

**INSTITUTO FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
CAMPUS RESTINGA
CURSO SUPERIOR EM TECNOLOGIA
GESTÃO DESPORTIVA E DE LAZER**

CASSIANO VENTURA

**PLANO DE NEGÓCIO:
Academia Fábrica de Monstros**

**PORTO ALEGRE
2018**

Cassiano Ventura

PLANO DE NEGÓCIO:

Academia Fábrica de Monstros

Trabalho apresentado como requisito parcial para a disciplina TCC II, do curso Gestão Desportiva e do Lazer – Instituto Federal do Rio Grande do Sul, Campus Restinga

Orientador (a): Prof. Dr. Sady Darcy da Silva Junior

Porto Alegre

2018

CASSIANO VENTURA

PLANO DE NEGÓCIO
ACADEMIA FÁBRICA DE MONSTROS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão Desportiva e de Lazer

Orientador: Prof. Dr. Sady Darcy da Silva Junior

Aprovado em 15 de junho, 2018.

Orientador

Prof. Dr. Sady Darcy da Silva Junior

Membro da Banca – Professor Marcelo Machado Barbosa Pinto
Instituto Federal do Rio Grande do Sul, Campus Restinga

Membro da Banca – Professora Shana Sabbado Flores
Instituto Federal do Rio Grande do Sul, Campus Bento Gonçalves
ou

Membro da Banca – Professora NARA BEATRIZ LÓPES PIRES DA LUZ
Instituto Federal do Rio Grande do Sul, Campus Restinga

Dedico este trabalho aos meus colegas, que juntos passamos os 3 anos mais longos e ao mesmo tempo, os mais rápidos da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus familiares pelo apoio compreensão e estímulo ao meu esforço empenhado para concluir esta etapa de uma longa caminhada, aos meus professores pela atenção e colaborações prestadas e aos meus colegas pela solidariedade, em especial a Academia Fábrica de Monstro dentre seus colaboradores e alunos.

*“Não se gerencia o que não se mede,
não se mede o que não se define, não se
define o que não se entende e não á
sucesso no que não se gerencia.”*

(William Edwards Deming)

RESUMO

Este estudo teve como objetivo a elaboração de um Plano de Negócios para a Academia Fabrica de Monstros, localizada no bairro Restinga na cidade de Porto Alegre, no Rio Grande do Sul e que se encontra em funcionamento.

O plano de negócios foi desenvolvido com o propósito de diagnosticar os aspectos jurídicos e legais, os documentos e licenças necessários para o funcionamento da academia, dentro da lei vigente e elaborar um levantamento dos concorrentes, fornecedores, perfil socioeconômico e o nível de satisfação dos alunos em relação a academia. Na última etapa, foi feita uma análise dos indicadores financeiros, com levantamento dos investimentos, receitas e despesas, com o objetivo de verificar a atual situação econômica do empreendimento.

O presente tema se desenvolveu através de uma pesquisa descritiva, contendo questões com abordagem qualitativa e quantitativa, abertas e fechadas. O público alvo da pesquisa foi constituído de alunos matriculados na academia, no mês de março de 2018. Após 30 dias de coleta de dados, 58 clientes/alunos responderam o questionário.

Diante dos resultados apresentados, medidas deverão ser adotadas para alavancar o crescimento da academia, como implantações de rotinas gerenciais com foco na qualidade da gestão administrativa e no planejamento, além do desenvolvimento de ações de marketing, desta forma fica em evidência a importância do papel do gestor nas academias.

Palavras chave: Academia, negócios, gestor, investimentos, alunos.

ABSTRACT

This study aimed at the elaboration of a Business Plan for the Monsters Factory Academy, located in the restinga neighborhood in the city of Porto Alegre, in Rio Grande do Sul, which is in operation.

The business plan was developed with the purpose of diagnosing the legal and legal aspects, the documents and licenses necessary for the functioning of the academy, within the current law and to compile a survey of the competitors, suppliers, socioeconomic profile and the level of student satisfaction in relation to the academy. In the last stage, an analysis of the financial indicators was made, with a survey of investments, revenues and expenses, in order to verify the current economic situation of the enterprise.

The present theme was developed through a descriptive research, containing questions with a qualitative and quantitative approach, open and closed. The research target population consisted of students enrolled in the academy in March 2018. After 30 days of data collection, 58 clients / students answered the questionnaire.

In view of the results presented, measures should be taken to leverage the growth of the academy, such as the implementation of management routines focused on the quality of administrative management and planning, as well as the development of marketing actions. manager in the academies.

Keywords: Academy, business, manager, investments, students.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIO.	27
FIGURA 2 - ESTRUTURA DO PLANO DE MARKETING.....	35
FIGURA 3 - PLANEJAMENTO.....	36
FIGURA 4 - MIX DE ELEMENTOS, COMPOSTO DE MARKETING.....	38
FIGURA 5 - RELAÇÃO DOS CONCORRENTES.....	52
FIGURA 6 - GÊNERO.....	55
FIGURA 7 - AMOSTRA PROFISSIONAL.....	58
FIGURA 8 - MOTIVO PARA A PRÁTICA DE ATIVIDADES FÍSICAS E ESPORTIVAS.....	59
FIGURA 9 - EXERCÍCIOS FÍSICOS PRATICADOS.	59
FIGURA 10 - HORÁRIO DE REALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES FÍSICAS.....	60
FIGURA 11 - FREQUÊNCIA SEMANAL DE USO DA ACADEMIA.....	60
FIGURA 12 - MOTIVOS PARA TROCAR DE ACADEMIA.....	61
FIGURA 13 – SUGESTÕES A ACADEMIA.....	63

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - OS TRÊS PILARES ESSENCIAIS PARA AS ACADEMIAS FIDELIZAREM OS CLIENTES.	21
QUADRO 2 - CARACTERÍSTICAS DAS ETAPAS DO CICLO DE VIDA DE UM PRODUTO.	31
QUADRO 3 – FASES DO PLANO DE AÇÃO.....	40
QUADRO 4 – AVALIAÇÕES E CONTROLES DO PLANO DE MARKETING.	41
QUADRO 5 - DESENHO DA PESQUISA.	45
QUADRO 6 - ELABORAÇÃO DE QUESTIONÁRIOS.....	46

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - QUE MOTIVOS TE LEVARAM A TROCAR DE ACADEMIA?.....	22
TABELA 2 - PERCENTUAL DA POPULAÇÃO SEGUNDO O MOTIVO PARA A PRÁTICA DE AFES POR SEXO, NO BRASIL.....	23
TABELA 3 - PERCENTUAL DA POPULAÇÃO SEGUNDO O MOTIVO PARA A PRÁTICA DE AFES POR IDADE, NO BRASIL.....	24
TABELA 4 - PERCENTUAL DA POPULAÇÃO SEGUNDO O MOTIVO PARA A PRÁTICA DE AFES POR RENDIMENTO MENSAL DOMICILIAR, NO BRASIL.....	25
TABELA 5 – RELAÇÃO DOS CONCORRENTES.....	51
TABELA 6 – RELAÇÃO DOS FORNECEDORES.....	53
TABELA 7 – FORNECEDORES DE MOVEIS.....	54
TABELA 8 – FORNECEDORES GRÁFICOS.....	54
TABELA 9 - DADOS DEMOGRÁFICOS DA AMOSTRA.....	57
TABELA 10 - INDICADORES DE SATISFAÇÃO.....	62
TABELA 11 - INVESTIMENTO FIXO.....	67
TABELA 12 - CUSTOS FIXOS.....	68
TABELA 13 – ESTIMATIVA DE FATURAMENTO DE PRODUTOS.....	69
TABELA 14 – ESTIMATIVA DE FATURAMENTO DE SERVIÇOS.....	69
TABELA 15 – ESTIMATIVA DE FATURAMENTO MENSAL.....	70
TABELA 16 – RESUMO FINANCEIRO.....	70
TABELA 17 – PONTO DE EQUILÍBRIO.....	71
TABELA 18 – INDICADORES DE DESEMPENHO.....	72
TABELA 19 – DRE.....	73

Lista de Siglas

AFEs	Atividades Física Esportivas
ACAD	Associação Brasileira de Academias
ESPM	Escola Superior de Propaganda e Marketing
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IFRS	Instituto Federal do Rio Grande do Sul
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
ICMS	Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação.
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.2 Problema	16
1.3 Objetivos Gerais	16
1.3.1 Objetivos Específicos	16
1.4 Justificativa	17
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	18
2.1 Perfil dos proprietários de academias	18
2.2 Competências necessárias ao gestor de academias	19
2.3 Os desafios dos gestores de academias na fidelização dos clientes	20
2.4 Plano de Negócio	26
2.4.1 Sumário Executivo	28
2.4.2 Descrição da Empresa	29
2.4.3 Produtos e Serviços	30
2.4.4 Análise do Mercado	32
2.4.5 Plano de Marketing	33
2.4.5.1 Entendendo a estrutura do Plano de Marketing	35
2.4.5.2 Planejamento	35
2.4.5.3 Implementação	39
2.4.5.4 Avaliação e controle	40
2.4.6 Plano Financeiro	41
2.4.6.1 Demonstrativo de Resultados	43
2.4.6.2 Ponto de equilíbrio	43
2.4.6.3 Lucratividade	43
2.4.6.4 Rentabilidade	44
2.4.6.5 Prazo de retorno de investimento	44
3 METODOLOGIA	45
4 O PLANO DE NEGÓCIO	48
4.1 Sumário Executivo	48
4.2 Descrição da Empresa	49
4.3 A Prestação de Serviço	49
4.4 Aspectos Jurídicos e Legais	50

4.5 Concorrentes	50
4.6 Fornecedores	52
4.6.1 <i>Fornecedores de Aparelhos</i>	52
4.6.2 <i>Fornecedores de Equipamentos</i>	53
4.6.3 <i>Fornecedores de Moveis</i>	54
4.6.4 <i>Fornecedores gráficos</i>	54
4.7 Clientes	54
4.8 Marketing	63
4.8.1 <i>Análise de Mercado</i>	63
4.9 Estratégia de Marketing	64
4.10 Financeiro	66
4.10.1 <i>Investimento Fixo</i>	67
4.10.2 <i>Custos Fixos</i>	67
4.10.3 <i>Receitas</i>	68
4.10.4 <i>Custos Variáveis</i>	70
4.10.5 <i>Indicadores de viabilidade do negócio</i>	70
4.10.6 <i>Demonstrativo de resultado exercício</i>	72
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	74
REFERÊNCIAS	76
APÊNDICE A – TABELA DE ITENS	78
APÊNDICE B – PESQUISA DE SATISFAÇÃO	79
APÊNDICE C – PESQUISA DE SATISFAÇÃO (VERSÃO DO CLIENTE)	82
ANEXO A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	85

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como grande desafio a criação de um plano de negócio, que será um norteador das tomadas de decisões financeiras e nas rotinas diárias da academia Fábrica de Monstros, situada no bairro Restinga e já em funcionamento. Para entregar aos clientes um produto de qualidade, alcançando a satisfação desejada, os proprietários deverão estar atentos às dificuldades encontradas, possuindo um diagnóstico dos clientes, fornecedores e mercado.

No Brasil, segundo estudos realizados por Mazzei e Bastos (2012), Salazar et al. (2009), existe um grande número de academias de ginásticas que atuam no mercado sem nenhum especialista em gestão. De maneira geral, estes empreendedores são professores de educação física. O mercado, a cada dia que passa se encontra em constante desenvolvimento. As relações entre os clientes, fornecedores e concorrentes estão em permanente evolução, da mesma forma que os produtos e serviços. Nas últimas décadas, a questão de como gerir este empreendimento vem se colocando, cada vez mais em evidência (MAZZEI; BASTOS, 2012).

O gestor esportivo é o profissional que deverá possuir conhecimentos específicos para a realização de suas atividades, com conhecimento de Gestão de Pessoas, Financeiro, Vendas, Marketing, Planejamento Estratégico entre outras competências. Com conhecimento técnico sobre as mais diversas áreas da academia, sendo assim, o grande propulsor das atividades planejadas (MELLO; SILVA, 2013).

Para alcançar os objetivos propostos, foi realizado um diagnóstico dos aspectos jurídico, legal e financeiro. Analisar e vivenciar os processos financeiro e desenvolver uma pesquisa mercadológica para academia de musculação e ginástica serão facilitadores para alcançar as finalidades estipuladas.

A busca por referencial foi feita através de uma pesquisa bibliográfica e de campo, utilizando-se da biblioteca do Instituto Federal do Rio Grande do Sul - IFRS Campus Restinga e em bases de dados como CAPES, Scielo e Google Acadêmico. Para encontrar os temas referentes ao caso de estudo, utilizou-se algumas palavras chaves "Plano de Negócio", "Gestão de Academias", "Plano de Marketing" e "Gestor Esportivo". Além disto, foi feita uma entrevista com os sócios da academia para

averiguar a situação da empresa, aquisição da documentação, perfis dos sócios e estrutura organizacional.

Posteriormente, foi aplicada uma pesquisa contendo questões estatísticas descritiva, com abordagem qualitativa e quantitativa, abertas e fechadas. Cujo público alvo foi todos os clientes matriculados na academia, no mês de março de 2018. A estimativa foi de que aproximadamente 200 clientes ativos participassem da amostra anonimamente criada para o estudo.

Diante da proposta apresentada, pode-se esclarecer a real importância do papel do gestor nas academias. Em suma, fica a questão, como o Gestor de Esporte e Lazer poderá estar capacitado e preparado para as tomadas de decisões administrativas e fazer com que o aluno escolha a sua academia e não a do concorrente?

1.2 Problema

Os proprietários de academias encontram grandes dificuldades para desenvolver novas capacidades ou até mesmo buscar ajuda em colaboradores especializados, para entregar aos clientes um produto de qualidade, alcançando a satisfação desejada.

Sabendo deste problema enfrentado pelos proprietários das academias, o grande desafio é como implantar as mudanças necessárias na organização, para que a nova metodologia consiga alcançar os objetivos propostos, estabelecendo-se como uma nova cultura de trabalho. Uma nova remodelação do processo administrativo da academia de musculação e ginástica, em longo prazo este processo, repercutirá em outras áreas da empresa como: a manutenção dos clientes atuais, a captação de novos clientes, aprimoramento da prestação dos atuais serviços, desenvolvimento de novos serviços e novas tendências. Faz-se necessário então, entender e resolver todos os passos da criação de um produto ou serviço, a manutenção das rotinas diária e o desenvolvimento sustentável da organização. Precisa-se neste mesmo sentido, estabelecer uma visão para a ampliação do negócio no mercado de atuação. Em suma, fica a questão, como o Gestor de Esporte e Lazer poderá estar capacitado e preparado para as tomadas de decisões administrativas e fazer com que o aluno escolha a sua academia e não os concorrentes?

1.3 Objetivos Gerais

Elaborar um plano de negócios de uma academia de musculação e ginástica já em funcionamento no bairro Restinga, Porto Alegre – Rio Grande do Sul - Brasil.

1.3.1 Objetivos Específicos

- a) Realizar um diagnóstico dos aspectos jurídico, legal;
- b) Analisar o processo financeiro, implantação de rotinas financeiras;
- c) Realizar uma análise mercadológica para academia de musculação e ginástica.

1.4 Justificativa

A proposta da elaboração do plano de negócio de uma academia, já em operação no mercado, tem como um dos objetivos proporcionar, além do aperfeiçoamento do conhecimento teórico adquirido ao longo do Curso Superior de Tecnologia Desportiva e de Lazer, oportunizar a experiência da prática no âmbito da gestão e na implantação de um plano de negócio. Além da remodelação do modelo de negócio, praticado por micros empreendedores com pouco conhecimento administrativo, fica claro a possibilidade da abertura de mercado para novos gestores especializados. Com a grande oferta de serviços voltada para a qualidade de vida e manutenção da estética, as academias estão cada vez mais competitivas. Assim, ganha cada vez mais relevância a importância do papel do gestor nas academias.

Neste sentido, o desenvolvimento deste projeto ajudará os proprietários da academia Fábrica de Monstros a compreender o funcionamento total do negócio, nos âmbitos da administração e técnicas para implantação e realização de serviços que satisfaçam às necessidades de seus clientes. Assim, culminará na manutenção dos que já frequentam a academia e a aquisição de novos alunos. Demonstraremos os aspectos que impactaram de maneira positiva e negativa na organização da empresa. Discutiremos as principais preocupações dos donos de academias como: gestão de pessoas, planejamento, financeiro e marketing. Neste sentido, o gestor especializado poderá aplicar suas competências em um mercado altamente competitivo.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Perfil dos proprietários de academias

A falta de gestão nas academias, apontada por estudos realizado por Mazzei e Bastos (2012), Salazar et al. (2009), identificou que os donos têm pouco ou nenhum conhecimento em gestão, em sua maioria, profissionais de educação física sem especialização em administração de negócios. Matricular-se em uma academia nos dias atuais, não se trata somente em alcançar o resultado estético. Melhorar a qualidade de vida ou bem-estar, relaxar ou se divertir, socializar encontrando com amigos são fatores que modificaram as características das academias e a percepção do consumidor diante dos serviços oferecidos.

Não basta o empresário apenas conhecer sua organização e suas rotinas administrativas, pois o mesmo deverá estar atento para as novas oportunidades, conhecer o mercado, desta forma o marketing estará sempre ao lado do empreendedor.

Para Dornelas (2012), o conceito de empreendedorismo é muito amplo, e o que melhor o define, é o envolvimento das pessoas com os processos. Assim é formado um conjunto, que poderá então, levar à transformação de ideias em oportunidades, que conseqüentemente levam à criação de negócios de sucesso (DORNELAS, 2012).

Conforme Dornelas (2012, p. 29), “Então o empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos controlados”.

Um empreendedor de sucesso deve ter principalmente muito talento, resultado da percepção, dedicação, direção e bastante trabalho da parte do mesmo. Com esse talento, o empreendedor pode então ter a oportunidade de crescer, diversificar e desenvolver conseqüentemente novos negócios. Porém não é só de talento que ele necessita (DORNELAS, 2012).

De acordo com Dornelas (2012, p. 32):

Mas talento sem ideias é como uma semente sem água. Quando o talento é somado à tecnologia e as pessoas têm boas ideias viáveis, o processo empreendedor está na iminência de ocorrer.

Todo empreendedor, seja ele de grande ou pequeno porte, irá se deparar com vários desafios. Destacamos a seguir alguns dos principais desafios enfrentados em seus negócios diariamente.

O primeiro deles é sobre “Gestão de Pessoas”. Nesse item a principal dificuldade parece ser a de encontrar líderes capacitados para a empresa, que possam ajudar na organização das metas e no planejamento dos objetivos, proporcionar competitividade, satisfação e qualidade, tanto aos seus colaboradores quanto aos clientes (ENDEAVOR, 2017).

O segundo desafio é sobre “Gestão Financeira”. Em tempo de crise essa questão se torna um desafio ainda maior para os empreendedores, o equilíbrio entre a receita e a despesa. Em seguida vem a “Burocracia”, que é uma das maiores “dores” dos empreendedores em geral. Sem uma política voltada para as microempresas as dificuldades dentro da área jurídica e de regulação de impostos, são alguns itens que travam o desenvolvimento e dificultam o crescimento do empreendedor.

O desafio da “inovação”. A maior barreira identificada pelos empreendedores em geral é o desenvolvimento de novos produtos e serviços. As empresas com maior acesso ao estudo e desenvolvimento de tecnologias estão a frente neste item.

Também falaremos de “Marketing e venda”, 20% dos empreendedores, classificam esse como o maior desafio de suas empresas. Destacam também a satisfação do cliente e o trabalho de divulgação. É importante ressaltar que a troca de experiências entre empreendedores que já enfrentaram esses desafios é de grande utilidade para os novos empreendedores (ENDEAVOR, 2017).

2.2 Competências necessárias ao gestor de academias

As competências necessárias a um gestor de academia, vêm se transformando a medida que o atual mercado entra em evolução acentuada na diversificação de produtos e serviços prestados por este seguimento nos dias atuais.

Mello e Silva (2013) buscam identificar, quais são as competências do gestor de academias esportivas. E partir de sua pesquisa com donos de academias os autores dividiram em três categorias: conhecimento, habilidade e atitude.

Na categoria conhecimento, o diagnóstico apontou como as principais preocupações do proprietário de academia os seguintes itens: gestão de pessoas,

financeiro, vendas e conhecimento teórico sobre as várias áreas da academia. Habilidades também destacada pelo proprietário, as relativas preocupações que geraram destaque foram, liderança, relacionamento interpessoal, compor o mix de marketing, visão sistêmica, saber delegar, temperança, mediação, gestão participativa e estratégia. E a última categoria apontada pelos entrevistados, a atitude, cujos principais atributos apontados foram, foco no cliente e gerência. Para Mello e Silva (2013), além da busca do conhecimento o gestor de esporte deverá possuir, empatia, presteza, planejamento, foco nos resultados, orientar-se pela missão e valores institucionais, visão, postura profissional, capacidade de reestruturar o trabalho, administrar, inovar, atender pessoas e promover a academia.

Conforme Mello e Silva (2013, p. 78):

[...] o gestor esportivo deve ter um bom conhecimento de Gestão de Pessoas e estar ciente sobre o papel fundamental que as pessoas têm dentro da organização e, além desse, deve ter conhecimento, ainda que mínimo, sobre Finanças, Vendas, Conhecimento técnico sobre as várias áreas da academia, planejamento.

Lima e Andrade (2003) em sua pesquisa realizada em uma cidade de porte médio de Minas Gerais verificou que as academias estudadas poderão ser tratadas como organizações aprendizes em que os proprietários administradores, especialistas ou não, buscam focar-se na tendência da moda, buscando aparelhos e atualizações dos professores, conforme exigência do mercado para oferecer um bom serviço.

Para Lima e Andrade (2003), com o mix de serviços oferecidos, lanchonetes, estéticas, fisioterapias, lojas de roupas específicas para academias, e comercialização de suplementos alimentares entres outros produtos, são uma oportunidade de expandir o empreendimento, sem a devida competência o proprietário poderá enfrentar dificuldades, por não possuir conhecimento técnico em gestão de negócios.

2.3 Os desafios dos gestores de academias na fidelização dos clientes

Conforme revela a revista da Associação Brasileira de Academias (Acad, 2018), o mercado de academias movimentou mais de US\$ 2 bilhões. Entre 2007 e 2012, houve um crescimento no Brasil de 133% no número de Academia de

Ginástica. Neste sentido outro grande desafio do gestor de academias é fidelizar os clientes matriculados na academia.

Guerra (2017) realizou uma matéria no portal do Clickrbs, referente a falta de gestão e fidelidade dos clientes nas academias de Porto Alegre, junto a Empresa Jr. ESPM, *“que ouviu os donos e identificou que poucos têm conhecimento em gestão, sendo, na maioria, profissionais de educação física sem especialização em administração de negócios.”*

Segundo Guerra (2017), Laura Collet gerente da Empresa Jr. ESPM, idealizadora da pesquisa, estabelece três aspectos a partir dos dados coletados (tabela 1) que influenciam na fidelização dos clientes: equipamentos, proximidade e profissionais.

Quadro 1 - Os três pilares essenciais para as academias fidelizarem os clientes.

Equipamentos <ul style="list-style-type: none">• O pessoal quer equipamentos de melhor qualidade, o que influencia na avaliação do ambiente da academia.
Proximidade <ul style="list-style-type: none">• Ficou evidente que os consumidores ouvidos preferem que a academia fique perto de casa e que isso é mais importante do que a proximidade do trabalho. Clientes dizem que preferem ir até em casa tomar banho e trocar de roupa para ir ao trabalho, por exemplo.
Profissionais <ul style="list-style-type: none">• Valorização do profissional que acompanha o treino. Uma relação próxima com um personal trainer fideliza o cliente.

Fonte: Adaptado Guerra (2017)

Tabela 1 - Que motivos te levaram a trocar de academia?

	%	Motivo
	29,14%	Proximidade de casa
	22,19%	Estrutura
	12,83%	Qualificação dos profissionais
	12,57%	Preço
	12,30%	Variedade dos serviços oferecidos
	3,74%	Proximidade do trabalho
	3,48%	Segurança
	3,74%	Outros

Fonte: Adaptado Guerra (2017)

O valor cobrado pelos serviços oferecidos, também aparece como motivo para troca de academia. Mas é preciso o gestor estar atendo quanto ao equilíbrio da receita e despesas para garantir equipamentos e profissionais qualificados, dentro do rendimento mensal e conforme o perfil do público alvo (GUERRA, 2017).

Conforme Lima e Andrade (2003), os proprietários de academia que possuem sua formação específica para a área de atuação, multiplicam esforços para a gestão do seu negócio, perdendo o foco em sua atividade fim (aulas e acompanhamento dos alunos), neste sentido os proprietários deverão buscar especialização na área de gestão ou estabelecer parcerias com gestores especializados.

Vários são os indicadores que auxiliarão o gestor esportivo no desenvolvimento de suas atividades.

Dentre tantas habilidades que o gestor de academia deverá possuir é necessário conhecer o mercado no qual está inserido, conhecer o motivo que faz com que seus clientes estejam praticando atividades físicas.

Uma ferramenta que auxiliará o gestor a conhecer o perfil de seus clientes é o Relatório Nacional de Desenvolvimento Humano do Brasil – Movimento é Vida: Atividades Físicas e Esportivas para Todas as Pessoas, publicado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD em 2017, na falta de uma pesquisa mercadológica própria. O gestor de academia poderá encontrar alguns

indicadores relacionados com a sua atividade, como o perfil da população no âmbito do desenvolvimento de atividades físicas, as estratégias para fomentar a prática das atividades físicas auxiliando na saúde e qualidade de vida de seus clientes.


Segundo o relatório publicado pelo PNUD (2017) e demonstrado na tabela 2 cerca de 32,7% da amostra realizaram atividades físicas esportivas - AFEs “Para melhorar a qualidade de Vida”; 22,2% “Para relaxar ou se divertir”; 22,0% “Para melhorar ou manter o desempenho físico”; 13,0% “Por indicação médica”; 6,1% “Por gostar de competir”; 3,1% “Para Socializar encontrando com amigos ou fazendo novas amizades”.

A partir destes dados, constatamos que as mulheres 61,1% em relação aos homens 32,6% se preocupam mais com a saúde, a disparidade é grande no que diz respeito aos itens “Para melhorar a qualidade de Vida” e “Por indicação médica”.

Em relação aos homens 53% preferem praticar AFEs “Para relaxar ou se divertir” e “Para melhorar ou manter o desempenho físico” enquanto as mulheres 34% possuem este mesmo perfil.

Com base nos dados coletados PNUD (2017) ou em sua própria pesquisa de perfil de seus clientes, o gestor de academia poderá definir estratégias de atividades diferenciadas conforme o sexo.

Tabela 2 - Percentual da população segundo o motivo para a prática de AFEs por sexo, no Brasil.

	Total		Homens	Mulheres
	32,7 %	Para melhorar a qualidade da vida ou bem estar.	25,2 %	41,5 %
	22,2 %	Para relaxar ou se divertir.	31,1 %	11,9 %
	22,0 %	Para melhorar ou manter o desempenho físico.	21,9 %	22,1 %
	13,0 %	Por indicação médica.	7,4 %	19,6 %
	6,1 %	Por gostar de competir.	9,3 %	2,3 %
	3,1 %	Para socializar encontrando com amigos ou fazendo novas amizades	4,4 %	1,6 %
	0,8 %	Outros	0,6 %	1,1 %

Fonte: PNUD (2017, p. 119)

Dentre as faixas etárias o gestor poderá ficar atento para os resultados, e executar um trabalho específico para o público alvo, sem deixar de ficar atento aos demais clientes em potencial.

Na tabela 3, os resultados que se destacam são as faixas etária de 15 a 17 e 18 a 24, com os respectivos percentuais de 40,8% e 31,4%, cujo objetivo é “Para relaxar ou se divertir”, na outra ponta estão as preocupações com o bem-estar e qualidade de vida, 40 a 49 anos 39,7%, 60 ou mais 38,9% (PNUD,2017).

Tabela 3 - Percentual da população segundo o motivo para a prática de AFEs por idade, no Brasil.

	15 a 17	18 a 24	25 a 39	40 a 49	60 ou mais	Total
Para melhorar a qualidade da vida ou bem estar.	14,2 %	23,9 %	34,0 %	39,7 %	38,9 %	32,7 %
Para relaxar ou se divertir.	40,8 %	31,4 %	23,0 %	15,5 %	10,0 %	22,2 %
Para melhorar ou manter o desempenho físico.	17,2 %	26,7 %	26,9 %	19,5 %	13,1 %	22,0 %
Por indicação médica.	2,3 %	3,0 %	6,6 %	19,6 %	34,8 %	13,0 %
Por gostar de competir.	16,5 %	9,9 %	5,7 %	3,0 %	1,5 %	6,1 %
Para socializar encontrando com amigos ou fazendo novas amizades	7,3 %	4,4 %	2,9 %	2,0 %	1,3 %	3,1 %
Outros	1,7 %	0,8 %	0,8 %	0,8 %	0,4 %	0,8 %

Fonte: PNUD (2017, p. 121)

Outro ponto relevante demonstrado na tabela 4, e que servirá de embasamento para a tomada de decisões do gestor de academia é saber qual o perfil socioeconômico de seus clientes, no estudo desenvolvido ficou claro que o público, com maior poder aquisitivo tem sua preocupação de maior prevalência na opção “Para melhorar a qualidade da vida ou bem estar” com os índices de 41,6% para a população com renda de 3 a menos de 5 salário mínimo e 49,4% para a população com renda de 5 salários mínimos ou mais, demonstrando através da coleta que quanto maior é a renda, mais os clientes se preocupam com qualidade de vida e saúde (PNUD, 2017).

Tabela 4 - Percentual da população segundo o motivo para a prática de AFEs por rendimento mensal domiciliar, no Brasil.

	Sem rendimento a menos de meio salário mínimo	Meio a menos de 1 salário mínimo	1 a menos de 2 salário mínimo	2 a menos de 3 salário mínimo	3 a menos de 5 salário mínimo	5 salário mínimo ou mais	Total
Por indicação médica.	11,1 %	13,7 %	13,4 %	13,8 %	14,6 %	12,0 %	13,0 %
Para melhorar ou manter o desempenho físico.	18,3 %	21,4 %	22,9 %	23,9 %	26,9 %	23,7 %	22,0 %
Para melhorar a qualidade da vida ou bem estar.	24,1 %	27,6 %	34,7 %	39,7 %	41,6 %	49,4 %	32,7 %
Por gostar de competir.	9,2 %	6,5 %	5,9 %	4,4 %	2,7 %	2,5 %	6,1 %
Para relaxar ou se divertir.	31,3 %	26,0 %	19,8 %	15,9 %	12,8 %	10,6 %	22,2 %
Para socializar encontrando com amigos ou fazendo novas amizades	4,7 %	3,8 %	2,7 %	2,0 %	1,0 %	0,6 %	3,1 %
Outros	1,3 %	0,9 %	0,7 %	0,3 %	0,4 %	1,2 %	0,8 %

Fonte: PNUD (2017, p. 121)

Conforme PNUD (2017), em sua pesquisa aponta que a população de menor poder aquisitivo tem em sua motivação na busca por AFEs o prazer, a opção “Para relaxar ou se divertir” destaca-se com 31,3% para a população sem rendimento a menos de meio salário mínimo e de 26% para a população de meio a menos de 1 salário mínimo (PNUD,2017).

Segundo Ferreira e Menezes (2017), em seu relatório de análise socioeconômico da cidade de Porto Alegre, o bairro Restinga tem 4,31% da população do Município, com densidade demográfica de 1.574,92 habitantes por km². A taxa de analfabetismo é de 4,03%, e o rendimento médio dos responsáveis por domicílio é de 2,10 salários mínimos. Com base nos dados apurados por Ferreira e Menezes (2017) ou por sua própria pesquisa de clientes, o gestor da academia Fabrica de Monstros poderá articular ações de marketing, conforme o perfil socioeconômico de seus clientes.

Com base na Tabela 4 – Percentual da população segundo o motivo para a prática de AFEs por rendimento mensal domiciliar, no Brasil e os dados levantados por Ferreira e Menezes (2017) e o rendimento médio dos responsáveis por domicílio dos moradores do bairro Restinga é de 2,10 salários mínimos, se enquadrariam no perfil de clientes que estariam em busca AFEs para melhorar ou manter o desempenho físico, para melhorar a qualidade da vida ou bem estar e para relaxar e

se divertir, totalizando 79,2% da motivação a prática de AFEs. Tendo em mãos sua pesquisa mercadológica, o gestor poderá definir melhor suas tomadas de decisões.

Diante disto, o desenvolvimento do Plano de Negócio auxiliará o proprietário da academia Fábrica de Monstros, na tomada das suas decisões, nas próximas seções deste trabalho procuramos demonstrar os itens que farão parte do plano de negócio.

2.4 Plano de Negócio

Diversos autores descrevem o plano de negócio como uma ferramenta muito importante para o planejamento e execução dos passos que o empreendedor deverá seguir.

O plano de negócio é uma ferramenta muito importante, que poderá orientar o gestor na busca de informações, com uma abrangência mais detalhada, sobre o caminho a ser seguido pelo empreendedor. Aspectos como os produtos, serviços a serem oferecidos, análise dos possíveis clientes, fornecedores e concorrentes, principalmente o olhar crítico sobre os pontos fortes e fracos do negócio, são itens que não poderão deixar de ser levados em conta, ao elaborar-se um plano de negócio (BIAGIO; BATOCCHIO, 2012).

Segundo Dolabela (2008), o plano de negocio é o planejamento e ordenação das ações à serem realizadas, como administrar uma empresa envolve diversas informações, que poderão ser utilizadas na criação de um cronograma, um plano de trabalho com ordem de prioridade, que certamente facilitará o caminho a ser seguido.

Para Chiavenato (2012), o plano de negócio é um roteiro a ser seguido e não deverá ser engessado ou rígido, poderá ser alterado e flexibilizado, conforme as características e necessidades do negócio.

Quando uma família decide passar as férias no litoral ou até mesmo na serra, é necessário realizar um planejamento, como o valor a ser gasto no passeio, o local a ser escolhido para passar a noite e as atividades a serem realizadas como forma de lazer, calcular a data e horários para diminuir os riscos de imprevistos como chuva, engarrafamentos, um planejamento para diminuir os esforços e os custos (CHIAVENATO, 2012).

De acordo com Chiavenato (2012, p. 150, grifo nosso):

O plano de negócio – *business plan* – é documento que abarca um conjunto de dados e informações sobre o futuro empreendimento e define suas principais características e condições para proporcionar uma análise de sua viabilidade e dos seus riscos, bem como para facilitar sua implantação. É uma espécie de plano de viabilização de uma ideia, um pequeno *checklist* para não deixar passar nada despercebido em um empreendimento.

Conforme Biagio e Batocchio (2012), o Plano de Negócio é um documento que também poderá ser usado para descrever o tipo de negócio, com suas características e diretrizes, desta forma serve para que a empresa se apresente diante dos clientes, investidores e fornecedores.

O plano de negócio poderá variar em sua estrutura conforme o ramo da empresa, abaixo segue as seções conforme mencionado por (BIAGIO; BATOCCHIO, 2012).

Figura 1 - Estrutura do plano de negócio.



Fonte: Adaptado de Biagio e Batocchio (2012, p. 10)

Nas próximas seções do presente trabalho abordaremos os conceitos dos tópicos acima.

2.4.1 Sumário Executivo

O sumário executivo apresenta-se como a principal seção de um plano de negócio, pois é nele que o leitor decidirá se seguirá interessado em conhecer o plano de negócio da empresa. Nesta seção apresentam-se os objetivos, as taxas de retornos, as formas de ideias e procedimentos adotados (BIAGIO; BATOCCHIO, 2012).

De acordo com Biagio e Batocchio (2012, p. 150, grifo nosso):

Cabe ressaltar novamente que **o sumário executivo é a seção mais importante do plano de negócio**, pois onde a empresa define o que ela pretende com o documento. Se a empresa pretende um financiamento para alavancar um negócio, isso deve ser esclarecido nessa seção, deixando bem definida a importância necessária, a forma de pagamento, o que será feito com o dinheiro e por que a empresa acredita que deve fazer o investimento.

Para Rosa (2013), devido a importância do sumário executivo no plano de negócio ele deverá ser elaborado por último, desta forma as informações contidas nele estarão com as informações mais detalhadas a respeito do negócio como: o que é o negócio, principais produtos e serviços, quais são os principais clientes e fornecedores além dos investimentos e projeções financeiras.

De acordo com Chiavenato (2012, p. 152) sumário executivo é:

[...] uma introdução ao negócio, contendo dados pessoais do empreendedor sócios, experiência profissional, atribuições, bem como informações gerais sobre o empreendimento, missão do negócio, fontes de recursos, etc.

Segundo Dolabela (2008), em seu detalhamento de tarefas o sumário executivo estará entre as últimas etapas do plano de negócio, através deste ordenamento de tarefas, o gestor estará devidamente apropriado das peculiaridades da empresa para a qual se está realizando o plano de negócio. Neste sentido o sumário executivo deve conter um resumo do projeto, apresentando as competências dos proprietários, os produtos e serviços, o mercado em potencial, previsões de vendas e rentabilidades e projeções financeiras.

2.4.2 Descrição da Empresa

Nesta seção destacaremos as características da empresa, sua natureza, a estrutura legal e as coberturas disponíveis e contratadas.

Visando conhecer a empresa, uma descrição será feita, podendo iniciar por uma entrevista com todos os colaboradores, fornecedores e clientes para diagnosticarmos as reais características da organização, constituição jurídica, projeções futuras e situação financeira. A partir deste relatório, será estipulado o plano de ação, para as definições das metas (BIAGIO; BATOCCHIO, 2012).

Conforme Biagio e Batocchio (2012, p. 19), na descrição da empresa são apresentadas as características da organização:

[...] serão encontradas as respostas para perguntas como: Qual é o ramo de atividade da empresa? Quem são seus clientes? O que ela oferece aos seus clientes e como? Qual é a sua localização? Qual é a área de atuação (regional nacional ou internacional)? Qual é o estágio de desenvolvimento da empresa? Entre outras. Além disto, deve apresentar dados relativos as características da empresa, como nome, tipos de empresa, equipe gerencial, localização, registros utilizados, tipos de seguros contratados e serviços de segurança.

De acordo com Chiavenato (2012), uma análise detalhada e completa da empresa se faz importante nesta fase do desenvolvimento do plano de negócio, a descrição da natureza jurídica e estrutura organizacional da empresa.

Segundo Robbis (2010), o conceito de cultura organizacional refere-se ao contexto empresarial que significa o conjunto de valores e normas adotadas por uma organização e assimiladas por membros desta organização.

A cultura organizacional envolve padrões de comportamento, baseados em diretrizes pré-definidas pelos administradores, estes padrões de comportamentos podem ser caracterizados pelo desenvolvimento em inovação, atenção aos detalhes, foco nos resultados, atenção nas pessoas, foco na equipe, agressividade e estabilidade a cultura da empresa poderá apresentar diversas características (ROBBIS, 2010).

Para Dolabela (2008), conhecer a empresas se faz necessário, a missão traçada, os objetivos propostos a médio e em longo prazo, a estrutura organizacional e legal, estrutura funcional, diretoria, gerencial, sistemas de gestão e parcerias. Com o conhecimento aprofundado de todas as estruturas da empresa, ficarão mais claro as medidas e procedimentos a serem adotados.

2.4.3 Produtos e Serviços

A descrição dos produtos e serviços se faz necessário para que os investidores tenham a visão de forma clara e rápida da realidade e importância dos produtos, as vantagens e desvantagens em relação aos produtos do concorrente.

Para Rosa (2013), possuir uma descrição dos principais itens que serão fabricados, vendidos ou os serviços que serão prestados é de grande importância e vital para o Plano de Negócio. Especificar detalhadamente como serão prestados os serviços especializados para os clientes, alcançar o resultado desejado como apresentação da equipe de profissionais, tipos e quantidade de treinamentos, atendimento personalizado, privacidade e práticas específicas para determinados perfis de clientes etc.

Pesquisar o perfil do cliente e suas características o quanto ele está disposto a pagar pelo produto/serviço oferecido, analisar os preços cobrados pela concorrência. Considerar os custos totais para verificar se o retorno desejado estará dentro da expectativa prevista para alcançar o lucro almejado, é uma medida importante para alavancar o produto no mercado (ROSA, 2013).

Segundo Chiavenato (2012, p. 90), todo o produto ou serviço prestado ao cliente resulta na caracterização da empresa perante os olhos do consumidor, *“O produto/serviço representa aquilo que a empresa sabe fazer e produzir”*.

Um ponto importante que o empresário deve ficar atento é o ciclo de vida do produto, conhecer os pontos fracos do produto e seus concorrentes, as tecnologias que estão colocando em risco o produto e no que eles podem ajudar a mantê-los no mercado. No quadro 2 demonstraremos as fases do ciclo da vida de um produto descrito por (BIAGIO; BATOCCHIO, 2012).

Quadro 2 - Características das etapas do ciclo de vida de um produto.

Etapas	Características
Nascimento	<p>Elevadas despesas de promoção;</p> <p>Grande esforço para tornar a marca reconhecida pelo mercado;</p> <p>Preços mais altos em função da baixa produtividade;</p> <p>Custo tecnológico de produção elevado em função da pequena margem para a depreciação;</p> <p>Margem de lucro estreita em razão do valor que o mercado se dispõe a pagar;</p> <p>Custos Fixos elevados em função da produção em pequenos lotes;</p> <p>Fluxo de caixa negativo, pois os investimentos são altos e as vendas baixas.</p>
Crescimento	<p>A Receita aumenta em função do aumento das vendas;</p> <p>Melhora a relação entre promoção e vendas;</p> <p>Custos fixos diminuem em função do aumento do tamanho dos lotes;</p> <p>Fluxo de caixa tende a ser negativo, pois a demanda de investimento supera a capacidade de geração de lucro.</p>
Manutenção	<p>A taxa de crescimento das vendas diminui e tende a estabilizar-se</p> <p>O consumidor acostumou-se ao produto e pressiona por redução de preços;</p> <p>As vendas se mantêm no nível de crescimento do mercado;</p> <p>Os custos fixos se estabilizam em função da estabilidade dos lotes;</p> <p>Inicia-se o processo de retorno do investimento sobre pesquisa e desenvolvimento.</p>
Declínio	<p>Desaparecimento do produto do mercado em função do declínio insustentável das vendas;</p> <p>Tentativas de promoções e descontos não são capazes de recuperar a receita com o produto;</p> <p>Já existem produtos tecnologicamente superiores no mercado, que ganha terreno rapidamente (quando o produto substituto é da própria empresa, o processo é denominado canibalismo).</p>

Fonte: Biagio e Batocchio (2012, p. 102)

Para Dolabela (2008, p. 135), “*O serviço distingue-se do produto pela sua característica de intangibilidade. Enquanto o produto é um objeto material, o serviço não é palpável*”. Ao olhar do autor produtos e serviços a cada dia que passa apresentam-se cada vez mais unidos.

Conforme Dolabela (2008), produtos e serviços acabam se fundindo para o consumidor, tornando-se apenas uma unidade de compra, onde o consumidor adquire um produto e o serviço, por exemplo, de instalação, esteja agregado ao produto. Desta forma, o consumidor estará plenamente satisfeito.

As academias também evoluíram se diversificaram nos potenciais nichos de mercado, com várias propostas de atividades e atendimento personalizado, privacidade nas práticas específicas para determinados perfis de clientes. O mercado poderá ser muito variado: pessoas obesas, grávidas, detentoras de comprometimento neurológico e musculares, além de idosos.

2.4.4 Análise do Mercado

A medida que o gestor vai adquirindo maior conhecimento de seu negócio, vai percebendo a importância do conhecimento do ambiente em que a empresa está inserida. Para o plano de negócio a análise de mercado é relevante, pois também dará subsídios para o plano de Marketing.

Para Biagio e Batocchio (2012), análise do mercado é uma visão para o ambiente externo da empresa, busca identificar os fornecedores, os concorrentes e os principalmente clientes, com o conhecimento adquirido, o gestor poderá prevenir-se das ameaças do mercado, proveniente de eventuais mudanças nas condições ambientais externas.

Segundo Dolabela (2008, p. 136), a análise de mercado:

Consiste em compreender as forças atuantes no mercado em que a empresa opera ou pretende operar no futuro. É um processo contínuo de investigação das condições que determinam a localização, a natureza, o tamanho, a direção e a intencionalidade daquelas forças vigentes no mercado que interessam comercialmente a empresa.

Segundo Chiavenato (2012), conhecer o cliente e suas necessidades, satisfazer e superar as expectativas em relação ao produto/serviço oferecido, certamente impulsionará as vendas da empresa, assim como deixar o cliente de

lado e pensar somente no produto, poderá trazer insatisfação ao cliente e assim a diminuição das vendas, podendo afetar a imagem da marca.

Outra maneira de diminuir os riscos de um novo negócio ou produto é conhecer os concorrentes, saber quem são os maiores concorrentes, o que eles oferecem e de que forma são prestados estes serviços ou produzidos, identificar os pontos fortes e fracos dos concorrentes, nunca esquecendo que um concorrente poderá se tornar um parceiro no futuro (DOLABELA, 2008).

Conforme Dolabela (2008), não menos importante do que os clientes e concorrentes, o fornecedor é outro pilar da análise de mercado. Encontrar fornecedores que ofereçam produtos e matérias primas de primeira qualidade, com custos competitivos e entregas dentro do previsto, são pontos importantes do gestor analisar, assim o autor destaca algumas perguntas importantes a serem feitas em relação aos fornecedores: *“Quais são os fornecedores? O que eles oferecem? Quais as condições de fornecimento: localização e preço, prazo de entrega, condições de pagamento? Para quais concorrentes fornecem? Quais os pontos fortes e fracos de cada um?”*

Rosa (2013) sugere que ao analisar o mercado o gestor faça uma pesquisa em busca de informações, que servirá de base de dados para realizar melhorias em suas rotinas de trabalho, e com os resultados positivos os clientes passem a comprar mais, deixando os concorrentes como segunda opção.

Para se tornar mais competitivo, é importante dimensionar o conjunto de serviços agregados e avaliar o custo-benefício dos mesmos. É fundamental investir na qualidade do serviço e tornar o ambiente agradável, oferecendo uma boa variedade de opções de modalidades individuais e coletivas para os clientes (ROSA, 2013).

2.4.5 Plano de Marketing

O Plano de Marketing é um instrumento utilizado para orientar ações necessárias e atingir um ou mais objetivos, pois permite analisar o mercado no contexto atual, adaptando-se às suas constantes mudanças e identificando tendências do mercado (KOTLER, 2007).

Alguns clientes veem marketing como apenas publicidade de um produto ou serviço. Este conceito é muito amplo, pois atende todos os processos da criação de

um determinado produto, desenvolvimento da ideia, planejamento, produção, divulgação, vendas, distribuição e pós-vendas. Neste sentido, todas as orientações estão voltadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores. Atrair novos clientes, manter o valor dos produtos, manter os clientes atuais trazendo-lhes satisfação, são algumas das características do Marketing segundo Kotler (2007).

Não basta o produto ser considerado o melhor custo benefício do mercado, sem um plano de marketing, sem uma divulgação adequada, o tempo de permanência no mercado será reduzido, devido a não alcançar o público alvo e a grande massa de consumidores com potencial de consumi-lo, até mesmo perder a concorrência para um produto similar, que fortaleceu a imagens no mercado demonstrando e despertando o interesse de seus clientes na necessidade de adquirir seus produtos e serviços (BIAGIO; BATOCCHIO, 2012).

Conforme Kotler (2007), através do plano de marketing defini se os modelos e estratégias para aumentar a competitividade da empresa, verificar com melhor clareza as características do público alvo, ações de divulgação e plano de comunicação da organização com seus clientes e fornecedores, estabelecer metas através de um planejamento para a marca, produto ou serviço. Com a constante evolução dos produtos e o dinamismo do mercado. O plano de marketing pode ser elaborado entre um e cinco anos.

Toda organização terá que ter como norte um objetivo, e esta finalidade serve para que, em um ponto futuro, os lucros possam ser notórios e satisfatórios para a equipe administrativa. Para que estes lucros sejam alcançados, os gestores terão que planejar e vender ideias aos seus colaboradores, com isso, todos os membros da empresa caminharão na mesma direção (CHIAVENATO, 2000).

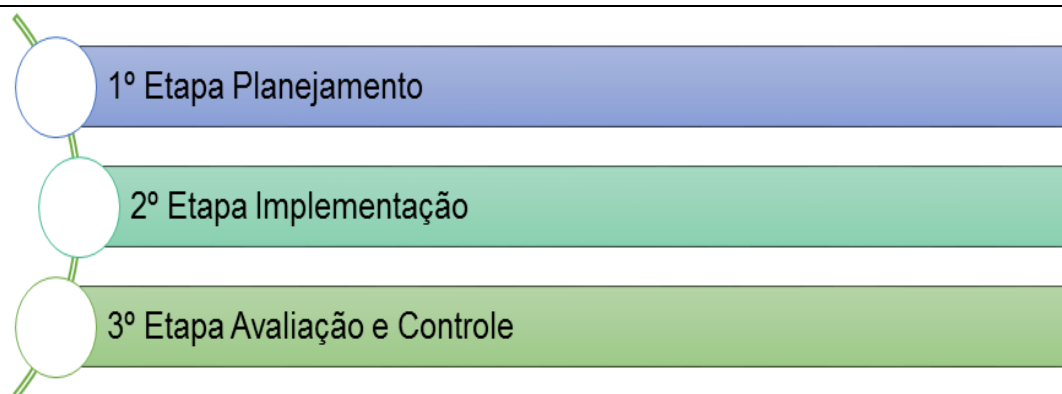
Mas para que estas ideias sejam bem-sucedidas, os objetivos terão que ser bem planejados, porque somente com um bom planejamento a empresa terá êxito. Este sucesso tem como ponto crítico o começo de tudo, pois um objetivo claro e consistente tem grandes chances de dar certo. Este objetivo possui grande importância pois é a base ideológica de toda a organização (CHIAVENATO, 2000).

Antes da implementação de ações referente a busca de novos espaços no mercado, é importante que os gestores tenham bem entendidas e conhecidas as características e a cultura de sua organização.

2.4.5.1 Entendendo a estrutura do Plano de Marketing

O Plano de Marketing está estruturado em três etapas. Na Figura 2, demonstraremos a estrutura do plano de Marketing para melhor visualização e compreensão.

Figura 2 - Estrutura do plano de marketing.



Fonte: adaptado Gomes (2005, p.9).

Tendo em vista atingir os objetivos propostos no escopo deste artigo, abordaremos nas próximas seções os tópicos da etapa do planejamento.

2.4.5.2 Planejamento

Um dos principais pontos de um plano de marketing é o planejamento, onde o gestor deverá definir sua posição atual no mercado e projetar onde quer chegar, definir suas metas, definir seu público-alvo e traçar as ações para atingir os objetivos pretendidos (GOMES, 2005).

Segundo Rosa (2013), o planejamento de um plano de marketing é a base do sucesso, criar um roteiro para as coletas de informações auxiliará em muito o levantamento das informações que serão utilizadas para definir as ações do plano de marketing.

Conforme Gomes (2005), a primeira etapa se caracteriza pelo planejamento que podemos dividir em 7 (Sete) passos: Sumário Executivo, Análise de ambiente, Definição do Público-alvo, Posicionamento de Mercado, Definição de Marca, Objetivos e Metas e Estratégias de Marketing.

Figura 3 - Planejamento.



Fonte: adaptado Gomes (2005, p. 9).

Assim como no plano de negócio, o sumário executivo é o resumo do plano de marketing, nele deverão constar todas as informações e características da empresa seus produtos e serviços, assim como suas metas e objetivos, deixando claro todas as medidas a serem adotadas e necessárias para alcançar os resultados desejados (GOMES, 2005).

A análise de ambiente é o primeiro contato com a realidade da empresa. Esta análise deverá ser percebida por dois ângulos: o interno, que corresponde à estrutura organizacional da empresa, suas instalações e equipamentos, os valores e metas que indicam o caminho a ser seguido para alcançar as metas estabelecidas; o segundo aspecto é o ambiente externo, que corresponde a situações que de maneira geral não podemos controlar, os concorrentes, clientes, influências econômicas, fornecedores e o desenvolvimento tecnológico. Ao analisarmos todos os aspectos ambientais poderemos determinar com maior clareza as ameaças e oportunidades em relação ao produto ou serviço (GOMES, 2005).

A definição do público alvo é um fator que facilitará alcançar os objetivos propostos de maneiras mais eficiente, reduzindo os custos e alavancado os resultados, com o foco na fatia do mercado em que se deseja servir, diversos fatores poderão ser utilizados para identificar o cliente almejado, faixa etária, sexo, renda, idade, localização, comportamento como hábitos de consumo e estilo de vida (GOMES, 2005).

Conforme Gomes (2005), o posicionamento de mercado é como a empresa será vista, por seus fornecedores, concorrentes, e principalmente por seus clientes. Se a empresa estiver empenhada em garantir a plenitude de seu comprometimento na satisfação de seus clientes, esta imagem se propagará para os demais segmentos, a imagem com os colaboradores e futuros parceiros estará consolidada perante o mercado, garantindo assim vantagens sobre os concorrentes.

A definição da marca está relacionada diretamente com o posicionamento do mercado, a identificação visual é uma importante ferramenta para fortalecer a imagem da empresa no mercado, alguns cuidados que devemos ter na criação da identificação com o público, utilizar no processo de criação da imagem uma vinculação com as empresas suas cores para identificar de maneira mais clara o produto ou serviço há imagens estabelecida no mercado, outro facilitador é o slogan, uma frase curta e de fácil memorização, vinculando e fortalecendo o produto ou serviço à excelência do produto (GOMES, 2005).

Conforme Gomes (2005), a consolidação da marca se dá através do passar dos anos, determina a solidificação da empresa e quanto maior for a confiança na marca pelo cliente maior será o valor de mercado da mesma.

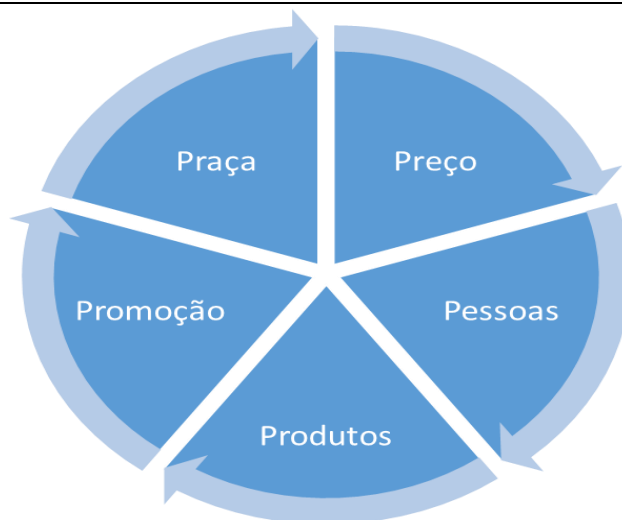
A definição dos objetivos e metas do plano de marketing são os resultados que a empresa deseja alcançar a médio e longo prazo. Ao descrever as metas, elas deverão ser realistas, possíveis de alcançar, preferencialmente de forma que se possa mensurar os resultados no futuro (GOMES, 2005).

Segundo Chiavenato (2000), todo o objetivo tem de ser de difícil alcance, mas não impossível, pois para isso todos terão que dar um esforço redobrado e a motivação será dada de forma natural e empolgante.

Gomes (2005) define como metas ações específicas para a realização do plano de marketing. Para elaborar as metas o gestor deverá ser objetivo e realista, utilizando metas que possam ser mensuráveis.

Conforme Gomes (2005), as estratégias de marketing são para desenvolver e estabelecer como os objetivos e metas propostos serão atingidos. O marketing possui um combo de cinco elementos: produto, preço, praça, promoção e pessoas, este mix de elementos configuram-se no composto de marketing.

Figura 4 - Mix de elementos, composto de marketing.



Fonte: Adaptado Gomes (2005, p. 40).

O produto deverá atender às necessidades do cliente de maneira que corresponda a todas as expectativas do consumidor. Podemos considerá-los como bens tangíveis (Produtos) e intangíveis (Serviços) (GOMES, 2005).

Para Gomes (2005, p. 41):

“Um produto é o bem que é ofertado numa transação comercial e deve dispor de características essenciais às necessidades do consumidor. Para que os produtos possam ser mais atrativos, mais competitivos e encantar mais o cliente, muitos deles são ofertados com benefícios extras, como garantia, entrega gratuita, instalação gratuitas, embalagens diferenciadas, etc.”

No Quadro 2 demonstrado anteriormente, destaca-se as características das etapas do ciclo de vida de um produto.

O preço deve ser guiado pelos custos fixos e variáveis da produção dos produtos, com uma margem de lucro desejada pela empresa, mas nem sempre isto acontece, pois, o mercado poderá interferir no preço do produto (GOMES, 2005).

Conforme Gomes (2005, p. 46):

Preço é quanto o seu produto ou serviço vale para o consumidor. Para o seu negócio, o preço ideal de venda é aquele que cobre os custos do produto ou serviço e ainda proporciona o retorno desejado pela empresa.

A praça funciona como um canal de distribuição do produto/serviço, oferecido aos seus clientes. Os produtos que deverão estar o mais próximo possível do consumidor, independente da distância, a empresa deverá estar preparada para entregar o produto da maneira mais eficiente (GOMES, 2005).

Quando uma empresa cria um novo produto, ela também poderá estar criando uma nova necessidade aos consumidores. O processo promocional destes produtos tem como objeto estimular a demanda do produto ofertado ao mercado (GOMES, 2005).

Segundo Gomes (2005, p. 52) a promoção possui três objetivos:

- 1) Informar aos clientes potenciais a existência dos produtos e serviços e de suas vantagens;
- 2) Informar aos clientes potenciais onde e como obter esses serviços;
- 3) Lembrar aos clientes a existência dos produtos e serviços oferecidos.

A promoção deverá utilizar mais do que um sistema de publicidade, a internet é uma grande ferramenta de distribuição de ofertas capaz de motivar milhares de consumidores.

Segundo Gomes (2005), não existe empresas sem pessoas, por isto, os colaboradores são essenciais. Conhecer a cultura organizacional da empresa, suas metas, seus valores, objetivos estabelecidos, o comprometimento com os processos e os clientes, a pró-atividade advinda de suas competências, são fatores importantes para a empresa se estabelecer no mercado, ajudando assim a construção de sua marca.

2.4.5.3 Implementação

Como se destacou na sessão anterior um dos principais pontos de um plano de marketing é o planejamento, as implementações do plano assegurarão a realização das metas.

Conforme Gomes (2005), além do bom planejamento a participação efetiva e o envolvimento integral dos colaboradores, são fatores primordiais para que o plano de marketing possa tornar uma realidade.

No quadro 3, destaca-se os principais pontos levantados por Gomes (2005) para a implementação do Plano de Marketing.

Quadro 3 – Fases do plano de ação.

Etapas	Características
Ações (o que)	Identifique as atividades específicas a serem desenhadas.
Período (Quando)	Determine o prazo de execução de cada Atividade.
Como	Defina a forma que as atividades deverão ser executadas na sequencia apropriada e por ordem de prioridade.
Responsável (Quem)	Atribua responsabilidade pela execução e concussão de cada atividade às pessoas mais indicadas.
Custos Estimados (Quanto)	Levante todos os custos incluindo nas ações, tais como custos de criação, confecção e envio dos materiais promocionais, custos de pessoal, entre outros.

Fonte: adaptado Gomes (2005, p. 62)

Segundo Gomes (2005), é muito importante ser fiel aos objetos e metas que foram definidas.

2.4.5.4 Avaliação e controle

Para Gomes (2005), avaliações e controles destinam-se a verificar se os processos estão sendo realizados de acordo com o estabelecido no planejamento, apurar se os valores medidos variam de acordo com os resultados estipulados nos objetivos, controlar, tomar ações corretivas e preventivas além de melhorar o sistema de trabalho para satisfazer as necessidades dos clientes.

Segundo Gomes (2005), é muito importante estipular ações de avaliações e controle, no quadro 3, destaca-se os principais pontos levantados por Gomes (2005) para a avaliação e controle do Plano de Marketing.

Quadro 4 – Avaliações e controles do plano de marketing.

Etapas	Características
Ações tomadas antes da implantação do Plano de Marketing:	Treinamento e seleção de funcionários, gastos em instalações e equipamentos necessários e alocação de recursos humanos e financeiros.
Ações tomadas durante a implementação do plano:	Avaliação e remuneração dos funcionários, boa comunicação interna, comprometimento da equipe.
Ações tomadas para assegurar que os resultados das ações de marketing estejam alinhados aos resultados previstos a partir de padrões de desempenho baseado nos objetivos de marketing:	Vendas, lucros ou custos, número de reclamações de clientes, pesquisas antes, durante e depois de ações específicas.

Fonte: adaptado Gomes (2005, p. 67).

2.4.6 Plano Financeiro

A gestão financeira é um processo muito importante para o sucesso do negócio. Elaborar o controle patrimonial, demonstrativos analíticos dos resultados, fluxo de caixa, histórico dos lançamentos de receitas e despesas, em um plano de investimentos, são fatores que não poderão deixar de estar no modelo financeiro adotado (BIAGIO; BATOCCHIO, 2012).

Conforme Biagio e Batocchio (2012, p 202, grifo nosso):

O administrador deve estabelecer quais são as metas financeiras de seu negócio e, por meio dos instrumentos financeiros, acompanhar seu êxito. Com as demonstrações financeiras e o planejamento financeiro, é possível estabelecer e cumprir as respectivas metas ou redefini-las, se necessário.

Para Kotler (2000), conforme o andamento do plano de negócio, novas situações poderão ocorrer e ajustes nas metas deverão ser realizadas, a fim de promover a eficácia nas decisões adotadas.

Segundo Rosa (2013), o plano financeiro deixará claro aonde foram alocados os investimentos fixos e capital de giro.

Os investimentos fixos são todos os produtos e serviços que a empresa teve que adquirir, para que seu empreendimento possa funcionar de maneira que satisfaça as necessidades, que proporcione o início das atividades. Equipamentos como, máquinas, móveis, utensílios, ferramentas e veículos a ser adquirida, a quantidade necessária, o valor de cada um e o total a ser investido (ROSA, 2013).

Conforme Rosa (2013), o capital de giro é estimativo de recursos que o administrador deve ter para garantir o funcionamento da empresa dentro da normalidade, para compra de mercadorias, financiamento das vendas e o pagamento das despesas.

Outra preocupação que Rosa (2013) deixa em evidência é a estimativa do faturamento mensal da empresa, realizar um cálculo do quanto à empresa pretende faturar por mês, se baseado em informações de mercado. Uma maneira que facilitará neste cálculo é pesquisar o preço praticado pelos concorrentes e os perfis de seus potenciais clientes, quanto estão dispostos a pagar pelo produto oferecido.

Para Rosa (2013), a estimativa dos custos será calculada, conforme os gastos com matéria-prima, material de limpeza, custo de comercialização e com profissionais terceirizados conforme a sazonalidade do mês. Estes custos são denominados de variáveis e aumentam ou diminuem de acordo com o volume produzido.

Na estimativa dos custos de comercialização é onde são estipuladas as margens de comissões, investimento em Marketing, investimentos em pesquisas, treinamentos e capacitações de pessoas, além de impostos dentre outros. Esse tipo de despesa incide diretamente sobre o valor do produto, e também é classificado como um custo variável (ROSA, 2013).

Outro importante fator que não poder ser esquecido para Rosa (2013) é a estimativa dos custos fixos, eles são os gastos que não se alteraram independentemente da quantidade de itens produzidos ou serviços prestados em um determinado período. Por exemplo, despesas com aluguel, energia, salários, encargos sociais, estimativa do custo com depreciação entre outros.

Com o levantamento das informações sobre as estimativas dos custos totais (fixos + variáveis) e as projeções de faturamento, o gestor poderá verificar os resultados de lucro ou prejuízo (ROSA, 2013).

2.4.6.1 Demonstrativo de Resultados

Para Chiavenato (2012), o demonstrativo de resultados é uma ferramenta que demonstra se a empresa teve lucro ou prejuízo em um determinado período. Neste demonstrativo financeiro estarão apresentados os valores da receita bruta e conforme os custos de taxas de produção e de distribuição do período, será apresentado o resultado, podendo ser positivo ou negativo.

Conforme Biagio e Batocchio (2012, p 205):

O demonstrativo de resultado é uma forma ordenada e sistemática de apresentar um resumo das receitas, despesas e lucro (ou prejuízo) em um determinado período. Também transmite uma ideia da quantidade de dinheiro que a empresa irá realmente ganhar. No caso de empresas novas, deve ser projetado para 5 anos; as empresas já em funcionamento, devem conter o histórico de 3 anos, o atual e a projeção para pelo menos 3 anos.

2.4.6.2 Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio representa o quanto sua empresa precisa faturar para pagar todos os seus custos em um determinado período, a partir deste objetivo de faturamento alcançado, o restante das vendas será denominado como lucro. Se o faturamento mensal não atingir os custos totais então haverá prejuízos (DONABELA, 2008). Para Rosa (2013), utilizando as fórmulas a seguir, você pode calcular o ponto de equilíbrio de faturamento, $\text{Ponto de equilíbrio} = \text{Custo Fixo} / \text{Margem de Contribuição}$.

Conforme Rosa (2013), a margem de contribuição será encontrada no demonstrativo de resultado, aonde encontraremos o seguinte cálculo: receita total – custo variável total dividido pela receita total.

2.4.6.3 Lucratividade

Um grande indicador para analisarmos como anda a empresa é vermos se ela está dando lucro e em seguida se estes lucros estão nos níveis desejados pelos administradores (SANTOS, 2010).

Conforme Santos (2010, p. 221), *“A análise do lucro tem um campo maior de utilização porque sua utilização não está restrita à própria empresa. Credores, parceiros comerciais e investidores também necessitam analisar o resultado da empresa”*.

Segundo Rosa (2013), pode-se calcular a lucratividade da empresa da seguinte maneira, $\text{Lucratividade} = \text{Lucro Líquido} \times 100 / \text{Receita Total}$.

Para Rosa (2013), a competitividade da empresa está ligada a lucratividade, pois quanto maior for este índice, maior será a margem de investimento em novos produtos e serviços, na aquisição de novos equipamentos, e etc.

Todas as receitas e despesas que não forem apuradas ou lançadas afetarão a margem de lucro e os resultados apresentados no demonstrativo estarão mascarados, não apresentando a realidade da vida financeira da empresa.

2.4.6.4 Rentabilidade

Segundo Rosa (2013), rentabilidade é um indicador que atrairá investidores ao negócio, através da rentabilidade podemos medir o percentual do capital investido que o empresário recuperará, $\text{Rentabilidade} = \text{Lucro Líquido} \times 100 / \text{Investimento Total}$.

Conforme Rosa (2013), na rentabilidade podemos medir a capacidade econômica, estabelecer o grau de êxito econômico obtido pelo capital investido na empresa.

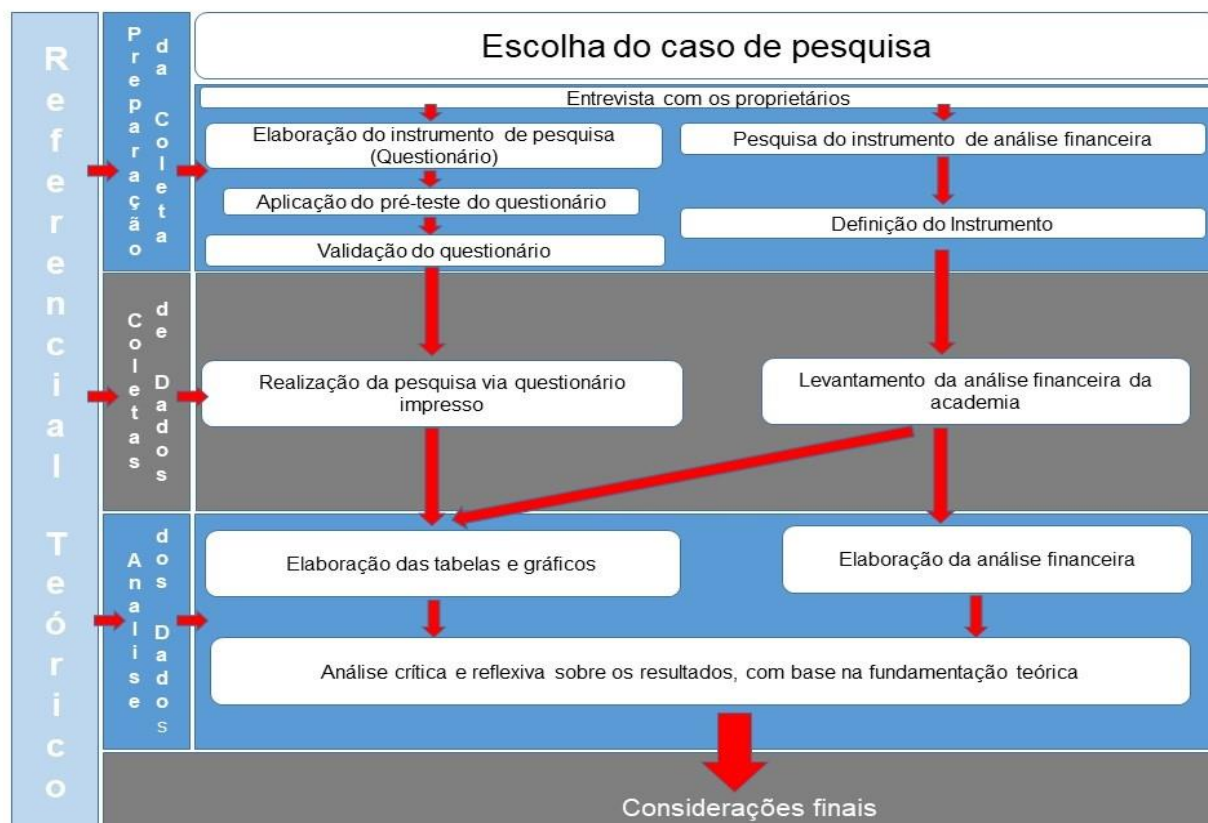
2.4.6.5 Prazo de retorno de investimento

O prazo de retorno de investimento é outro importante indicador de que a empresa vai bem, conforme o prazo indicado o investidor tomará a decisão de entrar no negócio como sócio. Este indicador determina o tempo necessário para que o empreendedor recupere o capital investido em seu negócio: $\text{Prazo de Retorno do Investimento} = \text{Investimento Total} \times 100 / \text{Lucro Líquido}$ (ROSA, 2013).

3 METODOLOGIA

Nesta seção, demonstraremos os procedimentos metodológicos que foram utilizados para o desenvolvimento do plano de negócios elaborado para a academia Fábrica de Monstros. O empreendimento está em funcionamento e situado no bairro Restinga Nova, na cidade de Porto Alegre. A escolha do caso de estudo foi feita por conveniência, a fim de proporcionar a percepção da importância do conhecimento teórico para o desenvolvimento da prática. O presente tema se desenvolveu através de uma pesquisa descritiva, contendo questões com abordagem qualitativa e quantitativa, abertas e fechadas. Segundo Trivinos (1987), pesquisa descritiva caracteriza-se por auxiliar na descrição de características de um conjunto de dados, podendo ser de uma população, um fenômeno ou experiência para o estudo realizado. Para desenvolvimento do presente estudo foi elaborado um desenho de pesquisa conforme demonstrado no quadro 5.

Quadro 5 - Desenho da pesquisa.



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Para a construção do referencial teórico, foram realizadas buscas de livros focados no tema Plano de Negócios, utilizando-se da biblioteca do IFRS Campus Restinga e de bases de dados como o CAPES, Scielo e Google Acadêmico. Na busca dos temas referente ao caso de estudo, foram utilizadas as palavras chaves “Plano de Negócio”, “Gestão de Academias”, “Plano de Marketing” e “Gestor Esportivo”. Além disto, foi feita uma entrevista com os sócios da academia para averiguar a situação da empresa, aquisição da documentação, perfis dos sócios e estrutura organizacional.

A pesquisa do instrumento de análise financeira foi feita através da busca de autores conceituados Rosa (2013) e Biagio e Batocchio (2012) em gestão financeira e portais especializados no tema, o SEBRAE por possuir “Know-how” foi o instrumento escolhido, as planilhas gerenciais disponíveis no portal do Sebrae foram utilizadas, para auxiliar os empreendedores a gerir seu empreendimento (SEBRAE, 2018).

O questionário foi elaborado conforme metodologia desenvolvida por Cooper e Schindler (2003), que em seus estudos desenvolveram uma série de critérios voltados para instrumentos pesquisa. A fim de alcançar os objetivos propostos do presente estudo, o quadro 6 mostra os critérios utilizada para o desenvolvimento do questionário. Foram selecionadas questões já aplicadas em outras pesquisas por diferentes autores, conforme apêndice B.

Quadro 6 - Elaboração de questionários.

		Não é		Possui Duplo Significado	"Delicada"	Complexa	Repetida/ Redundante	Resposta Ineficaz	Pergunta Fechada
		Possui Viés	Pertinente Não está clara ao Grupo						
Grupo de Perguntas	Pergunta01								
	Pergunta02								
	Pergunta03								
	Pergunta04								

Fonte: adaptado Cooper e Schindler (2003).

Foi utilizado como método avaliativo do questionário um teste-piloto (pré-teste), que facilitou ao pesquisador realizar um diagnóstico da ferramenta utilizada.

Uma semana antes da aplicação do questionário na academia, alguns clientes foram convidados por conveniência a realizar o pré-teste do questionário, após 10 alunos realizarem o preenchimento do questionário, foi identificada a dificuldade de compreensão, referente à opção de múltiplas escolhas em algumas questões, desta forma medidas foram adotadas para sanar esta dificuldade no preenchimento do questionário.

O público alvo foi constituído de clientes matriculados na academia, no mês de março de 2018. A estimativa foi de que aproximadamente 200 clientes ativos participassem da amostra. Após 30 dias de coleta de dados, 58 clientes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (anexo A) e responderam o questionário (apêndice C).

Os dados coletados na pesquisa (questionário e levantamento financeiro) foram apresentados através de tabelas mistas com duas ou mais entradas de dados combinadas, gráficos por setor, que ajuda a visualizar a proporção que cada grupo representa no todo, gráficos de colunas com os retângulos representam a frequência observada. Para tanto, foi utilizada a frequência relativa. Segundo Dias (2005), pesquisas que utilizam procedimentos estatísticos são mais utilizadas para manipular dados quantitativos e confirmar suas relações ou características.

Análise crítica e reflexiva sobre os resultados foram sendo descrita à medida que os gráficos e tabelas foram sendo apresentados, conforme ordem de elaboração das questões (apêndice B) e embasadas no referencial teórico.

Diante dos resultados apontados e com o intuito de apresentar as considerações finais, desenvolveram-se percepções e sugestões para melhorar e alavancar o desempenho financeiro da academia Fabrica de Monstros a médio e longo prazos.

4 O PLANO DE NEGÓCIO

Este plano de negócio foi constituído para a reestruturação administrativa da academia de musculação e ginástica, já em funcionamento no bairro Restinga, Porto Alegre – Rio Grande do Sul - Brasil. Constituído através de conceitos de autores renomados em administração, marketing e plano de negócios. A partir do embasamento teórico adquirido com os referidos autores, foi desenvolvido uma análise de mercado, clientes, fornecedores, custos, receitas e estrutura da empresa. Essa análise irá auxiliar nas novas tomadas de decisões dos proprietários da academia.

4.1 Sumário Executivo

A Fábrica de Monstros é uma empresa do ramo prestação de serviços na área da ginástica e musculação, fundada em junho de 2017. A empresa tem como missão contribuir para desenvolver a melhor qualidade de vida e bem-estar dos alunos. O empreendimento está localizado na rua Capitão Pedroso número 579, na cidade de Porto Alegre e é gerenciado Rodrigo Alves Duarte. A elaboração do plano de negócios de uma academia de musculação e ginástica já em funcionamento visa realizar o levantamento dos investimentos e verificar se o empreendimento está gerando rentabilidade. Os objetivos pretendidos com a efetivação da execução do plano de negócio estão divididos na organização gerencial, aspectos jurídicos, legal, implantação de rotinas financeiras e crescimento do número de clientes ativos.

No quadro atual em que se encontra a academia Fábrica de Monstro, a principal dificuldade encontrada é a falta de capital, para investimento em melhores equipamentos e contratação de colaboradores qualificados, para atender as necessidades dos clientes.

O planejamento de marketing e a análise de mercado indicam que existe demanda para o mercado em franco crescimento, sendo que a principal vantagem competitiva é a localização o atendimento e preço competitivo. Com o investimento no mercado fitness, a possibilidade de retorno é positiva, com a conscientização e a enorme demanda da população em busca de saúde e qualidade de vida, o mercado está se mostrando atrativo para o empreendedor.

4.2 Descrição da Empresa

A Rodrigo Alves Duarte - ME é uma empresa do ramo da prestação de serviços da área fitness, foi fundada em junho de 2017. A empresa tem como nome fantasia Academia Fabrica de Monstro Restinga, o empreendimento está localizado na rua Capitão Pedroso número 579 na cidade de Porto Alegre.

A Rodrigo Alves Duarte -ME é uma microempresa, sendo constituída desta forma em razão de benefícios fiscais e burocráticos.

A empresa foi fundada a partir da ideia do proprietário com o propósito de promover o bem-estar e a qualidade de vida dos moradores do bairro.

A empresa é gerenciada por: Rodrigo Alves Duarte, ocupando também a função de educador físico, com 10 anos de experiência nesta função.

A empresa está localizada na rua Capitão Pedroso número 579, local escolhido pelo o número elevado de casa e apartamentos residenciais, dentre outras localizações analisadas. O local também conta com as seguintes facilidades: farmácia, restaurante, centro automotivo e supermercado e está plenamente aprovado pelos seguintes órgãos de fiscalização cadastro nacional de pessoa jurídica, Conselho regional de educação física da 2 região, Alvará de prevenção conta incêndio e alvará de localização.

A empresa utiliza assessoria contábil da Integral, cujos trabalhos são acompanhados por reuniões mensais.

4.3 A Prestação de Serviço

A prestação de serviços está diretamente ligada ao segmento da empresa, o objetivo é oferecer serviços de ginástica, musculação, aulas e atividades físicas aos seus clientes. Podendo assim, oferecer e promover a melhor forma de adquirir saúde e qualidade de vida.

Pretende-se criar um vínculo com os clientes, possibilitando a eles um serviço na hora em que lhes for mais adequado, trazendo suas famílias para um ambiente agradável e de confraternização. O ambiente oferecido é para um convívio melhor com as pessoas, e assim, pretendem-se unir os clientes, através de eventos, conversas que integrem a todos.

Oferece-se comodidade de atividades aos clientes que forem praticar seus exercícios. Tem como ramo definido a prestação de serviços, no qual é oferecido serviços para o corpo, mente e saúde pessoal.

4.4 Aspectos Jurídicos e Legais

A Academia possui registro como micro e pequena empresa, sendo diferenciado pelo governo pelo seu porte, em relação aos impostos e contribuições.

A empresa possui junto à Prefeitura do Município de Porto Alegre o alvará de funcionamento, um atestado de que a academia tem condições de funcionamento. Estando apta e autorizada pela vigilância sanitária, a empresa deve pagar uma taxa contributiva, no montante de R\$ 95,00, referente à inscrição.

Tributações a serem pagas (pelo obstatante do simples) imposto sobre operações relativas à circulação de mercadorias ICMS 2% - ISS 4%, o regime simples a alíquota é de 6%. A empresa terá um quadro de funcionários, por esta razão será necessário saber quais impostos serão devidos. Para cada empregado é necessário ser descontado 8% de sua remuneração para o FGTS.

Por oferecer serviços que necessitam de profissionais com habilitação na sua área, a empresa possui um registro no conselho Educação Física.

Por ser uma empresa prestadora de serviços físicos, é necessário se ter um registro no Conselho Regional de Educação Física (CONFEF), no qual, seguem normas e regulamentos altamente fiscalizados por este órgão competente. Sendo conferidos todos os dados da nova empresa, este órgão tem como regulamentação, uma taxa que a empresa deve pagar para regularizar sua situação, num montante de R\$ 32,00 para possuir o registro junto junta comercial.

4.5 Concorrentes

Como os gestores jamais poderão deixar de analisar e conhecer seus concorrentes diretos se faz necessário conhecer as academias que disputam os mesmos clientes, sendo de muita importância, saber sua localização, os serviços oferecidos e os valores cobrados dos clientes.

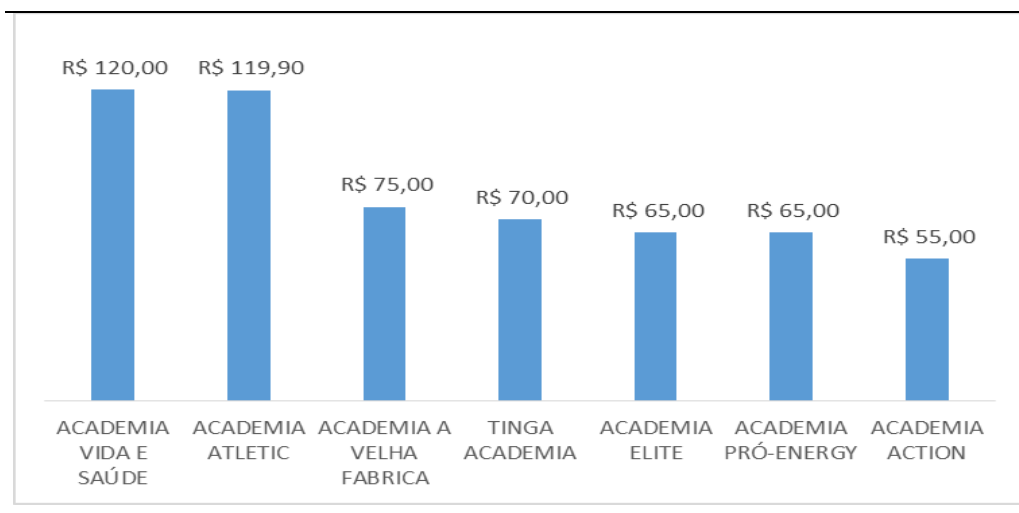
Tabela 5 – Relação dos concorrentes.

Concorrente	
Nome:	ACADEMIA ACTION.
Endereço:	Rua Tenente Arizoly Fagundes Nº 355 a 3 km de distância.
S. Oferecidos:	Musculação.
Preço Médio:	R\$ 55,00.
Nome:	ACADEMIA ATLETIC.
Endereço:	João Antônio da Silva Nº 1770, a 2,5 km de distância
S. Oferecidos:	Musculação, Jump, Ritmos.
Preço Médio:	R\$119,90.
Nome:	ACADEMIA VIDA E SAÚDE.
Endereço:	Acesso A Nº3484, a 3,8 km de distância.
S. Oferecidos	Musculação, Jumba, Pilates, Step R\$ 120,00.
Preço Médio:	R\$ 79,00.
Nome:	TINGA ACADEMIA.
Endereço:	Rua Homero Carlos Simon a 2,2 km de distância.
S. Oferecidos	Musculação.
Preço Médio:	R\$ 70,00
Nome:	ACADEMIA ELITE.
Endereço:	Rua Charles Chaplin Nº 649, a 4,1 km de distância
S. Oferecidos	Musculação.
Preço Médio:	R\$65,00.
Nome:	ACADEMIA PRÓ-ENERGY.
Endereço:	Estrada Barro Vermelho Nº340, a 1,3 km de distância.
S. Oferecidos	Musculação, Luta, Jumba, Pilates.
Preço Médio:	R\$65,00
Nome:	ACADEMIA A VELHA FÁBRICA.
Endereço:	Rua João Antônio da Silveira Nº340, a 1,4 km de distância.
S. Oferecidos:	Musculação, Lutas, funcional.
Preço Médio:	R\$ 75,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Para facilitar a visualização, na figura 5 demonstra os valores cobrados entre os concorrentes.

Figura 5 - Relação dos concorrentes.



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

O Ticket médio do mercado, cobrado pelos concorrentes é de R\$ 81,41. Esta informação servirá como um balizador para a tomada de decisão em relação à gestão financeira da academia.

4.6 Fornecedores

Com a constante evolução tecnológica nas mais diversas áreas, no ramo das academias não é diferente, os equipamentos também evoluíram. A constante atualização dos equipamentos disponibilizados aos alunos, não é apenas um luxo a mais nas academias. É a garantia da oferta de serviços atualizados e com o suporte da melhor tecnologia disponível. Os equipamentos da academia devem ser observados de acordo com as necessidades dos clientes, acompanhando novas tendências.

4.6.1 Fornecedores de Aparelhos

Estes fornecedores são os responsáveis por fornecer a academia os aparelhos para o desenvolvimento das atividades físicas. Os aparelhos de musculação

adquiridos para a abertura da academia foram comprados seminovos de duas academias que fecharam, Canoas Academia e Bill Academia.

Com os equipamentos adquiridos das academias que fecharam renderam um desconto de aproximadamente 48%, em relação aos fornecedores que vendem equipamentos novos, cujo valor total do orçamento R\$ 91.890,00.

O valor investido nos aparelhos foram R\$ 43.980,00 que foram pagos em 12 parcelas. No apêndice A, relacionamos todos os itens adquiridos pela academia.

Tabela 6 – Relação dos fornecedores.

Descrição
<p>A NewFitness oferece assistência técnica e reformas de qualidade para equipamentos profissionais de Musculação e Cardio Life Fitness, Technogym. Acessórios Xtreme. (Vendas Online)</p> <p>Disponível em http://www.newfitness.com.br/?gclid=EAlaIQobChMIyMiyM_Hw2AIVVwWRCh1X5gkBEAAYAiAAEgLWpvD_BwE acessado em 24 janeiro de 2018 as 14:00.</p>
<p>Life Fitness Store Porto Alegre, endereço: R. Dom Pedro II, 800 - São João, Porto Alegre - RS, 90550-141, Telefone: (51) 3239-6586</p> <p>Disponível em https://lifefitness.com.br/facility acessado em 24 janeiro de 2018 as 15:00.</p>
<p>Ergolife Fitness (Vendas Online)</p> <p>Disponível em https://www.ergolife.com.br/ acessado em 24 janeiro de 2018 as 16:00.</p>
<p>Clean Whey (Vendas Online)</p> <p>www.cleanwhey.com.br</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

4.6.2 Fornecedores de Equipamentos

Estes fornecedores são os responsáveis por fornecer os equipamentos para o conforto e segurança dos clientes e colaboradores.

Topdata Sistemas de Automação. (Venda Online) <https://www.topdata.com.br>

4.5.3 Fornecedores de Moveis

A academia possui vestiários espaçosos e bem iluminados com armários individuais para os clientes poderem deixar seus pertences em locais seguros e apropriados, neste sentido os fornecedores são as seguintes:

Tabela 7 – Fornecedores de moveis.

Descrição
Office House Moveis para Escritórios , Rua Cel. Neves, Nº 42 – Porto Alegre, Telefone (51) 3223-0458.
Magazine Luiza (Venda Online) http://www.magazineluiza.com.br/

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

4.6.4 Fornecedores gráficos

Na busca do custo benefício, as empresas prestadoras do serviço gráfico utilizadas para garantir a comunicação visual entre outras necessidades administrativas, são as seguintes:

Tabela 8 – Fornecedores gráficos.

Descrição
Gráfica Buscher - Porto Alegre/RS, Endereço: Ac. N - Restinga, Porto Alegre - RS, 91790-000, Telefone: (51) 3250-6694.
Gráfica Ipanema – Av. Eduardo Prado, 1751 – Bairro Ipanema, Telefone (51) 3246-7472
Krim Comunicação Visual , Av. Voluntários da Pátria, 1905 • Porto Alegre / RS 51 3346.4300 Disponível em < http://www.krim.com.br/ >

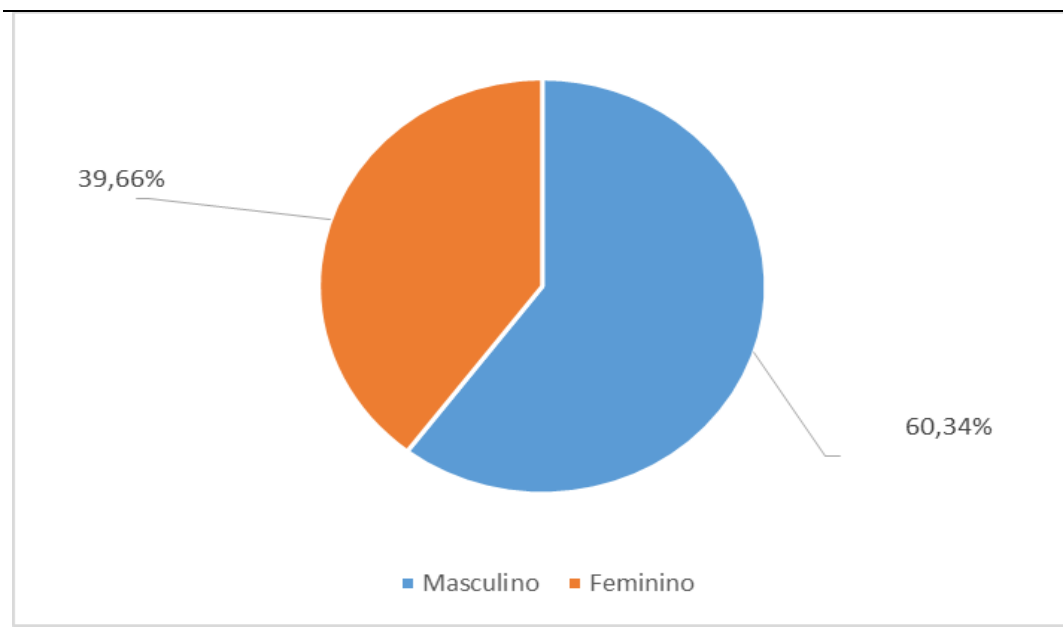
Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

4.7 Clientes

Para o mercado consumidor foi utilizado um questionário mercadológico com 12 questões, aplicado em horário de funcionamento da academia a fim de realizar

um levantamento do perfil dos clientes. Na figura 6 encontra-se o perfil da amostra por gênero. Conforme dados levantados, há predominância do sexo masculino com 60,34% sobre o sexo feminino com 39,66%.

Figura 6 - Gênero.



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

A tabela 9 apresenta uma predominância da faixa etária de 25 a 39 anos com 48,28%, seguido da faixa de 18 a 24 anos com 25,86%, constituindo assim a maioria da população da academia com 74,14%. A partir dos dados coletados o gestor poderá desenvolver atividades que estimulem a faixa etária acima dos 40 anos, esta faixa etária representa 17,24% dos clientes. Pessoas da faixa etária acima de 50 anos, representam um nicho de mercado a ser explorado, aumentando assim o número de clientes matriculados na academia.

Conforme dados levantados, observa-se prevalência dos solteiros com 56,90%, constituindo assim a maioria da população da academia, seguido dos casados com 27,59%.

No tocante ao levantamento do rendimento médio salarial, três faixas salariais que se destacam, de um salário mínimo há cinco salários mínimos com 75,92% da amostra. Tendo em mãos o perfil dos clientes, o gestor poderá ter um balizador em relação aos custos fixo da academia, com a capacidade de seus clientes absorverem a mensalidade compatível com a realidade do mercado.

Em relação ao sexo dos participantes, a distribuição do rendimento médio familiar apresentou diferenças que chamaram atenção, acima de dois salários o sexo feminino apresentou 42,86% em quanto que o sexo masculino indicou 73,53% de prevalência. Nesta questão, 4 alunos não responderam à pergunta.

Apesar do levantamento do rendimento médio ser por família, com base na pesquisa, chama atenção a diferença de rendimento entre os gêneros para as faixas acima de três salários mínimos, para os homens apresentou 50,00%, enquanto que para as mulheres 23,81%.

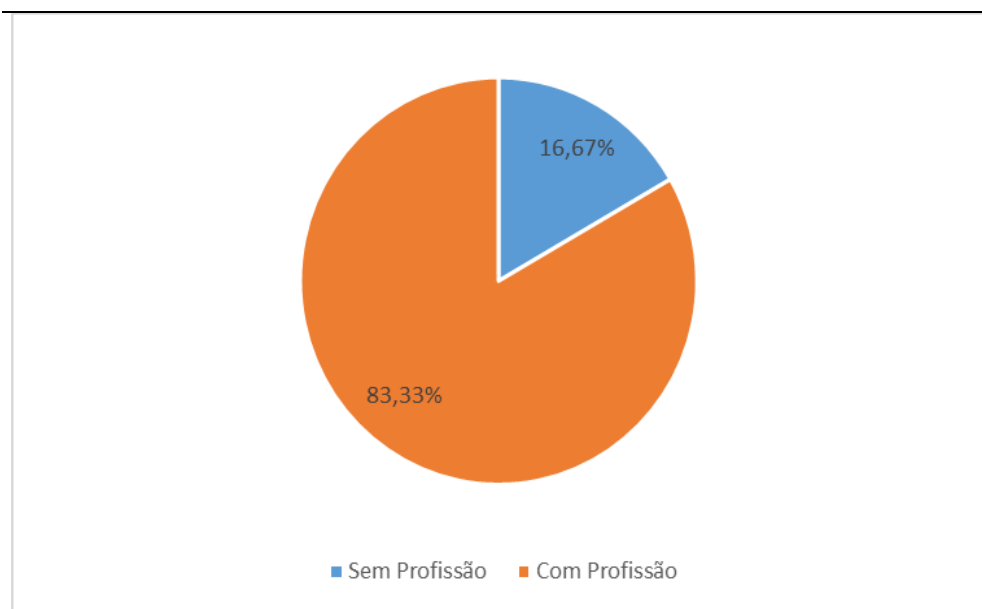
Tabela 9 - Dados demográficos da amostra.

Variáveis	Geral	%	Masculino	%	Feminino	%
Idade	15 a 17 Anos	8,62	15 a 17 Anos	8,57	15 a 17 Anos	8,70
	18 a 24 Anos	25,86	18 a 24 Anos	22,86	18 a 24 Anos	30,43
	25 a 39 Anos	48,28	25 a 39 Anos	51,43	25 a 39 Anos	43,48
	40 a 49 Anos	13,76	40 a 49 Anos	11,43	40 a 49 Anos	17,39
	50 a 59 Anos	3,45	50 a 59 Anos	5,71		
Estado Civil	Solteiro(a)	56,90	Solteiro(a)	65,71	Solteiro(a)	43,48
	Casado(a)	27,59	Casado(a)	28,57	Casado(a)	26,09
	União Estável	8,62	União Estável	2,86	União Estável	17,39
	Divorciado(a)	6,90	Divorciado(a)	2,86	Divorciado(a)	13,04
Rendimento Médio	Sem rendimentos a menos de meio salário Mínimo.	5,56	Sem rendimentos a menos de meio salário Mínimo.	5,88	Sem rendimentos a menos de meio salário Mínimo.	4,76
	Meio s menos de 1 salário mínimo.	7,41	Meio s menos de 1 salário mínimo.	2,94	Meio s menos de 1 salário mínimo.	19,05
	1 a menos de 2 salário mínimo.	24,07	1 a menos de 2 salário mínimo.	17,65	1 a menos de 2 salário mínimo.	33,33
	2 a menos de 3 salário mínimo.	22,22	2 a menos de 3 salário mínimo.	23,53	2 a menos de 3 salário mínimo.	19,05
	3 a menos de 5 salário mínimo.	29,63	3 a menos de 5 salário mínimo.	35,29	3 a menos de 5 salário mínimo.	19,05
	5 salários mínimos ou mais.	11,11	5 salários mínimos ou mais.	14,71	5 salários mínimos ou mais.	4,76

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

A predominância dos clientes que possuem profissão está representada com 83,33% da amostra, nesta questão, 4 alunos não responderam à pergunta (figura 7).

Figura 7 - Amostra profissional.

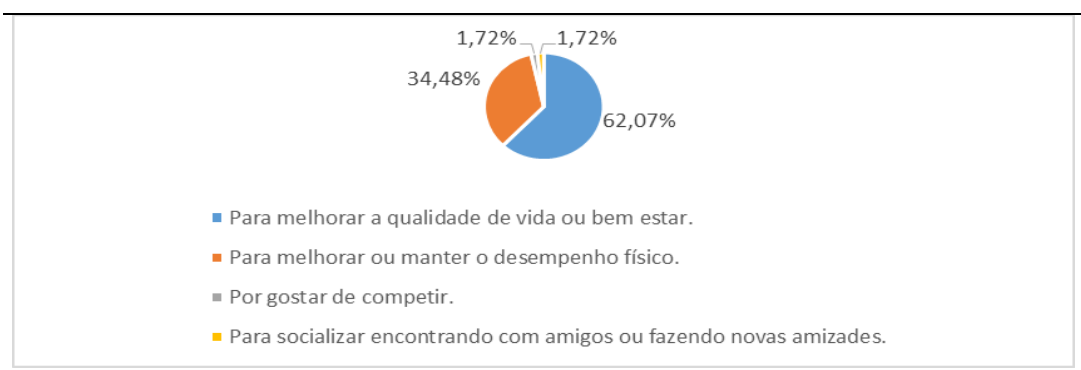


Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Os motivos que levam as pessoas a praticar atividades físicas são os mais variados, no entanto o gestor da academia deverá ter a noção da preferência de seus clientes e por quais motivos os clientes buscam seus serviços. Segundo dados levantados, há predominância de 62,07%, para a opção “para melhorar a qualidade de vida ou bem-estar” e com 34,48%, para a opção “para melhorar ou manter o desempenho físico” totalizando 96,55% da amostra.

Conforme demonstrado na tabela 2, em pesquisa realizada por PNUD (2017) 32,7% da amostra realizaram atividades físicas esportivas - AFEs “Para melhorar a qualidade de Vida ou bem-estar” esta tendência se confirma com a prevalência demonstrada na pesquisa realizada com os clientes da academia (figura 8).

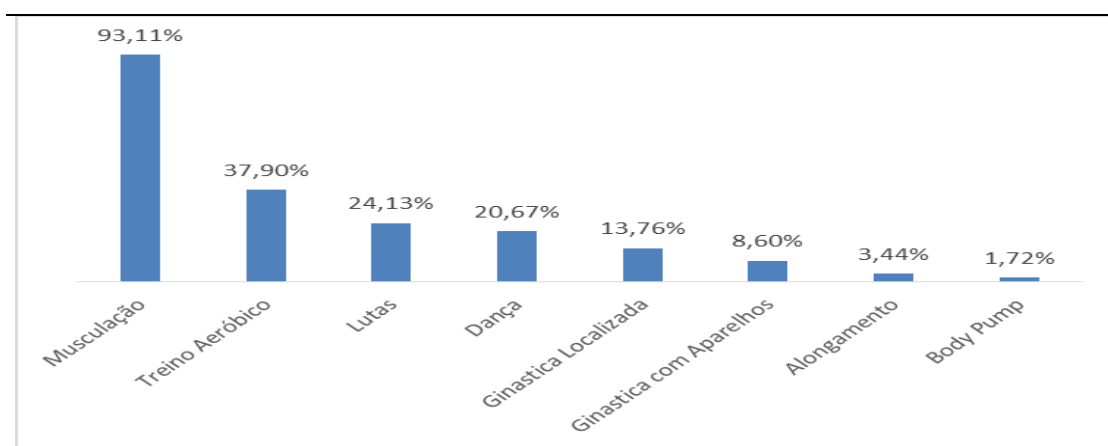
Figura 8 - Motivo para a prática de atividades físicas e esportivas.



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Na preferência dos exercícios mais praticados, a opção por musculação aparece em 93,11%, da preferência dos alunos, que se utilizam desta modalidade associado a outras modalidades para o seu desenvolvimento físico. Neste sentido o gestor deverá ficar atento aos indicadores relacionados aos demais serviços, para avaliar as preferências como aponta a pesquisa realizada junto aos clientes, dança e lutas aparecem com 44,80% e os treinos aeróbicos com 37,90% dos exercícios físicos praticados (figura 9).

Figura 9 - Exercícios físicos praticados.

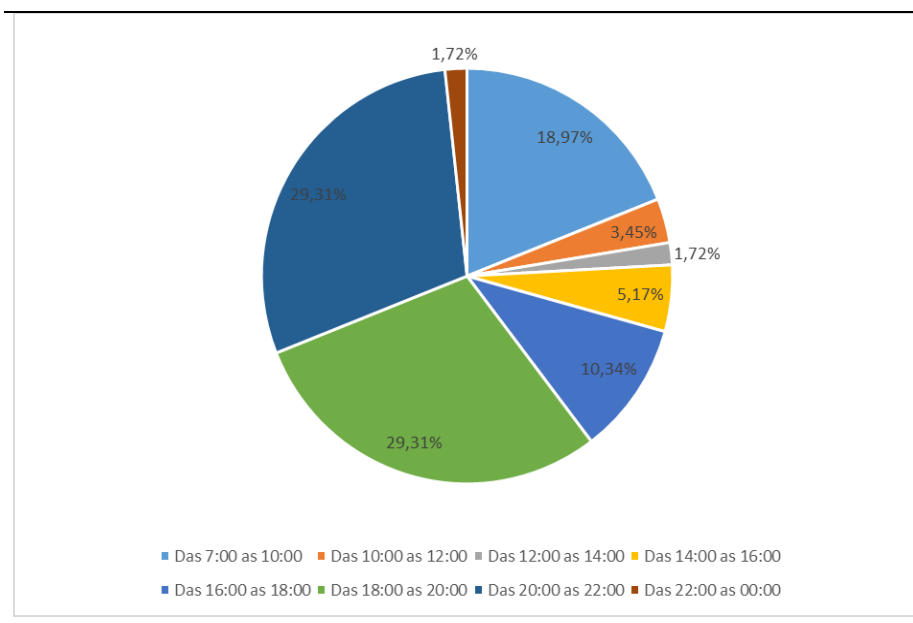


Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

A partir dos dados levantados, demonstra-se a prevalência dos horários noturnos. Estes horários desprendem de mais recursos humanos, para o desenvolvimento da qualidade do serviço prestado e do atendimento. Somando os

horários das 18h00min às 22h00min totaliza-se que 58,62% dos clientes que optam por este período para praticar atividades físicas na academia (figura 10).

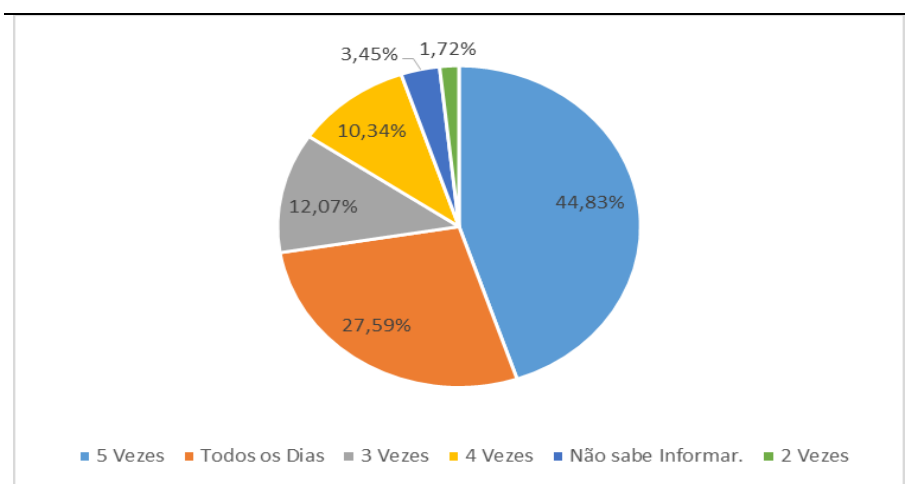
Figura 10 - Horário de realização das atividades físicas.



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Outro importante balizador é a frequência de utilização da academia por parte dos clientes, pois partir dele o gestor da academia poderá estabelecer um número médio de frequência de seus clientes. Duas das opções se destacam conforme demonstra figura 11, 44,83% para 5 vezes por semana e 27,59% para todos os dias de atividades na academia.

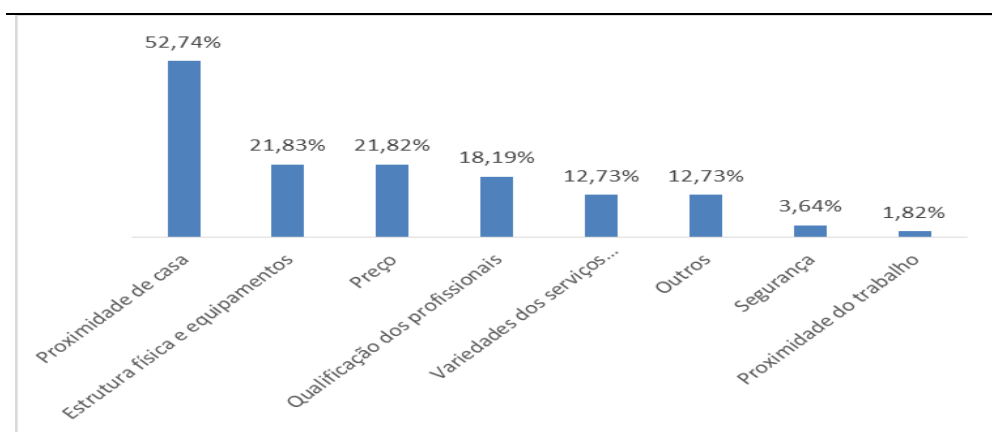
Figura 11 - Frequência semanal de uso da academia.



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Os motivos para trocar de academia também ganharam relevância, neste item a prevalência de desvio foi de 52,74%, que corresponde a opção de proximidade de casa. A partir deste diagnóstico, academias perto ou em bairros com grande número de casas tendem a se beneficiar com aquisição de novos clientes. Com base neste diagnóstico o gestor terá a visão das necessidades de seus clientes. Nesta questão, 3 alunos não responderam à pergunta (figura 12).

Figura 12 - Motivos para trocar de academia.



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Na tabela 10, diversos indicadores de satisfação estão representados, os horários disponibilizados para o atendimento dos clientes da academia obtiveram aceitação de 50,00% para a opção plenamente satisfeitos em relação ao horário de atendimento, 17,24% muito satisfeito e 31,03% satisfeitos.

A predominância da satisfação dos clientes em relação à localização, destacou-se as opções de plenamente satisfeito com 43,86% e muito satisfeito com 29,82%, constituindo assim a maioria da população da academia com 73,42%. Com base na Tabela 10, constatou-se que para os clientes da academia a localização é um fator importante para a manutenção dos clientes. Nesta questão, um aluno não respondeu à pergunta.

A satisfação dos clientes em relação ao preço pago pelo serviço prestado destacou-se a opção plenamente satisfeito com 43,86%. Este é uma variável muito importante que deverá ser analisada, conforme os indicadores financeiros da academia. Um aluno não respondeu esta pergunta.

Conforme demonstrado nos indicadores retirados da pesquisa, fica fácil observar a grande satisfação dos clientes em relação ao atendimento. Este último,

destacou-se nas opções: plenamente satisfeito e muito satisfeito, que somados atingiram 70,69%. Sendo assim, priorizar o atendimento proporciona altos níveis de fidelização dos clientes.

A qualidade dos professores apresentou a opção plenamente satisfeito com 37,93% e muito satisfeito com 31,03%, constituindo assim a maioria da população da academia com 68,96%.

A manutenção dos equipamentos, apresenta uma visão crítica na preferência dos clientes. Observou-se que a opção plenamente satisfeito, teve uma queda acentuada em relação aos itens anteriores ficando em 18,97% e muito satisfeito com 22,41%. Destaca-se que a qualidade dos equipamentos está diretamente relacionada a principal atividade desenvolvida pelos clientes, conforme demonstrado na figura 9.

Em relação ao ambiente, 15,79% dos clientes sentem-se plenamente satisfeito e muito satisfeito com 33,33%. Chama atenção que a opção pouco satisfeito, aparece com 7,02%. Focar no ambiente em que os clientes se sintam à vontade favorece a amizade entre os frequentadores, torna este item em um facilitador para a fidelização dos alunos. Nesta questão, um aluno não respondeu à pergunta.

Os equipamentos também apresentaram uma visão crítica por parte dos entrevistados, o que confirma os dados referente a manutenção dos equipamentos. Observa-se a queda na satisfação dos clientes, a opção plenamente satisfeito, ficou com índice de 15,52%, o mais baixo em relação aos demais itens. Este indicador serve para chamar atenção do gestor da academia. Conforme a figura 9, 93,11% dos alunos utiliza a musculação como preferência em suas atividades físicas. Neste sentido a qualidade dos equipamentos é de grande importância para a fidelização e manutenção dos clientes.

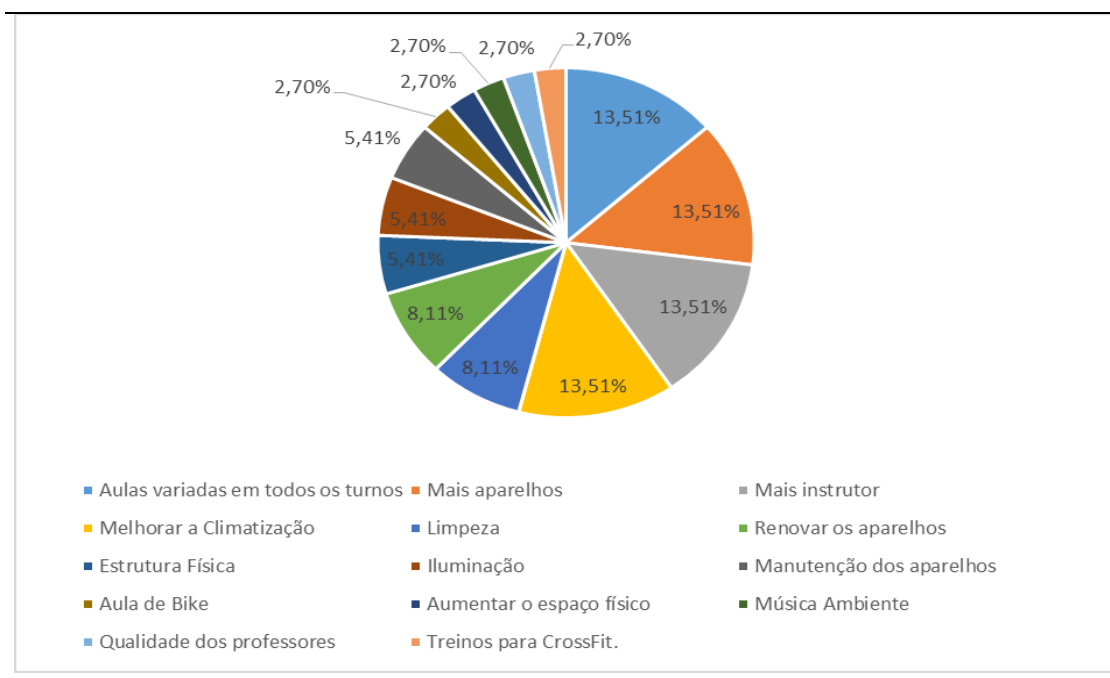
Tabela 10 - Indicadores de satisfação.

Grau de Satisfação	Horários %	Localização %	Preço %	Atendimento %	Professores %	Manutenção %	Ambiente %	Equipamentos %
Plenamente Satisfeito	50,00%	43,86%	43,86%	43,10%	37,93%	18,97%	15,79%	15,52%
Muito Satisfeito	17,24%	29,82%	24,56%	27,59%	31,03%	22,41%	33,33%	25,86%
Satisfeito	31,03%	24,56%	31,58%	25,86%	27,59%	53,45%	43,86%	55,17%
Pouco Satisfeito	1,73%	1,76%	0,00%	3,45%	3,45%	5,17%	7,02%	3,45%
Insatisfeito	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Equipamentos de boa qualidade foi a constatação mais solicitada em relação às sugestões de melhorias: mais aparelhos, manutenção dos aparelhos e renovar os aparelhos totalizaram 27,03% das sugestões. Outras necessidades estão relacionadas ao espaço físico e climatização que corresponde a 21,62% das sugestões. Com base nas informações anteriores o gestor deverá priorizar aparelhos e serviços que proporcionem altos níveis de eficiência e satisfação. Com base em sua pesquisa referente ao perfil de seus clientes o proprietário de academia que focar sua gestão na competitividade do mercado e nos resultados, poderá utilizar diversas ferramentas de tendências de mercado e atividades de capacitação (figura13).

Figura 13 – Sugestões a academia.



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

4.8 Marketing

4.8.1 Análise de Mercado

Conhecer o perfil do cliente, fornecedores, concorrentes e suas características são fatores importantes para potencializar a empresa no mercado. Bem como, identificar o segmento mais lucrativo, detectar novas tendências, identificar se o mercado é capaz de absorver os preços dos produtos e por quanto poderão ser

vendidos. Neste sentido, alguns aspectos relacionados ao empreendimento deverão ser analisados e identificados como:

Setor: A prestação de serviços no âmbito da saúde e qualidade de vida através das academias de ginásticas é um mercado que vem crescendo. Com a conscientização de pessoas em busca de um espaço que proporcione alcançar este objetivo, o bairro Restinga possui uma grande população, que estão em busca de opções para prática da atividade física.

Tamanho do mercado: Embora o mercado esteja em grande crescimento, a Fábrica de Monstro pretende focar-se nos clientes que buscam a saúde e qualidade de vida e condicionamento físico. Segundo o senso do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística IBGE (2010), a população do bairro Restinga está estimada em 51.569 pessoas, correspondendo a 3,7 da população de Porto Alegre. A Restinga é considerada um bairro dormitório, e com a localização da academia ao redor de diversas casas e prédios residenciais. A academia engajou-se na proposta de facilitar o acesso à ginástica e musculação através de um serviço de custo acessível.

Oportunidades e ameaças: Nas oportunidades identificadas, destacam-se o crescente número de pessoas que passaram a dar importância e investir na área da saúde em todos os seus aspectos (físico, mental, social) através da busca de atividades Físicas.

Com o investimento em moradia e o incentivo do governo para a compra da casa própria por parte da população, a região sul de Porto Alegre, recebeu um aumento significativo do número de moradores, aumentando ainda mais a população da Restinga.

Para o tamanho populacional do bairro, o número de academias representa na figura 5 (sessão 4.5 concorrentes), há uma grade oportunidade de crescimento no mercado.

Entre as principais ameaças estão relacionadas situação econômica, financeira e a falta de tempo livre para o lazer, além dos valores elevados dos equipamentos de academias e dos aluguéis de imóveis que atendam às características e necessidades do empreendimento.

4.9 Estratégia de Marketing

Um dos principais pontos de um plano de marketing é o planejamento, como onde o gestor deverá posicionar-se no mercado e projetar onde como quer chegar, definir suas metas, definir seu público-alvo e traçar as ações para o alcance dos objetivos. Neste sentido, destaca-se alguns pontos importantes:

Produto: O principal serviço prestado é o treinamento físico, ofertado aos clientes que está dividido em: musculação, treinamento funcional, condicionamento físico e avaliações físicas. O horário de atendimento será das 7h30 horas da manhã até as 14 horas e das 15h30 às 23h. Entregar o serviço que o cliente quer, atender as necessidades e expectativas do aluno e não o que o proprietário acha que é o melhor para o cliente.

Ciclo de vida: O principal desafio é manter o público motivado para malhar, com a proposta de estar atento às tendências do mercado, a gestão da academia implantará atividades de serviços e produtos, de forma que atendam a demanda dos clientes, observando as características do público que frequenta a academia, disponibilizando recursos materiais e humanos, para atender as necessidades dos clientes.

Preço: Tendo em vista a realidade atual da estrutura física da academia, serão considerados três fatores: a qualidade dos equipamentos, o valor praticado no mercado concorrente e custo total de produção das atividades.

Considerando o principal serviço, a musculação, que está com o valor de R\$55,00 atualmente, promoções serão desenvolvidas, como vendas casada também conhecida como treino compartilhado, em que o aluno que se matricular com o seu cônjuge ganhará desconto em sua mensalidade, planos de captação e fidelização, com durações semestrais e ganharão descontos de 10%. Replicando as mesmas condições para os demais produtos e serviços.

Promoção e propaganda: Para cada serviço, o valor unitário diminuirá à medida que o período de contratação for aumentando. Além de fidelizar o cliente e garantir uma opção de promoção, a continuidade da prática da atividade física desenvolverá o benefício à saúde e a aquisição de hábitos saudáveis.

Desenvolver ações sociais para a comunidade, festas em datas comemorativas junto às crianças do bairro, estimular atividades recreativas e

competições nas escolas do bairro, com suporte de material e pessoal, são outras medidas a serem adotadas pela academia.

Além disto, também é possível a proposição das seguintes atividades: Estimular clientes de representatividade a falar bem da academia nas mídias sociais. Estabelecer rede de relacionamento com os colaboradores e alunos a fim de desenvolver plano de captação de novos clientes.

Serviço ao cliente (venda e pós-venda): Na fase de captação de novos clientes, a academia Fábrica de Monstros, realizou em conjunto com o autor deste trabalho, uma pesquisa de mercado, com o propósito de levantar as principais necessidades e desejos dos potenciais clientes, bem como o perfil socioeconômico, proporcionando assim o melhor entendimento do mercado em que atua.

No âmbito do pós-venda, serão realizadas pesquisas de satisfação periodicamente junto aos clientes matriculados, e os relatórios com indicadores de desempenho gerados a partir da pesquisa, serão encaminhados aos responsáveis.

Outra sugestão é o Calendário Temático, em que a academia oferecerá a cada mês com uma programação especial, voltada para a preparação física e estética, entre outras. A programação será especialmente elaborada para o cliente, alavancando ainda mais o negócio.

Relacionamento com o cliente: Com base nos indicadores apresentados na tabela 10 (sessão 4.7 Clientes), o relacionamento com os clientes já demonstra índices satisfatórios, manter um relacionamento personalizado e próximo de seus alunos, tornará o atendimento um diferencial, impulsionando ainda mais a fidelização dos clientes.

4.10 Financeiro

O plano financeiro tem como objetivo principal avaliar aspectos econômicos da empresa, demonstrando através da gestão financeira o controle dos investimentos, os custos, as receitas e análises da viabilidade do negócio. A partir deste momento, será visto a atual situação financeira da academia.

4.10.1 Investimento Fixo

Através da discriminação dos investimentos fixos, apresenta-se os investimentos realizados pela academia, sendo possível verificar todos os valores aplicados no empreendimento (tabela 11).

No apêndice A, apresentamos todos os itens de maneira detalhada.

Tabela 11 - Investimento Fixo.

DISCRIMINAÇÃO	VALOR R\$	%*
Construções	1.600,00	4,0%
Pinturas e Instalações elétricas	1.600,00	
Máquinas e Equipamentos	35.630,00	10,0%
Televisão	1.000,00	
Aparelhos de Musculação	28.000,00	
Aparelhos Diversos	5.930,00	
Freezer	700,00	
Móveis e Utensílios	4.200,00	10,0%
Armário Alunos	300,00	
Extintores de incêndio	200,00	
Balcão de Recepção	200,00	
Bebedouro	200,00	
Cadeiras	150,00	
Lixeiras	400,00	
Banner para Fachada	250,00	
Mesa Cozinha	100,00	
Espelho	2.400,00	
Computadores	2.550,00	20,0%
Computador	2.000,00	
Modulo Som	100,00	
Caixas de Som	200,00	
Máquina de Cartão	150,00	
Cabos de rede e Hub	100,00	
Total Investimento Fixo	43.980,00	379,75

* - Percentual de depreciação por grupo.

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

4.10.2 Custos Fixos

A descrição de todos os custos fixo na academia, e seus valores, referentes aos gastos mensais. Chama atenção os valores pagos, referentes aos salários e pró-labores, representam 45,7% das despesas fixas. E o aluguel que contribui com 27,14%, totalizando somente nestes dois itens 72,84% dos custos fixos (tabela 12).

Tabela 12 - Custos fixos.

Discriminação	Valor
Mão de Obra + Encargos	1.375,60
Retirada dos Sócios (Pró-Labore)	2.775,00
Água	100,00
Luz	700,00
Telefone	160,00
Contador	200,00
Despesas com Veículos	
Material de Expediente e Consumo	150,00
Aluguel	2.500,00
Seguros	
Propaganda e Publicidade	
Depreciação Mensal	379,75
Manutenção	260,00
Condomínio	
Despesas de Viagem	
Serviços de Terceiros	600,00
Ônibus, Táxis e Selos	
Outros	10,00
IPTU	10,00
TOTAL:	9.210,35

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

4.10.3 Receitas

A descrição de todas as receitas da academia, com as quantidades, custos e a demonstração do preço de venda, apresentam o faturamento mensal referente ao período de março 2018. Conforme demonstra a tabela 13, a venda de suplementos alimentares é o único produto à venda, com custo unitário de R\$100,00 referente a compra do produto junto ao distribuidor mais o custo de comercialização de R\$36,00, totalizando o custo de produção total de R\$136,00, proporcionando a margem de lucro neste produto de 25% para este item.

Tabela 13 – Estimativa de faturamento de produtos.

Descrição do Produto	Estimativa de Custos			Estimativa de Vendas	
	Vendas Unitárias	Custo Unit.	Custo da Mercadoria	Preço de Venda Unitário	Faturamento
Suplementos	10	136,00	1.360,00	170,00	1.700,00
		-	-	-	-
		-	-	-	-
		-	-	-	-
	CMV	1.360,00	TOTAL DE PRODUTOS		1.700,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Na estimativa de faturamento dos serviços chama atenção o valor pago a parceiros no desenvolvimento de algumas atividades, com 50% a 60% do valor repassado para os mesmos, ao somar os custos fixos e custos variáveis. Contata-se que o custo total de produção é maior que o valor cobrado do cliente, apresentando prejuízo. No item em que apresenta o serviço prestado Jiu jitsu Kids, fica fácil observar esta situação (tabela 14).

Tabela 14 – Estimativa de faturamento de serviços.

Descrição do Serviço	Estimativa de Custos			Estimativa de Vendas	
	Vendas Unitárias	Custo Unit.	Custo Direto do Serviço	Preço de Venda Unitário	Faturamento
Musculação.	123			55,00	6.765,00
Musculação e Ginástica.	31			69,00	2.139,00
Musculação e Capoeira.				90,00	
Capoeira Adulta.	4	36,00	144,00	60,00	240,00
Capoeira Kids.	11	24,00	264,00	40,00	440,00
Capoeira Infantil e Musculação.				70,00	
Jiu jitsu Kids.	3	25,00	75,00	50,00	150,00
	Custo Direto	483,00	TOTAL DE SERVIÇOS		9.734,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Conforme demonstrado na tabela 15, os serviços possuem 85,1% do faturamento da academia. Com isso, a venda de produtos relacionado ao mundo esportivo é uma opção a ser melhor explorado, estimulando o faturamento da academia.

Tabela 15 – Estimativa de faturamento mensal.

	Custo Direto	Faturamento	% do Faturamento
Produtos	1.360,00	1.700,00	14,9%
Serviços	483,00	9.734,00	85,1%
Total	1.843,00	11.434,00	

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

4.10.4 Custos Variáveis

Os custos variáveis da academia, na atual situação representam 17,62% das despesas, como demonstra a tabela 16, apesar deste índice ser baixo, favorecendo para a elevação da margem de contribuição 82,38% (tabela 18), os indicadores não são positivos. A previsão de custos com (Custo da Mercadoria + Custo do Serviço + Previsão de Inadimplência) representam R\$2.014,51 das despesas mensais da academia.

4.10.5 Indicadores de viabilidade do negócio

Com base nos dados apurados (tabela 16), o diagnóstico da realidade financeira da academia é apresentado, através do percentual mensal de lucratividade de 1,83%, a margem de lucro praticamente inexistente. Com este índice, ações estratégicas e o desenvolvimento de um Plano de Marketing, deverão ser realizados urgentemente, conforme sugerido na sessão 4.8 Marketing, com o objetivo de capitalizar novos clientes, alavancando a lucratividade da academia a curto e a médio prazo.

Tabela 16 – Resumo Financeiro.

Faturamento	11.434,00	
Custos Variáveis	2.014,51	17,62%
Custos Fixos	9.210,35	80,55%
Investimentos	-	0,00%
Resultado	209,14	1,83%

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Na atual situação financeira o ponto de equilíbrio está sendo alcançado, mas com pouca margem de lucro. Após o levantamento da realidade financeira da

academia e com base no feedback, que está sendo passado para o proprietário da academia Fábrica de Monstros, ações já foram tomadas e estão sendo desenvolvidas para melhorar os indicadores de desempenho (tabela 17).

Tabela 17 – Ponto de equilíbrio.

		Operacional	
Mensal		11.180,13	
Diário		447,21	
		Financeiro	
Mensal		11.180,13	
Diário		447,21	
		Econômico	
Lucro Desejado		2.000,00	17,49%
Mensal		13.607,86	
Diário		544,31	
Dias Úteis		25	

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Com base na pesquisa de satisfação realizada com os clientes da academia demonstrada na tabela 10 (sessão 4.7 clientes), o preço é um item cujos clientes demonstraram altos indicadores de satisfação, somando-se a este diagnóstico, a pesquisa de mercado realizada em relação aos concorrentes na figura 5 (4.5 concorrentes), demonstra a diferença do valor cobrado pela academia Fábrica de Monstros que é de R\$55,00 e o ticket médio cobrado pelos concorrentes que é de R\$ 81,41. A adequação do valor cobrado é uma opção em curto prazo para melhorar os indicadores financeiros, sendo que uma ação de marketing com o objetivo de aumentar o número de candidatos Ativos demonstra ser a melhor opção para melhorar os indicadores financeiros.

Apesar dos indicadores não apresentarem resultados satisfatórios, a margem de contribuição apresenta 82,38% em virtude do principal produto de venda da academia possuir custos variáveis baixos.

A rentabilidade apresentada de 0,48% é outro indicador de preocupação, com a margem de rendimento da poupança em torno de 0,37%, conforme divulgado pelo Banco Central do Brasil para o mês de março de 2018. Na prática, significa que a

empresa agregou R\$ 0,26 sobre o trabalho de produção e comercialização do seu maior produto de musculação avaliado em R\$ 55,00.

A Lucratividade é um indicador de eficiência, o percentual que indica qual é o lucro ou prejuízo que a organização consegue produzir com o trabalho desenvolvido. Com o índice de 1,83% apurado nos indicadores na coleta de dados na academia Fábrica de Monstros, demonstra os custos fixos elevados em relação ao faturamento mensal.

O prazo de retorno do investimento é um indicador de atratividade. É de acordo com ele que você saberá em quanto tempo vai recuperar todo o dinheiro investido e começará a ter, de fato, lucros. Com base nos indicadores apurados, há uma necessidade imediata de crescimento, pois a taxa de retorno está nula no quadro atual (tabela18).

Tabela 18 – Indicadores de desempenho.

Margem de Contribuição		82,38%	
Operacional			
Resultado Final			

Rentabilidade			
Operacional		0,48%	
Resultado Final		0,48%	

Endividamento Geral			
Grau de Endividamento		0,00%	

Lucratividade			
Operacional		1,83%	
Resultado Final		1,83%	

Prazo de Retorno do Investimento			
Operacional		Superior a 60 meses	
Resultado Final		Superior a 60 meses	

Taxa de Retorno			
TMA - Taxa Mínima de Atratividade		11,25%	
TIR - Taxa Interna de Retorno		Inferior a zero	
VPL - Valor Presente Líquido		(235.153,47)	

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

4.10.6 Demonstrativo de resultado exercício

Com base na realidade, financeira apurada no demonstrativo de resultados, os impostos não apresentam valores pagos correspondentes ao mês corrente, apresentando distorção dos indicadores. Os valores referentes a estes itens, estão sendo levantados e serão parcelados, conforme regulamentação da prefeitura de Porto Alegre, valores estes que serão incorporados nas despesas dos próximos meses (tabela 19).

Tabela 19 – DRE.

1. Receita Total		11.434,00	100,00%
Vendas (à vista)		11.434,00	100,00%
Vendas (a prazo)		0,00	0,00%
2. Custos Variáveis Totais		2.014,51	17,62%
Previsão de Custos (Custo da Mercadoria + Custo do Serviço)		1.843,00	16,12%
Impostos Federais (PIS, COFINS, IPI ou SUPER SIMPLES)	0,00%	0,00	0,00%
Impostos Estaduais (ICMS)			
Imposto Municipal (ISS)			
Previsão de Inadimplência	1,50%	171,51	1,50%
Comissões		0,00	0,00%
Cartões de Crédito e Débito		0,00	0,00%
Outros Custos Variáveis		0,00	0,00%
3. Margem de Contribuição		9.419,49	82,38%
4. Custos Fixos Totais		9.210,35	80,55%
Mão-de-Obra + Encargos		1.375,60	12,03%
Retirada dos Sócios (Pró-Labore)		2.775,00	24,27%
Água		100,00	0,87%
Luz		700,00	6,12%
Telefone		160,00	1,40%
Contador		200,00	1,75%
Despesas com Veículos		0,00	0,00%
Material de Expediente e Consumo		150,00	1,31%
Aluguel		2.500,00	21,86%
Seguros		0,00	0,00%
Propaganda e Publicidade		0,00	0,00%
Depreciação Mensal		379,75	3,32%
Manutenção		260,00	2,27%
Condomínio		0,00	0,00%
Despesas de Viagem		0,00	0,00%
Serviços de Terceiros		600,00	5,25%
Ônibus, Táxis e Selos		0,00	0,00%
Outros Custos Fixos		10,00	0,09%
5. Resultado Operacional		209,14	1,83%
6. Investimentos		0,00	0,00%
Financiamento		0,00	0,00%
7. Imposto Renda Pessoa Jurídica e Contribuição Social (Presumido/Real)		0,00	0,00%
Imposto de Renda Pessoa Jurídica - IRPJ		0,00	0,00%
Contribuição Social - CS		0,00	0,00%
8. Resultado Líquido Financeiro		209,14	1,83%

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a elaboração do presente estudo, é perceptível que o mercado no qual a academia de Musculação Fábrica de Monstros está inserida e atuando no bairro Restinga na zona sul de Porto Alegre, demonstra ser uma área de grande crescimento. Ficaram constatadas com a elaboração do plano de negócio, que o trabalho apresenta uma série de etapas necessárias para que o empreendimento se torne rentável, produzindo os resultados desejados tanto no âmbito financeiro quanto na satisfação do cliente através do produto apresentado.

No decorrer do desenvolvimento do plano de negócios, foi feito um levantamento das principais dificuldades vividas por proprietários de academias na área administrativa. A falta de formação na gestão de negócios apresentou índices elevados, demonstrando que a maior parte dos gestores de academias são professores de educação física. Os aspectos jurídicos e legais que envolvem a formação e a continuidade de um empreendimento foram detalhados, apresentando conformidade perante a legislação vigente.

O levantamento financeiro e suas rotinas de controle de receitas e despesas foram analisados, apresentando resultados preocupantes que alertaram os proprietários da academia. Com um investimento fixo elevado para o faturamento mensal, e com uma margem de lucro praticamente inexistente, principalmente porque não se considerou os impostos, ações corretivas começaram a ser realizadas imediatamente realizadas durante o desenvolvimento do presente trabalho. A academia possui um sistema de automação, que está sendo subutilizado, com ferramentas de controles como contas a pagar e a receber. Que não estavam sendo utilizadas adequadamente, a falta de manutenção e atualização do cadastro do cliente deixa o contato com os clientes praticamente inviável. Ações de atendimento pós-vendas não estavam sendo realizadas, como entrar em contato com clientes ativos com baixo índice de presença na academia e tão pouco entrar em contato com ex-alunos, a fim de buscar os clientes que deixaram de frequentar a academia. A partir do desenvolvimento do projeto, iniciou-se rotinas de trabalhos para aproveitar as ferramentas administrativas, proporcionando ao gestor, parâmetros confiáveis para a tomada de decisão.

Além dos indicadores financeiros, outro ponto que o proprietário deverá prestar atenção é a pesquisa de satisfação de seus clientes, no diagnóstico

desenvolvido e aplicado com 58 clientes ativos. Dados relevantes foram vistos, positivamente e negativamente. O principal problema apontado pelos alunos da academia Fábrica de monstros foi à qualidade dos equipamentos, destacando-se positivamente o preço cobrado e o atendimento.

Diante dos dados apresentados, fica como sugestão para alavancar o crescimento da academia o desenvolvimento de ações de marketing. Sugere-se assim, parcerias com empresas, para estimular e facilitar atividades físicas. O gestor deverá pôr em prática as ações visando o bem-estar dos colaboradores das empresas parceiras. Como também, inovações de serviços e planos de fidelidades para gerar vantagens aos clientes. O marketing digital é uma ferramenta utilizada nos dias atuais e como impulsionadora de relacionamento com o público. Sobre tudo reter clientes ativos é o primordial para a sustentabilidade financeira e crescimento da academia.

O planejamento a médio e longo prazo, deverá ser flexível diante da realidade. Empreender sem planejamento é um risco que pode ser evitado. O plano de negócios, apesar de não ser uma garantia de sucesso, orientará, na tomada de decisões, a fim de seguir na busca da finalidade estabelecidos.

Assim, atingiu-se o objetivo deste trabalho, com a elaboração do plano de negócio de uma academia, já em operação no mercado, proporcionando a percepção da importância do conhecimento teórico para o desenvolvimento da prática. Desta forma enalta-se a importância do papel do gestor nas academias.

REFERÊNCIAS

- Associação Brasileira de Academias - ACADBRASIL. Disponível em: <http://www.acadbrasil.com.br/revista/revista64/index.html> Acesso em 7 janeiro 2018 - 21h21min.
- Banco Central do Brasil - BCB. Disponível em: <<http://www4.bcb.gov.br/pec/poupanca/poupanca.asp>> Acesso em 17 abril 2018 - 21h40min.
- BIAGIO, Luiz Armando; BATOCCHIO, Antônio. **Plano de Negócios: estratégia para micro e pequenas empresas**. 2. ed. São Paulo: Manole, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor**. 4. ed. Barueri: Manole, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 2. ed. São Paulo: Campus, 2000.
- COOPER, Donald.; SCHINDLER, Pamela. **Método de Pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- DIAS, Reinaldo. **Introdução à sociologia**. São Paulo: Pearson Prentice, 2005.
- DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- ENDEAVOR, Brasil. **Os 5 maiores desafios dos empreendedores**. Disponível em <https://endeavor.org.br/5-desafios-empreendedores-pesquisa>. Acesso em 15 de abril 2017.
- FERREIRA, Gisele da Silva; MENEZES, Daiane Boelhouwer. **Relatório de Análise socioeconômico da cidade de Porto Alegre**. Porto Alegre: FEE, 2017.
- GERRA, Giane. **Falta Gestão e Fidelidade do cliente nas academias de Porto Alegre**. Disponível em: <<https://gauchazh.clicrbs.com.br/columnistas/giane-guerra/noticia/2017/10/falta-gestao-e-fidelidade-do-cliente-nas-academias-de-porto-alegre-aponta-estudo-cj942a90605ay01qnfyy5viob.html>>. Acesso em 23/10/2017 - 20h51min
- GOMES, Isabela Motta. **Manual Como Elaborar um Plano de Marketing**. Belo Horizonte: SEBRAE, 2005.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios**. Síntese dos Indicadores de 2009. Rio de Janeiro: IBGE; 2010 [acesso em 4 novembro 2017]. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/trabalhoerendimento/pnad2009/pnad_sintese_2009.pdf

KOTLER, Philip Robbis. **Administração de Marketing: o marketing na nova economia**. 10. ed. São Paulo: Peason Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip Robbis. **Princípios de Marketing**. 7. ed. São Paulo: Peason Prentice Hall, 2007.

LIMA, Juvêncio Braga de; ANDRADE, Daniela Meirelles. **Elementos situacionais e práticas de gestão em academias de ginastica**. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTAO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3. 2003, Brasília. Anais... Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 915-932.

MAZZEI, Leandro Carlos; BASTOS, Flávia da Cunha. **Gestão do Esporte no Brasil: Desafios e Perspectivas**. 1. ed. São Paulo: Icone , 2012.

MELLO, José Aristides Carvalho de; SILVA Sheila Aparecida Pereira dos Santos. **Competências do gestor de academias esportivas**. Motriz, Rio Claro, v19 n. 1 p.74-83, jan/mar. 2013.

PNUD. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. **Movimento é Vida: Atividades físicas e esportivas para todas as pessoas**. Brasília, 2017.

ROBBIS, Stephen. **Comportamento Organizacional**. 14. ed. São Paulo: Peason Prentice Hall, 2010.

ROSA, Flavio Afrânio. **Como Elaborar um Plano de Negócios**. Brasília: Núcleo de Comunicação, 2013.

SALAZER, Kamila Leite; ZOPPI, Melliny ferraz de Araujo; GOTTARDO, Mileide Maria; SANTOS, Wagner dos. **Organização e estruturação de academias de ginásticas: Um diálogo com os gestores**. Coleção Pesquisa em Educação Física – Vol.8, nº1: 2009.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SEBRAE. **Plano de Negócios: prepare-se para abrir a sua empresa**. Disponível em <<http://www.sebraepr.com.br/PortalSebrae/Arquivos-Gratuitos/Plano-de-Neg%C3%B3cios>>: Acesso em: 05 de abril de 2018 - 21h 30min.

TRIVINOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

APÊNDICE A – TABELA DE ITENS

Produto	Valor	Quantidade	Produto	Valor	Quantidade
Leg Press	R\$ 1.000,00	1	Extensora grande	R\$ 1.000,00	1
Panturrilha	R\$ 500,00	1	Agachamento Guiado	R\$ 1.000,00	1
Cadeira Extensora	R\$ 1.000,00	1	Extensora	R\$ 3.866,00	1
Cadeira Abdutora, Adutora	R\$ 1.000,00	1	Remada Baixa	R\$ 1.000,00	1
Flexora	R\$ 500,00	1	Puxada Alta	R\$ 1.000,00	1
Paralela	R\$ 700,00	1	Voador	R\$ 1.000,00	1
Ombro	R\$ 500,00	1	Mesa scot guiado	R\$ 1.000,00	1
Cross	R\$ 500,00	1	Supito Reto	R\$ 800,00	1
Puxada	R\$ 1.000,00	1	Supino Inclinado	R\$ 800,00	1
Supino Reto	R\$ 800,00	1	Paralela	R\$ 850,00	1
Supino Inclindo	R\$ 600,00	1	Banco Declinado	R\$ 600,00	1
Banco scot	R\$ 600,00	1	Banco Abdominal	R\$ 500,00	1
Banco Reclináveis	R\$ 600,00	2	Gaiola Agachamento	R\$ 600,00	1
Bicicleta	R\$ 200,00	1	Suporte Halteres	R\$ 200,00	1
Transport simples caseiro	R\$ 250,00	1	Halteres 6kl	R\$ 96,00	2
Voador	R\$ 600,00	1	Halteres 8kl	R\$ 128,00	2
315 kl Pesos (18 anilhas 10. 20 anilhas 10	R\$ 1.000,00	18	Halteres 10kl	R\$ 160,00	2
Barra aço longa	R\$ 150,00	2	Halteres 12kl	R\$ 192,00	2
Barra w	R\$ 150,00	1	Halteres 16kl	R\$ 256,00	2
Barra puxada	R\$ 100,00	2	Halteres 18kl	R\$ 288,00	2
Barra martelo	R\$ 100,00	2	Halteres 20kl	R\$ 320,00	2
Jump	R\$ 80,00	3	Halteres 30kl	R\$ 480,00	2
Espalдар	R\$ 300,00	2	Suporte Anilha Alto	R\$ 250,00	2
Corda fit	R\$ 100,00	1	Barra cromada longa	R\$ 100,00	1
Armario	R\$ 700,00	2	Barra preta longa	R\$ 100,00	1
Bebedor	R\$ 100,00	1	Barra media	R\$ 100,00	2
Espelho	R\$ 1.000,00	2	Barra preta w	R\$ 100,00	2
Minitatame	R\$ 50,00	2	Barra puxada	R\$ 100,00	2
Suporte para peso	R\$ 100,00	3	Suporte de Barra (parede)	R\$ 70,00	1
Mesa recepção	R\$ 700,00	1	16 anilhas de 10 kl	R\$ 800,00	
Cadeira	R\$ 150,00	1	18 anilhas de 15 kl	R\$ 1.000,00	
Banco pequeno	R\$ 25,00	2	Suporte de cotonetes	R\$ 80,00	1
Tatame	R\$ 1.000,00	17	Bebedor	R\$ 50,00	1
Suporte para barras (cavalinho)	R\$ 200,00	2	peso de 1 kl/2kl/3kl/4kl/5kl/6kl	R\$ 170,00	1 par de cada
Puxada de mão (estribo par)	R\$ 40,00	1 par/ 1 livre	Relógio	R\$ 150,00	1
Caneleira	R\$ 80,00	1 par	TV	R\$ 120,00	1
Puxada triângulo	R\$ 70,00	1	Som	R\$ 200,00	2
Barra triceps	R\$ 40,00	3	Geladeira	R\$ 800,00	1
Corda triceps	R\$ 30,00	1	Fogão	R\$ 84,00	1
Banco reto	R\$ 200,00	1	Micro	R\$ 100,00	1
Leg Press	R\$ 1.000,00	1	Relógio	R\$ 30,00	1
flexora pé	R\$ 1.000,00	1	Materias de Luta	R\$ 900,00	10
Cadeira Adutora	R\$ 800,00	1	Tatames Gilberto	R\$ 500,00	1
Cadeira Abdutora	R\$ 800,00	1	Cadeiras Brancas	R\$ 25,00	5

APÊNDICE B – PESQUISA DE SATISFAÇÃO

Esta pesquisa tem como objetivo verificar o nível de satisfação dos clientes da Academia.

QUESTIONÁRIO	REFERÊNCIA
1) Sexo: <input type="radio"/> Masculino <input type="radio"/> Feminino	
2) Idade: <input type="radio"/> 15 a 17 <input type="radio"/> 18 a 24 <input type="radio"/> 25 a 39 <input type="radio"/> 40 a 49 <input type="radio"/> 50 a 59 <input type="radio"/> 60 ou mais	PNUD (2017)
3) Estado civil: <input type="radio"/> Casado(a) <input type="radio"/> Solteiro(a) <input type="radio"/> Viúvo(a) <input type="radio"/> Divorciado(a) <input type="radio"/> União estável	
4) Profissão: <hr/>	
5) Rendimento médio mensal domiciliar <input type="radio"/> Sem rendimento a menos de meio salário mínimo. <input type="radio"/> Meio a menos de 1 salário mínimo. <input type="radio"/> 1 a menos de 2 salário mínimo. <input type="radio"/> 2 a menos de 3 salário mínimo. <input type="radio"/> 3 a menos de 5 salário mínimo. <input type="radio"/> 5 salários mínimos ou mais.	PNUD (2017)
6) Motivo para a prática de atividades físicas e esportivas? <input type="radio"/> Para melhorar a qualidade da vida ou bem estar. <input type="radio"/> Para relaxar ou se divertir. <input type="radio"/> Para melhorar ou manter o desempenho físico. <input type="radio"/> Por indicação médica. <input type="radio"/> Por gostar de competir. <input type="radio"/> Para socializar encontrando com amigos ou fazendo novas amizades. <input type="radio"/> Outros.	PNUD (2017)
7) Quais os exercícios físicos que você gosta de praticar?	Elaborado

<input type="radio"/> Treino Aeróbica <input type="radio"/> Step <input type="radio"/> Lutas	<input type="radio"/> Ginastica Localizada <input type="radio"/> Ginastica com aparelhos <input type="radio"/> Danças	<input type="radio"/> Body Pump <input type="radio"/> Alongamentos <input type="radio"/> Outros;	pelo autor (2017)
8) Qual o horário que você costuma realizar atividades físicas na Academia?			Elaborado pelo autor (2017)
<input type="radio"/> Das 7:00 as 10:00 <input type="radio"/> Das 14:00 as 16:00 <input type="radio"/> Das 20:00 as 22:00	<input type="radio"/> Das 10 as 12:00 <input type="radio"/> Das 16:00 as 18:00 <input type="radio"/> Das 22:00 as 00:00	<input type="radio"/> Das 12:00 as 14:00 <input type="radio"/> das 18:00 as 20:00	
9) Com que frequência você faz musculação por semana?			Elaborado pelo autor (2017)
<input type="radio"/> 1 Veza <input type="radio"/> 4 Veza <input type="radio"/> Não sabe Informar	<input type="radio"/> 2 Veza <input type="radio"/> 5 Veza	<input type="radio"/> 3 Veza <input type="radio"/> Todos os Dias	
10) Que motivos te levariam a trocar de academia?			Guerra (2017)
<input type="radio"/> Proximidade de casa <input type="radio"/> Preço <input type="radio"/> Segurança	<input type="radio"/> Estrutura Física e Equipamentos <input type="radio"/> Variedade dos serviços oferecidos <input type="radio"/> Outros	<input type="radio"/> Qualificação dos profissionais <input type="radio"/> Proximidade do trabalho	
11) Qual o seu grau de satisfação com a academia?			Elaborado pelo autor (2017)
Localização	<input type="radio"/> Plenamente Satisfeito <input type="radio"/> Pouco Satisfeito	<input type="radio"/> Muito Satisfeito <input type="radio"/> Pouco Satisfeito	<input type="radio"/> Satisfeito <input type="radio"/> Insatisfeito
Qualidade dos professores	<input type="radio"/> Plenamente Satisfeito <input type="radio"/> Pouco Satisfeito	<input type="radio"/> Muito Satisfeito <input type="radio"/> Pouco Satisfeito	<input type="radio"/> Satisfeito <input type="radio"/> Insatisfeito
Qualidade dos equipamentos	<input type="radio"/> Plenamente Satisfeito <input type="radio"/> Pouco Satisfeito	<input type="radio"/> Muito Satisfeito <input type="radio"/> Pouco Satisfeito	<input type="radio"/> Satisfeito <input type="radio"/> Insatisfeito

Manutenção dos equipamentos	<input type="radio"/> Plenamente Satisfeito	<input type="radio"/> Muito Satisfeito	<input type="radio"/> Satisfeito	
	<input type="radio"/> Pouco Satisfeito		<input type="radio"/> Insatisfeito	
Estrutura/ Ambiente	<input type="radio"/> Plenamente Satisfeito	<input type="radio"/> Muito Satisfeito	<input type="radio"/> Satisfeito	
	<input type="radio"/> Pouco Satisfeito		<input type="radio"/> Insatisfeito	
Atendimento	<input type="radio"/> Plenamente Satisfeito	<input type="radio"/> Muito Satisfeito	<input type="radio"/> Satisfeito	
	<input type="radio"/> Pouco Satisfeito		<input type="radio"/> Insatisfeito	
Horário	<input type="radio"/> Plenamente Satisfeito	<input type="radio"/> Muito Satisfeito	<input type="radio"/> Satisfeito	
	<input type="radio"/> Pouco Satisfeito		<input type="radio"/> Insatisfeito	
Preço	<input type="radio"/> Plenamente Satisfeito	<input type="radio"/> Muito Satisfeito	<input type="radio"/> Satisfeito	
	<input type="radio"/> Pouco Satisfeito		<input type="radio"/> Insatisfeito	
12) Em sua opinião, em que pontos você gostaria que a academia melhorasse?				Elaborado pelo autor (2017)

APÊNDICE C – PESQUISA DE SATISFAÇÃO (VERSÃO DO CLIENTE)

Esta pesquisa tem como objetivo verificar o nível de satisfação dos clientes da Academia.

QUESTIONÁRIO														
<p>1. Sexo: Escolha apenas uma opção.</p> <p><input type="radio"/> Masculino <input type="radio"/> Feminino</p>														
<p>2. Idade: Escolha apenas uma opção.</p> <p><input type="radio"/> 15 a 17 <input type="radio"/> 18 a 24 <input type="radio"/> 25 a 39 <input type="radio"/> 40 a 49 <input type="radio"/> 50 a 59 <input type="radio"/> 60 ou mais</p>														
<p>3. Estado civil: Escolha apenas uma opção.</p> <p><input type="radio"/> Casado(a) <input type="radio"/> Solteiro(a) <input type="radio"/> Viúvo(a) <input type="radio"/> Divorciado(a) <input type="radio"/> União estável</p>														
<p>4. Profissão: Escolha apenas uma opção.</p> <p>_____</p>														
<p>5. Rendimento médio mensal domiciliar? Escolha apenas uma opção.</p> <p><input type="radio"/> Sem rendimento a menos de meio salário mínimo. <input type="radio"/> Meio a menos de 1 salário mínimo. <input type="radio"/> 1 a menos de 2 salário mínimo.</p> <p><input type="radio"/> 2 a menos de 3 salário mínimo. <input type="radio"/> 3 a menos de 5 salário mínimo. <input type="radio"/> 5 salários mínimos ou mais.</p>														
<p>6. Motivo para a prática de atividades físicas e esportivas? Escolha apenas uma opção.</p> <p><input type="radio"/> Para melhorar a qualidade da vida ou bem estar. <input type="radio"/> Para relaxar ou se divertir. <input type="radio"/> Para melhorar ou manter o desempenho físico.</p> <p><input type="radio"/> Por indicação médica. <input type="radio"/> Por gostar de competir. <input type="radio"/> Para socializar encontrando com amigos ou fazendo novas amizades.</p> <p><input type="radio"/> Outros.</p>														
<p>7. Quais os exercícios físicos que você gosta de praticar?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tbody> <tr> <td style="width: 33%;"><input type="radio"/> Treino Aeróbico</td> <td style="width: 33%;"><input type="radio"/> Ginastica Localizada</td> <td style="width: 33%;"><input type="radio"/> Body Pump</td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/> Step</td> <td><input type="radio"/> Ginastica com aparelhos</td> <td><input type="radio"/> Alongamentos</td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/> Lutas</td> <td><input type="radio"/> Danças</td> <td><input type="radio"/> Musculação</td> </tr> <tr> <td colspan="3"><input type="radio"/> Outros</td> </tr> </tbody> </table> <p>_____</p>			<input type="radio"/> Treino Aeróbico	<input type="radio"/> Ginastica Localizada	<input type="radio"/> Body Pump	<input type="radio"/> Step	<input type="radio"/> Ginastica com aparelhos	<input type="radio"/> Alongamentos	<input type="radio"/> Lutas	<input type="radio"/> Danças	<input type="radio"/> Musculação	<input type="radio"/> Outros		
<input type="radio"/> Treino Aeróbico	<input type="radio"/> Ginastica Localizada	<input type="radio"/> Body Pump												
<input type="radio"/> Step	<input type="radio"/> Ginastica com aparelhos	<input type="radio"/> Alongamentos												
<input type="radio"/> Lutas	<input type="radio"/> Danças	<input type="radio"/> Musculação												
<input type="radio"/> Outros														

8. Qual o horário que você costuma realizar atividades físicas na Academia? Escolha apenas uma opção.			
<input type="radio"/> Das 7:00 as 10:00	<input type="radio"/> Das 10 as 12:00	<input type="radio"/> Das 12:00 as 14:00	
<input type="radio"/> Das 14:00 as 16:00	<input type="radio"/> Das 16:00 as 18:00	<input type="radio"/> Das 18:00 as 20:00	
<input type="radio"/> Das 20:00 as 22:00	<input type="radio"/> Das 22:00 as 00:00		
9. Com que frequência você faz musculação por semana? Escolha apenas uma opção.			
<input type="radio"/> 1 Veza	<input type="radio"/> 2 Vezes	<input type="radio"/> 3 Vezes	
<input type="radio"/> 4 Vezes	<input type="radio"/> 5 Vezes	<input type="radio"/> Todos os Dias	
<input type="radio"/> Não sabe Informar.			
10. Que motivos te levariam a trocar de academia?			
<input type="radio"/> Proximidade de casa	<input type="radio"/> Estrutura Física e Equipamentos	<input type="radio"/> Qualificação dos profissionais	
<input type="radio"/> Preço	<input type="radio"/> Variedade dos serviços oferecidos	<input type="radio"/> Proximidade do trabalho	
<input type="radio"/> Segurança	<input type="radio"/> Outros		
11). Qual o seu grau de satisfação com a academia? Escolha apenas uma opção.			
Localização	<input type="radio"/> Plenamente Satisfeito	<input type="radio"/> Muito Satisfeito	<input type="radio"/> Satisfeito
	<input type="radio"/> Pouco Satisfeito		<input type="radio"/> Insatisfeito
Qualidade dos professores	<input type="radio"/> Plenamente Satisfeito	<input type="radio"/> Muito Satisfeito	<input type="radio"/> Satisfeito
	<input type="radio"/> Pouco Satisfeito		<input type="radio"/> Insatisfeito
Qualidade dos equipamentos	<input type="radio"/> Plenamente Satisfeito	<input type="radio"/> Muito Satisfeito	<input type="radio"/> Satisfeito
	<input type="radio"/> Pouco Satisfeito		<input type="radio"/> Insatisfeito
Manutenção dos equipamentos	<input type="radio"/> Plenamente Satisfeito	<input type="radio"/> Muito Satisfeito	<input type="radio"/> Satisfeito
	<input type="radio"/> Pouco Satisfeito		<input type="radio"/> Insatisfeito
Estrutura/Ambiente	<input type="radio"/> Plenamente Satisfeito	<input type="radio"/> Muito Satisfeito	<input type="radio"/> Satisfeito
	<input type="radio"/> Pouco Satisfeito		<input type="radio"/> Insatisfeito

Atendimento	<input type="radio"/> Plenamente Satisfeito	<input type="radio"/> Muito Satisfeito	<input type="radio"/> Satisfeito
	<input type="radio"/> Pouco Satisfeito		<input type="radio"/> Insatisfeito
Horário	<input type="radio"/> Plenamente Satisfeito	<input type="radio"/> Muito Satisfeito	<input type="radio"/> Satisfeito
	<input type="radio"/> Pouco Satisfeito		<input type="radio"/> Insatisfeito
Preço	<input type="radio"/> Plenamente Satisfeito	<input type="radio"/> Muito Satisfeito	<input type="radio"/> Satisfeito
	<input type="radio"/> Pouco Satisfeito		<input type="radio"/> Insatisfeito
12). Em sua opinião, em que pontos você gostaria que a academia melhorasse?			
<hr/>			
<hr/>			
<hr/>			
<hr/>			

ANEXO A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado (a) senhor (a):

Gostaríamos de convidá-lo (a) para participar da pesquisa que tem como Objetivo verificar o nível de satisfação dos clientes da Academia Fábrica de Monstros, do curso Superior em Tecnologia Gestão Desportiva e de Lazer do Instituto Federal do Rio Grande do Sul – Campus Restinga. Tem como responsáveis o Professor Dr. Sady Darci da Silva Junior e o Aluno Cassiano Ventura. O objetivo da pesquisa é “Verificar a partir dos princípios que formam um conjunto de hábitos e crenças que foram estabelecidos através de normas, atitudes e valores pela empresa em questão, quais deles são os mais relevantes para os colaboradores da academia e quais não são tão observados no cotidiano desta organização”. Para participar dessa pesquisa é preciso, primeiramente, que você assine esse Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Ressalta-se que você possui liberdade para se recusar a participar e também para solicitar a exclusão de seus dados em qualquer fase da pesquisa. Para tanto, uma via desse documento contendo os contatos com o pesquisador, ficará com você. Para efetivar sua participação nesse estudo e contribuir com suas informações para a ampliação da compreensão a respeito do processo de gestão é necessário que você responda integralmente aos instrumentos. Solicitamos que você seja o mais sincero possível. Garantimos que os dados de sua identificação pessoal não serão divulgados. O acesso ao conteúdo de suas respostas é limitado aos pesquisadores envolvidos neste estudo. Os resultados obtidos com a pesquisa serão divulgados de forma ética, em revistas e eventos científicos. Além disso, destaca-se que não haverá prejuízos para quem se recusar a participar, bem como não haverá benefício ou qualquer ônus financeiro aos participantes desta pesquisa. Agradecemos desde já a sua colaboração e nos colocamos à disposição para esclarecer qualquer dúvida. Caso o (a) senhor (a) tenha dúvidas ou necessite de maiores esclarecimentos poderá nos contatar: Cassiano Ventura, / Sady Darci da Silva Junior, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul - Câmpus Restinga, rua Alberto Hoffmann, 285 - Bairro Restinga - CEP: 91791-508 - Porto Alegre/RS - E-mail: comunicacao@restinga.ifrs.edu.br | Telefone: (51) 3247-8400.

() CONCORDO EM PARTICIPAR () NÃO CONCORDO EM PARTICIPAR

Ass _____

Nome: