

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO
GESTÃO ESTRATÉGICA EM NEGÓCIOS

Plano de Negócio:

Clínica de Treinamento Personalizado – AIDA HEALTH & FITNESS

Aiara Dantas de Sena

Belo Horizonte, Junho de 2010

Aiara Dantas de Sena

Plano de Negócio:

Clínica de Treinamento Personalizado – AIDA HEALTH & FITNESS

Trabalho apresentado na disciplina de Projeto em Administração, ao Centro de Pesquisa e Extensão em Administração (CEPEAD) da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica em Negócios.

Orientador: Marco Antonio Machado

Belo Horizonte, Junho de 2010

Belo Horizonte, Junho de 2010

Plano de Negócio:

Clínica de Treinamento Personalizado – AIDA HEALTH & FITNESS

Trabalho apresentado na disciplina de Projeto em Administração, ao Centro de Pesquisa e Extensão em Administração (CEPEAD) da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica em Negócios.

Orientador: Marco Antonio Machado

Aluno: Aiara Dantas de Sena

Professor Orientador: Marco Antonio Machado

Nota: _____

Marco Antonio Machado

SUMÁRIO

1	Introdução.....	6
2	Sumário Executivo.....	9
3	Planejamento Estratégico da Empresa.....	10
3.1	A visão da empresa.....	10
3.2	A missão da empresa.....	10
3.3	Análise do ambiente externo e interno.....	10
3.4	Análise da situação atual.....	15
3.5	Metas e objetivos.....	15
3.6	Formulação da estratégia.....	16
4	Descrição da Empresa.....	22
4.1	Equipe Gerencial.....	22
4.2	Localização.....	22
4.3	Estrutura legal e Manutenção de Registros.....	23
5	Análise de mercado.....	26
5.1	Análise do Setor.....	26
5.2	Descrição do Segmento de Mercado.....	27
5.3	Análise SWOT do Serviço.....	28
5.4	Análise da Concorrência.....	29
6	Produtos e Serviços.....	32
6.1	Ciclo de Vida do Produto.....	32
6.2	Estratégia de Produto.....	32
6.3	Produtos iniciais.....	32
6.4	Benefícios e Características do Serviço.....	34

6.5 Alianças Estratégicas.....	36
6.6 Critérios de Seleção de Serviços.....	36
6.7 Custos.....	37
6.8 Serviço pós-venda.....	38
7 Plano de Marketing.....	39
7.1 Produto	39
7.2 Preço.....	39
7.3 Praça.....	39
7.4 Promoção.....	40
8 Plano Financeiro.....	42
8.1 Investimento Inicial.....	42
8.2 Receitas.....	43
8.3 Custos e Despesas.....	43
8.4 Ponto de Equilíbrio.....	44
9 Considerações Finais.....	45
10 Referências.....	46
11 Anexos	48

1 INTRODUÇÃO

Ao longo da história a atividade física sempre esteve presente na rotina da humanidade sempre associado a um estilo de época, a caça dos homens das cavernas para a sobrevivência, os gregos e suas práticas desportivas na busca de um corpo perfeito ou de cunho militar como o exemplo na formação das legiões romanas com suas longas marchas e treinos.

Apesar dessa fórmula milagrosa que é a atividade física estar presente em quase todos os meios de comunicação, cada vez mais a população apresenta problemas relacionados com a falta de exercícios. A desculpa mais freqüente é a falta de tempo ou falta de condições para prática que é agravada pela economia de movimentos em nossa rotina, como a comodidade do controle remoto, telefone celular, elevadores e escadas rolantes sem falar nas horas diárias dedicadas a televisão ou ao computador. Infelizmente parece ser um fenômeno de dimensões mundiais, pois uma das doenças associadas à falta de exercícios como a obesidade tem prevalecido em quase todo planeta.

Contudo, a atividade física é incontestavelmente um componente muito importante para que os seres humanos tenham saúde e também melhora na qualidade de vida. Além disso, outras vantagens podem ser atribuídas a uma prática regular de esportes, tais como o emagrecimento e até mesmo um maior bem estar psicológico. Nesse sentido, tem se presenciado uma preocupação cada vez maior com a prática de atividades dessa natureza abrindo um vasto campo de oportunidades para profissionais qualificados nessa área.

No Brasil as pequenas empresas representam 21% do PIB e 70% da absorção de mão de obra, mesmo assim a maioria delas fracassa antes de completar o 1º ano e 83% fecham antes de completar o 2º ano. Os motivos que são apresentados para justificar este alto índice de fracasso são: falta de capital de giro, falta de clientes, carga tributária, recessão econômica, inadimplência, concorrência forte, falta de crédito, falta de mão de obra qualificada, instalações inadequadas e falta de conhecimentos gerenciais, nesta ordem. (CRUZ, FORNER & LIBERMANN, 2006)

Em meio a todas as dificuldades que a pequena empresa enfrenta o Plano de Negócios vem sendo um requisito fundamental para subsidiar e projetar a implantação de um novo negócio, como também de parâmetro para medir o progresso em direção aos objetivos iniciais de um empreendimento. Ele possibilita a correção de erros ou desvios antes deles se tornarem críticos, permite que sejam identificados os pontos fortes e fracos, tanto do próprio negócio como da concorrência, pode identificar novas oportunidades ou estratégias de mercado, reduz os riscos e é essencial para que um potencial parceiro, sócio ou investidor possa avaliar sua expectativa e oportunidades de negócios e de rentabilidade, capacidade e forma de gerenciamento.

Para Dolabela (2005) o Plano de Negócio “é uma linguagem para descrever de forma completa o que é ou o que pretende ser uma empresa... é a forma de pensar sobre o futuro do negócio: para onde ir, como ir mais rapidamente, o que fazer durante o caminho de forma a diminuir incertezas e riscos”.

Segundo Dornelas (2005) “a principal utilização do plano de negócios é de prover uma ferramenta de gestão para o planejamento e desenvolvimento inicial de uma start-up... um negócio bem planejado terá mais chances de sucesso que aquele sem planejamento, na mesma igualdade de condições”. Ainda sobre o planejamento Dornelas cita a incompetência gerencial (45%), a expertise desbalanceada (20%), a inexperiência em gerenciamento (18%) e a inexperiência no ramo (9%) como as quatro principais causas da mortandade do novo empreendimento.

O objetivo deste trabalho é avaliar a viabilidade mercadológica e econômica financeira de uma academia especializada em treinamento individualizado com o foco em grupos especiais (hipertensos, cardíacos, diabéticos, obesos, grávidas...). E como objetivo específico fazer uma análise de mercado para identificar os potenciais clientes, os concorrentes, os fornecedores e então propor a estratégia de marketing mais adequada por meio do desenvolvimento de um Plano de Marketing. Desenvolver um Plano Financeiro a partir da avaliação econômica e financeira do projeto, através do levantamento e projeção do fluxo de caixa para os próximos três anos e do levantamento do ponto de equilíbrio. E por fim desenvolver um Plano Operacional com o objetivo de definir os detalhes da operação do empreendimento, como: o número de pessoas necessárias para o funcionamento da empresa, a capacidade técnica necessárias a estas pessoas, as tarefas a serem executadas por cada uma delas e tudo que diz respeito aos procedimentos que possam ser planejados com antecedência para garantir a qualidade dos processos.

2 SUMÁRIO EXECUTIVO

Este plano de plano de negócio trata da possibilidade de criação da Clínica de Treinamento Personalizado – AIDA HEALTH & FITNESS, uma academia exclusiva para treinamento individualizado e em pequenos grupos especializada em grupos especiais (hipertensos, cardíacos, diabéticos, obesos, grávidas...).

A empresa será localizada na região do Anchieta/Carmo-Sion/Cruzeiro onde reside o público alvo que são homens e mulheres, acima de 30 anos de idade, da classe A e B.

Para a criação desta empresa será necessário um investimento inicial de R\$100.300,00 para aquisição de aparelhos, reforma do local escolhido, aquisição de materiais/móveis de escritório e recepção, entre outros gastos necessários para a criação do local e da empresa.

O retorno esperado para este investimento será de 2,4 anos. Quando está planejado fazer uma ampliação da empresa. A abertura está prevista para Outubro de 2010, o capital requisitado precisará estar disponível em Agosto de 2010.

O ponto de equilíbrio será atingido no 4º mês de funcionamento e os sócios trabalharam ativamente em todas as funções da empresa, tanto técnica como administrativa.

3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA

3.1 A visão da empresa

A empresa pretende ser a melhor em Belo Horizonte/MG em serviços de treinamento físico seja ele com o objetivo de melhora no fortalecimento, flexibilidade, equilíbrio, condicionamento aeróbico e/ou reabilitação física. Ser a melhor não só na capacidade de produzir e conduzir treinamentos seguros e eficientes, mas que também envolvam emocionalmente o cliente, que ele sinta prazer em cuidar da saúde e do corpo, entenda a importância deste cuidado e tenha momentos de alegria, superação e autoconfiança.

3.2 A missão da empresa

Prestar serviços de treinamento físico personalizado a um público exigente de forma motivadora, eficaz e segura. Fortalecendo física e emocionalmente seus clientes.

3.3 Análises do ambiente externo e interno

É uma área relativamente nova, que vem crescendo e ganhando espaço a cada ano, o profissional de Educação Física teve a profissão reconhecida em decorrência da publicação da Lei Federal nº 9.696 de 1º de setembro de 1.998, responsável pela criação do Conselho Federal de Educação Física (CONFEF) e a partir de então vem crescendo no mercado, na popularidade e no campo científico.

Indicada para diversas necessidades (redução dos sintomas do stress, para manutenção ou recuperação da boa forma, para reduzir incidências de patologias, como forma de lazer e socialização) a atividade física vem ganhando novos seguidores e diversos divulgadores dos seus benefícios e possibilidades. Tem ganhado cada vez mais o apoio de todos os tipos de mídia, da classe médica e de todos os profissionais de saúde.

Segundo o professor João Daniel Rodrigues “é unanimidade entre os estudiosos das ciências do esporte, a importância e os benefícios que o treinamento de força proporciona aos idosos, através dele podemos diminuir o declínio em força e massa muscular relacionado á idade, o que resulta em melhor qualidade de vida. É cada vez mais comum à presença do idoso nas salas de musculação das academias, quebrando aquele preconceito existente que isto era coisa para jovens. A musculação é a que se apresenta com melhores resultados num espaço de tempo menor, sendo hoje utilizada como importante aliada no tratamento da osteoporose”.

Da mesma forma, o treinamento de força e de condicionamento aeróbico trás inúmeros benefícios aqueles com patologias como diabetes, hipertensão e obesidade. Uma vez que este treinamento irá controlar a pressão arterial, a glicose sanguínea, a sensibilidade a insulina e reduzir ao peso corporal, fazendo então que o paciente tenha a possibilidade de reduzir a ingestão de medicamentos, terem uma maior independência e qualidade de vida e reduzir os sintomas da doença e os efeitos colaterais medicamentosos.

Idosos e pacientes com patologias crônicas têm a atividade física como um único meio de melhorar a saúde, qualidade e expectativa de vida. Devido

aos custos elevados dos tratamentos médicos e farmacêuticos, a atividade física vem como alternativa necessária e financeiramente viável.

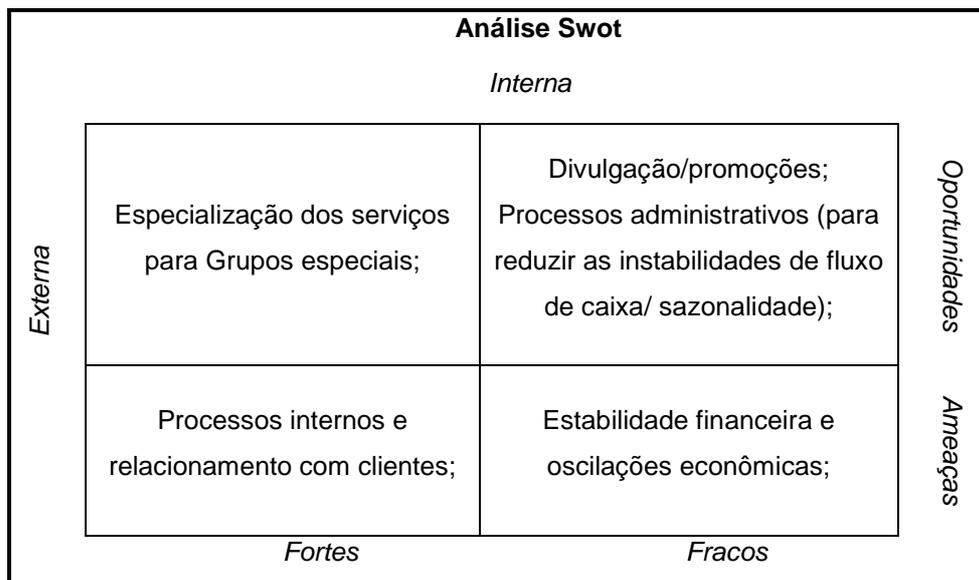
A escolha do Brasil como a sede das Olimpíadas de 2016 trará maiores benefícios para a área, pois com toda a sua publicidade ela também divulgará os benefícios do esporte para saúde, educação e crescimento do país. Além, é claro, da possibilidade das Olimpíadas serem um marco no país e com ela muitos problemas poderão ser solucionados no Rio de Janeiro e em todo o Brasil, que é o caso da infra-estrutura nos aeroportos, melhores estradas, mais empregos a toda a população, diminuição da violência e tantos outros benefícios que outros países e cidades que já sediaram uma Olimpíadas tiveram. Sem contar com o turismo, milhões de pessoas virão de todas as partes do mundo para assistir os jogos Olímpicos do Rio 2016, e com certeza estes irão aproveitar para conhecer um pouco mais do Brasil e as suas belezas, ou seja, aumento na expectativa de lucros de praticamente todos os mercados. Enfim, sabemos que após acabarem as Olimpíadas toda essa “herança” deixada, continuará servindo toda a população e o Brasil tem nas mãos uma grande chance de se tornar definitivamente um dos maiores e mais influentes países do mundo.

Matrizes de Oportunidades e Ameaças			
Oportunidade			
	Probabilidade de sucesso		
	Alta	Baixa	
Grau de atratividade	Baixa	Treinamento para 3ª idade e grupos especiais (público fiel, estável financeiramente...);	Crescimento da área, regulamentação e reconhecimento;
	Alta	Importância da atividade física para prevenção e controle de doenças, aumento da expectativa de vida;	Oportunidade de marketing: saúde, proximidade das olimpíadas 2016 (conceito de esporte para beleza e saúde);
Ameaça			
	Probabilidade de ocorrência		
	Alta	Baixa	
Grau de relevância	Baixa	Abertura de concorrentes nas proximidades ou ampliação para este negócio específico em academias da região;	Competição com tratamentos estéticos, fisioterápicos ou médicos;
	Alta	Crises financeiras agravam significativamente nos serviços que são direcionados para prevenção, manutenção de saúde e estética;	Acidentes com clientes ou incidentes no relacionamento entre professor e cliente (propaganda negativa...);

Interno:

Checklist para Análise de Desempenho das Forças e Fraquezas								
Obs: Analisando desempenho esperado em uma "Sala de Personal" no mercado	Desempenho					Grau de Importância		
	Força Importante	Força não Importante	Neutro	Fraqueza Importante	Fraqueza não importante	ALTA	MÉDIA	BAIXA
MARKETING								
1. Reputação da empresa	X						X	
2. Participação de Mercado					X		X	
3. Qualidade do Produto								
4. Qualidade do Serviço	X					X		
5. Eficácia do Preço	X						X	
6. Eficácia da Distribuição								
7. Eficácia da Promoção	X					X		
8. Eficácia da Força de Vendas					X			X
9. Eficácia da Inovação			X					X
10. Cobertura Geográfica			X					X
FINANÇAS								
11. Custo/ Disponibilidade de Capital				X			X	
12. Fluxo de Caixa				X			X	
13. Estabilidade Financeira				X		X		
PRODUÇÃO								
14. Instalações	X					X		
15. Economia de Escala								
16. Capacidade	X					X		
17. Habilidade da Força de Trabalho	X					X		
18. Habilidade de Produção Pontual	X					X		
19. Habilidade Técnica de Produção	X					X		
ORGANIZAÇÃO								
20. Visão de Liderança	X					X		
21. Dedicção dos Funcionários	X					X		
22. Orientação Empreendedora				X		X		
23. Flexibilidade / Responsabilidade	X					X		

3.4 Análise da situação atual



3.5 Metas e objetivos

As metas da empresa serão definidas pelos seus sócios-diretores e serão acompanhadas mensalmente por estes através de controles administrativos, treinamento constante dos professores e funcionários e acompanhamento diário dos processos internos. A meta inicial da empresa será ter o retorno do seu capital investido no segundo ano de vida, alcançar seu ponto de equilíbrio no seu quarto mês de funcionamento e se estabilizar no mercado no primeiro ano de vida.

Os objetivos serão definidos pelos sócios-diretores com a participação dos demais funcionários e serão controlados mensalmente através de controles administrativos (referente a número total de alunos, percentual da retenção, das desistências e das novas matrículas da clínica) e por pesquisas semestrais de satisfação entre alunos com empresa e funcionários e funcionários com a empresa. Os objetivos iniciais da empresa é ter mensalmente no primeiro ano,

referente ao número total de alunos, no máximo 3% de cancelamento dos planos por mês, no mínimo 85% de fidelização/renovação dos planos por mês e no mínimo 20% de novas vendas por mês. Manter alta a satisfação referente às expectativas e os resultados dos alunos e funcionários.

3.6 Formulação da estratégia

Para Bramante (2006) todo e qualquer planejamento estratégico tem como principais características:

1. Ser uma atividade permanente;
2. Ser um processo ordenado e racional;
3. Investigar continuamente o ambiente externo por meio de suas oportunidades e ameaças nas quais muito pouco se pode intervir;
4. Identificar as potencialidades e as fragilidades do ambiente interno, ou seja, da própria organização na qual se pode intervir;
5. Preocupar-se (e ocupar-se) com o futuro da organização;
6. Ser elaborado por quem decide, pois seu produto exige tomada de decisões (pela alta administração), e rigorosamente cumprido por todos os demais escalões.

O planejamento estratégico estará centralizado nos sócios-diretores, onde traçarão objetivos, ações e recursos de longo e curto prazo e formularão diretrizes, metas e indicadores.

O foco principal depois da captação de clientes será a retenção, uma vez que o número de alunos será limitado para garantir a manutenção da qualidade

do serviço e devido à idéia de ser e se manter inicialmente uma micro-empresa, inclusive no tamanho de sua estrutura.

Segundo a IRHSA a retenção de alunos dentro de academias é complexa e multifacetada, os achados de estudos indicam que as razões pela evasão geralmente recaem em uma de quatro grandes categorias: 1) econômica (22%); 2) pessoal (24%); 3) situacional (29%) e 4) relacionada com a academia (25%). A dificuldade enfrentada pela administração de uma academia é que, mesmo que a maioria enuncie uma razão “principal” de evasão, é bem provável que a decisão de sair também foi influenciada por vários outros fatores. Para muitos consumidores o processo de inscrever-se em uma academia é complicado e às vezes emotivo. Como resultado, reter uma base de clientes cada vez mais diversificada, baseada em muitos alunos diferentes, é uma tarefa impossível para uma única estratégia de ação. Se a academia quiser aumentar sua capacidade de reter clientes e recuperar alguns outros deve implementar várias estratégias, tratando de elementos como: capacitação de funcionários, vendas e propaganda, manutenção das instalações e desenvolver uma identidade para a academia.

A mesma pesquisa da IHRSA identificou que muitos dos ex-alunos estudados relataram que a razão principal para sair de uma academia não foi, ironicamente, relacionada à academia. A grande maioria não saiu porque a academia tinha de alguma forma falhado no atendimento, mas sim por outras razões. Sugerindo então que a maioria dos que saem o faz por questões como falta de tempo e motivação pessoal, fatores que parecem ser menos propensos

a uma intervenção da academia. No entanto, isso não é necessariamente verdade.

Não é surpresa que preocupações de tempo e dinheiro se encontrem entre as três razões mais comumente citadas para sair de uma atividade física. Ainda que a falta de dinheiro ou tempo sejam explicações legítimas para sair de uma academia, provavelmente uma porcentagem importante de ex-alunos não tiveram êxito em cultivar um estilo de vida que desse importância a atividade e ao convívio dentro da academia. Se um aluno raramente visita a academia, se torna cada vez mais difícil para ele justificar a injeção de dinheiro e tempo nessa atividade. Por outro lado, o uso regular rende maior satisfação e benefícios, tornando mais fácil identificar o valor recebido e compreender as exigências de tempo e dinheiro. O aluno ativo organiza seu itinerário para facilitar sua ida à academia e, como resultado, é menos provável que considere proibitiva a mensalidade.

A clínica de treinamento personalizado vem com o propósito de minimizar estes problemas, uma vez que o resultado esperado vem de forma mais rápida e visível, o compromisso com dia e horário é mais rígido e o relacionamento professor-aluno se torna mais próximo.

Abaixo seguem os dados mais relevantes da pesquisa da IRHSA que foram considerados para a formulação da estratégia da empresa:

As impressões de ex-alunos dos primeiros três meses	
Ficou impressionado com a qualidade geral da academia	45%
Recebeu uma boa orientação inicial	37%
Ficou impressionado com o profissionalismo	24%
Os profissionais demonstraram um interesse pessoal em mim	21%
Pode perceber os resultados dos exercícios relativamente rápidos	19%
Sentiu imediatamente uma sensação de “pertencer” à academia	15%
Ficou contente com a resposta da academia acerca de suas necessidades ou sugestões pessoais	14%
Os profissionais ajudaram a alcançar as metas iniciais	13%
Fez amigos rapidamente com outras pessoas	11%
Razões mais frequentemente mencionadas para não renovar a matrícula	
Não podia arcar com o gasto	30%
Instalações lotadas	27%
Novas exigências de tempo	26%
Localização inconveniente	18%
Perda de interesse/motivação	17%
Mudança de domicílio	16%
Mudança para atividades físicas fora da academia	15%
Cinco principais razões relatadas como motivo de saída	
Não usufruía da academia	43%
Perda de interesse/motivação	17%
Mudança para atividades físicas fora da academia	15%
Não ter um companheiro para treinar	13%
Mudança para atividades físicas em casa (home fitness)	13%
Motivos para não renovar	Intenção de não se inscrever
Não ter um companheiro para treinar	31%
Seu professor preferido saiu da academia	81%
Mudança para exercício em casa	77%
Perda de interesse/motivação	75%
Não se identificou com a academia	75%
As cinco razões principais relacionadas à academia com motivo de saída	
Academia lotada	27%
Descontentamento com funcionários	13%
Falta de atenção personalizada	13%
Descontentamento com programas/atividades	8%
Gerência inacessível/pouco receptiva	6%

Adaptado de Why people quit. Boston: IRHSA.1998

A IRHSA indica como medidas importantes para melhorar a retenção e recuperar clientes:

1. Oferecer filiação de curto prazo (de três a seis meses) a um preço atrativo e/ou permitir ao consumidor inscrever-se em programas específicos.
2. Oferecer várias sessões de treinamento a custo zero ou a um custo muito baixo para os novatos. Enfocar nestas sessões as necessidades emocionais e procurar criar uma simpatia (vínculo) entre professor/aluno.
3. Revisar as metas de condicionamento de curto prazo de cada novo cliente após seis semanas e de novo no terceiro mês. Assegurar que as metas sejam realistas e que cada cliente conte com um plano claro para atingir essas metas, incluindo um calendário de idas à academia.
4. Reconhecer os novos clientes por participarem de um programa de exercícios. Fazer com que os profissionais saldem e motivem os novos clientes chamando-os pelo nome, valorizando o compromisso que eles demonstram ao vir à academia.
5. Recompensar os profissionais pelo acompanhamento e execução bem sucedida de um programa de retenção e integração de novos clientes, assim como haveria de recompensá-los pela venda de novas matrículas.
6. Desenvolver campanhas para atrair clientes de outras academias. Criar uma mensagem de marketing sensível aos motivos que levaram os clientes a saírem de outras academias.

Já o planejamento tático para o crescimento e manutenção do número de alunos estará focado em:

1. Fazer parcerias com empresas da região onde elas garantem uma promoção especial a todos os alunos da AIDA, obtendo assim uma divulgação freqüente na região e um contato mais próximos com empresas vizinhas;
2. Fazer eventos externos bimestrais que incentivem o relacionamento interno e ao mesmo tempo a divulgação da empresa;
3. Fazer parcerias com empresas da região para oferecer descontos especiais para grupos da mesma empresa que queiram se matricular juntos;
4. Criar novas oportunidades para oferecer serviços diversificados relacionados com estética e saúde através de parcerias ou sublocação de espaço para fisioterapeutas, nutricionistas e esteticistas;
5. Distribuir funções aos funcionários para que sejam responsáveis por planejar, organizar e executar todas as parcerias, promoções e eventos. Conseguindo com isso que eles participem de todas as ações de marketing e entendam a importância delas;

4 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

4.1 Equipe Gerencial

A equipe gerencial serão os sócios da empresa, que será subdivida em três partes, onde cada um na sua área de domínio terá responsabilidade pela organização, acompanhamento e controle:

*Gerente administrativo e vendas: responsável pelo gerenciamento das finanças e dos assuntos legais relacionados com a contabilidade, pelo controle e organização dos visitantes e das novas vendas;

*Gerente técnico e marketing: responsável pelos treinamentos, seleção e contratação e soluções de problemas relacionados com os funcionários, responsável pelo controle e organização de eventos, promoções e parcerias.

As decisões sobre cada uma das duas áreas de atuação dos dois gerentes estarão interligadas. Estas serão discutidas até chegarem a acordo comum, mas a responsabilidade final e peso maior de decisão será do gerente da área específica tratada.

4.2 Localização

A localização do negócio é um dos fatores determinantes para sua competitividade. As aulas poderão ser ministradas dentro da empresa ou ao ar livre em uma série de locais, como por exemplo, parques, praças e pistas de corrida. A escolha do local no qual as aulas serão ministradas será definida pelos seguintes critérios:

*Região: Anchieta, Carmo-Sion ou Cruzeiro – devido ao fato dos sócios conhecem esta região, por já ter clientela nela e ser uma área de poder aquisitivo significativo;

*Metragem necessária mínima é de 70 m²;

*Estacionamento com média de 5 vagas, que é o número máximo de alunos por hora na empresa;

*O local deve ser agradável, se possível com área verde;

*Bem ventilado e iluminado;

*Observação de outros pontos comerciais próximos (favoráveis e desfavoráveis);

*Com a possibilidade do local ser um convênio ou locação de espaço em clube, hotel, centro comercial ou centro médico;

4.3 Estrutura Legal e Manutenção de Registros

Para abrir um centro de treinamento com o fim de realizar o atendimento personalizado aos clientes e funcionar em parceria com outros profissionais das áreas de saúde e esporte, como fisioterapeutas e nutricionistas, um importante passo é a contratação de um contador de confiança e com experiência na área que irá elaborar os atos constitutivos da empresa, auxiliar na escolha da forma jurídica mais adequada do projeto e preencher os formulários exigidos pelos órgãos públicos de inscrição de pessoas jurídicas. Além disso, ele deve conhecer a legislação tributária à qual está subordinada a sua produção e comercialização e suas tarefas serão acompanhadas pelo gerente administrativo da empresa.

De uma maneira geral, o registro de uma empresa abrange as seguintes etapas:

a) Registro da empresa nos seguintes órgãos:

- Junta Comercial;
- Secretaria da Receita Federal (CNPJ);
- Secretaria Estadual de Fazenda;
- Prefeitura do Município para obter o alvará de funcionamento;
- Enquadramento na Entidade Sindical Patronal (empresa ficará obrigada a recolher por ocasião da constituição e até o dia 31 de janeiro de cada ano, a Contribuição Sindical Patronal);
- Cadastramento junto à Caixa Econômica Federal no sistema “Conectividade Social – INSS/FGTS”.
- Corpo de Bombeiros Militar.
- CREF/6 MG - Resolução CONFEF n.º 21, de 21 de janeiro de 2000, dispõe que as pessoas jurídicas, cuja finalidade básica seja a prestação de serviços de atividade física, desportiva e similar, estão obrigadas a se registrarem no respectivo Conselho Regional de Educação Física.

b) Visita a prefeitura da cidade para fazer a consulta de local e emissão das certidões de Uso do Solo e Número Oficial.

c) Obtenção do alvará de licença sanitária - Adequar às instalações de acordo com o Código Sanitário (especificações legais sobre as condições físicas). Em âmbito federal a fiscalização cabe a Agência Nacional de Vigilância Sanitária, estadual e municipal fica a cargo das Secretarias Estadual e Municipal de Saúde.

d) Preparar e enviar requerimento ao Chefe do DFA/SIV do seu Estado para, solicitando a vistoria das instalações e equipamentos

e) Além das questões jurídicas e contábeis legais para abertura de uma empresa, é exigido dos profissionais que trabalharão nela o curso de nível superior em Educação Física (Bacharel) e o registro legal para o exercício profissional junto ao CONFEF- Conselho Federal de Educação Física (A Lei Ordinária número 9.696 de 01 de setembro de 1998 dispõe sobre a regulamentação da Profissão de Educação Física e cria os respectivos Conselho Federal e Conselhos Regionais de Educação Física).

5 ANÁLISE DE MERCADO

5.1 Análise do Setor

Nos dias de hoje é possível constatar que têm mais brasileiros fazendo exercícios com orientação adequada, ou seja, em academias e clubes ou com ajuda de personal trainers. Nesse quesito, o país está na frente até mesmo de países como França, Japão e Holanda, ficando em sétimo lugar no mundo. Os dados aparecem numa pesquisa internacional feita pela International Health Racquet and Sportsclub Association (IHRSA), espécie de sindicato das academias e dos profissionais de educação física. Os dados nacionais foram levantados pela Fitness Brasil, que representa o setor no País.

Com o crescimento do conceito de qualidade de vida e saúde, as academias deixaram de ser um reduto de pessoas que procuram somente a boa forma, o corpo perfeito. De acordo com o levantamento realizado pela Fitness Brasil, 3,7 milhões de brasileiros estão matriculados em academias ou fazendo algum tipo de aula com orientação, como corridas em grupo ou esportes de quadra com professor. De acordo com Waldyr Soares, responsável pelos dados brasileiros e presidente da Fitness Brasil, houve um aumento até mesmo no número de academias. Há cerca de sete anos, existiam 4 mil estabelecimentos do tipo registrados. Atualmente, são 7,4 mil academias. Apenas entre 2005 e 2006, cerca de 150 mil novos locais foram abertos, mais de 50% deles na região Sudeste, principalmente no Rio e em São Paulo. "Há cerca de 25% na região Sul e outros 25% distribuídos entre Norte, Nordeste e Centro-Oeste", diz Soares. A cidade onde há o maior crescimento atual é

Brasília. "Pelos números internacionais, o Brasil só não tem mais academias do que os Estados Unidos", afirma.

Segundo a ACAD, o setor de Academias de Ginástica no Brasil atende 1,7% da população, representando um público de 2,8 milhões de pessoas que geram de receita de mensalidade e matrículas para os operadores do setor um faturamento de cerca de R\$1,5Bilhões.

Hoje as academias de ginástica não atraem somente os "malhadores". Seus freqüentadores são pessoas de diversas idades e faixa de renda, com interesses diversos, seja em busca de melhorar a condição física, combater o stress ou mesmo prevenir doenças (principalmente na terceira idade).

A tendência é a profissionalização do setor. No novo cenário, especialistas acreditam que as academias ofereçam cada vez mais equipamentos modernos, várias modalidades de atividades esportivas e tecnologia atualizada, assim como a especialização em determinados nichos, como feminino, terceira idade, ioga, entre outros, o que poderá favorecer as academias de menor porte.

5.2 Descrição do Segmento de Mercado

O crescimento atinge muitas áreas, mas atualmente está havendo um grande desenvolvimento do fitness dentro das empresas e em residências, com a supervisão dos personal trainers. O conceito de academia conhecido atualmente deve mudar muito nos próximos anos. Estas devem ser cada vez mais segmentadas e buscar o tratamento diferenciado a cada um dos alunos, através, principalmente, do personal trainer.

Ainda segundo o presidente da Fitness Brasil, a tendência é a reunião de vários serviços, como ginástica, ioga, alongamento, relaxamento, massagens, pilates, criando assim os chamados centros de bem-estar. "Está sendo criado um comportamento de qualidade de vida. As pessoas estão aprendendo que não adianta ter dinheiro se não tiverem saúde para aproveitá-lo", explica. Uma prova disso é que, segundo dados da Fitness Brasil, em 2005 o faturamento das academias foi de 1,6 bilhão de reais e de todo o setor, que inclui ainda a indústria de equipamentos, atingiu a ordem de R\$ 2,06 bilhões.

Além disso, o profissional que atua como personal trainer, possui vários outros nichos de mercado a explorar além das academias. Ele pode atuar como profissional autônomo orientando as atividades físicas de seus alunos em parques, nas suas residências/condomínios ou até mesmo no local de trabalho. O personal pode ainda atuar em equipe com outros profissionais da educação física formando grupos de trabalho ou cooperativas. Outra janela de oportunidade para esta área é atuar em hospitais, clínicas, centros de recuperação para deficientes ou pessoas com problemas motores.

5.3 Análise SWOT do Serviço

Como pontos de oportunidade na área têm a grande divulgação da necessidade e dos benefícios para o treinamento para 3ª idade e grupos especiais, que é um público fiel e estável financeiramente. O crescimento da área da Educação Física, com a sua regulamentação feita em 1998 e seu desenvolvimento e reconhecimento que vem aumentando desde então. O reconhecimento pela população e pela área médica da importância da

atividade física para prevenção e controle de doenças e aumento da expectativa de vida. E a oportunidade de marketing que a proximidade das olimpíadas 2016 nos trás com o conceito de esporte para beleza e saúde.

E como pontos de ameaça têm-se a possibilidade de abertura de concorrentes nas proximidades ou ampliação para este negócio específico em academias da região. A competição da atividade física com tratamentos estéticos, fisioterápicos ou médicos. As crises financeiras agravam significativamente nos serviços que são direcionados para prevenção, manutenção de saúde e estética. A possibilidade de acidentes com clientes ou incidentes no relacionamento entre professor e cliente (que traria uma propaganda negativa...).

Dentro de uma análise Swot o ponto do negócio que tem que *eliminar* é as aberturas para as instabilidades financeiras e oscilações econômicas que possam afetar a empresa, tem que *capitalizar* na especialização dos serviços para Grupos Especiais, *melhorar* a divulgação da marca, promoções e os processos administrativos para reduzir as instabilidades de fluxo de caixa e da sazonalidade comum em academias e tem que *monitorar* os processos internos e o relacionamento com clientes para evitar enganos ou incidentes que possam se tornar desastrosos para a imagem e estabilidade da empresa.

5.4 Análise da Concorrência

Checklist para Análise de Desempenho das Forças e Fraquezas								
Obs: Analisando desempenho esperado em uma “Sala de Personal” no mercado	Desempenho					Grau de Importância		
	Força Importante	Força não Importante	Neutro	Fraqueza Importante	Fraqueza não importante	ALTA	MÉDIA	BAIXA
MARKETING								
1. Reputação da empresa		X					X	
2. Participação de Mercado			X				X	
3. Qualidade do Produto								
4. Qualidade do Serviço				X		X		
5. Eficácia do Preço	X						X	
6. Eficácia da Distribuição								
7. Eficácia da Promoção				X		X		
8. Eficácia da Força de Vendas			X					X
9. Eficácia da Inovação					X			X
10. Cobertura Geográfica			X					X
FINANÇAS								
11. Custo/ Disponibilidade de Capital	X						X	
12. Fluxo de Caixa			X				X	
13. Estabilidade Financeira		X				X		
PRODUÇÃO								
14. Instalações			X			X		
15. Economia de Escala								
16. Capacidade	X					X		
17. Habilidade da Força de Trabalho	X					X		
18. Habilidade de Produção Pontual	X					X		
19. Habilidade Técnica de Produção				X		X		
ORGANIZAÇÃO								
20. Visão de Liderança				X		X		
21. Dedicção dos Funcionários	X					X		
22. Orientação Empreendedora				X		X		
23. Flexibilidade / Responsabilidade					X	X		

Da análise dos concorrentes podemos ressaltar a pouca experiência e o baixo conhecimento específico na administração do negócio, na maioria das

vezes são profissionais de educação física que por terem obtido sucesso com o treinamento personalizado montaram um negócio para continuarem crescendo e aumentar sua margem de lucro. E talvez pelo pouco conhecimento específico da área administrativa se sentem intimidados a relatarem números da sua empresa. Todas já atingiram seu ponto de equilíbrio, se consideram financeiramente estáveis e já alcançaram seu *payback*.

Mas o que é em comum em todos é o espaço pequeno, ambiente agradável, fresco e *clean*. A divulgação se baseia no “*boca-a-boca*”, sem nenhuma estratégia de marketing de peso ou significativa, financeira e quantitativamente dizendo. Na grande maioria são contratados profissionais formados para trabalhar e em algumas junto com estagiários.

6 PRODUTOS E SERVIÇOS

6.1 Ciclo de Vida do Serviço

O ciclo de vida do serviço começa com a apresentação dos planos e a venda, em seguida o aluno escolhe seus horários de treinamento e faz a avaliação física-funcional inicial. A partir da avaliação será estruturado o microciclo (planejamento semanal do treino a ser executado), o mesociclo (planejamento mensal) e o macrociclo (planejamento semestral) de treinamento onde serão definidos a forma do treino a ser feito, a periodização, as mudanças planejadas e os objetivos a serem alcançados pelo aluno e os períodos de reavaliação (que não deverão ser maiores que 45 dias) para controle dos resultados e da estrutura seguida do treinamento.

6.2 Estratégia do Serviço

O treinamento personalizado já tem como vantagem competitiva em relação aos outros exercícios físicos a eficiência nos resultados e a motivação devido ao acompanhamento especializado e a relação emotiva estreita entre professor e aluno. E com isto gera uma divulgação “boca-a-boca” intensa, a um custo zero e que traz um retorno maior que a maioria das outras estratégias.

6.3 Produtos Iniciais

Dentre os serviços oferecidos terão os planos de:

*Personal Triplo= será o serviço principal da clínica, onde será feito treinamentos em grupos de três pessoas, podendo ser de duas a cinco vezes na semana, com horários definidos;

*Personal Individual= plano de treinamento individual, podendo ser de duas a cinco vezes na semana com horário marcado, não podendo ter na clínica mais que dois alunos neste plano no mesmo horário;

*Personal Day= planos vendidos por dia, visando principalmente atender pessoas que não residam ou trabalhem na cidade ou na região e queira fazer poucos ou somente um dia de treinamento na clínica. Não terá horário definido para o treinamento devido à contratação e utilização imediata do serviço, mas dependerá da disponibilidade dos professores e do número de alunos na clínica neste horário;

*Personal Acqua= plano de treinamento aquático, individualizado ou em grupos de no máximo três pessoas, visando atender principalmente clientes com necessidades especiais (grávidas, idosos, indivíduos com lesões ortopédicas...). Esta modalidade ficará dependente do local a ser escolhido;

*Personal Flex= plano de treinamento individualizado acompanhado de tratamento estético, nutricional ou fisioterápico. Podendo ser de quatro a seis vezes por semana e estes dias ficarão divididos em pelo menos três dias de treinamento e o restante de tratamento com horários marcados;

*Avaliação física= testes, medidas e análise feita por educador físico a fim de mensurar as capacidades físicas do aluno e a sua composição corporal;

*Avaliação fisioterápica= testes, medidas e análise feita por fisioterapeuta a fim de mensurar as capacidades físicas do aluno e o alinhamento e fragilidades corporais;

*Avaliação nutricional= entrevista feita por nutricionista a fim de colher dados para a estruturação de uma dieta nutricional balanceada, que o aluno fará em casa, para acelerar os seus resultados;

*Aluguel do salão de musculação para pessoais externos= taxa cobrada para educadores físicos que queiram usa o espaço e aparelhagem da AIDA para o treinamento de outros alunos.

6.4 Benefícios e Características do Serviço

Os músculos são os motores do corpo. Entretanto, com o passar dos anos ocorre uma significativa diminuição da massa muscular magra, o que resulta na queda de força. Segundo Aoyagi e Shephard (1992) citado por Bueno (2010), pode-se atribuir estas alterações ao declínio do número e do tamanho das fibras musculares e à redução da área de seção transversa do músculo. Para Hayflick (1996) citado por Bueno (2010), a musculatura diminui cerca de 30 a 40% nos homens e em menor grau nas mulheres, entre os 30 e 80 anos.

Shepard (1997), Evans (1993) e Fiatarone (1994) citado por Bueno (2010), apresentam alguns fatores que alteram a força nos indivíduos em fase de envelhecimento:

- Alteração músculo – esquelética (sarcopenia, aumento de gordura intramuscular e diminuição da atividade ATPase de miosina);

- Acúmulo de doenças crônico-degenerativas;
- Medicamentos utilizados em diferentes doenças;
- Redução de secreções hormonais;
- Atrofia por desuso.

Nas alterações do sistema nervoso, Hakkinem et al. (1995) citado por Bueno (2010), coloca que a diminuição seletiva das fibras musculares provocadas pelo envelhecimento pode ser resultado do processo degenerativo causado pela perda de contato entre as fibras e o nervo. Os ganhos iniciais de força com o treinamento resultam na eficiência da condução nervosa, melhorando o estímulo muscular.

A perda de força está diretamente relacionada à influência genética e ao estilo de vida das pessoas. Klitgaard et al. (1990) citado por Bueno (2010), constataram que as pessoas que envelhecem praticando exercícios físicos com pesos conseguem conservar melhor a massa muscular e a agilidade, quando comparadas com pessoas que envelhecem praticando exercícios aeróbicos.

Segundo Hurley e Roth (2000), Fleck e Kraemer (1999) citado por Bueno (2010), os benefícios do treinamento de musculação são:

- Aumento no tamanho das fibras musculares;
- Aumento na secção transversa do músculo;
- Diminuição do percentual de gordura;
- Aumento da força muscular;
- Melhora dos aspectos neurais;
- Redução dos fatores que causam quedas;
- Redução da resistência à insulina;

- Normalização dos níveis de pressão sanguínea;
- Diminuição da sarcodínea;
- Melhora da postura corporal;
- Manutenção ou melhora da densidade mineral óssea;
- Aumento do padrão metabólico;
- Melhora da estética corporal;
- Melhora dos aspectos cognitivos;
- Melhora da integralização e socialização;

Diante das colocações acima, observa-se que, mesmo em idade avançada, podem-se evitar inúmeras patologias com a prática da musculação, obtendo melhora da qualidade de vida e redução dos riscos de lesões e o treinamento melhor acompanhado e mais específico tende a potencializar estas características e estes benefícios.

6.5 Alianças Estratégicas

Serão planejadas parcerias com profissionais da saúde como médicos, fisioterapeutas, nutricionistas e esteticistas para complementar os serviços prestados pela AIDA.

A Clínica oferecerá avaliações fisioterápicas, tratamentos para reabilitação física e cardiovascular com fisioterapeutas, procedimentos estéticos com o acompanhamento do fisioterapeuta, avaliações e acompanhamentos nutricionais, procedimentos de estética em geral.

6.6 Critérios de Seleção de Serviços

Os serviços pré-escolhidos se manterão ou serão excluídos das opções de plano da clínica de acordo com a sua procura pelos alunos. Cada plano tem que se manter por si só para continuar ativo, ou seja, se uma modalidade não trouxer retorno financeiro para a empresa não se justificará mantê-la. Novos planos serão estruturados de acordo também com a procura do mercado e das novidades da área.

6.7 Custos

Como inicialmente não serão contratados funcionários, os sócios, por serem profissionais da área, serão responsáveis por executar todas as funções técnicas na empresa. Cada um receberá o pró-labore mais um valor proporcional ao número de horas que trabalhar na empresa que será proporcional ao valor de mercado da hora/aula de um treinamento personalizado.

Inicialmente do valor bruto do plano de cada aluno, serão retirados 40% para cobrir despesas da empresa, 10% para serem reinvestidos na empresa e os 50% restante para os sócios responsáveis pelo treinamento do aluno.

Os planos terão os seguintes valores:

Plano	1x/sem	2x/sem	3x/sem	4x/sem	5x/sem
Personal Trio	X	R\$180,00	R\$280,00	R\$370,00	R\$440,00
Personal Individual	X	R\$400,00	R\$585,00	R\$756,00	R\$836,00
Personal Day	R\$60,0	X	X	X	X
Personal Aqua	X	R\$120,00	R\$195,0	X	R\$330,0
Personal Flex	X	X	R\$702,00	R\$907,00	R\$1.003,00
Planos extensos ganham desconto: Trimestral= 5%, Semestral= 7% e Anual=10%					

Das taxas de avaliação física, fisioterápica e nutricional e da taxa para personal externo do valor bruto será retirado o percentual de cada profissional

autônomo e o restante irá também para cobrir custos da academia e reserva para investimentos. Os valores destes serviços serão:

Serviço	Preço	% repassado para AIDA
Avaliação Física	R\$50,00	60%
Avaliação Fisioterápica	R\$50,00	60%
Avaliação Nutricional	R\$100,00	50%
Reavaliação Física	R\$35,00	50%
Reavaliação Fisioterápica	R\$35,00	50%
Reavaliação Nutricional	R\$60,00	50%
Taxa personal externo 1 a 2x/sem	R\$100,00	100%
Taxa personal externo 3 a 4x/sem	R\$120,00	100%
Taxa personal externo 5 a 6x/sem	R\$150,00	100%

Dentre os outros custos terão os gastos com a manutenção e conserto dos equipamentos que terão os gastos valores aumentados proporcionalmente ao número de alunos, devido ao aumento das horas de uso assim como luz, água, materiais de limpeza, higiene pessoal e de escritório.

6.8 Serviços pós-venda

Dentro dos procedimentos da pós-venda será feita a pesquisa individual de satisfação do cliente trimestralmente, ligações semanais para os alunos infreqüentes, anamnese diária com o professor, distribuição de presentes da Aida (blusas, squeease, toalhas...) nas datas especiais (natal, aniversário, dia das mães, páscoa...) e nas renovações de planos.

E também as avaliações físicas a cada 45 dias, que traçará melhor os resultados esperados e obtidos pelo aluno para aumentar a sua satisfação com relação ao serviço contratado.

7 PLANO DE MARKETING

7.1 Produto

O serviço de treinamento personalizado vem se estabilizando no mercado como a maneira mais rápida e segura de ter resultados efetivos na saúde e duradouros na estética. A clínica de treinamento personalizado em pequenos grupos vem como uma alternativa de procedimento mais eficaz, motivador e seguro do que o salão de musculação normal e mais barato do que o treinamento individual.

O serviço vem com o diferencial de ser realizado por profissionais pós-graduados e experientes no mercado, além de já terem um público fiel na região. E também o serviço terá a vantagem de estar agregado a outros serviços, como os de fisioterapeutas e nutricionistas, que potencializam os resultados esperados.

7.2 Preço

O preço será definido de acordo com as despesas da clínica, custos do local e dos professores, e com o lucro mínimo esperado, mas não deixará de acompanhar o preço médio da região sendo também maior que as principais academias e menor que a média cobrada por pessoais da região.

7.3 Praça

O público desta região é de classe média alta, escolaridade alta (o que conseqüentemente reflete no aumento da preocupação com a saúde e o bem

estar, os gastos com atividade física acabam sendo considerados como investimento no corpo e no futuro e não como serviço supérfluo) e já acostumados com a rotina de atividade física, uma vez que a região tem vários espaços de atividade ao ar livre e eles sempre estão bem movimentados.

Os sócios já têm uma clientela nesta região, são conhecidos por este público por já terem trabalhado em algumas academias ali e conhecem bem o público da região devido a esta experiência.

O local escolhido será em uma região central do bairro, próximo de centros de comércio e de grande fluxo da população local. Não será nas grandes avenidas para não onerar no valor do aluguel, mas será próximo delas. A entrada do empreendimento será bem visível e de fácil acesso, bem como o estacionamento.

Dentro da empresa será um local limpo, arejado e com a decoração bem trabalhada sem sobrecarregar o visual do ambiente. A recepção e as salas de avaliação serão separadas da sala de musculação e esta será no mesmo espaço do treinamento cardiovascular, para permitir que o professor esteja sempre próximo de todos os alunos presentes.

7.4 Promoção

Mensal ou bimestralmente serão feitas promoções com as taxas de matrícula, que terão descontos de acordo com cada época, sempre que houver um período de baixo número de matrículas (o que é comum em férias e datas próximas a feriados).

Serão feitas com empresas vizinhas parcerias que tragam descontos, brindes ou vantagens para os alunos da AIDA e com isso também aumenta a divulgação do nome da empresa. Como também serão feitos contratos de convênios com as empresas vizinhas para que seus funcionários tenham descontos dentro da AIDA, aumentando assim a captação de novos alunos

Além da panfletagem, das propagandas de mesa e em jornais da região, serão distribuídos para o público alvo *vouchers* de “test-training”, onde estas pessoas poderão fazer um ou dois dias de treinamento a custo zero para conhecerem a empresa e o serviço.

8 PLANO FINANCEIRO

8.1 Investimento Inicial

O investimento inicial esta em torno de R\$90.000,00 a R\$120.000,00 e este valor foi estimado através de pesquisa de empresários da área e de orçamentos feitos com empresas diversas. Estes investimentos foram distribuídos em:

*Reforma do local = R\$20.000,00 - Construção/reforma de vestiários, da sala de avaliação e da recepção.

*Material de divulgação= R\$6.000,00 - Panfletos, folhetos de apresentação, cartão de visita e squeeze, camisas, toalhas de rosto para presentear os alunos.

*Material de escritório= R\$5.000,00 - Computador, multifuncional (fax, telefone, copiadora e impressora), fichas, materiais de escritório (suportes, canetas, lápis, folhas, borrachas, durex, corretivos, régua, apontadores, colas, tesouras, estiletes, post-it...)

*Material de limpeza=500,00 - Produtos de limpeza geral (vassoura, rodo, pano de chão, sabão em pó, detergente, desinfetante, cloro, perfex, bom ar) e produtos para uso dos alunos no vestiário e no salão de treinamento (sabonete líquido, papel higiênico, papel toalha, álcool).

*Móveis= R\$6.000,00 – bancada para recepção com cadeiras, sofá para recepção, maca e mesa com cadeiras para sala de avaliação, bancada do salão de musculação, bebedouro.

*Aparelhagem= R\$80.000,00 - Abdominal prancha, banco adutor, banco abductor, banco extensor, mesa flexora, agachamento guiado, leg press 80°, supino inclinado e reto, supino declinado, banco regulável 0 a 90°, cross over, pulley com remada, voador, esteira, bicicleta sentada, bicicleta, elíptico, caneleiras (1, 2, 3, 5, 10, 15 kg), halteres (1 a 15, 20, 25, 30 kg) e colchonetes.

O empréstimo para o investimento inicial será solicitado pelo *Proger* que pode financiar até 80% do valor do projeto, pode financiar até R\$200 mil, tem prazo de até 72 meses, incluindo carência de até 12 meses, taxa de TJLP (Taxa de Juros de Longo Prazo) mais 2,50% efetivos ao ano (taxa equivalente de 0,69% ao mês) e garantias complementares do *Fampe* ou do *Funproger* em 80% do valor financiado.

8.2 Receitas

As receitas virão das matrículas de novos alunos, das mensalidades, das avaliações físicas, fisioterápicas e nutricionais, taxas de pessoais externos e venda de lanches. O valor médio ficará em R\$15.000,00/mês, que é a média para 50 alunos ativos.

8.3 Custos e Despesas

As despesas serão os impostos, aluguel, pagamentos da faxineira e dos estagiários, taxas do CREF, luz, água, materiais de limpeza, materiais de escritório, materiais e ações de divulgação e pro labore dos sócios. O valor médio ficará em R\$5.000,00/mês, para a média de 50 alunos ativos.

8.4 Ponto de Equilíbrio

A clínica pagará os seus custos e despesas com 20 a 25 alunos ativos em média. Espera-se que atinja o ponto de equilíbrio no quarto mês de funcionamento, sendo que metade dele deverá ser alcançado antes do segundo mês.

Para obter estes dados que acabei de descrever nos tópicos acima também foram feitas planilhas financeiras de fluxo de caixa - comercial, mensal e anual, de onde se extraiu um gráfico para análise de sensibilidade do VPL X TIR e os valores do TIR que é 17,29%aa, do VPL que é R\$22.360,44, do payback que é de 2,4 anos e a exposição máxima de R\$130.619,93. Todos estes dados estão expostos nos quadros e planilhas do ANEXO.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como conclusão pode dizer que o setor (serviços relacionados com atividade física orientada) está em crescimento, o segmento (treinamento físico personalizado) apesar de novo é bem visto por profissionais de setores relacionados como médicos, fisioterapeutas e nutricionistas, e que vem crescendo como todo o setor, talvez até mais.

E este é um projeto economicamente viável e que poderá iniciar suas atividades em um prazo de três meses a iniciar do fechamento do imóvel a ser locado. E a partir daí definir as despesas para reforma do local e compra dos móveis e aparelhagem, a abertura da empresa, a liberação do empréstimo, começo das reformas e compras, contratação e treinamento dos funcionários e começo das ações de divulgação.

Como grande parte das pequenas empresas irá ser necessária um grande esforço e disponibilidade de tempo dos sócios para garantir o bom andamento e a estabilidade da empresa, inclusive no trabalho técnico do dia-a-dia. A experiência dos sócios na área ajudará no sucesso do negócio e a constante presença e participação no dia-a-dia minimizará a inexperiência como empreendedores.

10 REFERÊNCIAS

BRAMANTE, A. C. Gestão do Lazer: Gestão Estratégica de Negócios de Lazer. Brasília: SESI/DN, 2006

BUENO, F. Porque o treinamento é importante para o idoso. <http://www.proximus.com.br/news/?q=node/108>. Acesso em 18/12/09 as 11:06.

CRUZ, R., FORNER, C. & LIBERMANN, N. M. L. Perfil de Pequenas Empresas Brasileiras Atendidas pelo Programa Empretec do SEBRAE e Seus Empreendedores In: José Previdelle, Vilma Meurer Sela (Org.). Empreendedorismo e Educação Empreendedora. Maringá: Unicorpore, 2006

DOLABELA, F. O Segredo de Luísa. 2ª edição, São Paulo: Cultura Editora Associados, 1999.

DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo. 2ª edição, Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2005.

GUIMARAES, L. V. M. Maturidade em Gestão de Pessoas e Desempenho em Academias de Ginástica: Uma análise a partir do People Capability Model (P-CMM). Minas Gerais: UFMG/CEPEAD, 2009 (Dissertação de mestrado)

IHRSA. ¿Por qué se va la gente? Estudios de casos e investigaciones sobre retención de socios y mercadotecnia a ex socios de clubes. *Why people quit*. Boston: International Health, Racquet and Sportsclub Association.1998

MACHADO, M. A., MACHADO, E. C. A. & HUBNER, D.B. Gestão do Lazer: Administração aplicada ao Lazer. Brasília: SESI/DN, 2006

RODIGUES, J. D. Treinamento de Força na Terceira Idade. http://www.botucatu.sp.gov.br/artigos/artigos/treinamento_forca_3a_idade.prn.pdf. Acesso em 18/12/09 as 11:06

SABA, F. & PIMENTA, M.T. Vendas e retenção: 83 lições para academias e clubes esportivos. São Paulo: Phorte Editora, 2008

SEBRAE. Idéias de Negócios em Academia de Ginástica http://www.sebrae.com.br/setor/servicos/segmentos-apoiados/academias-de-ginastica/integra_ideia?id=A3BCB98B64631374832574D300497524&campo=impNeg. Acesso em 10/11/2009 as 10:58h

SEBRAE. Idéias de Negócios em Personal Trainer http://www.sebrae.com.br/setor/servicos/segmentos-apoiados/academias-de-ginastica/integra_ideia?id=6DDB69C3AF6425158325736E0072A50D&campo=impNeg. Acesso em 10/11/2009 as 11:23h

VEIGA, R. T. Gestão do Lazer: Gestão de Serviços de Lazer. Brasília: SESI/DN, 2006

11 ANEXOS

Planilha financeira de Fluxo de Caixa - Anual

		Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
	RECEITA BRUTA	R\$ 98.150,00	R\$ 130.140,00	R\$ 210.240,00	R\$ 234.720,00	R\$ 250.800,00
	Vendas de planos	R\$ 85.200,00	R\$ 110.400,00	R\$ 160.680,00	R\$ 175.080,00	R\$ 189.480,00
	Personal individual	R\$ 12.950,00	R\$ 19.740,00	R\$ 49.560,00	R\$ 59.640,00	R\$ 61.320,00
	IMPOSTOS SOBRE VENDA	R\$ (4.642,50)	R\$ (6.155,62)	R\$ (9.944,35)	R\$ (11.102,26)	R\$ (12.260,16)
0,65%	PIS	R\$ 637,98	R\$ 845,91	R\$ 1.366,56	R\$ 1.525,68	R\$ 1.684,80
3,00%	COFINS	R\$ 2.944,50	R\$ 3.904,20	R\$ 6.307,20	R\$ 7.041,60	R\$ 7.776,00
0,38%	CPMF	R\$ 1.060,02	R\$ 1.405,51	R\$ 2.270,59	R\$ 2.534,98	R\$ 2.799,36
	RECEITA LÍQUIDA	R\$ 93.507,51	R\$ 123.984,38	R\$ 200.295,65	R\$ 223.617,74	R\$ 238.539,84
	CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R\$ (2.340,00)	R\$ (45.398,40)	R\$ (48.698,40)	R\$ (48.698,40)	R\$ (48.698,40)
3,25%	Água	(R\$ 2.160,00)	(R\$ 2.160,00)	(R\$ 2.160,00)	(R\$ 2.160,00)	(R\$ 2.160,00)
	Luz	(R\$ 2.640,00)	(R\$ 2.640,00)	(R\$ 2.640,00)	(R\$ 2.640,00)	(R\$ 2.640,00)
	Telefone	(R\$ 1.920,00)	(R\$ 1.920,00)	(R\$ 1.920,00)	(R\$ 1.920,00)	(R\$ 1.920,00)
	Tarifas bancárias	(R\$ 1.440,00)	(R\$ 1.440,00)	(R\$ 1.440,00)	(R\$ 1.440,00)	(R\$ 1.440,00)
	Impostos	(R\$ 1.200,00)	(R\$ 1.200,00)	(R\$ 1.200,00)	(R\$ 1.200,00)	(R\$ 1.200,00)
	Gasolina	(R\$ 2.400,00)	(R\$ 2.400,00)	(R\$ 2.400,00)	(R\$ 2.400,00)	(R\$ 2.400,00)
	Gastos com veículo	(R\$ 4.800,00)	(R\$ 4.800,00)	(R\$ 4.800,00)	(R\$ 4.800,00)	(R\$ 4.800,00)
	Equipamentos	(R\$ 2.400,00)	(R\$ 2.400,00)	(R\$ 2.400,00)	(R\$ 2.400,00)	(R\$ 2.400,00)
	Mídia (panfletos)	(R\$ 2.400,00)	(R\$ 2.400,00)	(R\$ 6.000,00)	(R\$ 6.000,00)	(R\$ 6.000,00)
	Suprimentos e Acessórios	(R\$ 9.600,00)	(R\$ 9.600,00)	(R\$ 9.600,00)	(R\$ 9.600,00)	(R\$ 9.600,00)
	Encargos trabalhistas e do conselho de EF	(R\$ 7.560,00)	(R\$ 7.560,00)	(R\$ 7.560,00)	(R\$ 7.560,00)	(R\$ 7.560,00)
	Equipamentos (depreciação)	(R\$ 5.918,40)	(R\$ 5.918,40)	(R\$ 5.918,40)	(R\$ 5.918,40)	(R\$ 5.918,40)
1%	Imóvel (depreciação)	(R\$ 660,00)	(R\$ 660,00)	(R\$ 660,00)	(R\$ 660,00)	(R\$ 660,00)
	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R\$ 91.167,51	R\$ 78.585,98	R\$ 151.597,25	R\$ 174.919,34	R\$ 189.841,44
	CUSTOS E DESPESAS	R\$ (86.400,0)	R\$ (86.400,00)	R\$ (86.400,00)	R\$ (86.400,00)	R\$ (86.400,00)

		FIXAS						
		Aluguel	R\$ (42.000,0)	R\$ (42.000,00)	R\$ (42.000,00)	R\$ (42.000,00)	R\$ (42.000,00)	
		Salários	R\$ (36.000,0)	R\$ (36.000,00)	R\$ (36.000,00)	R\$ (36.000,00)	R\$ (36.000,00)	
		Professor e estagiários	R\$ (6.000,00)	R\$ (6.000,00)	R\$ (6.000,00)	R\$ (6.000,00)	R\$ (6.000,00)	
		Contador	R\$ (2.400,00)	R\$ (2.400,00)	R\$ (2.400,00)	R\$ (2.400,00)	R\$ (2.400,00)	
		EBITDA	R\$ 4.767,51	R\$ (7.814,02)	R\$ 65.197,25	R\$ 88.519,34	R\$ 103.441,44	
		-IR e CSLL	(R\$ 2.462,86)	(R\$ 3.121,09)	(R\$ 4.839,98)	(R\$ 5.398,13)	(R\$ 5.437,80)	
Base calc.	8%	15%	IR	R\$ 1.177,80	R\$ 1.561,68	R\$ 2.522,88	R\$ 2.816,64	R\$ 3.110,40
		10%	A.IR	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
	12%	9%	CSLL	R\$ 1.060,02	R\$ 1.405,51	R\$ 2.270,59	R\$ 2.534,98	R\$ 2.799,36
			LUCRO LÍQUIDO	R\$ 2.304,65	R\$ (10.935,11)	R\$ 60.357,26	R\$ 83.121,22	R\$ 98.003,64
			-Investimentos	R\$ (85.850,00)	R\$ 5.940,00	R\$ 20.000,00	R\$ -	R\$ -
			Abertura e Reforma da clínica	R\$ (20.000,00)	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
			Suprimentos e Acessórios	R\$ (10.000,00)	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
			Equipamentos	R\$ (70.000,0)	R\$ -	R\$ 20.000,00	R\$ -	R\$ -
			Ampliação (29º mês)	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
			Aportes	R\$ 11.550,00	R\$ 8.540,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -

FLUXO CAPITALIZADO

FLUXO DE CAIXA	R\$(143.956,78)	R\$ (11.059,06)	R\$ 74.511,28	R\$ 75.935,27	R\$ 98.726,10
FLUXO DE CAIXA ACUMULADO	R\$(143.956,78)	R\$(155.015,84)	R\$ (80.504,56)	R\$ (4.569,30)	R\$ 94.156,81
	0	1	2	3	4

VPL		R\$ 22.360,44	
TIR		17,29%	aa
PAYBACK		2,4	
TAXA REQUERIDA		12%	aa
		5%	inadimplencia

1,34%

tir mês	1,34%
---------	-------

VPL	R\$ 22.360,44	
TIR	17,29%	aa
PAYBACK	2,4	anos
EXPOSIÇÃO MÁXIMA R\$ (130.619,93)		

ANALISE DE SENSIBILIDADE VPL X TIR

TAXA	VPL
2%	R\$ 79.582,08
5%	R\$ 59.912,66
10,0%	R\$ 32.051,64
15,0%	R\$ 9.143,52
17,3%	R\$ 0,00
18,0%	(R\$ 2.677,65)
19,0%	(R\$ 6.340,05)
25,0%	(R\$ 25.799,74)
35,0%	(R\$ 50.677,99)
45,0%	(R\$ 68.902,64)
50,0%	(R\$ 76.212,57)
55,0%	(R\$ 82.581,84)
60,0%	(R\$ 88.159,43)
70,0%	(R\$ 97.403,16)

