

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do tema

Atualmente o universo empresarial pertence àquelas pessoas que conseguem identificar boas oportunidades de mercado e aproveitá-las, ou seja, aos empreendedores que devem pensar bem sobre todos os fatores que permeiam seus negócios para realizarem um planejamento bem organizado de sua empresa antes de concebê-la.

Os empreendedores encontram-se diante de um novo mundo dos negócios no qual é impossível criar ou manter uma empresa sem que antes seja elaborado um detalhado plano de negócios.

Atualmente inúmeras empresas funcionam bem sem um plano de negócios, no entanto, essa é uma opção muito arriscada e limitada, pois o planejamento é importante para que todo o investimento feito no negócio gere o retorno e os resultados esperados.

Um plano de negócios é um documento que descreve por escrito quais os objetivos de um negócio e quais passos deve ser dados para que estes objetivos sejam alcançados, diminuindo dessa forma, os riscos e as incertezas inerentes a qualquer empresa. Um plano de negócios permite identificar e restringir os erros de uma empresa no papel, para que eles não sejam cometidos no mercado.

Frente a estas questões, o presente trabalho consiste na elaboração de um plano de negócios para a análise da viabilidade da abertura de uma academia de ginástica, na cidade de Belo Horizonte, no bairro Goiânia, região nordeste de Belo Horizonte.

O trabalho será importante para o empreendedor responsável pelo trabalho concluir se a idéia da abertura do negócio é viável e para possibilitar a compilação de informações detalhadas do setor como produtos e serviços que serão oferecidos, clientes, concorrentes, fornecedores e principalmente sobre os pontos fracos e fortes do negócio.

O trabalho contém a justificativa do plano de negócio, os objetivos específicos a serem atingidos com o trabalho e todas as características da academia de ginástica bem como sua forma de operar, sua estratégia, seu plano para conquistar uma fatia de mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros.

1.2 Justificativa

Esse trabalho se justifica devido ao desejo do empreendedor responsável por ele de iniciar os trabalhos de uma academia de ginástica, dado o fato de que ele é um profissional da área de Educação Física com pós-graduação na área de Gestão de Negócios, sendo assim a elaboração do plano de negócios é crucial para a verificação da viabilidade da abertura de uma academia de ginástica no bairro Goiânia na cidade de Belo Horizonte, para que as incertezas do negócio sejam reduzidas e ele seja mais bem planejado possível.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivos Específicos do Trabalho

O principal objetivo do plano de negócio é o de analisar a viabilidade da abertura de uma academia de ginástica no bairro Goiânia na cidade de Belo Horizonte.

1.3.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos do trabalho são:

- ◆ Realizar um plano estratégico através da análise de dados e informações do mercado, das necessidades dos clientes com relação ao tipo de serviço que esperam da academia por meio da observação de características do ambiente de negócios como oportunidades, ameaças e outras;
- ◆ Organizar informações como localização, serviços oferecidos, proprietário da empresa e outras para descrever e caracterizar a empresa;
- ◆ Traçar como será gerenciada a empresa e organizar dentro dela, as funções de cada colaborador;
- ◆ Traçar como será a estrutura e a gerência do negócio;

- ◆ Preparar um plano de marketing para definição das estratégias de propaganda a serem utilizadas, política de preços dos serviços prestados, dentre outras;
- ◆ Preparar uma análise financeira da empresa onde contenha informações relacionadas à necessidade de capital, fluxo de caixa com horizonte de três anos, balanços, ponto de equilíbrio e outras.
- ◆ Organizar toda formatação e modelagem da academia de ginástica;
- ◆ Fazer o levantamento do investimento necessário para abertura da academia de ginástica;

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Análise de Viabilidade

A análise de viabilidade pode ser entendida como um estudo técnico ligado à área financeira que tem por objetivo determinar as possibilidades de sucesso econômico e financeiro de um determinado projeto, seja ele de investimento, ou lançamento de um novo produto, a entrada num novo mercado ou um projeto de reestruturação organizacional segundo do site www.gerenciamento.ufba.br/. Por meio deste estudo, são efetuadas previsões dos proveitos e dos custos gerados pelo projeto e calculados diversos indicadores de viabilidade, baseados na avaliação dos fluxos de tesouraria gerados, entre os quais, a taxa interna de rentabilidade (TIR), o valor atual líquido (VAL) e o prazo de recuperação de investimentos (PRI) ou payback period. De forma a avaliar a força do projeto, poderá ainda ser efetuada uma análise de sensibilidade.

Ainda segundo o autor, as análises de viabilidade são necessárias para servirem de base para a tomada de decisões dos gestores (as suas conclusões podem determinar a realização ou não de um determinado investimento, por exemplo), mas também podem ser requeridas pelos diferentes financiadores da empresa e do projeto tais como acionistas, bancos, instituições, gestoras de programas de apoio, ou seja, pessoas interessadas no negócio.

2.2 O Plano de Negócio

Segundo Dornelas (2010), de acordo com o pensamento moderno, o uso de planos de negócios é um processo dinâmico, sistêmico, participativo e contínuo para a determinação das ações da empresa, de seus objetivos e de sua estratégia. Trata-se de um instrumento relevante que possibilita a empresa lidar com as adversidades do ambiente interno e externo e para contribuir com o sucesso das organizações, além disso, é uma ferramenta que une a estratégia com a realidade empresarial. O plano de negócios é um documento vivo, no sentido de que deve ser constantemente revisto e atualizado para que seja útil na consecução dos objetivos dos empreendedores e de seus sócios, se esses existirem.

O plano de negócios é um documento que tem como objetivo o de estruturar as principais idéias e opções que o empreendedor analisará para decidir sobre a viabilidade da empresa a ser criada, mas também pode ser utilizado como uma ferramenta de marketing interno e de gestão ou para comunicar o conteúdo da empresa para possíveis investidores que podem, através da análise das informações da empresa, decidir por aplicar ou não, recursos no empreendimento.

Um projeto ou empreendimento pessoal ou corporativo pode ser estruturado e administrado de diversas maneiras, mas se o empreendedor pretende buscar capital ou recursos com investidores, bancos, incubadoras ou outros órgãos de fomento, ou se pretende convencer outros parceiros a investir na sua idéia, colocar na ponta do lápis, um plano de negócios passa a ser fundamental.

Existem muitos conceitos de planos de negócios, cada um em seu próprio contexto. No âmbito deste trabalho, será considerado que o Plano de Negócios é um documento que agrega e sistematiza informação prática e atualizada para a concretização de um projeto e para a previsão e solução de seus problemas.

Ainda segundo Dornelas (2010), a cultura de planejamento não está totalmente difundida no Brasil, ao contrário de outros países, como, por exemplo, nos Estados Unidos, onde o Plano de Negócios é o passaporte e o pré-requisito básico para a abertura e gerenciamento do dia a dia de qualquer negócio, independente de seu porte.

Como documento em si, o plano de negócios não é dos mais complexos, e existem inúmeros modelos, embora eles resolvam só a parte mais fácil do problema.

O Plano de Negócios é composto por várias seções que se relacionam e permitem um entendimento global do negócio de forma escrita e em poucas páginas.

2.3 Para Quem é Feito o Plano de Negócio

De acordo com Dornelas (2010), o Plano de Negócios serve como um cartão de visitas da empresa e como um instrumento de apresentação do negócio de forma resumida, mas que carrega em si todas as principais características do empreendimento.

Segundo Hochman; Ramal, Andrea; Ramal, Slivina; Salim (2005), o plano de negócios é dirigido à públicos diferentes, dentre elas, aos sócios da empresa. Afinal, eles estão envolvidos na instituição e precisam ter ciência de todos os possíveis riscos que irão correr se investirem na empresa ou do lucro que poderão obter.

O plano interessa também para uso interno na empresa, pois ele funciona como uma ferramenta que pode ser utilizada para convencer os empregados dos benefícios dos quais eles também irão usufruir.

Ainda de acordo com Hochman; Ramal, Andrea; Ramal, Slivina; Salim, 2005, o plano deve ser construído de tal forma que os empregados sejam convencidos de que irão ganhar junto com a empresa.

Conforme os autores, outro público-alvo do plano de negócios são os investidores que podem perceber através do estudo que apesar de ainda jovens, os empreendedores refletiram sobre todos os aspectos e comprovaram que têm uma idéia clara do que vão fazer; além de apresentarem boas perspectivas de resultados financeiros favoráveis, melhores do que os de empresas tradicionais. Assim, conseguem atrair o capital dos investidores para seus negócios.

Os investidores sabem que uma empresa jovem, bem planejada, resultado de uma idéia inovadora, pode crescer mais rápido do que uma empresa tradicional que já explora um mercado bastante congestionado por concorrentes.

De acordo com os estudiosos, para uma empresa que já está no mercado há algum tempo, é mais difícil atrair capitais de risco – chamados de venture capital – porque ela é julgada por critérios próprios de análise de empresas tradicionais.

Entretanto, mesmo nesse caso o plano de negócios pode ser decisivo: se uma empresa bem conceituada fizer um plano para desenvolver uma nova área ou um novo produto ou serviço, poderá atrair investidores de risco, estimulados pela competência que a empresa tem e pela oportunidade de se associar a ela em um negócio que ainda está se estruturando.

Justamente por isso, hoje em dia muitas empresas tradicionais têm valorizado a capacidade empreendedora de seus empregados. São eles que podem implantar novas unidades de negócios ou revigorar as existentes.

Existem, sobretudo em países onde o mercado de capitais é desenvolvido, fundos de ações que são especializados em investir em empresas jovens. Esses fundos têm dado muitas vezes resultados melhores que os fundos de ações que investem em empresas tradicionais. Foi esse o motivo de se criar nesses países, o hábito de investir em empresas que se constituíam em promessas de muito futuro: os planos de negócios sempre foram fundamentais para que tais investimentos fossem decididos.

Outros possíveis públicos para um Plano de Negócios seguem listados abaixo:

- ◆ Incubadoras de empresas: com o objetivo de se tornar uma empresa incubada;
- ◆ Sócios potenciais: para estabelecer acordos e direção;
- ◆ Parceiros: para estabelecimento de estratégias conjuntas;
- ◆ Bancos: para outorgar financiamentos;
- ◆ Intermediários: pessoas que ajudam a vender o seu negócio;
- ◆ Gerentes de marketing: para desenvolver planos de marketing;
- ◆ Executivos de alto nível: para aprovar e alocar recursos;
- ◆ Fornecedores: para outorgar crédito para compra de mercadorias e matéria – prima;
- ◆ Gente talentosa: que você deseja contratar para fazer parte da sua empresa;
- ◆ Os clientes potenciais: para vender o produto/serviço.

2.4 Estrutura de um Plano de Negócio

Um plano negócios, de acordo com Dornelas (2010), possui algumas partes segundo as quais deve ser estruturado como

a) Capa

A Capa, apesar de não parecer, é uma das partes mais importantes do Plano de Negócios porque é o primeiro item visualizado por quem lê o plano, devendo portanto ser feita de maneira limpa e com as informações necessárias e pertinentes.

b) Sumário

O sumário deve conter o título de cada seção do Plano de Negócios e a página respectiva onde se encontra.

c) Sumário executivo

O sumário executivo é um extrato competente e motivante do plano de negócios. Qual a área de negócios, qual o produto ou serviço, qual o mercado e que fatia desse mercado queremos obter, qual o investimento necessário, em quanto tempo vamos recuperar o dinheiro investido e qual o rendimento que vamos ter de nosso investimento em um prazo estabelecido? Tudo isso, sem explicar em detalhes, mas dito de maneira clara, objetiva e sucinta. Isso é o que deve o sumário executivo.

O sumário executivo é a principal seção do Plano de Negócios. Através do Sumário Executivo é que o leitor decide se continua ou não lendo o seu Plano de Negócios. Portanto, deve ser escrito com muita atenção, revisado várias vezes e conter uma síntese das principais informações que constam no seu Plano de Negócios. Deve ainda ser dirigido ao público alvo do plano e explicitar qual o objetivo do Plano de Negócios em relação ao leitor (ex.: requisição de financiamento junto a bancos, capital de risco, apresentação da empresa para potenciais parceiros ou clientes etc.). O Sumário Executivo deve ser a última seção a ser escrita, pois depende de todas as outras seções do plano para ser feita.

d) Planejamento Estratégico do Negócio

A seção de planejamento estratégico é onde são definidos os rumos de sua empresa, sua situação atual, suas metas e objetivos de negócio, bem como a descrição de visão e missão de sua empresa. É a base para o desenvolvimento e implantação das demais ações de sua empresa.

e) Descrição da Empresa

Nesta seção, a empresa deve ser descrita, seu histórico, crescimento/faturamento dos últimos anos, sua razão social, impostos, estrutura organizacional, localização, parcerias, serviços terceirizados e outras informações devem ser inseridas.

f) Produtos e Serviços

Nesta seção, devem ser descritos todos os produtos e serviços oferecidos, como são produzidos, ciclo de vida, fatores tecnológicos envolvidos, pesquisa e desenvolvimento, principais clientes atuais, se detém marca e/ou patente de algum produto e outros.

Os pontos importantes que constituem essa parte do plano de negócios são:

- ◆ Descrição clara de cada um dos serviços e produtos que a empresa vende;
- ◆ Descrição do mercado da empresa e as principais necessidades detectadas com os clientes que poderão ser resolvidas com as soluções oferecidas pela empresa;
- ◆ Definição dos competidores, comparação de suas soluções, seus produtos e serviços com os oferecidos pelos competidores. Quais os benefícios que fazem

com que os produtos e serviços oferecidos sejam mais vantajosos que os dos competidores.

- ◆ Análise dos custos para o fornecimento dos produtos e serviços e os preços que podem ser praticados no mercado.

De acordo com Hochman; Ramal, Andrea; Ramal, Slivina; Salim, 2005 para a fixação de produtos de vendas de um produto ou serviço, é importante saber que os preços não necessariamente podem ser estabelecidos a partir dos custos do produto ou serviço.

Isso significa que a fórmula de calcular preços de venda baseada em determinar o custo e fazer incidir sobre ele um fator que representaria o lucro está ultrapassada.

O que determina o preço de venda é o quanto o mercado está disposto a pagar por uma determinada mercadoria, mesmo que seja inferior ao seu custo para o fabricante.

Entretanto, é possível determinar o preço a partir do qual um produto pode ser lucrativo e definir um cenário segundo o qual se processariam as vendas.

Outros pontos que devem ser observados são:

- ◆ Avaliação das margens de podem ser praticadas nas vendas de seus produtos e serviços, lembrando que ainda segundo os autores, a margem bruta é a relação entre o lucro bruto (total das vendas menos o custo das mercadorias vendidas) e o total das vendas. Através da margem é possível analisar em quanto tempo poderão ser recuperados os investimentos feitos para a empresa operar.
- ◆ Análise da questão tecnológica envolvida com os produtos e serviços: qual a tecnologia usada e o seu grau de atualidade e volatilidade, qual a proteção legal de seus produtos (direitos de propriedade)?

g) Análise de Mercado

Na seção de análise de mercado, o empreendedor deve mostrar que conhece muito bem o mercado consumidor do seu produto/serviço e conquistar seus clientes, manter o interesse dos mesmos e aumentar a demanda. Devem ser abordados os métodos de comercialização, diferenciais do produto/serviço para o cliente, política de preços, projeção de vendas, canais de distribuição e estratégias de promoção/comunicação e publicidade.

Segundo Hochman; Ramal, Andrea; Ramal, Slivina; Salim, 2005, para a execução desse tipo de análise, deve-se fazer projeções sobre o mercado. Elas são feitas por instituições especializadas, que utilizam ferramental estatístico adequado, quando o mercado-alvo é de grande amplitude.

Quando o mercado-alvo é de menor amplitude, é possível realizar projeções com menor rigor estatístico, utilizado: entrevistas, mala-direta, publicações especializadas, visitas a feiras e exposições, relatórios e estatísticas publicadas, Internet.

É usual também elaborar as projeções de mercado para vários cenários (normalmente um otimista, um realista e um pessimista)

O mercado também pode ser segmentado para possibilitar a alocação dos recursos da empresa para uma parcela de mercado.

Cada segmento de mercado deve ser identificado com base em critérios bem definidos, de forma a permitir diferenciar a demanda de um segmento para outro.

Nessa parte do plano do plano de negócios, a concorrência deve ser caracterizada com relação às fatias de mercado que detém, as formas de se vender os produtos/serviços devem ser observadas, bem como os aspectos em relação aos quais, o mercado é mais sensível: se a preços, a prazos de entrega, ao prestígio da marca, às características do produto, ao suporte ao cliente, ao treinamento oferecido, à qualidade intrínseca do produto (não tem defeitos, tem um tempo médio entre falhas muito alto).

Uma análise dos pontos fracos e fortes da concorrência em relação à empresa também deve ser contemplada. Aspectos como produto, preço, canais de distribuição, reputação, gerência, posição financeira, tecnologia e segmentos de mercado em que operam, dominam ou pelos quais não se interessam, o grau de segmentação do mercado e o nível de sua segmentação.

Segundo os autores, as fontes de informação são diversas, variando desde a aquisição do produto concorrente e a análise, uma a uma, das características anunciadas, até a busca de informações necessárias com usuários, na literatura, em feiras e exposições, na Internet etc. Muitas vezes também são utilizados relatórios de avaliação e comparação entre produtos de diferentes concorrentes que são feitos por entidades idôneas e insuspeitas de pretender favorecer a um dos produtos.

Outro ponto importante da análise de mercado, é a pesquisa de mercado, um trabalho muito especializado. Em alguns casos, em se tratando de pequenos empresários, talvez seja necessário que ele mesmo realize a pesquisa. Alguns aspectos são fundamentais para o sucesso da pesquisa como:

- ◆ A escolha do modo adequado da amostra do mercado que irá envolver aspectos estatísticos, isto é, que tamanho da amostra é suficientemente adequado para representar o todo;

- ◆ Conhecimento do que se pretende saber na pesquisa e como transmitir adequadamente, através de perguntas que possam ser respondidas de modo fácil e rápido, evitando mal-entendidos;
- ◆ Conhecimento de como conduzir a pesquisa, isto é, as entrevistas com a população a ser pesquisada;
- ◆ Conhecimento de como realizar a apuração da pesquisa a partir dos dados obtidos.

h) Plano Financeiro

Deve apresentar em números todas as ações planejadas e as comprovações, através de projeções futuras, de sucesso do negócio. Deve conter itens com fluxo de caixa com horizonte de três anos, balanço, ponto de equilíbrio, necessidade de investimento, lucratividade prevista, prazo de retorno sobre investimentos e outros.

i) Anexos

Deve conter todas as informações relevantes para um melhor entendimento do plano de negócio. Por isso, não tem um limite de páginas ou exigências a serem seguidas. A única informação que não pode faltar nesse item é a relação dos curriculum vitae dos sócios da empresa. Informações como foto dos produtos, plantas de localizações, roteiro e resultados completos das pesquisas de mercado realizadas, material de divulgação, catálogo, planilhas financeiras e outros.

2.5 Tamanho de um Plano de Negócio

De acordo com Dornelas (2010), não existe um tamanho ideal ou quantidade exata de páginas para o Plano de Negócios. O que se recomenda é escrever o plano de acordo com as necessidades do público-alvo ao qual ele se destina. Se o leitor vir a ser um gerente de banco ou um investidor, por exemplo, ele dará mais ênfase para a parte financeira do plano. Se o leitor for uma instituição de fomento ou governamental, esta enfocará porque você está requisitando a quantidade de recursos solicitada, onde aplicará e como a empresa retornará o capital investido. Se for um parceiro, este atentar-se-á mais para a sua análise de mercado e oportunidades de grandes lucros. Se for um fornecedor, este atentar-se-á para a saúde financeira da empresa, sua carteira de clientes, o crescimento do negócio. Enfim, a estratégia e a

quantidade de páginas do Plano de Negócios depende de qual será o público-alvo. Abaixo segue uma descrição dos possíveis tipos e tamanhos de um Plano de Negócios.

3. METODOLOGIA

Com relação ao tipo de pesquisa que será realizada para a análise de viabilidade da empresa através da elaboração do plano de negócios, ela é do tipo descritiva, pois contém a descrição do negócio escolhido. Segundo Bertucci, 2008, esse tipo de pesquisa tem como objetivo principal estabelecer relações entre as variáveis analisadas e levantar hipóteses ou possibilidades para explicar essas relações. As pesquisas exploratórias demonstram e permitem a análise de diversos fenômenos e comportamentos organizacionais, pesquisas de mercado e tantas outras constituem exemplos em que se pode utilizar o tipo descritivo para categorizar a pesquisa realizada.

Dessa forma, a elaboração de um plano de negócios pode ser caracterizada como uma pesquisa descritiva, pois tem como objetivo também, o de estabelecer relações entre as diferentes variáveis acerca da empresa para possibilitar a análise dessas variáveis e subsidiar informações para a análise de viabilidade do negócio. Com relação à técnica utilizada, este trabalho consiste em um plano de negócios.

A academia será uma pequena empresa prestadora de serviços e portanto a estrutura do plano de negócios para a análise de viabilidade do plano de negócios, será a Estrutura 4 acima citada proposta por Dornelas (2008, p. 90) ,pois ele é sugerido para pequenas empresas em geral.

3.1 Instrumentos de coleta de dados

Para a coleta de dados, foi escolhida a entrevista semi-estruturada com o objetivo de se conhecer o ponto de vista, a experiência, as dificuldades, a forma de operar a empresa e atuar no mercado de 3 proprietários de academias. Diversas informações como elaboração do planejamento financeiro, análise de mercado, produtos e serviços oferecidos e outras também foram abordadas. As entrevistas foram cuidadosamente planejadas e previamente agendadas com 3 proprietários de academias que possuem características como estrutura, tamanho, serviços oferecidos, acesso, opções de lazer, normas de funcionamento e outras em acordo com o que se pretende oferecer na RGS Sport For Life contemplada pelo presente plano de

negócios. Optou-se por não gravar essas entrevistas a pedido dos entrevistados que disseram que ficariam mais à vontade para responder às perguntas. As entrevistas foram realizadas no mês de janeiro de 2010.

4. SUMÁRIO EXECUTIVO EXTENDIDO DA ACADEMIA RGS SPORT FOR LIFE

4.1. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A academia RGS SPORT FOR LIFE é uma empresa que será criada em 2011 para atuar no setor de academias de ginásticas no bairro Goiânia, na região nordeste de Belo Horizonte. A empresa será estrategicamente instalada em um espaço que compreenderá uma área de 500 m², para oferecer serviços de avaliação física e treinamento de força em um ambiente que atrairá o cliente pela qualidade do atendimento dos profissionais e dos equipamentos oferecidos e dos serviços prestados.

O horário de funcionamento da academia será de segunda a sexta de 06:00h às 22:00h e aos sábados de 08:00 às 16:00h.

A empresa será administrada por Renato Gonçalves Santana graduado em Educação Física e pós-graduado em Gestão de Negócios.

A academia RGS Sport For Life irá nascer e ter personalidade jurídica, a partir do seu registro. Será uma empresa de serviços e constituída por um empresário, que irá exercer as atividades econômicas organizadas para a produção dos serviços de avaliação física e treinamento de força. Será uma pessoa física, individualmente considerada e sua inscrição na junta comercial será obrigatória.

Com relação à arrecadação a academia RGS Sport For Life optará pelo regime SIMPLES Nacional – Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições Devidos pelas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, instituído pela Lei Complementar n° 123/2006, pois a receita da pousada não irá ultrapassar o montante de R\$ 2.400.000,00.

4.2 Declaração de Visão da academia RGS Sport For Life

A visão da academia RGS Sport For Life é a de tornar-se um centro de referência em Belo Horizonte que ofereça serviços de altíssima qualidade em treinamento de força através de um ótimo relacionamento com clientes e colaboradores.

A percepção do empreendedor é a de que cada vez mais pessoas busquem serviços de uma academia de ginástica, levando-se em consideração a atual necessidade da população em manter a saúde e o bem estar em uma academia que ofereça um ambiente agradável, bons equipamentos, profissionais bem capacitados e um atendimento de qualidade e o bairro Goiânia atualmente é ideal para abertura desse tipo de estabelecimento, pois o bairro não possui nenhuma academia ou centro de treinamento específico.

4.3 Declaração de Missão da academia RGS Sport For Life

Promover saúde e bem estar das pessoas respeitando a individualidade de cada um, através do trabalho de profissionais altamente qualificados em um ambiente que promova o sucesso de clientes, funcionários e comunidade com atividade de lazer, sócio-culturais complementares, formando um espaço de convivência saudável e prazeroso.

4.4 Estratégia de Marketing

As atividades iniciais de promoção da academia serão realizadas no bairro onde ela se localizará. Será feita uma parceria com um publicitário parceiro do futuro proprietário da academia que ficará a cargo de cuidar de todas as questões relativas à publicidade da academia que no início dos trabalhos serão realizados junto a estabelecimentos comerciais do bairro.

4.5 Localização

A academia RGS Sport For Life estará localizada na Rua Manoel Tavares de Almeida nº 170, bairro Goiânia A, na cidade de Belo Horizonte no estado de Minas Gerais.

O local foi escolhido por ser tratar de um galpão de 500m² com espaço adequado para as instalações da academia, ter boa localização próxima ao centro comercial do bairro e situar-se em uma rua larga e principal do bairro onde os clientes poderão estacionar seus veículos com segurança e comodidade.

O galpão foi escolhido também por oferecer um espaço onde a sala de treinamento, avaliação física, recepção e vestiários serão amplos, bem ventilados, iluminados e confortáveis.

4.6 Gestão da Academia

A academia será gerida por um profissional da área de Educação Física pós – graduando em Gestão de Negócios.

4.7 Investimentos e Retornos Necessários

O investimento inicial na academia será de R\$300.000,00, montante que será captado por meio de um empréstimo e o retorno médio que a academia irá gerar anualmente será R\$19.000,00.

5. SERVIÇOS OFERECIDOS PELA ACADEMIA

Os serviços oferecidos pela academia RGS Sport For Life serão os de avaliação física e treinamento de força.

5.1 Detalhamento dos Serviços

Avaliação física: O cliente agendará na recepção mediante o pagamento antecipado de R\$ 50,00 (cinquenta reais) um horário para a realização da avaliação que será feita por um profissional graduado em Educação Física, que irá durar em torno de uma hora, na qual dados como circunferências, composição corporal, avaliação cardiorespiratória e outros serão obtidos para verificar se o cliente está apto ou não para realizar atividades físicas. Se for verificado que o cliente está apto para realizar atividades físicas, o dados serão encaminhados ao profissionais responsáveis pela elaboração e acompanhamento dos treinos. Os horários disponíveis para que o clientes realizem as avaliações física serão de segunda a sexta de 06:00 às 12:00 e de 14:00 às 21:00 horas, estes horários estão sujeito a alteração de acordo com disponibilidade da academia.

Treinamento de força: Será oferecido de segunda a sexta de 06:00 às 22:00 horas, aos sábado no horário de 08:00 às 16:00 horas, em horário livres. Sendo que o cliente poderá optar por freqüentar o espaço de 1 a 6 vezes por semana pagando uma mensalidade de R\$ 100,00 (cem reais).

O treinamento será elaborado por profissionais graduados em Educação Física de acordo como os objetivos que o cliente deseja alcançar com o treinamento de força, com base nos dados obtidos na avaliação física.

6. ANÁLISE DE MERCADO

As academias de ginásticas e fitness podem ser entendidas como uma entidade de condicionamento físico, iniciação e prática esportiva de cunho privado.

Atualmente, o Brasil ocupa o segundo lugar no ranking mundial em número de estabelecimentos de academias de ginástica e o quarto lugar em relação ao faturamento, que atingiu cifras de 1,2 bilhões de dólares em 2005.

Há bastante diferenças em relação ao porte da maioria das academias do país. É um mercado composto, majoritariamente, de micro, pequenas e médias empresas, nas quais existe capacidade de gestão administrativa precária apesar do valor do investimento inicial razoavelmente alto.

Cerca de 20 mil estabelecimentos em todo país mantém mais de 140 mil empregados diretos e atendem 3,4 milhões de usuários, representando aproximadamente 2% da população brasileira.

O mercado de fitness no Brasil

A experiência das últimas três décadas mostrou igualmente que este crescimento se ajustou às demandas da clientela e aos modismos de exercícios físicos, dando às academias um sentido operacional de marketing distinto, portanto, da tradição de liderança personalizadas de seus gestores.

Um reforço a este pressuposto incide no fato de que o modelo de academia tem sido adotado por clubes, escolas, hotéis e até empresas como oferta adicional às suas rotinas.

No Brasil há diferentes modelos de gestão de academias, de acordo com o local em que se situam e com o poder aquisitivo de seus praticantes.

De qualquer modo, esta adaptação possibilitou maior profissionalização e a localização de academias em qualquer parte do território nacional, em áreas ricas ou pobres, constituindo então uma das instituições de maior presença no país e um meio importante de geração de empregos e de atividade econômica.

A atividade física está em franco crescimento notadamente nas classes A e B, além do aquecimento nas classes emergentes. A alta tecnologia hoje está presente e se faz necessária nas boas academias.

Além disso, a excelência no atendimento e no profissionalismo são fatores essenciais para quem quer acompanhar o crescimento do mercado. Não podemos esquecer a capacidade de adaptação aos novos tempos globalizados.

Outro ponto a ser destacado diz respeito ao aumento da expectativa de vida das pessoas, saltando de 56,1 para 76,1 anos.

Segundo o IBGE, a demanda brasileira por esses serviços cresce ainda mais ao se inserir clientes de terceira idade. Novos serviços podem ser criados pelo segmento, tendo como objetivo principal a melhoria da qualidade de vida dessa população.

Diante dessas informações sobre o setor de academias de ginástica, será criada a RGS Sport For Life para oferecer serviços de avaliação física, treinamento de força.

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\$ 1,5 Bilhões. Com um maquinário novo, bom atendimento e levando em consideração que as academias tem maior movimento no verão, teremos o retorno do nosso investimento rápido.

Segue abaixo uma análise do ambiente interno e externo da academia para verificação das ameaças, oportunidades forças e fraquezas.

6.1 Análise do Ambiente Interno (forças e fraquezas)

6.1.1 Forças

Com relação às forças do negócio, a academia irá contar com uma boa infra-estrutura que possibilitará um ambiente confortável e agradável para clientes e empregados, equipamentos de boa qualidade que possibilita treinos mais elaborados, qualidade no atendimento, boa localização e preço competitivo.

6.1.2 Fraquezas

A academia possui algumas fraquezas como falta de capital de giro que poderá ser revertida com a mobilização de capital junto às instituições financeiras. Outro ponto fraco é a falta de profissionalismo de alguns profissionais da área de Educação Física que necessitam passar por treinamento na área de qualidade e atendimento;

6.2 Análise do Ambiente Externo (ameaças e oportunidades)

Ameaças:

- ◆ Alto custo dos equipamentos;
- ◆ Novos entrantes;
- ◆ Epidemias que podem ser transmitidas em locais fechados com alta rotatividade de pessoas (gripe suína causou queda no número de alunos em outras academias observadas);
- ◆ Sazonalidade;
- ◆ Não aceitação da academia pelo público do bairro.
- ◆ Esportes ao ar livre.

Oportunidades:

- ◆ Busca pelos clientes de atividade física para melhoria da saúde do bem estar, da qualidade de vida.
- ◆ Crescimento do setor de academias;
- ◆ Recomendação médica
- ◆ Localização próxima ao centro comercial do bairro;
- ◆ Inexistência de academia no bairro.

6.3 Definição do Nicho de Mercado

Com base em informações adquiridas em entrevistas realizadas no mês de janeiro de 2010 com 3 proprietários de academias localizadas na região noroeste e sul de Belo Horizonte nas quais o futuro proprietário da RGS Sport For Life presta serviços, ficou definido que o público alvo da academia será composto por pessoas moradoras do bairro Goiânia ou bairros próximos, com idade a partir dos 15 anos que já possuem noções de disciplina para seguirem corretamente o treino prescrito que a prática da atividade requer, passando por adultos e chegando até a terceira idade. Com escolaridade que pode ir do primeiro grau até o terceiro.

Serão pessoas do sexo masculino e feminino que buscam praticar atividades físicas com o objetivo de manter a saúde, manter o corpo em boa forma, realizar treinamentos de força ou outros ligados à prática de atividades físicas.

6.4 Análise da Concorrência

De acordo com observações feitas não existem concorrentes para a academia RGS Sport For Life no bairro Goiânia pois não existe nenhuma outra academia instalada no mesmo o que é muito positivo pois a empresa será pioneira ao oferecer esse tipo de serviço.

Possíveis concorrentes serão considerados se os clientes do bairro Goiânia optarem por treinar em outros bairros.

6.5 Diferenciais Competitivos

Com relação ao diferencial competitivo a academia será concebida e gerenciada por um profissional graduado em Educação Física pela Universidade Salgado de Oliveira e pós – graduando em Gestão de Negócios pela Universidade Federal de Minas Gerais que já trabalha no setor a cinco anos. De acordo com as entrevistas realizadas, esse tipo de formação é considerado um diferencial, pois a maioria dos egressos dos cursos de Educação Física conclui o curso sem uma boa noção de como administrar ou gerir os processos em uma academia.

7. PLANO DE MARKETING

A academia RGS Sport For Life será um estabelecimento alegre, agradável, limpo, ventilado, iluminado de forma adequada, com sistema de som bem planejado onde os clientes possam se sentir bem para realizar seus treinamentos.

No início dos trabalhos da academia serão realizadas uma promoção para a captação dos clientes que consistirá na não cobrança do valor da taxa de adesão para os alunos que se matricularem e realizarem o pagamento antecipado de mensalidade.

Os funcionários da academia serão treinados para que possam adquirir competência com conhecimentos sobre vendas, controle emocional, habilidade de comunicação, e interesse e compromisso pela satisfação do cliente.

Os investimentos em publicidade e propaganda serão iniciados no 3º e 4º mês quando a estrutura da academia estiver pronta e serão feitas em locais estratégicos do bairro como supermercados, padarias, lan house, salões de beleza, posto de saúde, ponto final de ônibus.

7.1 Análise dos 4P

Produto: A academia irá oferecer serviços de treinamento de força e avaliação física.

Preço: Para determinação do preço foram considerados os preços praticados por academias com o mesmo padrão de atendimento que será oferecido pela RGS Sport for Life. As mensalidades terão preços de R\$ 60,00 para treinamento de força, R\$ 35,00 para avaliação física e R\$ 20,00 taxa de adesão.

Praça: A academia será localizada no bairro Goiânia más, atenderá também os clientes localizados no entorno do mesmo.

Promoção: A divulgação da academia será feita em outros estabelecimentos do bairro, folhetos distribuídos aos moradores do bairro e propaganda feita por meios da colocação de faixas no bairro.

Todo o material de divulgação, logomarca da academia, design dos uniformes dos funcionários será elaborado por um publicitário parceiro do futuro proprietário da academia.

7.2 Projeção de Vendas

O mercado para esse ramo de negócios está em constante crescimento. Com uma boa estrutura de marketing, o objetivo da academia é o de conquistar, na fase inicial de atendimento 200 clientes, para que as despesas mensais iniciais possam ser cobertas. Após um período de 3 meses, pretende-se atingir o número de 300 clientes.

8. ORGANIZAÇÃO E GERÊNCIA DO NEGÓCIO

8.1 Análise das Instalações

Como dito anteriormente, a academia irá ser instalada em um galpão de 500m².

O galpão foi escolhido por oferecer um amplo espaço onde a sala de treinamento, avaliação física, recepção e vestiários serão amplos, bem ventilados, iluminados e confortáveis.

8.2 Equipamentos e Máquinas Necessários

Novamente, com base nas entrevistas realizadas e na vivência do futuro proprietário no trabalho em academias, os seguintes equipamentos e insumos foram relacionados.

Investimento do salão de treinamento de Força, recepção e equipamentos de avaliação física			
Quant.	Aparelhagem	Valor Unit.	Valor Tot.
01	Abdominal contração total	R\$ 3.100,00	R\$ 3.100,00
10	Anilhas 1 (kg)	R\$ 6,00	R\$ 60,00
15	Anilhas 10 (kg)	R\$ 60,00	R\$ 900,00
10	Anilhas 15 (kg)	R\$ 90,00	R\$ 900,00
10	Anilhas 2 (kg)	R\$ 12,00	R\$ 120,00
10	Anilhas 20 (kg)	R\$ 120,00	R\$ 1.200,00
10	Anilhas 25 (kg)	R\$ 150,00	R\$ 1.500,00
10	Anilhas 3 (kg)	R\$ 18,00	R\$ 180,00
10	Anilhas 4 (kg)	R\$ 24,00	R\$ 240,00
10	Anilhas 5 (kg)	R\$ 30,00	R\$ 300,00
01	Aparelho de Gêmeos Sentado de Discos	R\$ 2.200,00	R\$ 2.200,00
03	Aparelho de telefone	R\$ 40,00	R\$ 120,00
01	Balança	R\$ 350,00	R\$ 350,00
01	Balcão	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
02	Banco Crunch	R\$ 2.000,00	R\$ 4.000,00
01	Banco de Press Declinado Olímpico	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00
02	Banco de Press Reto Olímpico	R\$ 2.500,00	R\$ 5.000,00
01	Banco de Press Superior Olímpico	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00
01	Banco de Press Tras. Nuca	R\$ 1.600,00	R\$ 1.600,00
01	Banco regulável 0 a 90°	R\$ 900,00	R\$ 900,00
02	Banco reto	R\$ 800,00	R\$ 1.600,00
01	Banco Scott com assento e apoio de braço	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00

04	Barra C/ rosca 40 cm	R\$ 50,00	R\$ 200,00
01	Barra H	R\$ 180,00	R\$ 180,00
02	Barra W 1,20 M	R\$ 100,00	R\$ 200,00
02	Barra Maciça 1,50 M 6,9 (kg)	R\$ 110,00	R\$ 220,00
05	Barra Maciça 2,20 M 10,3 (kg)	R\$ 230,00	R\$ 1.150,00
02	Bebedouro	R\$ 200,00	R\$ 400,00
01	Bicicleta Ergométrica	R\$ 3.800,00	R\$ 3.800,00
01	Bola Suíça 55 cm	R\$ 75,00	R\$ 75,00
01	Bola Suíça 65 cm	R\$ 85,00	R\$ 85,00
01	Bola Suíça 75 cm	R\$ 95,00	R\$ 95,00
05	Borrifador	R\$ 4,00	R\$ 20,00
07	Cadeira	R\$ 200,00	R\$ 1.400,00
06	Caneleira par (1kg)	R\$ 25,00	R\$ 150,00
06	Caneleira par (2kg)	R\$ 40,00	R\$ 240,00
06	Caneleira par (3kg)	R\$ 60,00	R\$ 360,00
06	Caneleira par (4kg)	R\$ 55,00	R\$ 330,00
02	Caneleira par 10 (kg)	R\$ 80,00	R\$ 160,00
06	Caneleira par 5 (kg)	R\$ 60,00	R\$ 360,00
04	Caneleira par 6 (kg)	R\$ 65,00	R\$ 260,00
02	Caneleira par 7 (kg)	R\$ 70,00	R\$ 140,00
01	Caneta esferográfica Caixa	R\$ 39,80	R\$ 39,80
01	Catraca	R\$ 2.900,00	R\$ 2.900,00
30	Colchonetes	R\$ 50,00	R\$ 1.500,00
03	Computador	R\$ 900,00	R\$ 2.700,00
01	Conjunto de uniformes	R\$ 700,00	R\$ 700,00
01	Contrator Peitoral	R\$ 2.300,00	R\$ 2.300,00
02	Crossover Multi-Usos	R\$ 5.200,00	R\$ 10.400,00
1000	Envelope pardo	R\$ 0,15	R\$ 150,00
01	Equipamento para som	R\$ 700,00	R\$ 700,00
10	Esteira RT 150	R\$ 6.330,00	R\$ 63.300,00
1000	Fichas para montagem de programa	R\$ 0,30	R\$ 300,00
02	Ficheiro	R\$ 40,00	R\$ 80,00
30	Flanelas	R\$ 0,85	R\$ 25,50
01	Graviton com Elevação pelos Joelhos	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00
01	Hack de Discos	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00
02	Impressora	R\$ 300,00	R\$ 600,00
01	Kit de avaliação Física	R\$ 600,00	R\$ 600,00
02	Leg Horizontal de Placas	R\$ 2.500,00	R\$ 5.000,00
06	Lixeira	R\$ 10,00	R\$ 60,00
01	Lombares	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
01	Maca-portátil	R\$ 479,00	R\$ 479,00
02	Máquina de Abdutores (Abrir)	R\$ 2.200,00	R\$ 4.400,00
02	Máquina de Adutores(Fechar)	R\$ 2.200,00	R\$ 4.400,00
01	Máquina de Alavanca de Press Bancada	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00
01	Máquina de Alavanca Jaula Dorsal	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00
01	Máquina de Alavanca Press Ombro	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00
01	Máquina de Alavanca Remo em Ponta	R\$ 2.800,00	R\$ 2.800,00
01	Máquina de Bíceps Femoral Deitado (Mesa Flexora)	R\$ 2.800,00	R\$ 2.800,00
01	Máquina de Bíceps Femoral Sentado (Cadeira Flexora)	R\$ 2.800,00	R\$ 2.800,00
01	Maquina de Elevação de ombro	R\$ 2.200,00	R\$ 2.200,00
02	Máquina de Extensão de Quadríceps (Cadeira Extensora)	R\$ 2.800,00	R\$ 5.600,00

01	Maquina de Gêmeos e Agachamento (Panturrilha em Pé)	R\$ 2.800,00	R\$ 2.800,00
01	Máquina de Giros	R\$ 2.800,00	R\$ 2.800,00
01	Maquina de Glúteos 4 Apoios	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00
01	Máquina de Lombares	R\$ 2.200,00	R\$ 2.200,00
01	Máquina de Peito e Tríceps Vertical	R\$ 2.800,00	R\$ 2.800,00
01	Mesa de par de halteres 2,5 kg a 35kg	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00
02	Mini Trampolim	R\$ 229,00	R\$ 458,00
01	Multipower de Discos	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00
03	Papel A4 500 folhas	R\$ 13,00	R\$ 39,00
02	Polia alta de dorsal com banco	R\$ 3.200,00	R\$ 6.400,00
02	Prensa de Alavanca 45°	R\$ 2.800,00	R\$ 5.600,00
28	Presilhas	R\$ 4,00	R\$ 112,00
10	Relógio	R\$ 15,00	R\$ 150,00
04	Roupeiro em aço 20 portas	R\$ 600,00	R\$ 2.400,00
01	Sofá	R\$ 180,00	R\$ 180,00
02	Suporte misto de barras e discos	R\$ 600,00	R\$ 1.200,00
02	Torre de halter	R\$ 800,00	R\$ 1.600,00
15	Ventilador	R\$ 150,00	R\$ 2.250,00
		Total	R\$ 214.418,30

8.3 Funcionários

A academia será composta por:

- ◆ 01 Profissional Graduado em Educação Física para realizar o trabalho de avaliação física que irá receber R\$7,50 por hora de serviço trabalhada.
- ◆ 03 Profissionais Graduados em Educação Física para realizar o acompanhamento dos treinamentos de força que iram receber também R\$7,50 por hora de serviço trabalhada.
- ◆ 03 Profissionais para o setor de recepção que irão receber o salário de R\$416,00 mensalmente.

8.4 Processo de Produção

O processo de produção em uma academia consiste em receber o aluno na recepção e orientá-lo quanto a preços praticados, horário de funcionamento, necessidade de avaliação

física cujo horário será agendado e atestado médico para que o aluno seja considerado apto para freqüentar a academia. Para a realização da avaliação, o aluno será também orientado sobre a maneira de como ela será feita, pois, dependerá do uso de roupas adequadas e alguns cuidados prévios por parte do aluno que deverão ser tomados para que o seu resultado seja o mais fiel possível.

8.5 Terceirização

Com relação à terceirização, este recurso será utilizado para a realização dos serviços de limpeza da academia. Serão contatadas empresas já bem estabelecidas no mercado Belo Horizontino como a Adservis para a contratação desses serviços.

8.6 STARTUP

Nos 3 primeiros meses será organizada toda a infra-estrutura da academia como adaptação de salas, pintura, adequação da iluminação e revisão da parte hidráulica e elétrica do galpão, logo depois serão adquiridos os equipamentos necessários para a recepção, os vestiários e as salas de treinamentos.

Um mês antes da abertura da academia serão iniciados os investimentos em propaganda e publicidade.

Durante o primeiro ano de funcionamento da academia todos os esforços serão voltados para a formação de uma clientela fiel.

1° mês	3° mês
Início da adequação do galpão	Fim da adequação do galpão
Compra de material necessário	Investimento em publicidade
Compra de móveis e equipamentos	Compra de móveis e equipamentos
4° mês	5° mês
Investimento em publicidade	Parceria com fornecedores

Investimento em marketing de relacionamento Criação de índice de qualidade	Investimento em marketing de relacionamento Criação de atrativos
6º mês	7º mês
Parceria com fornecedores Mapeamento de estoque Investimento em marketing de relacionamento	Parceria com os fornecedores Investimento em marketing de relacionamento Investimento em publicidade

9. PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Para a elaboração do planejamento financeiro foram orçados todos os investimentos que serão realizados para a compra dos equipamentos para o salão de musculação, para a recepção e para a sala de avaliação física. Todos os gastos mensais da academia como água, telefone, internet, material de escritório e limpeza, despesas com pessoal e outros também foram contemplados no fluxo de caixa anexo a este trabalho, na tabela de despesas mensais, e na tabela de investimentos iniciais em equipamentos já citada na seção 10.2.

9.1 Despesas Mensais

Despesas Mensais	
Aluguel	2000
IPTU	120
Energia elétrica	800
Água	350
Telefonia	400
Material de escritório	200
Vale-transporte	450
Material de limpeza	570
Alimentação	400
Despesas de pessoal com encargos	10000
Diversos (manutenção)	1000
Total	16290

9.2 Fluxo de Caixa

(Anexo ao trabalho)

9.3 Despesas com Pessoal

Quantidade	Despesas com pessoal	Horas trabalhadas	Remuneração mensal	Remuneração Anual
4	Educador Físico	44	1320	18532,8
3	Recepcionista	44	417,12	5856,37
			Total	24389,17

10. CONCLUSÃO

Criar um plano de negócios não consiste em um trabalho fácil, mas sim em uma importante missão de estruturação de uma empresa que será criada ou uma já existente e com o presente trabalho não foi diferente, pois ele permitiu que a academia RGS Sport For Life fosse toda estruturada.

Após a elaboração do presente trabalho, pode-se concluir que todos os objetivos colocados como analisar a viabilidade da abertura de uma academia de ginástica no bairro Goiânia na cidade de Belo Horizonte, realizar um plano estratégico através da análise de dados e informações do mercado, das necessidades dos clientes com relação ao tipo de serviço que esperam da academia por meio da observação de características do ambiente de negócios como oportunidades, ameaças e outras, organizar informações como localização, serviços oferecidos, proprietário da empresa e outras para descrever e caracterizar a empresa, traçar como será gerenciada a empresa e organizar dentro dela, as funções de cada colaborador, traçar como será a estrutura e a gerência do negócio, preparar um plano de marketing para definição das estratégias de propaganda a serem utilizadas, política de preços dos serviços prestados, dentre outras, preparar uma análise financeira da empresa onde contenha informações relacionadas à necessidade de capital, fluxo de caixa com horizonte de três anos, balanços, ponto de equilíbrio e outras, organizar toda formatação e modelagem da academia de ginástica e fazer o levantamento do investimento necessário para abertura da academia de ginástica foram alcançados.

Por meio do presente plano de negócios, pôde-se concluir também que a abertura da academia é viável nas condições sob as quais ele foi concebido.

Trata-se, portanto, de um trabalho muito interessante e que muito contribuiu para o enriquecimento do conhecimento acerca do tema plano de negócios e para avaliar a viabilidade de abertura do negócio pretendido.

REFERÊNCIAS

Análise de Viabilidade Financeira. Disponível em:

<<http://www.gerenciamento.ufba.br/Monografias%202002-2004/An%C3%A1lise%20Pr%C3%A9via%20de%20Viabilidade.pdf>> Acesso em 20 Dez. 2009.

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. Metodologia Básica para Elaboração de Trabalhos de Conclusão de Cursos. São Paulo: Atlas, 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: Transformando idéias em negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. Plano de Negócios. Disponível em:

<http://www.planodenegocios.com.br/listaDinamica.asp?tipo_tabela=artigo>. Acesso em 01 Fev. 2010.

SALIM, Cesar Simões *et al.* **Construindo Planos de Negócios**: Todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso.