

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE GESTÃO E ECONOMIA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

ANA LUIZA PAVANI POZENATO
LUCAS EDUARDO MANOZZO ALVES

PLANO DE NEGÓCIOS BODYLAB GYM

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Trabalho acadêmico
Curitiba/PR
2015

**ANA LUIZA PAVANI POZENATO
LUCAS EDUARDO MANOZZO ALVES**

PLANO DE NEGÓCIOS BODYLAB GYM

Trabalho apresentado à disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso I, do Curso Superior de Bacharelado em Administração do Departamento Acadêmico de Gestão e Economia – DAGEE - da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Thiago Cavalcante Nascimento

CURITIBA

2015

TERMO DE APROVAÇÃO

Plano de Negócios BodyLab Gym

Por

Ana Luiza Pavani Pozenato
Lucas Eduardo Manozzo Alves

Este Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação foi apresentado às 12h00min do dia 19 de novembro de 2015 como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, do curso de Administração do Departamento Acadêmico de Gestão e Economia (DAGEE) da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Os candidatos Ana Luiza Pavani Pozenato e Lucas Eduardo Manozzo Alves foram arguidos pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho:

- Aprovado
- Aprovado com restrições
- Reprovado

Curitiba, 14 de dezembro de 2015.

Prof. Dr. Ivan Carlos Vicentin
Coordenador de Curso
Administração

Profª Dra. Aurea Cristina Magalhães Niada
Responsável pelos Trabalhos de Conclusão de Curso
de Administração do DAGEE

ORIENTAÇÃO

Prof. Dr(a) Thiago Cavalcante Nascimento
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Orientador

BANCA EXAMINADORA

Profª. Dra. Kátia Regina Hopfer
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Profª Leonardo Tonon
Universidade Tecnológica Federal do Paraná



RESUMO

ALVES, Lucas; POZENATO, Ana Luiza. Plano de Negócios: BodyLab Gym. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso: Plano de Negócios – Bacharelado em Administração, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2015.

O seguinte plano de negócios tem como objetivo descobrir se a implantação de uma academia com foco em fisiculturismo e halterofilismo no bairro Rebouças da cidade de Curitiba, Paraná, é um negócio viável. A partir de uma pesquisa criada para se levantar dados sobre os possíveis clientes, foi analisado o ambiente mercadológico e criado o plano mercadológico para este trabalho, com o intuito de se descobrir a posição da empresa no mercado. Em seguida são analisados e explicados os planos de pessoas, operacional e financeiro, a fim de se definir como a empresa funcionará internamente e avaliar sua viabilidade ao longo dos cinco primeiros anos de funcionamento. O plano de pessoas engloba os cargos ocupados dentro da empresa, assim como o recrutamento e seleção de funcionários e as práticas de avaliação e desenvolvimento da BodyLab Gym. O plano operacional discute os processos existentes na academia, seu *layout* interno e os equipamentos a serem utilizados. Por último, o plano financeiro analisa índices de liquidez, rentabilidade, define o balanço patrimonial, fluxo de caixa e demonstrativo de resultado do exercício para uma projeção de cinco anos. Ao fim do trabalho é possível determinar a inviabilidade do negócio devido ao grande investimento inicial necessário para a compra dos equipamentos e pelo pagamento de grande dívida ao longo dos primeiros anos de funcionamento.

Palavras-chave: Plano de Negócios. BodyLab Gym. Fisiculturismo. Academia. Viabilidade.

ABSTRACT

ALVES, Lucas; POZENATO, Ana Luiza. Business Plan: BodyLab Gym. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso: Plano de Negócios – Bacharelado em Administração, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2015.

The following business plan has the goal of discovering if starting a gym with a bodybuilding and weightlifting focus on the Rebouças neighborhood in the city of Curitiba, Paraná, would be a viable business. Starting with a survey created in order to raise data about the possible consumers, it was analyzed the marketing area and the market plan was created, with the goal of finding a place for the gym in the area of business. After that, it is presented and analyzed the people, operational e financial plans, to find out how the gym will operate internally and to evaluate its viability along the first five years of operation. The people plan covers the roles inside the company, as well as the recruiting and selection of new employees and the practices of rating and development of BodyLab Gym. The operational plan discusses the existing processes in the gym, its inside layout and the equipment that would be used. For the last part, the financial plan analyzes the liquidity and return indicators, defines the equity, cash flow and disclosure charts for a five-year projection. At the end of the work, it is possible to determine the infeasibility of the business due to the huge amount of the initial investment necessary in order to acquire the needed equipment and to pay the generated debt for the first years of operation.

Key-words: Business Plan. BodyLab Gym. Bodybuilding. Gym. Viability.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Pessoas matriculadas em academia de musculação	21
Figura 2 - Atributos considerados importantes na escolha de uma academia de musculação...	22
Figura 3 - Principal razão de treinar	23
Figura 4 - Interesse em academia com foco em Fisiculturismo e Halterofilismo	24
Figura 5 – Disposição a pagar por mês pelo serviço da BodyLab Gym	25
Figura 6 - Disponibilidade de horários para treino	26
Figura 7 - Máximo de quilometragem a deslocar-se para treinar	28
Figura 8 – Uso de suplementos alimentares	29
Figura 9 - Necessidade de assessoria com Personal Trainer	30
Figura 10 - Necessidade de assessoria com Nutricionista Esportivo	31
Figura 11 – Faixa etária	32
Figura 12 - Residentes em Curitiba, por região	33
Figura 13 - Residentes em Curitiba, por bairro	34
Figura 14 - Gênero.....	35
Figura 15 – Renda mensal familiar.....	36
Figura 16 – Tamanho das famílias	37
Figura 17 - Logotipo BodyLab Gym	41
Figura 18- Composição do PIB de Curitiba segundo dados de 2011.....	47
Figura 19 - Pirâmide etária de Curitiba, em 2010	47
Figura 20 - Distribuição da População de Curitiba, por Bairro, em 2010.....	48
Figura 21 – Modelo das 5 Forças de Porter	57
Figura 22 – Matriz SWOT	64
Figura 23 - As quatro perspectivas do Balanced Scorecard.....	68
Figura 24 - Mapa Estratégico BSC.....	69
Figura 25 - Logo da Confederação Brasileira de Musculação, Fisiculturismo e Fitness	71
Figura 26 - Logo da Confederação Brasileira de Levantamento de Peso	72
Figura 27 – Delimitação do imóvel	79
Figura 28 - Vista do imóvel/Estacionamento	79
Figura 29 - Espaço interno do imóvel	80
Figura 30 - Espaço interno do imóvel	80
Figura 31 - Espaço interno do imóvel	81
Figura 32 - Escritório	81
Figura 33 – Banheiro	82
Figura 34 – Modelo da sala de treino pesos livres	82
Figura 35 – Modelo da sala de treino equipamentos	83
Figura 36 – Modelo de sala para alongamento.....	83
Figura 37 - Raio de alcance de 5km do imóvel.....	84
Figura 38 – Modelo de Página no Facebook.....	86

Figura 39 - Modelo Site BodyLab Gym.....	88
Figura 40 - Níveis de produto.....	90
Figura 41- Organograma BodyLab Gym	97
Figura 42 - Anúncio vaga para Instrutor Facebook	115
Figura 43 - Fluxograma do Recrutamento	117
Figura 44 - Previsão da Demanda (Ano 1 - 5).....	123
Figura 45 - Layout inicial	126
Figura 46 - Venda do Serviço.....	128
Figura 47 - Início dos treinos.....	129
Figura 48 - Serviço oferecido pelos Instrutores.....	131
Figura 49 - Serviço oferecido pelos recepcionistas	132
Figura 50 - Serviço oferecido pelos auxiliares de serviços gerais	133
Figura 51 - Interface Operacional EVO AcademiaFonte: Site W12 (2015)	135
Figura 52 - Interface estratégica EVO Academia.....	136
Figura 53 - Interface Técnica EVO Academia	136
Figura 54 - Interface EVO Mobile	137
Figura 55 - Interface EVO Mobile	137

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Importância dos equipamentos para o treino.....	27
Tabela 2 - <i>p-value</i> Equipamentos x Sexo	38
Tabela 3 - 10 maiores PIB's municipais do Brasil em 2010	46
Tabela 4- Carga horária diária dos funcionários	101
Tabela 5 - Média IGP-M nos últimos 5 anos.....	140
Tabela 6 - Depreciação	140
Tabela 7- Gastos totais por mês.....	141
Tabela 8- Gastos totais por ano.....	141
Tabela 9 - Investimento total	142
Tabela 10- Equipamentos LifeFitness Store.....	143
Tabela 11 - Equipamentos New Company Fitness	144
Tabela 12 - Acessórios ActionGym	144
Tabela 13 - Equipamentos e acessórios Centauro, Kurtyr e Netshoes.....	145
Tabela 14 - Investimento em Informática	146
Tabela 15 - Móveis e utensílios	147
Tabela 16 - Investimento em Marketing	148
Tabela 17 - Investimento em reforma do local	149
Tabela 18 - Amortização e Juros do Cartão BNDES mensal	150
Tabela 19 - Custos de serviço	151
Tabela 20- Tributação Simples Nacional.....	151
Tabela 21 - Demonstração de Resultado do Exercício (Ano 1-5).....	153
Tabela 22 - Projeção das Receitas por mês.....	154
Tabela 23 - Projeção das Receitas por ano.....	154
Tabela 24 - Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados	155
Tabela 25 - Projeção Fluxo de Caixa (Ano 0 - 5).....	157
Tabela 26 - Balanço Patrimonial.....	158
Tabela 27 - Resultado ROI e ROE.....	160
Tabela 28 - Fluxo de caixa simplificado.....	161
Tabela 29 - Ponto de Equilíbrio (Ano1-5).....	162
Tabela 30 - Resultado LAJIDA.....	163
Tabela 31 - Resultado Índices de Liquidez.....	164
Tabela 32 - Resultado Índices de Rentabilidade	165

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Perfis populares de entusiastas da musculação nas redes sociais brasileiras.....	54
Quadro 2 – Relação de fornecedores.....	61
Quadro 3 – Comparativo dos principais concorrentes	62
Quadro 4 – Análise SWOT Ambiente Interno.....	65
Quadro 5 – Análise SWOT Ambiente Externo	65
Quadro 6 – Planos de pagamento BodyLab Gym	77
Quadro 7 - Quadro Funcional.....	100
Quadro 8 - Escala mensal de trabalho	102
Quadro 9 – Carga horária mensal	102
Quadro 10 - Escala de trabalho	102
Quadro 11 - Descrição do cargo de Instrutor Físico Novato	103
Quadro 12 - Descrição do cargo de Instrutor Físico Adjunto	104
Quadro 13- Descrição do cargo de Instrutor Físico Sênior	104
Quadro 14- Descrição do cargo de Estagiário	105
Quadro 15 - Descrição do cargo de Diretor Geral	106
Quadro 16 - Descrição do cargo de Recepcionista	107
Quadro 17 - Descrição do cargo de Auxiliar de Serviços Gerais	108
Quadro 18- Salários dos funcionários.....	109
Quadro 19 - Encargos trabalhistas.....	110
Quadro 20 – Roteiro de avaliação de desempenho	113
Quadro 21 – Equipamentos Hammer Strength	124
Quadro 22 – Equipamentos complementares	125
Quadro 23 - Operações Software EVO Academia	134

GLOSSÁRIO

Gym americana: O termo *gym* é utilizado para se referir ao local equipado com aparelhos para prática de musculação, já “americana” é referente ao estilo das academias de musculação dos Estados Unidos da América.

Dumbbell/Halter: Peso formado por uma barra curta com um disco de metal em cada extremidade, usado para o desenvolvimento muscular.

Anilha: Peso ajustável, em forma de disco e de diâmetros variáveis, que se usa para aumentar o peso de alguns instrumentos de ginástica. Normalmente usado com barras.

Cross Over: Equipamento com peso e polias utilizado para o desenvolvimento de diversos grupos musculares. Proporciona diversos movimentos possíveis, normalmente realizados ao puxar o peso, através da polia, para o corpo.

Leg Press: Equipamento utilizado principalmente para o desenvolvimento dos músculos anteriores das pernas. O movimento é realizado empurrando um peso para longe do corpo usando as pernas.

Levantamento terra: Movimento completo que ativa vários grupos musculares. É realizado ao puxar o peso do chão com ambas as mãos deslocando os quadris para frente até que o corpo esteja totalmente estendido e voltar a posição inicial.

Remada: Equipamento ou qualquer movimento utilizado principalmente para o desenvolvimento dos músculos das costas. É realizado ao puxar determinado peso para o corpo.

Supino: Equipamento ou qualquer movimento utilizado principalmente para o desenvolvimento dos músculos do peitoral. É realizado ao empurrar determinado peso para longe do corpo até que os braços estejam estendidos.

Fitness: Palavra de origem inglesa significa "estar em boa forma física". O termo é normalmente associado à prática de atividade física e ao bom condicionamento físico ou bem-estar físico e mental.

Fisiculturismo: Prática do esporte competitivo que visa desenvolver, junto com dieta alimentar especial, o volume e estética muscular.

Halterofilismo: Prática do esporte competitivo de levantamento de pesos e halteres que visa desenvolver a força muscular. Compete-se em duas modalidades: o arranco e o arremesso.

Agachamento: Movimento completo que ativa, principalmente, os músculos da perna. É realizado ao abaixar o corpo até que fique de cócoras e depois erguê-lo para a posição inicial, sustentando o peso nos ombros ou membros superiores.

Pulley: Equipamento com peso e polia que possui banco de apoio utilizado principalmente para o desenvolvimento dos músculos das costas. É realizado ao puxar o peso, através da polia, para o corpo.

Peck Deck: Equipamento utilizado principalmente para o desenvolvimento dos músculos do peitoral. É realizado ao abrir e fechar os braços.

Cadeira flexora: Equipamento utilizado principalmente para o desenvolvimento dos músculos posteriores das coxas. É realizado sentado ao flexionar as pernas com o peso apoiado na parte posterior dos tornozelos, abaixando-o.

Cadeira extensora: Equipamento utilizado principalmente para o desenvolvimento dos músculos anteriores das coxas. É realizado sentado ao estender as pernas com o peso apoiado na parte anterior dos tornozelos, levantando-o.

SUMÁRIO

1 SUMÁRIO EXECUTIVO.....	15
2 PESQUISA DE MERCADO.....	17
2.1 METODOLOGIA DA PESQUISA	17
2.2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	20
2.3 CRUZAMENTO DE DADOS	37
3 DESCRIÇÃO DA EMPRESA	40
3.1 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO	40
3.2 NOME DA EMPRESA.....	41
3.3 LOGO DA MARCA.....	41
3.4 CARACTERIZAÇÃO DO PÚBLICO-ALVO.....	42
3.5 NECESSIDADES A SEREM ATENDIDAS	42
4.1 DIRETRIZES ORGANIZACIONAIS.....	44
4.1.1 MISSÃO.....	44
4.1.2 VISÃO.....	44
4.1.3 VALORES.....	44
4.2 ANÁLISE DO AMBIENTE	45
4.2.1 MACROAMBIENTE	45
4.2.1.1 ANÁLISE DEMOGRÁFICA.....	45
4.2.1.2 ANÁLISE ECONÔMICA	49
4.2.1.3 AMBIENTE POLÍTICO-LEGAL.....	51
4.2.1.4 AMBIENTE TECNOLÓGICO.....	53
4.2.1.5 AMBIENTE SÓCIO-CULTURAL.....	55
4.2.2 MICROAMBIENTE	56
4.2.2.1 MODELO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER.....	57
4.2.2.2 ANÁLISE DOS FORNECEDORES	60

4.2.2.3 ANÁLISE DOS CONCORRENTES	61
4.3 ANÁLISE SWOT	63
4.4 ESTRATÉGIA COMPETITIVA	67
4.5 ANÁLISE BSC	68
5.1 FISCULTURISMO	71
5.2 LEVANTAMENTO DE PESO	72
6 PLANO DE MARKETING	73
6.1 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO	73
6.1.1 SEGMENTAÇÃO GEOGRÁFICA.....	74
6.1.2 SEGMENTAÇÃO DEMOGRÁFICA.....	74
6.1.3 SEGMENTAÇÃO PSICOGRÁFICA.....	75
6.1.4 SEGMENTAÇÃO COMPORTAMENTAL.....	75
6.2 COMPOSTO DE MARKETING	76
6.2.1 PREÇO	76
6.2.2 PRAÇA	78
6.2.3 PROMOÇÃO.....	85
6.2.4 PRODUTO	89
6.2.4.1 NÍVEIS DE PRODUTO.....	90
6.2.5 3 P'S DO SERVIÇO	92
6.2.5.1 PERFIL	92
6.2.5.2 PROCESSOS	93
6.2.5.3 PESSOAS.....	93
6.3 POSICIONAMENTO DA MARCA.....	93
7 PLANO DE GESTÃO DE PESSOAS	96
7.1 ORGANOGRAMA.....	97
7.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	98
7.2.1 COMPORTAMENTO DENTRO DA ORGANIZAÇÃO	99

7.3 QUADRO FUNCIONAL.....	99
7.3.1 TURNOS E HORÁRIOS DE TRABALHO.....	101
7.4 DESCRIÇÃO DOS CARGOS.....	103
7.5 REMUNERAÇÃO, INCENTIVOS E BENEFÍCIOS.....	108
7.6 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	110
7.7 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	114
7.7.1 RECRUTAMENTO.....	114
7.7.2 SELEÇÃO.....	118
7.8 POLÍTICAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	119
7.9 HIGIENE E SAÚDE NO TRABALHO.....	120
8 PLANO OPERACIONAL.....	122
8.1 PREVISÃO DE DEMANDA.....	122
8.2 DESCRIÇÃO DOS EQUIPAMENTOS.....	123
8.3 LAYOUT PRODUTIVO – ARRANJO FÍSICO.....	125
8.3.1 FLUXO DOS PRINCIPAIS PROCESSOS.....	127
8.4 SOFTWARE DE ACOMPANHAMENTO GERENCIAL.....	134
9 PLANO FINANCEIRO.....	138
9.1 PROJEÇÃO DE CUSTOS E DESPESAS.....	138
9.1.1 CUSTOS.....	139
9.1.2 DESPESAS.....	139
9.3 INVESTIMENTO NECESSÁRIO.....	142
9.4 ORIGEM DOS RECURSOS.....	149
9.5 PRECIFICAÇÃO.....	150
9.6 PROJEÇÃO DE DRE.....	151
9.7 PROJEÇÃO DE FLUXO DE CAIXA.....	156
9.8 PROJEÇÃO DO BALANÇO PATRIMONIAL.....	158
9.9 AVALIAÇÃO DO INVESTIMENTO.....	159

9.9.1 ROI	159
9.9.2 ROE	159
9.9.3 PAYBACK	160
9.9.4 VPL	161
9.9.5 TIR	161
9.9.6 PONTO DE EQUILÍBRIO	162
9.10 ANÁLISE DE ÍNDICES.....	163
9.10.1 LAJIDA.....	163
9.10.2 ÍNDICES DE LIQUIDEZ	163
9.10.3 ÍNDICE DE RENTABILIDADE	164
10 CONSIDERAÇÕES FINAIS	166
REFERÊNCIAS	168

1 SUMÁRIO EXECUTIVO

Este plano de negócio foi desenvolvido com a finalidade de elaborar a estratégia de implementação da empresa a ser chamada BodyLab Gym no setor de academias de musculação. A academia é voltada ao público que já possui hábitos de treino regulares e competidores oficiais ou amadores. A ideia é proporcionar a estes indivíduos a estrutura de academias estilo gym americana, ideal para que possam realizar seus treinos com a melhor qualidade, obtendo, portanto, os melhores resultados.

A oportunidade foi identificada a partir da expansão da cultura Fitness no país, levando as pessoas a buscarem a musculação não só para fins estéticos, mas também para terem estilo de vida mais saudável. Além disso, há o crescimento do público de eventos oficiais de competição, tanto de fisiculturismo quanto de halterofilismo.

Após identificação de características demográficas do público a ser atendido, definiu-se que a academia do presente plano de negócios estará localizada na cidade de Curitiba, Paraná, bairro Rebouças, pertencente à região Matriz, que oferece proximidade ao centro da cidade.

O plano de negócio engloba, em sua primeira parte, a metodologia utilizada para se obter dados que foram utilizados para o desenvolvimento do plano. Foi realizada uma pesquisa quantitativa para se obter dados sobre o possível público-alvo que a academia irá atrair e em seguida esses dados foram analisados. A partir da análise foi possível identificar as principais características que o público-alvo apresenta, como sexo, renda, preferências em relação a academias, equipamentos, etc.

Após a análise do questionário respondido, a empresa é apresentada, sendo descritas suas características e, logo em seguida, são apresentadas análises do macro e microambientes. Conhecer o macroambiente situa a empresa

no contexto econômico, demográfico, tecnológico, político e cultural que o mercado se encontra, estes fatores que se ligam indiretamente à academia.

A partir da análise de forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, foi identificada que a localização da academia seria um dos principais fatores que diferencia a BodyLab Gym dos concorrentes.

Também foi desenvolvido o plano de marketing a ser seguido na implementação do negócio. Com a segmentação do mercado, definição do composto de marketing, dividido em preço, praça, promoção e produto. Por tratar-se de um serviço, analisou-se também alguns aspectos específicos determinando a caracterização do serviço a ser prestado pela BodyLab Gym.

O planejamento de gestão de pessoas engloba o quadro de funcionários, a cultura organizacional, recrutamento e seleção, treinamento, remuneração e desenvolvimento de pessoas. Todos os aspectos são fundamentais para a imagem que a empresa constrói e passa para o cliente.

Para fins estratégicos e operacionais, foi desenvolvido o plano operacional. Onde há a descrição de equipamentos, layout, fluxogramas dos processos da empresa e previsão da demanda. Estas informações são importantes para definir os recursos necessários. Nesta seção foi também discutido o software EVO Academia.

A parte final deste Plano de Negócios diz respeito ao plano financeiro, onde são apresentadas as projeções de gastos, receitas, DRE, fluxo de caixa e Balanço patrimonial para 5 anos. Além disso, faz-se uma análise financeira a partir de índices de retorno e lucratividade.

O objetivo deste último capítulo era definir se o negócio a ser criado seria viável. Com a análise dos resultados financeiros, foi possível prever a inviabilidade do negócio, não havendo retorno suficiente para superar o investimento inicial.

2 PESQUISA DE MERCADO

Após a identificação de uma oportunidade é essencial conhecer o mercado alvo antes de iniciar o negócio. Para isso, comumente é utilizada a pesquisa de mercado, a qual irá auxiliar na obtenção de dados, informações e identificação de tendências do setor em que se deseja atuar.

A pesquisa de mercado, ou de *marketing*, é normalmente desenvolvida para conhecer ou solucionar um problema. Segundo Malhotra (2012), a pesquisa de *marketing* está também atrelada à inteligência competitiva, pois, ao se ter maior conhecimento do ambiente, isto é, concorrentes, clientes e fornecedores, obtém-se melhoria da competitividade no mercado. De acordo com a definição formal da Associação de Marketing dos Estados Unidos:

A pesquisa de *marketing* é a função que conecta o consumidor, o cliente e o público ao profissional de *marketing* por intermédio de informações usadas para identificar e definir oportunidades e problemas de *marketing*; para gerar, refinar e avaliar ações de *marketing*; para monitorar o desempenho de *marketing*; e para melhorar a compreensão de *marketing* como processo. (MALHOTRA, 2012, p.12)

Conforme Malhotra (2012), a realização da pesquisa de mercado é feita sistematicamente seguindo um processo de seis passos. Estes passos são: definição do problema; desenvolvimento de uma abordagem; formulação da concepção de pesquisa; trabalho de campo ou coleta de dados; preparação e análise dos dados e; preparação e apresentação do relatório.

No subcapítulo 2.1 do seguinte trabalho, Metodologia da Pesquisa, serão apresentados os seis passos para a elaboração da pesquisa e a maneira como foram aplicados.

2.1 METODOLOGIA DA PESQUISA

Consoante com o processo de desenvolvimento da pesquisa de *marketing* proposto por Malhotra (2012) foi desenvolvida a pesquisa a ser aplicada

posteriormente para se obter dados que auxiliarão na elaboração do seguinte plano de negócios da seguinte maneira:

- Definição do problema

Para Athaide (2012, p. 30), “a definição do problema da pesquisa de marketing é uma das tarefas mais importantes em um projeto de pesquisa de marketing, e também uma das mais difíceis”.

O problema a ser respondido com a pesquisa de mercado, com o intuito de desenvolver o plano de *marketing*, é: quais as principais necessidades dos clientes a serem atendidos pela BodyLab Gym?

- Desenvolvimento de uma abordagem

Para desenvolver a abordagem ao problema foi realizada uma coleta de dados secundários e históricos do setor no qual se deseja atuar. Assim, foram identificadas algumas premissas usadas como base na elaboração da pesquisa.

- Formulação da concepção de pesquisa

A concepção de pesquisa é caracterizada como a estrutura utilizada na elaboração da pesquisa de *marketing*. Existem três métodos de pesquisa classificados de acordo com seus objetivos que são: exploratória, descritiva e causal.

Conforme Malhotra (2012) o método de pesquisa exploratória tem como principal objetivo obter maior compreensão sobre o problema, a descritiva busca descrever características já identificadas, e, por fim, a causal procura estabelecer relações de causa e efeito. Levando em consideração o conhecimento prévio do setor, obtido no desenvolvimento da abordagem, o método mais adequado para a formulação da pesquisa foi o de pesquisa descritiva.

A pesquisa descritiva possui duas formas de análise, a qualitativa, que consiste em:

[...] aquela que trabalha predominantemente com dados qualitativos, isto é, a informação coletada pelo pesquisador não é expressa em números, ou então os números e as conclusões neles baseadas representam um papel menor na análise. (DALFOVO, 2008, p. 9).

podendo ser respondida com dados abstratos que não podem ser analisados estatisticamente. Portanto, este método foi descartado levando em consideração os objetivos da pesquisa.

O outro método de análise é o quantitativo, de acordo com Malhotra (2012), ao utilizá-lo os resultados da pesquisa são apresentados de maneira estatística, ou seja, em valores numéricos. Destarte, a análise dos resultados se torna mais simples e precisa, além de reduzir possíveis distorções. Portanto, este método foi o escolhido para a elaboração da pesquisa.

Enfim, a forma de coleta de dados escolhida foi a de Survey. Conforme Malhotra (2012) este método se baseia em um levantamento de dados obtidos por um questionário com perguntas estruturadas, ou seja, com alternativas pré-determinadas, e semiestruturadas, com alguma alternativa de resposta aberta. O questionário supracitado foi elaborado utilizando-se o *software online* Qualtrics, o qual permite que qualquer um que se registre e elabore questionários customizados para que sejam compartilhados através da Internet.

Após a elaboração do questionário, que possui no total 20 questões, o próximo passo foi definir a população, que se divide em amostra e censo. Barbetta (2002) define que o censo consiste em obter respostas de toda a população de determinada região, já a amostra seleciona apenas parte da população de forma probabilista ou não probabilística. Se todos os elementos da amostra possuem a mesma chance de serem escolhidos, esta é considerada amostra probabilística e será amostra não probabilística se houver alguma tendência de escolha para os elementos da amostra.

O questionário foi aplicado através da Internet e divulgado apenas em grupos focados em discussões acerca da musculação, principalmente em mídias sociais como o Facebook, *blogs* e fóruns. Além disso, conseguiu-se a divulgação no veículo *mailing* da Federação Paranaense de Culturismo e Musculação e Fitness. Desta maneira, o questionário foi direcionado para que apenas as pessoas que fazem parte do público-alvo o respondessem. A amostra é, portanto, não probabilística por julgamento.

Para definir o tamanho da amostra, levando em consideração que não é possível mensurar o número de praticantes de musculação na região de Curitiba, o cálculo foi feito considerando que a população é infinita, ou seja, com mais de 100.000 pessoas. A margem de erro utilizada foi de 7% e o nível de confiança de 95%. Calculou-se, então, o tamanho da amostra utilizando a seguinte fórmula e chegando-se ao resultado de $n=196$.

$$n = (\delta^2 \cdot p \cdot q) \div e^2$$

- n = tamanho da amostra;
- δ = nível de confiança;
- p = porcentagem com a qual o fenômeno p se identifica;
- q = porcentagem com a qual o fenômeno não se identifica;
- e = margem de erro.

2.2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O Qualtrics, *software* utilizado para a aplicação do questionário, gera os resultados automaticamente, facilitando a posterior análise dos dados. Após o término da pesquisa, os resultados foram extraídos para o Excel® com o qual foram gerados os gráficos. Conforme supracitado, o questionário possui 20 questões e obteve um total de 203 respostas completas.

O questionário foi iniciado com um texto introdutório apresentando o resumo da ideia do tema do plano de negócios, para que todo respondente soubesse sobre o que se trata pesquisa. Este texto introdutório é apresentado a seguir:

“A BodyLab Gym é uma academia de musculação de Curitiba pensada para potencializar o desempenho esportivo dos seus clientes, focando seus treinos no Halterofilismo e no Fisiculturismo, e, assim, desenvolver atletas para competições

oficiais de culturismo. Entre o halterofilismo e o fisiculturismo há uma diferença em relação ao objetivo final, enquanto o halterofilista busca a força através do levantamento de pesos, o fisiculturista visa o desenvolvimento muscular estético. Nesse contexto, o atleta da BodyLab Gym terá um treino personalizado de acordo com o seu objetivo e contará com os equipamentos mais tops para ficar monstro!”

As perguntas do questionário se iniciam logo após o texto. A questão inicial procura identificar quantas pessoas estavam atualmente matriculados em uma academia de musculação, conforme ilustra a figura 1.

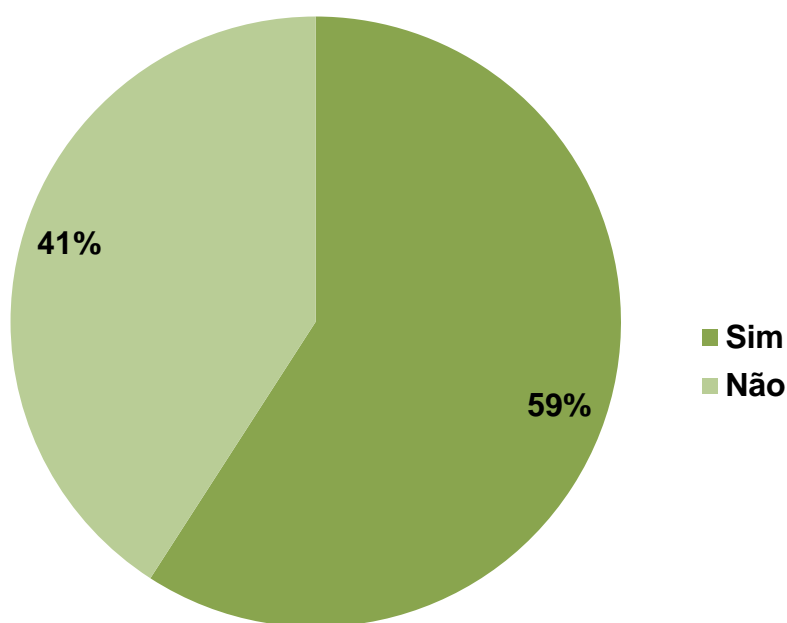


Figura 1 - Pessoas matriculadas em academia de musculação
Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Das 203 respostas obtidas, 59%, ou seja, 120 pessoas já estão matriculadas em uma academia de musculação. Isto mostra que o público alvo já possui hábitos de treino, não sendo preciso criar a necessidade e demanda pelo serviço.

Essa questão possuía salto de lógica, conforme demonstrado no apêndice. Ou seja, dependendo da resposta iria direcionar o respondente para uma questão diferente. Se a resposta fosse “Não”, a próxima pergunta seria “Você tem

interesse em uma academia com foco em Fisiculturismo e Halterofilismo em Curitiba?"; se "Sim", seguiria para a pergunta "Quais atributos você considera importantes na escolha de uma academia de musculação?".

As respostas apresentadas na Figura 2 correspondem a questão de múltiplas respostas, não podendo ser selecionadas menos do que duas ou mais do que quatro alternativas.

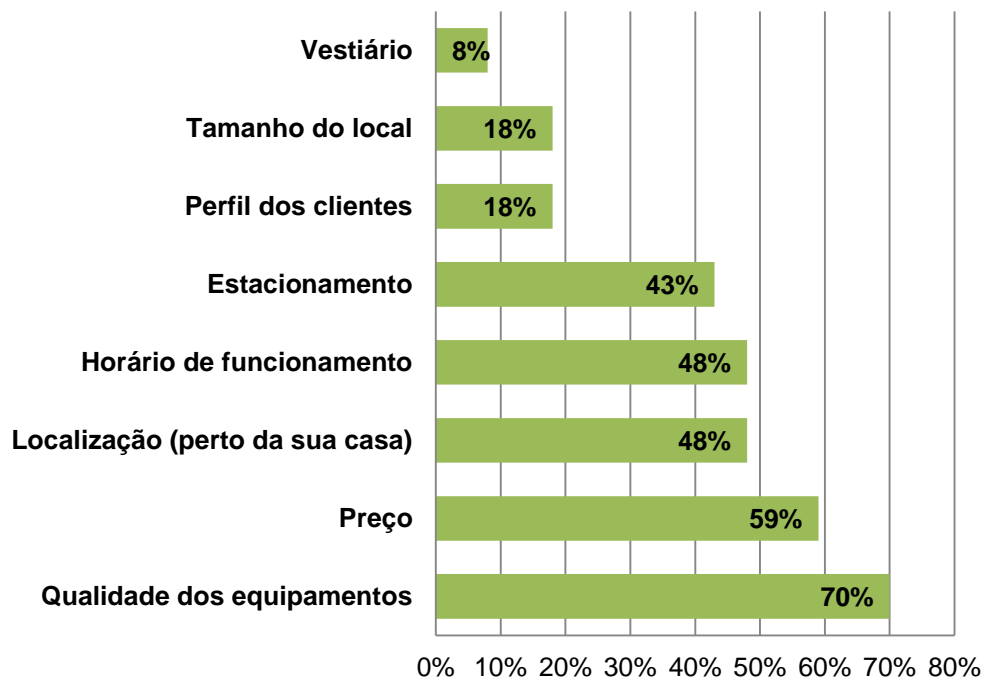


Figura 2 - Atributos considerados importantes na escolha de uma academia de musculação
Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Dos oito atributos listados como opções na questão, o que se refere à Qualidade dos equipamentos foi o mais escolhido, tendo sido selecionado por 84 dos 120 respondentes. Isso mostra que 70% das pessoas que estão matriculadas em academias de musculação consideram este atributo importante.

O segundo atributo mais votado foi o Preço, escolhido por 71 dos 120 respondentes, o que representa 59% das respostas. Em seguida Localização e Horário de funcionamento ficaram com 58 e 57 respostas respectivamente, ambos representando 48%. Após essas duas alternativas, 51 pessoas (43%) acham importante a existência de estacionamento no local. Os atributos Perfil dos

clientes, Tamanho do local e Vestiário não apresentaram nível de importância considerável se comparado aos anteriores.

Esta questão é fundamental para definir o que o público-alvo busca ao matricular-se em uma academia. Entende-se que é essencial oferecer equipamentos de qualidade com um preço acessível. Além disso, a localização influencia na escolha, assim como o horário de funcionamento.

Na questão referente à Figura 3, foram apresentadas cinco opções, sendo possível selecionar no máximo três. A razão para treinar que demonstrou maior frequência foi saúde, os 68% representam 81 respostas. Logo em seguida estética e lazer com 53% e 46% respectivamente.

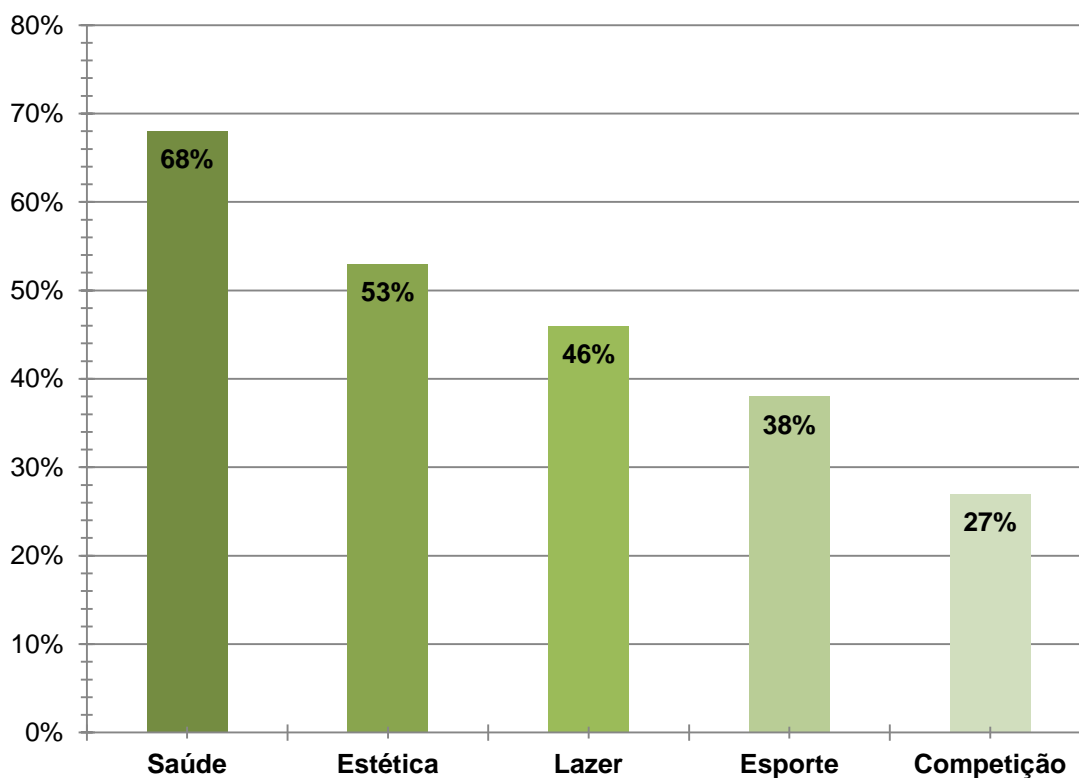


Figura 3 - Principal razão de treinar
Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Esta questão mostra que por mais que competição seja o objetivo de alguns, as razões que prevalecem são saúde e estética. Com base em conversas informais com praticantes de musculação chegou-se a conclusão que isto provavelmente ocorre devido à dificuldade da pessoa se comprometer totalmente à competição. Levando em consideração o tempo e dedicação necessários para

chegar a níveis competitivos. Além disso, muitos praticantes de musculação buscam começar a competir após desenvolver determinado nível estético corporal.

A BodyLab Gym propõe aumentar o número de pessoas que estão dispostas a treinar para competir aliando isso às razões preferidas: saúde e estética. Apesar disso, a empresa não pretende discriminar os indivíduos que praticam a atividade sem fins competitivos.

A figura 4 representa os resultados da questão “Você tem interesse em uma academia com foco em Fisiculturismo e Halterofilismo em Curitiba?”. Obteve-se aqui 203 respostas, isto é, todos responderam a esta pergunta. O objetivo desta é identificar se o público alvo possui interesse pelo negócio apresentado.

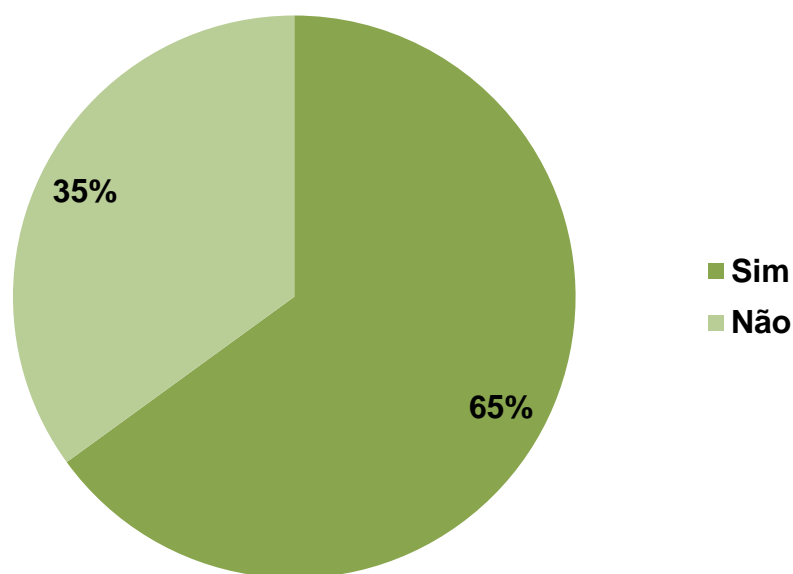


Figura 4 - Interesse em academia com foco em Fisiculturismo e Halterofilismo
Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Dos 203, 65% (131) responderam que possuem interesse, sendo, portanto, necessidade identificada por mais da metade de todos os entrevistados.

Para as 72 pessoas que responderam “Não”, ocorreu um salto de lógica para a questão “Você se sentiria confortável em treinar em um espaço onde o foco é Fisiculturismo e Halterofilismo?”. De todos os que responderam essa questão, 32 responderam “Sim” e 40 responderam “Não”. Os que não se sentiram

confortáveis se depararam com o final da pesquisa, sendo automaticamente eliminados, pois não fazem parte do público alvo.

Para todos que continuaram respondendo, a questão seguinte se referia ao preço que estariam dispostos a pagar. Os resultados mostram que 73% das 163 pessoas optaram pela faixa de preço mais baixa, de R\$100,00 a R\$150,00. Do restante, 25% pagariam de R\$150,00 a R\$200,00 e apenas 2% pagaria valores acima de R\$200,00 por mês.

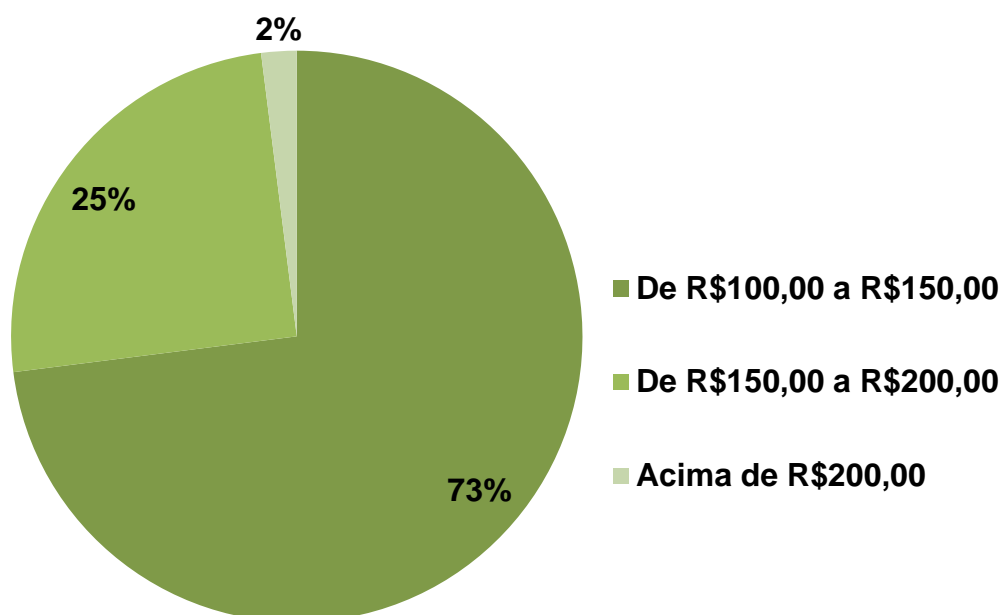


Figura 5 – Disposição a pagar por mês pelo serviço da BodyLab Gym
Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Há a possível distorção das respostas devido à presença de diversos planos de pagamento nas academias. Esses planos variam entre mensais e anuais, havendo desconto quanto mais longo for o período de adesão aos serviços da academia. A questão¹ deixava claro que propunha opções de preços mensais, que possuem menores possibilidades de descontos e, portanto, são mais caros.

A próxima questão refere-se à disponibilidade de horário que as pessoas possuem para realizarem seus treinos. Para respondê-la foi pré-determinada a

¹ Conforme consta no questionário completo em Apêndice

possibilidade de selecionarem até três horários diferentes. A informação é importante para identificar quais são os horários de pico que a academia irá enfrentar e então definir se será necessária a presença de mais funcionários no local durante esses horários.

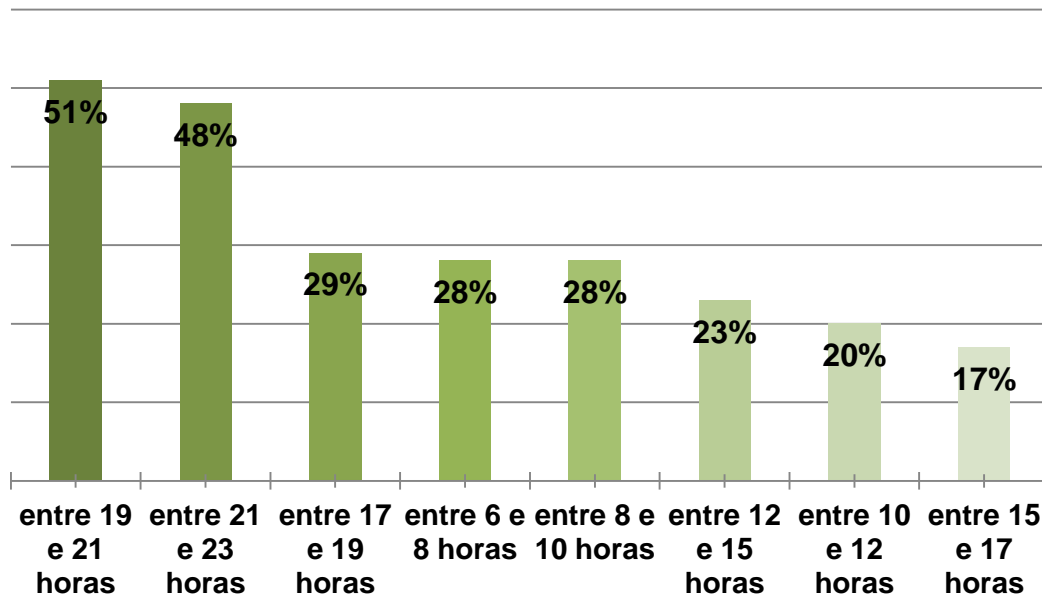


Figura 6 - Disponibilidade de horários para treino
 Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Durante o período noturno, especialmente após as 19 horas, notou-se a necessidade de mais instrutores no local, pois 51% indicaram entre 19 e 21 horas como horário de treino e 48% entre 21 e 23 horas. Para as outras horas do dia, é possível trabalhar com apenas um profissional no ambiente, pois a demanda apresentou-se menor.

A Tabela 1 apresenta as respostas da questão “Na sua opinião, quão importante é, para o seu treino, cada um dos equipamentos abaixo?”, o respondente tinha uma escala de Likert em que poderia escolher qual o nível de importância de cada equipamento listado, sendo 1 - Nada Importante e 5 - Muito Importante. Os valores resultantes da pesquisa foram calculados através de média ponderada, tomando como peso o nível de importância atribuído ao equipamento.

Tabela 1- Importância dos equipamentos para o treino

Equipamento	Total
Anilhas e barras	151
Halteres	150
Supino reto	147
Cross over	146
Hack agachamento	144
Pulley	143
Leg press	137
Peck Deck (voador)	129
Remo	127
Cadeira flexora	125
Cadeira extensora	124
Esteiras	116
Bicicletas	99

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Os equipamentos que obtiveram maior média total foram: “Anilhas e barras” com 151; “Halteres”, média ponderada de 150; e o “Supino reto”, equipamento que obteve 147 de média.

A tendência na escolha por esses equipamentos pode ser explicada por possuírem grande versatilidade, podendo ser utilizados tanto para os treinos de fisiculturistas quanto de halterofilistas, masculinos ou femininos e para diversos exercícios e grupos musculares.

Para obter análise mais precisa desses dados, foi utilizado o Qui Quadrado, que consiste em um teste de hipóteses que procura a existência da relação entre duas variáveis. Para este caso, foram escolhidas as variáveis dos equipamentos considerados “Muito Importante” e o sexo, visto no subcapítulo 2.3 deste plano de negócios.

A próxima questão da pesquisa tinha o objetivo de verificar a distância que os possíveis clientes se dispõem a percorrer para treinar. Conforme indica a figura 7, foi descoberto que 70% dos respondentes se deslocariam até cinco quilômetros de onde estariam, seja trabalho ou residência, enquanto 28% se deslocariam até dez quilômetros e 2% até quinze. Isso mostra que a maioria dos respondentes prefere treinar em um local próximo.

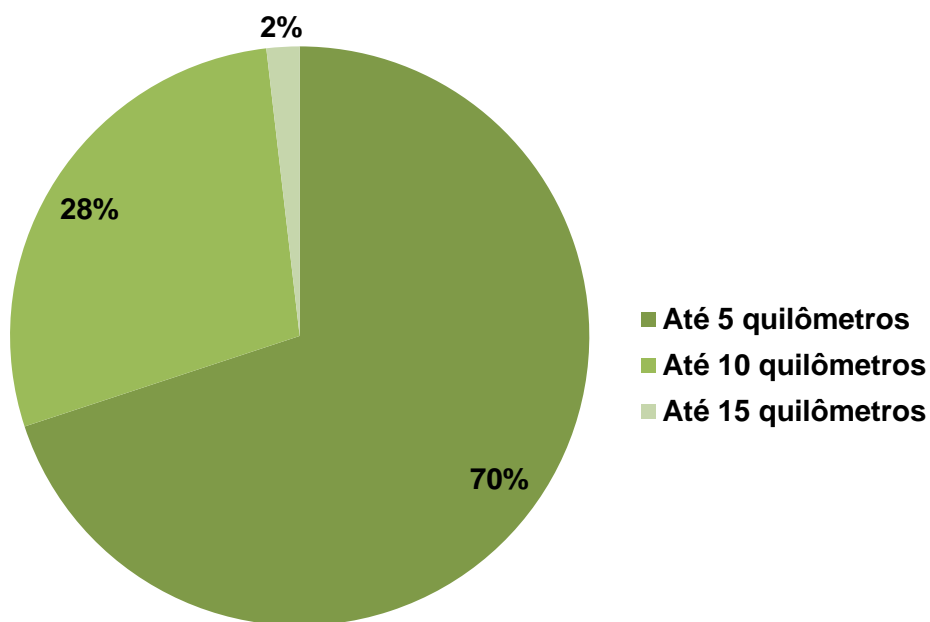


Figura 7 - Máximo de quilometragem a deslocar-se para treinar
 Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Consoante ao motivo de preferência do público-alvo por um local próximo, a BodyLab Gym estará localizada em região central de Curitiba, mais especificamente no bairro Rebouças, da região Matriz, facilitando o acesso para muitos.

Na figura 8, apresenta-se o resultado da questão que visava identificar se o público-alvo possui o hábito de tomar suplementos alimentares, das 163 respostas, 61% afirmaram que sim.

Para os que responderam sim, a próxima pergunta era “Em qual local você costuma comprar seus suplementos?”, com o objetivo de identificar a necessidade de anexar uma loja de suplementos à academia ou estabelecer parcerias com lojas já existentes no mercado que ofereçam descontos aos clientes da BodyLab Gym.

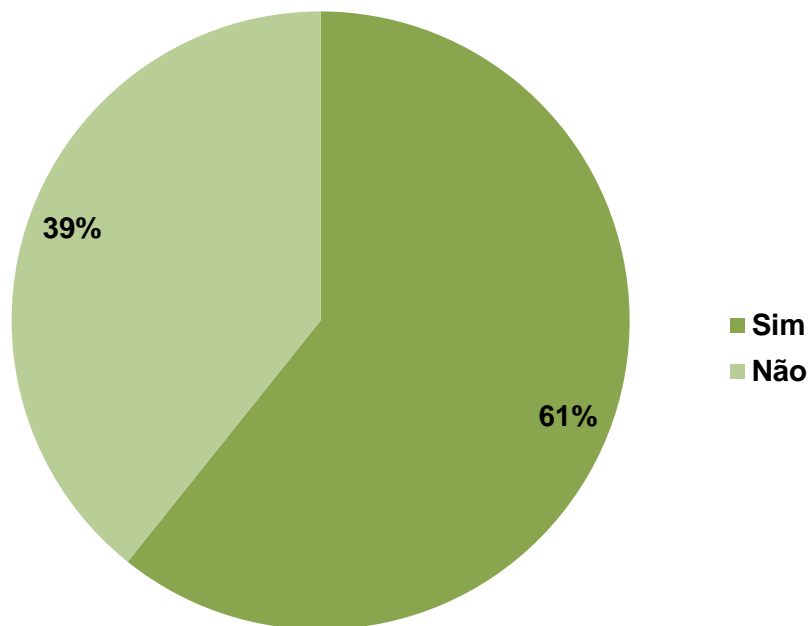


Figura 8 – Uso de suplementos alimentares
 Fonte: Dados da pesquisa (2015)

O resultado da pergunta seguinte foi que dos 99 que utilizam suplementos, 52% compram em lojas físicas, 24% em loja virtual estrangeira, 21% em loja virtual brasileira e 3% realiza suas compras em outros lugares. Há, portanto, a necessidade de analisar alguma estratégia para aproveitar esse hábito de consumo.

A questão referente à figura 9 tinha o objetivo de quantificar a necessidade que os praticantes de musculação possuem por um *personal trainer* e, com a ajuda de uma questão subordinada a essa, identificar quanto estariam dispostos a pagar por tal serviço. À vista disso, se os valores indicassem que há a necessidade pelo serviço, haveria a oportunidade de estabelecer parcerias com *personais* já conhecidos para promover a marca BodyLab Gym.

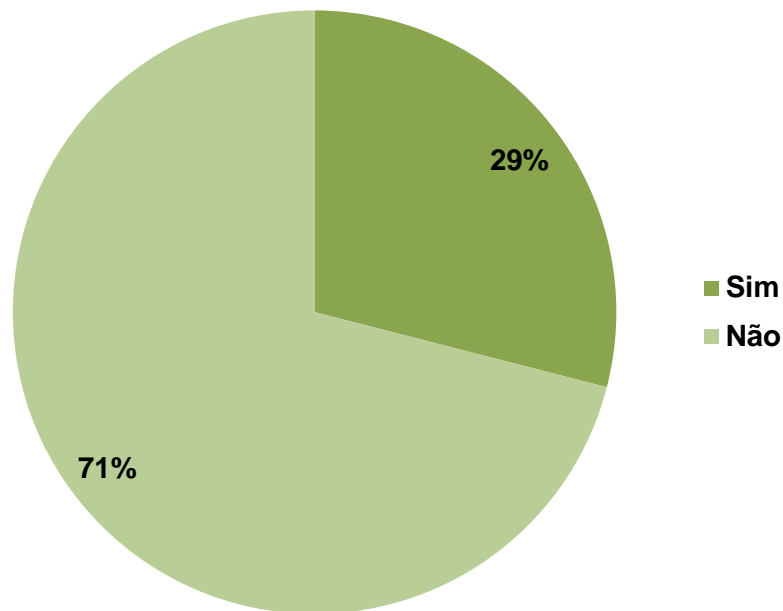


Figura 9 - Necessidade de assessoria com *Personal Trainer*
Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Os resultados indicam que 71% das pessoas não têm interesse em contratar os serviços de um *personal*, este número pode ter duas explicações, baseado em conversas informais com pessoas do ramo: os praticantes já possuem um *personal trainer* e, por isso, acham dispensável a contratação; os praticantes não veem o custo/benefício do serviço do *personal trainer*.

Os 29% que responderam “Sim” nessa questão puderam opinar em relação ao preço que gostariam de pagar para tal serviço. Foi calculada a média de todos os valores indicados como pagamentos mensais e chegou-se ao resultado de R\$230,00 ao mês. Esse valor está um pouco abaixo da média do mercado, de acordo com o site “Personal Trainer Curitiba”, que oferece uma base com vários perfis de treinadores de Curitiba, o preço do serviço varia de R\$40,00 a R\$100,00 a hora, dependendo da especialidade, experiência, bairro e academia em que atende.

A próxima questão da pesquisa possuía o mesmo intuito da citada anteriormente, conforme ilustra a figura 10: identificar a necessidade que os

praticantes de musculação têm para determinado serviço, neste caso, assessoria de um nutricionista esportivo.

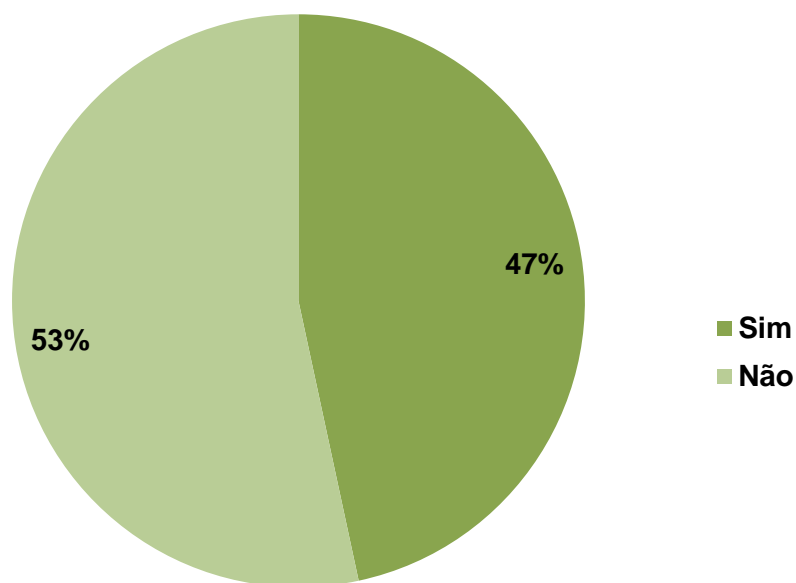


Figura 10 - Necessidade de assessoria com Nutricionista Esportivo
Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Os resultados de interesse para esse serviço foram 53% “Não” e 47% “Sim”,. Na questão seguinte, para os que demonstraram interesse, o cálculo do preço médio por consulta ficou em R\$160,00, esse valor está consoante com o que é praticado nas clínicas particulares de nutrição, porém, é possível conseguir preços mais baixos ao realizar parcerias com profissionais da área.

Para definir o público-alvo é necessário identificar alguns aspectos da população a ser atingida, por exemplo, a idade. As alternativas da questão referente à idade estavam separadas em faixas etárias com um intervalo de 10 anos, sendo elas: 18 a 28 anos; 29 a 39 anos; 40 a 50 anos; e mais de 51 anos.

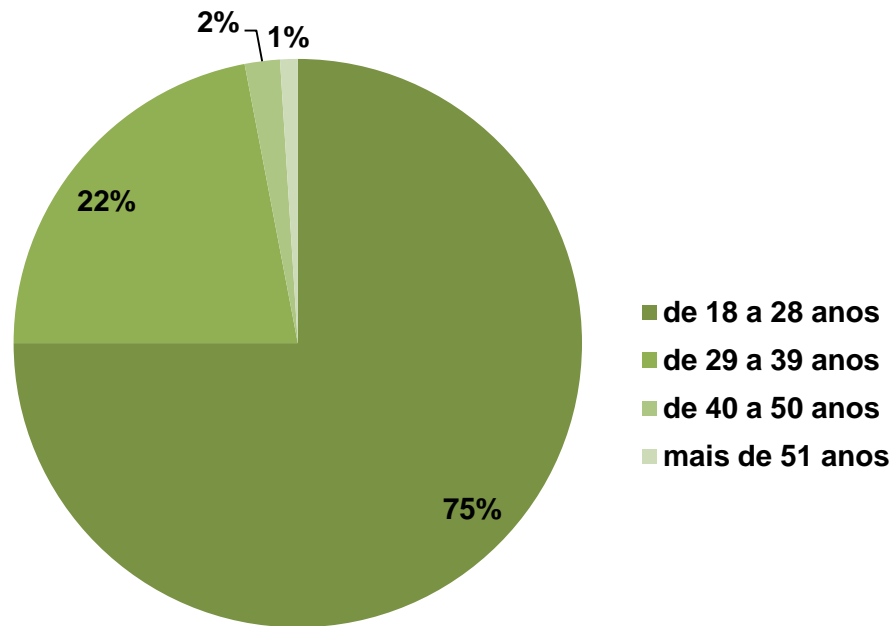


Figura 11 – Faixa etária
 Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Foi identificado, após a análise dos resultados, que as pessoas que compuseram a amostra da pesquisa possuem, majoritariamente, entre 18 e 28 anos, mais especificamente 75% das respostas. A segunda faixa etária, de 29 a 39 anos, compõe 22% do total, 40 a 50 anos representam 2% e acima de 51 anos apenas 1%.

Na Figura 12, observa-se o resultado da questão referente à moradia, com os dados agrupados por região, conforme delimita a prefeitura de Curitiba. Fica evidenciado aqui o grande número de pessoas da amostra que vivem na região Matriz, são 47% de todas as respostas obtidas. Seguida das regiões Fazendinha-Portão e Boa Vista, ambas com 15%, e Boqueirão, que representa 12% do total.

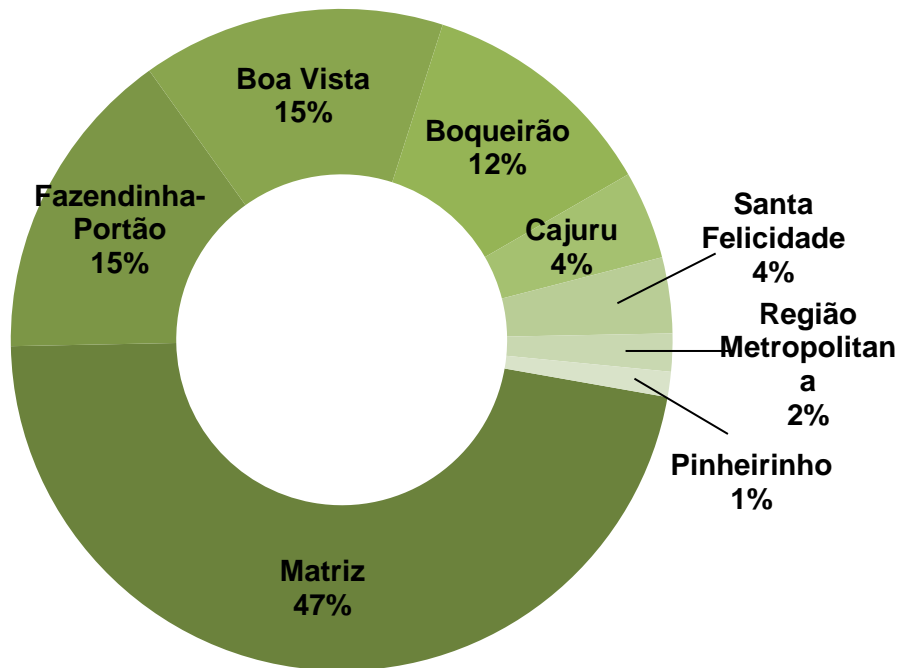


Figura 12 - Residentes em Curitiba, por região
 Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Também apareceram os bairros Água Verde (6%) e Portão (4%), que fazem parte da região Fazendinha-Portão. Na região Boqueirão, os bairros Boqueirão e Hauer, ambos com 5%, e o bairro Santa Cândida, com a mesma porcentagem dos anteriores, da região Boa Vista.

Agrupando os dados por bairro, Figura 13, nota-se a tendência pela região Matriz. O bairro mais selecionado foi o Centro, que somou 9,82% dos 47 bairros que obtiveram pelo menos um voto. Além deste, Cabral, Rebouças, Centro Cívico e Cristo Rei foram outros bairros da Matriz que ficaram entre os 10 mais selecionados.

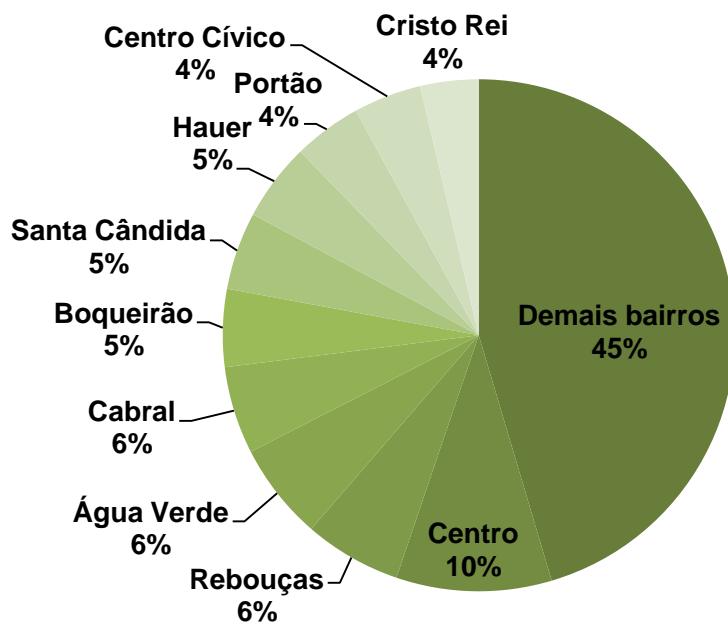


Figura 13 - Residentes em Curitiba, por bairro
 Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Os outros 37 bairros selecionados nas opções da pesquisa representam em torno de 45% das respostas.

A questão seguinte do questionário tinha a intenção de determinar o público por gênero. Assim como demonstrado na figura 14, homens representaram 51% do total e as mulheres, 49%. Constata-se, então, que este mercado é bastante homogêneo, isto é, não há preferências de sexo a respeito da musculação. Assim sendo, não há a necessidade de realizar uma segmentação dos clientes delimitada por gênero.

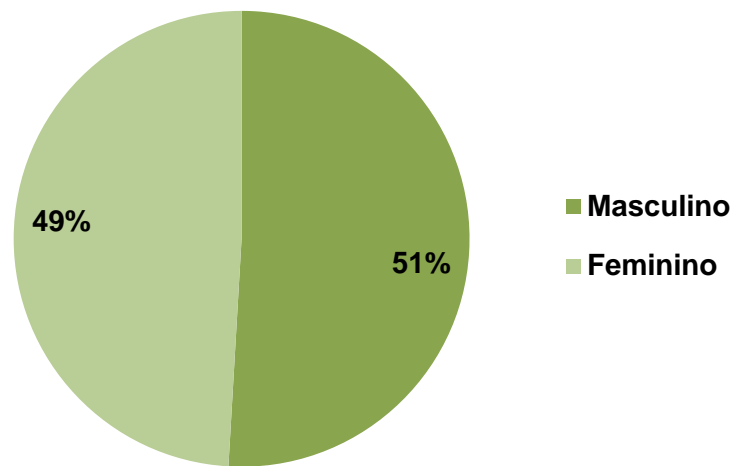


Figura 14 - Gênero
Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Quando perguntados sobre a renda mensal familiar, a classe que apresentou o maior número de respostas foi a classe C, de R\$3.152,01 a R\$7.880,00, seguida da classe B que é de R\$7.880,01 a R\$15.760,00, utilizando o valor de salário mínimo estabelecido em 2015 de R\$788,00 e as faixas de renda divididas pelo IBGE. A figura 15 mostra os valores em porcentagens, onde 39% são os respondentes da Classe C e 27% da Classe B.

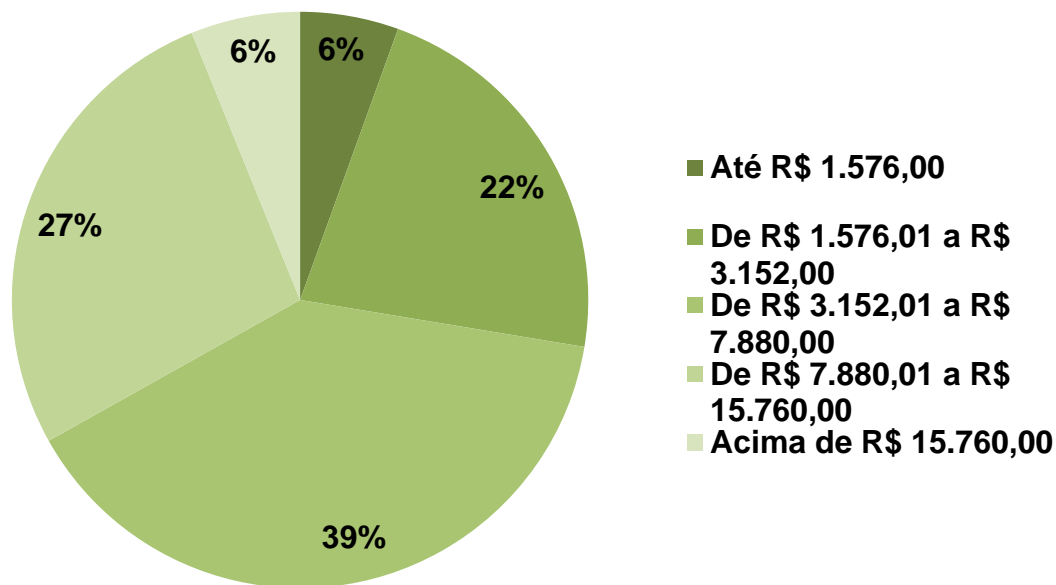


Figura 15 – Renda mensal familiar
 Fonte: Dados da pesquisa (2015)

A última questão é relacionada ao tamanho das famílias, notou-se uma tendência para pessoas que moram sozinhas ou com apenas uma pessoa. Conforme ilustra a figura 16, 36% das pessoas responderam que moram sozinhas e 39% que uma pessoa reside com ela, só estas duas opções somam 75% de todas as respostas.

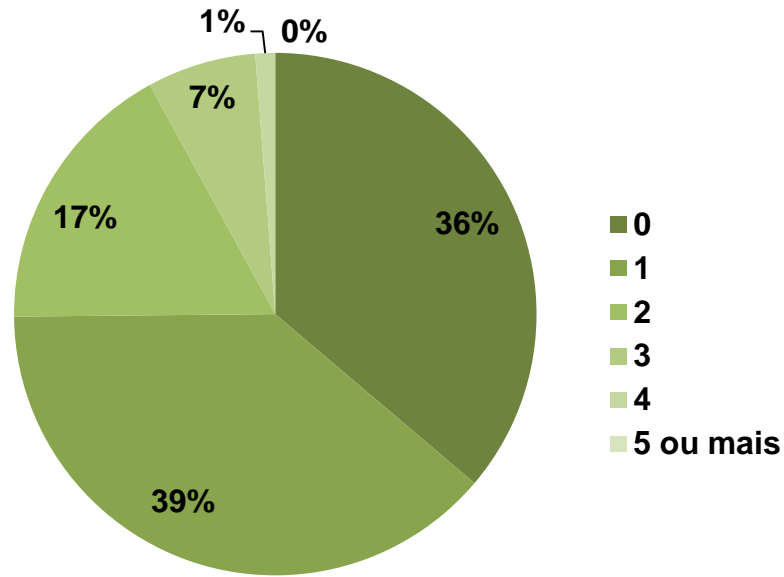


Figura 16 – Tamanho das famílias

Fonte: Autoria própria

Este dado provavelmente está atrelado à faixa etária da amostra da pesquisa, pessoas mais novas tendem a morar só ou ter famílias pequenas, também possuem renda mensal inferior a famílias compostas por pessoas mais velhas, o que explica os resultados das classes sociais indicados anteriormente.

2.3 CRUZAMENTO DE DADOS

O Teste Qui-Quadrado é um teste de hipóteses que cruza resultados de duas variáveis diferentes com o objetivo de descobrir se existe associação entre elas. Este teste é simbolizado por χ^2 .

Após se obter a frequência observada e a frequência esperada, usa-se a fórmula para o Teste Qui-Quadrado para se descobrir o resultado. Existem condições a serem atendidas para se calcular corretamente o valor. São elas: os grupos devem ser independentes; as observações devem ser em frequência; o

cruzamento das variáveis deve ter uma amostra relativamente grande, e necessita ser maior ainda quando forem cruzados resultados em uma tabela 2x2.

O resultado a ser encontrado é chamado de *p-value* e este valor permite saber se as variáveis cruzadas são independentes ou se seus resultados estão associados. Se o *p-value* for menor que 0,05 ou 5%, os resultados analisados estão associados e se o *p-value* for maior que 0,05 ou 5%, os resultados não demonstram associação.

Espera-se descobrir se as repostas para as questões “Qual a sua renda mensal familiar?” e “Quantas pessoas residem com você?” estão associadas ou se sua relação é apenas casual. Foi utilizado o *software* Minitab 17 para se calcular o *p-value*. O resultado obtido apresenta o *p-value* = 0,00, por este ser menor que 0,05 há associação entre a renda familiar e o número de pessoas que residem com o respondente.

Outras duas questões foram cruzadas para verificar se existia associação entre elas. O objetivo de descobrir se o sexo influencia na importância de equipamentos foi calculado a partir do resultado das questões “Na sua opinião, quão importante é, para o seu treino, cada um dos equipamentos abaixo?” e “Qual o seu sexo?”. Para a primeira questão, foram analisadas apenas algumas alternativas, elas sendo: Crossover, Pulley, anilhas e barras, halteres, Leg press, bicicleta e esteira.

Tabela 2 - *p-value* Equipamentos x Sexo

Equipamento	<i>p-value</i>
Crossover	0,083
Pulley	0,090
Anilhas e barras	0,022
Halteres	0,053
Leg press	0,000
Bicicleta	0,000
Esteira	0,019

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Analisando os resultados obtidos é possível determinar que os equipamentos Crossover, Pulley e halteres não estão relacionados com o gênero.

Por outro lado, anilhas e barras, Leg Press, bicicleta e esteira apresentaram um *p-value* menor que 0,05, representando associação entre as respostas.

A principal tendência evidenciada pelo teste Qui-quadrado é que o gênero influencia na escolha de equipamentos. Mulheres tendem a dar mais importância em máquinas que sejam focadas no treino de pernas, como o Leg Press, e naquelas que são para treinos aeróbicos, por exemplo, bicicletas e esteiras. Já os homens normalmente utilizam equipamentos como o CrossOver e Pulley, além dos halteres, que não apresentaram correlação pois também são usados pelas mulheres.

Ainda, foram cruzadas a partir deste teste: “Você se sentiria confortável em treinar em um espaço onde o foco é Fisiculturismo e Halterofilismo?” e “A sua principal razão de treinar é”. O *p-value* encontrado a partir deste cruzamento foi de 0,87. A partir deste valor encontrado, por ser maior que 0,05, prova que não há associação entre a razão de treinar da pessoa e se ela se sentiria confortável. Este resultado determina que a razão pelas quais as pessoas treinam não afeta a decisão de treinar em uma academia de fisiculturismo e é considerado importante para não haver desistência em treinar na BodyLab pelos possíveis clientes.

3 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Esta sessão do plano de negócios busca definir os objetivos gerais da empresa e seu público-alvo. De acordo com Dornelas (2014), além de apresentar o resumo da organização, deve-se enfatizar as características que diferenciam o negócio.

3.1 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO

A BodyLab Gym é uma academia de musculação criada com o intuito de potencializar o desempenho esportivo dos seus clientes, focando seus treinos no Levantamento de Pesos e no Fisiculturismo, e, assim, desenvolver atletas para competições oficiais.

Entre o levantamento de pesos, também conhecido como halterofilismo, e o fisiculturismo há uma diferença em relação ao objetivo final, enquanto o levantador se dedica ao treinamento de duas posições olímpicas, arranço e arremesso, buscando a força, o fisiculturista visa o desenvolvimento muscular estético. Porém, ambos utilizam de processos semelhantes para chegar ao resultado esperado.

Nesse contexto, o atleta da BodyLab Gym terá um treino personalizado que será definido seguindo estas etapas: avaliação física inicial, questionário para definição do objetivo, treinos iniciais com acompanhamento próximo de profissionais qualificados a fim de identificar o nível de maturidade muscular do atleta, desenvolvimento e aplicação dos treinos.

Para corroborar os treinos será utilizado um *software* que, através de alimentação periódica com dados dos clientes, mostrará por meio de gráficos e índices o desenvolvimento físico do atleta, garantindo o acompanhamento personalizado e a otimização dos treinos.

A BodyLab Gym buscará oferecer seu serviço com excelência na qualidade, oferecendo em sua estrutura os melhores equipamentos do mercado, fazendo com que seus clientes e público alvo sejam fiéis e confiem na marca.

3.2 NOME DA EMPRESA

Razão Social: BodyLab Gym Academia de Musculação Ltda.²

Nome fantasia: BodyLab Gym

3.3 LOGO DA MARCA



Figura 17 - Logotipo BodyLab Gym
Fonte: Autoria própria (2015)

² A consulta da razão social não foi realizada. O nome foi definido apenas para fins didáticos.

3.4 CARACTERIZAÇÃO DO PÚBLICO-ALVO

A BodyLab Gym procura atingir o público composto de homens e mulheres, que compõe a faixa etária dos 18 aos 39 anos, conforme resultados da pesquisa realizada. São, portanto, pessoas pertencentes à Geração Y, pois nasceram após a década de 1980. Esses indivíduos são praticantes assíduos de atividades físicas e alguns são atletas que participam de competições oficiais. Desta forma há a preocupação em ter hábitos saudáveis, fazer dietas e desenvolver o aspecto estético, no caso dos fisiculturistas e força, para os halterofilistas. Ambos estão constantemente buscando a excelência do que fazem e, conseqüentemente, são dedicados, competitivos e procuram a auto superação.

Por ser composto majoritariamente de jovens adultos, o público-alvo esperado para a academia já possui emprego fixo e regularmente pratica a musculação durante seu tempo livre. Isso garante que estas pessoas priorizem seu treino acima de outras atividades. Além disso, há também a intenção de atrair pessoas que ainda não possuem o hábito de treino. Seja por saúde, estética ou competição, pretende-se desenvolver nessas pessoas a necessidade de praticar atividades físicas.

Para fundamentar a delimitação do público específico de entusiastas do culturismo, foram encontradas informações dos visitantes do Arnold Classic Brasil 2015, maior convenção de fisiculturismo do país. Segundo a Assessoria de Imprensa do evento (2015), as pessoas que compareceram ao local estão em grande parte na faixa etária dos 18 a 35 anos e se encontram nas classes B e C.

3.5 NECESSIDADES A SEREM ATENDIDAS

No desenvolvimento da ideia, considerou-se importante promover um estilo de vida ativo e saudável, surgiu então, a identificação da oportunidade pelo crescimento da indústria da musculação nos últimos anos, por influência, principalmente, dos Estados Unidos da América, e de personalidades que seguem

e pregam uma vida voltada à prática de exercícios físicos visando benefícios estéticos. Também pela defasagem de academias de musculação que ofereçam a estrutura necessária para o público alvo principal do negócio.

Aliado a isso, há a valorização do fisiculturismo e do levantamento de pesos como esportes, explicitado no capítulo 5, Análise do Setor, do seguinte plano de negócio. Assim, a BodyLab Gym foi projetada para ser uma academia no estilo gym americana, que consiste em espaço amplo, normalmente em ginásio ou barracão, completamente focada no treino com pesos, por isso, deve ter equipamentos de musculação de alta qualidade e profissionais especializados no ramo, tudo isso para chegar aos melhores resultados e levar os atletas amadores à competições oficiais.

4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico nada mais é do que a preparação da empresa para atuar no setor, pela definição de seus objetivos e a sua relação entre o ambiente interno e externo. Serão descritas nesse capítulo a Missão, Visão e Valores da empresa, além de análises macro e microambientais.

4.1 DIRETRIZES ORGANIZACIONAIS

4.1.1 MISSÃO

Proporcionar ao cliente toda a estrutura necessária para potencializar seu desempenho esportivo com treinos focados no fisiculturismo e no halterofilismo.

4.1.2 VISÃO

Ser reconhecida como principal academia de preparação para competições oficiais de fisiculturismo e halterofilismo da região.

4.1.3 VALORES

Resultados: buscamos evidenciar o desenvolvimento dos atletas sempre focando em seus resultados.

Qualidade: procuramos oferecer a melhor qualidade de serviço para alcançar a excelência.

Competitividade: a BodyLab acredita que a competição estimula a excelência e a busca pela superação.

Bem-estar: consideramos essencial promover o bem-estar físico e psicológico dos nossos atletas.

4.2 ANÁLISE DO AMBIENTE

Nesta seção do capítulo 4 será apresentada uma análise do macro e do microambiente da empresa. Esta análise está entre as mais importantes de um plano de negócios (DORNELAS, 2012). É essencial que a empresa conheça a fundo o comportamento do setor em que pretende atuar, apenas assim ela conseguirá criar uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

4.2.1 MACROAMBIENTE

“O macroambiente consiste em forças sociais maiores que afetam todo microambiente - forças demográficas, econômicas, político legal, sócio cultural, tecnológicas, ambiente natural”. (KOTLER, 1999, p.49). Ou seja, são as forças externas à organização, mas que mesmo assim possuem alguma influência sobre ela. Por estarem fora do microambiente são totalmente incontroláveis, por isso, para desenvolver uma capacidade de adaptação, é essencial ter uma visão e um acompanhamento das mudanças do macroambiente. A análise ambiental foi desenvolvida baseando-se em Kotler e Keller (2012).

4.2.1.1 ANÁLISE DEMOGRÁFICA

Entender o ambiente demográfico em que a organização estará inserida é fundamental para o sucesso dela, isso porque ao conhecer os aspectos referentes ao crescimento populacional, à idade da população, nível educacional, padrões de moradia e renda, e todas as outras características inerentes à população, é

possível desenvolver a estratégia adequada ao mercado que os indivíduos de determinada área constroem.

A cidade escolhida para sediar a BodyLab Gym foi a capital do estado do Paraná, Curitiba, após a identificação da oportunidade devido a expansão da indústria de musculação e culturismo no país e região. Atualmente, existem no Brasil tanto a Confederação Brasileira de Musculação, Fisiculturismo e Fitness (IFBB) quanto a Confederação Brasileira de Levantamento de Pesos (CBLP). Outras instituições como a National Amateur Body-builder's Association (NABBA) também possuem representantes e competidores no país.

Curitiba está no 4º lugar do ranking dos municípios com maior participação no PIB do país (IBGE, 2009), com 1,41% do total. Ainda segundo o IBGE, o PIB da capital paranaense cresceu 8,64% em 2011, com relação a 2010, chegando a R\$ 58 bilhões. O setor de serviços é o que mais contribui para essa soma, conforme mostra a Figura 18 ele é responsável por 71,23% do total do PIB de Curitiba. A Indústria com 19,48%, a Administração Pública com 9,25% e a Agropecuária agrega menos de 1%.

Tabela 3 - 10 maiores PIB's municipais do Brasil em 2010

Ranking	Município	Participação (%)
1	São Paulo - SP	12,02
2	Rio de Janeiro - RJ	5,43
3	Brasília - DF	4,06
4	Curitiba - PR	1,41
5	Belo Horizonte - MG	1,38
6	Manaus - AM	1,25
7	Porto Alegre - RS	1,17
8	Duque de Caxias - RJ	1,01
9	Guarulhos - SP	1,00
10	Osasco - SP	0,98

Fonte: IBGE 2010

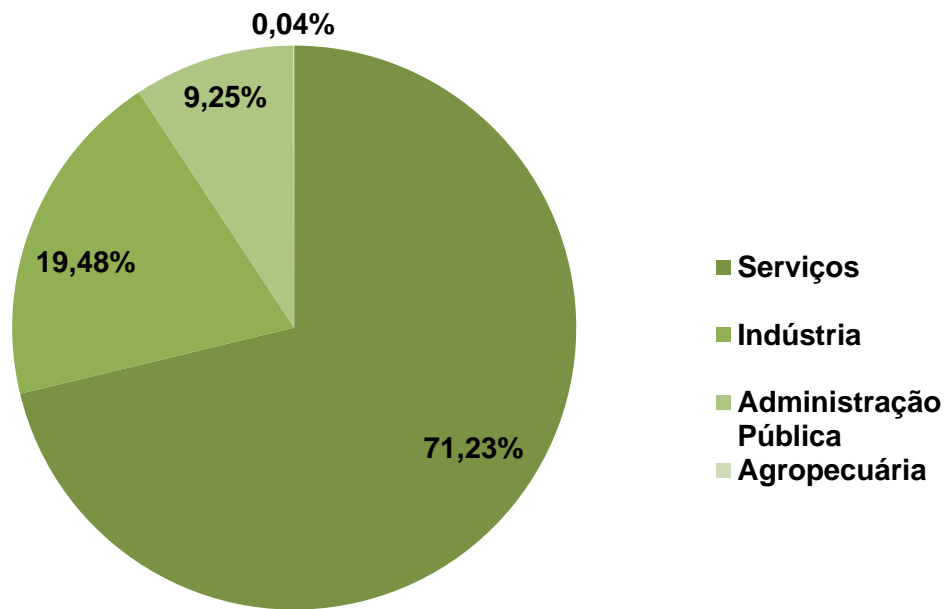


Figura 18- Composição do PIB de Curitiba segundo dados de 2011
 Fonte: IBGE (2011)

Segundo o censo de 2010, feito pelo IBGE, a cidade de Curitiba possui cerca de 480 mil habitantes com idade entre 20 a 34 anos, concentrando em torno de 28% da população total, essa população é representada, principalmente, pelas pessoas de 25 a 29 anos, como demonstrado na pirâmide etária. O sexo feminino representa 52,33% e o sexo masculino 47,67% da população total.

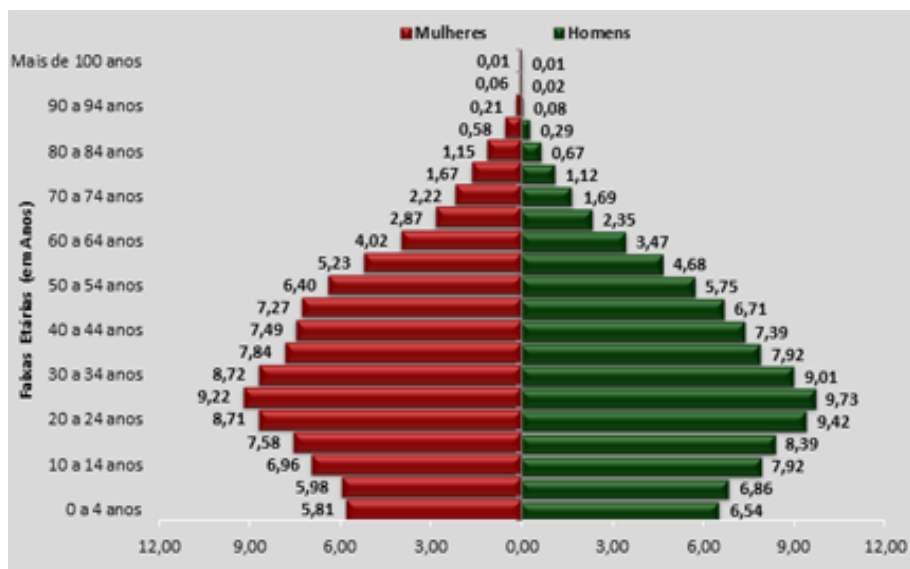


Figura 19 - Pirâmide etária de Curitiba, em 2010
 Fonte: IBGE (2010)

O público-alvo da BodyLab está na faixa etária de 18 a 39 anos, conforme a Figura 11, é, portanto, grande parte da população total da cidade, resultando numa vasta abrangência de possíveis clientes.

A população de Curitiba divide-se em 75 bairros, sendo o mais populoso deles a Cidade Industrial, conforme mostra o gráfico a seguir:

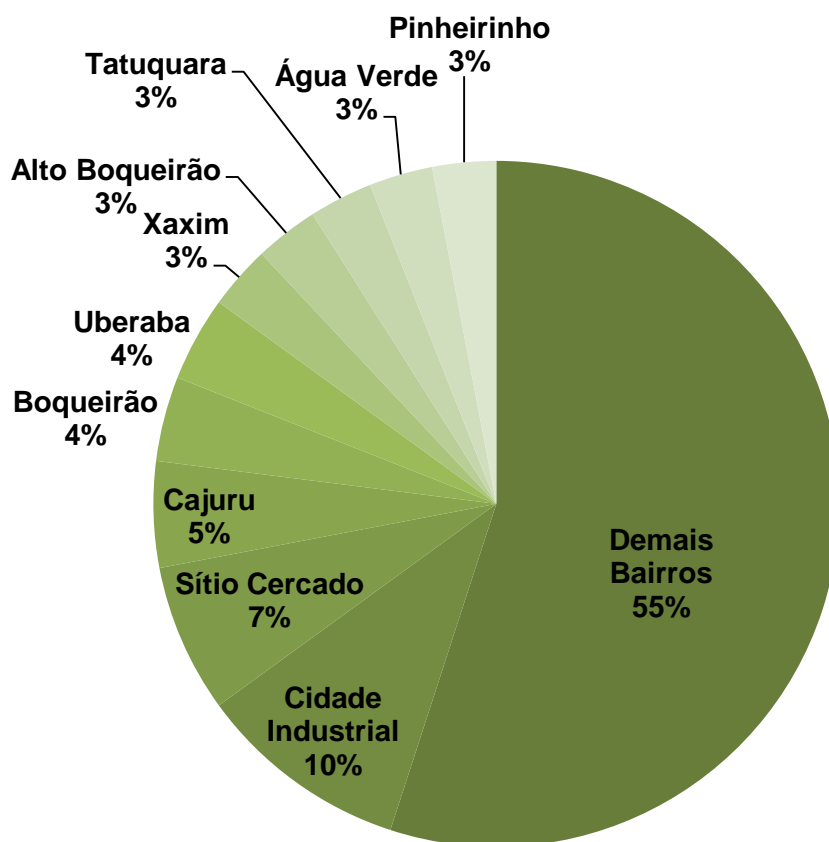


Figura 20 - Distribuição da População de Curitiba, por Bairro, em 2010
Fonte: IBGE (2010)

A BodyLab Gym pretende atingir a população, principalmente, da região Matriz, ou seja, dos bairros: Centro, Centro Cívico, Batel, Bigorrião, Mercês, São Francisco, Bom Retiro, Ahú, Juvevê, Cabral, Hugo Lange, Jardim Social, Alto da XV, Alto da Glória, Cristo Rei, Jardim Botânico, Prado Velho e Rebouças.

Outros bairros considerados importantes para o negócio são o Água Verde e Portão, da regional Fazendinha-Portão, e Boqueirão e Hauer, do Boqueirão. Os

primeiros devido à localização estratégica e os segundos por terem apresentado um grande número de residentes e estarem localizados próximos à Matriz.

4.2.1.2 ANÁLISE ECONÔMICA

Segundo Kotler e Keller (2012, p.95) “no ambiente econômico, é necessário focalizar a distribuição de renda e os níveis de poupança, endividamento e disponibilidade de crédito”.

Destarte, a análise do ambiente econômico consiste, principalmente, de fatores que afetam o poder de compra e os hábitos de gasto dos possíveis consumidores de um mercado, como as taxas juros, índices inflacionários, mudanças no valor do dólar em relação ao real, taxas de crescimento da economia e PIB.

Segundo notícia publicada em 2015, é possível afirmar que o governo, Ministério da Fazenda e do Planejamento, revisou sua previsão de 2,4% de recessão para 2,8% para o PIB de 2015. Em 2014 a previsão era crescimento de 1%. Também em 2015 o FMI (Fundo Monetário Internacional) previu que o PIB brasileiro em 2016 terá contração de 1%, seguindo a tendência global.

A previsão referente ao PIB brasileiro para 2015 demonstra que a economia brasileira está em recessão, assim influenciando no poder de compra das famílias brasileiras. A Intenção de consumo das Famílias brasileiras (ICF) atingiu nova mínima histórica em outubro de 2015, de acordo com a Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC), demonstrando insatisfação e insegurança em relação à economia do país tende a apresentar queda em 2015, com uma previsão de queda de 0,6% até o final do ano.

Além disso, a inflação, segundo o mercado financeiro e economistas, irá estourar o teto da meta anual de 2015, que é de 6,5% e fechará o ano com 9,85%. O Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) teve sucessivas altas durante o ano de 2015. Essa elevação da estimativa baseia-se, principalmente, na alta do dólar e dos preços de telefonia, água, energia, entre outros.

Levando em consideração esses dois fatores, é possível que as pessoas cortem gastos com atividades que julgam serem menos importantes, pois o poder de compra do consumidor estará reduzido.

Em outubro de 2015 o dólar americano apresentou valor de compra de R\$ 3,85, porém, segundo previsão, para o final de 2016, a taxa de câmbio do dólar alcançará R\$ 3,30. O aumento do dólar americano é prejudicial para a abertura do negócio, pois os equipamentos a serem adquiridos são importados dos EUA.

A taxa Selic também está elevada, o comitê de Política Monetária (Copom) do Banco Central aumentou em outubro os juros básicos da economia para 14,15% ao ano. A previsão da Selic para 2016 é que ela atinja 12% até o final do ano. Uma taxa mais alta de juros tende a controlar o crédito e o consumo para segurar a inflação. Porém, ao tornar o crédito e o investimento mais caros, os juros elevados prejudicam o crescimento da economia.

No início do ano, o governo anunciou também um ajuste fiscal com o intuito de equilibrar as contas do país, entre eles estão: aumento de impostos da gasolina e energia elétrica, revisão de benefícios trabalhistas e cortes orçamentários. Essas medidas econômicas impopulares tornaram a situação política do país muito delicada, influenciando na confiabilidade do país.

Este foi um dos fatores que levou o Brasil a ter seu grau de investimento rebaixado por duas das três agências de risco mundiais. A Standard's & Poors justificou o rebaixamento da nota da categoria "grau de investimento" para a "especulação" baseado na deterioração fiscal, dificuldades econômicas do país, falta de coesão na equipe ministerial e também, pois o país foi colocado em perspectiva negativa.

O governo e as empresas estão, porém, agindo para diminuir essa fuga de investimentos estrangeiros no Brasil. Em abril de 2015 o Banco Central anunciou a mudança no cálculo dos investimentos que outros países fazem no Brasil para o novo padrão internacional, desenvolvido pelo Fundo Monetário Internacional (FMI), aumentando a confiabilidade dos dados.

Para 2015, há expectativas de uma recessão generalizada na economia, porém, isso ocorre devido a uma necessidade do Governo Brasileiro de organizar

as contas públicas e a economia como um todo para que haja um crescimento do país nos próximos anos. A partir desta análise econômica, pode-se concluir que as intervenções que estão ocorrendo em 2015 afetarão o próximo ano de tal forma que haverá melhora na economia, porém, ainda de acordo com as previsões, o país continuará em recessão.

4.2.1.3 AMBIENTE POLÍTICO-LEGAL

O ambiente político-legal é composto por leis, órgãos governamentais e grupos de lobby. Esses aspectos possuem uma forte influência sobre as organizações, tendo-se aí a importância de analisar este ambiente.

De acordo com Kotler e Keller (2012), há três objetivos que norteiam as legislações do governo: a proteção das empresas, a fim de evitar a concorrência injusta e desleal; a proteção dos consumidores, para evitar práticas comerciais injustas; e a proteção do interesse da sociedade contra o as empresas que visam apenas o lucro.

Nos últimos anos, os governos têm realizado diversas campanhas visando conscientizar a população sobre a importância de ter uma vida saudável, tanto na prática de exercícios físicos quanto referente à alimentação.

Em 2011, a Organização Mundial da Saúde (OMS) publicou uma recomendação de que fazer 150 minutos de atividades físicas por semana pode reduzir o risco de cânceres de mama e de cólon. Em Curitiba especificamente, há um programa do governo iniciado em 1998 chamado CuritibaAtiva, criado com o intuito de incentivar a prática de atividades físicas para toda a população da cidade.

Embora o nosso público alvo seja composto majoritariamente de pessoas que já possuem uma vida fisicamente ativa, essas políticas públicas favorecem à nossa empresa possíveis futuros clientes, pois podem incentivar novas pessoas a fazer parte do mundo da musculação.

É obrigatório que uma academia de musculação esteja de acordo com todas as regulamentações impostas pelo Conselho Federal de Educação Física (CONFEF), Conselhos Regionais de Educação Física (CREFs) e pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) para exercer suas atividades dentro da legislação e com responsabilidade. Uma das exigências, por exemplo, é a permanência de um profissional credenciado de Educação Física nas dependências do estabelecimento, de acordo com a Lei Estadual Nº 14035 / 2003, que regulamenta o funcionamento de academias de ginástica no estado do Paraná:

Art.2º As pessoas jurídicas mencionadas no Art.1 º, para que possam funcionar regularmente, devem manter: I – profissionais de Educação Física, habilitados em graduação de nível superior e registrados no Conselho Regional de Educação Física da 9ª Região – Estado do Paraná, sendo um deles o responsável técnico, em seus quadros funcionais; (PARANÁ, 2003)

Assim sendo, enquanto o estabelecimento estiver aberto aos clientes é indispensável que um educador físico esteja no local. Este profissional deve, ainda, comprovar anualmente que está credenciado e autorizado a exercer a profissão, de acordo com a Lei Estadual Nº 7832/1984.

Ainda sobre a legislação a ser seguida pelas academias de musculação, em 2008 foi promulgada a Lei Estadual N 16018/2008 que regulamenta no Artigo 1º:

Art. 1º As academias de ginástica, centro ou clubes esportivos e outros estabelecimentos congêneres ficam obrigados a fixarem em suas dependências, nos locais de trânsito e permanência de alunos e frequentadores, placas alusivas sobre o uso inadequado de anabolizantes em seres humanos, com os seguintes dizeres: "O uso de anabolizantes prejudica o sistema cardiovascular, causa lesões nos rins e fígado, degrada a atividade cerebral e aumenta o risco de câncer". (PARANÁ, 2008)

Ademais, tanto as academias quanto os profissionais da musculação são fiscalizados periodicamente pelo CREF e ANVISA para não somente garantir o cumprimento das leis e normas, mas também certificar-se da qualidade dos

serviços prestados, valorizar a imagem da empresa perante seus clientes e fornecedores, proporcionar segurança ao consumidor, combater a concorrência ilegal e, enfim, atingir os três objetivos centrais da legislação postulados por Kotler e Keller (2012) no início deste subcapítulo.

No contexto político brasileiro, hoje, vê-se uma grande instabilidade política. Há fraco desempenho das contas públicas em um momento em que a economia está em recessão. O ministro da Fazenda, Joaquim Levy, anunciou nova meta do ajuste fiscal brasileiro que prevê um déficit fiscal de R\$ 51,8 bilhões. Ainda, este valor pode piorar devido às dívidas que a União possui com os bancos públicos, ou seja, as pedaladas fiscais.

Nota-se que há ligação direta entre o ambiente econômico e político no Brasil neste momento. Ainda, há vários processos com intenção de impeachment da presidente Dilma na Câmara dos Deputados, aumentando a instabilidade e desconfiança em relação ao país.

4.2.1.4 AMBIENTE TECNOLÓGICO

No ambiente tecnológico, é preciso sempre estar atualizado sobre os avanços da tecnologia, desenvolvimento de pesquisas e surgimento de novas oportunidades. Com o desenvolvimento cultural fitness que se manifestou nos últimos anos, é intrínseco o desejo de muitas pessoas a adentrar esta cultura.

Por esse motivo, muitas empresas que trabalham com a fabricação de equipamentos para musculação estão em constante otimização de seus produtos, aprimorando desde o design até a mecânica, para melhor satisfazer as necessidades dos clientes. Entre as melhores marcas de equipamentos de musculação está a LifeFitness, com a sua linha de máquinas para treino pesado Hammer Strength.

Há também na área dos profissionais de educação física pesquisas científicas acerca de diferentes métodos e possibilidades de potencializar o desenvolvimento muscular. O pesquisador e educador físico Ricardo Corrêa

Cunha, por exemplo, está desenvolvendo, com uma equipe de mais 20 pessoas, sua pesquisa sobre o uso de células-tronco para auxiliar na regeneração de tecidos lesionados. Essas pesquisas motivam os consumidores a experimentar novos treinos almejando alcançar seus objetivos mais rápido e com maior qualidade.

As tecnologias da informação, especialmente as mídias sociais, permitem abrangência e facilidade em transmitir informações, por isso, vêm sendo escolhida para influenciar o comportamento das pessoas. Pelo público-alvo pertencer à Geração Y, as pessoas são mais ligadas às mídias sociais e conseqüentemente são mais informadas sobre assuntos de interesse. No subcapítulo 6.2.3 que trata sobre a promoção da empresa, discute-se a como a tecnologia da informação pode ajudar o negócio.

Têm-se notado uma tendência de pessoas que praticam musculação compartilharem seus estilos de vida com o público em redes sociais, o que incentiva a prática do esporte no Brasil.

O quadro 1 apresenta alguns dos perfis brasileiros em redes sociais mais famosos da musculação. As pessoas que possuem esses perfis compartilham diariamente fotos motivadoras, postagens com dicas de treino ou dieta, ou até mesmo apenas a sua rotina, influenciando seus seguidores a levarem um estilo de vida parecido, seja para fins estéticos ou por saúde. O levantamento de dados foi feito através das páginas destas pessoas nas respectivas redes.

Quadro 1 - Perfis populares de entusiastas da musculação nas redes sociais brasileiras

Nome	Mídia social	Seguidores ~	Foco
Juju Salimeni	Instagram	5.500.000	Musculação
Gracyane Barbosa	Instagram	2.000.000	Musculação/dieta
Bella Falconi	Instagram	1.700.000	Musculação
Felipe Franco	Instagram	1.500.000	Musculação
Alice Matos	Instagram	1.200.000	Musculação
Fábrica de Monstros	YouTube	970.000	Musculação/dieta
Camila Guper	Instagram	460.000	Musculação
Paulo Muzy	Instagram	360.000	Musculação

Fonte: Autoria própria (2015)

O foco principal destas personalidades é quase sempre a musculação e dieta, divulgadas através de vídeos, fotos, textos e promoções. Porém, muitos deles também fazem propagandas para marcas e estabelecimentos. Exemplo disso é a modelo *fitness* Juliana Salimeni, que participa da inauguração de academias e lojas de suplementos. Além disso, alguns deles competidores oficiais, como: Bella Falconi, Felipe Franco e Paulo Muzy.

Estas celebridades do mundo da musculação possuem grande influencia sobre seus seguidores, sendo, inclusive, a motivação para continuar ou começar a praticar atividades físicas.

4.2.1.5 AMBIENTE SÓCIO-CULTURAL

A cultura é um aspecto quase intrínseco ao seu ambiente, é difícil de ser alterado e rege padrões de comportamento de determinada população (MORAES, FADEL, 2007), portanto, é fundamental para a formulação da estratégia e da operação da empresa entender qual a cultura em que ela estará inserida.

O Brasil é um dos países com a população mais vaidosa no mundo. As estatísticas divulgadas pela Sociedade Internacional de Cirurgia Plástica, referentes a 2013, evidenciam a informação que o Brasil ficou na segunda posição do ranking mundial de realização de procedimentos estéticos, atrás apenas dos EUA.

Ademais, em comparação com décadas atrás, as pessoas têm hoje mais cuidado com seus corpos. As competições fisiculturistas existem desde a década de 1960, porém atualmente elas se mostram mais populares e o público que visa competir constantemente cresce. No capítulo 5.1 do presente trabalho, essa informação confirma-se com dados do evento Arnold Classic Brasil. Essa popularidade também se deve aos atletas e aspirantes que divulgam seu estilo de vida nas redes sociais, como visto no quadro 1. Já o levantamento de pesos é um esporte olímpico desde o início das Olimpíadas.

A cidade escolhida para sediar o negócio apresentado foi Curitiba, onde o nível exigência do consumidor é alto. Isso se deve, provavelmente, à população que povoou a região no início de seu desenvolvimento. Após o século 18, a região de Curitiba, antes habitada por índios, portugueses e espanhóis, começou a receber intensamente imigrantes de outros países europeus, como a Alemanha, Polônia e Itália.

Ao final do século XVIII já havia presença significativa de alemães no núcleo urbano, foi quando iniciaram o processo de industrialização, aprimoraram o comércio, introduziram novos aspectos à arquitetura e disseminaram seus hábitos alimentares. A medida que outras nacionalidades europeias ocupavam Curitiba, foi-se criando a cultura conhecida até hoje de um povo crítico, respeitoso e exigente.

Atualmente, apesar de essa cultura ter sido um pouco modificada devido à quantidade de novos entrantes de outras regiões do país na cidade, ainda permanece essa busca pela excelência nos serviços. O mercado consumidor de Curitiba não é empecilho para a academia BodyLab Gym, pois está nos valores da empresa a busca pela qualidade do serviço prestado.

4.2.2 MICROAMBIENTE

O microambiente é composto pelas entidades que se relacionam diretamente com a empresa, ou seja, fornecedores, consumidores, concorrentes e possíveis clientes. A análise do microambiente da BodyLab Gym foi baseada no Modelo das Cinco Forças de Porter. Segundo Porter (2004), é necessário formular a estratégia competitiva relacionando a empresa com o seu ambiente.

A razão de realizar o mapeamento do microambiente é a relação direta que ele possui nas empresas. Enquanto o macroambiente afeta todas as empresas da mesma maneira, dependendo delas adaptarem-se a ele de formas diferentes, o microambiente pode ser manipulado pela empresa.

4.2.2.1 MODELO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER

O Modelo das 5 forças de Porter considera que a situação da concorrência se baseia em cinco principais fatores, conforme mostra a figura 21. Denominados por Porter de forças, a relação coletiva desses fatores determina o potencial de lucro de cada setor.

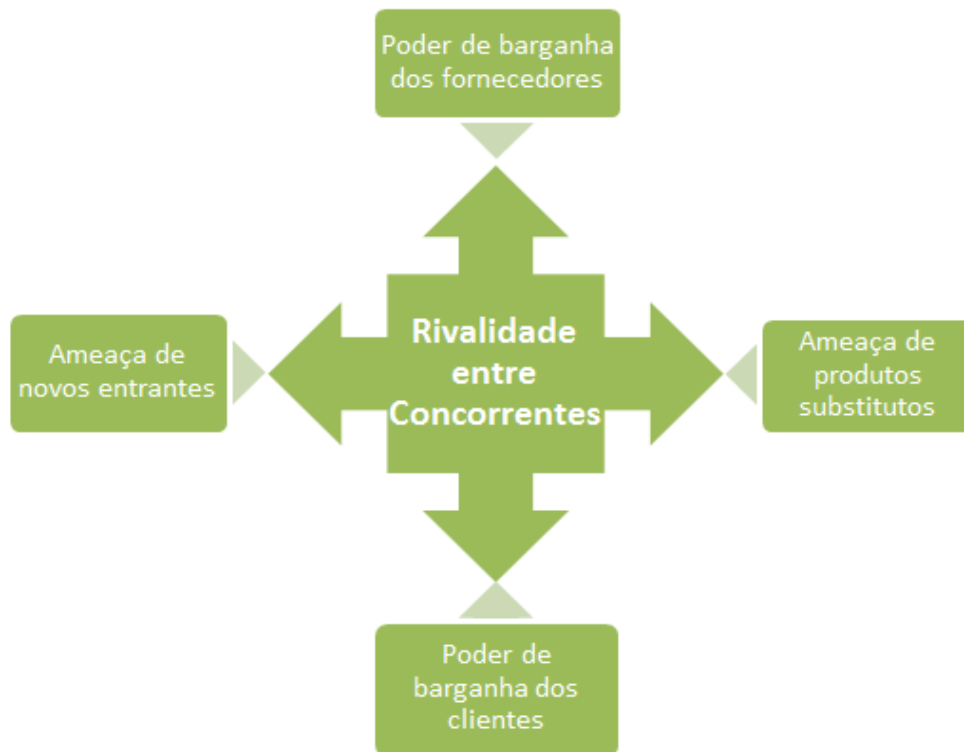


Figura 21 – Modelo das 5 Forças de Porter
Fonte: Adaptado de PORTER (2004)

- Ameaça de novos entrantes

Devido ao crescimento da indústria de musculação no Brasil, é possível que surjam novos concorrentes ao decorrer da implantação do negócio apresentado neste trabalho. Há também a possibilidade de que academias de musculação já existentes passem a dar maior ênfase ou valorizar mais seus clientes competidores.

Porém, realizar a abertura de uma academia com os mesmo níveis e padrões de qualidade que a BodyLab Gym pretende ter requer alto investimento em infraestrutura. Além disso, as academias de musculação normalmente procuram ofertar diversas outras atividades, que podem desviar da musculação em si e, assim, tornarem-se concorrentes indiretos.

Caso o negócio demonstre ser bem-sucedido, há a possibilidade de abrir mais lojas em outras cidades da região. Também realizar parcerias e fornecer patrocínios aos nossos clientes que participantes de competições, atraindo novos clientes que buscam os mesmos resultados e, assim, agregando valor à marca.

- Poder de barganha dos fornecedores

A LifeFitness Store foi definida como o principal fornecedor devido à alta qualidade de seus produtos. Porém, podemos também considerar a importação direta das máquinas de musculação através do CNPJ da nossa empresa.

A compra é realizada através do contato direto com o representante da LifeFitness, isso traz mais oportunidades de negociações. Como o valor total do investimento nessas máquinas é alto, o poder de barganha dos fornecedores varia de acordo com a nossa opção de pagamento, à vista, por exemplo, seria possível negociar um valor de desconto muito superior ao da compra financiada.

No geral, o poder de barganha do fornecedor principal é alto, devido às dificuldades de realizar a importação dos equipamentos diretamente com a empresa nos EUA e pela falta de outros fornecedores que vendam esses equipamentos na região.

Os fornecedores de equipamentos mais simples e acessórios, porém, possuem pouco poder de barganha. Pois há maior oferta de produtos e condições de pagamento, conforme explorado no subcapítulo 4.2.2.2 deste plano de negócio.

- Ameaça de serviços substitutos

A principal ameaça à academia seria a de concorrentes já existentes. A BodyLab Gym é uma academia com foco específico para o fisiculturismo e halterofilismo e ao analisar os concorrentes diretos encontrados na cidade de

Curitiba foi possível determinar que esses são poucos, mas as academias que são possíveis concorrentes indiretos são numerosas. Os concorrentes citados criam certa ameaça por terem localização melhor para possíveis clientes, apresentarem preços mais acessíveis ou por despertarem no cliente uma fidelidade.

Contudo, para obter-se vantagem competitiva em relação a tais concorrentes, a BodyLab Gym precisará apresentar diferenciais que a destaquem e que a tornem preferência para os clientes. Com equipamentos de qualidade, forma de acompanhamento para cada atleta e localização de fácil acesso para todos, a BodyLab Gym garantirá destaque sobre seus concorrentes que apresentam serviços similares.

- Poder de barganha dos clientes

A percepção que os clientes têm sobre a academia influencia em como o serviço será prestado, pois é preciso passar boa imagem para o consumidor. Se o serviço não atende às expectativas do cliente, a empresa deve se adaptar às necessidades do mesmo.

O serviço oferecido pela BodyLab Gym foi planejado para superar as expectativas do cliente. Ao oferecer estrutura de treino acima dos padrões existentes, consegue-se reduzir o poder de barganha dos clientes.

Ademais, os clientes que irão usufruir dos serviços ofertados pela BodyLab Gym poderão optar por diversos pacotes de pagamento para a utilização da academia. Além dos simples pacotes mensais, serão disponibilizados pacotes semestrais e anuais, com descontos proporcionais ao pacote, para que os clientes escolham a academia.

- Rivalidade entre os concorrentes

O número de concorrentes diretos da BodyLab Gym não é elevado, conforme é apresentado no Quadro 3, em Análise dos Concorrentes (seção 4.2.2.3), foram identificados apenas a John's Army Gym e a Jatoclub, tornando a competitividade entre as empresas baixa.

É visível uma homogeneidade nas estratégias de preço e propaganda dos concorrentes, assim como nos horários. Não há, portanto, algo que represente forte diferenciação. O principal fator que causa diferenciação entre os concorrentes é sua localização, neste caso ambos estão afastados um do outro e consequentemente atendem a públicos diferentes.

A BodyLab Gym precisará apenas alinhar a sua estratégia para entrar no mercado com um preço competitivo, até que ganhe um espaço no mercado. Como o setor de musculação está aquecido, a competição por *market share* torna-se mais fácil, pois ainda há espaço para investir e crescer.

4.2.2.2 ANÁLISE DOS FORNECEDORES

Para iniciar o negócio, é necessária a aquisição de equipamentos e acessórios de musculação para os treinos. Considerando que a BodyLab Gym pretende oferecer os melhores equipamentos do mercado, foi definida que a marca utilizada para as principais máquinas será a Hammer Strength, referência de qualidade no universo dos culturistas. Como os equipamentos são importados dos Estados Unidos da América, a compra pode ser realizada com a filial da empresa americana LifeFitness localizada em Curitiba.

O restante dos equipamentos e acessórios necessários para montar a estrutura da sala de treinos da BodyLab Gym será realizada por outros fornecedores. O quadro 2 apresenta uma relação com os principais fornecedores encontrados na região de Curitiba e outros conhecidos no país.

Quadro 2 – Relação de fornecedores

Fornecedor	Produtos	Serviços	Local
Action Gym	Acessórios	Venda, assistência técnica	Site
Concept Fitness	Equipamentos e Acessórios	Venda, test-drive, assistência técnica	Curitiba - PR/Site
Kurtyr	Acessórios	Venda, garantia	Passo Fundo - RS/Site
Netshoes	Equipamentos e Acessórios	Venda, garantia	Site
New Company Fitness	Equipamentos e Acessórios	Venda, test-drive, assistência técnica, manutenção	Colombo - PR
Portico	Equipamentos e Acessórios	Venda, assistência técnica	Itatiba - SP/site
SportSaúde	Equipamentos e Acessórios	Venda, test-drive, assistência técnica	Curitiba - PR/Site

Fonte: Autoria própria

Pode-se observar que a maioria dos fornecedores estudados ofertam tanto equipamentos de musculação quanto acessórios para treinos, com exceção do Kurtyr e do Action Gym, que possuem apenas a venda de acessórios.

Sabe-se que não é possível comprar todos os itens necessários para a operação da academia com apenas um fornecedor, devido aos diferentes mix de produtos, preços, descontos e qualidade do produto de cada empresa. Porém, é possível definir dois fornecedores “competidores” para determinados itens.

Para os equipamentos mais simples a Portico e a New Company Fitness são concorrentes, por exemplo. Neste caso, a segunda empresa possui vantagem por ser localizada na região metropolitana de Curitiba, facilitando a entrega e diminuindo o custo com frete.

A Action Gym e a Kurtyr também podem ser consideradas concorrentes pois possuem mix de produtos parecidos. Assim como, SportSaúde e Concept Fitness, ambas localizadas em Curitiba e com propostas bastante parecidas.

4.2.2.3 ANÁLISE DOS CONCORRENTES

Os concorrentes do setor, normalmente, balizam preços e estratégias de novos entrantes, portanto, foi elaborado um quadro comparativo das principais

academias de musculação consideradas concorrentes da BodyLab Gym em Curitiba.

Quadro 3 – Comparativo dos principais concorrentes

Concorrente/As pecto	John's Army Gym	JatoClub	Esparta	Monsters Gym
Concorrência	Direta	Direta	Indireta	Indireta
Infraestrutura	Ponto forte	Ponto forte	Intermediário	Ponto fraco
Mensalidade	Ponto fraco	Ponto forte	Intermediário	Ponto forte
Horários	Ponto forte	Ponto forte	Intermediário	Ponto fraco
Equipamentos	Ponto forte	Intermediário	Intermediário	Ponto fraco
Localização	Ponto fraco	Ponto fraco	Ponto forte	Ponto forte

Fonte: Autoria própria

Analisando o quadro 3, determina-se o nível de concorrência de quatro academias de musculação com foco similar à do presente trabalho. A John's Army e Jatoclub apresentam concorrência direta, pois ambas têm foco no culturismo e apresentam infraestrutura adequada para treinos mais avançados. Já a Esparta e Monster Gym são concorrentes indiretos, pois, além do culturismo, oferecem outras atividades e não possuem a estrutura ampla e de diversidade de equipamentos que buscam os atletas.

A infraestrutura das academias John's Army e Jatoclub são pontos fortes, pois apresentam espaço considerável para treino e com capacidade para suportar diversas pessoas realizando treinos similares ao mesmo tempo. Os equipamentos presentes nessas duas academias, especialmente na John's Army, são de alta qualidade, sendo o que os atletas procuram para realizar seus treinos. Já a Esparta e, principalmente, a Monster Gym não oferecem grande vantagem em relação à sua infraestrutura e seus equipamentos.

Sobre os horários, identificou-se que a Jatoclub é a que apresenta maior disponibilidade de tempo para os treinos, ela abre em dias de semana das 06h30min a 00h, no sábado das 14h as 18h e com horários especiais nos feriados. A John's Army também funciona em feriados, porém possui um período de abertura durante a semana levemente menor. A Esparta possui horários intermediários de abertura, já a Monster Gym foi a que apresentou menos tempo

de funcionamento nos dias de semana, durante os finais de semana e não abre em feriados.

As mensalidades praticadas pelas academias possuem valores bastante próximos, com exceção da John's Army Gym, que é a mais cara. Foram analisados os planos anuais, que são aqueles que possuem um desconto maior em relação aos planos mensais. A John's Army Gym, no plano anual, se pago em uma parcela fica com uma média mensal de R\$146,66, este é o valor mais baixo que a academia oferece. A JatoClub e a Monsters Gym possuem mensalidades médias de R\$90,00, são, portanto, as mais baratas. Já a Esparta, apesar de realizar promoções de isenção de taxa de matrícula frequentemente, possui uma mensalidade de em média R\$100,00.

De acordo com os dados obtidos na pesquisa de marketing aplicada para este Plano de Negócio, a maior parte do público-alvo mora na região central de Curitiba e se deslocaria no máximo 5 km para treinar, tornando a localização das duas concorrentes diretas pontos fracos. A John's Army fica no bairro Bacacheri, aproximadamente a 7km do Centro. A Jatoclub é localizada no bairro Uberaba, em média 9km de distância da região central. Porém, as concorrentes indiretas possuem boas localizações, a Esparta fica no Alto da XV, bairro que faz divisa com o Centro, e a Monster Gym está no Água Verde, também divisa e em região bastante valorizada de Curitiba.

4.3 ANÁLISE SWOT

A análise SWOT, sigla que em inglês remete à forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, é um instrumento usado para se obter e analisar dados que demonstram a situação em que a empresa analisada se encontra. Este método envolve a análise do ambiente interno e externo da empresa. O ambiente interno é avaliado pelas forças e fraquezas, enquanto o ambiente externo remete às oportunidades e ameaças.

A análise interna consiste em determinar e analisar seus recursos financeiros, humanos, capacidade de serviços e produção. Por outro lado, a análise externa identifica as condições do mercado, tendências sociais e econômicas, aspectos tecnológicos e governamentais.

Para se identificar todas as variáveis que farão parte da matriz SWOT, é preciso levar em conta que essas variáveis não devem ser propostas a partir de uma visão gerencial, mas devem ter um foco na percepção que o cliente tem sobre a empresa a ser analisada.

Conforme Ferrel e Hartline (2006), a forma como os consumidores veem uma companhia é a realidade daquela empresa, portanto é benéfico para a análise que haja uma visão do consumidor ao se determinar as variáveis internas e externas que influenciam no negócio. A figura 22 é uma representação da matriz SWOT. Nesta mesma figura é possível perceber como Piercy (1992) demonstrou o cruzamento de informações que são encontradas dentro da matriz.

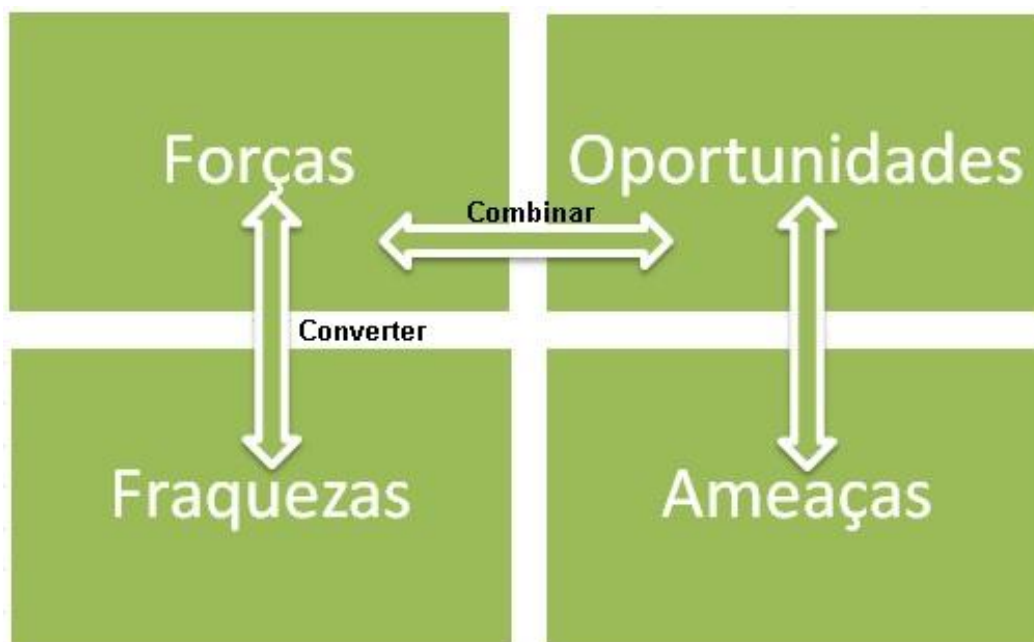


Figura 22 – Matriz SWOT
Fonte: Adaptado de Piercy (1992)

Cada célula dessa matriz deve ser analisada com o objetivo de combinar as forças com oportunidades e converter as fraquezas em forças e as ameaças em oportunidades.

Nos quadros 4 e 5 é apresentada a matriz SWOT da BodyLab Gym, considerando que no primeiro quadro são definidas as forças e fraquezas e no seguinte as oportunidades e ameaças.

Quadro 4 – Análise SWOT Ambiente Interno

Ambiente Interno	Forças	Fraquezas
	● Equipamentos de qualidade;	● A marca não é conhecida;
	● Ampla infraestrutura para treinos;	● Poucos profissionais na academia;
	● Localização perto do Centro;	● Empresa nova no ramo;
	● Horário livre para uso da academia;	● Pouco capital social.
	● Software de acompanhamento;	
	● Vários planos de pagamento;	
● Competições internas.		

Fonte: Autoria própria

Quadro 5 – Análise SWOT Ambiente Externo

Ambiente Externo	Oportunidades	Ameaças
	● Mercado em crescimento;	● Concorrentes já estabelecidos no mercado;
	● Demanda constante do mercado;	● Alto custo dos equipamentos;
	● Concorrentes mal localizados;	● Poucos fornecedores de equipamentos;
	● Crescimento da cultura Fitness no país;	● Entrada de produtos/serviços substitutos.
● Eventos de competições oficiais de grande repercussão no Brasil.		

Fonte: Autoria própria

As forças definidas para a academia foram: equipamentos de qualidade disponibilizados para os clientes; infraestrutura do local, este amplo, evitando que o lugar fique cheio facilmente; localização da academia perto do Centro, facilitando o acesso; horários livres de treino, permitindo que o cliente vá treinar em qualquer

horário; *software* de acompanhamento físico; diversos planos de pagamento, incluindo mensais, semestrais e anuais e; competições internas para incentivar o treino e o destaque individual dos clientes. Essas forças têm o potencial de gerar vantagem competitiva sobre os concorrentes ao mesmo tempo em que oferecem boa qualidade de serviço para os clientes.

As fraquezas da BodyLab Gym são, em grande parte, derivadas da abertura de um novo negócio. São elas: marca não conhecida; empresa nova no ramo; e pouco capital social. Essas fraquezas podem ser facilmente convertidas para forças após o negócio ser aberto e tiver posição definida no mercado. Outro potencial de fraqueza para a academia é o número de profissionais de educação física que irão permanecer no local, supostamente baixo, identificado após a análise dos resultados da pesquisa acerca do interesse de *personal trainers*.

A análise do ambiente externo à empresa tem como foco a economia, concorrentes e cultura. Das oportunidades, o mercado em crescimento se relaciona à constante demanda deste mesmo mercado. Dos concorrentes já apresentados, os que apresentam concorrência direta estão localizados em regiões afastadas da Matriz, assim oferecendo uma oportunidade para o negócio. A cultura *Fitness* evolui constantemente e isso traz para o país grandes eventos que influenciam na expansão dessa cultura.

As possíveis ameaças identificadas têm foco na concorrência, que possui um serviço há tempo no mercado; no alto custo dos equipamentos, dificultando a entrada do novo negócio no mercado; no limite de fornecedores de equipamentos, assim minimizando o poder de barganha para se comprar equipamentos; na ameaça de serviços substitutos, estes oferecidos por academias mais simples, mas que podem oferecer melhor localização, preços e serviço para clientes menos exigentes.

Para tentar melhorar a posição da empresa, é necessário procurar transformar as ameaças em oportunidades ou ao menos tentar minimizá-las. O alto custo dos equipamentos pode ter o impacto minimizado através da compra das máquinas e acessórios considerados menos importantes por diversos fornecedores. Não há a possibilidade de abrir mão da marca Hammer Strength,

pois ela é ponto crucial para determinar a qualidade do serviço ofertado pela academia.

A entrada de serviços substitutos ameaça a academia, porém esses serviços, por serem substitutos, não oferecerão a mesma qualidade e foco que a BodyLab Gym pretende oferecer, assim não haverá diferencial sobre a academia.

4.4 ESTRATÉGIA COMPETITIVA

“Uma estratégia competitiva efetiva assume uma ação ofensiva ou defensiva de modo a criar uma posição defensável contra as cinco forças competitivas” (PORTER, 2004, p. 31), possibilitando várias abordagens possíveis, cabe a organização identificar qual estratégia resultará no maior retorno.

Porter (2004) estabeleceu três estratégias competitivas genéricas assumidas por empresas e que já possuem histórico de gerar vantagem competitiva dentro do setor, são: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. A adoção de uma destas estratégias não exclui a possibilidade de seguir outra, porém não é recomendado as colocar em prática concomitantemente, pois isso reduziria os recursos focados em cada uma delas.

A abordagem de liderança em custos é, basicamente, organizar toda a estrutura da empresa para chegar aos menores custos de produção possíveis, dessa forma, é possível baixar os preços e obter lucros na venda de seus produtos ou serviços mais altos que os da concorrência.

A organização que escolhe a estratégia da diferenciação obtém vantagem competitiva “criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria”, (PORTER, 2004, p. 39). Diferenciar o produto ou serviço isola a organização contra seus competidores, gera lealdade dos consumidores que, geralmente, pagam mais caro pelo produto, e diminui a possibilidade de surgirem produtos substitutos.

A última estratégia genérica, e a assumida pela BodyLab Gym, é o enfoque. Esta abordagem visa focar em determinado grupo consumidor, segmento ou mercado, podendo, portanto, ser praticado de várias formas.

O enfoque da BodyLab Gym é o segmento de musculação, mais especificamente as competições de fisiculturismo e levantamento de pesos. O objetivo é estabelecer estrutura de qualidade que supere as expectativas de atletas ou amadores das duas modalidades esportivas citadas anteriormente. Ao estabelecer tal estratégia, a BodyLab Gym assume que consegue suprir as exigências dos consumidores de maneira mais eficaz do que seus concorrentes e, por isso, arrisca atender uma fatia menor do mercado.

4.5 ANÁLISE BSC

Desenvolvido em 1992 por dois professores de Harvard, Robert Kaplan e David Norton, o Balanced Scorecard é um sistema de medida do desempenho organizacional baseado em quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento.

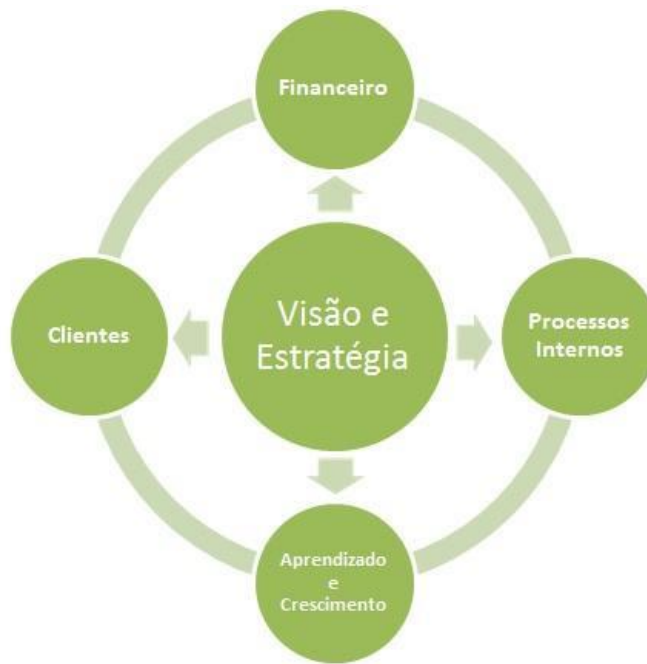


Figura 23 - As quatro perspectivas do Balanced Scorecard
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

Segundo os idealizadores do sistema:

o Balanced Scorecard complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro. Os objetivos e medidas do scorecard derivam da visão e estratégia da empresa. (KAPLAN, NORTON. 1997)

Destarte, há equilíbrio entre os objetivos a curto e longo prazo e, também, há a identificação de relações entre as quatro perspectivas. O BSC foi proposto para auxiliar as empresas a situarem-se no setor após as diversas mudanças oriundas da era da informação, que deixaram o mercado mais competitivo e turbulento. A principal função do BSC é ser utilizado como ferramenta de informação e aprendizado e não atuar como sistema de controle. Os indicadores de avaliação serão discutidos ao longo do trabalho.

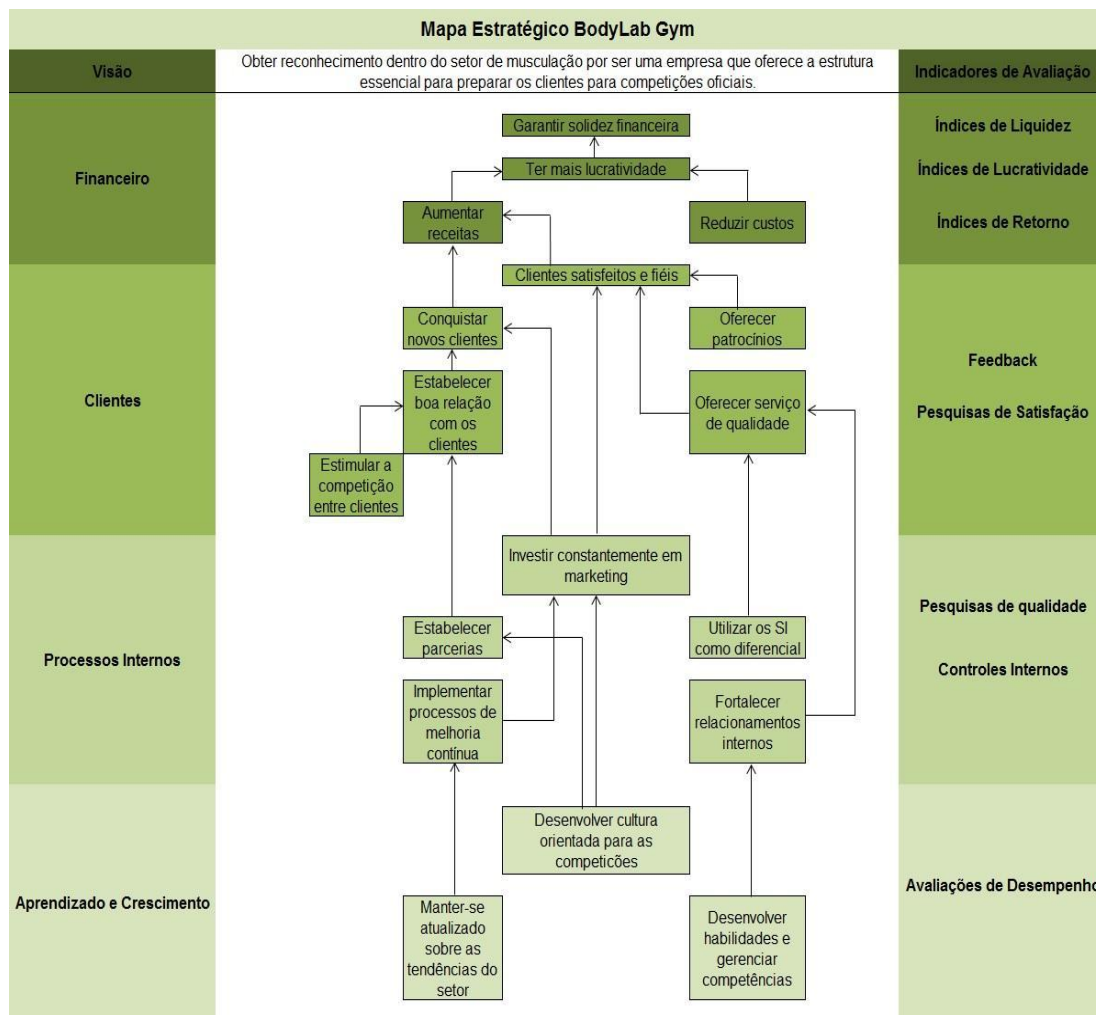


Figura 24 - Mapa Estratégico BSC
Fonte: Autoria própria (2015)

5 ANÁLISE DO SETOR

Destoando do baixo crescimento de diversos mercados no Brasil, o setor de academias de musculação está vivendo um alto crescimento. Segundo informações publicadas na Agência Sebrae de Notícias (2014), o país está a ponto de superar os Estados Unidos, líder atual, no que tange negócios voltados para a prática de exercícios físicos.

Ademais, a prática da musculação em si está se tornando muito popular entre os brasileiros, segundo Paulo Gentil, doutor em Ciências de Saúde pela Universidade de Brasília e autor de alguns livros sobre emagrecimento, em entrevista ao Jornal Estadão (2015), a musculação é a segunda categoria de atividade física mais frequente no Brasil, superando até mesmo o futebol e perdendo apenas para a caminhada.

Essas informações induzem ao entendimento de que o setor de academias de musculação está muito aquecido. Para comprovar esta assunção quantitativamente pode-se basear no diagnóstico publicado pelo Sebrae em 2014, os dados apontam que há no país mais de 21.760 academias com 2,8 milhões de alunos matriculados. O setor gera aproximadamente 317 mil empregos diretos e formais para profissionais de educação física e consegue movimentar cerca de R\$ 2,45 bilhões por ano, estimando-se que o crescimento do mercado de 2009 a 2012, isto é, em três anos, foi de 29%.

Outra evidência do momento de expansão que o setor está vivendo é o sucesso de eventos como o Arnold Classic Brasil, evento multiesportivo que leva o nome de Arnold Schwarzenegger, talvez o fisiculturista mais conhecido no mundo. O evento possui tanto o viés comercial quanto é voltado para atletas e o público em geral, apresentando competições olímpicas e não olímpicas, palestras nas diversas áreas que englobam o segmento e feira com stands de diversas marcas fitness.

A terceira edição do Arnold Classic Brasil aconteceu no último fim de semana de maio de 2015 e, segundo a organização do evento, superou expectativas. Durante os três dias o evento recebeu cerca de 82 mil pessoas, o

aumento foi de 15% em relação ao ano anterior, gerando R\$105 milhões em negócios.

Já em relação ao levantamento de pesos, Curitiba recebeu em 2014 a primeira edição do evento “Curitiba Open de Levantamento de Terra”, organizado pela Global Powerlifting Committee (GPC), a Federação Internacional de Levantadores de Peso. O campeonato teve o objetivo de divulgar o halterofilismo e proporcionar aos atletas amadores a oportunidade de participarem de uma competição.

5.1 FISICULTURISMO

A história do fisiculturismo no Brasil é recente, a primeira competição de musculação ocorreu em 1947, antes da fundação da Confederação Brasileira de Culturismo, em 1963. O extinto órgão regulamentador Conselho Nacional de Desportos reconheceu a entidade apenas no ano de 1976. Atualmente a Confederação Brasileira de Musculação, Fisiculturismo e Fitness (CBMFF - IFBB Brasil) possui 24 federações filiadas, 2.700 atletas participantes de competições e aproximadamente 18 mil culturistas.



**Confederação Brasileira de Musculação,
Fisiculturismo e Fitness**

Figura 25 - Logo da Confederação Brasileira de Musculação, Fisiculturismo e Fitness
Fonte: COB (2015)

5.2 LEVANTAMENTO DE PESO

O levantamento de peso é considerado esporte olímpico desde a primeira edição das Olimpíadas, que ocorreu em Atenas em 1896. Inicialmente era praticado apenas por homens, as mulheres começaram a disputar em Sydney no ano 2000. No Brasil, as primeiras competições ocorreram em 1910, muito antes do fisiculturismo. Entretanto, a primeira federação do esporte foi criada apenas em 1946 e a Confederação Brasileira de Levantamento de Pesos foi fundada em maio 1979. Hoje, a confederação tem 7 federações filiadas.



Figura 26 - Logo da Confederação Brasileira de Levantamento de Peso
Fonte: COB (2015)

6 PLANO DE MARKETING

Analisar o comportamento do mercado é essencial para a definição do plano de negócios e o sucesso da empresa. É neste capítulo que a empresa define como vai ser vista pelo público alvo.

Para McCarthy e Perreault (2002) o planejamento é o processo destinado a manter o equilíbrio entre os recursos de uma organização e suas oportunidades de mercado.

O planejamento de marketing deste plano de negócios abordará a segmentação de mercado, a fim de definir qual o público que será atendido; o composto de marketing, para determinar quais serão as características de preço, praça, promoção e produto da BodyLab Gym; e, por fim, o posicionamento da marca.

6.1 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

O mercado consumidor atual possui diversas demandas e necessidades diferentes e uma gama de ofertas quase que igualmente ampla, tornando difícil a tarefa de atingir todas as pessoas com determinado produto. Daí surge a necessidade e importância de segmentar o mercado, ou seja, dividi-lo em alguns grupos que possuem características semelhantes e, portanto, compartilham das necessidades.

De acordo com Kotler (2012) são quatro as principais dimensões a serem analisadas para definir a segmentação de mercado: geográfica, demográfica, psicográfica e comportamental

6.1.1 SEGMENTAÇÃO GEOGRÁFICA

A segmentação geográfica é autoexplicativa, envolve a divisão do mercado em setores geográficos, desde nações até bairros. Neste caso, a empresa pode atuar em diversos segmentos, adaptando-se a cada um deles.

Para o presente plano de negócio, foi definida a segmentação geográfica por cidade e região. A BodyLab Gym estará localizada na capital paranaense, Curitiba, e na região Matriz. Esta decisão foi tomada a partir dos resultados da pesquisa de mercado, onde a maioria dos respondentes dizia morar na região e possuem hábitos parecidos, como a escolha de deslocar-se no máximo 5 km para chegar ao local do seu treino.

Determinar o local em que a empresa irá atuar baseado no conhecimento de onde os clientes estão e o que desejam pode, inclusive, elucidar as características e necessidades de consumidores potenciais.

6.1.2 SEGMENTAÇÃO DEMOGRÁFICA

A dimensão demográfica separa o mercado por aspectos como idade, ciclo de vida da família, sexo, renda, tamanho da família, ocupação, raça, entre outros. Por serem fáceis de mensurar, esse tipo de segmentação é bastante popular entre os profissionais de marketing. Também baseado nos dados da pesquisa de mercado, a segmentação demográfica da BodyLab Gym levará em consideração a idade, gênero, renda familiar e tamanho da família.

O público respondente da pesquisa de mercado aplicada para o presente plano de negócios foi composto majoritariamente de jovens que possuem entre 18 e 29 anos de idade, estes são, portanto, principalmente integrantes da Geração Y. Pertencem a esta geração aqueles que nasceram após os anos 80, por consequência, sempre mantiveram contato com tecnologia e inovação, o que os tornou imediatistas e exigentes. Existe nessas pessoas a busca constante em

satisfazer seus desejos e alcançar seus objetivos e, além disso, possuem a característica de serem multitarefas.

Em relação ao sexo, o perfil dos respondentes mostrou-se bastante homogêneo, como mostra a figura 11 no subcapítulo 2.2 de descrição e análise dos dados da pesquisa. Não há, portanto, a necessidade de segmentar o mercado pelo gênero.

Também nas figuras 14 e 15 do subcapítulo 2.2, ficaram evidenciadas as classes sociais do público respondente. Estas pessoas concentram-se nas classes B e C, além de terem a tendência de morarem sozinhas ou com menos de duas pessoas.

6.1.3 SEGMENTAÇÃO PSICOGRÁFICA

O perfil psicográfico divide os consumidores em grupos com base nos traços de personalidade, estilo de vida ou valores. Os possíveis clientes da BodyLab Gym podem ser classificados como pessoas entusiastas pelo mundo da musculação, que realizam seus treinos com o intuito de se superar. São dedicados, autoconfiantes e possuem determinação para alcançar seus objetivos.

Seus hábitos de consumo prezam pela qualidade, porém, não costumam desconsiderar o fator preço por estarem em uma faixa etária em que a renda não é alta, ou seja, ainda é necessário o controle dos gastos.

6.1.4 SEGMENTAÇÃO COMPORTAMENTAL

A segmentação comportamental separa os grupos de consumidores baseado no seu comportamento acerca do produto ou serviço. O público-alvo da BodyLab Gym é composto de pessoas que possuem conhecimento prévio do que é considerado bom, do que é sinônimo de qualidade no mercado da musculação e sabem o que procuram dentro de uma academia.

Por já serem praticantes de atividades físicas, possuem o hábito de utilizar o serviço semanalmente e, além disso, consideram o treino como algo essencial, que faz parte da sua rotina. Esses consumidores possuem a característica de se tornarem fiéis aos estabelecimentos que oferecem qualidade e bom relacionamento com os clientes.

6.2 COMPOSTO DE MARKETING

O composto de marketing é um conjunto de 4 aspectos controláveis pela organização que conseguem influenciar a resposta dos consumidores ao mercado. Também conhecidos como os 4 P's do Marketing, produto, preço, praça e promoção, foram definidos por Jerome McCarthy a partir de uma simplificação do "Marketing Mix" criado por Neil Borden nos anos 60.

6.2.1 PREÇO

A definição do preço é fundamental para a sobrevivência e manutenção do negócio no mercado, além disso, segundo Dornelas (2012), a estratégia de preços influencia diretamente a imagem do produto que será criada no mercado. Destarte, este subcapítulo é de suma importância para o plano de negócio.

Academias de ginástica possuem o hábito de oferecer aos seus clientes alguns planos e formas de pagamento, normalmente, dividindo-os em mensal, semestral e anual. Essa estratégia é utilizada para conseguir baixar o preço da mensalidade nos planos mais longos e assim, atrair e fidelizar o cliente, pois ele estará contratando um plano de mais de um mês de vigência.

A BodyLab Gym não será diferente nesse aspecto, os planos de pagamento serão: mensais, trimestrais, semestrais e anuais. Como foi visto na análise dos concorrentes, os preços cobrados pelas academias estão em uma

faixa similar, mais especificamente, os mensais entre 170 e 200 reais, os semestrais entre 130 e 160 reais e os anuais em torno de 100 reais.

A estratégia de precificação utilizada para determinar os valores de mensalidade do presente plano de negócio será baseada nos custos da empresa, detalhados no subcapítulo 8.5, e nos preços do mercado. Pretende-se entrar no mercado com preço dentro da média dos concorrentes. A marca não precisa ter o menor preço do mercado, pois possui diferenciais em relação aos seus concorrentes, como, por exemplo, a localização e a qualidade dos equipamentos.

Quadro 6 – Planos de pagamento BodyLab Gym

Valor	Ano1	Ano2	Ano3	Ano4	Ano5
Mensal	R\$ 190,00	R\$ 205,00	R\$ 220,00	R\$ 235,00	R\$ 245,00
Trimestral	R\$ 160,00	R\$ 170,00	R\$ 185,00	R\$ 195,00	R\$ 205,00
Semestral	R\$ 140,00	R\$ 150,00	R\$ 160,00	R\$ 170,00	R\$ 180,00
Anual	R\$ 110,00	R\$ 120,00	R\$ 130,00	R\$ 135,00	R\$ 140,00
Taxa de matrícula	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 55,00	R\$ 55,00	R\$ 60,00

Fonte: Autoria própria

As condições de pagamento dos planos dependem da sua longevidade. Os planos mensais serão pagos todos os meses, os trimestrais poderão ser divididos em até três vezes. Porém, os planos semestrais devem ser pagos em no máximo quatro vezes e os anuais em até seis vezes. Os valores de mensalidade foram atualizados de acordo com a inflação prevista para cada ano.

Ainda, a taxa de matrícula no valor inicial de R\$50,00 será cobrada em duas situações: a todo cliente que contratar algum plano de serviço da academia pela primeira vez e; anualmente a todo cliente regularmente matriculado. Ou seja, o cliente paga a taxa de matrícula ao contratar pela primeira vez a BodyLab Gym e após isso, a cada ano será paga a taxa de matrícula na próxima renovação de contrato. Esta taxa anual é definida pois a cada renovação de contrato será feita nova avaliação física.

Por fim, por se tratar de serviço e não de produto, a BodyLab Gym irá oferecer a possibilidade de possíveis consumidores e futuros clientes realizarem treino experimental na estrutura da academia, com o intuito de diminuir a intangibilidade que é intrínseca aos serviços.

6.2.2 PRAÇA

O local escolhido para sediar a BodyLab Gym foi a região central de Curitiba, de acordo com os resultados da pesquisa de mercado. A proposta da academia pede por um imóvel grande, amplo e simples. Foi escolhido um imóvel localizado no bairro Rebouças, pertencente à região Matriz, Rua Dr. Reynaldo Machado, 1351. O prédio é estilo barracão, com 546 m² de área total, amplo, com estacionamento em frente e piso que suporta cargas pesadas.

O imóvel possui área útil de 360 m², dentro do barracão são dois escritórios, dois banheiros, duas salas com lajota e uma copa. Dessa forma, será possível a instalação de, pelo menos: dois vestiários, um feminino e um masculino, um escritório, uma sala de reunião, uma sala de avaliação física, um almoxarifado e uma copa. No espaço interno aberto do barracão, estará localizada toda a estrutura para treinos, incluindo os equipamentos Hammer Strength, o local dos pesos livres com barras, anilhas e halteres e a área destinada à alongamento e exercícios no chão.

Os ambientes de treino da BodyLab Gym serão projetados com design simples e prático. O foco da empresa não é oferecer a estrutura que chame mais atenção esteticamente e sim aquela que irá proporcionar a melhor qualidade de treino.

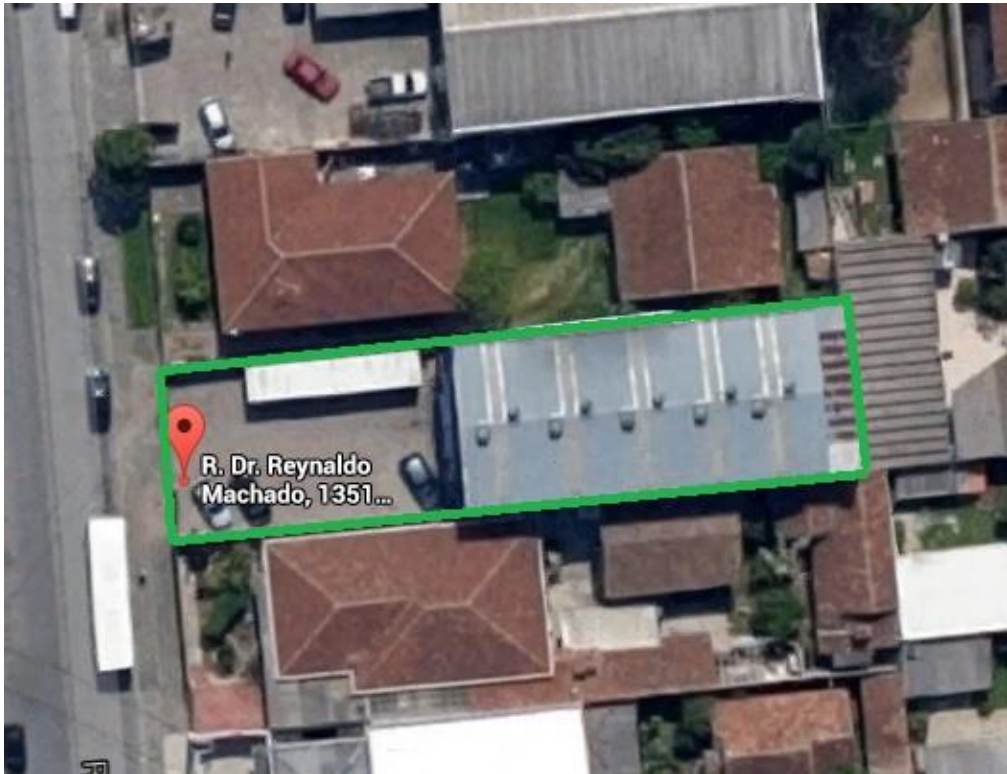


Figura 27 – Delimitação do imóvel
Fonte: Google Maps



Figura 28 - Vista do imóvel/Estacionamento
Fonte: Google Maps



Figura 29 - Espaço interno do imóvel
Fonte: Imóvel Web



Figura 30 - Espaço interno do imóvel
Fonte: Imóvel Web



Figura 31 - Espaço interno do imóvel
Fonte: Imóvel Web



Figura 32 - Escritório
Fonte: Imóvel Web



Figura 33 – Banheiro
Fonte: Imóvel Web



Figura 34 – Modelo da sala de treino pesos livres
Fonte: http://www.the rubberman.com/images/category/punter_room_scene_fitness_gym.jpg



Figura 35 – Modelo da sala de treino equipamentos

Fonte: <http://www.jaraguacub.com.br/wp-content/themes/jaraguacub/images/academia/foto1.jpg>



Figura 36 – Modelo de sala para alongamento

Fonte: <http://www.robortajungmann.com.br/uploads/posts/thumbs/bodytech-recife-area-musculacao-alongamento.jpg>

O raio de alcance de 5 km do local, conforme figura 38, abrange a maioria dos bairros da Matriz, e alguns bairros das regiões Fazendinha-Portão, Boqueirão e Cajuru, está, portanto, dentro das distâncias que maioria dos respondentes moram e que estariam dispostos a se deslocar para treinar.

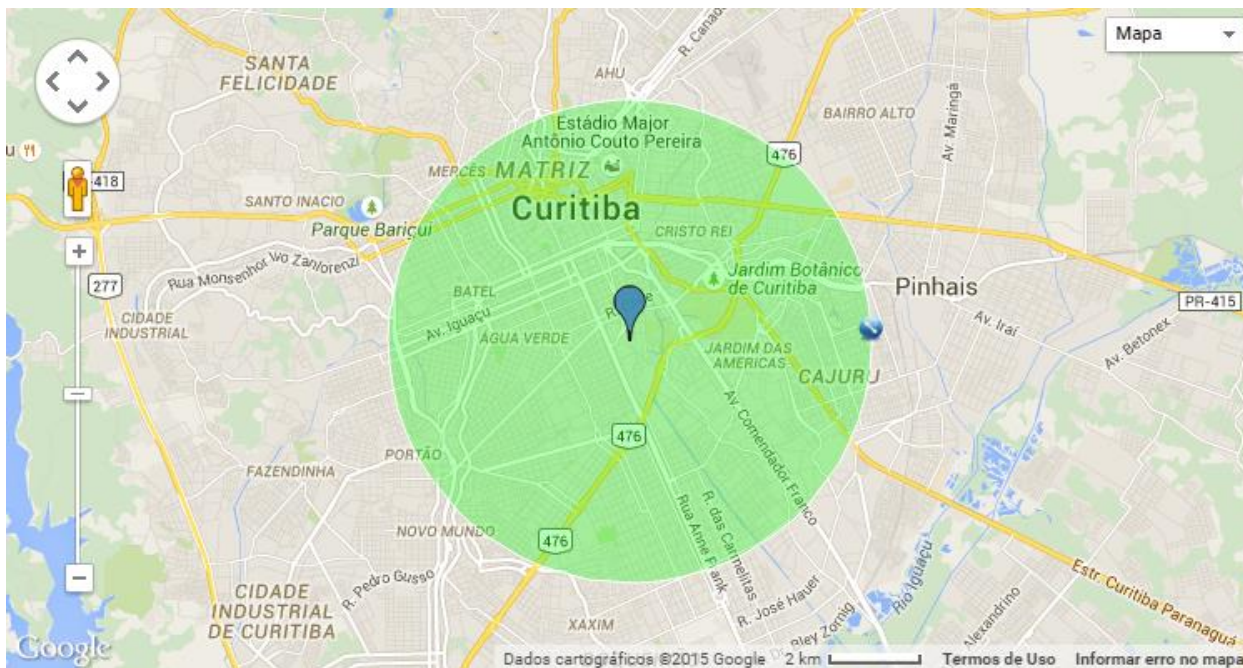


Figura 37 - Raio de alcance de 5km do imóvel
Fonte: Google Maps

Dentro do raio de 5km estão localizados alguns estabelecimentos que podem ser tomados como referência. Estabelecimentos comerciais e universidades estão dentro de 2 km do local.

Há 500 m encontra-se a Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR). De acordo com o InfoEscola, a instituição de Ensino Superior oferece 53 cursos de graduação diferentes no estado do Paraná, atendendo cerca de 27 mil alunos. Em Curitiba, são ofertados 44 dos 53 cursos, incluindo o de Educação Física. Pode-se concluir, portanto, que no câmpus localizado perto do local a ser sediada a BodyLab Gym há grande fluxo de pessoas que podem estar enquadradas no público alvo da academia. Ainda, por ser uma universidade privada, a renda das pessoas que a frequentam tende a ser maior em relação à universidades públicas.

Além desta, há outros três campi universitários dentro de um raio de 2 km do local, o Centro Universitário Curitiba, o Campus Jardim Botânico da Universidade Federal do Paraná (UFPR) e o Campus Centro da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

Ainda, a região possui em torno de 12,3 mil estabelecimentos comerciais, segundo dados do Instituto de Pesquisa Planejamento Urbano de Curitiba (IPPUC). Há 300 metros está uma sede do SEBRAE e há 350 m, o Tribunal Regional Eleitoral. Ainda, há 1km está a Havan do Hauer. O fluxo de pessoas da região é alto pois é a principal conexão do Centro com a região Boqueirão, o transporte público perto do local, é, portanto bastante variado.

6.2.3 PROMOÇÃO

As tecnologias atuais permitem rápida disseminação do conteúdo divulgado e, segundo estudo feito pela boo-box e Hello Research sobre a Geração Y, na Internet, 65% dos usuários acreditam na importância da interação com as marcas favoritas e 16% usam as mídias sociais para esse fim.

Portanto, inicialmente, a proposta de promoção da BodyLab Gym é através de uma página do Facebook, onde o trabalho de comunicação com os possíveis futuros clientes será feito com o objetivo de despertar a curiosidade do consumidor. A fachada do local será bastante visível para os que passam pela região.

Após a abertura do negócio os investimentos nas mídias sociais via Internet continuarão, porém com um enfoque de aproximação com os clientes.

- Facebook: será desenvolvida a página da BodyLab Gym na rede social Facebook, tanto para fins de divulgação, quanto para iniciar o relacionamento com o cliente.



Figura 38 – Modelo de Página no Facebook
Fonte: Autoria própria

A página terá o conteúdo postado com o auxílio de agenda pré-definida, com matérias e pesquisas acerca da musculação em geral, novidades referente às duas modalidades de competição (Fisiculturismo e Levantamento de Pesos), frases e fotos como forma de motivação e ainda, avisos e promoções pontuais da academia.

As postagens serão vinculadas ao Instagram da marca, abrangendo, portanto, várias mídias sociais, com a finalidade de estreitar a relação com os clientes e atrair mais seguidores.

Será desenvolvido também o site exclusivo da BodyLab Gym, com conteúdo informativo da empresa. Ao entrar no site o visitante verá algumas opções de navegação rápida e o Menu com os seguintes itens:

- Conceito: nesse espaço o site apresenta um texto descrevendo o que a BodyLab Gym procura representar para o consumidor, a Missão, Visão e Valores da empresa.
- Profissionais: aqui, estarão todas as informações sobre os funcionários da academia, incluindo foto, formação acadêmica e experiência profissional.

- Blog: este espaço fica reservado para postagens acerca de notícias, pesquisas e novidades do mundo da musculação em geral, do fisiculturismo e do levantamento de pesos.

- Você BodyLab: ao clicar aqui o cliente pode acessar suas informações depois de efetuar o *login* no sistema. Aqui, ele pode visualizar seu desempenho físico, que serão informadas com auxílio do *software*, e suas informações de plano.

- Contato: este item do Menu contém as informações de localização e horário de atendimento da academia, além disso, haverá a opção de enviar *e-mail* direto e contato para os interessados em trabalhar na empresa.



Figura 39 - Modelo Site BodyLab Gym
 Fonte: Autoria própria (2015)

Não se pode deixar de considerar a divulgação boca-a-boca, para isso, é essencial ter bom relacionamento com os clientes, além de ofertar o serviço prometido. Por ser marketing gratuito de serviços e produtos, esta prática é considerada bastante credível e confiável, portanto, essencial para a fase inicial e de consolidação da marca no mercado.

Promoções internas serão feitas para fortalecer o relacionamento com o cliente, um exemplo disso serão as competições amadoras desenvolvidas pela academia para que seus clientes compitam. Campeonatos de supino e das duas posições básicas do levantamento de pesos (arranco e arremesso) são algumas das opções de competições a serem desenvolvidas pela BodyLab Gym a fim de promover a superação e o reconhecimento do esforço e dedicação dos clientes.

6.2.4 PRODUTO

Tendo em vista os 4 P's do Marketing, o produto é o que será analisado em seguida. Ferrel e Hartline (2005) apontam que os produtos não são apenas bens tangíveis, mas fazem parte de uma combinação de bens, serviços, ideias, conceitos e pessoas.

Os autores supracitados acrescentam que os produtos oferecidos por uma empresa podem ser divididos em três partes interdependentes: o produto central, produtos suplementares e atributos simbólicos/experienciais. O produto central deve ter qualidades certas e suficientes para atender às necessidades dos clientes. Os produtos suplementares se caracterizam por bens ou serviços que agregam valor ao produto central, gerando diferenciação. Já os atributos simbólicos ou experienciais também causam diferenciação, mas estes têm como exemplo a imagem, o estilo ou o prestígio.

No presente plano de marketing, o que será apresentado não é o produto, bem tangível, mas sim um serviço, oferecido pela BodyLab Gym para seus clientes. Não obstante a isso, é importante caracterizar tal serviço a partir da perspectiva do produto, uma vez que ambos se assemelham quanto à sua análise.

O produto/serviço a ser oferecido pela academia não se limita a qualquer serviço em que o cliente se dirige até o local e treina, mas sim ao serviço que trará ao cliente a percepção de que adquire algo além do treino. O cliente estará pagando não apenas pelo local e pelos equipamentos disponíveis, mas ele estará pagando pelo seu bem-estar, pela sua autorrealização e melhor saúde

6.2.4.1 NÍVEIS DE PRODUTO

De acordo com Kotler e Keller (2012) existe uma hierarquia de valor para o cliente em relação ao produto ofertado pela empresa, chamada de níveis de produto. São cinco níveis, cada agregando mais valor ao produto: benefício central, produto básico, produto esperado, produto ampliado e produto potencial.



Figura 40 - Níveis de produto
Fonte: Adaptado de Kotler e Keller(2012)

A base da hierarquia é o benefício central, isto é, o serviço que está sendo comprado em si, no caso da BodyLab Gym é o espaço que a academia

proporciona para o treino do cliente, a razão pela qual ele se desloca até a academia.

O segundo nível é o do produto básico, aqui o benefício central transforma-se em algo mais palpável. Assim sendo, o treino necessita de ambiente físico com infraestrutura básica, equipamentos, vestiário e presença de instrutores.

O produto esperado, próximo nível na hierarquia, é o que geralmente é esperado de determinado produto ou serviço. Para as academias de musculação, como a BodyLab Gym, o cliente procura encontrar, pelo menos: equipamentos e acessórios para o treino em bom estado de conservação, horário de atendimento amplo, espaço limpo e organizado, boa iluminação, profissionais de educação física qualificados e acesso gratuito a Wi-Fi.

O quarto nível de produto é o ampliado, neste a empresa busca superar as expectativas do cliente oferecendo atributos que a diferenciam dos concorrentes. Para tanto, a BodyLab Gym possui a proposta de oferecer em seu ambiente amplo os equipamentos Hammer Strength, marca referência no setor da musculação, para garantir a qualidade dos treinos dos clientes. Pretende-se proporcionar aos clientes competições dentro da academia com o intuito de motivar e incentivar tanto atletas quanto amadores. Ademais, o cliente terá acesso à um software onde poderá acessar informações sobre a evolução dos seus treinos e aspectos físicos.

A última esfera é o produto potencial, onde as empresas possuem a oportunidade de desenvolver formas de diferenciar seu produto ou serviço no futuro. Neste negócio, o produto potencial é oferecer patrocínio a atletas que pretendem entrar em competições oficiais. Esta também pode ser considerada prática de promoção da academia.

Ainda segundo Kotler e Keller (2012, p. 348) “(...), em mercados emergentes, como Índia e Brasil, a competição ocorre principalmente no nível do produto esperado.”, porém, levando em consideração o ambiente cultural de Curitiba, cidade onde será instalada a BodyLab Gym, que, conforme citado no subcapítulo 4.2.1.5 do presente plano de negócio, possui um público consumidor exigente, é possível que a caracterização de um produto ampliado seja essencial para o sucesso do negócio.

6.2.5 3 P'S DO SERVIÇO

Como o objetivo do plano de negócios é apresentar um serviço, não basta apenas o composto de marketing para se caracterizar este serviço. Portanto a seguir serão apresentados outros 3 P's que complementam os 4 P's do composto de marketing, sendo esses novos P's exclusivos para o serviço. *Physical Evidence*, *People* e *Process* são os itens que juntos fornecem a base para a caracterização e a prestação de um serviço. Em português esses três fatores se traduzem para Perfil (evidência física), Pessoas e Processo, respectivamente.

Aqui, faz-se a introdução de cada item do composto para que nos próximos capítulos deste plano de negócio sejam aprofundados.

6.2.5.1 PERFIL

É de extrema importância para o negócio que este projete boa imagem para seus clientes através do ambiente onde o serviço é oferecido. Em vista disto é essencial que o local escolhido para a BodyLab Gym tenha estrutura e apresentação adequados. No perfil é avaliada a distribuição dos equipamentos, iluminação, design do local, fatores visuais e psicológicos como a atitude dos funcionários, pois também influenciam na percepção do cliente sobre o serviço.

Os equipamentos serão distribuídos com espaço suficiente entre cada para que seja permitida a fácil locomoção em volta dos aparelhos; barras, anilhas e halteres estarão localizados em áreas com poucas máquinas ao redor, para garantir bom espaço para os treinos; equipamentos para a parte inferior do corpo e para a parte superior estarão em áreas distintas.

6.2.5.2 PROCESSOS

Para o serviço, Processos se refere a todas as ações necessárias a serem tomadas para que o serviço seja feito. Levando em consideração a BodyLab Gym, os processos do serviço são caracterizados pela venda ao cliente, quando o cliente utiliza o serviço e o trabalho que cada funcionário irá fazer na empresa. Os processos existentes na BodyLab Gym serão melhor evidenciados no subcapítulo 8.3.1.

6.2.5.3 PESSOAS

Pessoas inclui qualquer pessoa que está envolvida direta ou indiretamente na prestação do serviço. É um fator que demonstra importância para a empresa prestadora de serviço uma vez que o serviço que será feito envolve diversas pessoas e elas necessitam ser capacitadas e desenvolver boa relação com os clientes. Os clientes da BodyLab Gym terão contato principalmente com os recepcionistas e os instrutores que permanecerão na academia e cabe a esses funcionários transmitirem para os clientes a boa imagem da academia.

6.3 POSICIONAMENTO DA MARCA

“Toda estratégia de marketing se baseia em segmentação, seleção de mercado-alvo e posicionamento” (KOTLER e KELLER, 2012, p. 294). Este subcapítulo, destarte, trata do posicionamento da marca em relação ao seu público-alvo, criando uma proposição de valor que os faça escolher o serviço da BodyLab Gym.

O primeiro aspecto relativo ao posicionamento é o nome da marca, de acordo com Las Casas (2006) a marca de um serviço deve ser um nome fácil de pronunciar, simples e que remeta ao que será oferecido. Dessa forma, o nome

BodyLab Gym foi escolhido pois: possui uma pronúncia fácil e harmoniosa, remete à transformação do corpo e explicita a proposta do ambiente *gym* americano, item essencial para o desenvolvimento do projeto. Ademais, segue a tendência do setor de academias de musculação de utilizar nomes na língua inglesa.

A proposta da BodyLab Gym em relação aos seus concorrentes é de oferecer não apenas a estrutura básica de uma academia de musculação, mas sim a estrutura que permite aos atletas realizarem seus treinos da maneira mais eficaz, levando aos melhores resultados. Isto posto, a academia oferecerá as máquinas Hammer Strength aos fisiculturistas e itens que elevam o treino ao nível olímpico para os levantadores de peso, isto expõe ao consumidor a ideia de que a empresa preza pela qualidade do treino e não exclusivamente pelo número de clientes.

A localização da BodyLab Gym é outro ponto de diferença entre sua concorrente direta, como visto no subcapítulo 4.2.2.3 de análise dos concorrentes. Os possíveis clientes da academia estão concentrados na região central da cidade de Curitiba, visando a praticidade e a percepção de comodidade que o local escolhido trará para os consumidores, o imóvel escolhido está localizado na região Matriz, bairro Rebouças.

Tendo em vista que o público-alvo da empresa é de jovens adultos que, em sua maioria, possuem grande afinidade com tecnologia, as redes sociais serão usadas como forma de demonstrar o interesse e conhecimento que os membros da BodyLab Gym possuem em relação aos esportes. A BodyLab Gym utilizará as redes sociais como espaço de comunicação com o cliente e de divulgação de informações relacionadas ao culturismo.

Em relação à identidade visual da marca, a logo foi criada pensando em remeter aos halteres, *dumbbells* e anilhas, itens muito utilizados pelos praticantes da musculação. Além disso, procurou-se seguir a tendência de valorização do nome da empresa, criando uma logo bastante simples e de fácil identificação. Foi estabelecido que as cores oficiais da academia fossem verde e cinza e estariam

dispostas tanto na logo da marca, quanto em suas redes sociais, fachada, uniformes e equipamentos.

Os estudos sobre a relação das cores indicam que o verde possui aspecto emocional de segurança, ambição e remete a vaidade, estando, portanto de acordo com as características do público-alvo. Além de também estar associado à saúde, o que condiz com o ramo de atividades físicas, o verde alivia o *stress* e sugere estabilidade. A escolha pelo cinza foi determinada principalmente por ser considerada cor base para as outras cores, por ser a mistura entre o preto e o branco é imparcial e denota equilíbrio.

Em conclusão, todos estes elementos buscam promover a marca da BodyLab Gym de maneira que o público-alvo crie associações positivas de qualidade e diferenciação em relação aos concorrentes da empresa.

7 PLANO DE GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas envolve o estudo de diversos aspectos dentro de uma organização e, como define Chiavenato (2010) alguns destes aspectos são a cultura da empresa, a estrutura organizacional, processos internos e estilo de gestão. O mesmo autor ainda procura diferenciar as pessoas como recursos ou como parceiros da organização.

Pessoas como recursos são “coisificadas”, padronizadas e precisam ser administradas, assim envolvendo uma área de Recursos Humanos. Já as pessoas consideradas parceiras da organização oferecem conhecimentos, habilidades, competências e a sua personalidade, saindo da uniformidade encontrada em diversas organizações.

Em razão desta caracterização, a BodyLab Gym verá seus funcionários como parceiros da empresa, uma vez que eles serão inspirados a agir de forma descontraída e informal, pois estarão trabalhando diretamente com pessoas diferentes que necessitam de flexibilidade.

Este capítulo visa mostrar como ocorrerá a administração de pessoas dentro da academia, partindo do organograma da empresa e seguindo pelo quadro de funcionários até ao recrutamento, seleção e treinamentos dos mesmos. Será caracterizada a cultura da organização, o quadro de funcionários que farão parte da academia, a seleção desses indivíduos, assim como a avaliação do seu desempenho ao longo da carreira e, também, as políticas de treinamento e desenvolvimento dos funcionários.

Além disso, este capítulo guarda um espaço para definir as questões de saúde e higiene dentro da empresa e terá como continuação o Plano Operacional, possuindo descrição dos processos e operacionalização da BodyLab Gym.

7.1 ORGANOGRAMA

A seguir é apresentado o organograma da BodyLab Gym, sendo este separado em 4 principais áreas: diretoria, vendas/recepção, serviços gerais e musculação.

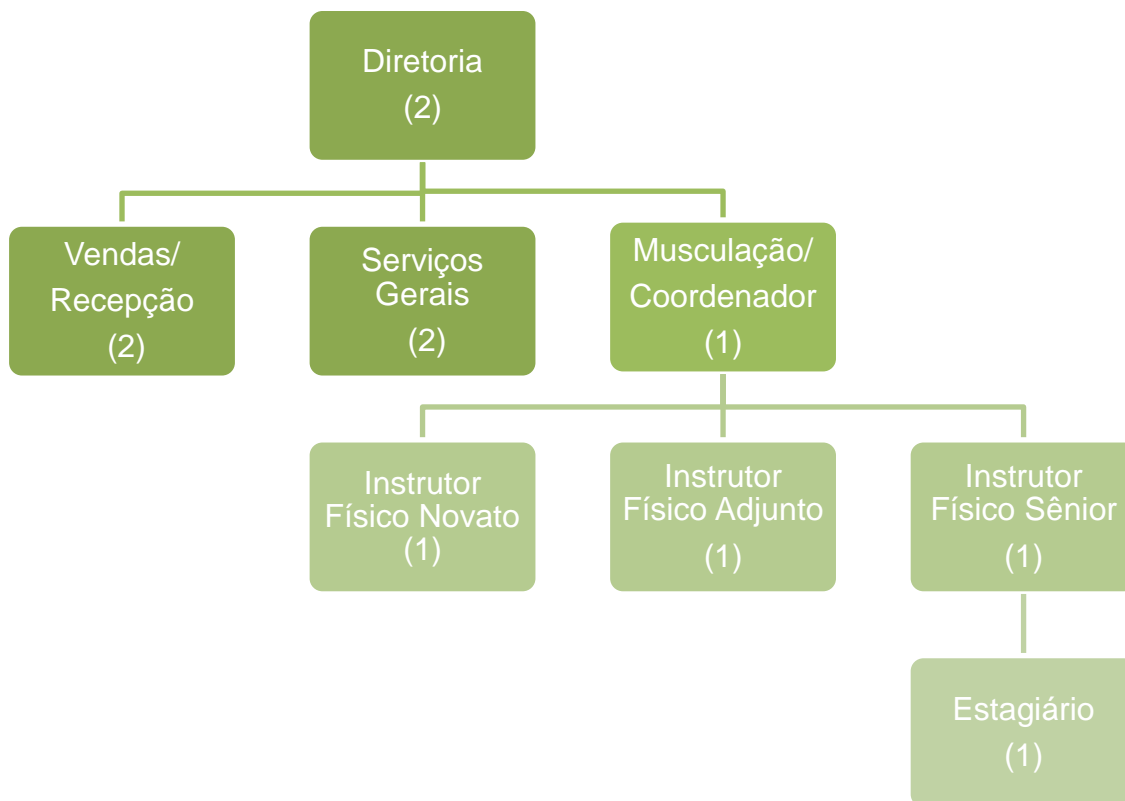


Figura 41- Organograma BodyLab Gym
Fonte: Autoria própria (2015)

O organograma foi criado desta maneira com o intuito de separar as diferentes áreas que irão compor o quadro de funcionários da academia. A diretoria permanece no topo do organograma e os sócios exercerão o papel de diretores, gerindo a empresa. Logo abaixo na hierarquia, estarão as áreas de recepção, serviços gerais e musculação. Os funcionários dessas áreas reportarão diretamente aos diretores.

A área de musculação será composta pelos três diferentes cargos ocupados por instrutores, sendo que eles reportarão primeiro, ao supervisor da área. Abaixo dos instrutores estará o estagiário da academia, que também reportará ao supervisor.

É importante dividir as áreas para, dessa forma, se ter melhor controle sobre as diferentes atividades que os funcionários exercem.

7.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Chiavenato (2010, p. 172), cultura organizacional é “o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhados por todos os membros da organização”. Tendo em vista esta definição, a BodyLab Gym terá sua cultura própria, para assim, criar sua identidade.

A cultura da academia será criada a partir dos quatro valores da empresa: resultados, qualidade, competitividade e bem-estar. Esta cultura, nada mais é do que a forma como esses valores serão exercidos dentro do ambiente de trabalho.

A BodyLab Gym mostrará que se preocupa com o desenvolvimento de seus atletas e procura sempre auxiliá-los para alcançarem seus objetivos. Os funcionários conhecerão a cultura que oferece um serviço de qualidade com funcionários atenciosos, dinâmicos e que possuem experiência.

Os funcionários da BodyLab Gym deverão seguir a cultura organizacional estabelecida pela gestão da empresa. A importância de se haver tal cultura se dá pela imagem que será passada dos funcionários para os clientes.

É fundamental que os colaboradores deixem claro que a academia é um ambiente limpo, amigável, confortável e estimulante para que todos os clientes se sintam bem ao treinar. A identidade da academia será mostrada como uma identidade saudável, forte e batalhadora, que alcança seus objetivos e não desiste nunca.

Não serão apenas os instrutores que deverão aderir à cultura estabelecida, pois não serão apenas eles que terão contato com os alunos. Os valores da academia deverão ser seguidos por todos os funcionários, incluindo recepcionistas, auxiliares de serviços gerais e estagiários, a fim de passar para os clientes a imagem esperada, de que a BodyLab Gym é grande em seu negócio.

7.2.1 COMPORTAMENTO DENTRO DA ORGANIZAÇÃO

É de grande importância que todos os funcionários da BodyLab Gym tenham facilidade em se relacionar com pessoas, sejam outros funcionários, sejam clientes. Para isso, além de serem analisados durante o processo de seleção, após a entrada na empresa, todos os funcionários da academia passarão pelo devido treinamento, os preparando para lidar com o público da melhor forma possível.

O comportamento dos funcionários é reflexo da cultura da empresa, portanto, paciência, compreensão, facilidade em conversar com pessoas, determinação e força de vontade são qualidades que a BodyLab Gym busca em seu quadro de colaboradores.

7.3 QUADRO FUNCIONAL

Toda empresa necessita de funcionários qualificados para exercerem suas funções e a BodyLab Gym, buscando a excelência dentro de seu setor, precisará dos profissionais que atendam e superem expectativas dos clientes. O quadro funcional apresentado dentro deste subcapítulo visa mostrar a divisão de funcionários dentro de cada setor da academia, assim como suas respectivas funções. Os sócios-fundadores atuarão como diretores gerais, supervisionando e tomando decisões na academia. Eles também atuarão nas finanças da academia e em sua promoção e exploração dentro do setor em que atua.

Os demais profissionais estarão divididos entre as áreas de Musculação, Serviços Gerais e Recepção. Além da divisão das áreas, é possível caracterizar os funcionários da academia como sendo diretos e indiretos. Os funcionários diretos serão aqueles que trabalharão em contato direto com os clientes, sendo esses empregados os instrutores e os recepcionistas. Os indiretos não terão como principal responsabilidade o contato. Nesta última categoria estão os auxiliares de serviços gerais.

A área de Musculação engloba todos os instrutores que atuarão dentro da BodyLab Gym. Os instrutores de musculação serão divididos em três diferentes cargos: novato, adjunto e sênior. A função que cada um exercerá será explicada com mais detalhes no subcapítulo 7.4 deste trabalho.

Para garantir que a academia esteja em seu melhor estado de higiene, com equipamentos em ordem e com as áreas de treino e banheiros limpos, a área de Serviços Gerais recebeu essas funções. Serão contratados dois profissionais Auxiliares de Serviços Gerais que exercerão essas funções de limpeza e organização de todo o ambiente. Para completar o quadro funcional da BodyLab Gym, serão necessários dois profissionais que exerçam a função de Recepcionistas, apresentando a academia para novos clientes, trabalhando com a alimentação de dados no sistema EVO Academia usado pela BodyLab Gym e vendendo o serviço para novos clientes.

O quadro 7 mostra os setores internos da academia, seus profissionais e a quantidade de trabalhadores em cada setor.

Quadro 7 - Quadro Funcional

Setor	Funcionários	Qtidade
Direção	Diretor Geral	2
Musculação	Instrutor Físico Júnior	1
Musculação	Instrutor Físico Adjunto	1
Musculação	Instrutor Físico Sênior	2
Musculação	Estagiário	1
Recepção	Recepcionista	2
Serviços Gerais	Auxiliar de Serviços Gerais	2

Fonte: Autoria própria (2015)

A quantidade de funcionários foi estabelecida para atender a uma demanda inicial que a BodyLab Gym virá a ter. Se, ao longo do tempo, for constatado que os funcionários contratados não são suficientes, o quadro de empregados sofrerá mudança para melhor atender às necessidades da academia.

7.3.1 TURNOS E HORÁRIOS DE TRABALHO

A BodyLab Gym, por ser uma academia, trabalhará com horários extensos, abrindo de segunda à sexta, às 6 horas e fechando às 23 horas e, aos sábados, trabalhando das 9 horas às 15 horas.

Na tabela 4, são mostradas quantas horas cada funcionário irá trabalhar na academia, havendo diferença entre dias da semana e sábados. Note que o estagiário não precisará trabalhar aos sábados.

Tabela 4- Carga horária diária dos funcionários

Cargo/Horas	Dia da Semana	Sábados
Estagiário	5	-
Instrutor Júnior	7	6
Instrutor Adjunto	7	6
Instrutor Sênior	7	6
Recepcionista	6	6
Auxiliar de Serviços Gerais	6	6

Fonte: Autoria própria (2015)

De segunda à sexta-feira, todos os instrutores de musculação terão uma jornada de trabalho de 7 horas, com direito à uma hora de descanso. Os recepcionistas e auxiliares de serviços gerais trabalharão durante 6 horas, sem tempo para descanso, por não ser obrigatório e o estagiário de musculação terá uma carga horária de 5 horas diárias.

Aos sábados, todos os profissionais terão uma carga horária de 6 horas, porém haverá rotatividade de funcionários. Como pode-se identificar no quadro 8, considerando que em um mês hajam 4 sábados, o sábado que o funcionário

trabalhará está marcado por um x. Os instrutores de musculação trabalharão cada um em um sábado diferente, enquanto os recepcionistas e auxiliares de serviços gerais trabalharão em sábados alternados, havendo apenas um profissional de cada cargo no mesmo sábado. O quadro 9 indica as carga horária mensal de cada cargo e o quadro 10 a escala de trabalho desenhada da 1ª a 17ª hora de funcionamento da academia.

Quadro 8 - Escala mensal de trabalho

Sábados	1	2	3	4
Instrutor Novato	x			
Instrutor Adjunto		x		
Instrutor Sênior			x	
Instrutor Sênior				x
Recepcionista	x		x	
Recepcionista		x		x
Auxiliar de Serviços Gerais	x		x	
Auxiliar de Serviços Gerais		x		x

Fonte: Autoria própria (2015)

Quadro 9 – Carga horária mensal

Horas trabalhadas	Seg-Sexta	Sábados	Total
Estagiário	25	0	25
Júnior	35	6	41
Adjunto	35	6	41
Sênior	35	6	41
Recepcionista	30	6	36
Limpeza	30	6	36

Fonte: Autoria própria (2015)

Quadro 10 - Escala de trabalho

Cargo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Estagiário												x	x	x	x	x	
Júnior						x	x	x	x		x	x	x				
Adjunto										x	x	x		x	x	x	x
Sênior	x	x	x	x	x		x	x									
Sênior										x	x		x	x	x	x	x
Recepcionista			x	x	x	x	x	x									
Recepcionista											x	x	x	x	x	x	
Limpeza			x	x	x	x	x	x									
Limpeza												x	x	x	x	x	x

Fonte: Autoria própria (2015)

7.4 DESCRIÇÃO DOS CARGOS

Os cargos a serem preenchidos na BodyLab Gym tiveram sua descrição baseada na Classificação Brasileira de Ocupações - CBO, instituída em 2002, com a finalidade de identificar as ocupações no mercado de trabalho, para fins administrativos de uniformização.

Quadro 11 - Descrição do cargo de Instrutor Físico Novato

CARGO:		Código CBO: 2241-20 (Preparador físico)
Instrutor Físico Júnior		
LOCAL:	DEPARTAMENTO:	DEMANDA:
Curitiba - PR	Divisão de Educação Física	1
DESCRIÇÃO GERAL:		
Realizar o acompanhamento dos clientes antes e durante as atividades físicas praticadas dentro da academia, agindo de acordo com a cultura organizacional da empresa e suas normas.		
DESCRIÇÃO DETALHADA:		
Instruir os clientes durante os treinos; Acompanhar as atividades desempenhadas pelos clientes; Organizar o ambiente de treino; Auxiliar na prescrição dos treinos; Alimentar o sistema com as informações necessárias; Difundir a cultura da empresa.		
REQUISITOS BÁSICOS:		
Formação: Ensino Superior de Bacharelado/Licenciatura em Educação Física completo com registro no CREF.		
Perfil: Ter simpatia; Ser dinâmico e atencioso; Ter um físico compatível com o ambiente de trabalho.		
Experiência: No mínimo 6 meses na função exercida.		
Conhecimentos: Habilidades para trabalhar com público; Domínio de realização de atividades físicas específicas; Conhecimento intermediário sobre musculação e básico sobre o culturismo.		

Fonte: Autoria própria (2015)

Quadro 12 - Descrição do cargo de Instrutor Físico Adjunto

CARGO:		Código CBO: 2241-20 (Preparador físico)
Instrutor Físico Adjunto		
LOCAL:	DEPARTAMENTO:	DEMANDA:
Curitiba - PR	Divisão de Educação Física	1
DESCRIÇÃO GERAL:		
Realizar o acompanhamento dos clientes antes e durante as atividades físicas praticadas dentro da academia e prescrever treinos, agindo de acordo com a cultura organizacional da empresa e suas normas.		
DESCRIÇÃO DETALHADA:		
Realizar avaliações físicas; Prescrever treinos específicos para cada cliente; Instruir os clientes durante os treinos; Acompanhar as atividades e a evolução dos clientes; Difundir a cultura da empresa.		
REQUISITOS BÁSICOS:		
Formação: Ensino Superior de Bacharelado/Licenciatura em Educação Física completo com registro no CREF. Curso de especialização em Fisiculturismo ou Halterofilismo.		
Perfil: Ter simpatia; Ser dinâmico e atencioso; Ter um físico compatível com o ambiente de trabalho.		
Experiência: 1 ano na função exercida.		
Conhecimentos: Habilidades para trabalhar com público; Domínio de realização de atividades físicas específicas; Conhecimento avançado sobre musculação e básico sobre o culturismo.		

Fonte: Autoria própria (2015)

Quadro 13- Descrição do cargo de Instrutor Físico Sênior

CARGO:		Código CBO: 2241-20 (Preparador físico)
Instrutor Físico Sênior		
LOCAL:	DEPARTAMENTO:	DEMANDA:
Curitiba - PR	Divisão de Educação Física	2
DESCRIÇÃO GERAL:		
Realizar o acompanhamento dos clientes antes e durante as atividades físicas		

praticadas dentro da academia e prescrever treinos, agindo de acordo com a cultura organizacional da empresa e suas normas.
DESCRIÇÃO DETALHADA:
Prescrever treinos específicos para cada cliente; Instruir os clientes durante os treinos; Acompanhar as atividades e a evolução dos clientes; Capacitar os instrutores Novatos e Adjuntos; Difundir a cultura da empresa.
REQUISITOS BÁSICOS:
Formação: Ensino Superior de Bacharelado/Licenciatura em Educação Física completo com registro no CREF. Curso de especialização em Fisiculturismo ou Halterofilismo.
Perfil: Ter capacidades de liderança; Ter simpatia; Ser dinâmico e atencioso; Ter um físico compatível com o ambiente de trabalho.
Experiência: 3 anos na função exercida.
Conhecimentos: Habilidades para trabalhar com público; Domínio de realização de atividades físicas específicas; Conhecimento avançado sobre musculação e sobre o culturismo.

Fonte: Autoria própria (2015)

Quadro 14- Descrição do cargo de Estagiário

CARGO:		
Estagiário		
LOCAL:	DEPARTAMENTO:	DEMANDA:
Curitiba - PR	Divisão de Educação Física	1
DESCRIÇÃO GERAL:		
Auxiliar no acompanhamento dos clientes antes e durante as atividades físicas praticadas dentro da academia, agindo de acordo com a cultura organizacional da empresa e suas normas.		
DESCRIÇÃO DETALHADA:		
Auxiliar na instrução dos clientes durante os treinos; Acompanhar as atividades desempenhadas pelos clientes;		

Organizar o ambiente de treino; Alimentar o sistema com as informações necessárias; Difundir a cultura da empresa.
REQUISITOS BÁSICOS:
Formação: Ensino Superior de Bacharelado/Licenciatura em Educação Física em curso, do 4º ao 7º período.
Perfil: Ter simpatia; Ser dinâmico e atencioso; Ter um físico compatível com o ambiente de trabalho.
Experiência: Não é necessária experiência.
Conhecimentos: Habilidades para trabalhar com público; Domínio de realização de atividades físicas específicas; Conhecimento básico de musculação.

Fonte: Aatoria própria (2015)

Quadro 15 - Descrição do cargo de Diretor Geral

CARGO:		
Diretor Geral		
LOCAL:	DEPARTAMENTO:	DEMANDA:
Curitiba - PR	Diretoria	1
DESCRIÇÃO GERAL:		
Executar a função de administração geral, assim como planejar, dirigir, controlar e organizar as atividades estratégicas, agindo de acordo com a cultura organizacional da empresa e suas normas.		
DESCRIÇÃO DETALHADA:		
Planejamento estratégico da organização; Monitoramento das atividades administrativas; Tomada de decisões para a evolução da empresa; Representação institucional; Organização de documentos da situação atualizada da empresa; Análise dos resultados da empresa; Implementação de mudanças necessárias.		
REQUISITOS BÁSICOS:		
Formação: Ensino Superior de Bacharelado em Administração completo com registro no CRA;		
Perfil:		

Capacidade de liderança;
 Compreensão estratégica;
 Flexibilidade;
 Iniciativa;
 Capacidade de organização, planejamento e controle;
 Comunicação objetiva e clara;
 Desenvoltura em negociações.

Experiência:

2 anos na função a ser exercida

Conhecimentos:

Habilidade de liderança;
 Habilidades e conhecimentos gerenciais;
 Conhecimento intermediário em musculação.

Fonte: Autoria própria (2015)

Quadro 16 - Descrição do cargo de Recepcionista

CARGO:		Código CBO: 4221-05 (Recepcionista)	
Recepcionista			
LOCAL:	DEPARTAMENTO:	DEMANDA:	
Curitiba - PR	Diretoria	2	
DESCRIÇÃO GERAL:			
Executar funções de serviços gerais administrativas, recepção e cadastro de clientes. Agindo de acordo com a cultura organizacional da empresa e suas normas.			
DESCRIÇÃO DETALHADA:			
Atendimento ao público por telefone e pessoalmente; Cadastro de clientes; Organização dos documentos administrativos; Agendar reuniões e entrevistas; Organização de planilhas Excel.			
REQUISITOS BÁSICOS:			
Formação: Ensino Médio Completo			
Perfil: Ter simpatia e ser comunicativa; Iniciativa; Capacidade de organização; Desenvoltura em lidar com o público.			
Experiência: 1 ano na função a ser exercida			
Conhecimentos: Habilidade de atividades administrativas; Conhecimento de planilhas Excel; Conhecimento básico de musculação.			

Fonte: Autoria própria (2015)

Quadro 17 - Descrição do cargo de Auxiliar de Serviços Gerais

CARGO:	Código CBO: 5121-05 (Empregado doméstico nos serviços gerais)	
Auxiliar de Serviços Gerais		
LOCAL:	DEPARTAMENTO:	DEMANDA:
Curitiba - PR	Serviços Gerais	2
DESCRIÇÃO GERAL:		
Executar funções na área de serviços gerais, agindo de acordo com a cultura organizacional da empresa e suas normas.		
DESCRIÇÃO DETALHADA:		
Limpeza geral de toda a academia; Organização dos materiais para limpeza.		
REQUISITOS BÁSICOS:		
<p>Formação: Ensino Fundamental completo.</p> <p>Perfil: Iniciativa; Capacidade de organização; Ser discreta.</p> <p>Experiência: 3 anos na função a ser exercida</p> <p>Conhecimentos: Habilidades em serviços gerais de limpeza</p>		

Fonte: Autoria própria (2015)

7.5 REMUNERAÇÃO, INCENTIVOS E BENEFÍCIOS

“As organizações estão interessadas em investir em recompensas para as pessoas desde que delas possam receber contribuições ao alcance de seus objetivos”. (CHIAVENATO, 2010, p. 279)

Por outro lado, as pessoas investem nas empresas seu conhecimento, habilidades, dedicação e esforço para que, em troca, seja compensado com a remuneração adequada. Chiavenato (2010) ainda comenta que o salário é composto da remuneração básica, dos incentivos salariais e de benefícios.

Na BodyLab Gym, o salário dos funcionários será composto apenas pela remuneração básica, não havendo outros tipos de benefícios como vale transporte, alimentação ou incentivos como comissões. Estas questões foram conferidas com os sindicatos de cada categoria. O incentivo que a academia trabalhará é o aumento do salário dos funcionários de acordo com seu bom desempenho. Apenas o estagiário receberá vale transporte, por ser obrigatório segundo a legislação seguindo a Lei nº 11,788/2008.

Pela BodyLab Gym ser uma academia nova no ramo, os salários serão mais próximos à base salarial indicada pelos Sindicatos. Pelo SINPEFEPAR (Sindicato dos Profissionais de Educação Física do Estado do Paraná), o piso salarial é de R\$ 10,80 por hora trabalhada. Em cima deste valor, os salários dos instrutores novato, adjunto e sênior foram definidos de acordo com seu respectivo cargo.

Os auxiliares de serviços gerais também terão um salário definido com base no SIEMACO (Sindicato dos Empregados em Empresas de Asseio e Conservação de Curitiba e Região), que define o piso salarial do Auxiliar de Serviços Gerais como sendo R\$ 5,60 a hora. Os valores dos salários e encargos serão melhor detalhados ao longo do plano financeiro.

Quadro 18- Salários dos funcionários

Empregado	Salário Base	Ad. Noturno	INSS retido	Salário Líquido
Instrutor Físico Júnior	R\$ 1.771,20	R\$ 0,00	R\$ 159,41	R\$ 1.611,79
Instrutor Físico Adjunto	R\$ 1.804,00	R\$ 44,00	R\$ 166,32	R\$ 1.681,68
Instrutor Físico Sênior	R\$ 1.836,80	R\$ 0,00	R\$ 165,31	R\$ 1.671,49
Instrutor Físico Sênior	R\$ 1.836,80	R\$ 44,80	R\$ 169,34	R\$ 1.712,26
Recepcionista	R\$ 1.152,00	R\$ 0,00	R\$ 92,16	R\$ 1.059,84
Recepcionista	R\$ 1.152,00	R\$ 0,00	R\$ 92,16	R\$ 1.059,84
Auxiliar de Serviços Gerais	R\$ 806,40	R\$ 0,00	R\$ 64,51	R\$ 741,89
Auxiliar de Serviços Gerais	R\$ 806,40	R\$ 22,40	R\$ 66,30	R\$ 762,50
Estagiário	R\$ 500,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 500,00

Fonte: Autoria própria (2015)

Se os funcionários da academia mostrarem bom desempenho, vontade de trabalhar e estiverem constantemente buscando dar o melhor de si, haverá aumento da remuneração a cada ano.

Para os sócios-fundadores, foi estipulada a distribuição de lucros a partir do lucro de cada exercício, detalhado no subcapítulo 9.6 deste plano de negócio.

Quadro 19 - Encargos trabalhistas

Empregado	13°	1/3 férias	FGTS	Vale Transporte
Instrutor Físico Júnior	R\$ 1.611,79	R\$ 590,40	R\$ 141,70	R\$ 0,00
Instrutor Físico Adjunto	R\$ 1.681,68	R\$ 616,00	R\$ 144,32	R\$ 0,00
Instrutor Físico Sênior	R\$ 1.671,49	R\$ 612,27	R\$ 146,94	R\$ 0,00
Instrutor Físico Sênior	R\$ 1.712,26	R\$ 627,20	R\$ 146,94	R\$ 0,00
Recepcionista	R\$ 1.059,84	R\$ 384,00	R\$ 92,16	R\$ 0,00
Recepcionista	R\$ 1.059,84	R\$ 384,00	R\$ 92,16	R\$ 0,00
Auxiliar de Serviços Gerais	R\$ 741,89	R\$ 268,80	R\$ 64,51	R\$ 0,00
Auxiliar de Serviços Gerais	R\$ 762,50	R\$ 276,27	R\$ 64,51	R\$ 0,00
Estagiário	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 130,00

Fonte: Autoria própria (2015)

7.6 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Pelo modelo de remuneração que foi estipulado, com o funcionário ganhando aumento de salário apenas se tiver bom desempenho de seu trabalho, a avaliação de desempenho se mostra ferramenta essencial para a empresa. Carvalho (1997) cita que o trabalho tem sido considerado como um determinado valor e levanta a questão de “saber quanto vale esse trabalho”.

Tendo em vista isso, é preciso descobrir se o trabalhador merece receber o valor definido e se, ou quando, deverá receber mais. Ainda se baseando em Carvalho (1997), a avaliação de desempenho dos empregados tem como objetivo avaliar a performance do mesmo. Esta avaliação, porém, não é unilateral, ela traz benefícios para a empresa tanto quanto para o funcionário.

A avaliação da performance do funcionário levará a descobrir se o seu trabalho está sendo executado de forma correta e o que ele poderia melhorar. Este método ainda permitirá ao gestor e funcionário descobrirem quais os méritos

e limitações do trabalhador e gerar oportunidades de desenvolver a eficiência do funcionário no trabalho.

O quadro de funcionários da BodyLab Gym se diferencia entre os profissionais de Educação Física, os Recepcionistas e os de Serviços Gerais. Todos deverão ter bom relacionamento com o público, para assim, criar um bom ambiente para com os clientes. Dentro da área de Educação Física haverá um instrutor que terá o papel de supervisionar os outros instrutores e administrar a área em que atua. Ele ainda terá o papel de avaliar os outros instrutores dentro da sua área.

Os funcionários das áreas de Recepção e Serviços Gerais serão avaliados diretamente pelos gestores, por não haver um supervisor direto designado para essas áreas. O instrutor supervisor também será avaliado pelos gestores e assim como os recepcionistas e auxiliares de serviços gerais, os avaliará em troca.

O método escolhido para a avaliação de desempenho dos funcionários partirá de três direções diferentes: a auto avaliação, a feita pelo gestor e a feita pelos outros funcionários. A avaliação feita pelo gestor e pelos outros funcionários é o método que leva o nome de Avaliação de 360º pois, segundo Chiavenato (2010), a avaliação é feita por todas as pessoas que mantém alguma interação com o avaliado, assim fechando um círculo em volta do funcionário.

Este tipo de avaliação é importante, pois permite que a pessoa receba informações sobre seu trabalho de diferentes pontos de vista, ressaltando seus pontos fortes e fracos, a fim do mesmo obter melhora em seu desempenho.

Acrescentada à avaliação de 360º, está a auto avaliação de cada funcionário que, como Chiavenato (2010) comenta, é o método ideal, pois cria um meio da pessoa alcançar suas metas e resultados esperados e superar expectativas.

Com o auxílio de seu supervisor, o funcionário constantemente estará avaliando sua performance, eficiência e eficácia. A partir deste método de avaliação, o funcionário terá a responsabilidade de levantar alguns pontos sobre o seu trabalho.

Avaliar quais as necessidades e carências pessoais para melhorar o desempenho, quais os pontos fortes e os pontos fracos, as potencialidades e as fragilidades e, com isso, o que reforçar e como melhorar os resultados pessoais. (CHIAVENATO, 2010, p. 245)

A auto avaliação ocorrerá diariamente com o intuito do funcionário acompanhar seu próprio desempenho e trabalhar da melhor forma possível. A pessoa será encorajada a sempre questionar-se sobre sua performance, agilidade, relacionamento com outros funcionários e clientes, disposição, conforto e mais importante de tudo, saúde no trabalho.

O supervisor de Educação Física terá o trabalho de avaliar os supervisionados, enquanto eles avaliam a si mesmos e ao supervisor. O supervisor, além de avaliado por seus supervisionados será avaliado pelo gestor.

Os recepcionistas e auxiliares de serviços gerais passarão pela avaliação do gestor, de seus colegas e de si mesmo. Este método determinado é importante, pois, assim, o funcionário terá a possibilidade de receber um *feedback* completo de seu trabalho.

Além da auto avaliação, periodicamente os colaboradores participarão da avaliação 360°. Ela será feita através de um questionário que cada funcionário receberá com diversos pontos a serem respondidos sobre a performance do avaliado. Com a captação de respostas dos colegas de trabalho, será alcançado o resultado da avaliação 360°. O questionário do quadro 20 foi elaborado a partir das habilidades consideradas necessárias para o desenvolvimento do empregado.

Quadro 20 – Roteiro de avaliação de desempenho

Avaliação dos Funcionários					
Funcionário:			Função:		
Período Avaliado:			Avaliado por:		
Fatores Avaliados:					
Fatores:	Muito Bom	Bom	Regular	Fraco	Ruim
Tem a capacidade de trabalhar em equipe;					
Tem bom relacionamento com seus colegas de trabalho;					
Estimula seus colegas a darem o melhor de si;					
É atencioso com os clientes e procura sempre ajudá-los da melhor forma;					
É capaz de lidar com problemas de forma rápida e eficiente;					
Promove a boa comunicação sem dar brecha para má interpretação;					
Possui desenvoltura para lidar com os clientes;					
Tem facilidade para inovar dentro da academia;					
Exerce seu trabalho da melhor forma possível;					
Veste a camisa da BodyLab, espalhando sua cultura enquanto trabalha;					
Aceita sugestões de melhoria e procura segui-las;					
Cumprir com suas obrigações de forma organizada e eficaz;					

Fonte: Autoria própria (2015)

O funcionário que participar da avaliação de outro irá preencher suas informações nas áreas correspondentes e, então, definirão qual a participação do avaliado em diversas categorias. O avaliador deverá assinalar um espaço de cada afirmativa com o desempenho visto do avaliado e este desempenho será considerado muito bom, bom, regular, fraco ou ruim.

As avaliações completas serão recolhidas e, então, entregues ao avaliado, para que este tenha noção de como seus colegas consideram seu desempenho

dentro da empresa. O preenchimento do questionário deve ser feito da forma mais imparcial possível, para o *feedback* dado ao avaliado ser conciso.

7.7 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O recrutamento e seleção da BodyLab Gym será determinado e feito pelos gestores da empresa. Entende-se que por ser uma empresa pequena não é viável criar departamento de Recrutamento e Seleção.

Inicialmente, apenas será feito processo de recrutamento externo, por não haver quadro de funcionários estabelecidos. Porém, ao longo do exercício da academia, pretende-se promover o recrutamento interno, ou seja, os funcionários que já fazem parte da BodyLab Gym podem ser movimentados para cargos ainda dentro da empresa.

7.7.1 RECRUTAMENTO

Para Chiavenato (2010) o recrutamento é o processo que a empresa faz para atrair candidatos disponíveis no mercado para preencher seu processo seletivo. É importante, aqui, determinar se o mercado está favorável ou não. Por exemplo, em tempos em que o desemprego está em alta, podem surgir muitos candidatos para uma vaga, deixando a empresa com abundância na escolha do futuro funcionário. O contrário também é válido, mais vagas ofertadas do que a procura, menos candidatos para cada vaga aberta.

Na BodyLab Gym, o recrutamento dos candidatos às vagas será feito a partir, principalmente, de indicações. Também serão veiculados anúncios na internet, em portais gratuitos, como Catho e no Facebook da academia como por exemplo o encontrado na figura 42.

BodyLab Gym

Quer fazer parte da nova academia de musculação de Curitiba?

Envie seu currículo para contato@bodylabgym.com.br

Figura 42 - Anúncio vaga para Instrutor Facebook
Fonte: Autoria própria (2015)

Nos anúncios veiculados em sites de vagas de emprego, estarão detalhados a descrição do cargo, horários de trabalho, salário, as principais

responsabilidades oferecidas pelo cargo e os requisitos para a contratação, incluindo formação, perfil e conhecimentos.

Por se tratar de uma academia, todos os funcionários selecionados deverão apresentar os requisitos básicos para seu cargo, como já citado no subcapítulo 7.4. Além da formação, todos os instrutores deverão apresentar simpatia, facilidade em lidar com o público, dinamismo dentro da academia e ter um físico compatível com o ambiente de trabalho.

Os recepcionistas deverão, também, ser simpáticos, ter facilidade em lidar com pessoas e, além disso, é essencial que tenham agilidade no atendimento e nas tarefas diárias.

Como a BodyLab Gym é um novo negócio, a quantidade de cargos a serem preenchidos foi determinada a partir de uma estimativa de demanda necessária inicialmente, portanto, se for determinado necessário contratar novos funcionários para suprir a demanda, assim será feito.

Todos os profissionais que recorrerem ao anúncio em busca da vaga deverão, então, encaminhar seus currículos preferencialmente de forma digital para o e-mail de contato da academia a fim de serem analisados pelos gestores e, se atenderem às características demandadas, serão chamados para a entrevista individual.

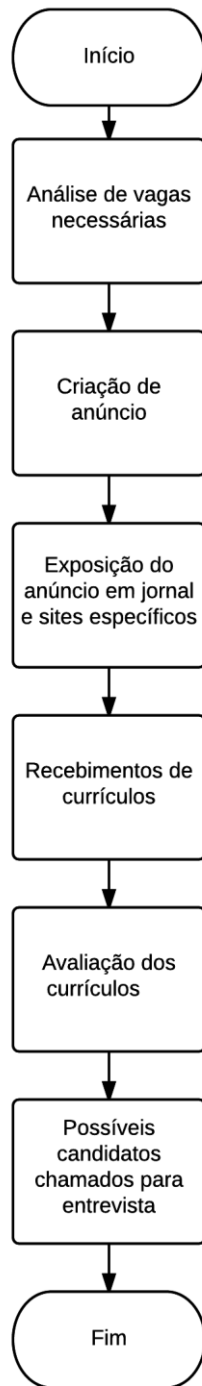


Figura 43 - Fluxograma do Recrutamento
Fonte: Autoria própria (2015)

7.7.2 SELEÇÃO

Após os candidatos qualificados serem escolhidos, começa a etapa de seleção, muito restritiva e importante para a empresa, pois nela serão escolhidas as pessoas que farão parte da equipe BodyLab.

Chiavenato (2010) fala que a seleção busca encontrar, entre os candidatos, os que são mais adequados ao cargo ou às competências necessárias.

O processo de seleção consistirá inteiramente na entrevista individual mediada pelos gestores. A entrevista a ser feita com os possíveis candidatos será não estruturada, pois terá poucas perguntas planejadas e novas questões serão formuladas à medida que a entrevista prossegue (CARVALHO, 1997).

A finalidade da entrevista é conhecer o candidato de forma mais aprofundada, ouvindo pessoalmente o que ele terá a falar sobre seu perfil, competências, responsabilidades e por que deveria ser contratado. O processo não busca ser intimidador, mas tem como objetivo achar o candidato que procura este emprego por que realmente tem interesse em trabalhar no ramo.

A entrevista seguirá um pequeno roteiro pré-estabelecido e, ao longo da conversa, o gestor irá criar novas perguntas para conhecer melhor o candidato. Para os candidatos a instrutores as primeiras questões a serem feitas serão as seguintes, não necessariamente feitas na ordem descrita.

- Você já trabalhou como *personal trainer*?
- Quantos anos de experiência você tem trabalhando em academias?
- Qual o seu interesse em fisiculturismo ou halterofilismo?
- Quão importante é o treino para você?
- Como é o seu relacionamento com as pessoas à sua volta?

As perguntas variam de acordo com o cargo, porém, todas as entrevistas seguirão o mesmo modelo.

Para os candidatos a instrutores físicos, será ainda realizado um teste prático, no qual consistirá na criação de um treino específico para determinado

objetivo do cliente. Este teste tem como finalidade descobrir os conhecimentos do candidato sobre a área e qual sua facilidade em exercer tal função.

Se o candidato, aos olhos dos gestores, for qualificado para o cargo, o processo de contratação se iniciará e os documentos necessários serão solicitados ao candidato para que o processo seja completo.

A BodyLab Gym também irá criar contatos com universidades e com o CIEE (Centro de Integração Empresa-Escola) à procura de alunos que cursem Educação Física e estejam em busca de estágio remunerado.

7.8 POLÍTICAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Para Chiavenato (2010), o treinamento é um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, assim alavancando seu desempenho no trabalho e gerando mais valor para a organização.

O mesmo autor ainda diferencia treinamento de desenvolvimento de pessoas, considerando que o primeiro tem como foco o presente e o cargo que a pessoa ocupa, enquanto o desenvolvimento é orientado para o futuro e as competências e habilidades que a pessoa irá precisar para ocupar outro cargo dentro da empresa.

O desenvolvimento das pessoas dentro da empresa é o fator que terá maior impacto na academia, pois os funcionários precisarão estar constantemente evoluindo em seu trabalho para proporcionar para o cliente a melhor experiência que a BodyLab pode oferecer.

O treinamento feito pela empresa não será algo complexo, pois a BodyLab é uma pequena academia que contará com poucos funcionários e estes apenas serão contratados se possuírem experiência em seus cargos. É esperado, então, que os novos contratados tenham as habilidades necessárias e já saibam como exercer suas funções. Este treinamento, portanto, terá como principal objetivo

passar aos funcionários a cultura da empresa e explicar a eles como deverão exercer seus trabalhos.

Os funcionários da academia, após serem contratados, passarão por este treinamento e aprenderão as diretrizes da BodyLab Gym. Inicialmente, os gestores serão os responsáveis pelo treinamento, apresentando a academia aos novos integrantes, os auxiliando em como lidar com os clientes e com seus colegas de trabalho.

Com a entrada de novos funcionários, os supervisores de cada área serão responsáveis por repassar o treinamento antes lhes dado e a disseminar a cultura da empresa. Os gestores terão menor participação no treinamento dos novos colaboradores, deixando total responsabilidade aos supervisores.

O desenvolvimento do funcionário será feito a partir do *feedback* adquirido com a avaliação de desempenho e pela disposição do funcionário de estar constantemente evoluindo suas habilidades utilizadas no trabalho. É importante citar que, com o desenvolvimento, o colaborador terá a oportunidade de receber melhor salário ao longo do tempo, pois, ao demonstrar bom desempenho constante, será recompensado de maneira apropriada.

Além do treinamento, serão estabelecidas reuniões mensais com todos os funcionários, para que eles compartilhem suas experiências de trabalho, apontem pontos bons e ruins que perceberam e deem seu *feedback* com sugestões de melhoria à empresa.

7.9 HIGIENE E SAÚDE NO TRABALHO

As pessoas passarão muito tempo dentro da academia, sendo em função de seu trabalho ou em função do lazer e compromisso. Por este motivo é importante que o local ofereça as melhores condições para se haver boa higiene e saúde.

Para Chiavenato (2010), um ambiente de trabalho agradável facilita o relacionamento interpessoal e melhora a produtividade, bem como reduz

acidentes, doenças, absenteísmo e rotatividade do pessoal. Considerando o que Chiavenato fala, é importante ressaltar que a BodyLab Gym precisará apresentar as melhores condições ambientais visando o bom trabalho e oferecimento de serviço.

Os auxiliares de serviços gerais terão a função de manter os banheiros e as áreas de treino limpas, com o intuito de minimizar o risco de qualquer condição insalubre devido ao suor dos clientes que tem contato com os equipamentos. Serão disponibilizados por toda a academia *sprays* contendo solução desinfetante especial para limpeza para que os alunos possam limpar os equipamentos antes e após seu uso.

Aos instrutores caberá a função de manter as áreas de treino organizadas, com todos os equipamentos e pesos em seus devidos lugares. Eles também deverão prestar atenção a qualquer equipamento que esteja apresentando falha ou a alunos que estão utilizando equipamentos de forma que possam se machucar. Essas ações visam diminuir o risco de haver qualquer acidente com clientes ou funcionários, dentro da academia. Os instrutores também deverão encorajar os alunos a limpar os equipamentos que usarem, por motivos higiênicos.

As áreas para pesos livres contarão com revestimento emborrachado, para garantir a integridade dos equipamentos, do chão e para melhor conforto e segurança dos clientes.

8 PLANO OPERACIONAL

A gestão de operações, como citado por Corrêa (2012), é a atividade de gerenciamento dos recursos e processos produtivos que produzem o pacote de serviços entregue ao cliente. Tendo em vista esta definição, é preciso deixar claro que mesmo uma academia, empresa prestadora de serviços, necessita de gerenciamento operacional.

O plano operacional a ser apresentado tem como proposta demonstrar como a gestão de operações acontecerá dentro da BodyLab Gym, levando em conta seu serviço oferecido e as ferramentas utilizadas para oferecê-lo.

8.1 PREVISÃO DE DEMANDA

As previsões de demanda são usadas tanto no nível operacional quanto no nível tático. No caso deste plano de negócio, utiliza-se para auxiliar na definição dos recursos necessários para abertura da empresa.

De acordo com Peinado e Graeml (2007), pode-se dividir a previsão de demanda em quatro principais modelos: qualitativos, de decomposição de séries temporais, ajustamento sazonal e dinâmico de previsão. Levando em consideração de que não existem dados históricos para fazer a previsão da demanda, a escolha foi pelo modelo qualitativo. Este baseia-se na opinião de pessoas especializadas e é muito utilizada quando há falta de informações concretas.

Isto posto, após conversas com profissionais do ramo de atividades físicas, foi possível determinar que a demanda da BodyLab Gym fique de 300 a 350 alunos mensais, no primeiro ano. Mais especificamente, no primeiro ano, a média é de 18 clientes por hora.

Chegou-se a este número considerando a localização da academia, o que ela oferece, a média de alunos de academias concorrentes e o aquecimento do setor. Para a definição dos próximos anos, utilizou-se taxa de crescimento de 10%

ao ano. Ainda, a demanda foi limitada pelo espaço da academia, que comporta no máximo 25 pessoas por hora treinando, considerando a estrutura física e de pessoal, conforme ilustrado no ano 5 da figura 44.

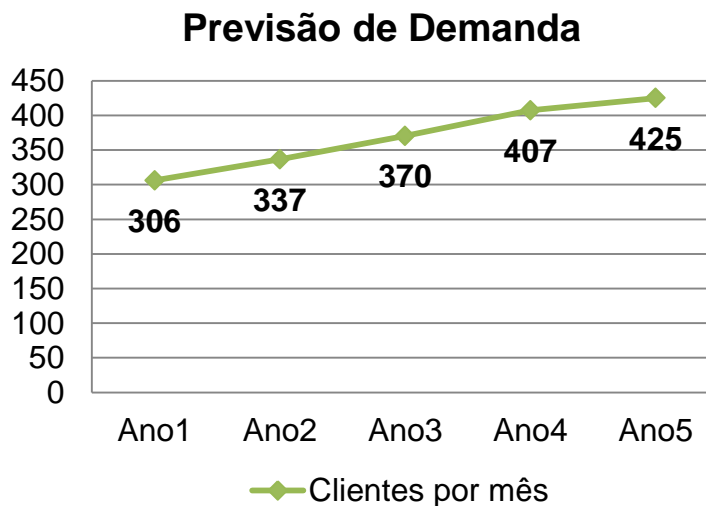


Figura 44 - Previsão da Demanda (Ano 1 - 5)
Fonte: Autoria própria (2015)

8.2 DESCRIÇÃO DOS EQUIPAMENTOS

A BodyLab Gym oferecerá os principais equipamentos de musculação do mercado da marca Hammer Strength, que fabrica máquinas de alta tecnologia para facilitar os movimentos, deixá-los mais naturais e, por consequência, proporcionar um treino com mais qualidade aos atletas. O quadro 21 descreve os aparelhos que farão parte da estrutura da academia, será adquirida uma unidade de cada. Para fins didáticos, eles foram separados em grupos de acordo com as partes do corpo para o qual foram desenvolvidos, ou seja, membros inferiores, membros superiores e multifuncional.

Quadro 21 – Equipamentos Hammer Strength

Equipamentos	Quantidade	Linha
Chest Press	Membros superiores	Peitoral
Hip and Glute	Membros inferiores	Glúteos
Iso-Lateral Bench Press	Membros superiores	Peitoral
Iso-Lateral Chest/Back	Membros superiores	Peitoral/Dorsais
Iso-Lateral Front Lat Pulldown	Membros superiores	Dorsais
Iso-Lateral Incline Press	Membros superiores	Peitoral
Iso-Lateral Rowing	Membros superiores	Dorsais
Iso-Lateral Shoulder Press	Membros superiores	Ombros
Lat Pulldown	Membros superiores	Dorsais
Leg Curl	Membros inferiores	Bíceps femoral
Leg Extension	Membros inferiores	Quadríceps
Linear Leg Press	Membros inferiores	Quadríceps, bíceps femoral e glúteos
Pectoral Fly/Rear Deltoid	Membros superiores	Peitoral/Dorsais
Seated Leg Curl	Membros inferiores	Bíceps femoral
Shoulder Press	Membros superiores	Ombros

Fonte: Site LifeFitness Store (2015)

Além das máquinas Hammer Strength, a estrutura para treinos conterá dois equipamentos Crossover, anilhas de várias gramaturas que somam mais de 600 kg, barras simples e olímpicas, halteres e *dumbbells*, equipamentos de uso secundário, mas não menos importantes, e acessórios necessários para a execução dos treinos, conforme ilustra o quadro 22. No Plano Financeiro deste trabalho serão detalhadas as quantidades e valores de cada equipamento.

Quadro 22 – Equipamentos complementares

Item	Categoria
Anilhas	Pesos livres
Barras	Pesos livres
Dumbbells	Pesos livres
Bolas	Acessórios
Colchonetes	Acessórios
Puxadores	Acessórios
Steps	Acessórios
Tornozeleiras	Acessórios
TRX	Acessórios
Bicicleta	Equipamento
Esteira	Equipamento
Bancos	Bancos e racks
CrossOver	Equipamento
Descanço barras	Bancos e racks
Espaldar	Acessórios
Gaiola	Bancos e racks
Máq. Abdutor	Equipamento
Máq. Adutor	Equipamento
Máq. Leg Press Horizontal	Equipamento
Máq. Lunar Graviton	Equipamento
Máq. Pulley com Remada	Equipamento
Máquina Panturrilha	Equipamento
Paralela Abdominal	Equipamento
Smith	Equipamento
Suporte Barras e Anilhas	Bancos e racks
Suporte Dumbbells	Bancos e racks

Fonte: Autoria própria

8.3 LAYOUT PRODUTIVO – ARRANJO FÍSICO

A forma como os recursos de uma operação estão dispostos fisicamente dentro de sua instalação conceitua o arranjo físico, como Corrêa (2012) cita em seu trabalho. A BodyLab Gym não constitui uma empresa baseada em operações,

porém seu arranjo físico e disposição de equipamentos são fatores importantes para que o serviço oferecido seja de qualidade.

A entrada da academia contará com um balcão em que os recepcionistas trabalharão para controlar o acesso e saída dos clientes e funcionários. A academia não terá catracas, portanto, é essencial que alguém sempre esteja na recepção do local.

A figura 45 representa o layout inicial pensado para a BodyLab Gym. A área vermelha representa a recepção da academia, descrita no parágrafo anterior. No espaço amarelo, está o almoxarifado e a sala de avaliação física, que precisa ser mais reservada. A área verde terá esteiras e bicicletas, para os alunos fazerem seus exercícios aeróbicos.

Para os pesos livres, foi reservado um espaço de 40 m², que está em azul na figura. Esta área precisa ser espaçosa para os clientes praticarem treinos utilizando apenas barras, anilhas e halteres. Nesta seção o piso será reforçado com material emborrachado, tanto para o amortecimento e isolamento acústico quanto para o conforto dos atletas ao treinarem.

Por fim, na área representada em cinza, estarão todas as máquinas de musculação e as áreas de circulação.



Figura 45 - Layout inicial
Fonte: Autoria própria

O arranjo físico da BodyLab Gym não será estático e poderá receber ajustes ao longo do tempo se descoberta alguma necessidade, como o pouco espaço para a utilização de certos equipamentos, a chegada de novas máquinas ou a difícil circulação de pessoas em determinada área.

8.3.1 FLUXO DOS PRINCIPAIS PROCESSOS

Neste capítulo, apresenta-se os fluxogramas dos diversos processos existentes dentro da BodyLab Gym, que levarão à finalidade do serviço prestado ao cliente. Os processos serão detalhados separadamente para, assim, haver uma melhor compreensão do funcionamento da academia.

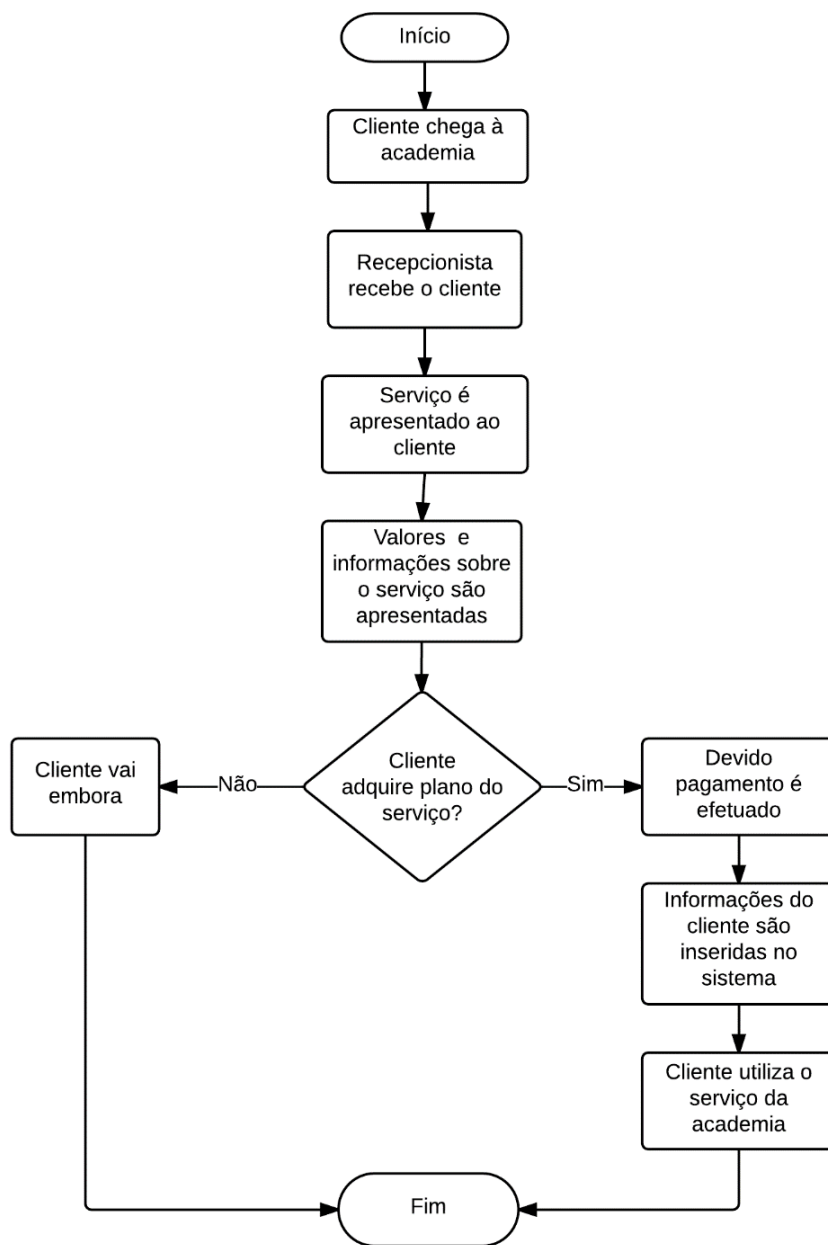


Figura 46 - Venda do Serviço
 Fonte: Autoria própria (2015)

A venda do serviço consiste na chegada do cliente na academia, a apresentação do ambiente pelo recepcionista, a passagem de informações ao cliente e a venda do serviço. Neste momento o recepcionista deverá apresentar boa comunicação e iniciativa para passar ao cliente a melhor imagem que a academia oferece e as informações necessárias para o mesmo tomar uma decisão quanto à compra do serviço.

Se o cliente decide adquirir algum plano existente na academia, ele deverá pagar este plano e, então, passará suas informações para o recepcionista inserir no sistema da BodyLab Gym.

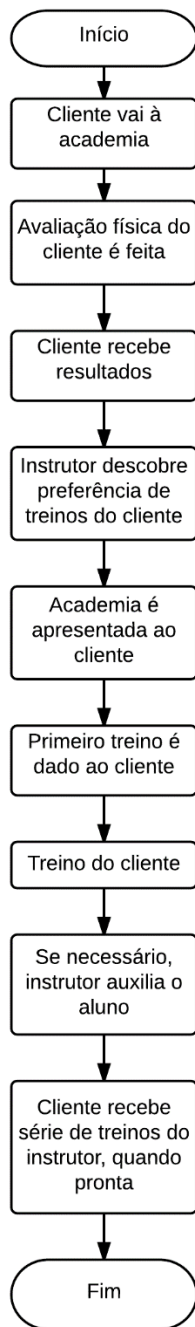


Figura 47 - Início dos treinos
Fonte: Autoria própria (2015)

O cliente, após se matricular na academia, irá participar de uma avaliação física para, assim, ter seus dados adicionados ao sistema. Após a avaliação, um dos instrutores dará ao cliente um treino básico para este dia enquanto a série de treinos é preparada. O instrutor apresenta a academia e os equipamentos ao cliente e o cliente segue com seu primeiro treino. A série de treinos é feita de acordo com os objetivos, necessidades e limitações do cliente e estará disponível para impressão no sistema EVO Academia.

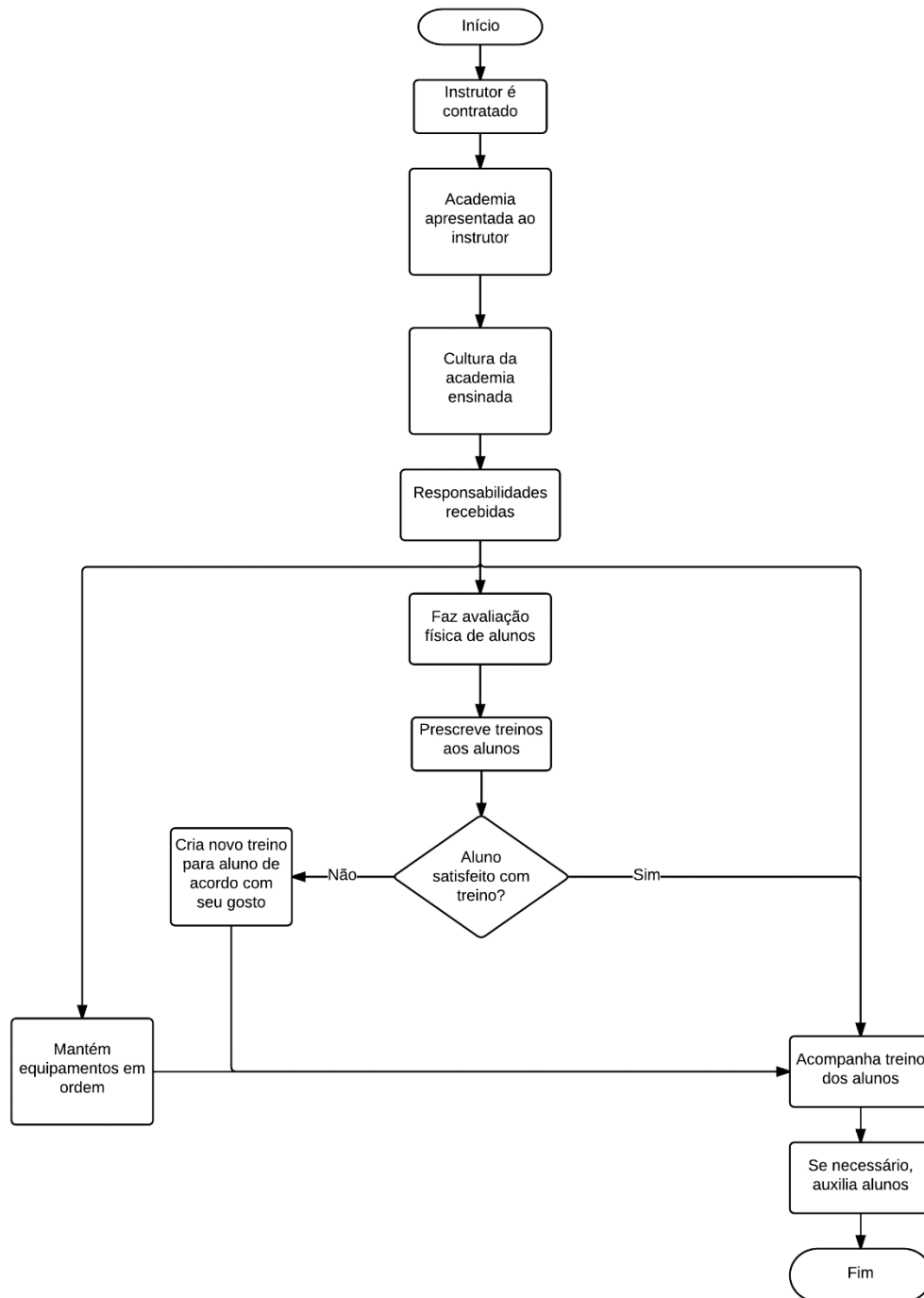


Figura 48 - Serviço oferecido pelos Instrutores
 Fonte: Autoria própria

Os instrutores, após contratados e familiarizados com a BodyLab Gym, começarão seu trabalho com os clientes. O instrutor fará a avaliação física dos

alunos e preparará seus treinos. Se o aluno não estiver satisfeito, o instrutor irá preparar um novo treino ao cliente.

Quando não estiver avaliando alunos ou preparando treinos, o instrutor estará rondando a academia para auxiliar os alunos e manter os equipamentos em ordem.

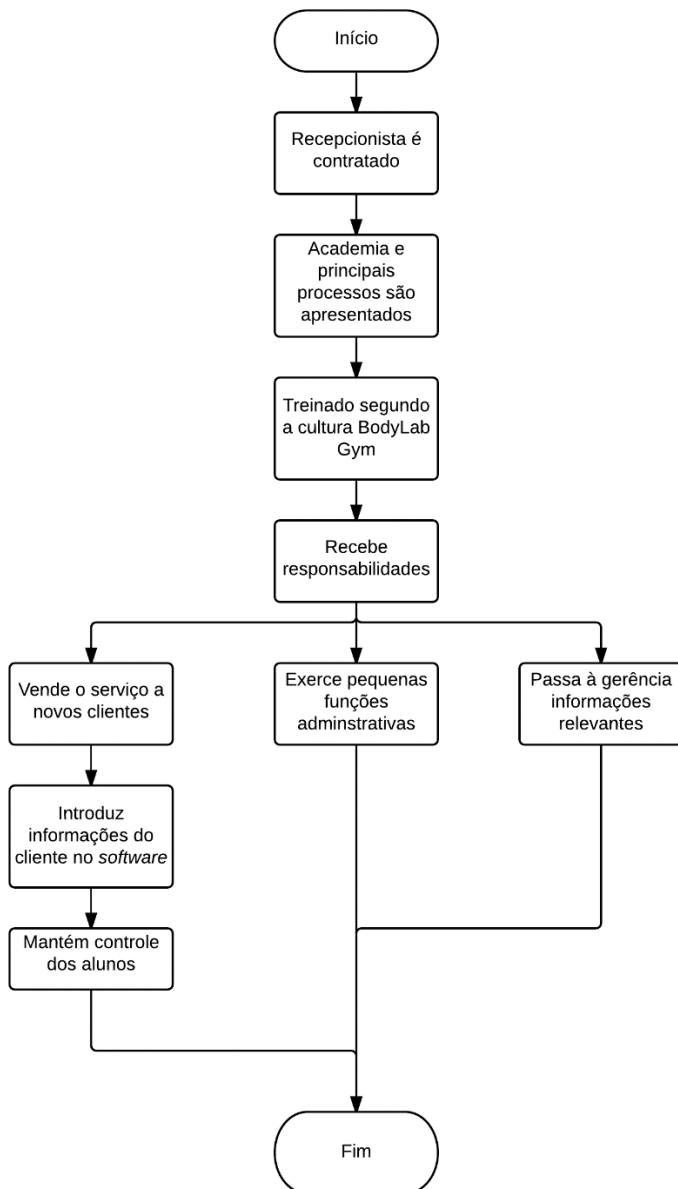


Figura 49 - Serviço oferecido pelos recepcionistas
Fonte: Autoria própria (2015)

O recepcionista será contratado e treinado segundo a cultura da BodyLab Gym. Após isso, receberá suas responsabilidades de vender o serviço ao cliente, passar informações relevantes à gerência e exercer pequenas atividades administrativas, como controlar pagamentos dos clientes, etc. Quando vender o serviço a algum cliente novo, deverá introduzir as informações do cliente no *software* e ao longo do tempo manter o controle dos dados do aluno, sempre os atualizando.

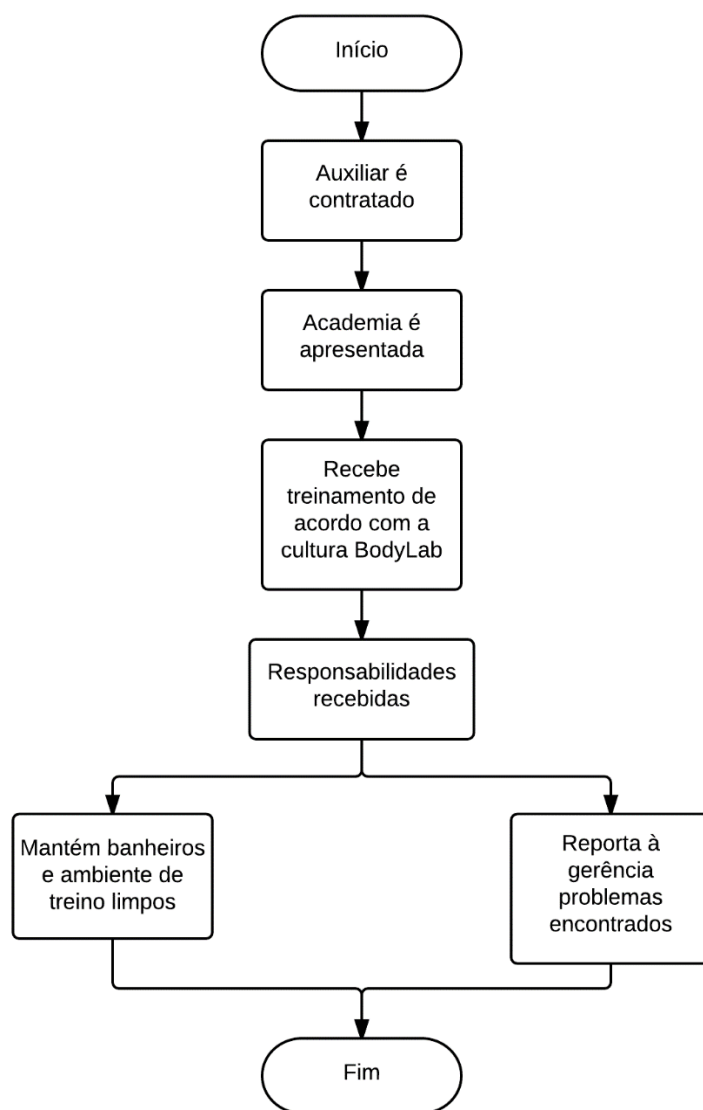


Figura 50 - Serviço oferecido pelos auxiliares de serviços gerais
Fonte: Autoria própria (2015)

O auxiliar de serviços gerais passará pelo processo de contratação e pelo seu devido treinamento antes de efetivamente receber suas responsabilidades. Após ser direcionado ao seu trabalho, o auxiliar irá sempre manter a academia e seus banheiros limpos e precisará reportar à gerência qualquer problema encontrado, para que alguma medida seja tomada.

8.4 SOFTWARE DE ACOMPANHAMENTO GERENCIAL

Para melhor administração da empresa, será utilizado *software* de acompanhamento pelos gestores da BodyLab Gym. O programa, oferecido pela empresa W12, leva o nome de EVO Academia e foi elaborado especificamente para a gestão de academias de musculação.

O EVO permite que o gestor visualize as operações estratégicas, comerciais e técnicas, controle a entrada e saída de alunos e que introduza ao sistema, informações importantes sobre clientes e agendas. Também é oferecido um aplicativo a ser utilizado em *smartphones* para que cada aluno possa acompanhar seu desempenho a cada momento.

As três operações existentes no *software* são detalhadas no site da W12 quanto ao que oferecem. São elas:

Quadro 23 - Operações Software EVO Academia

Operacional	• Controle de prospecção
	• Ações de CRM
	• Marketing e comercial
	• Mapa de ocupação da sala
Estratégico	• Resumo gerencial
	• Acompanhamento Financeiro
	• Gestão administrativa
	• Vencimento e renovação de planos
Técnico	• Avaliação Física
	• Grade de horários
	• Prescrição de treinos

Fonte: Autoria própria (2015)

O programa possui interface simples de ser usada e completa com todas as informações necessárias. As figuras a seguir são um exemplo da interface oferecida.



Figura 51 - Interface Operacional EVO Academia Fonte: Site W12 (2015)

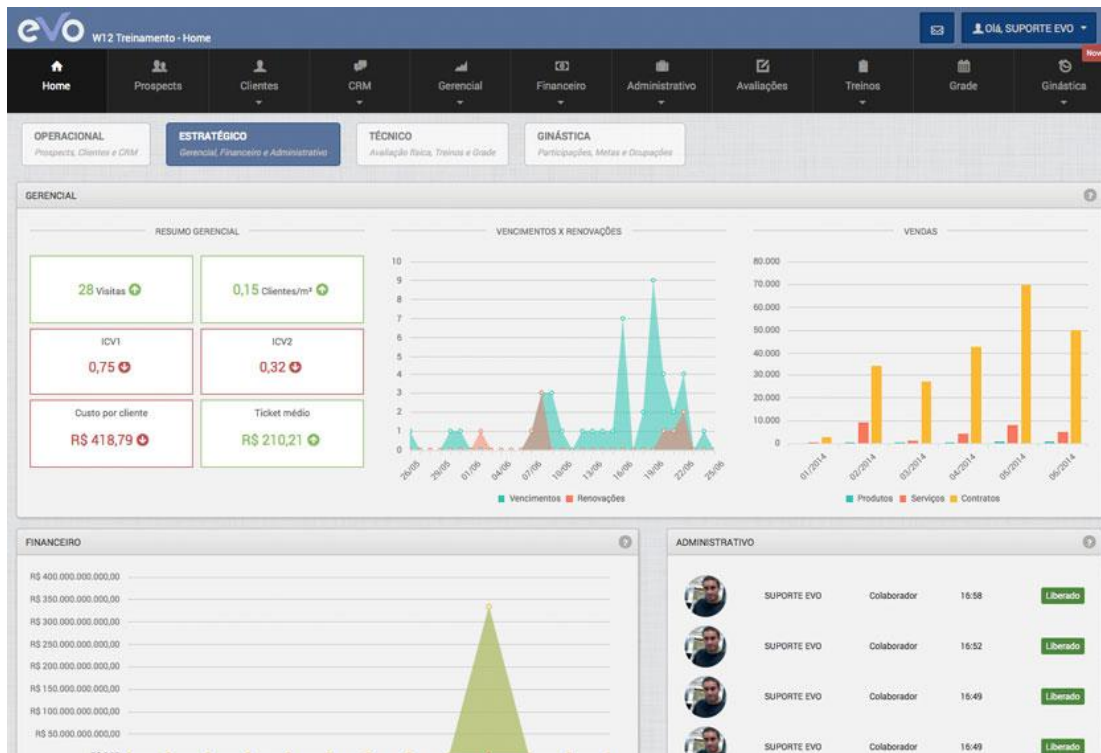


Figura 52 - Interface estratégica EVO Academia
Fonte: Site W12 (2015)

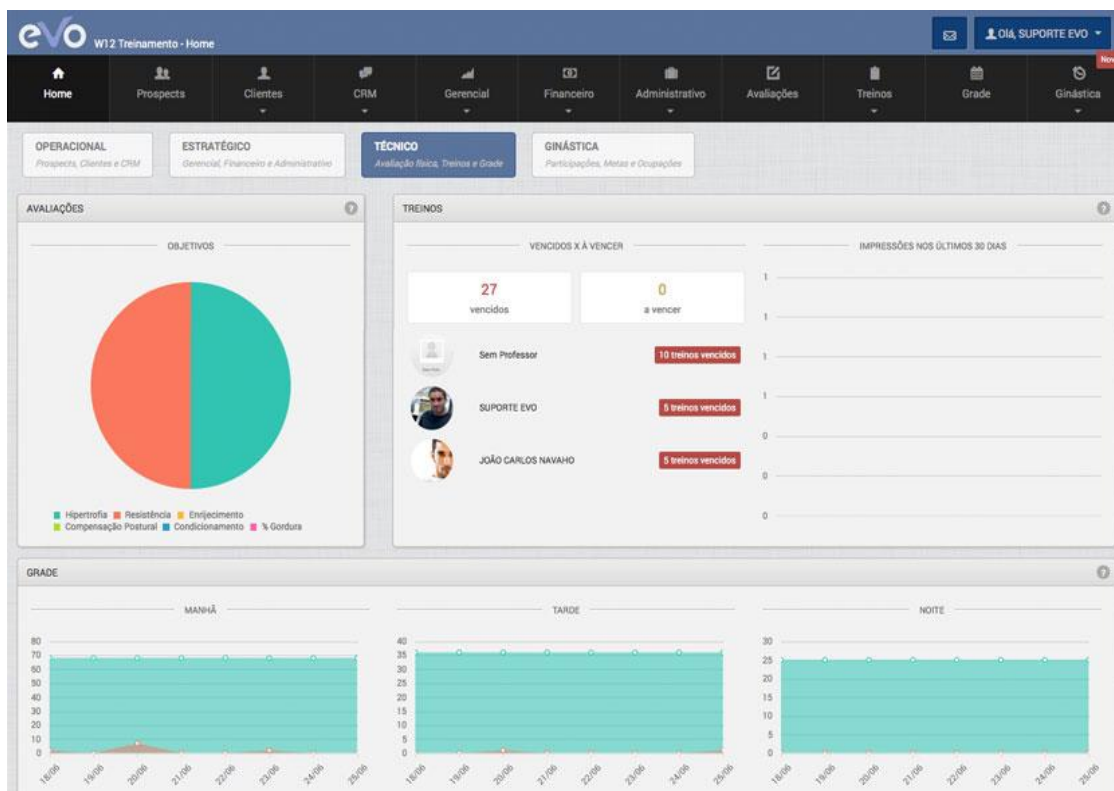


Figura 53 - Interface Técnica EVO Academia
Fonte: Site W12 (2015)

O *software* permite a gestão facilitada dos alunos e da própria academia, simplificando dados e gerando informações importantes para o gestor. Também permite que o gestor se comunique diretamente com os alunos da academia através de mensagens que podem ser enviadas do sistema e visualizadas pelos clientes no aplicativo para *smartphone*.

Quando o aluno é cadastrado na academia, ele recebe um nome de usuário e senha para posterior acesso ao aplicativo oferecido, o EVO Mobile. Através do aplicativo, o cliente terá acesso a todas as suas informações inseridas no sistema, saberá quais são os seus treinos, se eles já estão vencidos e terá disponibilidade a vídeos sobre os diferentes exercícios de seu treino.



Figura 54 - Interface EVO Mobile
Fonte: Site W12 (2015)



Figura 55 - Interface EVO Mobile
Fonte: Site W12 (2015)

9 PLANO FINANCEIRO

A administração financeira, segundo Lemes Junior (2010), é a área da administração responsável por assegurar a saúde econômica e financeira da empresa, mitigar seus riscos e aumentar seu valor.

Para tal, é necessário desenvolver um planejamento financeiro que engloba desde a criação da empresa até seu desenvolvimento, crescimento e manutenção. Neste capítulo do plano de negócio, pretende-se avaliar a viabilidade e a possibilidade de alcançar as metas financeiras da proposta.

Ainda, de acordo com Frezatti (2009), o plano financeiro é onde todos os aspectos dos planos e subplanos anteriores são transformados para a mesma unidade, a monetária.

9.1 PROJEÇÃO DE CUSTOS E DESPESAS

Seguindo a equação básica do lucro, Silva (2015), a projeção de custos deve ser feita baseado em valores estimados para avaliar se o negócio será rentável. No entanto, assim que a empresa estiver operando é necessário ajustar e apurar os custos para condizer com a realidade e, também, para manter gastos sob controle.

$$\text{Lucro} = \text{receitas} - (\text{custo variável} + \text{despesas fixas} + \text{despesas comerciais})$$

9.1.1 CUSTOS

Segundo a NPC 2 do IBRACON (1999), custos podem ser definidos como:

[...] a soma dos gastos incorridos e necessários para a aquisição, conversão e outros procedimentos necessários para trazer os estoques à sua condição e localização atuais, e compreende todos os gastos incorridos na sua aquisição ou produção, de modo a colocá-los em condições de serem vendidos, transformados, utilizados na elaboração de produtos ou na prestação de serviços que façam parte do objeto social da entidade, ou realizados de qualquer outra forma. (IBRACON, 1999).

Ainda, os custos podem ser classificados em fixos e variáveis. Lunkes (2004) os classifica como fixos sendo aqueles que permanecem iguais independente da demanda e variáveis aqueles que variam diretamente em relação ao total e proporcionalmente às mudanças da demanda. Ou seja, os custos fixos não sofrem alterações se o número de clientes for 300 ou se for zero, já os custos variáveis aumentam e diminuem conforme o número de clientes.

Especificamente para academias de musculação, os custos variáveis são poucos ou nenhum, uma vez que o nível de atividade é medido pela quantidade de pessoas que frequentam academia, e para um aumento no número de frequentadores não se faz necessário o aumento de custos. Caso haja aumento significativo no número de clientes, seria necessário investir em infraestrutura, não sendo caracterizado, portanto, como custo variável.

Portanto, os custos fixos são todos os custos da Bodylab Gym: energia, água, aluguel, IPTU, salários dos instrutores da academia, manutenção dos aparelhos e depreciação.

9.1.2 DESPESAS

Segundo Hoji (2009) as despesas são gastos com atividades administrativas meio, ou seja, não está diretamente ligado à geração do serviço.

Neste caso, temos como despesas variáveis os tributos sobre as vendas. De acordo com os anexos IV e V da lei complementar nº123, de 14 de dezembro

de 2006, as academias de musculação com faturamento anual inferior a R\$ 3.600.000,00 são tributadas com os seguintes impostos na alíquota única do sistema tributário Simples Nacional: IRPJ, PIS/Pasep, CSLL, Cofins, CPP e ISS.

As despesas fixas da BodyLab Gym são: internet e telefone, salários das recepcionistas, auxiliares, marketing e escritório de contabilidade.

A projeção dos custos e despesas foi feita mensal para o primeiro ano e nos anos seguintes resumida em anual, conforme as tabelas 7 e 8. A maioria dos valores foram estimados como fixos para todos os meses, porém, valores como a internet e telefone, variam do primeiro ao quarto mês devido ao plano pesquisado para cotar esta conta. Para atualizar os valores dos anos 2, 3, 4 e 5, foi usado inflação em 8%, 7%, 6% e 5%, respectivamente, baseado no cenário econômico atual e previsto. Para os aluguéis, utilizou-se o índice IGP-M médio dos últimos 5 anos no valor de 6,625%, pois este se mostra inferior à inflação esperada para os próximos dois anos, como ilustra a tabela 5.

Tabela 5 - Média IGP-M nos últimos 5 anos

IGP-M Acumulado no ano (%)	
2010	11,32
2011	5,09
2012	7,81
2013	5,52
2014	3,67
2015	6,34
Média	6,625

Fonte: Portal Brasil (2015)

Para o cálculo da depreciação, foi utilizado a Instrução Normativa SRF nº 162, que contém as alíquotas em que cada item se deprecia ao ano, tabela 6.

Tabela 6 - Depreciação

Dimensão	Valor inicial	Taxa ao ano	Dep anual	Dep mensal
Equipamentos	R\$ 448.771,73	10%	R\$ 44.877,17	R\$ 3.739,76
Informática	R\$ 7.379,97	20%	R\$ 738,00	R\$ 61,50
Móveis e utensílios	R\$ 4.761,09	10%	R\$ 476,11	R\$ 39,68
Total	R\$ 460.912,79			R\$ 3.840,94

Fonte: Autoria própria (2015)

Tabela 7- Gastos totais por mês

Gastos fixos	Classificação	Mês1	Mês2	Mês3	Mês4	Mês5	Mês6	Mês7	Mês8	Mês9	Mês10	Mês11	Mês12
Água e luz	CF	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
Salários e Encargos Musculação	CF	R\$ 9.307,76	R\$ 9.307,76	R\$ 9.307,76	R\$ 9.307,76	R\$ 9.307,76	R\$ 9.307,76	R\$ 9.307,76	R\$ 9.307,76	R\$ 9.307,76	R\$ 9.307,76	R\$ 9.307,76	R\$ 9.307,76
Manutenção equipamentos	CF	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
Aluguel	CF	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00
IPTU	CF	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Depreciação	CF	R\$ 3.840,94	R\$ 3.840,94	R\$ 3.840,94	R\$ 3.840,94	R\$ 3.840,94	R\$ 3.840,94	R\$ 3.840,94	R\$ 3.840,94	R\$ 3.840,94	R\$ 3.840,94	R\$ 3.840,94	R\$ 3.840,94
Internet e telefone	DF	R\$ 69,90	R\$ 69,90	R\$ 99,90	R\$ 164,80	R\$ 164,80	R\$ 164,80	R\$ 164,80	R\$ 164,80	R\$ 164,80	R\$ 164,80	R\$ 164,80	R\$ 164,80
Salários e Encargos Administrativo	DF	R\$ 4.663,97	R\$ 4.663,97	R\$ 4.663,97	R\$ 4.663,97	R\$ 4.663,97	R\$ 4.663,97	R\$ 4.663,97	R\$ 4.663,97	R\$ 4.663,97	R\$ 4.663,97	R\$ 4.663,97	R\$ 4.663,97
Serviços Contábeis	DF	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00
Marketing	DF	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00
Total		R\$ 21.682,57	R\$ 21.682,57	R\$ 21.712,57	R\$ 21.777,47	R\$ 21.777,47	R\$ 21.777,47	R\$ 26.927,47	R\$ 26.927,47	R\$ 26.927,47	R\$ 26.927,47	R\$ 26.777,47	R\$ 26.777,47

Fonte: Aatoria Própria (2015)

Tabela 8- Gastos totais por ano

Gastos totais	Ano1	Ano2	Ano3	Ano4	Ano5
Água e luz	R\$ 24.000,00	R\$ 25.920,00	R\$ 27.734,40	R\$ 29.398,46	R\$ 30.868,39
Salários e Encargos Instrutores e Estagiário	R\$ 111.693,13	R\$ 120.628,58	R\$ 129.072,58	R\$ 136.816,94	R\$ 143.657,78
Manutenção equipamentos	R\$ 12.000,00	R\$ 12.000,00	R\$ 12.000,00	R\$ 12.000,00	R\$ 12.000,00
Aluguel	R\$ 30.000,00	R\$ 63.975,00	R\$ 68.213,34	R\$ 72.732,48	R\$ 77.551,00
IPTU	R\$ 600,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
Depreciação	R\$ 46.091,28	R\$ 46.091,28	R\$ 46.091,28	R\$ 46.091,28	R\$ 46.091,28
Internet e telefone	R\$ 1.722,90	R\$ 1.860,73	R\$ 1.990,98	R\$ 2.110,44	R\$ 2.215,96
Salários e Encargos Administrativo	R\$ 55.967,66	R\$ 60.445,07	R\$ 64.676,23	R\$ 68.556,80	R\$ 71.984,64
Serviços Contábeis	R\$ 3.600,00	R\$ 3.888,00	R\$ 4.160,16	R\$ 4.409,77	R\$ 4.630,26
Marketing	R\$ 6.000,00	R\$ 6.480,00	R\$ 6.933,60	R\$ 7.349,62	R\$ 7.717,10
Total	R\$ 291.674,97	R\$ 342.788,66	R\$ 362.372,57	R\$ 380.965,79	R\$ 398.216,41

Fonte: Aatoria própria (2015)

9.3 INVESTIMENTO NECESSÁRIO

O investimento inicial necessário precisa ser calculado para que, durante o período inicial de adaptação, consiga-se cobrir os custos com a margem de lucro esperada.

Para a abertura da academia BodyLab Gym será necessária a aquisição de diversos equipamento de musculação, acessórios, móveis, computadores, software e itens de trabalho. Ademais, para um período inicial de 6 meses, precisa-se calcular os gastos com o aluguel e a reforma do local escolhido, e propaganda.

Considerando ainda valores para imprevistos e capital de giro, para iniciar a academia será necessário um capital de R\$ 530.762,16.

Tabela 9 - Investimento total

Dimensão	Investimento
Abertura da empresa	R\$ 2.000,00
Aluguel	R\$ 30.900,00
Equipamentos	R\$ 448.771,73
Informática	R\$ 8.429,97
Marketing	R\$ 1.465,57
Móveis e utensílios	R\$ 5.111,09
Reforma do imóvel	R\$ 9.083,80
Capital de giro	R\$ 25.000,00
Total	R\$ 530.762,16

Fonte: Autoria própria

• Abertura do CNPJ

Inicialmente, há os encargos relacionados à abertura da empresa a ser denominada BodyLab Gym. Após uma conversa com contadores, foi definido que o gasto médio para a abertura de um CNPJ no Simples Nacional é de R\$2.000,00.

Neste valor, estão inclusos gastos com contador, cartório, vistoria dos bombeiros e da vigilância sanitária, alvará e consulta na junta comercial.

- Aluguel

Segundo acordo com a imobiliária, para o uso do local, é necessário cheque caução no valor de 5 meses de aluguel mais o pagamento do aluguel do mês. O aluguel é R\$ 5.000,00/mês. Portanto, será necessário um valor de R\$ 30.000,00.

Além disso, o IPTU é de responsabilidade, também, do locatário. O valor integral deste imposto para o imóvel em questão é de R\$ 1.500,00, dividido em 10 parcelas iguais. Para o investimento inicial, foram consideradas 6 parcelas do IPTU, totalizando R\$ 30.900,00.

- Equipamentos

A aquisição dos equipamentos será separada em alguns fornecedores para que seja possível conseguir o melhor valor. Com a LifeFitness Store, que será o fornecedor dos equipamentos Hammer Strength, o valor do investimento será R\$ 344.300,80, conforme tabela 10.

Tabela 10- Equipamentos LifeFitness Store

Itens	Quantidade	Preço un	Preço total
Chest Press	1 un	R\$ 21.936,80	R\$ 21.936,80
Hip and Glute	1 un	R\$ 30.027,20	R\$ 30.027,20
Iso-Lateral Bench Press	1 un	R\$ 21.276,80	R\$ 21.276,80
Iso-Lateral Chest/Back	1 un	R\$ 27.760,00	R\$ 27.760,00
Iso-Lateral Front Lat Pulldown	1 un	R\$ 11.032,00	R\$ 11.032,00
Iso-Lateral Incline Press	1 un	R\$ 15.096,80	R\$ 15.096,80
Iso-Lateral Rowing	1 un	R\$ 15.040,00	R\$ 15.040,00
Iso-Lateral Shoulder Press	1 un	R\$ 20.240,00	R\$ 20.240,00
Lat Pulldown	1 un	R\$ 19.294,40	R\$ 19.294,40
Leg Curl	1 un	R\$ 21.584,00	R\$ 21.584,00
Leg Extension	1 un	R\$ 28.076,00	R\$ 28.076,00
Linear Leg Press	1 un	R\$ 37.879,20	R\$ 37.879,20
Pectoral Fly/Rear Deltoid	1 un	R\$ 24.364,00	R\$ 24.364,00
Seated Leg Curl	1 un	R\$ 28.060,00	R\$ 28.060,00
Shoulder Press	1 un	R\$ 22.633,60	R\$ 22.633,60
Total			R\$ 344.300,80

Fonte: Aatoria própria (2015)

Outros equipamentos mais simples serão adquiridos com a New Company Fitness, que possui produção brasileira, portanto, seus produtos possuem menor preço. Esta empresa segue as diretrizes da LifeFitness,

oferecendo equipamentos bastante similares ao da fornecedora americana. O investimento com a New Company Fitness será de R\$ 55.304,00.

Tabela 11 - Equipamentos New Company Fitness

Itens	Quantidade	Preço un	Preço total
Banco livre	3	R\$ 896,00	R\$ 2.688,00
Banco lombar 45°	1	R\$ 1.045,00	R\$ 1.045,00
Banco Panturrilha Sentado	1	R\$ 979,00	R\$ 979,00
Banco regulável 0 a 90°	3	R\$ 1.045,00	R\$ 3.135,00
Banco Rosca Scoth Mod. 02	1	R\$ 979,00	R\$ 979,00
Banco Supino	1	R\$ 1.100,00	R\$ 1.100,00
Banco Supino	1	R\$ 1.100,00	R\$ 1.100,00
Banco Supino	1	R\$ 1.265,00	R\$ 1.265,00
Cross Angular	1	R\$ 5.500,00	R\$ 5.500,00
Descanço Barras	2	R\$ -	R\$ -
Espalдар	1	R\$ 1.265,00	R\$ 1.265,00
Gaiola	1	R\$ 3.500,00	R\$ 3.500,00
Máq. Abdutor	1	R\$ 3.135,00	R\$ 3.135,00
Máq. Adutor	1	R\$ 3.135,00	R\$ 3.135,00
Máq. Leg Press Horizontal	1	R\$ 4.334,00	R\$ 4.334,00
Máq. Lunar Graviton	1	R\$ 3.773,00	R\$ 3.773,00
Máq. Pulley com Remada	1	R\$ 3.729,00	R\$ 3.729,00
Máq. Cross Overs c/ Regulagem	1	R\$ 4.994,00	R\$ 4.994,00
Máquina Panturrilha	1	R\$ 3.500,00	R\$ 3.500,00
Paralela Abdominal	1	R\$ 1.177,00	R\$ 1.177,00
Smith	1	R\$ 4.080,00	R\$ 4.080,00
Suporte Barras e Anilhas	2		R\$ -
Suporte Dumbells	1	R\$ 891,00	R\$ 891,00
Total			R\$ 55.304,00

Fonte: Autoria própria (2015)

Tabela 12 - Acessórios ActionGym

Itens	Quantidade	Preço un	Preço total
Anilha Olímpica	250 kgs	R\$ 12,96	R\$ 3.240,00
Anilha Standard	350 kgs	R\$ 12,60	R\$ 4.410,00
Barra Olímpica 2,20 m	1 un	R\$ 768,00	R\$ 768,00
Barra Standard 1,2 m	1 un	R\$ 194,40	R\$ 194,40
Barra Standard 1,8 m	1 un	R\$ 266,40	R\$ 266,40
Barra Standard 2 m	1 un	R\$ 295,20	R\$ 295,20
Barra Standard W	1 un	R\$ 295,20	R\$ 295,20
Barra Standard 1,5 m	2 un	R\$ 237,60	R\$ 475,20
Barra Standard 2,2 m	2 un	R\$ 332,40	R\$ 664,80
Dumbell	846 kgs	R\$ 15,00	R\$ 12.690,00
Total			R\$ 23.299,20

Fonte: Autoria própria (2015)

As anilhas, principais barras e os *dumbbells* foram cotados na ActionGym, com investimento de R\$ 23.299,20.

Por fim, acessórios para os treinos, puxadores, colchonetes e halteres pequenos foram cotados em grandes redes de lojas, pois conseguem oferecer menor preço para tais itens. A Centauro, a Netshoes e a KurtyR somam o investimento de R\$ 25.867,73, conforme tabela 13.

Tabela 13 - Equipamentos e acessórios Centauro, Kurtyr e Netshoes

Itens	Fornecedor	Quantidade	Preço un	Preço total
Bicicleta	Netshoes	2 un	R\$ 2.719,00	R\$ 5.438,00
Esteira	Netshoes	3 un	R\$ 5.599,00	R\$ 16.797,00
Bola	Centauro	1 un	R\$ 35,99	R\$ 35,99
Bola	Centauro	1 un	R\$ 45,99	R\$ 45,99
Colchonete	Centauro	20 un	R\$ 49,99	R\$ 999,80
Puxador Barra	Centauro	1 un	R\$ 59,99	R\$ 59,99
Puxador Barra	Centauro	1 un	R\$ 119,99	R\$ 119,99
Puxador Barra	Centauro	2 un	R\$ 149,99	R\$ 299,98
Puxador Maciço	Centauro	1 un	R\$ 69,99	R\$ 69,99
Halteres 1kg	KurtyR	2 un	R\$ 20,00	R\$ 40,00
Halteres 2kg	KurtyR	2 un	R\$ 40,00	R\$ 80,00
Halteres 3kg	KurtyR	2 un	R\$ 47,00	R\$ 94,00
Halteres 4kg	KurtyR	2 un	R\$ 50,00	R\$ 100,00
Mosquetão	KurtyR	5 un	R\$ 10,00	R\$ 50,00
Mosquetão	KurtyR	5 un	R\$ 5,00	R\$ 25,00
Protetor de barra	KurtyR	1 un	R\$ 80,00	R\$ 80,00
Protetor de barra	KurtyR	2 un	R\$ 40,00	R\$ 80,00
Puxador 4x4	KurtyR	2 un	R\$ 40,00	R\$ 80,00
Puxador tornozelo	KurtyR	2 un	R\$ 30,00	R\$ 60,00
Step	KurtyR	4 un	R\$ 145,00	R\$ 580,00
Tornozeleira 10kg	KurtyR	1 un	R\$ 140,00	R\$ 140,00
Tornozeleira 1kg	KurtyR	2 un	R\$ 30,00	R\$ 60,00
Tornozeleira 2kg	KurtyR	2 un	R\$ 35,00	R\$ 70,00
Tornozeleira 5kg	KurtyR	2 un	R\$ 50,00	R\$ 100,00
Tornozeleira 6kg	KurtyR	1 un	R\$ 90,00	R\$ 90,00
Tornozeleira 8kg	KurtyR	1 un	R\$ 112,00	R\$ 112,00
TRX	KurtyR	1 un	R\$ 160,00	R\$ 160,00
Total				R\$ 25.867,73

Fonte: Autoria própria (2015)

Portanto, o total de recursos financeiros necessários para a aquisição dos equipamentos é R\$ 448.771,73.

- Informática

Os itens de informática adquiridos inicialmente serão para o uso do software Evo Academia. São dois computadores que ficarão no salão, um para uso da recepção e outro para uso dos clientes e professores. Além disso, serão adquiridos dois tablets para os professores acessarem o software de qualquer lugar da academia.

A tabela 14 mostra detalhadamente os itens de informática, incluindo leitor biométrico para identificação dos clientes, impressora para a impressão dos treinos, servidor, switch e etc.

Tabela 14 - Investimento em Informática

Itens	Descrição	Fornecedor	Qntd	Preço un	Preço total
Software	Evo Academia	W12	1	R\$ 1.050,00	R\$ 1.050,00
Servidor	HP ProLiant ML310e Gen8 V2 Quad Core Xeon E3-1220v3 3.1 Ghz 8Mb 8GB 500GB 350W	KaBum!	1	R\$ 2.411,65	R\$ 2.411,65
Computador	HP com Intel Core i3, 4GB, HD 500GB, FreeDOS	KaBum!	2	R\$ 1.352,82	R\$ 2.705,64
Monitor	HP 18,5' LED, 5ms, VGA, Bivolt, Antirreflexo, Preto - V196bz c/ teclado	KaBum!	2	R\$ 376,35	R\$ 752,70
Switch	8 Portas TP-Link 10/100 Mbps	KaBum!	1	R\$ 56,90	R\$ 56,90
Tablet	MIT Tela 7' IPS, Dual Cortex A9 1.6GHz, DDR3 1GB, 8GB, mini-HDMI, 2 câmeras 2mp/5mp, Android 4.1, Cinza	KaBum!	2	R\$ 207,00	R\$ 414,00
Mouse	Óptico USB 200 Business Black 35H-00006 OEM	KaBum!	2	R\$ 44,59	R\$ 89,18
Impressora Térmica	Impressora Térmica 57mm Oletch OT100 USB e Bobina Papel Térmico 57x30 caixa c/ 30 un	Virtual 3000	1	R\$ 390,00	R\$ 390,00
Leitor biométrico	Leitor Biométrico de Impressão Digital USB Digital Persona	Virtual 3000	1	R\$ 350,00	R\$ 350,00
Impressora	HP Multifuncional Jato de Tinta Deskjet Ink 1516	KaBum!	1	R\$ 209,90	R\$ 209,90
Total					R\$ 8.429,97

Fonte: Autoria própria (2015)

Ao todo, serão gastos R\$ 8.429,97 em informática, de três fornecedores: W12, KaBum! E Virtual 3000. Neste caso, os fretes são negociáveis no ato da compra e, portanto, não puderam ser definidos.

• Móveis e Utensílios

Os móveis e utensílios que serão necessários para o funcionamento da BodyLab Gym constituem móveis de escritório, *dispensers* de higiene, lixeiras, materiais de escritório e de limpeza. O total de investimento nesta categoria é de R\$ 5.111,09.

Tabela 15 - Móveis e utensílios

Itens	Fornecedor	Quantidade	Preço un	Preço total
Cadeira recepção	MadeiraMadeira	1	R\$ 155,00	R\$ 155,00
Balcão recepção	MadeiraMadeira	1	R\$ 429,90	R\$ 429,90
Arquivo Fichário	MadeiraMadeira	1	R\$ 229,00	R\$ 229,00
Gaveteiro	MadeiraMadeira	2	R\$ 183,90	R\$ 367,80
Cadeira escritório	MadeiraMadeira	2	R\$ 170,00	R\$ 340,00
Mesa escritório	MadeiraMadeira	2	R\$ 289,00	R\$ 578,00
Armário escritório	MadeiraMadeira	1	R\$ 292,00	R\$ 292,00
Telefone	Ricardo Eletro	3	R\$ 33,92	R\$ 101,76
Lixeira salão	SoLimp	1	R\$ 52,00	R\$ 52,00
Lixeira escritório	SoLimp	2	R\$ 13,36	R\$ 26,72
Kit Banheiros	SoLimp	1	R\$ 561,55	R\$ 561,55
Bebedouro	SoLimp	1	R\$ 1.127,36	R\$ 1.127,36
Materiais para escritório	Wallmart	-	R\$ 0,00	R\$ 100,00
Materiais de limpeza	Wallmart	-	R\$ 0,00	R\$ 200,00
Armário guarda volume	ABC Metal	1	R\$ 1.093,00	R\$ 200,00
Fretes	Todos			R\$ 350,00
				R\$ 5.111,09

Fonte: Autoria própria (2015)

O orçamento para os móveis de escritório foi feito no *e-commerce* MadeiraMadeira, localizada aqui em Curitiba, facilitando a entrega e barateando o frete. A compra nessa loja envolve: cadeira e mesa para recepção, arquivo fichário, gaveteiros, cadeiras e mesas para o escritório e armário. Somam-se então, 11 itens, com total de R\$ 2.391,70.

Os *dispensers* de higiene e lixeiras foram cotados em uma empresa especializada em produtos de limpeza e higiene, a Sólimp. Para os banheiros, feminino e masculino, há um kit composto por 15 itens: 2 lixeiras plásticas para descartar o papel higiênico, 2 lixeiras plásticas descartar o papel toalha, 2

dispensers para toalha, 2 para sabonete e 2 para papel higiênico, 1 caixa de papel higiênico, 1 caixa de papel toalha, 1 aparelho para descarte de absorventes, 6 refis para descarte de absorventes e 1 galão de 5 litros de sabonete líquido.

Além disso, com a mesma empresa, serão adquiridas lixeiras para o escritório e salão e um bebedouro para o salão. A soma destes itens fornecidos pela Sólímp é de R\$ 1.767,63.

- Marketing

A principal estratégia de divulgação da BodyLab Gym será via mídias sociais, portanto, os investimentos que envolvem o marketing são basicamente: hospedagem do site, produção do material divulgado e anúncios no Google AdWords.

Tabela 16 - Investimento em Marketing

Itens	Fornecedor	Preço
Google AdWords	Google	R\$ 450,00
Site	Weblink	R\$ 15,57
Design	Autônomo	R\$ 1.000,00
Total		R\$ 1.465,57

Fonte: Autoria própria

- Reforma e Preparo do Local:

Antes do começo das operações da empresa, é necessária a reforma e preparo do local: pintar as paredes, instalar o piso emborrachado, instalar chuveiros, colocar espelhos no salão e limpar o local. Foi definido investimento total de R\$ 9.083,80.

Após conversa com a imobiliária que fará a intermediação do aluguel, ficou definido que a pintura das paredes do imóvel, incluindo fachada, será despesa do proprietário, por se tratar de uma benfeitoria.

Os outros itens foram cotados com os seguintes valores:

Tabela 17 - Investimento em reforma do local

Itens	Fornecedor	Quantidade	Preço un	Preço total
Piso emborrachado	MadeiraMadeira	40m ²	R\$96,60	R\$3.864,00
Instalação piso	MadeiraMadeira	40m ²	R\$15,00	R\$600,00
Espelhos	100% Vidros	1,6mx20m	R\$4.500,00	R\$4.500,00
Chuveiros	LeroyMerlin	2	R\$59,90	R\$119,80
				R\$9.083,80

Fonte: Autoria própria

A compra e instalação de piso emborrachado, que ocupará 40m², no local dos pesos livres será realizada pelo e-commerce, já mencionado neste trabalho, MadeiraMadeira.

Os espelhos serão de 1,6m e cobrirão uma extensão de 20m de parede, valores estimados devido ao salão de treino.

Conforme pesquisa de mercado realizada para este Plano de Negócio, os vestiários não foram definidos como prioridade para os clientes. Desta forma, será instalado em cada banheiro um chuveiro.

9.4 ORIGEM DOS RECURSOS

Os recursos da empresa terão duas fontes: financiamento e capital dos sócios. O financiamento se dará por meio do Cartão BNDES. Os sócios entrarão com R\$ 30 mil cada um, somando R\$ 60 mil. Portanto, para o financiamento, sobram R\$ 470.762,16.

Esta escolha foi feita, pois alguns dos fornecedores não aceitam o Cartão BNDES e, portanto, não teriam como ser pagos. Dessa forma, o aporte de capital feito pelos sócios será usado para pagamento de gastos como os com a abertura da empresa e investimentos em marketing.

O Cartão BNDES é bastante atrativo em função dos juros mais baixos em comparação com as médias do mercado. De acordo com o site oficial “o Cartão BNDES é um produto que, baseado no conceito de cartão de crédito, visa a financiar os investimentos das micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) e dos microempreendedores individuais (MEIs).” Esse programa financia até R\$ 1 milhão, com prazos de pagamento de 3 a 48 meses. As taxas

de juro cobradas são definidas por mês. Quando consultado, em outubro de 2015, a taxa de juros fixa era de 1,24% a.m.

De acordo com o simulador do site do Cartão BDNES, considerando que será escolhido 36 meses para o pagamento a uma taxa de 1,24% a.m, a empresa terá que desembolsar R\$ 16.091,93 por mês.

Tabela 18 - Amortização e Juros do Cartão BDNES mensal

Valor	Amortização Principal	Juros
R\$ 470.762,16	R\$ 13.076,73	R\$ 3.015,20
Total		R\$ 579.309,48

Fonte: Autoria Própria (2015)

O investimento a ser colocado no negócio é alto, sabe-se que financiamentos não são a melhor origem para recursos, porém, os juros do BDNES são um dos menores no mercado. Desta forma, acredita-se que esta seja a melhor opção para conseguir os recursos necessários.

9.5 PRECIFICAÇÃO

A definição do preço do serviço é baseada em seus custos. São considerados aqui, como custos, o salário dos profissionais que trabalham direto na prestação do serviço e demais gastos considerados indiretos.

Para os salários foi calculado o custo por hora trabalhada, considerando a jornada de trabalho e 25 dias trabalhados no mês. Os demais gastos foram calculados considerando o período total de funcionamento por dia da academia, ou seja, 17 horas.

Estes cálculos, aliados á pesquisa de preços da concorrência, dão artifícios suficientes para que se estipule um valor a ser cobrado pelo serviço que a BodyLab Gym oferecerá.

O custo que a BodyLab Gym tem para ofertar seu serviço é de R\$ 97,60. Isso significa que se a empresa vendesse seus planos por R\$ 97,60, ela estaria cobrindo todos os seus custos, mas não teria lucro nenhum.

Tabela 19 - Custos de serviço

Categoria	Custo mensal	Custo/hora
Instrutor Físico Novato	R\$ 2.214,67	R\$ 11,98
Instrutor Físico Adjunto	R\$ 2.255,68	R\$ 12,48
Instrutor Físico Sênior	R\$ 2.296,70	R\$ 12,42
Instrutor Físico Sênior	R\$ 2.387,42	R\$ 12,71
Estagiário	R\$ 630,00	R\$ 5,04
Água e luz	R\$ 2.000,00	R\$ 4,44
Manutenção equipamentos	R\$ 1.000,00	R\$ 2,22
Aluguel	R\$ 5.000,00	R\$ 11,11
IPTU	R\$ 150,00	R\$ 0,33
Depreciação	R\$ 3.840,94	R\$ 8,54
Simples Nacional	R\$ 7.348,45	R\$ 16,33
Total		R\$ 97,60

Fonte: Autoria própria

Desta forma, calculou-se o preço a ser cobrado de cada plano que a academia oferecerá, conforme quadro 6, já evidenciado neste trabalho. É importante notar que, embora o plano anual tenha o valor próximo ao custo do serviço, nenhum dos planos fica abaixo dele.

O valor do Simples Nacional foi calculado a partir das regras dos Anexos IV e V da lei 123/2006, resumindo-se na tabela 20.

Tabela 20- Tributação Simples Nacional

Ano	Receita Bruta	Alíquota	Valor Tributação
1	R\$ 582.660,00	17,29%	R\$ 100.741,91
2	R\$ 689.251,78	17,29%	R\$ 119.171,63
3	R\$ 816.953,51	17,90%	R\$ 146.234,68
4	R\$ 950.260,15	18,33%	R\$ 174.182,68
5	R\$ 1.037.686,80	18,33%	R\$ 190.207,99

Fonte: Autoria própria (2015)

9.6 PROJEÇÃO DE DRE

De acordo com Hoji (2009), a Demonstração de Resultado do Exercício (DRE) apresenta o fluxo contábil de receitas e despesas podendo resultar em aumento ou redução do patrimônio líquido entre dois períodos.

Segundo Lemes Junior (2010) a apresentação da DRE é a partir da Receita Bruta, ou seja, daquilo que a empresa arrecadou com suas vendas. A partir aí, deduz-se custos e despesas, obtendo o Lucro Líquido do Exercício.

Para definir as receitas, foi considerada a capacidade máxima de clientes que a academia pode atender. O cálculo foi feito baseado em pesquisas com outras academias e adaptando as informações à estrutura da BodyLab Gym.

Conforme já visto na previsão da demanda, por se tratar de um espaço amplo e aberto com muitos equipamentos, a capacidade é maior do que a média de academias em Curitiba. Calculou-se que 18 pessoas podem estar usando o espaço da academia ao mesmo tempo por hora. O número é razoável levando em conta que apenas em equipamentos de musculação a academia possui 31 unidades. São, portanto, 306 clientes ativos por mês.

Entende-se que, no negócio real, os clientes podem contratar ou desistir do serviço da BodyLab Gym em qualquer período do ano. Como este comportamento não pode ser mensurado, para fins de Plano de Negócio, foi definido que todos os clientes farão sua matrícula na academia no primeiro mês de funcionamento.

A tabela 21 demonstra a DRE dos primeiros cinco anos da empresa. Os valores foram baseados nos resultados esperados. Novamente, foram considerados valores de inflação para os anos subsequentes.

Tabela 21 - Demonstração de Resultado do Exercício (Ano 1-5)

DEMONSTRACAO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Taxa de Inflação		0,08	0,07	0,06	0,05
Receita Bruta das Vendas					
Serviço	582.660,00	689.251,78	816.953,51	950.260,15	1.037.686,80
Planos Mensais	230.280,00	273.251,88	322.570,51	379.020,35	412.335,00
Planos Trimestrais	117.120,00	137.332,80	164.395,44	190.609,85	209.100,00
Planos Semestrais	139.440,00	164.896,30	194.102,14	226.268,55	247.951,80
Planos Anuais	80.520,00	96.940,80	115.521,12	131.960,66	142.800,00
Taxa de matrícula	15.300,00	16.830,00	20.364,30	22.400,73	25.500,00
(-) Deduções da Receita Bruta					
Tributos sobre as vendas	102.741,91	121.171,63	148.234,68	176.182,68	192.207,99
Simples Nacional	100.741,91	119.171,63	146.234,68	174.182,68	190.207,99
Taxas	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Receita Líquida das Vendas	479.918,09	568.080,15	668.718,83	774.077,46	845.478,81
(-) Custos dos Serviços Prestados	224.384,41	270.114,86	284.611,61	298.539,16	311.668,45
Salários	94.051,20	101.575,30	108.685,57	115.206,70	120.967,04
FGTS	6.958,85	7.515,56	8.041,64	8.524,14	8.950,35
Provisão de Férias	2.445,87	2.641,54	2.826,44	2.996,03	3.145,83
Provisão de 13 salário	6.677,22	7.211,39	7.716,19	8.179,16	8.588,12
Vale transporte	1.560,00	1.684,80	1.802,74	1.910,90	2.006,45
Aluguel	30.000,00	63.975,00	68.213,34	72.732,48	77.551,00
IPTU	600,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Água e luz	24.000,00	25.920,00	27.734,40	29.398,46	30.868,39
Manutenção equipamentos	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Depreciação	46.091,28	46.091,28	46.091,28	46.091,28	46.091,28
Lucro Bruto	255.533,68	297.965,29	384.107,23	475.538,30	533.810,35
(-) Despesa com Vendas					
(-) Despesas Gerais de Vendas	6.000,00	6.480,00	6.933,60	7.349,62	7.717,10
Marketing	6.000,00	6.480,00	6.933,60	7.349,62	7.717,10
(-) Despesas Administrativas					
(-) Despesa com Pessoal	55.967,66	60.445,07	64.676,23	68.556,80	71.984,64
Salários	47.270,40	51.052,03	54.625,67	57.903,21	60.798,38
FGTS	3.760,13	4.060,94	4.345,20	4.605,92	4.836,21
Provisão de Férias	1.313,07	1.418,11	1.517,38	1.608,42	1.688,84
Provisão de 13 salário	3.624,06	3.913,99	4.187,97	4.439,25	4.661,21
(-) Despesas Gerais	50.822,27	7.798,73	8.201,14	8.570,21	8.896,22
Internet e Telefone	1.722,90	1.860,73	1.990,98	2.110,44	2.215,96
Materiais de uso interno	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Serviços Contábeis	3.600,00	3.888,00	4.160,16	4.409,77	4.630,26
Software	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00
Despesas pré-operacionais	43.449,37				
Lucro Operacional	142.743,75	223.241,48	304.296,26	391.061,68	445.212,40
(-) Despesas Financeiras	36.782,44	36.782,44	36.782,44	600,00	600,00
(-) Despesas Bancárias	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
(-) Juros e multas	36.182,44	36.182,44	36.182,44	0,00	0,00
Lucro Líquido do Exercício	105.961,31	186.459,04	267.513,82	390.461,68	444.612,40

Fonte: Autoria própria (2015)

Tabela 22 - Projeção das Receitas por mês

Plano	Mês1	Mês2	Mês3	Mês4	Mês5	Mês6	Mês7	Mês8	Mês9	Mês10	Mês11	Mês12
Mensal	R\$ 19.190,00	R\$ 19.190,00	R\$ 19.190,00	R\$ 19.190,00	R\$ 19.190,00	R\$ 19.190,00	R\$ 19.190,00	R\$ 19.190,00	R\$ 19.190,00	R\$ 19.190,00	R\$ 19.190,00	R\$ 19.190,00
Trimestral	R\$ 9.760,00	R\$ 9.760,00	R\$ 9.760,00	R\$ 9.760,00	R\$ 9.760,00	R\$ 9.760,00	R\$ 9.760,00	R\$ 9.760,00	R\$ 9.760,00	R\$ 9.760,00	R\$ 9.760,00	R\$ 9.760,00
Semestral	R\$ 17.430,00	R\$ 17.430,00	R\$ 17.430,00	R\$ 17.430,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 17.430,00	R\$ 17.430,00	R\$ 17.430,00	R\$ 17.430,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Anual	R\$ 13.420,00	R\$ 13.420,00	R\$ 13.420,00	R\$ 13.420,00	R\$ 13.420,00	R\$ 13.420,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Taxa de matrícula	R\$ 15.300,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Total	R\$ 75.100,00	R\$ 59.800,00	R\$ 59.800,00	R\$ 59.800,00	R\$ 42.370,00	R\$ 42.370,00	R\$ 46.380,00	R\$ 46.380,00	R\$ 46.380,00	R\$ 46.380,00	R\$ 28.950,00	R\$ 28.950,00

Fonte: Autoria própria (2015)

Tabela 23 - Projeção das Receitas por ano

Plano	Ano1	Ano2	Ano3	Ano4	Ano5
Mensal	R\$ 230.280,00	R\$ 273.251,88	R\$ 322.570,51	R\$ 379.020,35	R\$ 412.335,00
Trimestral	R\$ 117.120,00	R\$ 137.332,80	R\$ 164.395,44	R\$ 190.609,85	R\$ 209.100,00
Semestral	R\$ 139.440,00	R\$ 164.896,30	R\$ 194.102,14	R\$ 226.268,55	R\$ 247.951,80
Anual	R\$ 80.520,00	R\$ 96.940,80	R\$ 115.521,12	R\$ 131.960,66	R\$ 142.800,00
Taxa de matrícula	R\$ 15.300,00	R\$ 16.830,00	R\$ 20.364,30	R\$ 22.400,73	R\$ 25.500,00
Total	R\$ 582.660,00	R\$ 689.251,78	R\$ 816.953,51	R\$ 950.260,15	R\$ 1.037.686,80

Fonte: Autoria própria (2015)

Tabela 24 - Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados

DLPA

	Ano1	Ano2	Ano3	Ano4	Ano5
Saldo anterior de lucros acumulados	0,00	100.663,24	280.420,36	273.967,09	332.214,38
(+) Lucro líquido do exercício	105.961,31	186.459,04	267.513,82	390.461,68	444.612,40
Saldo a destinar	105.961,31	287.122,29	547.934,17	664.428,76	776.826,78
(-) Reserva Legal (5%)	5.298,07	6.701,93	0,00	0,00	0,00
Saldo a distribuir	100.663,24	280.420,36	547.934,17	664.428,76	776.826,78
Lucro distribuído (50%)	0,00	0,00	273.967,09	332.214,38	388.413,39
Saldo final do lucro	100.663,24	280.420,36	273.967,09	332.214,38	388.413,39

Fonte: Autoria própria (2015)

9.7 PROJEÇÃO DE FLUXO DE CAIXA

De acordo com Lemes Junior (2010) as demonstrações de fluxo de caixa são utilizadas pelas empresas para saber efetivamente quais os recursos que estão disponíveis, utilizando o regime de caixa. A demonstração de fluxo de Caixa indica qual será o valor em caixa para o período projetado.

A tabela 25 indica os fluxos de caixa desde o Ano 0, com valores apenas de investimentos e empréstimos, ou seja, antes de começarem as atividades da empresa, até o Ano 5. Optou-se para a BodyLab Gym distribuir os lucros acumulados na DLPA, tabela 24, apenas a partir do ano 3, para melhorar a saúde financeira da empresa, devido ao financiamento.

Tabela 25 - Projeção Fluxo de Caixa (Ano 0 - 5)

FLUXO DE CAIXA LIVRE

Período	Ano0	Ano1	Ano2	Ano3	Ano4	Ano5
ENTRADAS						
Previsão de recebimento vendas	0,00	582.660,00	689.251,78	816.953,51	950.260,15	1.037.686,80
Capital inicial	60.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Contas a receber-vendas realizadas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros recebimentos	470.762,16	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL DAS ENTRADAS	530.762,16	582.660,00	689.251,78	816.953,51	950.260,15	1.037.686,80
SAÍDAS						
Salários	0,00	129.544,80	151.685,18	162.420,91	172.293,36	181.044,12
FGTS	0,00	9.825,73	11.505,03	12.319,32	13.068,13	13.731,85
13º salário	0,00	3.445,69	4.034,59	4.320,14	4.582,73	4.815,49
Férias	0,00	9.442,84	11.056,71	11.839,26	12.558,89	13.196,75
Vale transporte	0,00	1.430,00	1.674,40	1.792,91	1.901,89	1.998,48
Água e luz	0,00	22.000,00	25.760,00	27.583,20	29.259,79	30.745,89
Manutenção equipamentos	0,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Aluguel	30.000,00	30.000,00	63.975,00	68.213,34	72.732,48	77.551,00
IPTU	900,00	600,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Internet e telefone	0,00	1.579,33	1.849,25	1.980,13	2.100,49	2.207,17
Serviços Contábeis	2.000,00	3.600,00	3.888,00	4.160,16	4.409,77	4.630,26
Marketing	1.465,57	6.000,00	6.480,00	6.933,60	7.349,62	7.717,10
Software	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00
Materiais de uso interno	0,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Tributos sobre as vendas	0,00	94.180,09	119.635,82	145.979,42	173.853,68	190.872,55
Amortização de financiamentos	0,00	156.920,72	156.920,72	156.920,72	0,00	0,00
Despesas financeiras	0,00	36.782,44	36.782,44	36.782,44	600,00	600,00
Dividendos	0,00	0,00	0,00	0,00	273.967,09	332.214,38
Financiamento	470.346,59	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL DAS SAÍDAS	505.762,16	519.401,63	610.797,14	656.795,56	784.227,91	876.875,06
1 (ENTRADA - SAÍDAS)	25.000,00	63.258,37	78.454,64	160.157,95	166.032,24	160.811,74
2 SALDO ANTERIOR	0,00	25.000,00	88.258,37	166.713,01	326.870,96	492.903,20
3 SALDO ACUMULADO (1 +2)	25.000,00	88.258,37	166.713,01	326.870,96	492.903,20	653.714,94
4 NECESSIDADE DE EMPRÉSTIMOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5 SALDO FINAL (3+4)	25.000,00	88.258,37	166.713,01	326.870,96	492.903,20	653.714,94

Fonte: Adaptado de Lemes Junior (2010)

9.8 PROJEÇÃO DO BALANÇO PATRIMONIAL

Para Hoji (2009) o Balanço Patrimonial é uma representação da situação estática da empresa em determinado momento. As empresas possuem a liberdade de determinar quando cada período se encerra, porém, empresas brasileiras tendem a utilizar o calendário civil como referência e encerrar o balanço em 31 de dezembro de cada ano. No balanço patrimonial, o Ativo representa os bens e direitos, já o Passivo e o Patrimônio Líquido são as obrigações e recursos dos sócios e acionistas.

Tabela 26 - Balanço Patrimonial
BALANÇO PATRIMONIAL

Período	Ano 0	Ano1	Ano2	Ano3	Ano4	Ano5
ATIVO						
Ativo Circulante	68.449,37	88.258,37	166.713,01	326.870,96	492.903,20	653.714,94
Disponibilidades	68.449,37	88.258,37	166.713,01	326.870,96	492.903,20	653.714,94
Bancos	25.000,00	88.258,37	166.713,01	326.870,96	492.903,20	653.714,94
Despesas Antecipadas	43.449,37	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ativo Não Circulante	462.312,79	416.221,51	370.130,23	324.038,95	277.947,67	231.856,40
Imobilizado	461.262,79	415.171,51	369.080,23	322.988,95	276.897,67	230.806,40
Equipamentos de musculação	448.771,73	448.771,73	448.771,73	448.771,73	448.771,73	448.771,73
Móveis e utensílios Computadores e periféricos	7.379,97	7.379,97	7.379,97	7.379,97	7.379,97	7.379,97
(-)Depreciação acumulada	0,00	46.091,28	92.182,56	138.273,84	184.365,12	230.456,40
Equipamentos de musculação	0,00	44.877,17	89.754,35	134.631,52	179.508,69	224.385,87
Móveis e utensílios Computadores e periféricos	0,00	476,11	952,22	1.428,33	1.904,44	2.380,55
Intangível	0,00	738,00	1.475,99	2.213,99	2.951,99	3.689,99
Software	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00
Total Ativo	530.762,16	504.479,88	536.843,24	650.909,91	770.850,87	885.571,33
PASSIVO						
Passivo Circulante	156.920,72	181.597,85	184.422,89	304.942,83	366.636,49	425.157,95
Empréstimos e financiamentos	156.920,72	156.920,72	156.920,72	0,00	0,00	0,00
Dividendos a pagar	0,00	0,00	0,00	273.967,09	332.214,38	388.413,39
Contas a pagar	0,00	24.677,13	27.502,17	30.975,74	34.422,11	36.744,56
Salários e encargos a pagar	0,00	13.971,73	15.089,47	16.145,73	17.114,48	17.970,20
Outras contas a pagar	0,00	10.705,40	12.412,70	14.830,01	17.307,63	18.774,36
Passivo Não Circulante	313.841,44	156.920,72	0,00	0,00	0,00	0,00
Empréstimos e financiamentos	313.841,44	156.920,72	0,00	0,00	0,00	0,00
Patrimônio Líquido	60.000,00	165.961,31	352.420,35	345.967,08	404.214,38	460.413,38
Capital Social	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00
Reserva Legal	0,00	5.298,07	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Lucros/Prejuízos acumulados	0,00	100.663,24	280.420,36	273.967,09	332.214,38	388.413,39
Total Passivo	530.762,16	504.479,88	536.843,24	650.909,91	770.850,87	885.571,34

Fonte: Adaptado de Lemes Junior (2015)

9.9 AVALIAÇÃO DO INVESTIMENTO

A avaliação do investimento segue alguns índices que são calculados a partir dos resultados do fluxo de caixa, DRE e Balanço Patrimonial. Assim, junto com outros aspectos como a análise de mercado, localização e análise da carga tributária, pode-se chegar à decisão de investimento.

Toda a análise de investimento deste Plano de Negócio foi baseada nos conceitos de Lemes Junior (2010).

9.9.1 ROI

A Taxa de Retorno sobre o Ativo Total, ou em inglês *Return Over Investment*, identifica os resultados do total dos investimentos na empresa. Seu cálculo, portanto, é feito aplicando a seguinte fórmula:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Lucro líquido após IR}}{\text{Ativo Total}}$$

9.9.2 ROE

Da mesma maneira que a TRAT, a Taxa de Retorno sobre o Patrimônio Líquido, ou *Return Over Equity*, tem como objetivo mostrar os resultados de investimentos. Porém o cálculo é feito baseado no Patrimônio Líquido, ou seja, no valor do capital investido pelos sócios da empresa.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Lucro líquido após IR}}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

Tabela 27 - Resultado ROI e ROE

Indicador	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
ROI	0,578	0,727	0,766	0,796	0,772
ROE	1,757	1,108	1,441	1,517	1,485

Fonte: Autoria própria (2015)

A partir dos resultados pode-se identificar que a BodyLab Gym possui uma capacidade crescente de gerar retorno financeiro sobre o que foi investido nela. No ano 2, a queda do ROE é causada pois os lucros não foram distribuídos nestes ano, deixando muito dinheiro sem destinação.

O ano 5 é importante de ser analisado pois apresenta queda nos dois índices, estima-se que isso se deve ao aumento desproporcional do lucro distribuído em relação ao lucro líquido. Além disso, entende-se que uma organização não deve deixar seu dinheiro sem investimentos por muito tempo, isto pode também ter afetado o valor dos índices.

9.9.3 PAYBACK

O *payback* é um método bastante utilizado nas decisões de investimentos. Este valor é “o período de tempo necessário para que o fluxo de caixa operacional do projeto recupere o valor a ser investido no projeto” (LEMES JUNIOR, 2010). Também é usado como medida de risco, evitando investimento que tenham um período de retorno muito longo.

Para calcular o *payback*, foi utilizado o resultado do fluxo de caixa, demonstrado na tabela 28. O cálculo do *payback* para a BodyLab Gym foi feito a partir do investimento inicial R\$530.762,16. O resultado do *payback* foi de 4 anos e 4 meses. Este tempo de retorno pode ser considerado alto e é devido ao alto investimento para o negócio.

Tabela 28 - Fluxo de caixa simplificado

Ano	Entradas	Saídas	FC líquido	Saldo acumulado
0		530.762,16	-530.762,16	-530.762,16
1	582.660,00	519.401,63	63.258,37	-467.503,79
2	689.251,78	610.797,14	78.454,64	-389.049,15
3	816.953,51	656.795,56	160.157,95	-228.891,20
4	950.260,15	784.227,91	166.032,24	-62.858,96
5	1.037.686,80	876.875,06	160.811,74	97.952,78
Total	4.076.812,24	3.978.859,46		-

Fonte: Autoria própria (2015)

9.9.4 VPL

O Valor Presente Líquido é o cálculo que representa o valor presente do fluxo de caixa operacional, descontando o capital da empresa. Foi utilizado como taxa de desconto a taxa de juros do Banco Central, que em outubro de 2015 estava 14,25%.

O VPL positivo ou igual a zero representa bom resultado de investimento, porém, se o VPL for menor que zero há indícios de que o projeto não será rentável.

Para calcular o VPL da BodyLab Gym, utilizou-se o mesmo resultado do fluxo de caixa usado para o *payback*. O resultado do valor presente líquido deste plano de negócios foi de negativos R\$ 127.837,79, valor abaixo de zero, o que denota que o investimento feito no negócio não trará resultados ao longo de 5 anos.

9.9.5 TIR

Para calcular a Taxa Interna de Retorno é preciso igualar o VPL a zero, ou seja, ela é a taxa que iguala o fluxo de caixa ao valor a ser investido. Quanto maior for a TIR, melhor será o projeto. O valor da TIR para a BodyLab Gym foi de 5,06%.

Neste caso, mesmo considerando que a TIR é positiva, se aliada ao resultado do VPL, pode-se concluir que o valor é bastante baixo e insuficiente para ser

considerado um projeto rentável. Para que o negócio fosse viável recomenda-se que a TIR mínima fosse superior à taxa básica de juros, que no período do cálculo estava em 14,25%.

9.9.6 PONTO DE EQUILÍBRIO

De acordo com Hoji (2009) o ponto de equilíbrio é a quantidade de produtos ou serviços que a empresa deve vender para cobrir seus custos e despesas fixos e variáveis. Qualquer venda feita acima do PE gera lucro.

$$PE = \frac{CDF}{PV - CDV}$$

Para o cálculo, usam-se os valores de custo e despesas fixos (CDF), preço de venda (PV) e custo e despesas variáveis (CDV). Devido à existência de vários planos da academia e a impossibilidade de separar os custos individualmente, foi estipulado preço médio calculado com a mesma proporção usada para determinar o número de clientes de cada plano.

Observa-se na tabela 29 que o ponto de equilíbrio mensal da BodyLab Gym é de 142 planos vendidos.

Tabela 29 - Ponto de Equilíbrio (Ano1-5)

Variáveis	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
CDF	224.384,41	270.114,86	284.611,61	298.539,16	311.668,45
PV	158,67	170,32	183,38	194,03	203,45
CDV	27,44	29,50	32,91	35,64	37,30
Anual	1.710	1.918	1.891	1.885	1.876
Mensal	142	160	158	157	156

Fonte: Autoria própria (2015)

9.10 ANÁLISE DE ÍNDICES

A análise dos índices deste plano de negócios busca complementar a seção 9.9, ao trazer novos indicadores que podem ser analisados a fim de determinar se o investimento será rentável.

9.10.1 LAJIDA

O LAJIDA, ou EBTIDA, é o lucro antes de juros, imposto de renda, depreciação e amortização. Segundo Lemes Junior (2010, p 91) “é um indicador de desempenho que mede a capacidade de a empresa gerar recursos provenientes de suas atividades operacionais”. Isto torna o indicador mais próximo dos custos que são mais facilmente administrados pela empresa.

Tabela 30 - Resultado LAJIDA

Indicador	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
LAJIDA	291.576,94	390.504,40	498.622,22	613.335,64	683.511,67

Fonte: Autoria própria (2015)

O LAJIDA da BodyLab Gym apresentou valores altos e crescentes ao longo dos anos, demonstrando capacidade da empresa em gerar lucro.

9.10.2 ÍNDICES DE LIQUIDEZ

Os índices de liquidez indicam a saúde financeira da empresa através da sua capacidade de saldar seus compromissos no curto prazo. Foram calculados: índice de liquidez seca, índice de liquidez imediata e capital de giro líquido.

$$\text{ILC} = \frac{\text{Ativo circulante}}{\text{Passivo circulante}}$$

$$ILI = \frac{\text{Disponibilidades + aplicações temporárias}}{\text{Passivo circulante}}$$

$$CGL = \text{Ativo circulante} - \text{passivo circulante}$$

Na tabela 31, mostram-se os índices e seus resultados para os 5 anos. Os índices de liquidez apresentaram valores crescentes, significando que, por mais que o início seja difícil devido ao investimento inicial alto, a empresa alcançara saúde financeira e dinheiro suficiente para quitar suas obrigações a curto prazo, caso fosse necessário.

O CGL negativo nos dois primeiros anos é reflexo do pagamento do financiamento. Nota-se que, após esse período, os resultados da empresa melhoram significativamente em todos os índices.

Tabela 31 - Resultado Índices de Liquidez

Indicador	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
ILC	0,486	0,904	1,072	1,344	1,538
ILI	0,486	0,904	1,072	1,344	1,538
CGL	-93.339,483	-17.709,879	21.928,133	126.266,706	228.556,984

Fonte: Autoria própria (2015)

9.10.3 ÍNDICE DE RENTABILIDADE

Os índices de lucratividade medem o lucro e o retorno baseando-se em vários itens do Balanço Patrimonial e da DRE. Os indicadores calculados foram: margem bruta, margem operacional e margem líquida. Cada indicador calcula a rentabilidade das vendas baseado em contas diferentes da DRE.

$$MB = \frac{\text{Lucro bruto}}{\text{Vendas}}$$

$$MO = \frac{\text{Lucro operacional}}{\text{Vendas}}$$

$$ML = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Vendas}}$$

A tabela 32 apresenta os índices calculados com os valores da BodyLab Gym para os primeiros 5 anos. Observa-se que há um aumento de rentabilidade a cada ano em todos os índices, o que é muito positivo para o resultado da empresa.

Tabela 32 - Resultado Índices de Rentabilidade

Indicador	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
MB	43,86%	43,23%	47,02%	50,04%	51,44%
MO	24,50%	32,39%	37,25%	41,15%	42,90%
ML	18,19%	27,05%	32,75%	41,09%	42,85%

Fonte: Autoria própria (2015)

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho foi um plano de negócios desenvolvido para se adquirir informações mercadológicas, pessoais, operacionais e financeiras sobre uma academia de musculação com foco em fisiculturismo e halterofilismo.

O plano de negócios da BodyLab Gym contou com grande esforço para se obter as informações mais precisas e atuais sobre o público que visava atingir, além dos dados socioculturais da população de Curitiba. A pesquisa realizada para obter essas informações foi distribuída através do uso da *Internet* e gerou resultados que possibilitaram o desenvolvimento deste plano.

Pelas informações adquiridas, o plano mercadológico foi criado, definindo a posição da empresa no mercado e qual público iria atingir com seu negócio. Ainda foi possível levantar as vantagens e desvantagens que a empresa possui em relação aos seus concorrentes e as oportunidades de se obter melhor desempenho no mercado.

O plano de pessoas e operacional foram feitos com o intuito de explicar como a BodyLab Gym funcionará internamente, considerando seus funcionários e processos. Cada colaborador terá importante papel para que a empresa seja a melhor de seu ramo e, através dos processos criados, poderão exercer seu trabalho de forma eficiente e eficaz, trazendo à empresa boa lucratividade.

O plano financeiro buscou fornecer as informações necessárias para se descobrir a viabilidade do negócio e proporcionou, novamente, o resultado da academia não ser viável.

Com levantamento destas informações, essencialmente as do plano financeiro, era esperado descobrir se a abertura desta academia, levando o nome de BodyLab Gym, seria viável. Ao se analisar o investimento inicial, demonstrativo de resultado (DRE), fluxo de caixa e balanço patrimonial para uma projeção de cinco anos, e os índices calculados sobre eles, foi possível gerar resultados que levaram à conclusão de que o negócio não é viável.

Embora o ramo de atividades físicas esteja bastante aquecido, a situação econômica atual brasileira não favorece o início da academia nos padrões pretendidos para a BodyLab Gym. Isto se deve, principalmente, à alta taxa de juros em 2015 e ao

fato de alguns dos equipamentos de musculação pretendidos para a academia serem importados e, com a alta do dólar, exigirem alto investimento inicial. Esta conclusão se baseia, principalmente, nos índices VPL, TIR e Payback, pois, os índices que medem a capacidade da empresa de gerar lucro deram bons resultados.

Portanto, para que o negócio fosse viável, os preços praticados nas mensalidades teriam de ser maiores, compensando o investimento inicial. Porém, ao se praticar maiores preços, a atratividade do negócio cai e pode-se obter resultado menor do que o esperado. A redução do investimento inicial e de futuros custos seria a ideal solução para tornar o negócio viável, mas para obter isso, seria necessário trocar a qualidade dos equipamentos pelo menor preço.

Ao longo da concepção do plano financeiro, foram estudados diversos fornecedores e os gastos com equipamentos foram reduzidos de forma que se obtivesse os melhores resultados financeiros dentro do limite de qualidade planejado para o negócio. Este esforço, porém, não trouxe o resultado esperado.

Para futuros trabalhos é preciso avaliar se a academia com foco em fisiculturismo e halterofilismo é realmente um projeto viável e se é vantajoso investir apenas neste nicho. É esperado descobrir se, além da musculação, fossem oferecidas atividades como ginástica, danças, entre outras, não traria mais retorno à academia, além de cobrir os gastos extras.

Todos os dados contidos neste plano poderão ser reutilizados em novos trabalhos e, havendo os corretos ajustes e a inserção de novas ideias, poderá ser criado novo plano de negócios com resultado superior ao encontrado.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA CURITIBA. Guia do Investidor. Disponível em: <<http://www.agencia.curitiba.pr.gov.br/multimidia/PDF/00000450.pdf>>. Acesso em: 09/06/2015.

AGÊNCIA CURITIBA. Socioeconomia. Disponível em: <<http://www.agencia.curitiba.pr.gov.br/publico/conteudo.aspx?codigo=48>>. Acesso em: 19/05/2015.

AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS. Brasil caminha para assumir liderança mundial em número de academias. Disponível em: <<http://www.agenciasebrae.com.br/sites/v/index.jsp?vnextoid=ff8fd455e8d08410VgnVCM2000003c74010aRCRD&vnextfmt=default>>. Acesso em: 17/06/2015.

ARNOLD CLASSIC BRASIL. Perfil do Visitante. Disponível em: <<http://www.arnoldclassicbrasil.com.br/pt/o-evento/perfil-do-visitante/>>. Acesso em: 09/06/2015.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Histórico das taxas de juros. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?COPOMJUROS>>. Acesso em: 30/10/2015.

BARBETTA, Pedro Alberto. Estatística Aplicada às Ciências Sociais. 5 ed. Florianópolis: Ed. UFSC, 2002.

BATISTA, Mauro A. B. et al. Potencialização: a influência da contração muscular prévia no desempenho da força rápida. Revista Bras. Ci. e Mov. Vol. 11, n 2, 2003. Disponível em:

<http://www.researchgate.net/profile/Renato_Barroso/publication/229257094_Potencializacao_a_influencia_da_contrao_muscular_prvia_no_desempenho_da_fora_rpida/links/0c9605320a0d57059c000000.pdf>. Acesso em 14/06/2015.

BRASIL. Lei 11.788/08. Lei do Estágio. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11788.htm>. Acesso em: 02/11/2015

BRASIL. Lei n.º 14.035, de 20 de Março de 2003. Disponível em: <http://www.crefpr.org.br/wp-content/uploads/2010/10/crefpr_leis_LEI_14035_PJ.pdf>. Acesso em: 14/06/2015.

BRASIL. Lei n.º 123 de 1ª de novembro de 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm#anexov>. Acesso em: 05/10/2015.

BRASIL. Lei n.º 16.018, de 19 de Dezembro de 2008. Disponível em: <<http://www.leisestaduais.com.br/pr/lei-ordinaria-n-16018-2008-parana-dispoe-que-as-academias-de-ginastica-centros-ou-clubes-esportivos-e-outros-estabelecimentos-congeneres-ficam-obrigados-a-fixarem-em-suas-dependencias-placas-alusivas-sobre-o-uso-inadequado-de-anabolizantes-em-seres-humanos-com-os-dizeres-que-especifica>>. Acesso em: 19/06/2015.

CARVALHO, Antonio V. de; NASCIMENTO, Luiz P. Administração de Recursos Humanos. 2ª ed. São Paulo. Pioneira, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3ª ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2010.

COMITÊ OLÍMPICO DO BRASIL. Confederações. Disponível em: <<http://www.cob.org.br/confederacoes-brasileiras>>. Acesso em: 18/06/2015.

CONSELHO REGIONAL DE EDUCAÇÃO FÍSICA DA 9ª REGIÃO - ESTADO DO PARANÁ. Boletim CREF9/PR #24. Disponível em: <<http://issuu.com/crefpr/docs/boletim-cref9-pr-24-issuu/13?e=5703536/3943112>>. Acesso em: 14/06/2015.

CORRÊA, Henrique L; CORRÊA, Carlos A. Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. 3ª ed. São Paulo. Atlas, 2012.

DALFOVO, Michael Samir; LANA, Rogério Adilson; SILVEIRA, Amélia. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.2, n.4, Sem II. 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

ESTADÃO. Economia só deve iniciar uma reação no 2 semestre de 2016. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,economia-so-deve-iniciar-uma-reacao-no-2-semester-de-2016,1672365>>. Acesso em: 09/06/2015.

ESTADÃO. Musculação supera futebol e já é segunda atividade física mais praticada no Brasil. Disponível em: <<http://vida-estilo.estadao.com.br/blogs/vigilante-da-causa-magra/musculacao-supera-futebol-e-ja-e-segunda-atividade-fisica-mais-praticada-no-brasil/>>. Acesso em: 09/06/2015.

EVO ACADEMIA. Informações sobre software. Disponível em: <<http://w12.com.br/evo-academia/>>. Acesso em: 25/10/2015.

FALLER, Lilian et al. Avaliação da fadiga muscular pela mecanomiografia durante a aplicação de um protocolo de EENM. Revista brasileira de fisioterapia. Vol. 13, n 5, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-35552009005000057&script=sci_arttext>. Acesso em: 14/06/2015.

FERREL, O.C. e HARTLINE, M. D. Estratégia de Marketing. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

FISICULTURISMO.COM.BR A Importância dos Equipamentos de Qualidade na Musculação. Disponível em: <<http://fisiculturismo.com.br/mat%C3%A9rias/treinamento/a-import%C3%A2ncia-dos-equipamentos-de-qualidade-na-muscula%C3%A7%C3%A3o-r703/>>. Acesso em: 09/06/2015.

FOLHA DE SÃO PAULO. FMI dobra para 3% projeção de queda da economia do Brasil em 2015. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/10/1690728-brasil-sofre-pior-corte-em-projecao-de-crescimento-do-fmi.shtml>>. Acesso em: 30/10/2015.

G1. Brasil se torna pela primeira vez líder em cirurgias plásticas, diz organização. Disponível em: <<http://g1.globo.com/bemestar/noticia/2014/07/brasil-se-torna-pela-primeira-vez-lider-em-cirurgias-plasticas-diz-organizacao.html>>. Acesso em 09/06/2015.

G1. Expectativas do mercado para PIB e inflação de 2015 e 2016 voltam a piorar. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/mercados/noticia/2015/10/expectativas-do-mercado-para-pib-e-inflacao-de-2015-e-2016-voltam-piorar.html>>. Acesso em: 30/10/2015.

G1. Standard and Poor's tira grau de investimento do Brasil. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2015/09/standard-and-poors-tira-grau-de-investimento-do-brasil.html>>. Acesso em: 30/10/2015.

GAZETA DO POVO. O Rebouças ainda pulsa. Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/vida-e-cidadania/o-reboucas-ainda-pulsa-44zms5mnljtnnhuca3cmp6iby>>. Acesso em: 30/10/2015.

GRANDE, Dalton et al (Org.). CuritibaAtiva: política pública de atividade física e qualidade de vida de uma cidade: avaliação, prescrição, relato e orientação da atividade física em busca da promoção da saúde e de hábitos saudáveis na população de Curitiba. Curitiba: Venezuela, 2008. Disponível em: <<http://boletimef.org/biblioteca/2709/CuritibaAtiva-atividade-fisica-e-qualidade-de-vida-de-uma-cidade>>. Acesso em: 28/05/2015.

HOJI, Masakazu. Administração Financeira e Orçamentária. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

IBRACON. Normas e Procedimentos de Contabilidade. NPC 2 - Pronunciamento Instituto dos Auditores Independentes do Brasil, nº 2, 1999. Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/ibracon/npc2.htm>>. Acesso em: 09/09/2015.

INFOESCOLA. Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR). Disponível em: <<http://www.infoescola.com/educacao/pontificia-universidade-catolica-do-parana-puc-pr/>>. Acesso em: 30/10/2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Infográficos: evolução populacional e pirâmide etária. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/painel/populacao.php?lang=&codmun=410690&search=parana|curitiba|infogr%E1ficos:-evolu%E7%E3o-populacional-e-pir%E2mide-et%E1ria>>. Acesso em: 19/05/2015.

INTERNATIONAL SOCIETY OF AESTHETIC PLASTIC SURGERY. International Survey on Aesthetic/Cosmetic. Disponível em: <[http://www.isaps.org/Media/Default/global-statistics/2014%20ISAPS%20Results%20\(3\).pdf](http://www.isaps.org/Media/Default/global-statistics/2014%20ISAPS%20Results%20(3).pdf)>. Acesso em: 09/06/2015.

JORNAL DO BRASIL. Arnold Classic Brasil atrai mais de 80 mil pessoas ao Riocentro. Disponível em: <<http://www.jb.com.br/esportes/noticias/2015/05/31/arnold-classic-brasil-atrai-mais-de-80-mil-pessoas-ao-riocentro/>>. Acesso em: 09/06/2015.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. A estratégia em ação: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KELLER, Kevin L. e KOTLER, Philip. Administração de marketing. 14 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

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

LUNKES, Rogério João. Manual de contabilidade. São Paulo: Atlas, 2004.

MALHOTRA, Naresh K. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. 4ª. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2012.

MILANI, Alexandre Z.; DECHECI, Clodoaldo J. Análise dos efeitos de um treinamento agudo de Potencialização de pós ativação de peitoral sobre as ações Musculares excêntricas e concêntricas em indivíduos do sexo Masculino . Revista Hórus – Vol. 4, n 1, 2010. Disponível em: <<http://www.faeso.edu.br/horus/cienciasdasaude/3.pdf>>. Acesso em: 14/06/2015.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Classificação Brasileira de Ocupações. Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br/cbsite/pages/home.jsf>>. Acesso em: 10/06/2015.

MORAES, Cássia R. B., FADEL, Bárbara. Cultura organizacional em cenários de mudança. Revista de Ciência da Informação - V.8, n.1, 2007. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/fev07/Art_04.htm>. Acesso em 10/06/2015.

NEVES, Thiago G. Os primórdios do halterofilismo e do fisiculturismo no Brasil. Porto Alegre, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2012. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/70315/000875704.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 28/05/2015.

PEINADO, Jurandir; GRAEML, Alexandre R. Administração da produção: operações industriais e de serviços. 1 ed. Curitiba: UnicenP, 2007.

PERREAULT, W. D.; MCCARTHY, E. J. Princípios de Marketing. 13a. ed. Rio

PERSONAL TRAINER CURITIBA. Preços Personal Trainer. Disponível em: <<http://personaltrainercuritiba.net.br/precos-personal-trainer/>>. Acesso em 17/06/2015.

PIERCY, Nigel. Market-Led Strategic Change. Oxford, UK: Butterworth-Heineman, Ltd., 1992.

PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PREFEITURA DE CURITIBA. Imigração. Disponível em: <<http://www.curitiba.pr.gov.br/conteudo/historia-imigracao/208>>. Acesso em: 18/06/2015.

SIEMACO. Tabela de salários. Disponível em: <<http://www.siemaco.org.br/salarios.php>>. Acesso em: 25/10/2015.

SILVA, Marcos Noé Pedro Da. Matemática na Economia: Função Custo, Função Receita e Função Lucro; Brasil Escola. Disponível em: <<http://www.brasilecola.com/matematica/matematica-na-economia-funcao-custo-funcao-receita-.htm>>. Acesso em: 03 de outubro de 2015.

SINPEFEPAR. Convenções Coletivas para academias. Disponível em: <<http://sinpefepar.com.br/site/wp-content/uploads/2015/06/CCT-Academias.pdf>>. Acesso em: 25/10/2015.

TOOLS HERO. Service Marketing mix – 7 P's. Disponível em: <<http://www.toolshero.com/service-marketing-mix-7ps/>>. Acesso em: 23/06/2015.

TUBINO, Manoel José Gomes. Dicionário enciclopédico Tubino de esportes. São Paulo: Samus, 2007.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. QuiQuadrado. Disponível em: <<http://www.ufpa.br/dicas/biome/bioqui.htm>>. Acesso em 23/06/2015.

VALOR ECONÔMICO. Governo amplia estimativa de queda do PIB para 2,8% em 2015. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/brasil/4289290/governo-amplia-estimativa-de-queda-do-pib-para-28-em-2015>>. Acesso em: 30/10/2015.

VIVER DE BLOG. A psicologia das cores no marketing e no dia-a-dia. Disponível em: <<http://viverdeblog.com/psicologia-das-cores/>>. Acesso em: 23/06/2015.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. New physical activity guidance can help reduce risk of breast, colon cancers. Disponível em: <http://www.who.int/mediacentre/news/notes/2011/world_cancer_day_20110204/en/>. Acesso em: 28/05/2015.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO BODYLAB GYM - QUALTRICS

A Body Lab Gym é uma academia de musculação de Curitiba pensada para potencializar o desempenho esportivo dos seus clientes, focando seus treinos no Halterofilismo e no Fisiculturismo, e, assim, desenvolver atletas para competições oficiais de culturismo. Entre o halterofilismo e o fisiculturismo há uma diferença em relação ao objetivo final, enquanto o halterofilista busca a força através do levantamento de pesos, o fisiculturista visa o desenvolvimento muscular estético. Nesse contexto, o atleta da Body Lab Gym terá um treino personalizado de acordo com o seu objetivo e contará com os equipamentos mais tops para ficar monstro!

01 - Você está atualmente matriculado em uma academia de musculação?*

- Sim (1)
- Não (2)

*Se Sim é selecionado passe para a questão 01.1. Se Não é selecionado passe para a questão 02.

01.1 - Quais atributos você considera importantes na escolha de uma academia de musculação?

- Localização (perto da sua casa) (1)
- Qualidade dos equipamentos (2)
- Vestiário (8)
- Tamanho do local (3)
- Preço (4)
- Estacionamento (5)
- Horário de funcionamento (6)
- Perfil dos clientes (7)

01.2 - A sua principal razão de treinar é:

- Lazer (1)
- Saúde (2)
- Esporte (3)
- Competição (4)
- Estética (5)

02 - Você tem interesse em uma academia com foco em Fisiculturismo e Halterofilismo em Curitiba?*

- Sim (1)
- Não (2)

*Se Não é selecionado passe para a questão 02.1. Se Sim é selecionado passe para a questão 03.

02.1 - Você se sentiria confortável em treinar em um espaço onde o foco é Fisiculturismo e Halterofilismo?*

- Sim (1)
- Não (2)

*Se Sim é selecionado passe para a questão 03. Se Não é selecionado passe para o fim da pesquisa.

03 - Quanto você estaria disposto a pagar por mês para utilizar o serviço da Body Lab?

- De R\$100,00 a R\$150,00 (1)
- De R\$150,00 a R\$200,00 (2)
- Acima de R\$200,00 (3)

04 - Em quais horários você normalmente tem disponibilidade para treinar? (Escolha até 3 opções)

- entre 6 e 8 horas (1)
- entre 8 e 10 horas (2)
- entre 10 e 12 horas (3)
- entre 12 e 15 horas (4)
- entre 15 e 17 horas (5)
- entre 17 e 19 horas (6)
- entre 19 e 21 horas (7)
- entre 21 e 23 horas (8)

05 - Na sua opinião, quão importante é, para o seu treino, cada um dos equipamentos abaixo?

	Nada importante (1)	Pouco importante (2)	Indiferente (3)	Importante (4)	Muito importante (5)
Leg press (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hack agachamento (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cadeira flexora (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cadeira extensora (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Supino reto (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Peck Deck (voador) (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pulley (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Remo (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cross over (9)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Halteres (10)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anilhas e barras (11)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esteiras (12)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bicicletas (13)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

06 - Até quantos quilômetros você estaria disposto a se deslocar para treinar?

- Até 5 quilômetros (1)
- Até 10 quilômetros (2)
- Até 15 quilômetros (3)
- Mais de 15 quilômetros (4)

07 - Você utiliza suplementos alimentares?

- Sim (1)
- Não (2)

*Se Sim é selecionado passe para a questão 07.1. Se Não é selecionado passe para a questão 08.

07.1 - Em qual local você costuma comprar seus suplementos?

- Loja física (1)
- Loja virtual brasileira (2)
- Loja virtual estrangeira (3)
- Outro (4) _____

08 - Você tem necessidade de assessoria com um *personal trainer*?

- Sim (1)
- Não (2)

* Se Sim é selecionado passe para a questão 08.1. Se Não é selecionado passe para a questão 09.

08.1 - Quanto você estaria disposto a pagar por tal serviço?

*Questão com resposta aberta

09 - Você tem necessidade de assessoria com um nutricionista esportivo?

- Sim (1)
- Não (2)

* Se Sim é selecionado passe para a questão 09.1. Se Não é selecionado passe para a questão 10.

09.1 Quanto você estaria disposto a pagar por tal serviço?

*Questão com resposta aberta

10 - Qual a sua idade?

- de 18 a 28 anos (1)
- de 29 a 39 anos (2)
- de 40 a 50 anos (3)
- mais de 51 anos (4)

11 - Em que região e bairro de Curitiba você mora?

*Alternativas continham as regiões de Curitiba e seus respectivos bairros, além de algumas opções de cidades metropolitanas. Totalizando 84 alternativas.

12 - Qual o seu sexo?

- Masculino (1)
- Feminino (2)

13 - Qual a sua renda mensal familiar?

- Até R\$ 1.449,99 (1)
- De R\$ 1.576,01 a R\$ 3.152,00 (2)
- De R\$ 3.152,01 a R\$ 7.880,00 (3)
- De R\$ 7.250,00 a R\$ 14.499,99 (4)
- Acima de R\$ 15.760,00 (5)

14 - Quantas pessoas residem com você?

- 0 (1)
- 1 (2)
- 2 (3)
- 3 (4)
- 4 (5)
- 5 ou mais (6)