a technical document business orientation of relevant importance for decision making on the allocation of private investments that maximize profits. Effected with the preparation of business plans, the study predicts that the phases and stages of investment and formulates proposals for economic, managerial, and financial strategies for the realization of the project. The present study describes the business case for deploying a fitness and weight training in Forest Hills, the city of São José de Mipibu / RN whose elements technically show the viability indicators expressed in the profit margin of 26,62% of the investment, profitability is 6,54% of the capital, the payback period of the investment is approximately 1 years and 3 months, and breakeven is \$ 18.841,40. These indicators are complemented with feasibility studies of customers, competitors, and especially with the description of the strengths and weaknesses provided with the implementation of investment and contribute to the identification of economic and financial feasibility of implementing the fitness center and weight in the Bosque das Colinas of São José de Mipibu / RN.

**Keywords:** Business Plan. Academy. Economic and financial viability.

## LISTA DE GRÁFICOS

|                   |                                                  |    |
|-------------------|--------------------------------------------------|----|
| <b>Gráfico 01</b> | Sexo da amostra                                  | 39 |
| <b>Gráfico 02</b> | Faixa etária                                     | 40 |
| <b>Gráfico 03</b> | Renda mensal                                     | 41 |
| <b>Gráfico 04</b> | Grau de escolaridade                             | 42 |
| <b>Gráfico 05</b> | Entrevistados que praticam atividade física      | 42 |
| <b>Gráfico 06</b> | Exercícios que acha interessante                 | 43 |
| <b>Gráfico 07</b> | Grau de interesse por atividade física           | 44 |
| <b>Gráfico 08</b> | Fatores importantes na escolha de uma academia   | 45 |
| <b>Gráfico 09</b> | O que levaria a praticar atividade física        | 46 |
| <b>Gráfico 10</b> | Melhor horário para praticar exercícios          | 46 |
| <b>Gráfico 11</b> | Grau de satisfação quanto às academias da região | 47 |
| <b>Gráfico 12</b> | O que deve ser melhorado nas atuais academias    | 48 |
| <b>Gráfico 13</b> | Quanto gostaria de pagar como mensalidade        | 49 |

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|                  |                                               |    |
|------------------|-----------------------------------------------|----|
| <b>Figura 01</b> | Níveis de Planejamento                        | 25 |
| <b>Figura 02</b> | Modelo Simplificado do Plano de Marketing     | 30 |
| <b>Figura 03</b> | Organograma                                   | 57 |
| <b>Tabela 01</b> | Investimento                                  | 67 |
| <b>Tabela 02</b> | Capacidade Produtiva                          | 69 |
| <b>Tabela 03</b> | Depreciação, Manutenção e Seguro              | 70 |
| <b>Tabela 04</b> | Custo da Mão-de-obra                          | 71 |
| <b>Tabela 05</b> | Demonstração de Resultado                     | 71 |
| <b>Tabela 06</b> | Valor Presente Líquido – Risco Maior          | 73 |
| <b>Tabela 07</b> | Valor Presente Líquido – Risco Menor          | 73 |
| <b>Tabela 08</b> | Taxa de Retorno de Investimento – Risco Maior | 74 |
| <b>Tabela 09</b> | Taxa de Retorno de Investimento – Risco Menor | 75 |

## SUMÁRIO

|              |                                             |           |
|--------------|---------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b>     | <b>INTRODUÇÃO</b>                           | <b>11</b> |
| 1.1          | FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA          | 12        |
| 1.2          | OBJETIVO GERAL                              | 13        |
| 1.3          | OBJETIVOS ESPECÍFICOS                       | 13        |
| 1.4          | JUSTIFICATIVA                               | 13        |
| <b>2</b>     | <b>REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA</b>             | <b>15</b> |
| 2.1          | EMPREENDEDORISMO                            | 15        |
| 2.2          | O NEGÓCIO                                   | 17        |
| 2.3          | O PLANO DE NEGÓCIO                          | 18        |
| <b>2.3.1</b> | <b>A Importância do Plano de Negócio</b>    | <b>19</b> |
| 2.4          | DIMENSÃO ADMINISTRATIVA                     | 20        |
| <b>2.4.1</b> | <b>Processo Administrativo</b>              | <b>20</b> |
| <b>2.4.2</b> | <b>A empresa</b>                            | <b>21</b> |
| 2.4.2.1      | Tipos de empresa                            | 21        |
| 2.4.2.2      | Ciclo de vida das empresas                  | 23        |
| 2.5          | PLANEJAMENTO                                | 24        |
| <b>2.5.1</b> | <b>Tipos de Planejamento</b>                | <b>24</b> |
| <b>2.5.2</b> | <b>Processo de Planejamento Estratégico</b> | <b>25</b> |
| 2.6          | DIMENSÃO OPERACIONAL                        | 26        |
| <b>2.6.1</b> | <b>Plano Operacional</b>                    | <b>26</b> |
| 2.6.1.1      | Localização                                 | 27        |
| 2.6.1.2      | <i>Lay-out</i>                              | 28        |
| 2.6.1.3      | Capacidade produtiva e comercial            | 28        |
| 2.6.1.4      | Processos de produção e comercialização     | 28        |
| 2.6.1.5      | Recursos humanos                            | 29        |
| 2.7          | DIMENSÃO MERCADOLÓGICA                      | 29        |
| <b>2.7.1</b> | <b>Conceito de Marketing</b>                | <b>29</b> |
| <b>2.7.2</b> | <b>Plano de Marketing</b>                   | <b>30</b> |
| <b>2.7.3</b> | <b>Estudo de Mercado</b>                    | <b>31</b> |
| 2.7.3.1      | Mercado local                               | 31        |
| 2.7.3.2      | Mercado consumidor                          | 32        |

|              |                                                     |           |
|--------------|-----------------------------------------------------|-----------|
| 2.7.3.3      | Mercado fornecedor                                  | 32        |
| 2.7.3.4      | Mercado concorrente                                 | 32        |
| 2.8          | DIMENSÃO FINANCEIRA                                 | 32        |
| <b>3</b>     | <b>METODOLOGIA</b>                                  | <b>35</b> |
| 3.1          | TIPO DE PESQUISA                                    | 35        |
| 3.2          | ÁREA DE ABRANGÊNCIA                                 | 36        |
| 3.3          | TÉCNICA DE COLETA DE DADOS                          | 36        |
| 3.4          | ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS                      | 37        |
| 3.5          | MODELO DE PLANO DE NEGÓCIO                          | 38        |
| <b>4</b>     | <b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>           | <b>39</b> |
| <b>5</b>     | <b>PLANO DE NEGÓCIOS DA <i>NEW FIT</i> ACADEMIA</b> | <b>50</b> |
| 5.1          | PERSPECTIVA ADMINISTRATIVA                          | 50        |
| <b>5.1.1</b> | <b>Apresentação do Negócio</b>                      | <b>51</b> |
| <b>5.1.2</b> | <b>Caracterização do Empreendimento</b>             | <b>52</b> |
| <b>5.1.3</b> | <b>Planejamento Estratégico</b>                     | <b>53</b> |
| 5.2          | PERSPECTIVA OPERACIONAL                             | 55        |
| <b>5.2.1</b> | <b>Produtos e Serviços</b>                          | <b>55</b> |
| <b>5.2.2</b> | <b>Marketing e Comercialização</b>                  | <b>56</b> |
| <b>5.2.3</b> | <b>Plano Organizacional</b>                         | <b>57</b> |
| 5.2.3.1      | Estrutura organizacional                            | 57        |
| 5.2.3.2      | Organograma e competências                          | 57        |
| 5.2.3.3      | Assessorias externas                                | 58        |
| 5.2.3.4      | Aspectos legais                                     | 58        |
| 5.3          | PERSPECTIVA MERCADOLÓGICA                           | 62        |
| <b>5.3.1</b> | <b>Análise de Mercado</b>                           | <b>63</b> |
| <b>5.3.2</b> | <b>Análise dos Concorrentes</b>                     | <b>64</b> |
| <b>5.3.3</b> | <b>Análise dos Consumidores</b>                     | <b>64</b> |
| <b>5.3.4</b> | <b>Análise dos Fornecedores</b>                     | <b>65</b> |
| 5.4          | PERSPECTIVA FINANCEIRA                              | 66        |
| <b>5.4.1</b> | <b>Investimento</b>                                 | <b>67</b> |
| <b>5.4.2</b> | <b>Capacidade Produtiva</b>                         | <b>68</b> |
| <b>5.4.3</b> | <b>Depreciação, Manutenção e Seguro</b>             | <b>69</b> |
| <b>5.4.4</b> | <b>Custos dos Serviços</b>                          | <b>70</b> |

|              |                                                          |           |
|--------------|----------------------------------------------------------|-----------|
| <b>5.4.5</b> | <b>Avaliação Econômica Financeira</b>                    | <b>71</b> |
| <b>5.4.6</b> | <b>Métodos de Orçamento</b>                              | <b>72</b> |
| <b>6</b>     | <b>CONCLUSÃO</b>                                         | <b>76</b> |
|              | <b>REFERÊNCIAS</b>                                       | <b>78</b> |
|              | <b>APÊNDICE – Questionário</b>                           | <b>82</b> |
|              | <b>ANEXO – Plano de Negócios <i>New Fit</i> Academia</b> | <b>86</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

O estudo de viabilidade econômica e financeira é um documento técnico de orientação empresarial de relevante importância para a tomada de decisão da alocação de investimentos privados que maximizem lucros. De acordo com o pensamento de Bernardi (2003), um empreendimento surge com base em uma ideia, em motivações, em uma concepção e uma visão de negócios, mas para concretizá-lo é necessário modelar o negócio, definir objetivos, escolher os caminhos e estratégias que o viabilizem.

Empreender é identificar oportunidades e desenvolver meios de aproveitá-las, assumindo riscos e desafios, seja para abrir uma empresa ou criar um novo produto, agregando valor e transformando-o em um negócio lucrativo. Para tanto, torna-se necessária a realização de estudos de viabilidade, no sentido de planejar o que vai ocorrer e compará-lo com outras propostas de investimento.

A ideia de abrir uma academia de ginástica e musculação no Bosque das Colinas – São José de Mipibu/RN surgiu da observação do constante crescimento populacional da região e da ausência de academias para atender essa população. E ainda, de perceber junto aos meios de comunicação (TV, revistas, jornais, etc.) a crescente atenção que as pessoas têm dado à prática de atividades físicas como forma de adquirir saúde e qualidade de vida.

Para um bom empreendedor são características e talentos fundamentais: iniciativa; comprometimento; visão de futuro; capacidade de organizar, planejar e controlar demandas; determinação; autoconfiança; coragem para assumir riscos; dentre inúmeras outras. No entanto, o sucesso de um empreendimento não depende somente da boa vontade do seu idealizador, mas também de uma série de atividades que compreende: 1) estudo do mercado, seus clientes, concorrentes e fornecedores; 2) definição da missão, visão e objetivos; 3) desenvolver estratégias para alcançá-los; 4) formular planos e cursos de ação; 5) projetar os gastos; e 6) avaliação (CHIAVENATO, 2006).

Tudo isso faz parte do processo para desenvolver um plano de negócio, ou seja, um documento formal sobre o conceito do negócio e seu planejamento, elaborado de acordo com as características e necessidades do empreendimento, capaz de mostrar sua viabilidade do ponto de vista estrutural, administrativo, estratégico, mercadológico, técnico, operacional e financeiro.

Dessa forma, o empreendedor irá conhecer o seu produto, suas fraquezas e potencialidades, bem como as oportunidades e ameaças do mercado, e concentrará melhor os esforços e recursos da empresa em prol do seu desenvolvimento, afastando-se da estatística que aponta o fechamento de muitas empresas nos primeiros anos de vida por falta de planejamento.

O presente trabalho avaliou a viabilidade mercadológica, econômica e financeira para a implantação de uma academia de musculação e ginástica no Loteamento Bosque das Colinas, em São José de Mipibu/RN. Para efetuar a avaliação, foi necessário realizar uma pesquisa bibliográfica, abordando conceitos, técnicas e práticas de diferentes autores; executar uma pesquisa mercadológica junto a clientes, fornecedores e concorrentes, possibilitando a dimensão do investimento e projeção do faturamento; e aplicar um questionário para identificar o perfil do consumidor e suas exigências.

Com tais dados e informações foi possível formular e desenvolver o plano de negócios da *New Fit* Academia, com as características do empreendimento, planejamento estratégico, aspectos legais, planos de produção, marketing, organização, análise mercadológica e financeira, reconhecendo sua viabilidade.

Este estudo procurou provar que o plano de negócio é um importante instrumento de gestão na introdução de um empreendimento, pois com ele é possível ter uma visão geral do negócio e poder se posicionar de uma forma mais concreta e estruturada diante de uma economia incerta e um mercado cada vez mais competitivo.

## 1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O consumidor vem apresentando comportamentos de demanda em processo de mudança, considerando algumas características que orientam e explicam as necessidades pessoais, individuais e coletivas de cada pessoa. Nesse perfil de orientação do comportamento do consumidor destacam-se a renda pessoal e coletiva e as necessidades do consumidor e que definem a demanda de bens e serviços (VASCONCELLOS, 2007).

Dentre os serviços pessoais que vêm sendo utilizados de forma crescente e contínua pelas pessoas destacam-se os serviços de academia de musculação e ginástica, considerando a relação desses serviços com a qualidade de vida das

peças nas diversas faixas etárias. Nesse contexto, o presente estudo visa responder ao seguinte problema: ***qual a viabilidade mercadológica, econômica e financeira que permite instalar uma academia de musculação e ginástica no Loteamento Bosque das Colinas, em São José de Mipibu/RN?***

## 1.2. OBJETIVO GERAL

Elaborar um plano de negócios para verificar a viabilidade mercadológica, econômica e financeira para a implantação de uma academia de musculação e ginástica no Loteamento Bosque das Colinas, em São José de Mipibu/RN.

## 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar e descrever o plano de negócios e suas vertentes;
- Realizar uma pesquisa de mercado com clientes, concorrentes e fornecedores;
- Apresentar a estrutura da academia de ginástica e musculação; e
- Apresentar os planos operacionais de marketing, organização e finanças.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

Pesquisas revelam que o ramo esportivo no Brasil tem crescido acima da economia nacional. Isso se deve, principalmente, à popularização e diversificação dos esportes e um maior poder aquisitivo das pessoas que as levam a usufruir de atividades que lhes proporcionem entretenimento e saúde<sup>1</sup>.

Nos dias de hoje, as pessoas que praticam atividade física não estão apenas importando-se com a aparência e sim com os benefícios que os exercícios podem oferecer à saúde e, conseqüentemente, melhorar a qualidade de vida.

Para a Organização Mundial de Saúde (OMS), qualidade de vida é a percepção do indivíduo de sua posição na vida, no contexto da cultura e sistemas de

---

<sup>1</sup> Em: <http://www.opovo.com.br/app/opovo/economia/2012/09/29/noticiasjornaleconomia,2928384/um-mercado-que-corre-acelerado-para-crescer.shtml>

valores nos quais vive, e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações. Geralmente, refere-se ao bem estar do ser humano, num ponto de vista que envolve saúde física, mental, psicológica e emocional (Almeida, 2012).

Ainda segundo a OMS, a prática de exercícios físicos atua na redução de taxas de mortalidade e de risco de desenvolvimento de doenças degenerativas, como as enfermidades cardiovasculares, hipertensão, osteoporose, diabetes, enfermidades respiratórias, dentre outras. São relatados, ainda, efeitos positivos da atividade física no processo de envelhecimento, no aumento da longevidade, no controle da obesidade e em alguns tipos de câncer (Almeida, 2012).

Além disso, os exercícios físicos proporcionam a melhora do condicionamento físico, visto que aumenta a capacidade de trabalhar do organismo, melhora a agilidade, equilíbrio corporal e coordenação motora. Constata-se que a realização de atividades físicas é fator determinante na promoção da saúde e, conseqüentemente, na qualidade de vida<sup>2</sup>.

Além dos aspectos de melhoria na qualidade de vida, justifica-se ainda a oferta de serviços de academia, considerando a existência de um mercado em expansão, somado ao crescente interesse da população por atividade física e a carência de academias numa região em constante desenvolvimento populacional, projetando assim a perspectiva de uma boa oportunidade de negócio.

Com essa visão surgiu a proposta para implantar uma academia de ginástica e musculação, com uma estruturada física e organizacional bem planejada, com o objetivo de oferecer serviços de qualidade aos moradores do Bosque das Colinas - São José de Mipibu/RN e proximidades.

Para tanto, foi necessário desenvolver um plano de negócio, considerando seu papel administrativo, para verificar a viabilidade mercadológica, econômica e financeira a fim de introduzir a academia no mercado, tendo em vista a importância de avaliar as garantias e os riscos que a abertura de um novo negócio pode trazer.

Tratando-se de um empreendimento de alocação de recursos, justifica-se a pertinência e importância do presente estudo, considerando que o mesmo possibilitará o crescimento da oferta dos serviços de academia de ginástica e musculação em local com excedente de demanda, permitindo a alocação de recursos de forma racional e que permite o retorno do capital investido.

---

<sup>2</sup> Em: <http://www.efdeportes.com/efd52/saude.htm>

## 2 REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo expõe a fundamentação teórica utilizada para embasar a pesquisa científica, apresentando as ideias e conceitos de diferentes autores, definindo os objetivos do trabalho, construindo teorias e relacionando-as com a idealização e elaboração de um plano de negócio.

O estudo está fundamentado em conceitos, categorias, leis, teorias e modelos de análise econômica disponíveis na literatura convencional de análise de investimentos e que orientam a alocação de recursos no processo de tomada de decisões que maximizem a eficiência dos recursos escassos e a obtenção do lucro.

Essas referências bibliográficas proporcionam as ferramentas analíticas e percepções gerenciais e que são essenciais para a análise e solução de problemas que possuem consequências econômicas significativas, tanto para os investidores quanto para a sociedade, buscando a maximização da eficiência e da eficácia na utilização dos recursos e resultados empresariais (MCGUIGAN, 2006).

### 2.1 EMPREENDEDORISMO

A literatura econômica destaca o empreendedorismo como uma ação de inovação da gestão e que resulta na eficiência da alocação de recursos para a implantação de um novo negócio de produção e/ou comercialização de bens ou serviços.

Empreendedorismo é um neologismo derivado da livre tradução da palavra *entrepreneurship* e utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação (DOLABELA, 1999, p. 43).

Segundo Dornelas (2001), a palavra empreendedor (*entrepreneur*) tem origem francesa e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo. O empreendedor é aquele que identifica a oportunidade, idealiza um novo negócio e o executa.

Para Chiavenato (2006), o empreendedor é dotado de sensibilidade para os negócios, tino financeiro e capacidade de identificar oportunidades. É a pessoa que inicia e/ou opera um negócio para realizar uma ideia ou projeto, assumindo riscos,

responsabilidades e inovando continuamente. Além disso, fornece empregos, introduz inovações e incentiva o crescimento econômico onde atua.

De acordo com Bernardi (2003) o processo de empreender passa pelas seguintes etapas:

- a) Motivação: necessidades de realização; implementação de ideias; independência; auto realização e controle da qualidade de vida;
- b) Idealização: capacidade de imaginar, criar e esboçar a ideia do negócio;
- c) Concepção: resultado do processo de idealização na prática;
- d) Objetivos: fixação do que deve ser feito e alcançado;
- e) Estratégias: definição dos meios para alcançar os objetivos.

Chiavenato (2006) ainda afirma que o que torna um empreendimento bem-sucedido é a união de dois elementos: a oportunidade e o espírito empreendedor. Esse ponto, segundo Bernardi (2003), é caracterizado por:

- Iniciativa e busca de oportunidade;
- Autoconfiança;
- Organização;
- Otimismo;
- Dinamismo;
- Comprometimento;
- Persistência;
- Visão de futuro;
- Flexibilidade e resistência a frustrações;
- Coragem para assumir riscos;
- Criatividade;
- Liderança;
- Capacidade de inovar;
- Habilidade em equilibrar sonho e realização;
- Habilidade de relacionamento;
- Busca de qualidade e eficiência;
- Fixação de metas e objetivos;
- Determinação;
- Busca de informações;

- Planejamento e controle;
- Persuasão e rede de contatos;
- Independência, autonomia e controle.

Dolabela (1999) ao citar Filion, defende que essas características variam de acordo com as atividades que o empreendedor executa em uma dada época ou em função da etapa de crescimento da empresa. Logo, o progresso de empreendimento depende da capacidade de desenvolver tais características em conjunto, equilibrando-as e aplicando-as com bom senso.

## 2.2 O NEGÓCIO

A economia de empresas preocupa-se com o negócio, ou seja, com a alocação de recursos e com as decisões estratégicas e táticas feitas por analistas, gerentes e consultores nos setores públicos e privados e nas entidades sem fins lucrativos da economia. As técnicas de economia de empresas procuram cumprir os objetivos da organização da maneira mais eficiente, considerando ao mesmo tempo as limitações explícitas e implícitas para alcançar o(s) objetivo(s). A economia de empresas é a aplicação da teoria e metodologia microeconômica aos problemas de tomada de decisão enfrentados por instituições públicas, privadas e sem fins lucrativos; mas preocupa-se, principalmente, com todos os problemas de tomada de decisão na gestão estratégica do negócio (MCGUIGAN, 2006).

“Negócio é um esforço organizado por determinadas pessoas para produzir bens e serviços, a fim de vendê-los em um determinado mercado e alcançar recompensa financeira pelo esforço” (CHIAVENATO, 2006, p. 22).

Entende-se que negócio é toda e qualquer atividade econômica com o objetivo de gerar lucro, através da comercialização de algum produto ou serviço, onde exista procura e oferta, para satisfazer as necessidades de um determinado público.

Todo negócio envolve uma cadeia de transações onde há produção, fornecedores, compradores, vendedores e consumidores que operam em um ambiente composto de múltiplas variáveis que interagem entre si.

Esse ambiente qualifica-se em macro ambiente e micro ambiente. O macro ambiente refere-se aos eventos externos como economia, sociedade, tecnologia,

cultura, legalidade, demografia e ecologia que podem influenciar no andamento dos negócios. O micro ambiente volta-se para os eventos internos do negócio que causam impacto no seu funcionamento, como fornecedores, clientes, concorrentes e agências reguladoras (CHIAVENATO, 2006).

### 2.3 O PLANO DE NEGÓCIO

Para Degen (1989), o sucesso de um negócio depende de três etapas: identificar a oportunidade de negócios e coletar informações sobre ele; definir o conceito do negócio, com base nas informações coletadas, identificar riscos e medidas para reduzi-los, avaliar potencial de lucros e crescimento e definir a estratégia a ser adotada; e implementar o empreendimento, iniciando pela elaboração do plano de negócio.

O plano de negócio é um conjunto de dados e informações sobre o futuro empreendimento, que define suas principais características e condições para proporcionar uma análise da sua viabilidade e dos seus riscos, bem como para facilitar sua implantação (CHIAVENATO, 2006).

Ao iniciar um negócio, é fundamental que o empreendedor faça um detalhado levantamento de dados, através de uma pesquisa de mercado que lhe dê subsídios para a formulação de um planejamento consistente do se pretende fazer.

O levantamento de dados consiste em responder a uma série de perguntas que irão definir o negócio, seu formato e o modelo de operação. Tais perguntas compreendem:

- a) A empresa: quem somos, o que vendemos e a quem?
- b) O mercado: quem são os clientes, fornecedores e concorrentes e qual será o diferencial da empresa?
- c) A estratégia: qual o objetivo da empresa e como atingi-lo?
- d) As pessoas: qual a capacidade de gestão e conhecimento?
- e) As finanças: quanto investir e que resultados esperar?
- f) Os riscos: quais são eles e como minimizá-los?

De posse de tais informações, o empreendedor projetará a viabilidade do negócio, conhecendo o mercado onde atuará, identificando as ameaças e oportunidades, determinando seu comportamento diante dos clientes, concorrentes e fornecedores.

### 2.3.1 A Importância do Plano de Negócio

O plano de negócio é a principal ferramenta do empreendedor, uma vez que planeja, estrutura e ordena os meios relevantes na implantação de um negócio, tornando possível avaliar sua viabilidade. No entanto, muitas empresas ainda desconhecem a importância de um planejamento e acabam fechando suas portas nos primeiros anos de vida.

Um estudo publicado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em julho de 2013 aponta que a taxa de sobrevivência das empresas com até dois anos de atividade é de 75,6%. E 24,9% para taxa de mortalidade, que é complementar à da sobrevivência<sup>3</sup>.

Esta mortalidade está condicionada a falhas em duas questões fundamentais: planejamento prévio ou estruturação do negócio e gestão.

O plano de negócios também é determinante para que o empreendedor possa pré-visualizar os aspectos administrativos, operacionais, mercadológicos e financeiros, minimizando os erros e aperfeiçoando as potencialidades e oportunidades.

Para Degen (1989), a elaboração do plano acarreta benefícios como:

- a) Reúne ordenadamente todas as ideias e assim permite uma visão de conjunto, evitando possíveis erros;
- b) Impõem à avaliação do potencial de lucro e crescimento do novo negócio, bem como de suas necessidades operacionais e financeiras;
- c) Examinam as consequências de diferentes estratégias competitivas de marketing, vendas, produção e de finanças;
- d) Permite que todas as avaliações e experiências sejam realizadas com base em simulações registradas;
- e) Constitui-se de um documento básico para atrair sócios ou investidores.

Portanto, o plano de negócios representa a oportunidade única para o futuro empreendedor pensar e analisar todas as facetas do novo negócio. A preparação do plano de negócio é, também, uma excelente oportunidade para testar a motivação, o empenho e o conhecimento dos possíveis sócios (DEGEN, 1989).

---

<sup>3</sup> Em: [www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/sobrevivencia](http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/sobrevivencia)

## 2.4 DIMENSÃO ADMINISTRATIVA

A dimensão administrativa é de grande importância para a gestão estratégica de qualquer organização, considerando tratar-se do segmento que articula a dinâmica de funcionamento da entidade, qualquer que seja o tamanho, a condição jurídica e os objetivos – públicos ou privados, com fins lucrativos ou sem fins lucrativos. Compete, pois, à administração da empresa o planejamento, a execução e a avaliação dos recursos humanos, materiais, financeiros e todos os fatores de produção e de comercialização dos bens e serviços da entidade gestora (CHIAVENATO, 1999).

### 2.4.1 Processo Administrativo

A administração constitui a maneira de utilizar os diversos recursos organizacionais – humanos, materiais, financeiros, de informação e tecnologia - para alcançar objetivos e atingir elevado desempenho. Administrar é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso dos recursos organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz (CHIAVENATO, 1999, p. 6).

Baseando-se nesse conceito, entende-se que para atingir eficácia e eficiência nos negócios é preciso desempenhar uma sequência de funções administrativas que envolvam planejamento, organização, direção e controle dos recursos da empresa.

Planejar significa especificar os objetivos a serem atingidos e decidir antecipadamente as ações apropriadas que devem ser executadas para atingir esses objetivos (BATEMAN; SNELL, 1998).

Chiavenato (1999) explica que a organização é o meio de engajar as pessoas em um trabalho conjunto de uma maneira estruturada para alcançar os objetivos estabelecidos.

Dirigir refere-se a influenciar, motivar e estimular os membros da equipe a desempenhar suas tarefas em prol do desenvolvimento da empresa.

“O controle representa o acompanhamento, monitoração e avaliação do desempenho organizacional para verificar se as coisas estão acontecendo de acordo com o que foi planejado, organizado e dirigido” (CHIAVENATO, 1999, p. 16).

Conclui-se, então, que administrar consiste em gerenciar de uma forma sistematizada, através de planejamento, organização, direção e controle todos os

recursos da empresa, definindo, analisando e cumprindo metas em prol do desenvolvimento da mesma.

### **2.4.2 A Empresa**

A empresa é toda e qualquer organização que objetiva a produção e distribuição de bens e serviços. De acordo com Mamede (2009), empresa é toda atividade econômica, negocial, que se apresenta sob a forma de uma organização voltada para produção ou circulação de bens e serviços.

Sales (2007) ao citar Asquini, afirma que juridicamente há três perfis na definição de empresa:

1. Perfil subjetivo: a empresa é o empresário, pois empresário é quem exercita a atividade econômica organizada, de forma continuada. Nesse sentido, a empresa pode ser uma pessoa física ou uma pessoa jurídica, titular de direitos e obrigações.

2. Perfil funcional: a empresa é uma atividade, que realiza produção e circulação de bens e serviços, mediante organização de fatores de produção.

3. Perfil objetivo (patrimonial): a empresa é um conjunto de bens, um estabelecimento comercial. Os bens estão unidos para uma atividade específica, que é o exercício da atividade econômica.

Há também um quarto perfil, criticado pela doutrina por não corresponder a qualquer significado jurídico:

4. Perfil corporativo: a empresa é uma instituição, uma organização pessoal, formada pelo empresário e pelos colaboradores (empregados e prestadores de serviços), todos voltados para uma finalidade comum.

#### **2.4.2.1 Tipos de empresa**

Segundo Nunes (2008), as empresas podem ser classificadas de diversas formas sendo as mais comuns a sua forma jurídica, a propriedade do seu capital, a sua dimensão e o setor a que pertence.

Quanto à forma jurídica:

a) Sociedade por quotas: nas sociedades por quotas o capital é representado por quotas, cada uma das quais alocadas a um determinado sócio;

b) Sociedade anônima: neste tipo de sociedades o capital é representado por ações, as quais não estão alocadas a acionistas específicos;

c) Sociedade em comandita: sociedade que se caracteriza pela existência de dois tipos de sócios: os comanditários e os comanditados;

Quanto à propriedade do seu capital:

a) Empresas públicas: empresas cujo capital é detido pelo Estado ou por instituições por ele diretamente controladas;

b) Empresas privadas: empresas cujo capital é detido por pessoas individuais ou por instituições privadas;

c) Empresas de capitais mistos: empresas cujo capital é detido simultaneamente pelo Estado e por entidades privadas.

Quanto à dimensão:

a) Microempresas: Receita Operacional Bruta anual ou anualizada de até R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais). No contexto das microempresas merece destacar o Microempreendedor Individual (MEI), que é a pessoa que trabalha por conta própria e que se legaliza como pequeno empresário.

Microempreendedor Individual (MEI) é a pessoa que trabalha por conta própria e que se legaliza como pequeno empresário. Para ser um microempreendedor individual, é necessário faturar no máximo até R\$ 60.000,00 por ano e não ter participação em outra empresa como sócio ou titular. O MEI também pode ter um empregado contratado que receba o salário mínimo ou o piso da categoria. A Lei Complementar nº 128, de 19/12/2008, criou condições especiais para que o trabalhador conhecido como informal possa se tornar um MEI legalizado. Entre as vantagens oferecidas por essa lei está o registro no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ), o que facilita a abertura de conta bancária, o pedido de empréstimos e a emissão de notas fiscais. Além disso, o MEI será enquadrado no Simples Nacional e ficará isento dos tributos federais (Imposto de Renda, PIS, Cofins, IPI e CSLL). Assim, pagará apenas o valor fixo mensal de R\$ 34,90 (comércio ou indústria), R\$ 38,90 (prestação de serviços) ou R\$ 39,90 (comércio e serviços), que será destinado à Previdência Social e ao ICMS ou ao ISS. Essas quantias serão atualizadas anualmente, de acordo com o salário mínimo. Com essas contribuições, o Microempreendedor Individual tem acesso a benefícios como auxílio maternidade, auxílio doença, aposentadoria, entre outros. (PORTAL DO EMPREENDEDOR, 2013)

b) Pequenas Empresas: Receita Operacional Bruta anual ou anualizada superior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais) e inferior ou igual a R\$ 16.000.000,00 (dezesesseis milhões de reais);

c) Médias Empresas: Receita Operacional Bruta anual ou anualizada superior a R\$ 16.000.000,00 (dezesesseis milhões de reais) e inferior ou igual a R\$ 90.000.000,00 (noventa milhões de reais);

d) Grandes Empresas: Receita Operacional Bruta anual ou anualizada superior a R\$ 300.000.000,00 (trezentos milhões de reais).

Quanto ao setor a que pertence:

a) Setor primário: inclui as atividades diretamente relacionadas com a exploração de recursos primários, nomeadamente a agricultura, as pescas, a pecuária e a extração de minérios;

b) Setor secundário: refere-se às atividades de transformação e inclui as atividades industriais e de construção e obras públicas;

c) Setor terciário: inclui as atividades relacionadas com a prestação de serviços e com o comércio, distribuição e transportes.

#### 2.4.2.2 Ciclo de vida das empresas

Toda empresa, independente do seu tamanho, passa por fases de desenvolvimento que constituem o ciclo de vida da empresa. Esse ciclo inicia-se com a entrada no mercado, passa pela fase de expansão e maturidade, podendo chegar ao declínio.

Chiavenato (2006) descreve o ciclo em cinco fases:

1. Fase pioneira: é a concepção do negócio, na qual se planeja e busca recursos.

2. Fase de expansão: é quando a empresa cresce e expande suas atividades, intensificando suas operações.

3. Fase de regulamentação: com o crescimento organizacional, é preciso estabelecer normas de coordenação, definir rotinas e processos de trabalho.

4. Fase de burocratização: é a regulamentação burocrática que preestabelece o comportamento da empresa dentro de padrões e um sistema de regras e procedimentos.

5. Fase de flexibilização: é a readaptação à flexibilização, ou seja, a introdução de sistemas organizacionais flexíveis para encontrar a capacidade inovadora em um ambiente mutável e competitivo.

## 2.5 PLANEJAMENTO

“O planejamento pode ser conceituado como um processo [...] desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos da empresa” (OLIVEIRA, 2002, p. 35).

Planejar é a função administrativa que define os objetivos e os meios necessários para alcançá-los, é pensar no futuro da organização. Oliveira (2002) salienta que não é um ato isolado e sim um processo composto de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam ao alcance de objetivos previamente estabelecidos.

Para Chiavenato (1999), esse processo é constituído de uma série de etapas. A saber:

- Definir os objetivos;
- Verificar qual a situação atual em relação aos objetivos;
- Desenvolver premissas quanto às condições futuras;
- Analisar as alternativas de ação;
- Escolher um curso de ação;
- Implementar o plano e avaliar os resultados esperados.

### 2.5.1 Tipos de Planejamento

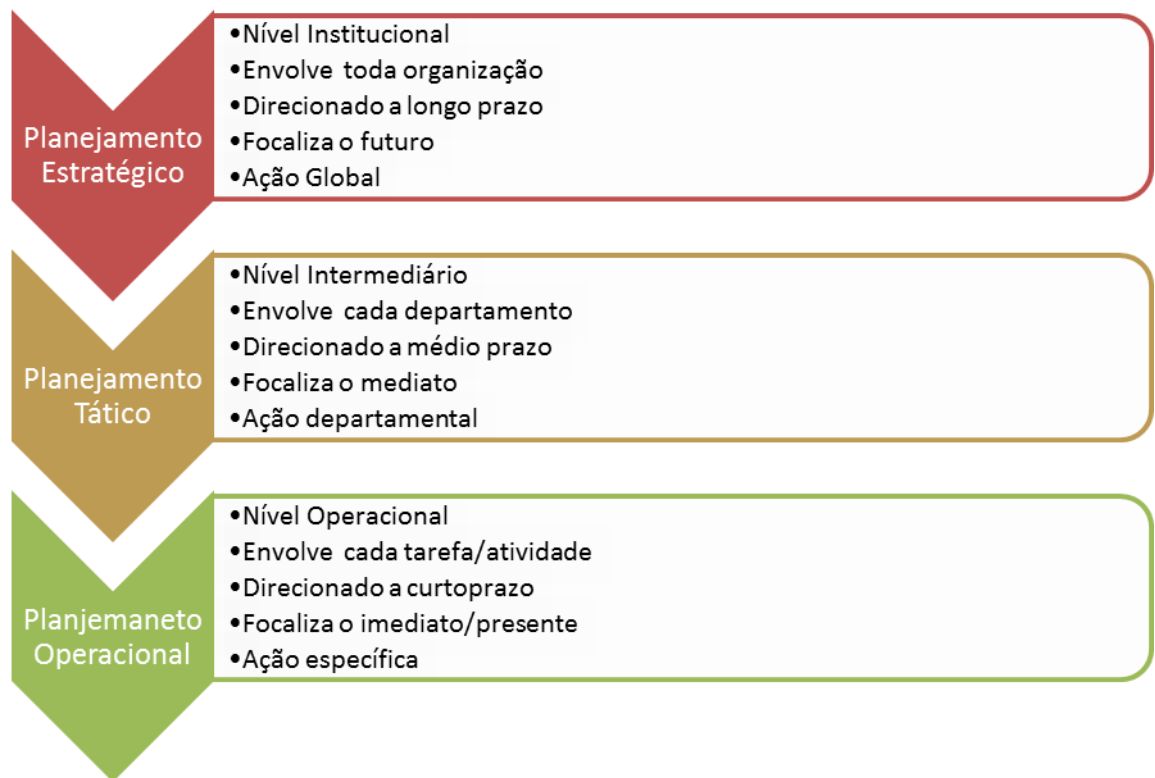
Do ponto de vista organizacional existem três tipos de planejamento: planejamento estratégico, planejamento tático e o planejamento operacional.

O planejamento estratégico incide em definir, estruturar e esclarecer os cursos e ações que a empresa, como um todo, pretende seguir para atingir os objetivos de longo prazo. Chiavenato (1999) defende que o planejamento estratégico se assenta sobre três parâmetros: a visão do futuro, os fatores ambientais externos e os fatores organizacionais internos.

Já o planejamento tático está voltado para determinadas áreas da empresa e seus objetivos a médio prazo. Oliveira (2002) afirma que o planejamento tático tem como finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para consecução de objetivos previamente fixados.

O planejamento operacional corresponde à formalização das tarefas e operações realizadas no nível operacional. Preocupa-se em o que fazer e como fazer as atividades da empresa a curto prazo (CHIAVENATO, 1999).

**Figura 01 - Níveis de Planejamento**



**Fonte:** O Autor - adaptado de Chiavenato (1999).

### 2.5.2 Processo de Planejamento Estratégico

Bateman e Snell (1998) defendem que o planejamento é um processo consciente e sistemático de tomar decisões sobre objetivos e atividades que uma pessoa, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro.

O planejamento estratégico é uma ferramenta gerencial que compreende a tomada de decisões sobre o futuro da empresa através de um processo ordenado de ações.

Esse processo inicia-se com a determinação da missão e visão da organização. A missão refere-se à razão de ser da empresa, seus valores e propósitos. Sua definição deve fundamentar-se em três respostas: quem somos, o

que fazemos e por que fazemos o que fazemos. A visão diz respeito a como a empresa se vê no futuro e qual sua perspectiva de direcionamento.

O segundo passo consiste em analisar o ambiente interno e externo. A análise do ambiente interno caracteriza-se por verificar os pontos fortes e fracos das principais áreas funcionais da empresa. Enquanto a análise externa verifica as ameaças e oportunidades encontradas no meio onde a empresa atua.

Após análise ambiental, é possível desenvolver o plano estratégico, ou seja, os meios e as ações necessárias para alcançar os objetivos, definindo a relação pretendida pela organização com seu ambiente, considerando suas competências e recursos. Para, em seguida, implementá-lo (MAXIMINIANO, 2007).

Ainda cabem nesse processo o controle e avaliação, cujo objetivo é verificar como está o andamento do planejamento em relação à situação desejada e quais ações serão necessárias para assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias e projetos estabelecidos (OLIVEIRA, 2002).

## 2.6 DIMENSÃO OPERACIONAL

Sob afirmação de Bernardi (2003), o desenvolvimento do plano operacional é um processo dirigido, seguro e preciso que visa viabilizar e concretizar as estratégias através de um roteiro delineado e quantificação de metas e dos recursos necessários para o desenvolvimento do negócio.

Nessa etapa são abordadas questões relacionadas à localização do empreendimento, o desenho de sua estrutura física, sua capacidade de produção, o processo de produção e a necessidade de recursos humanos em termos de quantidade e qualificação.

### 2.6.1 Plano Operacional

O plano operacional é o planejamento de funcionamento da organização, com a descrição das características da localização da empresa; o *lay-out*; a descrição e mensuração da capacidade e dos processos de produção e de comercialização dos bens e serviços da empresa; e o planejamento detalhado dos recursos humanos. O plano operacional é de grande importância para o sucesso dos níveis de

competitividade da empresa, no sentido de agregar produtividade e obter resultados favoráveis dos retornos do investimento (BERNARDI, 2003).

#### 2.6.1.1 Localização

A escolha do local para implantação do empreendimento é fator determinante do seu futuro volume de vendas, portanto é necessário realizar uma pesquisa para saber quais as possibilidades de êxito ao abrir um negócio em determinada região da cidade.

Devem-se considerar algumas particularidades, tais como:

- Características do local: formato do imóvel, arquitetura, condições de locação ou de compra, transporte público, estacionamento, acesso a loja, vizinhança, entre outros;
- Características da população: tamanho, distribuição etária, distribuição de renda, nível educacional;
- Características econômicas: quantidade de empresas na região, concentração de empresas na região, tipo de empresas na região, tendência de crescimento;
- Concorrência: tipo de concorrência presente, nível de saturação, área de influência dos concorrentes, tendência de crescimento;
- Legislação: impostos, licença de operação, zoneamento, leis municipais, etc.

#### 2.6.1.2 Lay-out

No âmbito empresarial, *layout* é a organização física do negócio, mas seu estudo vai além do aspecto visual, considera também a distribuição dos móveis e equipamentos, circulação de pessoas, acesso às dependências do estabelecimento, além do cuidado com segurança e conforto dos usuários.

Araújo (2001) assegura que o mau aproveitamento do espaço e a má projeção dos locais de trabalho gera demora e confusão no fluxo de trabalho, excessiva acumulação de pessoas ou documentos e perda de tempo nos deslocamentos.

E ressalta os benefícios que um bom arranjo físico pode oferecer, como por exemplo:

- Fluxo eficiente de comunicação;
- Fluxo de trabalho eficiente;
- Facilidade de supervisão;
- Redução da fadiga dos funcionários;
- Aumento da produtividade;
- Diminuição do desperdício e do retrabalho;
- Facilidade na localização de produtos.

#### 2.6.1.3 Capacidade produtiva e comercial

Ao elaborar o plano operacional é importante estimar a capacidade instalada da empresa, ou seja, qual o seu potencial de produção e/ou quantos clientes pode atender num determinado período de tempo, tendo em conta todos os recursos disponíveis, sejam eles equipamentos, instalações, recursos humanos, tecnologias, experiência, recursos financeiros (Nunes, 2008).

#### 2.6.1.4 Processos de produção e comercialização

Bernardi (2003) compreende que o processo de produção deve abranger os meios para produzir os bens ou serviços, as políticas de estoques e compras, a quantificação, o controle e qualidade do ambiente de trabalho para que, assim, possa prestar um serviço no prazo certo, com qualidade, de acordo com as expectativas e especificações e com custo econômico.

E ressalta que somente uma empresa organizada, preparada e direcionada conseguirá ser bem-sucedida nos seus objetivos. Para tanto, é necessário definir um método de trabalho com a programação dos serviços, etapa por etapa, os responsáveis pela execução, os recursos necessários e o fluxo das operações.

#### 2.6.1.5 Recursos humanos

Na visão de Bernardi (2003), quem concretiza os objetivos da empresa são as pessoas envolvidas no processo. Portanto, o plano de recursos humanos deve incluir:

- Definição adequada do perfil das pessoas;
- Treinamento, desenvolvimento pessoal e profissional;
- Ambiente de envolvimento e participação;
- Cultura adaptativa e empreendedora;
- Quantificação e controle (investimentos e gastos).

O planejamento de recursos humanos envolve projetar todo pessoal necessário para o negócio funcionar e identificar, organizar e designar suas funções e responsabilidades dentro da empresa, ordenando e agrupando as atividades como meio de alcançar os objetivos e resultados estabelecidos.

### 2.7 DIMENSÃO MERCADOLÓGICA

O planejamento mercadológico exerce fortes influências na capacidade concorrencial da empresa, no sentido de definir, executar e avaliar as dimensões de atuação da empresa com os clientes e com todo o mercado.

#### 2.7.1 Conceito de Marketing

Definido de maneira geral, o marketing é um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e organizações obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação e troca de valor com os outros. Em um contexto mais específico dos negócios, o marketing envolve construir relacionamentos lucrativos e de valor com os clientes. (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 4)

Kotler e Armstrong (2007) ainda defendem que, atualmente, o marketing não é entendido apenas no sentido de vender e sim como um conjunto de ferramentas que operam juntas para satisfazer as necessidades dos clientes e construir relacionamentos com eles.

Essa nova perspectiva fez com que as empresas buscassem uma nova postura, cujo foco é conhecer as exigências e necessidades dos clientes e partir daí desenvolver produtos e serviços que conquistem o consumidor, criar e planejar as estratégias de venda, preço, distribuição e comunicação do negócio.

**Figura 02** - Modelo simplificado do Plano de Marketing



**Fonte:** O Autor - adaptado de Kotler e Armstrong (2007).

Assim não só irão atrair novos clientes, motivando-os a adquirir seus produtos ou serviços, como também irão manter e cultivar os clientes atuais, atendendo suas expectativas.

### 2.7.2 Plano de Marketing

O plano de marketing é um instrumento de gestão que permite analisar o mercado e identificar formas de captar clientes e aumentar as vendas, assegurando a lucratividade do negócio.

Las Casas (2011) afirma que o plano de marketing estabelece objetivos, metas e estratégias do composto de marketing em sintonia com o plano estratégico geral da empresa.

Para Kotler (1998), o composto de marketing é o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado-alvo e cita

McCarthy (1996) que classifica essas ferramentas em quatro Ps: produto, preço, praça e promoção.

Dessa forma, o plano de marketing baseia-se em criar e desenvolver estratégias direcionadas à implementação do produto ou serviço, definição de um preço competitivo, desenvolvimento da marca, posicionamento no mercado, divulgação e promoção da empresa com a finalidade de captar clientes, estimular as vendas e gerar lucro sem esquecer de criar valores à contento do consumidor.

### **2.7.3 Estudo de Mercado**

Segundo Chiavenato (2006), a palavra mercado representa um conjunto de transações em que há de um lado a oferta e do outro, a procura. É a representação do mercado local, mercado consumidor, mercado concorrente e mercado fornecedor. É de elevada importância estudá-lo, tendo em vista sua complexidade, amplitude e especificações.

O estudo de mercado é um levantamento de dados e investigação dos principais pontos que compõem esse encontro de oferta e procura, possibilitando a previsão, programação e controle dos elementos vitais para o alcance do objetivo almejado.

#### **2.7.3.1 Mercado local**

O mercado local é onde se comercializa bens e serviços. É a localidade na qual as pessoas vendem e compram. É importante explorá-lo e entendê-lo para verificar as possibilidades de êxito na abertura do negócio.

Para tanto, alguns pontos devem ser abordados:

- Há uma boa média de moradores na região?
- Qual o nível socioeconômico desses moradores?
- Quais as necessidades dos futuros clientes?
- A localização é adequada?
- Quem são e como atuam os concorrentes?

#### 2.7.3.2 Mercado consumidor

É o conjunto de pessoas ou organizações economicamente ativas que comprem bens ou utilizam serviços de determinadas empresas. Simplificando, é o público-alvo do negócio.

O empreendedor precisa conhecê-lo a fim de identificar suas características pessoais: idade, sexo, nível econômico, grau de escolaridade, o que faz, seus hábitos de consumo, necessidades e preferências, para que, assim, possa adequar melhor suas operações e conquistá-lo (CHIAVENATO, 2006).

#### 2.7.3.3 Mercado fornecedor

É o termo que define quem são as pessoas ou empresas que fornecem os produtos ou prestam serviços necessários ao funcionamento do empreendimento. É importante pesquisar e escolher os fornecedores mais adequados em virtude da localização, serviços oferecidos, preço, qualidade e condições de pagamento (CHIAVENATO, 2006).

#### 2.7.3.4 Mercado concorrente

É composto por pessoas ou organizações que disputam o mesmo mercado consumidor, ofertando produtos ou serviços semelhantes. É indispensável saber quem são eles, o que oferecem, quais os clientes e como atuam.

### 2.8 DIMENSÃO FINANCEIRA

Ao abrir uma empresa em uma economia cheia de incertezas, é relevante explorar com seriedade e veracidade os gastos que enfrentará no negócio. É vital para empresa elaborar um plano como forma de avaliar financeiramente o empreendimento através de projeções.

Para Dornelas (2001), no plano financeiro deve conter os investimentos, gastos e despesas, custos fixos e variáveis e projeção de vendas. Além, dos principais demonstrativos financeiros como: balanço patrimonial, demonstrativo de resultados e demonstrativos de fluxo de caixa. E para analisar a viabilidade do

negócio deve-se usar os seguintes métodos: análise do ponto de equilíbrio, prazo de *payback*, VPL (Valor Presente Líquido) e TIR (Taxa Interna de Retorno).

Os valores despendidos para a montagem da empresa, até que ela esteja em condições de funcionar, devem ser tratados como investimento inicial, são os gastos com o imóvel, instalações, equipamentos, contratações de serviços, contratação de empregados, treinamento, documentação e legalização da empresa.

Dornelas (2001) define que o balanço patrimonial é constituído de ativo que são os bens e direitos da empresa; passivo que representa as obrigações da empresa; e o patrimônio líquido, que descreve e especifica quais são os recursos dos proprietários aplicados na empresa. Tudo isso reflete a posição financeira da empresa em um determinado momento.

Ainda segundo Dornelas (2001), a demonstração de resultados é a classificação ordenada e resumida das receitas e das despesas da empresa em um determinado período.

Segundo Degen (1989), o conhecimento que todo empreendedor deve ter é da elaboração e interpretação do fluxo de caixa, ou seja, o controle da movimentação de entrada e saída de dinheiro do caixa geradas com as atividades da empresa.

O ponto de equilíbrio (PE), ou *break-even point*, é o ponto de lucro zero e a partir do qual a empresa obtém lucro. É a diferença entre o preço de venda unitário do produto e os custos e despesas variáveis por unidade do produto. Isto significa que, em cada unidade vendida, a empresa terá um determinado valor de lucro. Multiplicado pelo total das vendas, teremos a contribuição marginal total do produto para o lucro da empresa. Em outras palavras, ponto de equilíbrio significa o faturamento mínimo que a empresa tem que atingir para que não tenha prejuízo, mas que também não estará conquistando lucro neste ponto. Para Dornelas (2001), calcula-se da seguinte forma:

$$PE = (\text{Custos Fixos Totais} / \text{Margem de Contribuição}) \times \text{Receita}$$

$$\text{Margem de Contribuição} = \text{Receita} - \text{Custos Variáveis}$$

$$PE = \frac{\text{custo fixo}}{1 - (\text{custo variável} / \text{receita total})}$$

O período de *pay-back*, ou recuperação do investimento, é o tempo necessário para o empreendedor recuperar o dinheiro aplicado no novo negócio, considerando o saldo acumulado em caixa (Degen, 1989).

Conforme Dornelas (2001), o Valor Presente Líquido (VPL) é a estimativa do valor atual para os futuros fluxos de reais que estarão sendo gerados pelo projeto, subtraindo o investimento feito inicialmente. Se o VPL for positivo, o projeto é viável, caso contrário, deve ser rejeitado.

A taxa interna de retorno (TIR) é a taxa que equaliza o valor presente de um ou mais pagamentos (saídas de caixa) com o valor presente de um ou mais recebimentos (entradas de caixa). Degen (1989), sustenta que para calcular a TIR basta igualar o VPL a zero na fórmula básica e calcular a taxa de retorno (TR) que, no caso, se iguala a TIR.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia é a descrição detalhada que orienta a forma de execução da pesquisa e que prevê o tipo de pesquisa, as fontes e cronogramas da coleta e tabulação de dados; é planejado o processo de formulação de indicadores e da análise de variáveis que expliquem e confirmem os objetivos propostos.

A fim de alcançar os objetivos propostos, este plano de negócios baseou-se na coleta de dados e informações consideradas fundamentais para seu desenvolvimento e estruturação. Nesta parte será identificado como o trabalho foi formulado, conduzido e aplicado, descrevendo o tipo de pesquisa, delimitação, instrumentos utilizados, formas de tabulação e tratamento dos dados.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Segundo Marconi e Lakatos (1999), os critérios para a classificação do tipo de pesquisa variam de acordo com enfoque dado pelo autor. Dessa forma, o presente trabalho considerou de forma simplificada os objetivos, os procedimentos e os dados coletados.

Quanto aos objetivos, foi realizada uma pesquisa descritiva, uma vez que no processo descritivo os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados (ANDRADE, 2002).

No que se refere aos procedimentos, isto é, à maneira pela qual se obteve os dados necessários para elaboração do trabalho, foi realizada uma pesquisa em fontes bibliográficas e aplicado um questionário para levantamento dos dados pertinentes à investigação projetada.

Os dados coletados foram organizados, ordenados e subdivididos e para o questionário foi adotado o tratamento quantitativo, uma vez que as opiniões e informações foram traduzidas em números para, então, obter a análise dos dados e, posteriormente, chegar a uma conclusão (MARCONI, LAKATOS, 1999).

### 3.2 ÁREA DE ABRANGÊNCIA

O universo da pesquisa abrange uma amostra de 185 pessoas, moradores dos loteamentos Bosque das Colinas e Luar do Colorado em São José de Mipibú/RN.

O tipo de amostragem utilizada foi a não-probabilística intencional, uma vez que a pesquisa se caracteriza pelo não uso de formas estatísticas de seleção, e neste caso, o pesquisador está interessado na opinião (ação, intenção, etc.) de determinados elementos da população, mas não representativos da mesma. Ela tem a sua validade, dentro de um contexto específico (MARCONI, LAKATOS, 1999).

### 3.3 TÉCNICA DE COLETA DOS DADOS

Para fase inicial do desenvolvimento do presente trabalho, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, com o intuito de inteirar-se sobre o conhecimento pré-existente sobre o tema abordado. E ainda, uma busca em sites, sobretudo no site do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Organização Mundial de Saúde e Conselho Federal de Educação Física.

Após a coleta, análise e interpretação dessas informações foi possível elaborar a primeira parte do trabalho que compõe a apresentação do negócio, o planejamento estratégico e o plano operacional.

Na segunda fase da pesquisa foi utilizada a técnica denominada observação direta extensiva que, de acordo com as afirmações de Marconi e Lakatos (1999), compreende a utilização de um questionário para coleta de dados primários.

O questionário teve o objetivo de apontar o perfil, exigências e necessidades dos possíveis clientes, por meio de 13 questões do tipo fechadas, delineadas de forma clara e precisa, buscando uniformidade no entendimento por parte dos entrevistados e contribuindo, assim, para a eficácia, precisão e padronização dos resultados. Essas informações serviram de base para a construção do plano de marketing.

Para a análise dos concorrentes, foi necessário trabalhar com a observação direta intensiva, mais precisamente a observação assistemática, na qual o pesquisador observa, de maneira livre e informal, determinados aspectos da realidade, examina os fatos e identifica as provas a respeito do objeto estudado

(MARCONI; LAKATOS, 1999). A partir dessa avaliação, pode-se criar o plano de produção e o plano organizacional.

No tocante ao plano financeiro, foi realizada uma pesquisa junto aos fornecedores, tendo assim um dimensionamento do investimento, bem como uma projeção das vendas.

De posse de todas as informações reunidas foi possível organizar, estruturar e desenvolver o Plano de Negócios.

### 3.4 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS

Para Morconi e Lakatos (1999), ao citar Best, a análise e interpretação dos dados representa a aplicação lógica do processo de investigação. A análise tem como objetivo organizar e sintetizar os dados numa condição que possibilite o fornecimento de respostas ao problema proposto. A interpretação baseia-se em explanar as respostas num sentido mais amplo, relacionando-as com outras variáveis.

Depois de reunidos os dados, foi aplicado o tratamento quantitativo, utilizando a percentagem, uma vez que se trata de proporções que se multiplica por 100 ou porção de um valor dado que pode ser determinado, desde que se saiba quanto corresponde a cada 100. Servindo de forma numérica às características qualitativas, conforme fórmula abaixo (MORCONI, LAKATOS, 1999):

$$P = \frac{A \times 100}{N}$$

P = percentagem desejada

A = quantidade obtida

N = quantidade total da amostra

Os resultados foram apresentados através de gráficos pelo programa *Microsoft Excel*. Conforme afirma Morconi e Lakatos (1999), quando os dados são representados por elementos geométricos permitem uma descrição imediata do fenômeno. Para tanto, será disposto o gráfico informativo cujo objetivo é dar ao leitor ou ao investigador um conhecimento da situação real, atual, do problema estudado ou de interesse (MARCONI, LAKATOS, 1999).

### 3.5 MODELO DE PLANO DE NEGÓCIO

O Plano de Negócio de implantação de uma academia de ginástica e musculação no Bosque das Colinas em São José de Mipibu/RN seguiu o modelo formal utilizado por agências de fomento empresarial, tais como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e o Banco do Nordeste do Brasil (BNB).

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

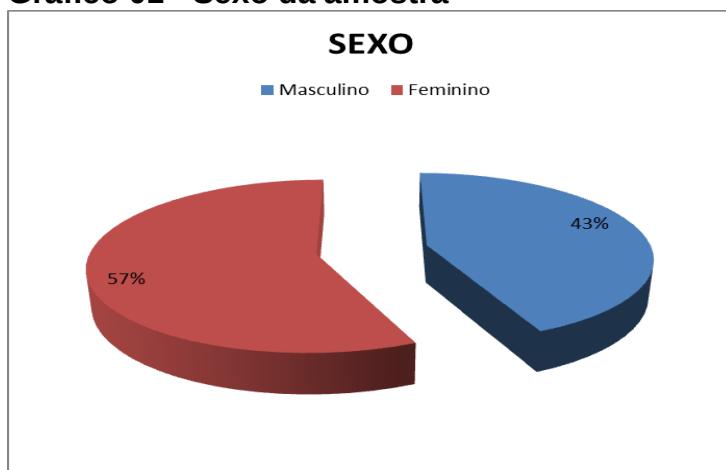
A análise dos dados pesquisados apresenta respostas sobre a viabilidade mercadológica, econômica e financeira que permite instalar uma academia de musculação e ginástica no Loteamento Bosque das Colinas, em São José de Mipibu/RN. Essas respostas foram possíveis a partir das conclusões obtidas com a elaboração do Plano de Negócios e que foi desenvolvido para verificar a viabilidade mercadológica, econômica e financeira do empreendimento.

Descrevem-se no presente capítulo as informações analíticas dos objetivos específicos e constantes da elaboração e descrição do Plano de Negócios; a análise da pesquisa de mercado com clientes, concorrentes e fornecedores; apresenta a estrutura da academia de ginástica e musculação e os planos operacionais de marketing, organização e finanças.

Neste capítulo ainda estão apresentadas as análises e discussões dos resultados obtidos por meio do questionário de 13 questões aplicado em 185 entrevistados, nos principais pontos comerciais frequentados pela população local.

Os quadros aqui apresentados representam o perfil dos futuros clientes, suas exigências e necessidades, no que se refere ao assunto abordado, contendo seus respectivos percentuais onde tais informações foram calculadas através das fórmulas da percentagem e tabulação dos dados.

**Gráfico 01 - Sexo da amostra**

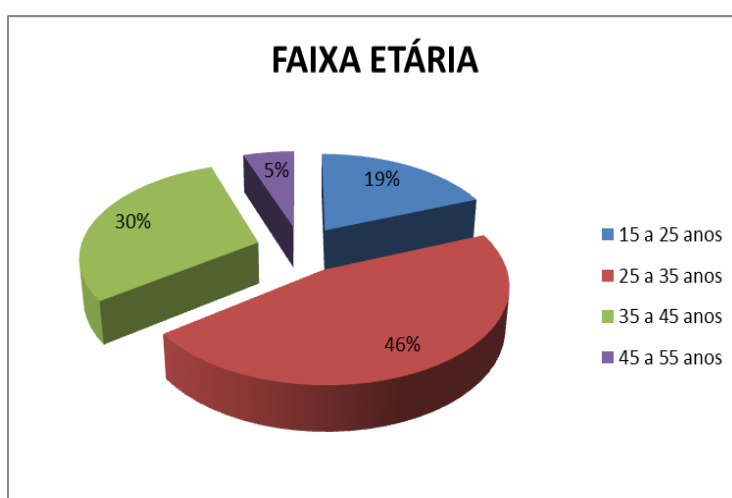


Fonte: Pesquisa de mercado (2013).

Verifica-se que dos 185 entrevistados, 57% são do sexo feminino e 43% são do sexo masculino. Isso demonstra que há uma sucinta predominância do sexo feminino.

Partindo do pressuposto que a população feminina é a que mais demanda serviços de academia, considerando os cuidados naturais da mulher em manter estéticas físicas, essa informação é favorável ao mercado de academia na área estudada.

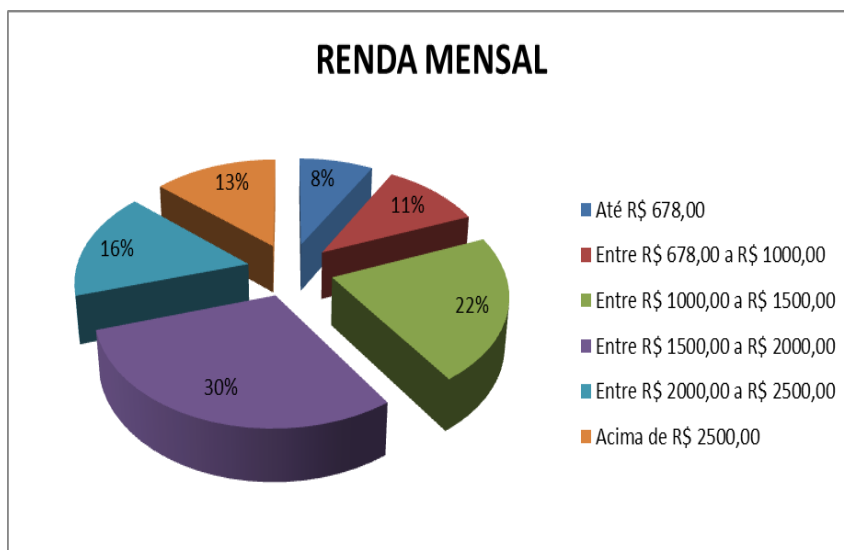
**Gráfico 02 - Faixa etária**



**Fonte:** Pesquisa de mercado (2013).

No que se refere à faixa etária, o gráfico acima mostra que a faixa etária de 25 a 35 anos predomina sobre as demais, perfazendo 46% dos entrevistados; 30% estão na faixa de 35 a 45 anos; 19%, entre 15 e 25 anos; e 5% têm de 45 a 55 anos.

Os dados mostram que a população pesquisada é relativamente jovem, considerando que 95% dos entrevistados têm idade inferior a 45 anos. Admitindo-se que a maior demanda dos serviços de academia ocorre com a população jovem, essas informações também favorecem o mercado de academia na localidade pesquisada. Partindo do pressuposto que a amostra é representativa do universo do local pesquisado, a maior parte da população tem idade inferior a 45 anos e, possivelmente, demandará os serviços de academia.

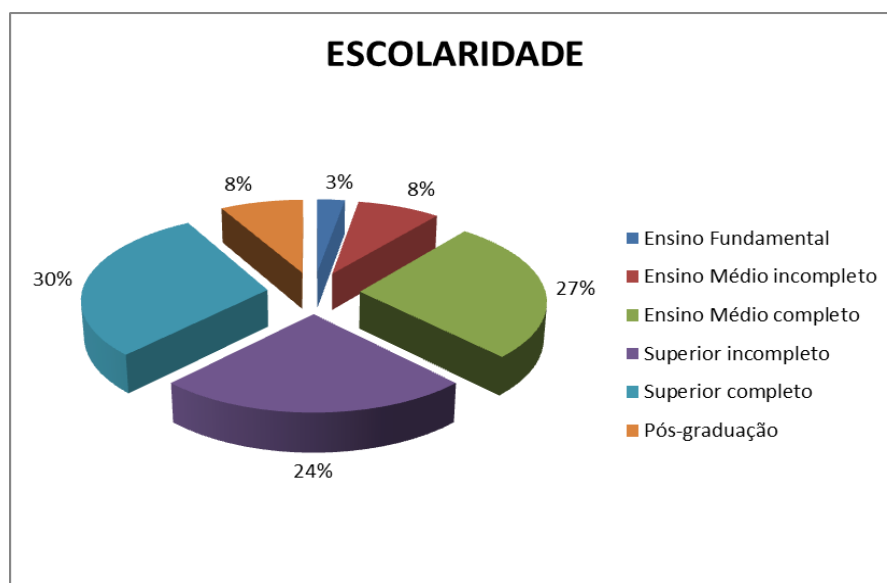
**Gráfico 03 - Renda mensal**

**Fonte:** Pesquisa de mercado (2013).

O gráfico mostra que a maioria ganha de R\$ 1.500,00 a R\$ 2.000,00 e que existe um certo equilíbrio entre as rendas dos entrevistados, no qual a renda mais baixa corresponde a apenas 8% da amostra.

A literatura econômica e os estudos de mercado indicam que a renda é a principal variável que orienta o comportamento do consumidor em demandar, no curto prazo, bens e serviços (MCGUIGAN, 2006). Os dados da pesquisa apresentam um perfil de renda satisfatório, considerando que cerca de 60% das pessoas entrevistadas têm renda acima de R\$ 1.500,00.

Desagregando-se os estratos de renda, observa-se ainda que 30% das pessoas têm renda superior a R\$ 2.000,00. Mesmo não sendo uma população de alta renda, os dados sinalizam uma capacidade de despesa que pode demandar os serviços de academia, dependendo, inclusive dos preços a serem cobrados por tais serviços.

**Gráfico 04 - Grau de escolaridade**

**Fonte:** Pesquisa de mercado (2013).

A pesquisa mostra que a maioria dos entrevistados possui um bom nível de estudo e conhecimento, pois 30% têm ensino superior completo, 27% têm ensino médio completo e 24% têm ensino superior incompleto, e ainda 8% têm pós-graduação.

Agrupando-se os dados por níveis gerais de escolaridade, observa-se que 62% das pessoas entrevistadas concluíram ou estão participando de cursos de ensino superior, cujas informações são favoráveis à oferta de serviços diversificados, tais como os serviços de academia.

**Gráfico 05 - Entrevistados que praticam atividade física**

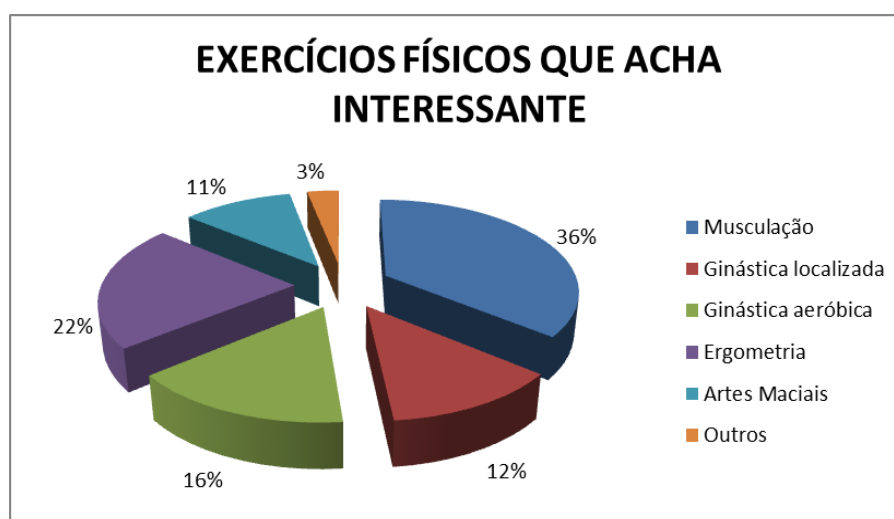
**Fonte:** Pesquisa de mercado (2013).

Com o gráfico, fica claro identificar que 65% não praticam atividades físicas ou de esporte. E dos 35%, que exercem alguma atividade física, destacou-se a prática da caminhada.

Essas informações sinalizam possíveis tendências de demanda dos serviços de academia, considerando que a maior parte das pessoas entrevistadas (65%) poderá contratar serviços de academia, desde que haja estímulos mercadológicos e/ou de importância dos mesmos para a qualidade de vida de cada pessoa.

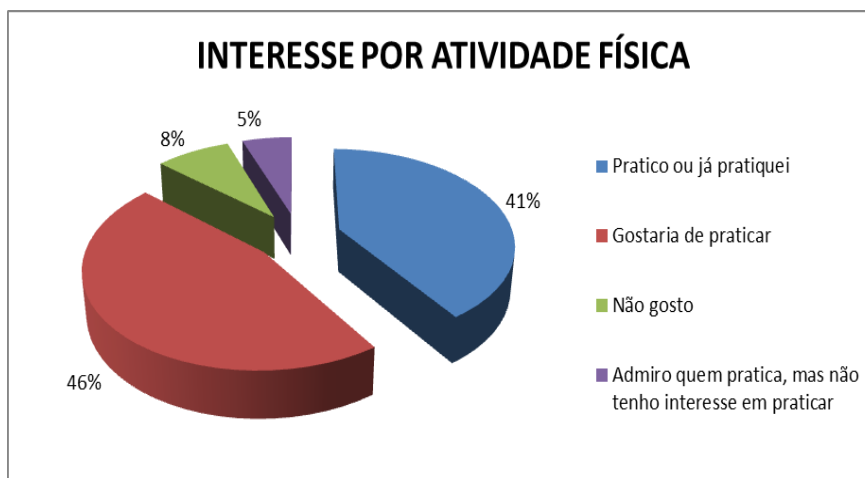
Os dados seguintes indicam cenários favoráveis à prática dos serviços de academia, pois as pessoas entrevistadas apontam tendências de preferências desses serviços. Considerando que cerca de 2/3 das pessoas não praticam atividades físicas ou desportivas, a implantação de uma academia na localidade exige cuidados no plano de negócios no que se refere à estratégia de captação de clientes.

**Gráfico 06 - Exercícios que acha interessante**



**Fonte:** Pesquisa de mercado (2013).

Nesse gráfico, destaca-se que 36% dos pesquisados têm preferência por musculação; 22% por ergometria; 16% por ginástica aeróbica; 12% por ginástica localizada; e 11% por artes maciais. É importante ressaltar que 58% dos entrevistados apresentam demandas compatíveis com elevados esforços físicos, tais como musculação, esteira, bicicleta e elíptico.

**Gráfico 07 - Grau de interesse por atividade física**

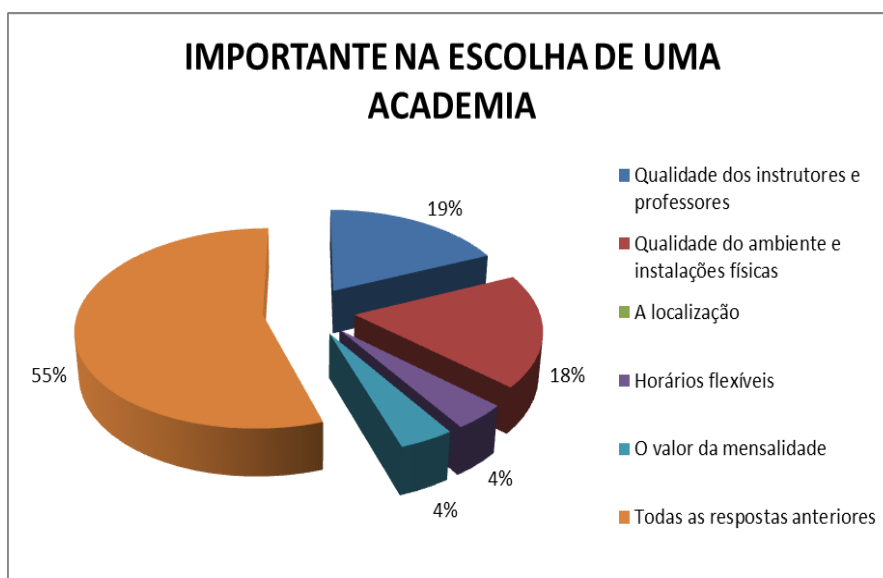
**Fonte:** Pesquisa de mercado (2013).

Percebe-se que 46% têm interesse em praticar atividade física; 41% praticam ou já praticaram; 8% não têm interesse em praticar, mas admiram quem pratica; e apenas 5% não têm interesse nenhum.

Com base nos dados, pode-se afirmar que a demanda potencial da academia é de 87% da amostra dos entrevistados na pesquisa, demanda essa composta das pessoas praticantes, aquelas que praticaram e das pessoas que gostariam de praticar exercícios físicos. Esse elevado contingente é importante para a realização dos investimentos constantes do plano de negócios, considerando que, de acordo com a estratégia empresarial, essas pessoas poderão demandar os serviços ofertados pela academia.

A estratégia empresarial que focalizará essa população potencialmente demandadora dos serviços da academia deverá ser formulada com base nos dados constantes do Gráfico 08, quando as pessoas indicaram os fatores importantes na escolha de uma academia. Esses fatores foram escolhidos previamente e que são os que orientam a decisão do consumidor, tais como: qualidade dos instrutores e dos professores; qualidade do ambiente e das instalações físicas da academia; a localização da academia; a flexibilidade dos horários de funcionamento; e o preço dos serviços e constante do valor da mensalidade de cada exercício da respectiva academia.

**Gráfico 08 - Fatores importantes na escolha de uma academia**



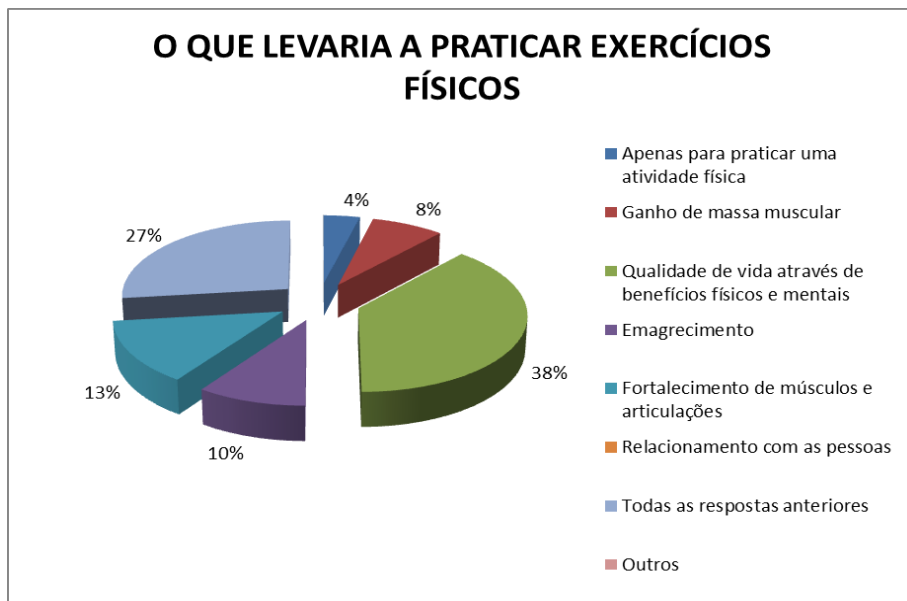
**Fonte:** Pesquisa de mercado (2013).

Este gráfico demonstra que 19% dos entrevistados preocupam-se com a qualidade dos instrutores e professores; 18% com a qualidade do ambiente e instalações físicas e ressalta a preocupação de 55% com todas as alternativas que abrangem também horários flexíveis e o valor das mensalidades.

Os números do Gráfico 08 são importantes para elaboração do planejamento estratégico da academia, cujas respostas devem orientar a qualidade dos serviços ofertados, considerando que todas as variáveis fazem parte da oferta e da organização prestadora.

Sob a lógica da demanda, os Gráficos 09 e 10 descrevem as variáveis que indicam os fatores motivadores das pessoas em praticar exercícios físicos: apenas para praticar uma atividade física, ganho de massa muscular, qualidade de vida através de benefícios físicos e mentais, emagrecimento, fortalecimento de músculos e articulações, relacionamentos com as pessoas e os melhores horários que são compatíveis com a disponibilidade das pessoas em praticar os exercícios físicos da academia em estudo.

**Gráfico 09 - O que levariam a praticar exercícios físicos**



**Fonte:** Pesquisa de mercado (2013).

Do universo pesquisado, 38% dos entrevistados responderam que buscam qualidade de vida, benefícios físicos e mentais; 13% buscam fortalecimento de músculos e articulações e 10% buscam emagrecimento. E ainda, 27% das respostas referiram-se a todas as alternativas que envolvem também o ganho de massa muscular, relacionamento interpessoal ou apenas para praticar atividade física.

**Gráfico 10: Melhor horário para praticar exercícios**

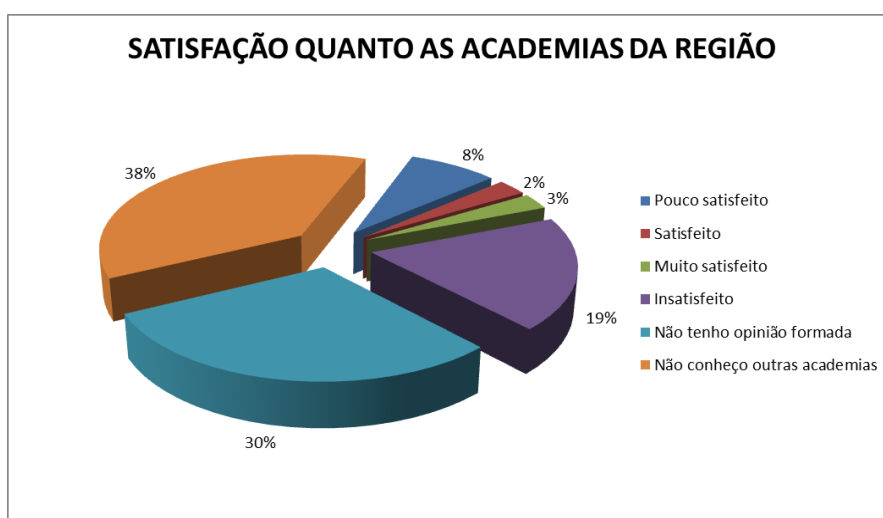


**Fonte:** Pesquisa de mercado (2013).

De acordo com a pesquisa, existe uma preferência maior pelo horário das 06h às 09h, 38% dos entrevistados, e das 18h às 21h, cerca de 24% dos entrevistados.

O estudo de mercado de uma empresa deve focalizar, além da oferta, da demanda e dos preços da organização, as características e peculiaridades dos concorrentes, no sentido de orientar o planejamento estratégico que assegure o nível de competitividade de mercado da empresa em fase de implantação. Nesse sentido, foram pesquisadas algumas informações sobre o grau de satisfação da população entrevistada quanto às academias da região, cujas respostas constam dos Gráficos 11 e 12 seguintes.

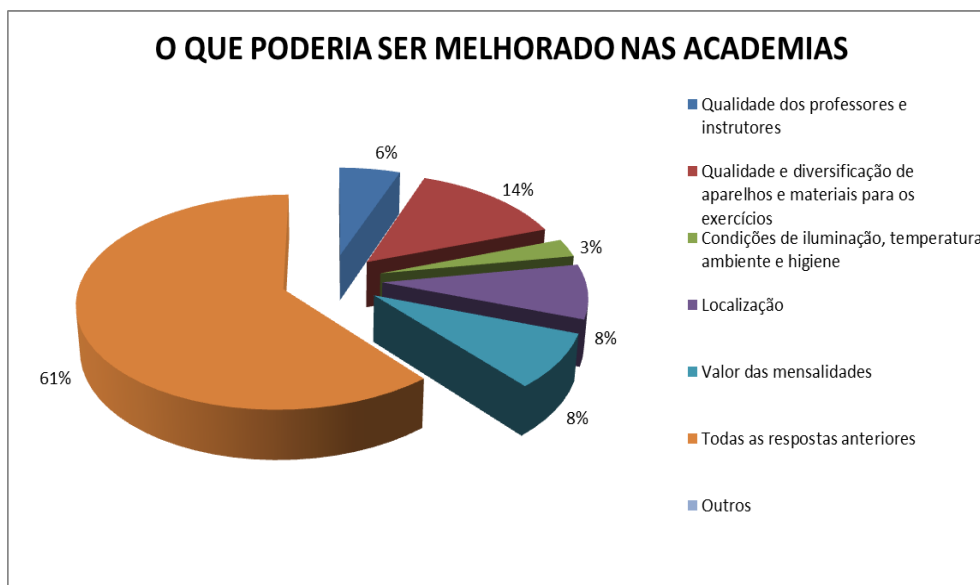
**Gráfico 11: Grau de satisfação quanto às academias da região**



**Fonte:** Pesquisa de mercado (2013).

Dos 185 entrevistados, 38% responderam que não conhecem outras academias, 30% não tem opinião formada e 19% estão insatisfeitos com às academias da região. Apenas um pequena parcela mostrou-se satisfeita com atuais academias da região.

**Gráfico 12 - O que deveria ser melhorado nas atuais academias**



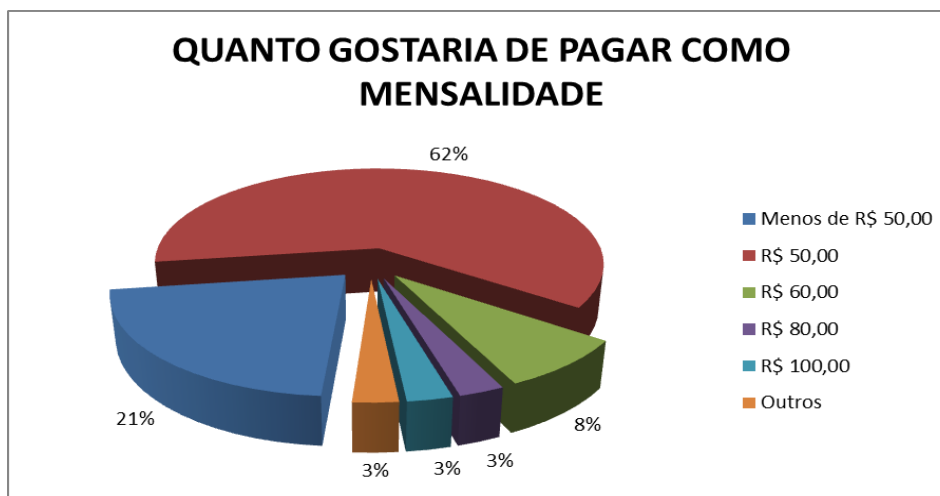
**Fonte:** Pesquisa de mercado (2013).

Conforme amostra da pesquisa, 61% das respostas referiram-se a todas as respostas, ou seja, há uma preocupação com a qualidade dos professores e instrutores, qualidade e diversificação de aparelhos e materiais para os exercícios, condições de iluminação, temperatura e higiene, localização e o valor das mensalidades.

As informações constantes dos gráficos supra citados refletem características próprias do mercado cujas condições de concorrência decorrem dos fatores expressos nos referidos gráficos e que expressam diferenciais de preço e qualidade dos serviços de academias, fatores importantes para as condições de competitividade de mercado da empresa ofertante.

O preço de mercado é uma das variáveis que exerce forte influência na demanda do consumidor. Essa influência decorre de fatores que são convencionais e constantes da teoria do consumidor, considerando que, no curto prazo, sendo fixa a renda, o consumidor racional deverá fazer opções de compra em função da sua capacidade orçamentária. Portanto, o preço é uma variável decisiva para a demanda e respectiva aquisição dos produtos e serviços que são úteis para o consumidor (VASCONCELLOS, 2007).

**Gráfico 13 - Quanto gostaria de pagar como mensalidade**



**Fonte:** Pesquisa de mercado (2013).

O gráfico mostra que 62% dos pesquisados, concordam em pagar R\$ 50,00 contra 21% que preferem pagar menos de R\$ 50,00.

Consoante pesquisa realizada, do universo de 185 entrevistados, conclui-se que o perfil do público-alvo, na sua maioria do sexo feminino, tem de 25 a 35 anos, ensino superior e possuem uma renda de R\$ 1.500,00 a R\$ 2.000,00.

Percebe-se ainda que, a maioria é sedentária, pois não pratica nenhuma atividade física. No entanto, essa população tem interesse em praticar exercícios físicos, sobretudo a musculação, seguido da ergometria e ginástica.

Por buscarem qualidade de vida e benefícios físicos e mentais, além do fortalecimento muscular e emagrecimento, preocupam-se com o nível da academia, principalmente no que diz respeito à qualificação dos instrutores, qualidade do ambiente e instalações físicas.

Além disso, a maioria afirma que não conhece outras academias e que não tem opinião formada sobre o assunto, logo constata-se que não há muitas opções de academias na região.

Dessa forma, identifica-se que existe uma demanda e um bom público para a proposta em discussão, consolidando a ideia da implantação de uma academia de ginástica e musculação. A seguir será apresentado o plano de negócios referente à implantação da *New Fit Academia*.

## 5 PLANO DE NEGÓCIO DA *NEW FIT ACADEMIA*

O Plano de Negócio da *New Fit Academia* descreve o planejamento das fases e etapas necessárias à implantação do empreendimento de exercícios físicos, a ser instalada no Bosque das Colinas de São José de Mipibu/RN. O Plano de Negócios segue o modelo convencional adotado tecnicamente que permite planejar a estratégia de implantação, funcionamento e de viabilização econômica e financeira do empreendimento.

O Plano de Negócio da *New Fit Academia* descreve a perspectiva administrativa, com a apresentação do negócio, caracterização do empreendimento e o planejamento estratégico do referido negócio; a perspectiva operacional, com a descrição de produtos e serviços, marketing e comercialização e o plano organizacional; a perspectiva mercadológica, em que consta a análise do mercado, dos concorrentes, dos consumidores e dos fornecedores; o plano é encerrado com o estudo sobre a perspectiva financeira, quando são planejados os investimentos, a capacidade produtiva e os custos de depreciação, manutenção, seguro e serviços.

Essas informações orçamentárias permitem elaborar os cálculos de avaliação econômica e financeira do empreendimento, mediante indicadores técnicos que orientam as análises de alocação de recursos, tais como o valor presente e a taxa interna de retorno, indicadores esses que comparados a taxas de juros permitem identificar níveis de viabilidades do investimento do referido empreendimento.

### 5.1 PERSPECTIVA ADMINISTRATIVA

A perspectiva administrativa é a descrição de cenários do negócio a ser implantado, elaborado com base em estudos que permitem caracterizar o empreendimento e desenvolver o planejamento estratégico do referido negócio. Elaborado com base em condições *ceteris paribus*, o presente capítulo foi desenvolvido em perspectivas de curto prazo de estabilidade de mercados de bens, serviços e fatores.

### 5.1.1 Apresentação do Negócio

Dados recentes mostram que o mercado esportivo no Brasil cresceu mais do que a economia nacional. Enquanto o PIB (Produto Interno Bruto) do país manteve uma média de crescimento anual, entre 2007 e 2011, de 4,2%, o setor esportivo atingiu 7,1% de crescimento<sup>4</sup>.

Segundo a Pluri Consultoria, empresa especializada no mercado esportivo, esse crescimento se deve ao maior poder aquisitivo da população brasileira, já que à medida que a renda sobe, as pessoas começam a investir em atividades que dão satisfação e prazer, como o esporte<sup>5</sup>.

Além disso, as pessoas têm demonstrado uma maior preocupação com a saúde, bem-estar e expectativa de vida e por isso vêm adotando a prática regular de exercícios físicos.

Esse fenômeno contribui para o crescimento do mercado voltado para o ramo esportivo, favorecendo uma oportunidade de negócio. Esse entendimento associado ao crescente desenvolvimento populacional da região e sua carência por academias e/ou atividades esportivas, motivou a idealização da abertura de uma academia de ginástica e musculação.

A *New Fit* Academia entrará no mercado a partir de 2014, oferecendo serviços de musculação e ginástica, voltados para o público que busca qualidade de vida, através de uma equipe bem treinada, bons equipamentos e uma ampla estrutura.

A academia também irá dispor de uma lanchonete terceirizada com um cardápio de alimentos naturais para uma alimentação rápida, leve e saudável. Constará ainda de uma loja de suplementos e produtos naturais, também através da terceirização comercial, para aqueles alunos que querem um melhor condicionamento físico; bem como para atender à demanda desses produtos na localidade e áreas periféricas.

---

<sup>4</sup> Em: <http://www.opovo.com.br/app/opovo/economia/2012/09/29/noticiasjornaleconomia,2928384/um-mercado-que-corre-acelerado-para-crescer.shtml>

<sup>5</sup> Em: <http://www.opovo.com.br/app/opovo/economia/2012/09/29/noticiasjornaleconomia,2928384/um-mercado-que-corre-acelerado-para-crescer.shtml>

A *New Fit* estará numa das avenidas centrais no bairro, principal via de acesso e vizinha ao Loteamento Luar do Colorado. O local é bastante movimentando, possui vários comércios e fica próximo a área de lazer e do campo de futebol.

O empreendimento contará com uma equipe de nove funcionários e ficará sob a gestão direta dos sócios:

1. Raquel Priscyla da Silva Costa como Gerente Geral. Pós-graduada em Gestão Estratégica de Negócios, possui largo conhecimento nas áreas de planejamento, organização e controle.

2. Jhonatan Wagner da Silva Lucena como Gerente Operacional. Graduado em Educação Física, detém amplo conhecimento em educação, preparação e condicionamento físico.

### **5.1.2 Caracterização do Empreendimento**

A decisão para implantação da academia no local escolhido considerou alguns aspectos relevantes, tais como: localização, facilidade de acesso, infraestrutura do bairro, características dos potenciais frequentadores, concorrência, segurança e vizinhança. Ademais, não há falta de energia, telefone, internet e água que seja motivo de preocupação.

A *New Fit* Academia será implantada na Avenida das Palmeiras, número 100, Loteamento Bosque das Colinas e terá 416 m<sup>2</sup> de área construída dividida em dois pavimentos.

No térreo estarão distribuídos: recepção, loja de suplementos, lanchonete, banheiros, depósito e espaço para musculação. No pavimento superior estarão: sala de administração, sala de avaliação física, espaço para ergometria e ginástica. E ainda, para maior conformo e segurança dos clientes, disponibilizará estacionamento.

A área de trabalho será organizada considerando o espaço físico existente. As máquinas de musculação, os móveis e demais equipamentos serão distribuídos, de uma maneira que proporcione aos usuários conforto e segurança na realização das atividades físicas. Onde o cliente poderá usufruir de um espaço arejado, confortável, bem iluminado, com acesso à internet Wi-Fi, lanchonete e loja de suplementos.

O espaço físico será construído com uma arquitetura moderna e sustentável, prezando por boas condições de trabalho que envolvem ruído, ar, temperatura, umidade, luminosidade, higiene e equipamentos de segurança, bem como respeitando à legislação municipal vigente.

### **5.1.3 Planejamento Estratégico**

Para atingir seus objetivos e metas, a *New Fit Academia* elaborou um plano estratégico baseado na sua missão e visão organizacionais, em conjunto com as análises dos ambientes interno e externo. Para tanto, o processo desenvolveu-se da seguinte forma:

#### **1. Definição da missão:**

Contribuir para saúde, bem-estar e qualidade de vida das pessoas, oferecendo-lhes serviços com qualidade e confiabilidade, atendimento personalizado, ampla estrutura e equipamentos modernos.

#### **2. Definição da visão:**

- Atingir excelência de atendimento e satisfação plena dos clientes;
- Consolidar a marca e a imagem da academia na região;
- Ser referência em cuidados com a saúde, condicionamento físico e bem-estar da população;
- Validar e valorizar a equipe de trabalho nos aspectos profissional e humano; e
- Ampliar sua estrutura física e serviços oferecidos.

#### **3. Análise Interna:**

##### **a) Forças:**

- Ampla estrutura física;
- Aparelhos e equipamentos novos;
- Serviços diversificados;
- Profissionais atualizados;
- Horário flexível;

- Preocupação em atender, satisfazer e superar as expectativas dos clientes;

b) Fraquezas:

- Dificuldade de encontrar bons profissionais;
- Dificuldade na retenção de colaboradores;
- Dificuldade com aperfeiçoamento e treinamento operacional; e
- Motivação operacional.

4. Análise externa:

a) Oportunidades:

- Ser pioneira na região;
- Boa localização;
- Alto crescimento populacional;
- Mercado a ser explorado;
- Aproveitamento da velocidade da informação através das mídias sociais;
- Loja de suplementos e lanchonete integrados.

b) Ameaças:

- Sedentarismo;
- Indisponibilidade de tempo para prática de exercícios;
- Novos entrantes; e
- Altas taxas de mercado.

5. Estratégias:

- Realizar palestras de conscientização sobre os benefícios que a prática de atividades físicas pode proporcionar à saúde;
- Participar ativamente dos eventos da região, como forma de divulgar o nome de academia;
- Criar um calendário de atividades físicas que serão realizadas com a comunidade, como o dia da caminhada e o dia da pedalada;
- Buscar parcerias com os comerciantes, grupos comunitários, órgãos públicos, associações e entidades de base da região;
- Treinar a equipe, continuamente, para aprimorar o atendimento;
- Incentivar a equipe para atrair novos alunos;

- Defender o desenvolvimento sustentável; e
- Criar uma linha de promoções.

## 5.2 PERSPECTIVA OPERACIONAL

Os planos operacionais formalizam os objetivos e procedimentos a seguir para implantação da academia, definindo papéis, recursos necessários e metas de cada área.

### 5.2.1 Produtos e Serviços

O objetivo é oferecer serviços de excelência, com qualidade e adequados às exigências dos clientes, através de uma equipe bem treinada, bons equipamentos e uma ampla estrutura.

Inicialmente, serão oferecidas três modalidades compostas dos seguintes serviços:

- Musculação: hipertrofia, força, potência e resistência muscular;
- Ergometria: emagrecimento;
- Ginástica: localizada, aeróbica, body attack; body combat; e body Pump.

Tais modalidades serão oferecidas de forma integrada, ou seja, o cliente poderá utilizar os três tipos de exercícios, pagando apenas uma mensalidade. Para musculação e ergometria, o usuário irá escolher o horário que prefere treinar e para as aulas de ginástica, irá acompanhar uma programação semanal elaborada pela equipe de instrutores.

A *New Fit* também irá dispor de uma lanchonete terceirizada, com um cardápio de alimentos rápidos, leves e saudáveis. E uma loja de suplementos e produtos naturais, também terceirizada, para aqueles alunos que procuram um melhor condicionamento físico; e para atender à demanda desses produtos na localidade.

Além disso, haverá um espaço, que poderá ser alugado, para a prática de outras atividades físicas como artes marciais, yoga ou pilates.

Os preços praticados pelo estabelecimento tomarão como base o nível socioeconômico do público alvo e estarão de acordo com o mercado, atendendo as expectativas do consumidor.

### **5.2.2 Marketing e Comercialização**

A finalidade do marketing é criar valor e satisfação no cliente, por meio da comercialização de bens e serviços que atendam suas expectativas, aliado às estratégias de vendas, distribuição, comunicação e promoção no negócio.

O objetivo da *New Fit* é despertar o interesse dos moradores da região pelos exercícios físicos, conscientizando-os dos riscos à saúde que o sedentarismo provoca e de como a atividade física é importante para manutenção da saúde e qualidade de vida.

Nesse intuito, serão realizadas campanhas de conscientização, periodicamente, com a realização de eventos com a comunidade, onde os moradores serão convidados a participar de palestras sobre os cuidados com a saúde; e ainda poderão desfrutar de aulas abertas de ginástica e alongamento, campeonatos, dia da pedalada e caminhada.

Com relação à divulgação, serão distribuídas faixas nas principais avenidas do bairro; panfletos nas caixas de correspondência, tendo em vista que muitos moradores trabalham a maior parte do dia; um carro de som percorrerá a região nos finais de semana divulgando os eventos e academia; e será criado um blog e uma conta nas redes sociais para difundir a *New Fit* na internet.

Haverá também uma linha de promoção com a venda de planos trimestrais, semestrais ou anuais, nos quais os clientes terão descontos nas mensalidades; também receberá um abatimento quando a matrícula se der por indicação; e ganhará descontos na loja de suplementos e alimentos naturais.

Essas campanhas e promoções não só irão estimular o cliente a utilizar os serviços oferecidos pela academia, como também ajudarão a divulgar e a fortalecer a sua imagem, associando a *New Fit* a uma melhor perspectiva de vida.

### 5.2.3 Plano Organizacional

O plano organizacional tem a finalidade de identificar, organizar e designar as funções e responsabilidades dentro da academia. A organização consiste em:

- Definir a estrutura organizacional;
- Apresentar organograma;
- Estabelecer competências e responsabilidades;
- Apresentar as assessorias externas; e
- Apontar os fundamentos legais.

#### 5.2.3.1 Estrutura organizacional

Por meio da estrutura organizacional é possível apontar as áreas da empresa; definir as tarefas necessárias e metodologia de trabalho; organizar as funções e responsabilidades dos funcionários.

Com isso, a empresa conseguirá manter uma boa linha de comunicação interna; medir desempenho e criar condições motivadoras.

#### 5.2.3.2 Organograma e competências

Organograma é a representação gráfica da estrutura da empresa e tem como objetivo demonstrar como estão divididas as áreas funcionais, a hierarquia e a relação entre elas:

**Figura 03** - Organograma.



**Fonte:** O Autor (2013).

Gerência Geral: planejar, organizar, liderar e controlar as atividades da academia nas áreas de recursos humanos, patrimônio, materiais, marketing, contabilidade e finanças.

Gerência Operacional: desenvolver atividades de logística; organizar e liderar os serviços da coordenação técnica, atendimento, manutenção, conservação e limpeza.

Coordenação Técnica: Aplicar avaliação física, desenvolver treinamento de acordo com as necessidades de cada aluno, ensinar técnicas desportivas; instruir acerca das regras inerentes a cada um deles; avaliar e supervisionar o preparo físico dos alunos.

Atendimento: atender o público em geral, prestar informações sobre a academia e seu funcionamento, recepcionar os alunos, guardar os pertences nos armários, efetuar matrículas, manter comunicação com os alunos.

Conservação, manutenção e limpeza: executar serviços de limpeza e conservação de toda estrutura física da academia; bem como serviços de manutenção das máquinas, quando necessário.

#### 5.2.3.3 Assessorias externas

Na assessoria externa, serão utilizados os serviços de terceiros, nos quais a empresa não possui em sua estrutura organizacional, mas que são importantes para seu funcionamento.

Com este intuito buscaremos parceiros capazes de fornecer os serviços adequados para o bom andamento do negócio nas áreas de contabilidade, advocacia, segurança e manutenção dos equipamentos.

#### 5.2.3.4 Aspectos Legais

##### a) Registro da Empresa

A *New Fit* Academia será registrada como micro e pequena empresa de sociedade empresária limitada na Junta Comercial do Estado do Rio Grande do Norte; Receita Federal e na Prefeitura de São José de Mipibú/RN.

#### b) Código de Defesa do Consumidor

Por oferecer serviços e produtos no mercado de consumo, deverá observar as regras de proteção ao consumidor, estabelecidas pelo Código de Defesa do Consumidor (CDC).

O CDC foi instituído pela Lei nº 8.078, em 11 de setembro de 1990, com o objetivo de regular a relação de consumo em todo o território brasileiro, na busca do reequilíbrio na relação entre consumidor e fornecedor, seja reforçando a posição do primeiro, seja limitando certas práticas abusivas impostas pelo segundo.

#### c) Registro no Conselho Regional de Educação Física

Por força de regulamentação do Conselho Federal de Educação Física – CONFEF, ficou estabelecido que as empresas que tenham como finalidade a prestação de serviço na área da atividade física, desportiva e similar estão obrigadas a registrar-se no respectivo Conselho Regional de Educação Física.

O CONFEF possui normas que regulamentam o registro e instalações dessas empresas. Com relação ao funcionamento e a fiscalização, a norma estabelece condições mínimas que os estabelecimentos devem atender quanto à qualidade, segurança e higiene das instalações, equipamentos e atendimento.

Ademais, o exercício das atividades de educação física é prerrogativa dos profissionais regularmente registrados nos Conselhos Regionais de Educação Física. Nesse sentido, a Lei Federal nº 9.696/98, que dispõe sobre a regulamentação da Profissão de Educação Física, estabelece que as academias de ginástica deverão manter um responsável técnico e profissionais de educação física em suas dependências.

#### d) Exame médico

Outra importante providência que será tomada é exigir que os clientes façam exame médico antes da prática de qualquer exercício físico, pois caso ocorra algum problema de saúde com algum cliente por falta desta providência, a empresa poderá responder processo e ser responsabilizada civilmente.

#### e) Vistoria pelo Corpo de Bombeiros:

Esta aprovação é baseada na análise prévia do projeto do edifício, onde são exigidos níveis mínimos de segurança, previsão de proteção contra incêndio da

estrutura do edifício, rotas de fuga, equipamentos de combate a princípio de incêndio, equipamentos de alarme e detecção de incêndio e sinalizações que orientem a localização dos equipamentos e rotas de fuga.

f) Vigilância Sanitária:

A Divisão de Vigilância Sanitária fiscaliza, avalia e concede a licença de funcionamento aos estabelecimentos que exerçam atividades que afetam a saúde, como é o caso a academia.

Na fiscalização são observados aspectos técnicos de higiene, organização, área física, equipamentos, funcionários, produtos, procedimentos.

g) Contratação de empregado:

Para auxiliar nos serviços da empresa, será necessário contratar dois recepcionistas, dois auxiliares de serviços gerais e manutenção, dois instrutores e dois estagiários. Com exceção dos estagiários, os colaboradores serão contratados sob o regime da Consolidação das Leis Trabalhistas - CLT, isto é, com carteira de trabalho assinada.

Nesse caso, será preciso registrá-los com o salário mensal combinado - não podendo ser inferior ao piso salarial previsto pela Convenção Coletiva de Trabalho da respectiva categoria sindical; pagar o FGTS, férias, 13º salário, Descanso Semanal Remunerado (DSR), entre outros. Trata-se de uma autêntica relação de emprego, com vínculo empregatício, em que figura de um lado o empregador e de outro, o empregado.

h) Tributação e encargos sociais

O lucro é o principal objetivo do investimento capitalista e constitui a remuneração do capital. A tributação do lucro é uma obrigação legal e que pode ser realizada através de diretrizes administrativas e contábeis e que envolvem decisões de cálculo sobre o lucro real, lucro presumido e pelo regime do simples nacional.

Lucro Real: Lucro real é o lucro líquido do período de apuração ajustado pelas adições, exclusões ou compensações estabelecidas em nossa legislação. Este sistema é o mais complexo de todos, entretanto, dependendo de uma série de fatores que devem ser avaliados com seu contabilista, o lucro real pode ser a melhor opção para a sua empresa.

Para se chegar ao tributo devido, a empresa deverá aplicar a alíquota de 15% sobre a base de cálculo (que é o lucro líquido). Haverá um adicional de 10% para a parcela do lucro que exceder o valor de R\$ 20.000,00 multiplicado pelo número de meses do período. O imposto poderá ser determinado trimestralmente ou anualmente. Neste último caso, o imposto deverá ser recolhido mensalmente sobre a base de cálculo estimada.

Lucro Presumido: É o lucro que se presume através da receita bruta de vendas de mercadorias e/ou prestação de serviços. Trata-se de uma forma de tributação simplificada utilizada para determinar a base de cálculo do Imposto de Renda (IR), e da Contribuição Social sobre o Lucro (CSLL), das pessoas jurídicas que não estiverem obrigadas à apuração do lucro real. No regime do lucro presumido a apuração do imposto será feita trimestralmente.

A base de cálculo corresponde a 1,6%, 8%, 16% ou 32% da receita bruta conforme a atividade principal desenvolvida pela pessoa jurídica. A alíquota é determinada em 15% a ser aplicada sobre a base de cálculo encontrada. Haverá um adicional de 10% para a parcela do lucro que exceder o valor de R\$ 20.000,00 multiplicado pelo número de meses do período.

Simples Nacional: é uma forma simplificada e englobada de recolhimento de tributos e contribuições, tendo como base de apuração a receita bruta. O Simples Nacional é um regime tributário diferenciado, simplificado e favorecido previsto na Lei Complementar nº 123, de 2006, aplicável às Microempresas e às Empresas de Pequeno Porte, a partir de 01.07.2007. O art. 12 da referida Lei Complementar define o Simples Nacional como um Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (RECEITA FEDERAL, 2014).

#### - Tributos Alcançados Pelo Simples

O valor do recolhimento unificado pelo SIMPLES substitui os seguintes tributos e contribuições:

- a) Imposto de Renda das Pessoas Jurídicas (substituição parcial).
- b) Contribuição Social sobre o Lucro Líquido – CSLL.
- c) Contribuição para os Programas de Integração Social e de Formação do Patrimônio do Servidor Público – PIS/PASEP.

d) Contribuição para Financiamento da Seguridade Social – COFINS.

e) Imposto sobre Produtos Industrializados – IPI.

f) Contribuições para a Seguridade Social, a cargo da pessoa jurídica, de que tratam a Lei Complementar 84/1996 (contribuição patronal sobre autônomos, e pró-labore), os artigos 22 e 22A da Lei 8.212/1991 (contribuição patronal – incluindo SAT - sobre remunerações de empregados e contratação de cooperativas de serviços) e o art. 25 da Lei 8.870/1994 (produção rural) (*redação dada pela Lei nº 10.256, de 9.10.2001*).

g) As contribuições destinadas ao Serviço Social do Comércio (SESC), Serviço Social da Indústria (SESI), Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Salário-Educação e contribuição sindical patronal. Desta forma, a empresa recolherá a título de Previdência Social em sua GPS, apenas o valor descontado de seus empregados, estando, portanto, excluído da obrigação de recolher a contribuição patronal de 20% sobre a folha de pagamento, 20% sobre a remuneração paga ou creditada aos empresários e autônomos, seguro acidente de trabalho e terceiros (SENAI, SESC, SEBRAE etc.).

O SIMPLES poderá incluir o ICMS e o ISS, desde que a unidade Federada ou o Município em que esteja estabelecida a empresa venha a ele aderir mediante convênio.

### 5.3 PERSPECTIVA MERCADOLÓGICA

A perspectiva mercadológica é um importante estudo de qualquer empreendimento, considerando o seu papel em planejar o mercado e o cenário dos concorrentes, dos consumidores e dos fornecedores.

Seguido os traços metodológicos dos capítulos anteriores, o presente estudo foi desenvolvido numa perspectiva de curto prazo e em condições *ceteris paribus*, admitindo-se a manutenção das atuais relações de produção e de distribuição e o equilíbrio dos mercados de bens e de fatores de produção; além de equilíbrios conjunturais e sociopolíticos.

### 5.3.1 Análise de Mercado

Um estudo realizado em 1990 revelou que o Produto Interno Bruto dos Esportes – PIBE, ou seja, a soma de produtos e serviços gerados pela indústria do esporte totalizou 63,1 bilhões de dólares em 1988. Nesse período a indústria esportiva cresceu 6,8%, ocupando a 22ª posição no ranking das maiores indústrias norte-americanas (Pitts e Stolar, 2002).

Pitts e Stolar (2002) apontam que fatores como o aumento no número de novas e diferentes atividades esportivas; aumento da oferta dessas atividades; a popularização do esporte através da exposição na mídia; o destaque do esporte como produto de consumo e o aumento do interesse por esportes como forma de adquirir um bom condicionamento físico, saúde e bem-estar influenciaram no crescimento e desenvolvimento dessa indústria.

No Brasil, segundo publicação do Jornal O Povo, nos últimos cinco anos, o setor esportivo no Brasil cresceu em passos mais largos do que a economia nacional. Enquanto o PIB do País manteve uma média de crescimento anual, entre 2007 e 2011, de 4,2%, o mercado esportivo alcançou a marca de 7,1% de crescimento.

Os dados fazem parte de um levantamento feito pela Pluri Consultoria, empresa especializada no mercado esportivo. De acordo com a pesquisa, o maior poder aquisitivo da população brasileira tem mantido o ritmo de crescimento intenso do mercado esportivo, pois à medida que a renda sobe, as pessoas começam a investir em atividades que dão satisfação e prazer, como o esporte<sup>6</sup>.

Além disso, a disseminação dos benefícios que a prática de atividades físicas pode oferecer como o aprimoramento físico; força e resistência física; diminuição da fadiga e de enfermidades cardiovasculares, hipertensão, osteoporose, diabetes, enfermidades respiratórias; aumento da longevidade; controle da obesidade; dentre outras, são determinantes para promoção da saúde e qualidade de vida, atraindo um público cada vez maior.

---

<sup>6</sup> Em: <http://www.opovo.com.br/app/opovo/economia/2012/09/29/noticiasjornaleconomia,2928384/um-mercado-que-corre-acelerado-para-crescer.shtml>

### 5.3.2 Análise dos Concorrentes

Conhecer e analisar os concorrentes são fundamentais para sobrevivência da empresa. Ao saber quem são, o que oferecem, qual a capacidade de atendimento, como atuam e quem são os clientes, é possível desenvolver as estratégias corretas, criar uma vantagem competitiva e ações de qualidade e fidelização.

Os concorrentes mais próximos da *New Fit* são a Academia Apollos e Força Academia, localizadas a 2 km de distância, num bairro vizinho. Ambas ofertam apenas o serviço de musculação, com uma capacidade limitada de alunos devido à pequena dimensão das instalações. Além disso, os aparelhos estão depreciados e faltam professores qualificados.

De acordo com o levantamento feito com a aplicação do questionário, a maioria da população nem conhece essas academias, logo não tem uma opinião formada sobre elas.

De fato, a academia *New Fit* terá algumas vantagens competitivas:

- Pioneira no Bosque das Colinas;
- Estrutura diferenciada com amplo espaço interno;
- Estacionamento;
- Aparelhos novos;
- Profissionais devidamente habilitados;
- Loja de suplementos e produtos naturais;
- Lanchonete;
- Serviços diversificados.

### 5.3.3 Análise dos Consumidores

O público-alvo da Academia *New Fit* é composto por pessoas que estão em busca de uma melhor qualidade de vida e que têm consciência que através da prática esportiva podem atingir essa meta.

De acordo com a pesquisa realizada através de questionário previamente elaborado (em anexo), contendo 13 questões e aplicado com 185 pessoas, concluiu-se que o mercado potencial está direcionado para pessoas físicas, na sua maioria

do sexo feminino, que tem de 25 a 35 anos, ensino superior e possuem uma renda de R\$ 1.500,00 a R\$ 2.000,00.

A maioria não pratica nenhuma atividade física. No entanto, tem interesse em praticar, especialmente a musculação, pois se preocupam com a saúde, com os benefícios físicos e mentais que os exercícios podem oferecer, além do fortalecimento muscular e emagrecimento.

Esse público também é exigente quanto à qualidade da academia, importam-se com as instalações, estado dos aparelhos, higiene, limpeza e qualificação dos professores.

Dessa forma, é responsabilidade da *New Fit* na busca por fidelização de clientes, adequar-se a esse mercado, oferecendo serviços variados, num ambiente seguro e agradável, com bons aparelhos, instrutores qualificados e um atendimento personalizado.

#### 5.3.4 Análise dos Fornecedores

Para funcionar, a empresa precisa adquirir móveis; utensílios; material de escritório, higiene e limpeza; aparelhos de musculação, equipamentos de informática e avaliação física; entre outros. Assim, é essencial conhecer seus fornecedores e escolher os mais adequados na relação custo-benefício, observando qualidade, preço, prazos e condições de pagamento.

No caso da *New Fit*, foram selecionados os seguintes fornecedores e relacionado seus pontos fortes e fracos:

- **Garra Equipamentos:** Aparelhos de ginástica e musculação

Pontos fortes: qualidade, garantia dos produtos, serviço de entrega e montagem dos aparelhos e facilidade de pagamento.

Pontos fracos: Localização.

- **Movcopi e JR Móveis Projetados:** Móveis

Pontos fortes: localização, qualidade e garantia dos produtos.

Pontos fracos: condições de pagamento e falta serviço de entrega.

- **Miranda Computação:** Equipamentos de informática

Pontos fortes: fácil acesso, atendimento ágil, qualidade e garantia dos produtos e facilidade de pagamento.

Pontos fracos: não possui serviço de entrega.

- **Lojas Maia e Campos Refrigeração:** equipamentos elétricos

Pontos fortes: localização, diversificação de produtos, atendimento ágil, qualidade e garantia dos produtos e facilidade de pagamento.

Pontos fracos: custo com a entrega terceirizada.

- **Casa Norte Atacado:** Material de higiene, limpeza e escritório.

Pontos fortes: amplo espaço físico, autoatendimento, produtos diversificados, preço competitivo.

Pontos fracos: condições de pagamento.

#### 5.4 PERSPECTIVA FINANCEIRA

O planejamento financeiro é um plano personalizado que consiste em apresentar e analisar a situação econômica do empreendimento, bem como sua viabilidade financeira.

O estudo sobre a perspectiva financeira exerce importante papel na tomada de decisões dos investidores sobre a alocação de recursos, uma vez que os objetivos dos investimentos são normalmente pautados pela maximização dos lucros. Considerando que o lucro é a remuneração do capital, o mesmo é decorrente de alternativas financeiras e cujo planejamento resulta da gestão estratégica que permite receitas e custos operacionais compatíveis com o respectivo retorno esperado.

O presente capítulo detalha a perspectiva financeira do empreendimento, cujo planejamento está fundamentado nos investimentos, na capacidade produtiva e nos custos de depreciação, de manutenção, de seguro e de serviços.

Essas informações orçamentárias permitem elaborar os orçamentos de avaliação econômica e financeira do empreendimento, mediante indicadores técnicos que orientam as análises de alocação de recursos, tais como o valor presente e a taxa interna de retorno, indicadores esses que comparados a taxas de juros permitem identificar níveis de viabilidades do investimento do referido empreendimento.

### 5.4.1 Investimento

A partir dessa etapa é possível saber quanto será necessário desembolsar para montar a empresa e dar início às atividades. O investimento inicial leva em conta as despesas pré-operacionais, custos fixos e o capital de Giro.

O quadro abaixo detalha o investimento, com a descrição qualitativa, quantitativa e monetária dos investimentos. Constante do investimento fixo e do investimento financeiro, o investimento fixo é composto de terreno, obras civis e instalações, máquinas e equipamentos, móveis e utensílios e custos pré-operacionais. O investimento financeiro ocorre com o planejamento do capital de giro necessário ao funcionamento operacional da Academia.

**Tabela 01 - Investimento**

| Item de inversão                                                  | Und.         | Quant.   | Valor Unitário (R\$) | Valor total (R\$) |
|-------------------------------------------------------------------|--------------|----------|----------------------|-------------------|
| <b>TOTAL DOS USOS E FONTES ( 1 + 2)</b>                           |              |          |                      | <b>130.301,00</b> |
| <b>1. Investimento Fixo</b>                                       |              |          |                      | <b>120.301,00</b> |
| <b>1.1 – Terreno</b>                                              | <b>verba</b> | <b>1</b> | <b>25.000,00</b>     | <b>25.000,00</b>  |
| <b>1.2 - Obras Civis e Instalações</b>                            |              |          |                      | <b>21.400,00</b>  |
| 1.2.1 - Construção do 1º pavimento                                | Verba        | 1        | 10.000,00            | 10.000,00         |
| 1.2.2 - Construção do 2º pavimento                                | Verba        | 1        | 10.000,00            | 10.000,00         |
| 1.2.3 - Instalação de ar-condicionado                             | 1            | 2        | 200,00               | 400,00            |
| 1.2.4 - Instalação dos espelhos                                   | Verba        | 1        | 1.000,00             | 1.000,00          |
| <b>1.2 - Máquinas e Equipamentos</b>                              |              |          |                      | <b>57.342,00</b>  |
| 1.2.1 - Aparelhos de Musculação                                   | Verba        | 1        | 43.317,00            | 43.317,00         |
| 1.2.2 - Aparelho de som                                           | 1            | 1        | 800,00               | 800,00            |
| 1.2.3 - Caixa de Som                                              | 1            | 4        | 50,00                | 200,00            |
| 1.2.4 - Aparelho telefônico c/ ramal                              | 1            | 2        | 100,00               | 200,00            |
| 1.2.5 – Computador                                                | 1            | 2        | 1.330,00             | 2.660,00          |
| 1.2.6 - Impressora multifuncional                                 | 1            | 1        | 800,00               | 800,00            |
| 1.2.7 – Televisão                                                 | 1            | 4        | 1.000,00             | 4.000,00          |
| 1.2.8 - Ar condicionado                                           | 1            | 2        | 1.500,00             | 3.000,00          |
| 1.2.9 - Ventilador de Parede                                      | 1            | 8        | 144,00               | 1.152,00          |
| 1.2.10 – Bebedouro                                                | 1            | 2        | 608,00               | 1.216,00          |
| <b>1.3 - Móveis e Utensílios</b>                                  |              |          |                      | <b>13.706,00</b>  |
| 1.3.1 - Acessórios de Musculação (anilhas, halteres, barras, etc) | Verba        | 1        | 6.358,00             | 6.358,00          |
| 1.3.2 – Colchonetes                                               | 1            | 10       | 29,90                | 299,00            |
| 1.3.3 - Mesa para escritório                                      | 1            | 2        | 250,00               | 500,00            |

|                                                    |          |    |           |                  |
|----------------------------------------------------|----------|----|-----------|------------------|
| 1.3.4 - Balcão para Recepção                       | 1        | 1  | 1.000,00  | 1.000,00         |
| 1.3.5 - Guarda-Volumes                             | 1        | 1  | 1.000,00  | 1.000,00         |
| 1.3.6 - Cadeira para escritório                    | 1        | 5  | 125,00    | 625,00           |
| 1.3.7 - Banco de Madeira p/ Banheiros              | 1        | 2  | 150,00    | 300,00           |
| 1.3.8 - Armário baixo                              | 1        | 1  | 195,00    | 195,00           |
| 1.3.9 - Armário Alto                               | 1        | 1  | 330,00    | 330,00           |
| 1.3.10 - Armário Estante                           | 1        | 1  | 370,00    | 370,00           |
| 1.3.11 - Estante em Aço                            | 1        | 1  | 150,00    | 150,00           |
| 1.3.12 - Lixeira para Banheiro                     | 1        | 4  | 29,90     | 119,60           |
| 1.3.13 - Lixeira Grande                            | 1        | 6  | 69,90     | 419,40           |
| 1.3.14 - Porta papel toalha                        | 1        | 8  | 30,00     | 240,00           |
| 1.3.15 - Porta papel higiênico                     | 1        | 4  | 40,00     | 160,00           |
| 1.3.16 - Porta Álcool Gel                          | 1        | 6  | 20,00     | 120,00           |
| 1.3.17 - Porta Sabonete Líquido                    | 1        | 2  | 20,00     | 40,00            |
| 1.3.18 - Material de escritório, limpeza e higiene | Conjunto | 3  | 300,00    | 900,00           |
| 1.3.19 - Quadro de aviso                           | 1        | 3  | 60,00     | 180,00           |
| 1.3.20 – Extintor                                  | 1        | 4  | 100,00    | 400,00           |
| <b>1.4 – Custos Pré-Operacionais</b>               |          |    |           | <b>2.850,00</b>  |
| 1.4.1 - Abertura de empresa                        | 1        | 1  | 900,00    | 900,00           |
| 1.4.2 – Fardamentos                                | Conjunto | 12 | 100,00    | 1.200,00         |
| 1.4.3 - EPI's                                      | Conjunto | 2  | 100,00    | 200,00           |
| 1.4.4 – Divulgação                                 | Conjunto | 1  | 400,00    | 400,00           |
| 1.4.5 - Instalação pacote internet + TV + telefone | 1        | 1  | 150,00    | 150,00           |
| <b>2. Investimento Financeiro</b>                  |          |    |           | <b>10.000,00</b> |
| 2.1 - Capital de Giro                              | Verba    | 1  | 10.000,00 | 10.000,00        |

**Fonte:** Dados do Plano de Negócios da *New Fit* Academia (2014).

### 5.4.2 Capacidade Produtiva

Para projetar o volume de produção, vendas ou serviços, julgaram-se quantos clientes a academia tem capacidade de atender durante seu funcionamento diário, tendo em vista os recursos disponíveis como aparelhos de musculação, instrutores e espaço físico.

Dos 416 m<sup>2</sup>, 153 m<sup>2</sup> são destinados à área de musculação. Considerando que a taxa de ocupação ideal é de 1,25 clientes/m<sup>2</sup>, multiplicando a referida área pela taxa de ocupação, conclui-se que a *New Fit* tem a capacidade de receber cerca de 190 usuários.

$$153 \times 1,25 = 190$$

A academia funcionará 16 horas ininterruptas, das 6h às 22 horas, e disponibilizará 44 aparelhos para musculação e três turmas para as aulas de ginástica. Tomando que cada aluno passa, em média, 2 horas na academia, estima-se então que, ao longo do dia, possa receber 352 alunos para musculação e até 150 para ginástica.

$$16 / 2 = 8 \text{ (turmas)} \quad \rightarrow \quad 8 \times 44 + 150 = 502/\text{dia}$$

No quadro abaixo, está relacionada a projeção mensal e logo em seguida a anual:

**Tabela 02** - Capacidade Produtiva

|                        |      |        |                      | Recebimento        |                   |
|------------------------|------|--------|----------------------|--------------------|-------------------|
| Descrição dos serviços | Und. | Quant. | Preço Unitário (R\$) | Total Mensal (R\$) | Total Anual (R\$) |
| Musculação e ginástica | 1    | 502    | 60,00                | 30.120,00          | 361.440           |

**Fonte:** Dados do Plano de Negócios da *New Fit Academia* (2014).

As projeções indicam que o faturamento mensal da Academia é previsto em R\$ 30.120,00, resultante de uma frequência de 502 alunos e mensalidade unitária de R\$ 60,00. Nessas condições, a receita anual prevista é de R\$ 361.440,00, conforme consta do quadro acima.

#### 5.4.3 Depreciação, Manutenção e Seguro

O percentual recomendável neste projeto para depreciação foi de 10% a.a para máquinas, equipamentos (exceto produtos de informática), móveis e utensílios, instalações e 2,5% para edificações.

O percentual para a manutenção foi de 1% para edificações e instalações e 2% para máquinas e equipamentos. Quanto ao percentual para o seguro, foi de 1% a.a. para todos os itens.

**Tabela 03** - Depreciação, Manutenção e Seguro

| Discriminação                     | Base de cálculo (R\$) | Depreciação (R\$) | %               | Manutenção (R\$) | %    | Seguro (R\$)    | %             |
|-----------------------------------|-----------------------|-------------------|-----------------|------------------|------|-----------------|---------------|
| Edificações                       | 20.000,00             | 500,00            | <b>2,50</b>     | 200,00           | 1,00 | 200,00          | 1,00          |
| Máquinas e equipamentos           | 57.525,00             | 5.752,50          | <b>10,00</b>    | 1.150,50         | 2,00 | 575,25          | 1,00          |
| Móveis e utensílios               | 13.526,00             | 1.352,60          | <b>10,00</b>    | 270,52           | 2,00 | 135,26          | 1,00          |
| Veículos                          |                       |                   |                 |                  |      |                 |               |
| Instalações                       | 1.000,00              | 100,00            | <b>10,00</b>    | 10,00            | 1,00 | 10,00           | 1,00          |
| Outros                            |                       |                   |                 |                  |      |                 |               |
| <b>Total do investimento fixo</b> | <b>92.051,00</b>      |                   |                 |                  |      |                 |               |
| <b>Valor anual</b>                |                       |                   | <b>7.705,10</b> |                  |      | <b>1.631,02</b> | <b>920,51</b> |
| <b>Valor mensal</b>               |                       |                   | <b>642,09</b>   |                  |      | <b>135,92</b>   | <b>76,71</b>  |

**Fonte:** Dados do Plano de Negócios da *New Fit Academia* (2014).

#### 5.4.4 Custos dos serviços

O custo dos serviços são os valores gastos especificamente na realização do serviço, como os gastos com pessoal. Para isso, foi levantada a capacidade produtiva da *New Fit Academia* no que se refere aos custos da mão-de-obra, horas efetivas de trabalho, dias úteis trabalhados e tempo avaliado para execução dos serviços. Onde:

Capacidade Produtiva = Horas Diárias Efetivas x Total de Dias Úteis de Trabalho

Capacidade Produtiva = 6 x 260

Capacidade Produtiva = 1.560

Com o valor total gasto com os funcionários (salários e encargos) e o total de horas disponíveis para atendimento podemos calcular o custo da mão-de-obra, especificamente o custo para 1 hora de trabalho:

Custo da Mão-de-Obra = Total de Gastos / Total de Horas Disponíveis

Custo da Mão-de-Obra = R\$ 7.031,04 / 1.560

Custo da Mão-de-Obra = R\$ 4,50 por hora

Além disso, é necessário considerar o tempo de serviço dispensado para cada cliente, neste caso 2 horas são suficientes.

Custo total da mão-de-obra = Tempo de Serviço x Valor da Hora

Custo total da mão-de-obra = 2 horas x R\$ 4,50/h

Custo total da mão-de-obra = R\$ 9,00

**Tabela 04** - Custo da mão-de-obra

| <b>Discriminação da Mão-de-Obra Fixa (função)</b>  | <b>Quant.</b> | <b>Valor salário (R\$)</b> | <b>Valor total (R\$)</b> |
|----------------------------------------------------|---------------|----------------------------|--------------------------|
| Auxiliar de Serviços Gerais e manutenção           | 02            | 724,00                     | 1.448,00                 |
| Recepcionista                                      | 02            | 724,00                     | 1.448,00                 |
| Instrutor                                          | 02            | 950,00                     | 1.900,00                 |
| <b>TOTAL</b>                                       | <b>06</b>     | <b>2.398,00</b>            | <b>4.796,00</b>          |
| <b>Encargos Sociais (%)</b>                        |               | <b>37,54</b>               | <b>1.800,42</b>          |
| <b>Custo total com salários e encargos sociais</b> |               |                            | <b>6.596,42</b>          |

Fonte: Dados do Plano de Negócios da *New Fit Academia* (2014).

### 5.4.5 Avaliação econômica financeira

A Demonstração de Resultado (DR) mostra de forma ordenada e resumida as receitas e as despesas da academia, tomando como base os dados relativos a um ano de exercício.

**Tabela 05** - Demonstração de Resultado

| <b>Discriminação</b>                                 | <b>Valores (R\$)</b> | <b>%</b>      |
|------------------------------------------------------|----------------------|---------------|
| <b>1 - Receita Operacional Bruta</b>                 | <b>30.120,00</b>     | <b>100,00</b> |
| <b>2 - Custos Variáveis</b>                          | <b>8.706,43</b>      | <b>28,91</b>  |
| 2.1 - Custo das mercadorias/materiais                |                      | -             |
| 2.2 - Comissão sobre vendas                          |                      | -             |
| 2.3 - Impostos (excluso IR e CSLL)                   | 8.706,43             | 28,91         |
| 2.4 - Salário variável                               |                      | -             |
| <b>3 - Margem de Contribuição</b>                    | <b>21.413,57</b>     | <b>71,09</b>  |
| <b>4 - Despesas Fixas Operacionais</b>               | <b>13.395,14</b>     | <b>44,47</b>  |
| 4.1 - Salário                                        | 4.796,00             | 15,92         |
| 4.2 - Encargos sociais sobre salários                | 1.800,42             | 5,98          |
| 4.3 - Pró-labore                                     | 3.000,00             | 9,96          |
| 4.4 - Encargos sociais sobre pró-labore              |                      | -             |
| 4.5 - Depreciação, manutenção e seguro               | 854,72               | 2,84          |
| 4.6 - Mão-de-obra terceirizada                       | 1.524,00             | 5,06          |
| 4.7 - Água, energia, telefone                        | 740,00               | 2,46          |
| 4.8 - Aluguel                                        |                      | -             |
| 4.9 - Outras despesas fixas                          | 680,00               | 2,26          |
| <b>5 - Resultado Operacional</b>                     | <b>8.018,43</b>      | <b>26,62</b>  |
| <b>6 - Contribuição Social sobre o Lucro Líquido</b> |                      | -             |
| <b>7 - Imposto de Renda</b>                          |                      | -             |
| <b>8 - Adicional de Imposto de Renda</b>             |                      | -             |
| <b>9 - Resultado Líquido</b>                         | <b>8.018,43</b>      | <b>26,62</b>  |

|                             |                 |              |
|-----------------------------|-----------------|--------------|
| 10 - (+) Depreciação        | 642,09          | 2,13         |
| <b>11 – Disponibilidade</b> | <b>8.660,52</b> | <b>28,75</b> |

Fonte: Dados do Plano de Negócios da New Fit Academia (2014).

#### 4.4.6 Métodos de orçamento

Para análise da viabilidade do negócio foram utilizados os seguintes métodos: análise do ponto de equilíbrio, prazo de *payback*, VPL (Valor Presente Líquido) e TIR (Taxa Interna de Retorno).

O ponto de equilíbrio, ou seja, valor mínimo de vendas necessárias para que a empresa não tenha prejuízo, ficou em 62,55%, ou seja, R\$ 18.841,40.

$$PE = (\text{Custos Fixos Totais} / \text{Margem de Contribuição}) \times \text{Receita}$$

$$\text{Margem de Contribuição} = \text{Receita} - \text{Custos Variáveis}$$

$$PE = \frac{\text{custo fixo}}{1 - (\text{custo variável} / \text{receita total})}$$

Nesse projeto, o prazo de *pay-back* ou retorno do investimento será de aproximadamente 15,29 meses - considerando o saldo acumulado em caixa.

Conforme cálculo abaixo, o VPL (valor presente líquido) encontrado é positivo, tanto para o maior grau de risco quanto para o menor, reconhecendo uma boa possibilidade de negócio.

**Tabela 06** - Valor Presente Líquido – Risco Maior

| Valor Presente Líquido = VPL                         |                                |   |                     |                                            |
|------------------------------------------------------|--------------------------------|---|---------------------|--------------------------------------------|
| VPL = Valor presente do ativo - Investimento Inicial |                                |   |                     |                                            |
| VPL=                                                 | Somatorio Fluxo de caixa total |   | - IO                |                                            |
|                                                      | $\frac{2}{(1 + Tir)}$          |   |                     |                                            |
| VPL                                                  | 103.926,2652                   | + | 103.926,2652        | +                                          |
| =                                                    | $\frac{1,10}{1,10}$            |   | $\frac{1,21}{1,21}$ | $\frac{103.926,2652}{1,33} - 120.301,0000$ |
| VPL                                                  | 94.478,4229                    | + | 85.889,4754         | +                                          |
| =                                                    |                                |   | 78.140,0490         | = 258.507,9473                             |
| <b>VPL=</b>                                          | 258.507,9473                   | - | 120.301,0000        | = <b>138.206,9473</b>                      |
| VPL > 0 Viavel                                       |                                |   |                     | 138.206,9473                               |

Fonte: Dados do Plano de Negócios da *New Fit Academia* (2014).

**Tabela 07** - Valor Presente Líquido – Risco Menor

| Valor Presente Líquido = VPL                         |                                |   |                               |                      |
|------------------------------------------------------|--------------------------------|---|-------------------------------|----------------------|
| VPL = Valor presente do ativo - Investimento Inicial |                                |   |                               |                      |
| VPL=                                                 | Somatorio Fluxo de caixa total |   | - IO                          |                      |
|                                                      | $\frac{2}{(1 + Tir)}$          |   |                               |                      |
| VPL =                                                | $\frac{103.926,2652}{1,24}$    | + | $\frac{103.926,2652}{1,5376}$ | +                    |
|                                                      |                                |   | $\frac{103.926,2652}{1,9066}$ | - 120.301,0000       |
| VPL =                                                | 83.811,5042                    | + | 67.589,9227                   | +                    |
|                                                      |                                |   | 54.508,6883                   | = 205.910,1153       |
| <b>VPL=</b>                                          | 205.910,1153                   | - | 120.301,0000                  | = <b>85.609,1153</b> |
| VPL > 0 Viavel                                       |                                |   |                               | 85.609,1153          |

Fonte: Dados do Plano de Negócios da *New Fit Academia* (2014).

A TIR (taxa interna de retorno) calculada abaixo foi estipulada em 38,29% a.a. e 23,72% a.a, tanto para o maior grau de risco quanto para o menor, mostrando-se superior ao custo de capital, evidenciando a viabilidade do empreendimento.

**Tabela 08** - Taxa de Retorno de Investimento – Risco Maior

| Taxa Retorno do investimento por ano          |            |       |
|-----------------------------------------------|------------|-------|
| $(1+Tir) = Fct / IO$                          |            |       |
| $(1+Tir) = \frac{258.507,9473}{120.301,0000}$ |            |       |
| $(1+Tir) =$                                   | 2,1488     |       |
| $Tir =$                                       | 2,1488 - 1 |       |
| $Tir =$                                       | 1,1488     |       |
| $Tir =$                                       | 114,8843 % |       |
| $Tir =$                                       | 114,8843 / | 3 a.a |
| $Tir =$                                       | 38,2948    | a.a   |

Fonte: Dados do Plano de Negócios da *New Fit Academia* (2014).

**Tabela 09** - Taxa de Retorno de Investimento – Risco Menor

| Taxa Retorno do investimento por ano |                                     |       |  |
|--------------------------------------|-------------------------------------|-------|--|
| $(1+Tir) = Fct / IO$                 |                                     |       |  |
| $(1+Tir) =$                          | $\frac{205.910,1153}{120.301,0000}$ |       |  |
| $(1+Tir) =$                          | 1,7116                              |       |  |
| $Tir =$                              | $1,7116 - 1$                        |       |  |
| $Tir =$                              | 0,7116                              |       |  |
| $Tir =$                              | 71,1624 %                           |       |  |
| $Tir =$                              | $71,1624 /$                         | 3 a.a |  |
| $Tir =$                              | 23,7208                             | a.a   |  |

**Fonte:** Dados do Plano de Negócios da *New Fit Academia* (2014).

## 5 CONCLUSÃO

O objetivo geral do presente trabalho foi elaborar um plano de negócios para verificar a viabilidade mercadológica, econômica e financeira para a implantação de uma academia de musculação e ginástica no Loteamento Bosque das Colinas, em São José de Mipibu/RN. Nesse sentido, foi abordado o modelo formal de um plano de negócios e seus elementos estruturantes; realizada uma pesquisa de mercado com clientes, concorrentes e fornecedores; apresentada a estrutura da *New Fit* Academia; e apontados os planos operacionais de marketing, organização e finanças da empresa.

Para construir o trabalho foi necessário realizar uma pesquisa bibliográfica, junto a diferentes autores, a fim de fundamentar o objeto pesquisado, e aplicado um questionário para levantar o perfil dos clientes. Com o levantamento dos dados, pode-se desenvolver um estudo de mercado e, assim, entender o comportamento dos concorrentes, conhecer os melhores fornecedores e explorar o perfil dos consumidores para melhor adequar-se às suas necessidades e exigências.

Ao longo da pesquisa foi visto que o mercado em estudo está em ascensão, devido à popularização e diversificação dos esportes e um maior poder aquisitivo das pessoas que as levam a desfrutar de atividades que lhes proporcionem entretenimento e saúde. Logo, o ramo esportivo no Brasil tem crescido acima da economia nacional.

Ademais, os resultados obtidos com a aplicação do questionário mostram que a população, mais atenta à saúde e qualidade de vida, se interessa por exercícios físicos, como ginástica e musculação, mas não tem muitas opções na região. Mostra ainda, um público exigente que valoriza numa academia a capacidade dos seus instrutores, suas instalações físicas, a qualidade dos equipamentos, entre outros.

Dessa forma, a *New Fit* Academia foi idealizada para atender essa demanda. E mais, não será apenas um lugar para prática da musculação e ginástica e sim um ambiente acolhedor e cômodo para os clientes, onde estes terão acesso à lanchonete e à loja de suplementos e produtos naturais. Onde a imagem da academia, por meio do seu plano de marketing, estará ligada a uma melhor perspectiva de vida.

Levando-se em conta o que foi estudado, foi elaborado o Plano de Negócio da *New Fit* Academia, descrevendo suas fases e etapas de implantação, bem como

sua perspectiva administrativa, operacional, comercial, organizacional e financeira, permitindo, assim, planejar a estratégia de instalação, funcionamento e de viabilização econômica e financeira do empreendimento.

Isto posto, entende-se que o plano de negócios é uma importante ferramenta gerencial, pelo qual se estabelece uma visão geral da empresa desde o seu nascimento. Através de sua elaboração, foi permitido definir a missão e visão da *New Fit*; analisar as forças internas e as fraquezas, bem como as oportunidades e ameaças externas; criar estratégias; pensar numa estrutura física diferenciada; atender para os aspectos legais; e alocar os recursos humanos e financeiros da maneira mais adequada.

Foi possível também verificar a viabilidade financeira e econômica para a abertura do empreendimento. O ponto de equilíbrio, fixado a uma taxa de 62,55% indica em que momento, a partir das projeções de vendas do empreendedor, a empresa estará igualando suas receitas e seus custos. Isso significa que o investimento inicial poderá ser coberto totalmente no tempo de retorno previsto de 15,29 meses a uma taxa interna de retorno girando em torno de 38,29% a.a. para o maior grau de risco e 23,72% a.a para o menor e, ainda, com valor presente líquido positivo de R\$ 138.206,9473 e R\$85.609,1153 tanto para o maior grau de risco quanto para o menor, respectivamente.

Por todos esses aspectos, é visto que existe a viabilidade de implementação da academia conforme almejado. Percebe-se que há mercado a ser explorado numa região com alto crescimento populacional, onde existe demanda e poucos concorrentes. Além disso, o projeto demonstra viabilidade financeira e um retorno relativamente bom, demonstrando que o negócio é uma ótima oportunidade de investimento.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M.; GUTIERREZ, G.; MARQUES, R. **Qualidade de vida: definição, conceitos e interfaces com outras áreas de pesquisa**. São Paulo: EACH/USP, 2012. Disponível em: <[http://each.uspnet.usp.br/edicoes-each/qualidade\\_vida.pdf](http://each.uspnet.usp.br/edicoes-each/qualidade_vida.pdf)> Acesso em: 05 set. 2013.

ANDRADE, Marcelo. Um mercado que corre acelerado para crescer. **O POVO on line**, Fortaleza, 30 set. 2012. Seção Economia. Disponível em: <<http://www.opovo.com.br/app/opovo/economia/2012/09/29/noticiasjornaleconomia,2928384/um-mercado-que-corre-acelerado-para-crescer.shtml>> Acesso em: 07 jun. 2013.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ARAUJO, Luis César G. de. **Organização, sistema e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional: arquitetura, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia**. São Paulo: Atlas, 2001.

ASSUMPÇÃO, L.; MORAIS, P.; FONTOURA, H. Relação entre atividade física, saúde e qualidade de vida. Notas Introdutórias. **Revista Digital**, Buenos Aires, ano 8, n.52, set.2002. Disponível em: <<http://www.efdeportes.com/efd52/saude.htm>> Acesso em: 21 jul. 2013.

BATEMAN, Thomas S. SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual do Empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2003.

DEGEN, Ronald. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. 8 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2006.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Administração de Novos Tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIESA, Luiz Carlos. **Musculação: aplicações práticas - Técnicas de uso das formas e métodos de treinamento**. Rio de Janeiro: Shape, 2002.

CONSELHO FEDERAL DE EDUCAÇÃO FÍSICA. Disponível em: <<http://www.confef.org.br>> Acesso em: 15 jul. 2013.

DANTAS, Estélio H. M; FILHO, José Fernandes. **Atividade Física em Ciências da Saúde**. Rio de Janeiro: Shape, 2005.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza**. 1 ed. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DORNELAS, José Carlos de Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

\_\_\_\_\_, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de Marketing para micro e pequena empresa**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MAMEDE, Gladston. **Direito empresarial brasileiro: empresa e atuação empresarial**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009. 1 v.

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMINIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MCGUIGAN, J.; MOYER, R.; HARRIS, F. **Economia de Empresas: Aplicações, Estratégia e Táticas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

NOBRE, Leandro. **(Re) Projetando a Academia de Ginástica: é no papel que nasce uma academia**. Guarulhos/SP: Phorte Editora, 1999.

NUNES, Paulo. **Ciências Econômicas e Empresariais: Empresa**. Disponível em: <[www.knoow.net/cienceconempr/gestao/empresa.htm](http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/empresa.htm)> Acesso em: 30 ago. 2013.

\_\_\_\_\_, Paulo. **Ciências Econômicas e Empresariais: Capacidade Instalada**. Disponível em: <[http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/capacidade\\_instalada.htm](http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/capacidade_instalada.htm)> Acesso em: 26 set. 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinheiro Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 17 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PEREIRA, Marynês. **Administração sem segredo: sua academia rumo ao sucesso**. São Paulo: Phorte Editora, 2005.

PITTS, Brenda G. STOTLAR, David K. **Fundamentos do Marketing Esportivo**. São Paulo: Phorte Editora, 2002.

PORTAL DO EMPREENDEDOR. Disponível em: <<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/mei-microempreendedor-individual>> Acesso em: 27 dez. 2013.

RECEITA FEDERAL. Disponível em: <<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SIMPLESNACIONAL>> Acesso: em 25 mar. 2014.

SALES, Albaniza Irani. **Administração & RH**. Recife: Data Sul Cursos Profissionalizantes, 2007. Disponível em: <[www.cairu.br/biblioteca/arquivos/Administracao/Administracao\\_RH\\_Modulo\\_I.pdf](http://www.cairu.br/biblioteca/arquivos/Administracao/Administracao_RH_Modulo_I.pdf)> Acesso em: 30 ago. 2013.

SEBRAE. **Coleção Estudos e Pesquisas: Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Unidade de Gestão Estratégica: Brasília, 2013. Disponível em: <[www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/sobrevivencia](http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/sobrevivencia)> Acesso em: 06 set. 2013.

SEBRAE. **Série Comece Certo: Academia de Ginástica**. 2ª ed. São Paulo, 2005. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/index.php/28-produtos-online/empreendedorismo/publicacoes/comece-certo/600-academia-ginastica>> Acesso em: 07 maio 2013.

SEBRAE. **Série Saiba Mais: Custos na Prestação de Serviços**. Disponível em <<http://www.sebraemg.com.br/atendimento/bibliotecadigital/documento/Cartilha-Manual-ou-Livro/Custos-na-Prestacao-de-Servicos>> Acesso em: 04 set. 2013.

VASCONCELLOS, Marco Antonio Sandoval de. **Economia: Micro e Macro**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.