



UNISUL

UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA

PAMELA STEFANI DO NASCIMENTO SILVA

**MODELAGEM DE NEGÓCIO DE CANVAS APLICADA A UMA ACADEMIA DE
ESPORTES**

Palhoça

2019

PAMELA STEFANI DO NASCIMENTO SILVA

**MODELAGEM DE NEGÓCIO DE CANVAS APLICADA A UMA ACADEMIA DE
ESPORTES**

Relatório de estágio. Trabalho apresentado ao Curso de Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Rejane Roecker, Ma.

Palhoça

2019

PAMELA STEFANI DO NASCIMENTO SILVA

**MODELAGEM DE NEGÓCIO DE CANVAS APLICADA A UMA ACADEMIA DE
ESPORTES**

Este relatório de estágio foi julgado adequado à obtenção do título de bacharel em Administração e aprovado em sua forma final pelo Curso de Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Palhoça, 02 de dezembro de 2019.

Professor e orientador Rejane Roecker, Ma.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Prof. Geraldo Gama Salles Filho, Esp.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Prof. Daniele Cristine Maske, Ma.
Univali – Universidade do Vale do Itajaí

Dedico este trabalho primeiramente a Deus que me permitiu ter a capacidade inteligente de trilhar pelo mundo acadêmico e alcançar este patamar com êxito, a minha orientadora que foi minha luz, meu norte desde o início desta obra, e ao meu esposo, que foi meu incentivador, meu ouvidor e meu conselheiro.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ser meu porto seguro, pela minha fé e saúde, em minha vida inteira coloco Deus sempre à frente de tudo, para que ele me proteja e me ilumine para assim seguir as linhas desenhadas por ele na minha vida.

A minha mãe (Avó) Tereza Pereira do Nascimento pela educação, criação e me ensinado tudo que eu sei e sou hoje, por ter me orientado e me dado todo o seu amor.

A meu esposo Job Valentim Junior, que esteve comigo desde o início, sendo companheiro, paciente, me dando força e incentivo para eu prosseguir e nunca desistir.

A minha orientadora Rejane Roecker por todo empenho, dedicação, paciência e profissionalismo durante toda a construção desse projeto.

A esta universidade, corpo docente, e professores pela oportunidade e suporte de realizar o meu sonho de me tornar uma profissional de administração.

As minhas amigas de faculdade Camila Leandro, Letícia Caroline e Sara Schmitt, agradeço pela parceria, apoio, e incentivo, em todos os trabalhos.

A todos que contribuíram seja de forma direta ou indireta para que os objetivos propostos nesse projeto fossem alcançados.

“Ser competente é acertar um alvo que ninguém acertou, ser administrador é acertar um alvo que ninguém viu” (Erlandson F. A. Andrade).

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo geral criar uma academia de esportes, utilizando a Modelagem de Negócios de Canvas, na cidade de Palhoça/SC. Teoricamente, foram abordados temas como: administração, empreendedorismo, plano de negócios e Modelagem de Negócios de Canvas. Metodologicamente, classifica-se o estudo como pesquisa aplicada, qualitativa e quantitativa, exploratória e descritiva. Utilizou-se para coleta de dados de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, aplicação de questionários com potenciais clientes e concorrentes, com foco na análise qualitativa. O estudo possibilitou a realização do diagnóstico estratégico a descrição dos produtos e serviços que serão disponibilizados aos clientes. Os resultados demonstram que o bem-estar, manutenção da boa forma, segurança, localização e conforto e acessibilidade são os principais motivos que levam as pessoas a frequentar uma academia de esportes. O resultado da pesquisa aplicada aos potenciais concorrentes demonstrou a necessidade da existência de uma academia com diferenciais, principalmente uma que proporcione acessibilidade a todas as classes sociais. No diagnóstico estratégico utilizou-se de ferramentas para melhor definir negócio, como a matriz SWOT, com ênfase na SWOT Cruzada, identificando a maior ameaça para a academia como sendo os concorrentes, e a principal força a grande variedade de equipamentos e o Mix de Produtos e Serviços definidos para o negócio. A principal oportunidade para o negócio é a localização estratégica onde será instalada a academia, por ser um local de grande fluxo de pessoas e de fácil acesso; também, a capacidade de atender plenamente às necessidades de todas as classes sociais. O *framework* da Modelagem de Canvas para a academia tem como principais resultados a identificação das propostas de valores para o empreendimento, que será: qualidade de vida, restauração da saúde, inovação, bem-estar e custo benefício.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Modelagem de Negócios de Canvas. Academia de Esportes.

ABSTRACT

The present work aims to create a sports academy, using Canvas Business Modeling, in Palhoça / SC. Theoretically, topics such as administration, entrepreneurship, business plan and Canvas Business Modeling were discussed. Methodologically, the study is classified as applied, qualitative and quantitative, exploratory and descriptive research. It was used to collect data from bibliographic research, documentary research, questionnaires with potential clients and competitors, focusing on qualitative analysis. The study enabled the realization of the strategic diagnosis to describe the products and services that will be made available to customers. The results demonstrate that well-being, fitness, safety, location, comfort and accessibility are the main reasons why people go to a sports gym. The result of the research applied to potential competitors demonstrated the need for a differential academy, especially one that provides accessibility to all social classes. Strategic diagnostics used tools to better define business, such as the SWOT matrix, with emphasis on SWOT Crusade, identifying the biggest threat to the academy as competitors, and the main strength being the wide variety of equipment and the Product Mix. and Services defined for the business. The main business opportunity is the strategic location where the academy will be installed, as it is a place of great flow of people and easily accessible; also, the ability to fully meet the needs of all social classes. The canvas modeling framework for the academy has as its main results the identification of the value propositions for the enterprise, which will be: quality of life, health restoration, innovation, well-being and cost benefit.

Keywords: Entrepreneurship. Canvas Business Modeling. Sports Academy.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Etapas de desenvolvimento de um plano de negócio	25
Figura 2 - Quadro Modelagem de Canvas	30

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Por que você pratica exercício físico?	47
Gráfico 2 - Qual ambiente você prefere para praticar exercício físico?	47
Gráfico 3 - Qual seu objetivo ao praticar exercícios físicos?	48
Gráfico 4 - No bairro em que você mora existem ambientes que te possibilitem praticar exercício físico?.....	49
Gráfico 5 - Os ambientes próprios para a prática de exercício físico que existem no seu bairro satisfazem suas necessidades?	49
Gráfico 6 - Que diferencial você preza ao escolher o ambiente para praticar exercício físico?	49
Gráfico 7 - Quando você deixa de praticar exercício físico, qual o motivo?	50

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Resumo das respostas dos gestores	53
Quadro 2 - Matriz SWOT	61
Quadro 3 - Níveis de intensidade das Forças	64
Quadro 4 - Força 1- Possibilidade de entrada de novos concorrentes.....	64
Quadro 5 - Força 2 - Rivalidade entre as empresas existentes no setor	65
Quadro 6 - Força 3 - Ameaça de produtos substitutos	66
Quadro 7 - Força 4 - Poder de negociação dos compradores	66
Quadro 8 - Força 5 – Poder de negociação dos fornecedores	67
Quadro 9 - Modelagem de Negócio Canvas aplicado para a academia Ideal Fitness	73
Quadro 10 - Previsão de receitas	76
Quadro 11 - Receita com aluguel das salas	76
Quadro 12 - Estimativa de retorno	76
Quadro 13 - Cálculo ROI (1º ano)	77
Quadro 14 - Cálculo ROI (2º ano)	77

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Previsão Estrutura de Custos	74
Tabela 2 - Previsão estrutura de custos fixos	75
Tabela 3 - Previsão estrutura custos variáveis.....	75

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
1.1	JUSTIFICATIVA	14
1.2	OBJETIVOS	15
1.2.1	Objetivo Geral	15
1.2.2	Objetivos específicos	15
1.3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	15
1.3.1	Tipo de pesquisa	15
1.3.2	Técnicas de coleta e análise de dados	17
1.3.3	Análise e interpretação dos dados	18
1.4	ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....	18
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
2.1	ADMINISTRAÇÃO	19
2.2	EMPREENDEDORISMO	22
2.3	PLANO DE NEGÓCIOS.....	24
2.4	MODELAGEM DE NEGÓCIO DE CANVAS	28
3	CARACTERIZAÇÃO DO NEGÓCIO	33
3.1	DADOS DA EMPRESA.....	33
3.2	PANORAMA DO MERCADO.....	36
3.2.1	Aspectos Demográficos	38
3.2.2	Aspectos Culturais.....	39
3.2.3	Aspectos Ambientais	40
3.2.4	Aspectos Tecnológicos.....	41
3.2.5	Aspectos Socioeconômicos	42
3.2.6	Aspectos Políticos Legais	43
4	DIAGNÓSTICO	46
4.1	PESQUISA APLICADA AOS USUÁRIOS DE ACADEMIAS	46
4.2	PESQUISA APLICADA COM GESTORES DE ACADEMIAS.....	50
4.3	DEFINIÇÕES ESTRATÉGICAS DO NEGÓCIO	55
4.4	ANÁLISE ESTRATÉGICA	56
4.4.1	SWOT.....	56
4.4.1.1	Ambiente Interno.....	57
4.4.1.2	Ambiente Externo.....	59

4.4.1.3 Matriz SWOT Cruzada.....	62
4.5 FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER.....	63
5 PROGNÓSTICO: APLICAÇÃO DA MODELAGEM DE NEGÓCIOS DE CANVAS.	69
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	78
REFERÊNCIAS	80
APÊNDICES	86
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS	87
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO COM USUÁRIOS DE ACADEMIA .	88
APÊNDICE C – MATRIZ SWOT CRUZADA	90
APÊNDICE D – LAYOUT PARA ACADEMIA IDEAL FITNESS	91
APÊNDICE E – LAYOUT PARA ACADEMIA IDEAL FITNESS.....	92

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho acadêmico tem como finalidade a apresentação dos passos necessários para a criação de uma empresa voltada ao ramo da prestação de serviços, neste caso, de uma academia com infraestrutura voltada às atividades físicas.

O plano de negócios corresponde à elaboração de um relatório contendo um conjunto de ações com a finalidade de implantar uma empresa de determinado segmento de negócios, objetivando a sua permanência dentro do mercado competitivo, levando em consideração todos os fatores externos e internos. Neste contexto a modelagem de negócios Canvas é a ferramenta de planejamento que dá ênfase ao negócio, pois permite delinear negócios novos, servindo também para aqueles já existentes. O quadro criado por Osterwalder consiste na demonstração das principais funções de um negócio distribuído em nove blocos; neles é possível visualizar, descrever e fazer alterações no modelo de negócios, facilitando ainda mais nas tomadas de decisões e criando uma dinâmica para que tudo esteja alinhado da melhor forma possível.

A motivação para a criação deste modelo de empresa prestadora de serviço se deu por conta da carência de academias que atendam plenamente às diversas necessidades (do público alvo) dos usuários, tais como preços, planos e serviços, apontados como alguns dos fatores que afetam diretamente na decisão de iniciar a prática desportiva, seja ela por questões de estéticas ou saúde. Dentre outras necessidades identificadas, foi observado que a implantação de uma academia cujas instalações contemplem um mix de produtos e serviços, ou seja, várias opções de prestação de serviços e oferecem produtos direcionados às práticas desportivas e fisioterapêuticas, desde o vestuário, calçados, artigos desportivos, vitaminas, suplementos alimentares até a disponibilidade de procedimentos estéticos é algo desejado pelo público-alvo.

Diante deste contexto, tem-se a seguinte pergunta de pesquisa: Como pode ser aplicada a Modelagem de Negócios Canvas na concepção de uma academia de esportes, na grande Florianópolis?

1.1 JUSTIFICATIVA

Para a administração, a elaboração da Modelagem de Negócios de Canvas, segundo Osterwalder e Pigneur (2011) permite maior visualização das áreas principais de um negócio,

e como a organização pretende gerar valor através dos produtos e serviços oferecidos, conduzindo e preparando o negócio tanto para o presente quanto para o futuro.

Para a sociedade esse novo modelo de negócio visa atender a todas as classes sociais sem distinção, ampliando as perspectivas quanto a geração de empregos e a disponibilização de um ambiente agradável, inovador e seguro.

Enfim, para a autora justifica-se a realização deste trabalho, pela paixão ao mundo Fitness e a realização de um sonho de se tornar empreendedora nesse ramo, tendo oportunidade de colocar em prática os ensinamentos adquiridos no curso de administração.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Aplicar as etapas da Modelagem de Negócios Canvas para a concepção da ACADEMIA IDEAL FITNESS.

1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- a) Apresentar os resultados de uma pesquisa mercadológica aplicada aos potenciais clientes e concorrentes da academia;
- b) Desenvolver as definições estratégicas e realizar o diagnóstico; e
- c) Desenvolver o framework da modelagem de Canvas para a academia.

1.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Alguns procedimentos metodológicos foram adotados para a realização da do trabalho, objetivando alcançar os resultados desejados e para garantir uma criteriosa investigação dos elementos propostos.

1.3.1 Tipo de pesquisa

A classificação da pesquisa usada quanto ao objeto é aplicada, qualitativa e quantitativa, exploratória e descritiva.

Gil (2002). Descreve que, a pesquisa aplicada possui muitos pontos de contato com a pesquisa pura, pois depende de suas descobertas e se enriquece com o seu desenvolvimento. Enquanto Thiollent, (2009, p.36), raciocina que a pesquisa aplicada se concentra nos problemas que estão presentes nas atividades institucionais, organizações, e grupos sociais. Concentra-se também na elaboração de diagnósticos e identificação de problemas, na busca de soluções. Esse tipo de pesquisa responde a uma demanda por clientes, atores sociais ou instituições.

Para Oliveira (2000), o método qualitativo mensura as categorias e atributos do objeto em estudo, tais como: qualidade, relação, ação, paixão, dor, amor, hábitos, atitudes, prazer e preferências, entre outras variáveis. De acordo com o autor, as pesquisas com abordagem qualitativa têm o intuito de descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisando a interação de certas variáveis, compreendendo e classificando processos de mudança, criação ou formação de opiniões de determinados grupos. Consequentemente este estudo é definido como qualitativo, tendo em vista que analisa a comunicação entre todas as variáveis buscando compreender o mercado em que desejamos implantar a academia.

A pesquisa quantitativa tem a função de ser objetiva, levando em consideração a influência pelo positivismo; esse tipo é somente compreendido com base na análise de dados brutos, coletados com padronização e neutralidade; baseia-se em linguagem matemática descrevendo causa e fenômenos, relação entre variáveis e etc. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente, nesse trabalho utiliza-se de uma pesquisa quantitativa com os potenciais clientes da academia para análise exclusivamente qualitativa (FONSECA, 2002).

A pesquisa exploratória é uma pesquisa que consiste ao pesquisador uma maior aproximação quanto ao que está sendo investigada durante a pesquisa, ajuda ao pesquisador na formulação de hipóteses e a um maior aprofundamento sobre o tema estudado.

As pesquisas exploratórias, segundo Gil (2008, p. 27) “são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”.

A pesquisa deve ser vista como um balizador, como um marco regulatório das ações a serem adotadas pelo empreendedor.

De acordo com Vergara (2000, p. 47) argumenta que a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza. "Não têm o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação". O presente trabalho acadêmico tem como objetivo apresentar o planejamento para a implantação de uma academia de ginástica com múltiplas opções,

visando atender todas as faixas etárias e classes sociais. E, para um resultado mais seguro foi necessário a utilização de métodos de pesquisa descritiva com uma abordagem qualitativa, além da pesquisa de mercado para levantamento de dados e informações econômico-financeiras descritas no plano de negócios.

1.3.2 Técnicas de coleta e análise de dados

Neste trabalho foi utilizado o modelo de pesquisa bibliográfico, pesquisa documental, aplicação de questionários com potenciais clientes e concorrentes e análise qualitativa.

A pesquisa bibliográfica utiliza a contribuição de materiais já elaborados por outros autores e que está acessível ao público em geral como; livros, artigos, revistas, jornais e redes eletrônicas já publicadas sobre o tema. Esse modelo serve de base para qualquer outro tipo de pesquisa, mas pode-se esgotar em si mesma (VERGARA, 2000).

A pesquisa documental trata-se de “materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa”. (GIL, 2008. p. 51). Esse modelo segue os mesmos passos da pesquisa bibliográfica, diferenciando-se apenas no primeiro passo, pois deve-se explorar as inúmeras fontes documentais, pois existem dois lados o primeiro são documentos de primeira mão sem nenhum tipo de tratamento analítico, como: documentos oficiais, reportagens de jornal, contratos, diários, filmes etc. e o segundo são, documentos que já foram analisados como: os relatórios de pesquisas e de empresas, tabelas estatísticas etc (GIL, 2008).

Para a coleta de dados utilizou-se da aplicação de questionário estruturado contendo um conjunto de perguntas apresentadas por escrito para as pessoas, com o propósito de obter informações e descrever características da população em relação ao tema sobre o comportamento das pessoas, interesses, expectativas, crenças, valores etc (GIL, 2008). Questionários semiestruturadas consiste em um conjunto de perguntas abertas e fechadas onde o informante busca discorrer sobre um determinado tema, seguindo questões pré-estabelecidas, mas com o contexto próximo de uma conversa informal e discreta (BONE, 2005).

Os dados das pesquisas foram analisados de forma qualitativa, no primeiro momento feita de forma auxiliar; ilustrando pesquisas de caracteres quantitativos, mas buscando conclusões através da análise qualitativa; e como principal técnica a análise

qualitativa de informações, através de pesquisa que utiliza desse tipo de abordagem (CORTES, 1998).

1.3.3 Análise e interpretação dos dados

As análises e interpretação dos dados apresentados neste trabalho são de forma Qualitativa.

A Pesquisa qualitativa Segundo Godoy (1995) envolve a aquisição de elementos descritivos sobre pessoas, lugares e procedimentos interativos pelo contato direto do pesquisador com o caso estudado, buscando entender os fenômenos segundo a concepção dos indivíduos, ou seja, dos integrantes da situação estudada. Também bem definido por Deslauriers, (1991, p. 58), na pesquisa qualitativa, o cientista é ao mesmo tempo o sujeito e o objeto de suas pesquisas. O desenvolvimento da pesquisa é imprevisível. O conhecimento do pesquisador é parcial e limitado.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

O Presente trabalho acadêmico fragmenta-se em cinco capítulos, o primeiro capítulo apresenta uma breve descrição do tema que será tratado neste trabalho, acompanhado dos objetivos e procedimentos metodológicos a serem adotados.

O segundo capítulo trata da fundamentação teórica do tema abordado.

Na sequência, no terceiro capítulo desenvolveu-se a caracterização da empresa, a qual foi utilizada como sendo base deste trabalho.

O quarto capítulo foi desenvolvido o diagnóstico do negócio que apresenta a pesquisa aplicada com os usuários de academias e gestores de academias, seguido da análise estratégica do ambiente.

Logo, o quinto capítulo aborda o prognóstico de aplicação da modelagem de negócio Canvas para a academia Ideal Fitness.

Por último o sexto capítulo discorre sobre as considerações finais do plano de negócios referente ao novo empreendimento proposto por esta monografia.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo é apresentado todo estudo teórico sobre o tema, com base em obras de autores sobre o assunto tratado, que contribui para fundamentar teoricamente o trabalho. São abordados temas Essenciais: administração, empreendedorismo, plano de negócios e Modelagem de Negócios de Canvas.

2.1 ADMINISTRAÇÃO

A administração é o que alinha a organização para que se alcance o êxito em suas operações para obter resultados com os meios disponíveis. Chiavenato (2004) salienta que o encanto da administração é transformar os recursos e competências em resultados evidentes e extraordinários, dá ênfase que a administração é o modo pelo qual as coisas acontecem nas organizações, e que sem a administração o mundo moderno jamais seria da forma que é hoje. Segundo o autor, dentre todas as invenções do século XX, o surgimento da Ciência da Administração foi a mais marcante, pois provocou mudanças no mundo inteiro, sendo responsável pelo rápido desenvolvimento tanto econômico quanto tecnológico.

Administrar é mais que a execução de tarefas ou modo operante, o que importa mesmo é que as atividades sejam realizadas por pessoas em conjunto, de forma efetiva trazendo resultados para a organização. Reforça que o administrador não é aquele que faz, mas o que incentiva a equipe a agir sem ele, administrar é fazer com que as coisas se concretizem através de pessoas que trabalham em conjunto de fato a possibilitar que as organizações alcancem os objetivos esperados. A administração lida com negócios e organizações diversas que operam através de pessoas e conceitos, o que a torna uma ciência social (CHIAVENATO, 2004). Drucker (1995, p. 12), “administrar uma empresa significa, portanto, administrar por objetivos”. Segundo Chiavenato (2004, p. 4) “a administração conduz atividades pensadas para uma organização, podendo ser organizações sem fins lucrativos, quanto para organizações que visam o acúmulo de capitais para o lucro dos diretores”.

Para Chiavenato (2004, p. 4)

A administração trata do planejamento, da organização (estruturação), da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão de trabalho que ocorram dentro de uma organização. Assim, a administração é imprescindível para existência, sobrevivência e sucesso das organizações. Sem a administração, as organizações jamais teriam condições de existir e de crescer.

A administração tem como principal função trazer os melhores resultados para as empresas, e para que esses resultados sejam eficazes e maximize a possibilidade de crescimento, todos os administradores devem desempenhar funções básicas de gestão indispensáveis, são elas: planejamento, organização, direção e controle.

Existem (três) tipos de planejamento, o estratégico, o tático e o operacional. Chiavenato e Sapiro (2010) conceituam planejamento estratégico como um método para a caracterização e aplicação das estratégias organizacionais, visando o posicionamento da organização e a definição de sua missão no ambiente e no mercado de atuação. O planejamento estratégico não necessariamente precisa ser formal e burocrático, mas é uma ferramenta que conduz a organização a uma direção eficaz, pois permite dar um norte às ações que precisam ser gerenciadas no decorrer de um plano determinado antecipadamente com metas e estratégias, garantindo que as tomadas de decisões tenham um mínimo de em um mercado que é forte e competitivo.

Tajra (2009) conceituam o planejamento tático como essencial aos níveis gerenciais e de coordenações, com o foco voltado para a compreensão externa e interna simultaneamente, para eles os membros que compõem esse nível devem estar por dentro de tudo que ocorre no ambiente externo, para assim desenvolverem estratégias internas. Esse nível é o responsável por criar condições para que as diretrizes, ações e táticas definidas pelas pessoas que possuem essa ampla experiência e conhecimento sejam capazes de motivar todos os envolvidos para que os objetivos sejam alcançados.

O Planejamento Operacional é o processo de definir ações específicas e recursos que possibilitam a realização de objetivos. Esse processo compreende a identificação e análises dos objetivos, atividades essas que consome tempo e são necessárias para atingir as metas definidas com base no cronograma, que além de indicar precisamente em que momento uma atividade deverá ter fim, também define o quanto pode-se produzir de determinado item em um dado período. Durante a execução identifica-se e avalia-se os riscos baseados nesses objetivos e nas atividades a serem desenvolvidas (MAXIMIANO, 2015).

Para Chiavenato, (2003, p. 45) a função organização significa

Organizar uma empresa é estruturá-la a partir do gerenciamento de um capital inicial que irá permanecer sua atividade-fim com funcionamento determinado por dois organismos: O social, composto de diretoria geral e demais diretorias, conselho administrativo e grupo de acionistas, seguido do corpo operário comandado pelas respectivas chefias; e o material, que consiste nos edifícios que irão comportar os

maquinários e equipamentos destinados a transformar matérias primas em artefatos de consumo.

A direção é a função que trata diretamente das relações interpessoais dos gestores para com os subordinados, ou seja, dedica-se ao clima organizacional. Mesmo o ser humano sendo um ser sociável, os relacionamentos são questões complexas, os pensamentos e a forma de agir são diferentes de pessoa para pessoa, contudo, em um ambiente de trabalho esses fatores são muito mais agravantes, retratando diretamente nos resultados da empresa. Essa função é vista como a mais complexa, pois envolve processos onde os gestores possuem como meta fazer com que as pessoas se comportem conforme as expectativas da empresa e, de tal forma que alcancem os objetivos esperados pela organização (CHIAVENATO, 2004).

A função controle está diretamente ligada na verificação e, na constatação da aplicabilidade prática com eficiência das ações previamente planejadas. Essa tem o objetivo de verificar se tudo está ocorrendo conforme o previamente estabelecido e, de acordo com o programa escolhido. Nesse processo são identificadas as falhas na operação e, repensado soluções para que não ocorram novos erros e evitar conflitos nas áreas administrativas (RIBEIRO, 2003).

Para que o controle produza o feito esperado este deve conter agilidade e ser acompanhado de sanções, porém, se houver um descuido relacionado a qualquer aspecto que envolva o controle, a empresa estará colocando em risco todo o processo podendo fracassar, ou seja, comprometendo todos os esforços que foram depositados por todo o conjunto (RIBEIRO, 2003).

A Administração exige que o administrador possua Características, habilidades, competências e papéis para desempenhar as suas funções de forma eficaz. Vive-se em uma sociedade com constantes mudanças e transformações, onde as informações são disponibilizadas de diversas maneiras e, em grande quantidade. Neste contexto, em alguns momentos, somos forçados a abandonar modelos organizacionais antigos que se tornaram obsoletos, para que possamos adquirir e aderir a novos parâmetros com competências mais duráveis e que não se tornem ultrapassadas frente à celeridade das transformações do mercado. (MAXIMIANO, 2015).

As organizações precisam do conhecimento humano empresarial e gerenciador, haja vista que nascemos, crescemos e vivemos em organizações e, dentro delas morremos. As organizações necessitam ser administradas e isso requer todo um preparo de pessoas com conhecimentos específicos e aprofundados sobre gestão, que sejam de diversos níveis

hierárquicos e com diferentes pensamentos, isso é preciso, porque em certo momento a organização atingirá certo ponto e, que necessariamente o perfil desses profissionais e suas habilidades serão indispensáveis; é importante pontuar que o profissional que se espera não é julgado apenas pelo conhecimento que possui na função que exerce mais também pela forma como seu trabalho é realizado, e pelos resultados que consegue obter através dos recursos que tem disponível. (CHIAVENATO, 2004).

O administrador possui características que são essenciais para um bom desenvolvimento de uma organização, devendo além de possuir habilidades técnicas que envolvem o uso de conhecimento mais específico, como habilidades humanas que envolvem a capacidade de manter relacionamento interpessoal e em grupos (comunicar, liderar, motivar, resolver conflitos tanto pessoal quanto grupal), e o conhecimento onde todas as informações, experiências e ideias que um administrador deve possuir para estar sempre atualizado, pois é fato que nesta habilidade conhecimento do gestor deve se manter sempre atualizado, à medida que o tempo passa e as gerações mudam, passam a existir novos conceitos e novas ideias. (MAXIMIANO, 2015).

2.2 EMPREENDEDORISMO

O conceito empreendedorismo ganhou importância no final da década de 1990 e intensificou-se mais ainda quando houve grandes pesquisas relacionadas ao assunto, principalmente no meio acadêmico, outro fator foi a criação de programas diretamente relacionados ao público empreendedor, um exemplo foi a introdução do programa Brasil Empreendedor do Governo Federal, em 1999, que possuía como objetivo inicial capacitar mais de 1 milhão de empreendedores brasileiros na elaboração do plano de negócio (DORNELAS, 2001).

Os “Empreendedores são pessoas diferenciadas, e todas possuem motivação singular, e são apaixonadas pelo que fazem não se contentam em ser apenas mais um na multidão e querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado” (DORNELAS, 2001, p. 4). Na idade média, empreendedorismo era uma palavra utilizada para definir a pessoa que administrava os projetos mais importante de produção, e a mesma não era responsável pelos riscos, sua função era gerenciar os projetos, utilizando recursos disponibilizados vindo de fontes do governo. (DORNELAS, 2001).

Existem vários motivos pelos quais leva um empreendedor a dar início a um negócio, seja por segurança financeira, poder, independência, ou até mesmo por gostar profundamente de se arriscar a cada desafio que aparece, mas para ser um empreendedor de sucesso é preciso ter habilidades (saber escrever, ouvir, falar, liderar...) técnicas gerenciais envolve a criação, gerenciamento, controle, tomada de decisão e características pessoais que incluem assumir riscos, responsabilidade, disciplina, inovação e etc. (DORNELAS, 2001). Empreender é uma atividade vital para o desenvolvimento socioeconômico de um país. A história nos mostra exemplos de grandes empresas que surgiram de ideias inovadoras que foram colocadas em práticas e, as tornaram sustentáveis e bem-sucedidas no mundo dos negócios (WILDAUER, 2011).

Segundo Wildauer (2011) empreendedorismo é a capacidade que uma pessoa possui para formular ideias sobre um determinado produto ou serviço em um mercado, e essas ideias pode ser ou não nova. Para Dolabela (1999, p. 87) a “oportunidade é uma ideia que está vinculada a um produto ou serviço que agrega valor ao seu consumidor, seja através da inovação ou da diferenciação”. Não basta apenas uma boa ideia, mas é preciso saber transformá-la em uma oportunidade de negócio.

Para ter resultado positivo uma ideia empreendedora deve ser amparada de um planejamento prévio. O empreendedor não pode se deixar levar por impulsos, com a intuição ou contar com a sorte, pois assim ele corre grande risco de insucesso. É necessário pesquisa e planejamento para garantir o êxito na implantação de uma nova empresa/empreendimento, devendo sempre contar o as ferramentas do plano de negócios (DOLABELA, 1999).

Degen (2009) afirma que as pessoas que querem iniciar um novo empreendimento precisam estar dispostas a realizar quatro papéis: ser empreendedor, ser empresário, ser executivo e ser empregado.

Empreendedor é o que empreende, a exemplo do mercador aventureiro veneziano, o novo negócio e assume todos os riscos comerciais, legais e pessoais do empreendimento. Empresário é o que empresaria, a exemplo do banqueiro-capitalista veneziano, o novo negócio financeiramente e assume de maneira passiva os riscos financeiros do empreendimento. Executivo é o que executa, motivado por uma remuneração prefixada, os planos para desenvolver o negócio, mas não assume nenhum risco do empreendimento. Na maioria dos casos, tem um bônus estabelecido pelo sucesso. (...). Empregado é o que executa, motivado por uma remuneração fixada, as tarefas necessárias para desenvolver o negócio sob orientação dos executivos, mas não assume nenhum risco do empreendimento. (...) (DEGEN, 2009, p. 8-9, apud OLIVEIRA, 2011).

Apresentada as características do empreendedor e do empreendedorismo, os papéis que ambos representam, e os motivos fundamentais para impulsionar um novo empreendimento a seguir serão abordados a respeito do tema plano de negócios.

2.3 PLANO DE NEGÓCIOS

O plano de negócios é uma excelente ferramenta utilizada para evitar ou reduzir possíveis erros durante a fase de planejamento, indicando a viabilidade do negócio pretendido. O principal objetivo desta ferramenta é planejar e desenvolver a implantação de uma empresa verificando e mensurando os riscos do empreendimento, inclusive se o mesmo é viável ou não, e também é um excelente meio do empreendedor conhecer melhor o seu futuro negócio, possibilita descrever sistematicamente os objetivos de um empreendimento e o que deve ser feito para alcançá-lo, diminuindo os riscos e o insucesso, identificando e reduzindo possíveis erros no papel, evitando que estes erros venham a acontecer (ser cometidos) na prática. Ela serve fundamentalmente como um instrumento para o planejamento, para a identificação de possíveis investidores, e indicando os recursos financeiros necessários ao empreendimento. Contudo, ele também pode ser utilizado para auxiliar no crescimento ou inovação de um negócio já existente, ou de uma empresa em busca de crescimento ou inovação (DOLABELA, 1999).

Segundo Dornelas (2001, p. 96) o plano de negócio é uma ferramenta importante para os empreendedores exporem suas ideias e contribuições para a sociedade, assim expõe que

Plano de negócio é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa. Sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento e ainda permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios.

Dornelas (2001) afirma que o plano de negócio é considerado muito importante no processo empreendedor, é necessário que os empreendedores saibam a forma de planejar as ações e projetar as estratégias da empresa que será criada ou que estejam em estágio de crescimento. Ele enfatiza que o fornecimento dessa ferramenta de gestão para planejar e direcionar o desenvolvimento de uma empresa é a principal utilização do plano de negócio, e que cada vez mais tem sido conhecido popularmente como um instrumento para obtenção de recursos financeiros, porém, é muito mais que isto, o plano de negócio é considerado como uma ferramenta de múltiplas aplicações.

Assim, Dornelas (2001 p, 95) fundamenta que

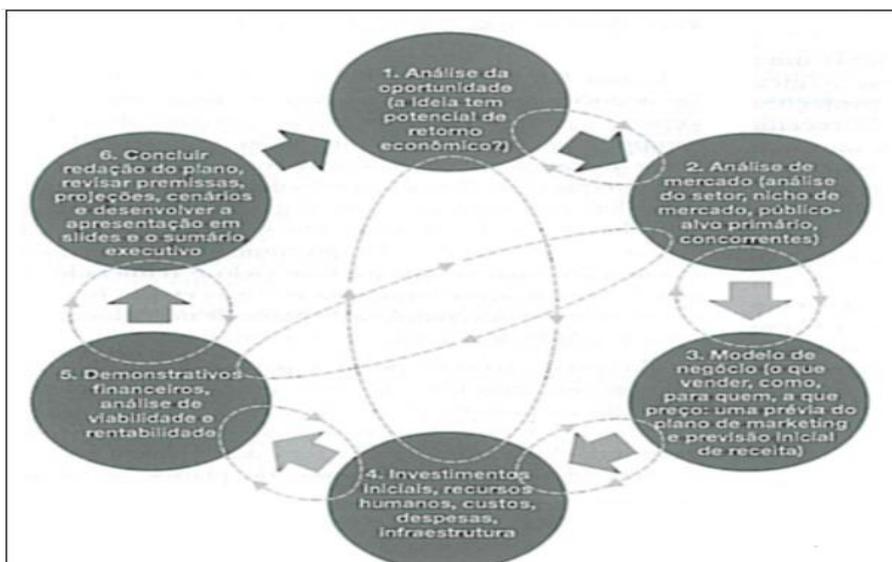
Essa ferramenta de gestão pode e deve ser usada por todo e qualquer empreendedor que queira transformar seu sonho em realidade, seguindo o caminho lógico e racional que se espera de um bom administrador. É evidente que apenas razão e raciocínio lógico não são suficientes para determinar o sucesso do negócio.

Como bem caracterizado Dolabela, (1999), esta ferramenta também pode ser utilizada para o lançamento de um novo empreendimento, com base em empresas existentes no ramo e experiência própria do responsável pelo desenvolvimento do trabalho e, na utilização dos serviços relacionados ao mercado de diferentes ramos e em diferentes estados do país, buscando de fato inspiração para que novos serviços e produtos sejam disponibilizados ao mercado. Assim, “o plano de negócios mostrará ao empreendedor o potencial e a viabilidade do negócio que pretende criar antes de colocá-lo em prática” (DORNELAS, 2016 p, 20).

Dornelas (2016) detalha que, para o desenvolvimento do plano de negócio é necessário o cumprimento de várias etapas, e devem seguir um processo lógico de seis etapas que, segundo ele, não é um procedimento definitivo por conta da necessidade de revisões e alterações.

A seguir, a figura 1. Apresenta o fluxo de desenvolvimento do plano de negócios tradicional. Como pode ser visto, várias etapas seguem um processo lógico representas por elipses.

Figura 1 - Etapas de desenvolvimento de um plano de negócio



Fonte: (Dornelas et al. 2016, p, 22)

As etapas do Plano de Negócios são:

- a)** análise de oportunidade ou análise estratégica: Esta etapa avalia a potencialidade do negócio, sua rentabilidade e viabilidade. Também define os rumos da empresa, sua visão e missão futura, sua situação atual, as oportunidades e ameaças externas, suas forças e fraquezas, seus objetivos e metas de negócio. Serve como base para o desenvolvimento e implantação das demais ações descritas no plano (DORNELAS, 2016);
- b)** análise de mercado: Esta etapa deve comprovar que os dirigentes e investidores da empresa conhecem de pleno o mercado consumidor dos produtos ou serviços a serem ofertados, baseado numa pesquisa de mercado, tendo uma visão sistêmica de que forma o mercado está segmentado, com uma avaliação do crescimento do mercado a ser explorado pelo negócio, e as características do consumidor e sua localização, se existe sazonalidade e como agir nesta hipótese, analisando a concorrência, e contabilizando sua participação no mercado, etc (DORNELAS, 2016);
- c)** modelo de negócio ou Marketing e vendas: Nesta etapa é definida de que forma a empresa pretenderá vender seus produtos ou serviços, e qual a política a ser adotada para conquistar seus clientes, e qual a estratégia para manter o interesse dos clientes e aumentar a demanda e o faturamento (DORNELAS, 2016);
- d)** investimentos iniciais: Destina-se a mensurar os custos dos produtos e serviços a serem oferecidos; quais os recursos humanos e tecnológicos que serão utilizados, de que forma serão implementados; os fatores de risco internos e externos, o processo de pesquisa e desenvolvimento, os principais possíveis clientes, as marcas e patentes, a visão do nível de satisfação, etc. Deve abordar seus métodos de comercialização, diferenciais do produto ou serviço para o cliente, política de preços, principais parceiros e fornecedores, canais de distribuição, estratégias de promoção, comunicação e publicidade e projeções de vendas (DORNELAS, 2016);
- e)** demonstrativo financeiro ou plano financeiro: O plano financeiro deve apresentar uma análise precisa da viabilidade e rentabilidade do negócio em números e gráficos, todas as ações planejadas para o funcionamento da empresa por meio de projeções futuras de êxito do negócio, o propósito do investimento, qual o capital inicial será necessário. Além disso, deve conter demonstrativos

financeiros precisos, análise do ponto de equilíbrio, necessidades de investimento extra, demonstrativo de resultados, análise de indicadores financeiros do negócio, tais como prazo de retorno sobre o investimento inicial, taxa interna de retorno, etc (DORNELAS, 2016);

- f) conclusão ou sumário executivo: Devendo ser apresentado feito referencialmente através de slides, é a principal parte do plano de negócios. Deve ser elaborado com muita atenção e revisado quantas vezes se fizer necessário e conter todas as premissas e projeções do empreendimento, uma síntese das principais informações e cenários que constam no plano de negócios. Além disso, deve ser dirigido ao público-alvo e explicitar qual o objetivo do plano de negócios planejando e projetando a apresentação da empresa para potenciais investidores, parceiros e clientes. Deve ser a última parte a ser feita, pois depende das outras seções do plano para ser elaborado (DORNELAS, 2016). Tendo em vista as especificidades, o (SEBRAE, 2013) define o sumário executivo sendo um resumo de todo o plano de negócio, afirmando assim não se tratar de uma introdução ou justificativa, mas, um sumário que é composto pelos pontos mais importantes do plano.

Por representar a apresentação inicial do futuro empreendimento, o relatório deverá ser elaborado com muita atenção e, seu texto deverá ser claro e conciso, destacando a viabilidade do negócio, abordando a respeito do nicho de mercado, planejamento financeiro, operacional, marketing e, sua importância socioeconômica, dando ênfase ao propósito do negócio, seus pontos positivos, valorizando a localização, descrevendo os perfis dos profissionais e sócios envolvidos, destacando sua capacidade laboral, responsabilidade e comprometimento com o negócio (SEBRAE, 2013).

O plano de negócios também é fundamental nas etapas de planejamento e desenvolvimento do negócio pretendido, pois mostrará previamente ao empreendedor todo o potencial e, a viabilidade do negócio que deseja criar, antes de colocá-lo em prática. É importante destacar que o plano de negócios em si é um processo de desenvolvimento de estratégias, pois através dessa ferramenta o empreendedor começa a conhecer com mais detalhes como será, de fato a futura empresa. Diante disso posteriormente será tratado sobre o tema Modelagem Canvas, o modelo de negócio ênfase desse trabalho (DORNELAS, 2016).

2.4 MODELAGEM DE NEGÓCIO DE CANVAS

O modelo de negócio Canvas segundo Blanco, (2015) foi criado em 2008; foi desenvolvido por Alexander Osterwalder e, divulgado no lançamento de seu livro *Business Model Generation*, que tratava como principal objetivo proporcionar reconhecimento ao Canvas, Alexander é um teórico comercial suíço, empreendedor, autor e consultor que ficou conhecido por desenvolver ferramentas para modelagem de negócios.

O Canvas nada mais é do que uma representação gráfica que contribui para a criação de novos modelos de negócios, é uma ferramenta rápida e de fácil acesso e utilização para empresas que necessitam testar os mais diversos modelos de negócios, é de fácil acesso e entendimento para a criação de um novo negócio ou projeto, dado a sua simplicidade, que permite a visualização em um quadro ou em uma única folha de papel. A estrutura da empresa é desenvolvida em nove blocos que, ocupando as quatro áreas que são caracterizadas como as mais importantes para qualquer negócio, ou seja, a infraestrutura, os clientes, a oferta e a condição financeira. O objetivo é que essa estrutura esteja visível a todo o momento, para que todos os integrantes da organização tenham acesso e possam propor ideias de mudanças ao longo do tempo. É normal o frequente uso de “post-its” colados ao quadro ou papel, pois se utiliza da ideia de que algo possa ser trocado ou modificado com uma simples mudança de um papel por outro, assim como no “*Design Thinking*” (SEBRAE, 2018).

Ainda, de acordo com o SEBRAE (2019) “O *Design Thinking* ajuda na imersão e no entendimento de parâmetros e padrões essenciais para criar projetos de melhor qualidade”.

Brown (2008, p. 86) descreve o “*Design Thinking*” como uma disciplina que usa sensibilidade e métodos do designer para atender às necessidades das pessoas com o que é tecnologicamente viável para que uma estratégia de negócios possa converter em valor. Esse Modelo de Negócios também chamado de Quadro de Modelo de Negócios (BMC – *Business Model Canvas*) pode ser parte do Plano de Negócios e, (vai descrever) como o projeto gerará receita, sem que para isso seja necessário detalhar todo o negócio. Na verdade, o Canvas se popularizou tanto que muitos profissionais de todos os segmentos mercadológicos acreditam não haver mais necessidade do Plano de Negócios, o que é um erro, especialmente se o caso for à abertura de uma nova empresa, como abordado nesse trabalho. Na prática, trata-se de uma representação gráfica de uma série de variáveis que mostram os valores de uma organização.

Ele permite que tanto as empresas novas quanto as existentes se concentrem nas gestões operacional e estratégica. Com a ferramenta Canvas é possível também aprimorar e/ou

avaliar o desempenho de um negócio já existente. Ele é perfeitamente aplicável no caso em que uma empresa esteja pensando em expandir seus negócios. Essa metodologia possibilita de forma plena e segura avaliações decisórias relativas a uma possível fusão diante da coleta de dados obtidos pela equipe de colaboradores vinculados à área de planejamento e controladoria (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011)

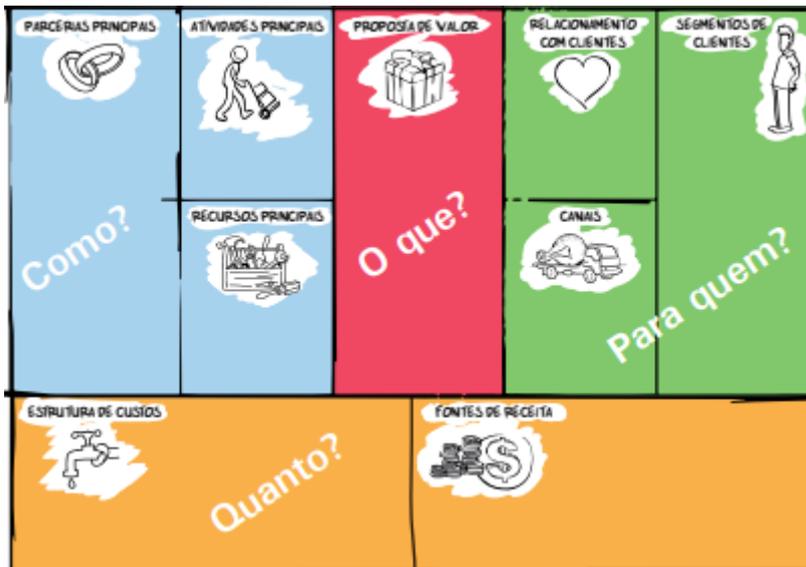
Com esse formato visual fica mais fácil conhecer a empresa em questão. Isso fará com que o administrador tenha muito mais informações sobre a viabilidade da fusão para apresentar aos gestores, já que diversos aspectos da organização são apresentados de forma bastante clara em um BMC. Também é importante abordar que essa ferramenta possui um “*design*” com fácil visualização e entendimento que, mostra como de fato funciona uma empresa. “Canvas” em português significa tela ou quadro, funcional. Esse modelo permite que se construa e altere itens já disponibilizados anteriormente no modelo. Ele é perfeitamente adequado e adaptável às empresas que necessitam de mudanças nos seus modelos de negócios por se tratar de uma ferramenta flexível. Dessa forma cada vez mais as empresas precisam de preparação para enfrentar as diversas mudanças que o ambiente empresarial externo e interno exige. É preciso adotar métodos e práticas necessárias para sobreviver ao que chamamos de mundo tecnológico (DORNELAS et al. 2016).

Segundo Chiavenato (1999, p.30), “Na era da informação, as organizações requerem agilidade, mobilidade, inovação e mudanças necessárias para enfrentar as novas ameaças e oportunidades em um ambiente de intensa mudança e turbulência.” Ele também define precisamente em seu pensamento de que, no mercado atual o empreendedor necessita cada vez mais de objetividade, planos de negócios que sejam práticos e objetivos, atendendo às necessidades do mercado. Tornar o processo eficaz faz com que seja possível o ajuste de decisões e mudanças imprevisíveis. Relacionando esse raciocínio de inovação nos modelos de negócio e pensamento empreendedor, Drucker (1975, p. 866) comenta que “Inovação é um termo técnico, é um termo econômico e social, pois seu critério não é ciência ou tecnologia, mais uma mudança no meio ambiente econômico ou social, uma mudança no comportamento das pessoas”. Como abordado anteriormente e contido no site do SEBRAE (2018), a estrutura da empresa representa as ideias do negócio em nove blocos, ocupando as áreas mais importantes para qualquer negócio, esses blocos contextualizam a forma de operação e criação de valor ao mercado como se descreve:

O *Business Model Canvas*, mais conhecido como Canvas, é uma ferramenta de planejamento estratégico que permite desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou

existentes. Como mostra a figura 2; a seguir é um mapa visual pré-formatado contendo nove blocos, permitindo a visualização e alteração de modelo de negócios, estes são apresentados a seguir (SEBRAE, 2013).

Figura 2 - Quadro Modelagem de Canvas



Fonte: SEBRAE (2013)

- a) proposta de valor:** A figura abaixo representa o que sua empresa vai oferecer para o mercado que realmente terá valor para os clientes; nesta etapa é descrito o que a empresa está oferecendo aos clientes, levando em consideração as suas necessidades e, dessa forma, deve relacionar a proposta de valor com outros blocos existentes (SEBRAE, 2013). A princípio o quadro permite que as ideias sejam iniciadas por qualquer um dos nove blocos, porém, a melhor opção é começar com a proposta de valor, seguida pela segmentação de clientes, onde será abordado posteriormente, pois é na combinação desses dois blocos que se encontra a alma da empresa. A Proposta de valor pode ser definida como um conjunto de produtos e serviços que serão disponibilizados aos clientes de forma diferenciada e, que vai motivá-los a escolher determinada empresa em detrimento de outra. Para ter sucesso uma proposta de valor tem que ser inovadora. (DORNELAS et al. 2016);
- b) segmento de clientes:** Os segmentos de clientes serão foco da empresa; é nesta etapa que identifica os clientes, a quem devemos dirigir a proposta de valor (SEBRAE, 2013). Nesse componente também são definidos e identificados os

diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa visa alcançar que, poderá ter um ou mais segmentos, (DORNELAS et al. 2016);

- c) os canais: Nessa etapa o cliente compra e recebe seu produto e serviço; (SEBRAE, 2013). É o modo pelo qual é feito a entrega dos produtos e serviços ao cliente, como é feito a compra e recebimento. Nesse bloco são definidos os métodos a serem implantados para transmitir as informações necessárias ao público alvo, através da comunicação, venda e distribuição dos produtos e serviços, (DORNELAS et al. 2016);
- d) relacionamento com clientes: como a sua empresa se relacionará com cada segmento de cliente; (SEBRAE, 2013). Nesta etapa, é definido o modo como a empresa fará o relacionamento com os clientes, de forma a fidelizar, ampliar vendas e manter uma boa relação. É neste bloco onde definimos o tipo de relacionamento que vai ser prioritário para estabelecer o contato com os clientes que, pode ser de forma pessoal através do contato direto ou interpessoal, estabelecidos através de meios de comunicação automatizados. (DORNELAS et al. 2016);
- e) atividade-chave ou atividades principais: quais são as atividades essenciais para que seja possível entregar a Proposta de Valor; (SEBRAE, 2013). Nesta etapa são definidas as ações necessárias para a realização com eficiência da proposta de valor. Nesse Bloco também é estabelecida a metodologia a ser aplicada para manter o contato com o cliente de forma eficiente e, maximalizar a obtenção de recursos, (DORNELAS et al. 2016);
- f) recursos principais: são os recursos necessários para realizar as atividades-chave; (SEBRAE, 2013). É a identificação e definição dos recursos necessários para a realização da proposta de valor, com apoio de fornecedores e parceiros. Neste bloco são identificadas as fontes de receita que representam o dinheiro que a empresa vai gerar a partir de cada segmento de clientes, parceiros e patrocinadores envolvidos no projeto, (DORNELAS et al. 2016);
- g) parcerias principais ou parcerias chave: são as atividades-chave realizadas de maneira terceirizada e os recursos principais adquiridos fora da empresa; (SEBRAE, 2013). É a identificação dos principais fornecedores e colaboradores que irão dar todo o suporte necessário ao desenvolvimento das atividades da empresa, com foco no compromisso com a qualidade. É a definição da rede de fornecedores e parceiros que vão dar suporte necessário ao funcionamento do

negócio e, é considerado uma peça fundamental, pois serve também para a redução de custos, otimização do processo e a aquisição de recursos financeiros e logísticos, (DORNELAS et al. 2016);

- h)** fontes de receita: são as formas de obter receita por meio de propostas de valor (SEBRAE, 2013). Definição das fontes para obter a receita e para suportar a proposta de valor. Esta é uma das mais importantes ações a ser realizada para fazer o modelo de negócio funcionar plenamente. Estes recursos podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos, que poderão ser obtidos direta e indiretamente, (DORNELAS et al. 2016);
- i)** estrutura de custos: São os custos relevantes necessários para que a estrutura proposta possa funcionar (SEBRAE, 2013). Nesta etapa é feito o levantamento de todos os gastos para a realização da proposta de valor. Neste bloco são detalhados todos os principais custos envolvidos no modelo de negócio, incluindo as fontes de receita e, os custos fixos ou variáveis e com canais de relacionamento com todos os envolvidos no projeto, (DORNELAS et al. 2016).

As ideias representadas nos nove blocos formam a conceitualização do seu negócio, ou seja, a forma como irá operar e gerar valor ao mercado, definindo seus principais fluxos e processos, permitindo uma análise e visualização do seu modelo de atuação no mercado, (DORNELAS et al. 2016).

3 CARACTERIZAÇÃO DO NEGÓCIO

A seguir é apresentada a caracterização do negócio base deste trabalho; a estrutura pretendida, os serviços oferecidos, profissionais, o panorama do mercado, aspectos demográficos, aspectos culturais, aspectos ambientais, aspectos tecnológicos, aspectos socioeconômicos e políticos legais.

3.1 DADOS DA EMPRESA.

De acordo com Hisrich e Peters (2004) a descrição da empresa deve ser detalhada nesta etapa do negócio, pois tornará possível ao investidor a visualização da estrutura e o escopo do negócio. Dornelas (2001) direciona no sentido de detalhar o empreendimento mostrando com detalhes o motivo ou objetivo da sua criação, descrevendo seus produtos e serviços a serem prestados e, de que forma a empresa se desenvolveu até o presente momento, e como serão os passos nos próximos três ou quatro anos e seus diferenciais mercadológicos. No seu modelo de negócio outros aspectos importantes também deverão ser detalhados, que são considerados de grande importância, tais como: equipe gerencial, localização, estrutura legal, e infraestrutura, segurança, permanência de registro, seguro, terceirizações e parcerias estratégicas. Dessa forma a empresa será enquadrada como uma prestadora de serviços, com atendimento individualizado aos alunos, planejamento de exercícios específicos a cada necessidade, sistema de monitoramento, estacionamento exclusivo e, mobilidade e acessibilidade.

Inicialmente a pretensão é de constituir uma empresa com enquadramento jurídico e contábil como uma EIRELI/ME (Empresa Individual de Responsabilidade Limitada), porém ficará aberta a possibilidade de ingresso de um ou mais sócios, de acordo com a conveniência ou necessidade mercadológica para expansão da empresa (DORNELAS, 2001).

Com base nesses pressupostos, o empreendimento objeto desse trabalho será denominado “ACADEMIA IDEAL FITNESS”, com data prevista de abertura em 2022, na Região da Grande Florianópolis-SC, dentro de um prédio com a área estimada de 600m², com capacidade estimada para atender 600 pessoas por dia, dependendo da sazonalidade e baixa temporada. A futura empresa se diferenciará das demais empresas desse ramo existente na cidade, pois contará com infraestrutura para acomodar, além da própria academia com equipamentos modernos, outras empresas parceiras no ramo de roupas e calçados esportivos e profissionais liberais prestadores de serviços nos ramos de massoterapia, fisioterapia e estética.

Ainda contará com ofertas de suplementos alimentares, praça de alimentação entre outros; o espaço será amplo, iluminado e arejado, também oferecerá diversos serviços voltados a atividades físicas e de reabilitação, que serão musculação, aulas funcionais, *spinning*, *steinping*, *jump*, *crossfit*, aulas de dança, pilates, *bike indoor*, artes marciais, box e avaliação física. É objeto de desejo, também, para essa empresa a disponibilidade gratuita das instalações da academia um dia na semana para o público da terceira idade, podendo gozar de todos os serviços oferecidos pela academia.

Seguindo as orientações do SEBRAE (2015) para tornar a academia conhecida pela população, é necessário desenvolver estratégias de comunicação e divulgação dos serviços disponibilizados, bem como os diferenciais e benefícios que a empresa dispense, para esse fim será contratada uma empresa especializada em comunicação audiovisual, divulgando a nova empresa nas redes sociais, com propagandas nas principais emissoras de rádio e televisão, para a devida divulgação e a conquista de credibilidade no mercado competitivo, também serão desenvolvidos um aplicativo exclusivo e um site de relacionamento.

A empresa disponibilizará espaços tais como: vestiário, secretaria, salas para exercícios diversos, copa/cozinha exclusivos aos colaboradores, estacionamento e pista para caminhadas e corridas, haja vista que deverão ser realizadas várias adaptações na infraestrutura para atender às diversas necessidades dentro dos objetivos da empresa. De acordo com orientações do SEBRAE (2015) todos os profissionais envolvidos nas atividades laborais em uma academia deverão estar comprometidos direta e indiretamente na prestação dos serviços e será necessário um treinamento contínuo através de palestras direcionadas a motivação, à atualização e ao aperfeiçoamento profissional. Portanto, para atender às perspectivas, objetivos e expectativas do empreendimento objeto do presente trabalho, estima-se que será necessário disponibilizar aos clientes no mínimo 25 (vinte e cinco) profissionais devidamente graduados nas áreas em que atuarão, como se descreve:

- um gestor administrativo-financeiro: conforme aponta Leitão (2011) é indispensável à presença desse profissional à frente de uma organização, haja vista que o objetivo principal de um gestor financeiro é alavancar os resultados do patrimônio de uma empresa, com suporte no seu lucro líquido, resultado das suas atividades laborais e comerciais, objetivando sobretudo melhorias e aperfeiçoamentos direcionados à manutenção de resultados positivos, sendo o gestor a peça chave para que a saúde da empresa;

- dezoito profissionais graduados em Educação Física: destinando dois para as áreas de ginástica e dança e cinco para musculação, sendo que um deles deverá ter

conhecimento pleno em Libras. Os professores de educação física (musculação e aulas aeróbicas) que, segundo Martins (2008), possuem um papel fundamental nas academias pois esses profissionais são responsáveis por acompanhar, orientar e motivar os praticantes de exercícios físicos, por possuírem conhecimentos científicos específicos e técnicos necessários para realizar esse trabalho. Ressalta-se ainda que a função desse profissional não se restringe a mera atividade de ministrar aulas, sua capacidade laboral deverá estar voltada ao acompanhamento e incentivo dos alunos através de elogios e correções, almejando superações e evitando erros com posturas inadequadas. A comunicação é uma das variáveis mais importantes para uma empresa e seu atendimento, para que isso aconteça, o profissional deve possuir a capacidade de reconhecer o mínimo que seja a linguagem oficial dos surdos mudos, que foi oficialmente instituída no Brasil como libras, pela lei nº 10.436/029. É fato que há dificuldades de interação com esse público e profissionais da saúde, por não reconhecerem oficialmente essa língua (ARAGÃO et al, 2015). A empresa objeto desse trabalho disponibilizará um profissional graduado em educação física com conhecimento em libras para atender a esse público alvo;

- dois recepcionistas: segundo Moreira (1997) a metodologia da comunicação consiste em uma série de aptidões e conhecimentos voltados ao bom atendimento. Portanto, uma organização deve adotar um sistema de intercomunicação eficiente, na recepção e transmissão de informações com o maior grau possível de eficiência, onde exista um grau de liberdade nas interações hierárquicas. Um recepcionista deve ter a capacidade e responsabilidade de atender de pleno toda e qualquer pessoa de forma pessoal ou interpessoal, seja através de meios de comunicação direta ou indireta, orientando os interessados, controlando a entrada e saída das pessoas no ambiente de trabalho, de forma discreta e dinâmica;

- dois auxiliares de serviços gerais: é imprescindível ter um profissional dessa área em qualquer estabelecimento, pois o auxiliar de serviços gerais é o responsável por manter uma empresa diariamente limpa e livre de sujeiras que se acumulam durante o funcionamento de uma organização; esse profissional é responsável pela limpeza diária de todas as áreas e cômodos, possui o objetivo de manter o ambiente limpo, abastecendo e controlando a reposição de materiais de consumo como, por exemplo, papel higiênico, papel toalha e sabonete líquido; é o responsável pela limpeza de pisos, máquinas e móveis do ambiente, coleta de resíduos, higienização dos banheiros, para assim manter o ambiente agradável para os clientes e

colaboradores. É importante ressaltar que esses profissionais devem dispor de EPI-equipamento de proteção individual, para assegurar a própria saúde (CUNHA, et al. 2010);

- um (a) nutricionista: a nutrição esportiva tem como objetivo principal oferecer o suporte necessário para que os praticantes de exercícios físicos desenvolvam de forma eficiente os demais treinamentos específicos para seu tipo físico, fazendo com que, através da alimentação adequada, haja o mínimo de efeitos contrários no organismo. Vale ressaltar que a nutrição não se resume apenas a acompanhar praticantes de exercícios físicos com finalidades em competições, mas sim para atender às necessidades nutricionais de todas as pessoas que, de uma forma ou outra, praticam algum tipo de exercício regularmente, ou seja, é através desse profissional que as pessoas podem obter uma dieta adequada ao tipo físico e biológico, obtendo assim os melhores resultados de exercícios alinhados a uma boa alimentação (NABHOLZ, 2007);

- um (a) fisioterapeuta: segundo o entendimento de Silva et al. (2011) esse profissional pode atuar no ramo esportivo em várias áreas, destacando dentre elas a reabilitação funcional, prevenção de lesões acidentais e no atendimento emergencial. A prevenção de lesões acidentais poderá ser uma eficiente ferramenta para esse profissional, quando efetua o levantamento preventivo do biotipo do aluno, a partir daí, indicando o tipo de exercício, a frequência e o limite de peso. Nessa mesma linha de pensamento, a prevenção e a reabilitação são tratadas por dirigentes de clubes esportivos e proprietários de academias de musculação como peça-chave para manter os atletas em perfeitas condições físicas e laborais, pois a prevenção é o melhor caminho e, no caso de uma lesão acidental, contribuir para a recuperação do lesionado e seu retorno o mais rápido possível.

Apresentadas as características do negócio proposto, a seguir é trazido o panorama deste mercado.

3.2 PANORAMA DO MERCADO

Inicialmente é prudente definir o conceito de “academia”, Capinussú e Costa (1989) relatam que em 387 a.C. foi criada por Platão uma escola que homenageou “Academos”, um herói ateniense. Nessa escola eram ensinadas práticas lúdicas e esportivas e muitas outras atividades e, em homenagem a esse herói, o local recebeu o nome de “Akademia”.

Para Saba (2001) uma academia é um local para a prática de diversos tipos de exercícios físicos com fins lucrativos, porém Toscano (2001) define uma academia como uma

empresa que também dispõe aos frequentadores e à sociedade em geral avaliações físicas e orientações. Tudo feito com a supervisão de um profissional de nível superior formado em educação física. Quanto à evolução das academias de ginástica no Brasil, entre a década de 40 até o presente momento, o que se vê é registro de um grande desenvolvimento que se iniciou progressivamente, a partir da década de 1970. Foi durante os anos entre 1940 e 1970 que se observou a ampliação de academias especificamente voltadas ao treino de musculação e artes marciais, e nesse mesmo período o número de academias aumentou, todas com características de empresariamento (BERTEVELLO, 2005).

No início da década de 60, o incentivo à prática de atividades físicas ganhou espaço devido a uma campanha publicitária que foi direcionada ao estímulo para a população dar início a prática de esportes. Após todo esse movimento se conseguiu despertar a curiosidade e o interesse da população sobre o assunto; com isso a ideia se estendeu e surgiram os centros especializados em oferecer ao público treinamentos desportivos e os mesmos vieram a se transformar nas academias de ginástica. As academias não passavam de protótipos menores dentro de clubes e centros desportivos, havia poucos alunos e atendimentos personalizados aos frequentadores. Ressalta-se ainda, que o próprio empresário era o professor e o espaço disponível para as realizações das atividades era uma pequena sala (PEREIRA, 1996).

Santos, Silvestrini e Silva (2008) consideram que esse tipo de estabelecimento “hoje são instituições que devem permanecer e evoluir buscando sempre corresponder às necessidades atuais e futuras da sociedade pelos relevantes serviços que oferecem, pois, exercitar-se não é modismo passageiro”. Dando continuidade ao pensamento de Santos, Silvestrini e Silva (2008), diante dessa nova realidade, o que as pessoas buscam atualmente em academias esportivas vai muito além da força, do objetivo de ganho de massa muscular, física ou composição estética corporal. O indivíduo o cuidado com a saúde, melhoria na qualidade de vida e, conseqüentemente, com resultados positivos na postura corporal e na beleza estética.

As academias continuaram a evoluir deixando de lado as bases tradicionais e trazendo inovações em atividades físicas como as de natação, hidroginástica, yoga e muitos outros tipos de exercícios desenvolvidos e que se multiplicaram consideravelmente durante a década de 90, devido à grande influência Norte-Americana. Diante desse cenário as empresas voltadas a esse tipo de atividade deram um grande salto, tanto no fornecimento de máquinas e equipamentos, quanto na prestação de serviços direcionados a cada tipo de necessidade dos frequentadores, disponibilizando aos clientes equipamentos de ponta, profissionais

qualificados, vestimenta e acessórios direcionados a cada atividade fim. (BERTEVELLO, 2005).

3.2.1 Aspectos Demográficos

Segundo Sebrae (2019) o segmento de academias de musculação ou ginástica é amplo e encontra-se em crescimento constante com grande potencial de expansão. A estimativa que se tinha no Brasil, em 2016, era que existiam cerca de 31.000 estabelecimentos nesse segmento de mercado. O Brasil é considerado como o maior nesse ramo de atividade na América Latina no quesito de número de instalações oficialmente abertas. Esses dados mostram que o Brasil é o segundo país do mundo em números de academias, ficando atrás apenas dos Estados Unidos, que ocupava o primeiro lugar, com 36.180 desses importantes empreendimentos Fitness (SEBRAE, 2019).

Comparando os resultados dos dados fornecidos pelo Sebrae em 2016 e 2019, o Brasil continua com o ranking de segundo lugar em número de academias, porém agora com um número mais alto de estabelecimento, sendo 31.809 unidades dispersas pelo país, e mas ainda continua perdendo o posto de primeiro lugar para os Estado Unidos. Entre 2009 e 2016, o Brasil obteve um crescimento de 127% em relação ao número de academias, enquanto que o crescimento mundial foi de 50% durante o mesmo período (SEBRAE, 2019). As recomendações para as práticas de atividades físicas amplamente divulgadas, através de campanhas publicitárias governamentais, por fabricantes de máquinas e equipamentos, por profissionais e entidades vinculados às áreas da saúde e pelos empreendedores interessados em explorar esse segmento de mercado, foram atendidas por boa parte da população, o que contribuiu significativamente para o aumento do número de academias espalhadas pelo país, haja vista que, diante do cenário atual, os praticantes procuram estabelecimentos e locais que contemplem segurança, conforto, equipamentos e profissionais capacitados para a condução segura das atividades físicas com resultado pleno.

Um estudo desenvolvido por Del Duca et al (2010), baseado nos dados coletados no município de Florianópolis, a partir de entrevistas realizadas com 1.720 praticantes de exercícios físicos, dentre eles 761 homens e 959 mulheres, mostrou que dentre as faixas etárias e gêneros que praticam exercícios físicos regulares, predomina a faixa etária de 20 a 29 anos, sendo 35,5% homens e 31,8% mulheres, e os 32,7% restantes são compostos por pessoas de ambos os sexos com faixa etária entre 30 e 80 anos. Essas atividades tiveram maior relevância

entre os homens, representando 54,4%. Em relação aos principais exercícios mais praticados entre eles, a preferência é pela caminhada com 32,9%, a musculação fica em segundo lugar com 16,7%, e a terceira mais praticada é o futebol com 15,3%, (DEL DUCA et al, 2010).

Ainda sobre o estudo citado, o nível de escolaridade também é um fator que influencia os praticantes a conquistar os objetivos e interesses desejados, bem como a modalidade a ser praticada que influenciam muito para uma melhor performance corporal, assim como os aspectos econômicos e socioambientais, como por exemplo espaços adequados e com preços que não diferem excessivamente da média de mercado, a infraestrutura, seja nos espaços públicos ou fechados que devem possuir maior segurança e conforto a todos os usuários. A musculação é praticada por pessoas com renda mais elevada, pois as academias praticam preços relevantes ao espaço disponibilizado, enquanto as pessoas que possuem uma renda mais baixa optam por atividades como o futebol e caminhadas ao ar livre (DEL DUCA et al, 2010).

Em concordância a ACAD – Associação das academias relata que em 2030 o Brasil ocupará a 5ª posição em relação a números de idosos do mundo, e o mercado se encontra em preparo para atender essa demanda. Esse público atualmente pensa muito na qualidade de vida, consequentemente a práticas de exercícios físicos entra como essencial para conquistar uma vida mais saudável, além disso, a forma física é uma das variáveis que influenciam esse público, muitos desejam chegar à terceira idade com uma aparência mais jovial, força e resistência para assim serem mais independentes. Dessa forma o empreendimento desse trabalho prevê para o público de pessoas acima de 60 anos a disponibilização de pelo menos um dia na semana totalmente gratuito, com direito a todos os serviços disponíveis na prática de exercícios físicos, como por exemplo, aulas de dança, musculação, pilates, dentre outros que serão oferecidos no espaço, todos com a devida atenção dos profissionais habilitados para acompanhar as atividades, sendo outro grande diferencial adotado pelo futuro negócio (ACAD Brasil, 2018).

3.2.2 Aspectos Culturais

A condição física sempre foi vista como um diferencial no sucesso ou na sobrevivência do ser humano desde os tempos primórdios. Desse modo, Vargas (1998), destaca que no Brasil as aulas de ginástica, durante os anos de 1960 e 1970, eram vistas como um exercício físico necessário, ou seja, os frequentadores eram na maioria pessoas com alguma debilidade física ou motora. Já na década de 1980, uma nova “moda” surge nas academias: a

ginástica aeróbica, onde um professor desempenhava o papel de coreógrafo e de maestro, capaz de combinar com criatividade movimentos e ritmos sincronizados em coreografias cuja elegância e harmonia garantiam as salas repletas de alunos.

De acordo com Bayer e Carlini (2010) a década de 90 foi a época em que os padrões de beleza se tornaram fator importante que impulsionaram as pessoas através de diversos tipos de mídia a valorização, resultando na busca de melhor qualidade de vida através do mercado fitness, confirmando que essa já era uma tendência que se consolidaria no século XXI. As pesquisas confirmaram que a educação física previne vários tipos de doenças, alertando que o sedentarismo e a baixa estima são a causa de várias moléstias. Além de tudo, o potencial físico e mental do ser humano, por esses motivos uma grande quantidade de pessoas incorporou ao seu dia-a-dia e busca frequentemente locais que possibilitem o cuidado com o corpo em questões estéticas, além da saúde.

3.2.3 Aspectos Ambientais

O Barros (1996) afirma que o meio ambiente não se limita apenas a questões físicas e biológicas, mas possui relação direta com as organizações, no meio em que atuam, de acordo com seus princípios e a forma pela qual utilizam os recursos naturais, como por exemplo, as diversas fontes de energia, e quais as alterações que geram na sociedade. Fica evidente a grande importância como às organizações devem dispor e levar em consideração os aspectos ambientais que contribuirão positivamente tanto para a sociedade, quanto para as organizações. Desenvolver conceitos em respeito e conservação do meio ambiente, de fato, são ações que, se bem implantadas contribuem positivamente à preservação de todo o ecossistema.

Kinlaw (1997) sustenta esse pensamento quando diz que as organizações que resistirem em propagar tais questões ambientais não conseguirá sobreviver sobre todas as pressões que o ambiente externo impõe, pois segundo ele, as empresas ambientalmente incorretas não serão consideradas no mercado competitivo. O mercado estará marcado por consumidores considerados verdes, a quantidade de grupos defensores do meio ambiente aumentará tanto em número quanto em influência, as leis serão mais exigentes, eficazes e com controle mais rígido.

Dando ênfase ao pensamento de Kinlaw (1997) sobre as pressões que surgem diante do ambiente externo, como formas de alternativas para diminuir os danos causados ao meio

ambiente, dentre elas encontra-se a preferência do consumidor e as pressões sobre as concorrências.

Conforme os parâmetros de Kinlaw (1997) chega-se à conclusão que a empresa (academia), para ser reconhecida como ecologicamente correta, deverá investir em máquinas e equipamentos de baixo consumo energético, com fontes de energia renováveis, disponibilizando aos usuários várias opções de uso consciente de utensílios que contribuirão para a preservação do meio ambiente. Dentro deste ideário, a empresa deverá instalar sistemas de geração de energia ecologicamente corretos com altos níveis de eficiência, tais como placas solares, além do fornecimento de materiais de uso individual biodegradáveis, dentre estes, copos e toalhas.

As academias devem estar atentas e dispostas a ingressar no ambiente competitivo, possuindo diferenciais próprios para que permaneça no mercado atual, pois este se encontra em “constante transformação. É preciso que os profissionais acompanhem estas transformações” (ZANETTE, 2003 p. 105). Ou seja, todos os colaboradores, parceiros e investidores deverão promover, junto aos frequentadores, campanhas de preservação do meio ambiente direcionando também aos amigos e familiares, disseminando o conceito de preservação ambiental, procurando o não desperdício e o reaproveitamento de materiais recicláveis, com a economia de energia e água.

3.2.4 Aspectos Tecnológicos

A tecnologia contribui para uma sociedade com mais conforto e segurança, cria novos modelos e melhora os sistemas existentes, tornando-os mais eficazes, de modo que atendam às necessidades atuais que as pessoas buscam, portanto, para atender essa demanda de negócio e ao público frequentador cada vez mais exigente, as academias se tornaram um nicho de negócios muito lucrativo e, na mesma tendência, as empresas vinculadas ao mercado fitness foram estimuladas a desenvolver máquinas e equipamentos adequados a essa nova realidade (FURTADO, 2009).

Dando continuidade ao pensamento anterior, Coelho (1998) ressalta que as academias que não proporcionarem investimentos em inovações tecnológicas, e não seguirem alguns princípios básicos de administração tende a não sobreviver diante das concorrentes, pois atualmente essas empresas não são apenas lugares destinados às atividades físicas, e sim uma realidade do mundo fitness.

Antunes, (2000, p. 92) compartilha da mesma ideia quando diz que “hoje em dia, a tecnologia está muito presente nos programas de atividade física e conseqüentemente nos de ginástica em academia e musculação. Novos aparelhos para a prática de exercícios físicos vão surgindo constantemente”. Portanto, além de segurança e conforto, o objetivo das novas tecnologias existentes nas máquinas e equipamentos de academias é proporcionar máxima eficiência com menor esforço físico possível na execução dos exercícios, ou seja, que esse esforço se transforme no máximo de resultado. Neste sentido, os objetivos dos avanços tecnológicos em academias com relação a aparelhos de ginásticas e novas modalidades de exercícios são a garantia da segurança, evitando ao máximo, acidentes e lesões, proporcionando ao usuário o alcance das suas metas por meio de um treinamento adequado, eficiente e seguro.

Com o aumento substancial de frequentadores de academias de musculação, tanto na prática de ginástica, quanto na execução de exercícios aeróbicos, o governo brasileiro promoveu uma parceria comercial com vários países, facilitando as importações de máquinas e equipamentos de alta tecnologia, transformando as academias em fornecedoras de imponentes maquinários de alta performance aos usuários (FURTADO, 2009). Portanto, fica evidente a importância das constantes inovações tecnológicas em um sistema onde as pessoas se tornam cada vez mais exigentes, e para que uma empresa atenda a essas necessidades de forma eficaz, é preciso estar atento às mudanças que o esse tipo ambiente sofre tanto externamente quanto internamente.

3.2.5 Aspectos Socioeconômicos

Segundo dados estatísticos divulgados pelo IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, no primeiro trimestre de 2019, o Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil cresceu 0,9%, alcançando uma cifra de 1,7 trilhões, apresentando uma retração em relação ao ano anterior. De acordo com Domenico (2019) o mercado fitness em questões de faturamento movimenta cerca de R\$ 2,1 bilhões de dólares no Brasil, isso representa 3% de todo o segmento do negócio de serviços, e 0,13% do PIB nacional. Esses dados colocam o Brasil na 10ª (décima) posição mundial nos quesitos receita bruta e faturamento do segmento. Crescendo 8% em relação ao ano anterior. Os relatórios da IHRSA - (*International Health, Racquet and Sportsclub Association*) demonstram que no setor fitness de academias no Brasil existem cerca de 9,6 milhões de clientes, perdendo apenas para o reino unido, Alemanha e Estados Unidos.

A partir de dados fornecidos pela ACAD – Associação Brasileira de Academias no Brasil, a previsão de crescimento da economia era de 2,97%, porém a previsão não se concretizou e essa porcentagem caiu para 2,5%. Já para 2019, é almejado que esse número se modifique para melhor, mas com moderação, informa ainda que caso não haja uma reforma previdenciária, a tendência é que seja um crescimento consideravelmente menor. O crescimento econômico com relação à 2018 varia entre 2% e 3%, sendo que este poderá ser mantido até o ano de 2022. Dessa forma, as academias devem se alinhar para o ano de 2019, pois mesmo sendo mínimo, haverá crescimento e as pessoas terão mais capital para investir em saúde. Deste modo, é altamente viável o investimento em novas unidades, pois é um mercado que apresenta crescimento significativo e um incremento para a economia.

Treinos personalizados é uma tendência que tomou conta no ano de 2019. Academias que oferecem um serviço de avaliação com treinos personalizados para cada aluno, e com objetivo traçados baseados nessa avaliação possuem uma boa diferenciação, já que atualmente os praticantes estão cada vez mais informados e percebem que o treino que é desenvolvido pelo amigo nem sempre é compatível com a estrutura física de outra pessoa.

3.2.6 Aspectos Políticos Legais

Para legalizar a empresa junto aos órgãos reguladores e fiscalizadores é preciso contratar um profissional do ramo da contabilidade, para assim realizar os procedimentos necessários na abertura da empresa. Segundo Dornelas (2001, p. 218) “se a empresa for uma prestadora de serviços, deverá ter seu contrato registrado no cartório de registro civil de pessoas jurídicas”. Caso a empresa seja uma sociedade mercantil, que pretende o exercício de atividades industriais ou comerciais, a mesma deverá ser registrada na junta comercial estadual. Na estrutura legal do empreendimento deverá conter a razão social, o porte, e a forma pela qual se constituirá a empresa.

Para Dornelas (2001) a contabilidade é imprescindível no negócio, é necessário saber aproveitar os serviços oferecidos por esses profissionais, aspirando a um gerenciamento do fluxo de caixa da organização, dependendo do porte da mesma a contratação pode ser própria ou terceirizada. Além desse profissional deverão constar outros terceiros, que a organização necessitará para administrar seu negócio, deverá analisar, e descrever o porquê da escolha de cada um, e os benefícios que esses trarão para a empresa.

É de total responsabilidade dos gestores ter pleno conhecimento das leis principais que protegem a si e os consumidores, a concorrência à sociedade em si. Em regras gerais, as empresas estabelecem técnicas e procedimentos de análise e interpretação da legislação vigente, estabelecem padrões éticos a serem seguidos, orientando os colaboradores/administradores. (KOTLER, 1999).

O Sebrae (2019) sustenta que o mesmo é necessário para legalizar a empresa nos seguintes órgãos: Junta comercial do Estado, também é preciso obter a inscrição na receita federal do Cadastro Nacional da pessoa Jurídica – CNPJ. Também será necessário adquirir a Inscrição Estadual na Secretaria da Fazenda, pois é obrigatório a todo contribuinte do ICMS e ISS. Providenciar o alvará de funcionamento, junto à Prefeitura Municipal, cadastramento na Entidade sindical e patronal em que a empresa se enquadre. Sendo obrigatório também o recolhimento da Contribuição Sindical e Patronal por ocasião da constituição da empresa até o dia 31 de janeiro de cada ano. Caixa Econômica Federal para cadastramento no sistema (FGTS) e Corpo de Bombeiro Militar.

O Sebrae (2019) deixa explícito que para a abertura de uma academia o empreendedor não precisa ter formação acadêmica superior. Porém, deverá contratar um profissional graduado em educação física, com o registro no órgão competente, pois somente a ele caberá à condução e execução das atividades de educação física. Cabe ressaltar que este deve estar legalmente registrado nos Conselhos Regionais de Educação Física. É obrigação de o empreendedor registrar o estabelecimento junto ao CONFEF – Conselho Federal de Educação Física, nos termos da resolução nº 21 de 21 de janeiro de 2000 que regula atividades das pessoas jurídicas com a finalidade para a prestação de serviços de atividades físicas, desportivas e similares a obrigatoriedade do registro nesse conselho. Observar a seguinte resolução - CONFEF nº 52, de 08 de dezembro de 2002, que informa as normas básicas de fiscalização sobre a estrutura física, e todos os equipamentos para o devido funcionamento de uma prestadora de serviços no segmento de atividades físicas e similares. Dar a devida atenção para as resoluções nº 056/2003 e nº 254/2013 sobre os códigos de ética de todos os profissionais de educação física devidamente registrada no Sistema CONFEF/CREFs.

Nesta esfera, Fernandes Junior (2011) ressalta que a Lei federal nº. 9.696/98 em seu art. 1 dispõe que apenas poderão ser inscritos nos quadros dos conselhos, os profissionais que possuem diplomas obtidos no curso de educação física reconhecidos pelo MEC e devidamente autorizados pelos órgãos reguladores, também os possuidores de diplomas expedidos por instituições de ensino superior estrangeira, revalidados na forma da legislação

em vigor, e por fim, os profissionais que tenham comprovadamente executado atividades próprias dos profissionais de educação física, dentro dos termos estabelecidos pelo conselho responsável. Vale ressaltar que todo estabelecimento comercial deve obedecer ao contido no CDC- Código de Defesa do consumidor previsto na lei n°. 8.078 de 1990.

Depois de apresentado a caracterização do negócio, a seguir tem-se o diagnóstico.

4 DIAGNÓSTICO

Nesta etapa são apresentados e descritos os dados dos resultados obtidos em questionários aplicados com 196 (cento e noventa e seis) pessoas praticantes de exercícios físicos residentes em Palhoça/SC e com dois (dois) gestores de duas academias potenciais concorrentes. A pesquisa com os praticantes de exercícios físicos foi realizada durante o segundo semestre pelos estudantes do curso de administração, no ano de 2018, em forma de questionários com perguntas e respostas fechadas, de acordo com a definição no capítulo um. A aplicação dos questionários teve como objetivo identificar o perfil das pessoas quanto à prática de exercícios físicos e as motivações que os levam a aderir ou desistir dessas atividades em academias. Já a pesquisa realizada com gestores de academias foi realizada pela autora durante o último semestre do curso de administração, no ano de 2019, em forma de questionário semiestruturado, com respostas abertas. Os questionários aplicados têm a finalidade de adaptar as informações colhidas ao modelo Canvas. Os nomes das empresas e de seus gestores serão substituídos por nomes fictícios para total sigilo.

4.1 PESQUISA APLICADA AOS USUÁRIOS DE ACADEMIAS

A pesquisa aplicada contendo 21 (vinte e uma) perguntas foi direcionada exclusivamente aos praticantes de atividades físicas, em todas as modalidades que podem ser encontradas em uma academia. A elaboração do questionário, tabulação e a abordagem aos entrevistados contou com a participação desta autora e de outros acadêmicos do curso de administração. Os resultados obtidos servem de balizadores para a instalação da academia a ser denominada Academia Ideal Fitness.

Foram extraídos dos questionários os seguintes resultados, considerados mais relevantes para o planejamento organizacional da academia em questão:

Nas perguntas 1 (um) e 8 (oito), foi questionado quais os motivos que impulsionaram os respondentes a aderirem a prática de exercícios físicos e em qual ambiente. Como pode ser visualizado nos gráficos 1 e 2, em primeiro plano vem o bem-estar, seguido pela iniciativa própria e, em terceiro e quarto motivo, ficam empatados a estética e a recomendação médica. O gráfico 2 aponta que 48% (quarenta e oito por cento) responderam que preferem praticar os exercícios físicos em academias, o que vem ao encontro do idealizado

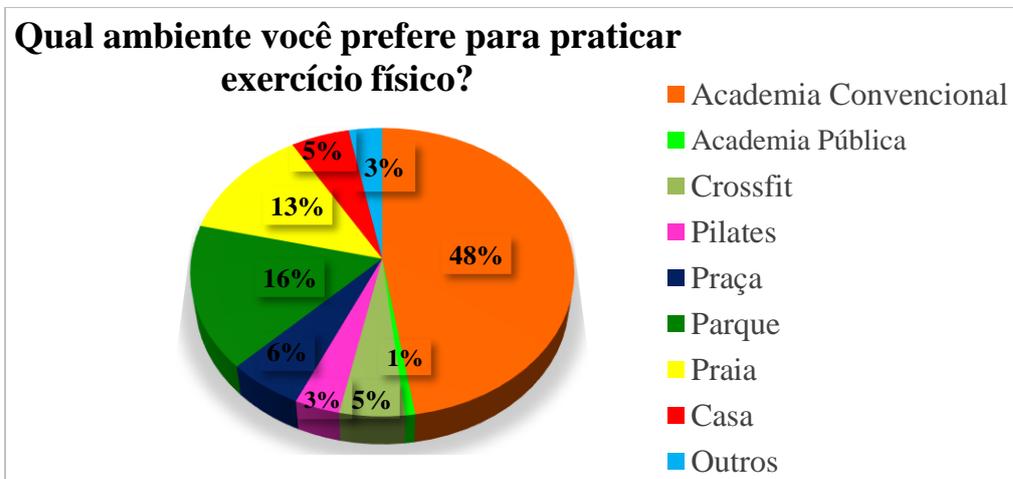
neste trabalho, tendo em vista que apenas 16% (dezesesseis por cento) tem preferência por praticar os exercícios em parques e outros 13% (treze por cento) em praias.

Gráfico 1 – Por que você pratica exercício físico?



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Gráfico 2 - Qual ambiente você prefere para praticar exercício físico?



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Também foi levada em conta a questão de número 9 (nove) que aborda a respeito dos objetivos que impulsionaram os entrevistados a praticar exercícios, destacando a manutenção da forma física e o combate ao sedentarismo (gráfico 3).

Gráfico 3 - Qual seu objetivo ao praticar exercícios físicos?

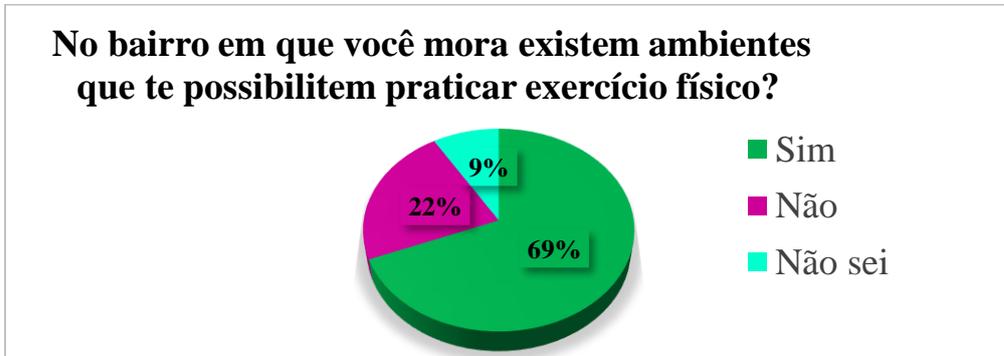


Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Devem ser levados em consideração, também, as perguntas número 11 (onze), 12 (doze) e 13 (treze), que abordam a respeito da localização do ambiente e da infraestrutura para a prática de exercícios físicos. Os próximos gráficos 4 e 5, apontam que para 69% (sessenta e nove por cento) dos entrevistados afirmam a existência de ambiente adequado para a realização dos exercícios físicos. Que, mesmo com a existência desses ambientes propícios para à realização dessas atividades, 34% (trinta e quatro por cento) declaram que existem locais plenamente satisfatórios. Em contrapartida 27% (vinte e sete por cento) responderam que não existe ambientes satisfatórios, e outros 19% (dezenove por cento) concordam com a inexistência, porém utilizam mesmo assim, o que reforça a necessidade de instalação de um ambiente propício para satisfazer essas pessoas.

O gráfico 6, apresenta os percentuais relativos aos diferenciais quanto à escolha do ambiente para desenvolver as atividades físicas. Como pode ser observado, 24% (vinte e quatro por cento) fazem suas escolhas de acordo com a localização, 17% (dezessete por cento) pela aparelhagem, 15% (quinze por cento) pela disponibilidade de horários e outros 13% (treze por cento) pelo atendimento. O que reforça a viabilidade de instalação de uma academia que atenda plenamente as necessidades do público alvo.

Gráfico 4 - No bairro em que você mora existem ambientes que te possibilitem praticar exercício físico?



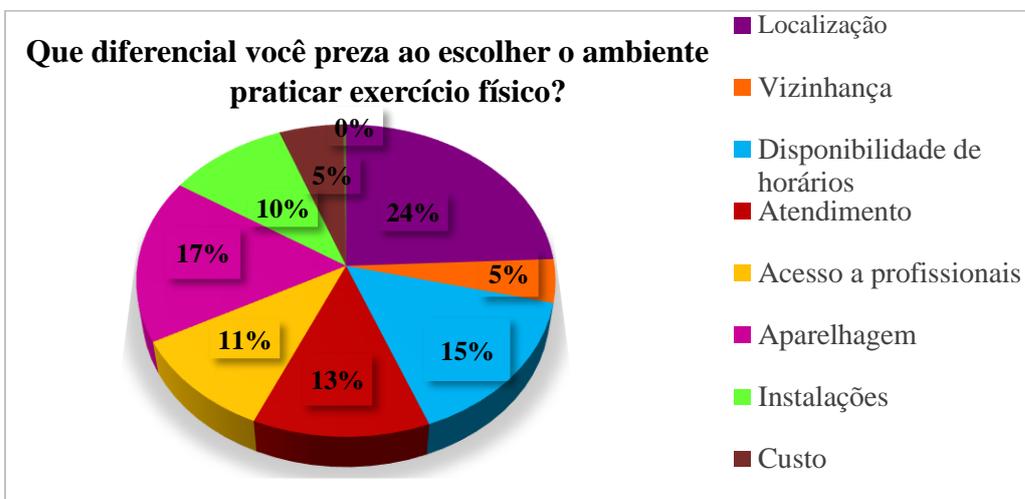
Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Gráfico 5 - Os ambientes próprios para a prática de exercício físico que existem no seu bairro satisfazem suas necessidades?



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

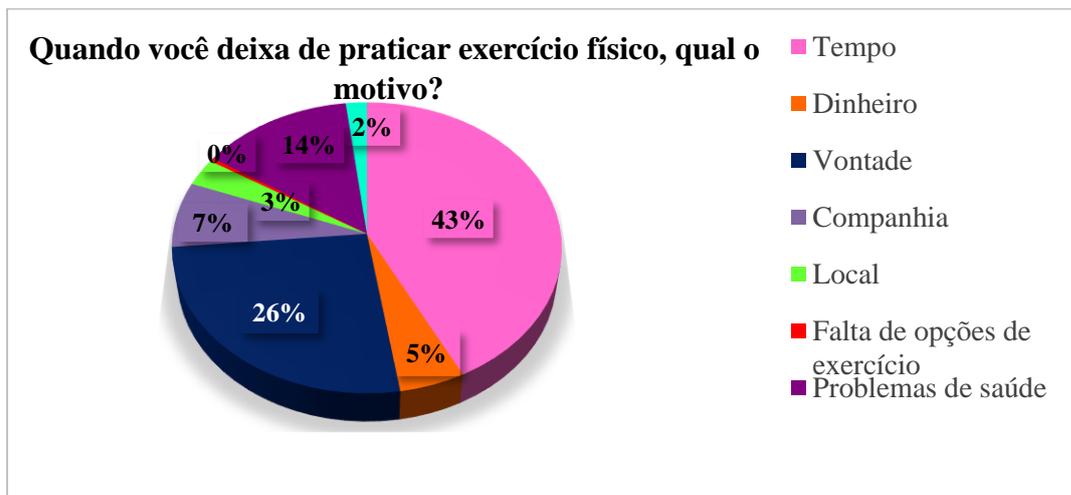
Gráfico 6 - Que diferencial você preza ao escolher o ambiente para praticar exercício físico?.



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Por último, destaca-se o contido na pergunta de número 14 (quatorze), que questiona quais os motivos que levam uma pessoa abandonar ou deixar de praticar exercícios físicos. O gráfico 7 a seguir demonstra que 43% (quarenta e três por cento) deixam de praticar as atividades por falta de tempo, outros 26% (vinte e seis por cento) responderam que não possuem vontade própria e outros 15% (quinze por cento) abandonam por problemas de saúde.

Gráfico 7 - Quando você deixa de praticar exercício físico, qual o motivo?



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Após apresentado os resultados de uma pesquisa realizada com usuários de academias, a seguir tem-se a apresentação dos resultados da pesquisa realizada com gestores de academias.

4.2 PESQUISA APLICADA COM GESTORES DE ACADEMIAS

Neste tópico é abordado a respeito dos questionários aplicados com os gestores de duas academias potenciais concorrentes que serão intituladas como Fitness 1 e Fitness 2.

A academia Fitness 1 é uma empresa de pequeno porte e se declara como a mais moderna e a que contém a maior quantidade de máquinas e equipamentos de última geração na cidade de Palhoça/SC, com profissionais altamente treinados e qualificados para proporcionar o que há de melhor em resultados aos seus frequentadores. Criada em 2013, a empresa conta atualmente com 30 (trinta) profissionais, dentre eles *personais trainers*, professores de dança, de yoga, lutas marciais, nutricionista, funcional *kids* etc. Os serviços oferecidos são: musculação, pilates, funcional, *bike indoor*, artes marciais, avaliação física, aulas coletivas, dentre outras. Utiliza de aulas ao ar livre para que os alunos se sintam mais

animados e confortáveis, além de disponibilizar um amplo estacionamento. No atendimento, trata o cliente como único e preza pelo atendimento diferenciado, procurando estar sempre inovando tanto em produtos quanto em serviços e processos.

A empresa Fitness 2 é uma microempresa de sociedade limitada, também situada no município de palhoça/SC, que conta com 8 (oito) profissionais, dentre eles professores de musculação, aeróbica, dança, artes marciais e funcional *kids*. Os serviços oferecidos na Fitness 2 são: musculação, funcional, zumba, *jump*, *step*, *muay thai*, judô, karatê, abdominal, funcional *kids*, *personal trainer*. Além desses serviços comercializam suplementos alimentares, roupas desportivas e acessórios, com estacionamento exclusivo para os clientes.

O respondente da academia Fitness 1 é do gênero masculino, diretor/gestor e proprietário da mesma há 6 anos. Quando questionado sobre o motivo que o levou a investir em uma academia, a resposta foi que era a realização de um sonho, pois já trabalhava nesse ramo há 19 anos e durante este período se preparou para isso. Já o respondente da academia Fitness 2, também é do sexo masculino, é sócio, administrador e professor/*personal* de educação física há 7 anos. O mesmo respondeu que o motivo de investir nesse ramo foi por oportunidade de negócio, haja vista que a sua esposa e sócia já atuava como funcionária da academia. Com relação à localização os fatores relevantes para a o gestor da academia Fitness 1 foram o poder de crescimento e localização estratégica, enquanto que para o gestor da Fitness 2 respondeu que “foi observado que haviam reclamações da população local em torno da única academia existente na época, no que diz respeito a qualidade do atendimento. Então, foi uma brecha para ganhar mercado no bairro”. Quanto a decisão tomada pela Fitness 1 na aquisição de maquinários, foi em função do custo/benefício, já para a Fitness 2 levou em consideração a qualidade biomecânica e estrutural, a multifuncionalidade, garantia e o pós-venda.

Na sequência, o gestor da academia Fitness 1 respondeu referente a distribuição das máquinas e equipamentos, que se deu no primeiro momento pela experiência própria e no segundo momento através de um especialista no assunto. Quando questionado sobre os canais de comunicação utilizados para a prospecção dos clientes, o mesmo respondeu que utiliza das redes sociais e do Google. Enquanto a Fitness 2 informou que para distribuição das máquinas usou como referência o layout de outras academias da região. Sobre os canais de comunicação, utilizam apenas as redes sociais e aplicativos de mensagens. Quando questionado da existência de um programa de fidelidade, a Fitness 1 respondeu que a academia ainda não possui um programa de fidelidade, diferentemente da Fitness 2 que possui como estratégia de fidelidade planos de pagamentos trimestrais, semestrais e anual com desconto convidativo.

Questionados a respeito de como faz para manter e aumentar o número de clientes, o gestor da Fitness 1 respondeu que utiliza de planos, brindes e atendimento personalizado, acompanhado de prospecção para atingir metas de alunos. Já o gestor da Fitness 2 se preocupa em manter os clientes existentes, pois entende que é mais barato manter os clientes do que conquistar novos clientes, porém busca formar parcerias com associações e comércios locais.

Em relação aos principais concorrentes, o gestor da Fitness 1 respondeu que existem 4 (quatro) potenciais concorrentes: *Proquality*, *Olimpia*, *Powergym*, *Biofit*. Sobre os recursos chaves mais onerosos para o funcionamento da empresa, respondeu que são a mão de obra e a locação do prédio. O preço praticado pela academia, de acordo com o gestor, é em média R\$145,00. A Fitness 2 cita, como principais concorrentes, as academias *PitBull* e *PowerGym*. Considera como recursos chaves mais onerosos o aluguel do prédio. O preço praticado por eles varia de acordo com os seguintes planos: plano mensal R\$90,00, plano trimestral 3x R\$ 84,90, plano semestral 6x R\$ 79,90 e plano anual 12x R\$ 69,90. Questionados sobre a proposta de valor que a empresa entrega aos clientes, o gestor da Fitness 1 respondeu que proporciona excelência no atendimento e estrutura, além de uma grande variedade de serviços e produtos. Enquanto que o gestor da Fitness 2 proporciona por meio de convênio, descontos em lojas do bairro e, conforme o plano adquirido o cliente, poderá ganhar o serviço de avaliação gratuita, além do poder de suspensão temporária sem perder o plano pago. Atentando para os aspectos que precisam ser melhorados na academia, o gestor da Fitness 1 responde que é necessário melhorar os itens que são considerados como diferenciais, já o gestor da fitness 2 possui como foco a modernização dos equipamentos de musculação.

Questionados sobre o que consideram ameaças aos seus negócios, o gestor da Fitness 1 entende que é a má qualidade da mão de obra e a “prostituição” no mercado fitness. Já o gestor da Fitness 2 enxerga como ameaça as grandes redes de academias existentes, devido ao grande potencial em investimento. Seguindo o mesmo propósito em relação a pergunta anterior, foi questionado também o que eles consideram como oportunidade neste ramo de negócio. O gestor da Fitness 1 entende que o alto índice de pessoas sedentárias no Brasil gera grandes oportunidades. Enquanto o gestor da Fitness 2 enxerga como oportunidade o fato de “está sempre surgindo novas possibilidades de atuação. Grupos de corridas, eventos externos, oferece *personal treinner* entre outras modalidades de treinamento e etc”. Foi perguntado aos dois gestores a pretensão de investir na expansão do negócio no ramo de academias, ambos responderam que pretendem expandir. Por fim, quanto às expectativas de crescimento para os próximos 5 (cinco) anos, possuem diferentes expectativas o gestor da

Fitness 1 pretende expandir seu negócio com a abertura de mais 2 (duas) academias, enquanto o gestor da Fitness 2 pretende aumentar o seu faturamento em pelo menos 30%.

A seguir é apresentado no quadro 1 o resumo das respostas dos entrevistados, que são considerados concorrentes potenciais para a academia, o quadro permite uma leitura mais visual.

Quadro 1 - Resumo das respostas dos gestores

Perguntas	Respostas dos Gestores	
	Fitness 1	Fitness 2
Quanto ano tem a empresa?	6 anos	7 anos
Por que o senhor (a) decidiu investir no ramo de academias?	Foi meu sonho, trabalho com isso há 19 anos e me preparei para isso.	Foi por oportunidade, a minha esposa já estava atuando na empresa como funcionária quando foi oferecida a academia para compra.
Quais os fatores que levaram à instalação da academia neste local?	O poder de crescimento do local, com a possibilidade de estarmos bem localizado dentro do município.	Reclamações da população local em torno da única academia existente na época, a respeito da qualidade do atendimento.
Quais os quesitos utilizados na escolha das máquinas e equipamentos	Custo e qualidade.	Qualidade biomecânica, multifuncional, estrutural, e garantia e pós-venda.
Quais os critérios utilizados para a distribuição das máquinas e equipamentos? (Layout). Houve a participação de um especialista?	Inicialmente fizemos de acordo com nossa experiência. Na segunda parte desse projeto, tivemos a participação de um especialista de layouts.	Não, procuramos conhecer outras academias referência no mercado para fazer o atual layout. Assim, ficou seguimento de peso livres máquinas, cárdio e funcional.
Quais os canais de venda e comunicação utilizados pela sua academia para prospectar os seus clientes?	<i>Instagram, facebook e Google.</i>	Redes sociais e aplicativos de mensagens.
Existe algum programa de fidelidade implantado?	Ainda não	Planos de pagamentos trimestrais, semestrais e anual com desconto.
Como a sua empresa faz para manter e ampliar o número de clientes?	Fazemos um processo de retenção de clientes, com planos, brindes e	É tentado primeiramente manter os atuais (que é mais barato do que captar novos

	atendimento, E processo de campanha de prospecção visando atingir nossa meta de alunos.	clientes) e depois captar clientes via parcerias com comercio local ou associação de moradores.
Quais são os seus principais concorrentes?	<i>Proquality, Olimpia, Powergym e Biofit.</i>	Academia <i>PitBull</i> e <i>PowerGym.</i>
Quais os recursos chaves considerados mais caros para o funcionamento de umas academias?	Mão de obra e aluguel	Aluguel da sala.
Qual o preço praticado por sua academia?	Média de R\$145,00	Plano mensal R\$90,00 Plano Trimestral 3x R\$ 84,90, Plano Semestral 6x R\$ 79,90, Plano Anual 12x R\$ 69,90.
Qual a proposta de valor (benefícios) que a sua academia entrega/oferece aos clientes?	Uma ótima estrutura, um excelente atendimento e uma grande variedade de serviços e produtos.	Ganha desconto com alguns comércios locais, conforme o plano pode ganhar avaliação física e direito a faltar academia sem que precise pagar pelos dias faltados.
Existe algum aspecto que precisa ser melhorado na sua academia?	Aumentar e melhoras todos os itens citados como diferencial	Modernidade dos equipamentos de musculação.
O que o senhor (a) considera como ameaças ao seu ramo de negócio?	A prostituição do mercado e má qualidade de mão de obra	Grandes redes de academias com grande potencial em investimento.
O que o senhor (a) considera como oportunidades ao seu ramo de negócio?	O alto índice de pessoas sedentárias no Brasil.	Está sempre surgindo novas possibilidades de atuação. Grupos de corridas, Eventos externos, oferece <i>personal treinner</i> entre outras modalidades de treinamento.
O senhor (a) pretende expandir seus negócios neste ramo?	Com toda certeza	Sim. Com filiais, mas não necessariamente com atuação na musculação.
Quais são suas expectativas de crescimento para os próximos 5 anos?	Aumento de pelo menos mais 2 unidades.	Para a atual sede pretendemos ter um crescimento de 30% no faturamento.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Depois de descritos os resultados da pesquisa com potenciais clientes e as respostas dos gestores entrevistados e realizado a comparação sobre os pontos de vista de cada um sobre aspectos que norteiam uma academia, na próxima etapa serão apresentadas as definições estratégicas do negócio.

4.3 DEFINIÇÕES ESTRATÉGICAS DO NEGÓCIO

Para qualquer empresa que deseje crescer e se tornar reconhecida no mercado pela eficiência, qualidade de produtos e serviços por ela prestada, é necessário focar nos seus propósitos, traçar os objetivos e a forma como o empreendimento vai direcionar suas ações. Nesta etapa é definida a missão, visão e valores de modo a deixar claro todos os objetivos e propósitos que se pretende com a implantação do empreendimento objeto deste trabalho.

O primeiro aspecto que a empresa precisa ter bem definida é a missão, deixando claro o que o negócio propõe. Para Costa (2007), a missão de uma empresa precisa responder a questões básicas, são elas: O que é? E para que serve? Através desses questionamentos torna-se possível a elaboração da missão, que são as respostas para essas perguntas.

Para o negócio proposto pensou-se na seguinte missão: Oferecer aos clientes um ambiente diferenciado de prática de esportes, com produtos e serviços de qualidade e acessíveis, elevando a excelência no respeito, conforto, segurança e na economia de tempo, bem como proporcionar saúde e qualidade de vida para todos os clientes e colaboradores.

Definido a missão Segundo Chiavenato (1999), é indispensável o conhecimento da visão para definição das estratégias, ele afirma que é necessário que tudo esteja alinhado com os objetivos principais da empresa. Dessa forma, Oliveira (2005) relata que a visão representa para a empresa um cenário ou um horizonte em que a empresa deseja atuar. Já Costa (2007) possui uma visão mais ampla e define a visão como sendo a caracterização da imagem da empresa, ou seja, como a mesma se vê, ou o modo pela qual gostaria de ser vista.

Dessa forma para o negócio pensou-se na seguinte visão:

Ser uma academia reconhecida no município como referência na prestação de serviços, produtos e equipamentos de qualidade, até 2025, onde a tecnologia é predominante na constante inovação, oferecendo aos clientes atualização contínua em novas modalidades de exercícios e atendimento de excelência através de uma equipe altamente qualificada.

Por último, mas não menos importante, deve-se definir a forma como as ações serão direcionadas no dia a dia do negócio, ou seja, os valores. Neste sentido Rodrigues et al (2009), define os valores como sendo crenças primordiais para as tomadas de decisões. Costa (2007) complementa valores como sendo os princípios de direcionamento essenciais e importantes para os elementos da organização.

Para o negócio proposto pensou-se nos seguintes valores:

- a) Ética e qualidade no serviço, disponibilização de equipamentos adequados às necessidades de cada usuário;
- b) Comprometimento com o usuário, buscando sempre trazer resultados e convertê-lo em cliente assíduo;
- c) Trabalho em equipe, com foco em atingir os objetivos de crescimento da empresa e os pessoais de todos os clientes;
- d) Respeito ao meio ambiente e preservação da saúde e segurança de todos os colaboradores e frequentadores; e
- e) O cliente como o maior direcionador da empresa.

Depois de definir a missão, visão, e valores para a empresa Ideal Fitness, a seguir é apresentada a análise estratégica.

4.4 ANÁLISE ESTRATÉGICA

A análise estratégica estuda os ambientes externos e internos de uma empresa, contudo, o empreendimento foco deste trabalho ainda está em estudo, portanto, são utilizados como base para analisar estrategicamente o negócio, a pesquisa realizada com os usuários considerados como possíveis clientes e dos gestores das empresas que são consideradas como possíveis concorrentes. A seguir, é apresentada a análise SWOT.

4.4.1 SWOT

A matriz SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas para realizar análises estratégicas de acordo com Chiavenato e Sapiro (2003), cuja função é fazer o cruzamento das ameaças internas e externas do ambiente organizacional, relacionando as oportunidades e ameaças que estão constantemente presentes no ambiente externo, juntamente com os pontos fortes e fracos (as forças e fraquezas) presentes no ambiente interno da organização.

4.4.1.1 Ambiente Interno

No ambiente interno são identificados os pontos fortes e os pontos fracos, ou seja, as forças e fraquezas do negócio base deste trabalho. As forças (pontos fortes) identificadas para a Ideal fitness são:

- a) profissionais qualificados: foi identificado com base nas respostas dos gestores e usuários entrevistados que é clara a necessidade de profissionais altamente qualificados, porém foi observado que existem determinados públicos que não são atendidos adequadamente mesmo que esses profissionais estejam disponíveis, independentemente que sejam os melhores do mercado, dessa forma, na ideal Fitness os profissionais contemplarão as qualidades técnicas mais abrangentes, podendo atender também a os públicos com necessidades especiais;
- b) quantidade e variedade de máquinas e equipamentos: observando o mercado e a grande valorização que os usuários dão às máquinas e aos equipamentos de qualidade e tecnologias avançadas, além de priorizar a importância da disponibilidade de equipamentos, principalmente nos horários de picos, a empresa disponibilizará de pelo menos três equipamentos para cada exercício sanando essas e outras necessidades, como a diminuição da superlotação e tempo de espera;
- c) flexibilização no horário de funcionamento: uma das grandes dificuldades presentes no dia-a-dia dos usuários de academias é a limitação de horários que os empreendimentos oferecem. Geralmente, essas empresas oferecem horários de funcionamento de segunda a sexta-feira, das 6 horas até às 23 horas. Nesse aspecto observou-se que as pessoas que trabalham em período integral ou as que preferem treinar no período matinal (antes das seis horas) se sentem limitadas. Pensando nisso, a academia propõe o funcionamento 24 horas por dia, de segunda a sábado, com exceção do domingo, que funcionará das 5 horas às 12 horas. A academia funcionará nos feriados com o horário reduzido das 5 horas as 12 horas, assim, poder-se-á obter a satisfação dos clientes também nesse aspecto;
- d) mix de produtos e serviços: uma grande variedade de itens que a academia disponibilizará ao mercado, com a intenção de atingir a diferentes segmentos. Este

será um ponto bastante significativo e de diferenciação para a empresa, visto que a academia, além de disponibilizar seus serviços, oferecerá produtos como suplementos alimentares e acessórios desportivos. A academia, também, vai dispor de salas para locação que atenderá a outros serviços e produtos dentro do segmento da estética e saúde;

- e) preço com qualidade de acordo com a necessidade do usuário: o preço é uma das questões que também são levadas em conta no momento de contratar um serviço. Com base nas respostas dos entrevistados, é possível ver que as academias oferecem pacotes que incluem diversos tipos de modalidades, não disponibilizam a opção de contratar apenas um serviço, o que faz com que um determinado serviço seja “empurrado” a um usuário sem que ele necessite ou queira usufruir do mesmo, além de não possibilitar às classes C (pessoas de baixa renda) o poder de contratar tais serviços. Na Ideal Fitness serão oferecidos, além de pacotes com diversas modalidades, a opção de contratar apenas a modalidade que o cliente desejar. Contará, ainda, com planos de fidelidade para reter os clientes;
- f) localização e amplo estacionamento: a escolha do local de funcionamento do negócio é um dos aspectos muito importantes, pois está ligada diretamente ao sucesso ou fracasso do negócio. Pensando no público alvo, a academia será instalada em um local de fácil acesso, bem sinalizado e com estacionamento amplo. O objetivo é promover às pessoas o fácil acesso e os benefícios que terão em utilizar aquele espaço. Portanto, de início é grande a possibilidade de instalar a academia nas proximidades de um shopping center de bairro, por ser um lugar que possui um grande fluxo de pessoas, segurança e contempla ainda vários outros comércios e serviços.

As fraquezas (pontos fracos) identificadas para a Ideal Fitness são:

- a) necessidade inicial de uma maior quantidade de colaboradores: para suprir as aspirações dos usuários e para garantir o funcionamento da academia em horário integral, será necessária uma quantidade maior do que a estimada na descrição do negócio das concorrentes, para o perfeito funcionamento do negócio;
- b) alto valor de investimento: o investimento inicial para a compra dos aparelhos, principalmente por serem equipamentos com tecnologia avançada, e a estrutura para a instalação e abertura da academia também será elevado;

- c) custo elevado com os colaboradores do período noturno: A CLT determina que a carga horária, ou seja, a jornada de trabalho desse trabalhador receberá um adicional de 20% sobre o salário, que reflete proporcionalmente nas férias e no décimo terceiro salário, como adicional noturno (ANGELOTTO, 2015).

Após apresentado às definições e análise estratégicas com base nos pontos fortes e fracos identificados para o ambiente interno da academia, a seguir tem-se a análise do ambiente externo.

4.4.1.2 Ambiente Externo

No ambiente externo são identificadas as variáveis que estão fora do controle da organização, que contemplam as oportunidades e ameaças. As oportunidades identificadas para a Ideal Fitness são:

- a) demandas em classes sociais específicas: a renda da população reduziu de forma significativa devido à crise financeira que afetou todo o Brasil. A chegada de grandes redes de academias com preços baixos e a implementação de salas de musculação em locais como condomínios e praças, fez com que esse público optasse a buscar locais com menores preços e equipamentos modernos para a prática de exercícios físicos (MORAES, 2019);
- b) locais estratégicos para instalação: instalar um negócio em um local com grande fluxo de pessoas é fundamental para esse modelo de empreendimento, pois assegura que as pessoas visualizem essa nova proposta de forma que seja acessível e seguro;
- c) interesse das pessoas em uma vida mais saudável³: no Brasil cerca de 46% da população sofre com o sedentarismo e é necessário enxergar isso como uma oportunidade, para que as pessoas passem a incluir atividades físicas no seu dia-a-dia. Dessa forma, incentivar e despertar o interesse dessas pessoas será um desafio, contribuindo tanto para o crescimento do negócio, quanto para a redução da inatividade física;
- d) outras regiões com demanda para academias: uma grande oportunidade prevista para a Ideal Fitness é que, após a abertura da mesma e conforme expectativa de desenvolvimento será possível expandir os serviços para conquistar novos mercados. Essa oportunidade é vista como algo essencial para qualquer negócio,

tornando-o ainda mais conhecido e lucrativo, ou seja, levar o modelo de negócio bem como os produtos e serviços que serão prestados pela empresa para um número maior de clientes, além de maior lucratividade, a marca também se tornará forte.

As ameaças identificadas para a Ideal Fitness são:

- a) **Concorrência:** por ser uma empresa que irá atuar no mesmo ramo em que algumas empresas já atuam há um tempo considerável, é um fator externo que afeta negativamente qualquer negócio, será um grande desafio tornar o futuro negócio potencialmente conhecido, devido a grande competitividade com as empresas já existentes;
- b) **contexto financeiro do mercado:** a inflação e deflação que ocorrem no atual sistema financeiro nacional podem afetar negativamente, tanto em negócios existentes como também em novos modelos de negócios. Para que os impactos negativos gerados sejam amenizados, esse modelo do negócio propõe variação de opções de produtos e serviços, possuindo maior chance de sobreviver no mercado altamente competitivo, bem como garantir a procura dos produtos e serviços por parte dos clientes;
- c) **falta de cultura das pessoas em frequentar academias nos horários da madrugada, no período inicial:** um dos fatores que pode afetar inicialmente o negócio é o pouco fluxo de frequentadores no período da madrugada, devido ao não conhecimento e a falta de cultura e o ambiente pode ser hostil e as pessoas que são economicamente ativas referente a esse modelo proposto para o negócio. Tornando conhecido esse novo modelo é possível que esse público venha a aderir a esse novo modelo, e passem a utilizar mais no período noturno para se exercitarem, pois, como visto nas entrevistas realizadas com os frequentadores de academias, há uma grande insatisfação quanto aos horários limitados nos modelos de negócio atualmente.

Desta forma a seguir pôde-se desenvolver a Matriz SWOT (quadro 2).

Quadro 2 - Matriz SWOT

Ambiente interno	
Pontos fortes	Pontos fracos
Profissionais qualificados	Necessidade inicial de uma maior quantidade de colaboradores
Grande variedade de máquinas e equipamentos	
Flexibilização no horário de funcionamento	Alto valor de investimento
Mix de produtos e serviços	
Preço com qualidade de acordo com a necessidade do usuário	Custos elevados com os colaboradores no período noturno.
Localização e amplo estacionamento.	
Ambiente externo	
Oportunidades	Ameaças
Demandas em classes sociais específicas	Concorrência
Locais estratégicos para instalação	
Despertar o interesse de todas as pessoas interessadas em uma vida mais saudável	Contexto financeiro do mercado
Outras regiões com demanda para academias	Falta de cultura das pessoas em frequentar o período da madrugada no período inicial.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Após a análise dos ambientes externo e interno do negócio objeto deste trabalho, é apresentada a seguir a Matriz SWOT cruzada. As organizações devem extrair o melhor dos pontos positivos (pontos fortes e fracos) e se defender dos pontos negativos (fraquezas e ameaças) com o objetivo de eliminar ou diminuir os impactos desses pontos negativos da SWOT (AFONSO et al, 2013). Lueck (2009) destaca que esse processo é essencial para se ter uma clareza do ambiente em que a organização está incluída e, assim, ter um maior controle sobre esses fatores.

Além de representar a matriz, é necessário que seja realizada uma análise mais sistêmica do ambiente interno e externo, e para isso, é esboçada uma Matriz SWOT cruzada, que liga as informações desses ambientes e permite criar estratégias para as seguintes ligações: pontos fortes em contraste com oportunidades, nesse primeiro momento deve-se explorar ao máximo o que esses pontos oferecem, para criar estratégias de diferenciação e reconhecimento do mercado; ponto forte em contraste com as ameaças, esse é o ponto em que as forças são utilizadas para auxiliar nas estratégias de defesa contra a ocorrência de diversas ameaças, pontos fracos em contraste com as oportunidades - explorar as fraquezas que devem ser fortalecidas com base nas oportunidades que o ambiente externo oferece; e pontos fracos em contraste com

as ameaças, esse é um dos cenários que precisa de uma análise mais criteriosa, pois o objetivo é que os impactos negativos das fraquezas e ameaças sejam mínimos. A seguir será apresentado a análise da Matriz SWOT cruzada.

4.4.1.3 Matriz SWOT Cruzada

Concluída a SWOT Cruzada (apêndice C) e distribuídos os pontos de acordo com a relevância de cada cenário, foi possível observar que, dentre as oportunidades que o negócio possui, a principal e de maior relevância é a localização estratégica onde será instalada a academia, por ser um local de grande fluxo de pessoas e de fácil acesso. A segunda oportunidade com grande relevância é capacidade de atender plenamente às necessidades de todas as classes sociais, oferecendo planos e preços compatíveis para cada classe. Já a oportunidade com menor relevância, é a de atender às regiões com demandas para academias e a de despertar nas pessoas o interesse em uma vida mais saudável, portanto, a empresa buscará os melhores meios de comunicação disponíveis para despertar o interesse do público alvo em aderir às práticas desportivas.

As principais forças que o negócio tem são: grande variedade de equipamentos, e mix de produtos e serviços. As empresas, possíveis concorrentes, oferecem pouca quantidade de máquinas e equipamentos o, que provoca grande perda de tempo na espera da desocupação do aparelho necessário para seu uso, gerando o aumento na permanência ociosa na academia, gerando estresse e possíveis conflitos. Portanto, a academia objeto do presente trabalho disponibilizará uma grande variedade de máquinas e equipamentos, contingenciando esses problemas. Um mix maior de produtos faz com que as pessoas não precisem se deslocar para adquirir produtos do mesmo segmento em outros lugares, sendo uma boa estratégia para a empresa que terá mais uma fonte de receita, e para o cliente que terá, além da comodidade, a redução de tempo e gasto com deslocamento.

A principal ameaça para o negócio em questão é a concorrência. Conforme evidenciado nas pesquisas feitas com os gestores de academias da região, todas já ocupam uma grande fatia do mercado fitness e dispõem de grande credibilidade. Já a ameaça com menor impacto é relacionada à falta de cultura das pessoas em não frequentar uma academia em horários diferenciados. Este fator não afeta significativamente, ou seja, não prejudicará nem inviabilizará o negócio.

O alto valor de investimento é uma das fraquezas de maior impacto que o empreendimento enfrentará na sua fase de implantação, tendo em vista que, por se tratar de um novo negócio, necessitará de grandes recursos financeiros para comportar toda a estrutura idealizada, bem como os seus diferenciais no mercado.

Após a análise da Matriz SWOT cruzada, a seguir é apresentada as Cinco Forças de Porter para uma análise competitiva do negócio.

4.5 FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER

Segundo Porter (1985) a análise da vantagem competitiva de uma organização deve ser feita pelas diversas atividades existentes que a empresa desenvolve e que, de alguma forma geram valor para a empresa. A vantagem competitiva existe na forma pela qual suas forças são defendidas. Porter (1985) define cinco forças que podem ajudar na análise competitiva de qualquer empresa, sendo ameaça de novos concorrentes, rivalidade entre os concorrentes, ameaça de novos produtos, poder de barganha dos clientes e poder de negociação de fornecedores. A ameaça de entrantes depende muito dos bloqueios que existe e o que a concorrência já espera. Para isso é necessário ter definido uma série de fatores referente a custo inicial, legislação, e quais são as barreiras que de alguma maneira contribua para o negócio.

Na rivalidade entre os concorrentes, essa é a força que busca visualizar o grau de competição que existe entre esses concorrentes, se esse mercado se encontra saturado ou não, a disponibilidade de clientes, competição por preço que pode influenciar no retorno do capital, dentre outros fatores existentes e que são analisados nessa força (PORTER, 1985). Sobre os produtos substitutos, Porter (1985) define que são produtos que exercem a mesma funcionalidade, mas que podem tornar o produto existente em determinada empresa ultrapassada, ainda mais quando apresentam um preço e melhor desempenho em comparação aos demais. O poder de barganha dos clientes é uma das forças que precisa ser analisadas de forma eficaz, pois é uma das forças que pode afetar a rentabilidade da empresa. Essa força busca analisar o poder de decisão dos clientes sobre os atributos que existem no produto, como por exemplo, o preço, qualidade e as vantagens obtidas ao adquirir o produto de determinada empresa, podendo ser de maior ou menor impacto, pois depende inteiramente do poder de barganha que o cliente possui (PORTER, 1985).

O poder de barganha dos fornecedores segue o mesmo princípio do poder de barganha dos clientes, o que diferencia é que nessa força a empresa depende da quantidade de

fornecedores disponíveis, existindo uma quantidade baixa de fornecedores a empresa terá um controle menor, pois esses poderão determinar preços altos e prazos mais curtos, dentre outros. Em contrapartida com a existência de mais fornecedores o negócio passa a ter mais controle, podendo negociar prazos e preços mais consideráveis. Fornecedores com produtos diferenciados aumentam o poder de barganha e devem ter atenção especial (PORTER, 1985). Portanto o modelo, das Cinco Forças de Porter objetiva analisar, conhecer e avaliar o desempenho do negócio no setor em que estará inserido, bem como ter um posicionamento e estratégias para contingenciar possíveis problemas. Para cada afirmação, foi atribuído as seguintes notas: > se a afirmação é absolutamente falsa; 2 > se a afirmação é falsa; 3 > se a afirmação for parcialmente falsa e parcialmente correta; 4 > se a afirmação é correta; 5 > se a afirmação é totalmente correta. A seguir é apresentada a análise dessas cinco forças para o negócio proposto neste trabalho.

Para análise das Cinco Forças de Porter, é utilizado fatores pré-definidos para cada força da mesma forma que o cálculo da intensidade, podendo ser classificada como baixa, média ou alta, conforme quadro 3.

Quadro 3 - Níveis de intensidade das Forças

INTENSIDADE DA FORÇA	
Baixa	0-34
Média	35-70
Alta	71-100

Fonte: Adaptado de Porter (2004)

Na primeira força, possibilidade de entradas de novos concorrentes no quadro 4, o resultado médio de 62,5 indica a viabilidade da abertura de um novo negócio, ou seja, é viável a instalação da academia tendo em vista que o segmento de mercado em que se pretende atuar encontra-se em constante crescimento, possibilitando lucratividade e diferenciação, pois as pessoas estão cada vez mais à procura de uma melhor qualidade de vida e de um ambiente esportivo que proporcione melhores resultados.

Quadro 4 - Força 1- Possibilidade de entrada de novos concorrentes

	FATORES	NOTA
A	É possível ser pequeno para entrar no negócio.	4
B	Empresas concorrentes têm marcas desconhecidas, ou os clientes não são fiéis.	3

C	É necessário baixo investimento em infraestrutura, bens de capital e outras despesas para implantar o negócio.	3
D	Os clientes terão baixos custos para trocarem seus atuais fornecedores.	3
E	Tecnologia dos concorrentes não é patenteada. Não é necessário investimento em pesquisa.	4
F	O local, compatível com a concorrência, exigirá baixo investimento.	3
G	Não há exigências do governo que beneficiam empresas existentes ou limitam a entrada de novas empresas.	4
H	Empresas estabelecidas têm pouca experiência no negócio ou custos altos.	3
I	É improvável uma guerra com os novos concorrentes.	3
J	O mercado não está saturado.	5
	Total	35

Fonte: Adaptado de Porter (2004)

$$\text{FORÇA 1} = ((35-10)/40) \times 100 = 62,5$$

Assim, como na primeira, a segunda força quadro 5, rivalidade das empresas possui intensidade média. De acordo com a análise feita, as concorrentes existentes no mercado não são fortes perante o modelo do novo negócio proposto, pois este pretende oferecer novos produtos e serviços com qualidade superior e custo benefício que vai se adequar aos públicos das classes A, B e C.

Quadro 5 - Força 2 - Rivalidade entre as empresas existentes no setor

	FATORES	NOTA
A	Existe grande número de concorrentes com relativo equilíbrio em termos de tamanho e recursos.	2
B	O setor em que se situa o negócio mostra um lento crescimento. Uns prosperam em detrimento de outros.	2
C	Custos fixos altos e pressão no sentido do vender o máximo para cobrir estes custos.	3
D	Acirrada disputa de preços entre os concorrentes.	3
E	Não há diferenciação entre os produtos comercializados pelos concorrentes	4
F	É muito dispendioso para as empresas já estabelecidas saírem do negócio.	3
	Total	17

Fonte: Adaptado de Porter (2004)

$$\text{Intensidade FORÇA 2} = ((\text{Total}-6)/24) \times 100$$

$$\text{Intensidade da FORÇA 2} = (17-6) / 24 = 45,83$$

A força três relacionada às ameaças de produtos substitutos quadro 6, que no caso do negócio em questão se refere a serviços como: novas modalidades de exercícios e aulas,

equipamentos que substituem ou agregam mais de um exercício, dando mais exatidão aos resultados, possui intensidade de 37,5 também com uma força média. Nessa análise é possível identificar que a entrada no mercado, mesmo que viável, indica que é necessária uma atenção a mais, e deve-se tratar esse aspecto de forma mais calma, definindo o nível de diferenciação que o produto oferece, a forma pela qual é entregue o produto ou serviço, a qualidade e o preço comparado a esses produtos substitutos.

Quadro 6 - Força 3 - Ameaça de produtos substitutos

	FATORES	NOTA
A	Verifica-se uma enorme quantidade de produtos substitutos	2
B	Produtos substitutos têm custos mais baixos que os das empresas existentes no negócio.	2
C	Empresas existentes não costumam utilizar publicidade para promover sua imagem e dos produtos	3
D	Setores de atuação dos produtos substitutos estão em expansão, aumentando a concorrência.	3
	Total	10

Fonte: Adaptado de Porter (2004)

Intensidade FORÇA 3 = $((\text{Total}-4)/16)*100$

FORÇA 3 = $((10-4)/16)*100 = 37,5$

A força quatro quadro 7, refere-se ao poder de negociação dos compradores, que nesse caso possui intensidade média de 56,25, com poder de barganha médio, e a empresa apresentando de forma eficaz todos os serviços e produtos oferecidos, bem como a qualidade e benefício que são entregues, estará mostrando o potencial e a capacidade de influência que tem no mercado e na qualidade de vida dos clientes da academia.

Quadro 7 - Força 4 - Poder de negociação dos compradores

	FATORES	NOTA
A	Clientes compram em grandes quantidades e sempre fazem forte pressão por preços menores	3
B	Produto vendido pelas empresas do setor representa muito nos custos do comprador	3
C	Produtos que os clientes compram das empresas do setor são padronizados	2
D	Clientes não têm custos adicionais significativos, se mudarem de fornecedores.	2
E	Há sempre uma ameaça dos clientes virem a produzir os produtos adquiridos no setor	4

F	Produto vendido pelas empresas do setor não é essencial para melhorar os produtos do comprador	3
G	Clientes são muito bem informados sobre preços, e custos do setor.	5
H	Clientes trabalham com margens de lucro achatadas.	4
	TOTAL	26

Fonte: Adaptado de Porter (2004)

$$\text{Intensidade FORÇA 4} = ((\text{Total}-8)/32)*100=$$

$$\text{FORÇA 4} = ((26-8)/32)*100=56,25$$

A força cinco quadro 8, é relacionada ao poder de negociação dos fornecedores, possuindo intensidade alta de 71,43, por ser uma empresa que possui diferencial e propõe inovação ao modelo de negócio. O poder de negociação alta dá à empresa a oportunidade de possuir um pouco mais de controle, no momento de negociação. Como visto, um ambiente que apresenta pouca diversidade de fornecedores é desfavorável, pois eles tem o poder de controlar diversas variáveis. Se a empresa possuir um controle considerável perante aos fornecedores, é possível conseguir melhores preços, prazos e qualidade dos produtos e equipamentos.

Quadro 8 - Força 5 – Poder de negociação dos fornecedores

	FATORES	NOTA
A	O fornecimento de produtos, insumos e serviços necessários é concentrado em poucas empresas fornecedoras.	2
B	Produtos adquiridos pelas empresas do setor não são facilmente substituídos por outros.	5
C	Empresas existentes no setor não são clientes importantes para os fornecedores.	3
D	Materiais / serviços adquiridos dos fornecedores são importantes para o sucesso dos negócios no setor.	5
E	Os produtos comprados dos fornecedores são diferenciados.	5
F	Existem custos significativos para se mudar de fornecedor.	4
G	Ameaça permanente dos fornecedores entrarem no negócio do setor	3
	TOTAL	27

Fonte: Adaptado de Porter (2004)

$$\text{Intensidade FORÇA 5} = ((\text{Total}-7)/28)*100=$$

$$\text{FORÇA 5} = ((27-7)/28)*100=71,43$$

Após analisados o ambiente competitivo para a academia, a seguir é apresentado o desenvolvimento da Modelagem de Negócio de Canvas, projetado para a academia Ideal Fitness, objeto do presente trabalho.

5 PROGNÓSTICO: APLICAÇÃO DA MODELAGEM DE NEGÓCIOS DE CANVAS.

No quadro 9, a seguir, é apresentado o desenvolvimento da Modelagem de Negócios de Canvas para a academia Ideal Fitness, com objetivo de realizar uma análise estruturada para criação do empreendimento. Esse modelo de negócio é dividido em nove blocos e aborda as questões chaves para criar e gerenciar uma empresa ou um novo negócio, bem como a sua proposta de valor projetada ao mercado *fitness*.

Em relação à primeira dimensão, a academia contará com diversos parceiros chaves, dentre eles: os professores de educação física e dança que se comprometerão a captar clientes promovendo aulas dinâmicas e participativas, cujo resultado será a divulgação espontânea do grau de satisfação alcançado pelos frequentadores. O segundo parceiro chave são os influenciadores digitais que atuam no mercado *fitness* e serão convidados a treinar na academia. Eles terão livre acesso a todos os serviços e, em troca, utilizando a influência que tem nas redes sociais, divulgarão a academia para os seus seguidores, objetivando maior alcance do público específico, cujos resultados serão acompanhados pelo terceiro parceiro chave, os analistas de mídias sociais, que além de ser o responsáveis pelo conteúdo divulgado nos canais de comunicação da academia, devem gerar *feedback* dos resultados alcançados e mensurar os resultados das diversas divulgações realizadas. O quarto parceiro chave são os fornecedores de máquinas, equipamentos e outros produtos, que fornecerão equipamentos de última geração e alta tecnologia, que contribuam tanto para o desenvolvimento individual dos usuários, tanto quanto para o meio ambiente. Um exemplo de equipamento que será disponibilizado aos usuários são bicicletas com microinversor que transforma a energia mecânica humana produzida durante o exercício em eletricidade para a academia. Além do fornecimento de suplementos e artigos que possuam marca forte no mercado. Todos esses aspectos devem ser levados em conta, pois atraem a atenção do público.

As atividades chaves serão trabalho em equipe, todos os colaboradores deverão interagir em tempo real com auxílio mútuo para o desenvolvimento eficiente de todas as atividades, que incluem todas as modalidades de aulas e treinos. O que vem ao encontro com a principal atividade chave para a Ideal Fitness que é a qualidade no atendimento de todos os envolvidos, principalmente dos professores e orientadores, através da organização, boa comunicação, conhecimento, e ausência de competição, buscando o melhor resultado aos usuários em todos os aspectos em função dos valores, metas e objetivos que a academia oferece,

pois é sabido que é através da excelência no atendimento que se mantém e se conquistam novos clientes. Gestão participativa onde todos os funcionários e colaboradores sejam ativos nas decisões futuras para o crescimento da academia. Outra atividade essencial é a movimentação nas redes sociais e *sites*, possibilitando a divulgação sempre que possível dos acontecimentos diários da academia, como promoções, eventos, disponibilidade de novas máquinas, produtos e serviços, vídeos e fotos da academia. E a última, mas não menos importante, a atividade chave manutenção e atualização das máquinas e equipamentos. A manutenção é imprescindível, pois está aliada aos resultados e fidelização dos usuários, visto que a má conservação das máquinas e equipamentos é um dos motivos que levam os alunos a abandonar ou mudar de academia; não é conveniente a presença de um aparelho quebrado ou que impossibilite o aluno de utilizá-lo devido a problemas técnicos, portanto é preciso que haja manutenção preventiva, mantendo limpos e lubrificados, garantindo o bom funcionamento e desempenho dos usuários.

Os recursos chaves são a alta tecnologia das máquinas e equipamentos que serão disponibilizadas e frequentemente atualizadas, e ferramentas que contribuam para aperfeiçoar o processo de atividades da academia, como por exemplo, *e-mail*, *site*, e o aplicativo que será utilizado para informações exclusivas aos alunos, com a função treino, avaliação física e medidas corporais atuais. A academia necessitará de um capital de giro suficiente para garantir o perfeito funcionamento e pagamento dos parceiros e funcionários, bem como a manutenção e substituição das máquinas e equipamentos que são considerados como recursos físicos essenciais para o funcionamento da academia, pois sem esses recursos não há como o empreendimento desenvolver suas funções e oferecer os serviços com alta qualidade. Os recursos humanos que são definidos como a qualidade e agilidade no atendimento aos usuários, prezando por profissionais diferenciados e altamente qualificados, com amplo conhecimento das suas funções, criatividade e dinamismo serão a peça chave para fidelizar o cliente tanto no atendimento quanto na prestação do serviço.

As propostas de valor entregue pela Ideal Fitness são: qualidade de vida, pois o novo negócio propõe resultado corporal, restauração da saúde e bem estar, assim, como proporcionará maior comodidade com um ambiente familiar e atendimento personalizado que dará ênfase a outra proposta de valor que é o custo/benefício, onde o cliente terá todos esses serviços por um preço justo, pois o cliente poderá contratar o serviço de acordo com a sua necessidade, sem que sejam contratados serviços que não queira estar utilizando, seja por motivos de saúde ou apenas por conveniência. Esse novo modelo é considerado um diferencial que será proposto pela academia, pois não há ainda no mercado academias que adotem esse

método, ou seja, se o cliente deseja realizar apenas musculação, pagará apenas por esse serviço, e se o cliente desejar realizar mais de um procedimento poderá montar seu “combo”. Proporcionar maior acessibilidade e redução de custos está entre os valores entregues aos clientes, pois será instalada em ponto estratégica, e contará com serviços estéticos em salas dentro da academia. A economia se dará a partir do momento em que os clientes que utilizaram desses serviços, não precisem se deslocar para outros locais, economizando tempo. Além dessas propostas de valor, a disponibilidade de horários, visto que a academia ficará aberta 24 horas por dia, para atender a demanda de clientes que não possuem tempo para se exercitarem no horário convencional ou para aqueles que gostam de treinar no período noturno, com exceção dos finais de semana e feriados a academia funcionará das 5 as 12 horas, a fim de prezar pelo bem estar dos nossos funcionários, também, e garantir que estes entreguem o melhor atendimento, assim, poder-se-á obter a satisfação dos clientes nesse aspecto. A academia disponibilizará uma pista de caminhada/corrida ao seu redor proporcionando maior comodidade para aqueles que gostam de se exercitar ao ar livre, como a cidade onde será instalada possui um alto índice pluviométrico, a pista será coberta. Este também será um diferencial do empreendimento, visto que nenhuma academia na região possui esta estrutura.

A relação com os clientes, através da assistência pessoal na academia, permite maior interação e poder de decisão no momento de adquirir um produto ou serviço, os futuros clientes terão a oportunidade de conhecer a academia bem como os serviços e produtos oferecidos, através de um recepcionista que fará um *tour* apresentando todo o ambiente interno para conhecimento pleno, tirando todas as suas dúvidas. Nessa apresentação será possível ver como os profissionais se comportam e fazem o atendimento. Para garantir melhor experiência de tudo que é ofertado na academia, o cliente poderá ter acesso gratuito durante uma semana, tendo a oportunidade de utilizar todos os serviços e, então decidir se vai ou não aderir aos serviços oferecidos. O programa de fidelidade se dará através da venda de planos de longa duração, que aumentam a taxa de retenção dos clientes com a compra de um plano semestral ou anual o cliente recebe um mês para treinar gratuitamente, o plano semestral e anual permite a suspensão das atividades por dois meses seguidos ou, de acordo com a necessidade do cliente, bem como cupons de descontos.

Os clientes da academia são homens e mulheres de todas as idades que praticam exercícios físicos, os exercícios que são oferecidos podem ser realizados tanto por homens quanto por mulheres, porém, cada um com objetivos próprios. Na academia as ofertas de modalidades de exercícios são: a musculação, treinamentos funcionais, *spinning*, *stepping*,

jumping, *crossfit* e circuito de corrida. O horário de funcionamento também visa atender a demanda de pessoas que executam múltiplas atividades no dia-a-dia, pois muitos não conseguem treinar no horário comercial por diversos motivos. A academia tem como objetivo gerar mais interesse no segmento de pessoas sedentárias, através de ações nas redes sociais, em datas comemorativas como dias dos pais, dia do amigo etc; e com a disponibilidade de acesso em um dia livre na semana, para os idosos utilizarem de todos os serviços disponíveis, gerando assim interesse e convertendo esse público em clientes. A predominância de classes econômicas, no entorno onde a academia será instalada (bairro Pagani, Palhoça/SC), corresponde a A, B e C. Pensando nesse público, a academia oferecerá serviços que estarão ao alcance financeiro dessas pessoas, ao invés de oferecer apenas pacotes que acabam tornando o serviço mais caro, principalmente para a classe C, serão ofertada modalidades individuais que diminuirão o custo de aquisição, mas essas pessoas e poderão ter à disposição *Personal Trainer* que a academia indicará, além da grande variedade de modalidades disponibilizadas.

Os canais que serão utilizados pela academia são as redes sociais como o *Instagram*, *Facebook* e *Whatsapp*, loja física, *site* próprio, aplicativo para acompanhamento do treino, contendo uma função “estou disponível”. As redes sociais e sites serão utilizados para publicação de conteúdos como fotos, vídeos motivacionais, vídeos das atividades desenvolvidas na academia, informativos, eventos e promoções visando atrair novos clientes e manter os atuais clientes bem informados e interagidos, no *site* é possível realizar a compra de um serviço, sem que seja necessário o deslocamento do cliente até o ponto físico, esse é outro diferencial, visto que nenhuma academia oferece esse serviço, apenas de modo convencional. A loja física proporcionará ao cliente e aspirantes a clientes o acesso a todas as informações necessárias, porém, priorizando o atendimento direto e formal de assuntos relacionado à academia. O aplicativo que será desenvolvido para usufruto dos alunos da Ideal Fitness conterá informações com a agenda de avaliação física e de aulas sendo possível confirmar presença antecipada a qualquer aula, treino individual, vencimento de boletos que contribuirá ambientalmente na diminuição de papéis impressos. O *App* ainda contará com uma função “estou disponível” que será uma ferramenta que busca unir pessoas que não gostam de malhar sozinhas e tenham preferência em treinar na companhia de alguém.

As fontes de receita da academia serão em torno das vendas das modalidades individuais com preços fixos, combos com descontos e planos semestrais e anuais, oferecerá ainda a oportunidade para os usuários sazonais, isto é, poder utilizar todos os serviços da academia sem vínculo contratual, pagando apenas pela diária ou aula específica. Vendas no

varejo de suplementos, artigos e acessórios desportivos. A academia disporá de salas extras para acomodar outros serviços, essas salas com 15m² serão alugadas para terceiros com o valor estimado em R\$1.000,00 cada com serviços como lanchonete, salão de beleza unissex, massoterapia, estética facial e corporal, e venda de roupas desportivas. Locação do espaço interno para divulgação através de banners e eventos de outros serviços, circuito interno de TV com informações gerais dos serviços prestados pela academia.

Quadro 9 - Modelagem de Negócio Canvas aplicado para a academia Ideal Fitness

Parceiros Chaves  <ul style="list-style-type: none"> • Professores de educação Física e dança • Influenciadores Digitais • Analista de Mídias • Fornecedores de máquinas e equipamento 	Atividades Chaves  <ul style="list-style-type: none"> • Trabalho em equipe • Qualidade no atendimento • Gestão Participativa • Movimentação das redes Sociais • Manutenção das máquinas e equipamentos <hr/> Recursos Chaves  <ul style="list-style-type: none"> • Recursos Tecnológicos • Recursos Financeiros • Recursos Físicos • Recursos Humanos 	Proposta de Valores <ul style="list-style-type: none"> • Qualidade de vida • Novidade • Acessibilidade • Segurança • Custo/ Benefício 	Relacionamento com os Clientes  <ul style="list-style-type: none"> • Assistência Pessoal • Programa de Fidelidade <hr/> Canais  <ul style="list-style-type: none"> • Redes Sociais (Instagram, Facebook, Whatsaap) • Site • Loja Física • Aplicativo 	Segmento de Mercado <ul style="list-style-type: none"> • Homens e mulheres de todas as idades • Pessoas com pouca disponibilidade de tempo • Pessoas Sedentárias • Classes A,B, e C 
Estrutura de Custos  <ul style="list-style-type: none"> • Locação de um prédio • Compra e manutenção de máquinas e equipamentos • Custos Fixos • Publicidade • Marketing 		Fontes de Renda  <ul style="list-style-type: none"> • Venda por modalidade individual • Venda de planos proporcionais às necessidades e desejos dos clientes • Venda de suplementos, artigos desportivos • Aluguel das salas disponíveis para outros serviços 		

Fonte: Adaptado de Osterwalder, Pigneur (2011)

Na estrutura de custo serão abordados todos os fatores externos e internos que envolve a instalação de uma academia, bem como listados e mensurados a alocação do prédio e o investimento das máquinas e equipamentos necessários para uma boa infraestrutura e funcionalidade, que tem como objetivo contribuir para a boa saúde e melhoria da qualidade de vida dos frequentadores, auxiliando também na beleza estética e corporal e, contribuindo para a melhoria na integração no convívio interpessoal e social com pessoas que tem os mesmos objetivos. Os gastos fixos serão com aluguel, folha de pagamento, vale alimentação, água, luz, telefone, *internet*, monitoramento, manutenção dos extintores, materiais de escritório, higiene e limpeza, pagamentos de terceiros (professores, escritório de contabilidade, segurança, fisioterapeuta e analista de mídias sociais). Os custos variáveis serão os impostos, a publicidade

e marketing, manutenção dos equipamentos. A pretensão é a alocação ou aquisição de um prédio próprio com infraestrutura suficiente para comportar a academia.

A seguir na tabela 1, foi estruturada uma previsão de custos com os equipamentos necessários para funcionamento da academia.

Tabela 1 – Previsão Estrutura de Custos

QTD	DESCRIÇÃO	VALOR TOTAL
10	Bicicletas <i>Cross Trainer</i>	R\$ 40.000,00
10	Esteiras Ergométricas	R\$ 40.000,00
10	Bicicletas Ergométricas	R\$ 20.000,00
3	Escadas Ergométricas	R\$ 39.000,00
3	Elíptico	R\$ 9.000,00
3	Bancos para Supino	R\$ 9.000,00
3	Bancos para Peitoral Dorsal	R\$ 9.000,00
3	<i>Pec-Deck</i>	R\$ 15.000,00
3	Máquinas Flexoras	R\$ 15.000,00
3	Adutor/Abdutor	R\$ 15.000,00
3	Abdominal com Carga <i>Benth</i>	R\$ 900,00
3	Abdominal máquina com carga	R\$ 9.000,00
3	Remada com Carga	R\$ 3.300,00
3	<i>Leg Press 45°</i>	R\$ 15.000,00
3	<i>Leg Press Horizontal</i>	R\$ 15.000,00
30	Halteres	R\$ 4.500,00
20	Barras	R\$ 3.000,00
30	Kits de Anilha	R\$ 7.500,00
4	Porta Barras	R\$ 600,00
20	<i>Step</i>	R\$ 2.000,00
30	Colchonetes	R\$ 3.000,00
10	Cordas	R\$ 400,00
4	Aparelhos condicionadores de ar	R\$ 10.000,00
4	Bebedouros	R\$ 800,00
2	Aparelhos de Som	R\$ 3.000,00
2	<i>Cross Over</i>	R\$ 6.000,00
3	Bancos <i>Sissy</i>	R\$ 2.100,00
3	Extensora e Flexora Conjugadas	R\$ 12.000,00
10	Trampolins <i>Jump</i>	R\$ 2.000,00
3	Torres de Halteres	R\$ 750,00
1	Kit Treinamento Funcional	R\$ 5.000,00
3	Máquinas Glúteo três Apoios	R\$ 9.000,00
3	<i>Hack Squat</i>	R\$ 9.000,00
2	Agachamento Guiado (<i>Smith</i>)	R\$ 6.000,00
	Total R\$	R\$ 340.850,00

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Na tabela 2, a seguir é apresentada a previsão dos custos fixos para a academia Ideal Fitness.

Tabela 2 - Previsão estrutura de custos fixos

DESCRIÇÃO	VALOR
Locação do Prédio	R\$ 10.000,00
Folha de Pagamento com 4 Funcionários	R\$ 5.000,00
Vale Alimentação	R\$ 1.200,00
Água, Luz, Telefone + Internet	R\$ 1.000,00
Serviço de Monitoramento	R\$ 200,00
Manutenção dos Extintores de Incêndio e Ar condicionado	R\$ 140,00
Contabilidade	R\$ 550,00
Materiais de Escritório	R\$ 60,00
Limpeza e Conservação	R\$ 300,00
Materiais de Higiene	R\$ 500,00
Pagamento dos Terceirizados (maquinas, e equipamento de escritório)	R\$ 20.000,00
Total Mensal R\$	R\$ 38.950,00

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Na tabela 3 a seguir é apresentado à previsão dos custos variáveis para a academia Ideal Fitness.

Tabela 3 - Previsão estrutura custos variáveis

Descrição	Valor
Imposto Municipal (ISS)	R\$ 600,00
Publicidade e Marketing	R\$ 500,00
Manutenção das Máquinas e Equipamentos	R\$ 400,00
Total Mensal R\$	R\$ 1.500,00

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A seguir é apresentada a definição de capacidade de alunos que a academia poderá atender.

Em termos de espaço para ação, é possível classificar as áreas de um ambiente, conforme a seguir: Área 1: área imediata da superfície de trabalho; Área 2: área de alcance distal (alcance do braço); Área 3: "espaço "oculto" limite. No espaço oculto, há três distâncias a considerar (a íntima, social e a pública) em função do tipo de relacionamento interpessoal. Um recinto fechado que só permite movimento dentro da área 1 é experimentado como confinado. Um recinto que contempla movimentação na área 2 é considerado pequeno. Um recinto com espaço de área 3 é considerado adequado e, em alguns casos, amplo. Um espaço é considerado adequado quando as pessoas conseguem movimentar-se nele, sem esbarrar em pessoas e objetos (KMITA et al. 2001).

Para calcular a quantidade máxima de alunos suportada pela academia foram utilizadas duas fórmulas indicadas pelos autores. A primeira com base no número de

equipamentos disponíveis (número de equipamentos X 1,5), considerando que duas pessoas estão em exercício e uma em espera. A segunda foi com base na área total da academia que disponibilizará um espaço para a musculação com 330,00m², e outras duas com 48m² cada, conforme layout (Apêndice D e E), destinadas a diversas atividades, dentre elas dança, pilates, *jumping*, *steping*, *bike indoor*, artes marciais, *box* e funcional. Foi estimado que a academia tem a capacidade máxima de atender até 230 pessoas por período (KMITA et al. 2001).

Para identificar o retorno de investimento utilizou-se o cálculo ROI, foi estimado e projetado para os dois primeiros anos um total de 600 alunos matriculados em diversas modalidades e planos. Para desenvolvimento do cálculo e obtenção dos resultados foi utilizada a seguinte fórmula **ROI = (lucro do investimento – custo do investimento) / custo do investimento**. A seguir no quadro 10 e 11, tem-se a previsão de receitas para a academia, com base nos preços para cada plano oferecido e aluguel das salas disponíveis.

Quadro 10 - Previsão de receitas

Previsão de receitas	Uma (1) modalidade inclusa	Duas (2) modalidades inclusas	Todas as modalidades inclusas (11)
Plano mensal	R\$ 55,00	R\$ 75,00	R\$ 255,00
Plano Semestral com 5% desconto	R\$ 310,00	R\$ 427,00	R\$ 1.453,50
Plano anual com 10% desconto	R\$ 594,00	R\$ 810,00	R\$ 2.754,00
Diária	R\$ 5,00	R\$ 10,00	R\$ 15,00

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Quadro 11 - Receita com aluguel das salas

Receita com Aluguel Das Salas	Preço
Sala 1	R\$ 1.000,00
Sala 2	R\$ 1.000,00
Sala 3	R\$ 1.000,00
Sala 4	R\$ 1.000,00
Total anual R\$	R\$ 48.000,00

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

No quadro 12 tem-se a estimativa de retorno com base em 600 alunos matriculados, divididos entre os planos mensal, semestral e anual; e com base na quantidade de modalidades escolhidas.

Quadro 12 - Estimativa de retorno

Estimativa de retorno dos planos	Quantidade de alunos matriculados em 1 (uma) modalidade	Valor R\$	Quantidade de alunos matriculados em 2 (duas) modalidade	Valor R\$	Quantidade de alunos matriculados em 11 (onze) modalidades	Valor R\$	Valor Total R\$
Plano mensal	200	R\$ 132.000,00	100	R\$ 90.000,00	50	R\$ 153.000,00	R\$ 375.000,00
Plano Semestral com	50	R\$ 31.000,00	50	R\$ 42.700,00	25	R\$ 36.337,50	R\$ 110.037,50
Plano anual com 10%	50	R\$ 29.700,00	50	R\$ 40.500,00	25	R\$ 68.850,00	R\$ 139.050,00
Total	300	R\$ 192.700,00	200	R\$ 173.200,00	100	R\$ 258.187,50	R\$ 624.087,50

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

No quadro 13, identificou-se que no primeiro ano a academia não terá retorno, de acordo com o resultado no primeiro ano a empresa totalizará uma porcentagem negativa de 19%.

Quadro 13 - Cálculo ROI (1º ano)

Caulculo ROI (1 ano)	
Retorno anual projetado do investimento	R\$ 672.087,50
Receita Planos	R\$ 624.087,50
Receita aluguel	R\$ 48.000,00
(-) Custo do Investimento	R\$ 826.250,00
Previsão Estrutura de Custos	R\$ 340.850,00
Estrutura de Custos Fixos	R\$ 467.400,00
Estrutura de Custos Variáveis	R\$ 18.000,00
(÷) Custo do Investimento	R\$ 826.250,00
Valor Total	-19%

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Por último no quadro 14, identificou-se que o empreendimento terá de retorno positivo de 5% no segundo ano de funcionamento, se continuar com o faturamento no valor de R\$ 672.087,50.

Quadro 14 - Cálculo ROI (2º ano)

Caulculo ROI (2 ano)	
Retorno anual projetado do investimento	R\$ 672.087,50
Receita Planos	R\$ 624.087,50
Receita aluguel	R\$ 48.000,00
(-) Custo do Investimento	R\$ 642.387,50
Dívida restante do investimento	R\$ 156.987,50
Custo do Investimento	R\$ -
Estrutura de Custos Fixos	R\$ 467.400,00
Estrutura de Custos Variáveis	R\$ 18.000,00
(÷) Custo do Investimento	R\$ 642.387,50
(=) total	5%

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Depois de apresentado o framework da Modelagem de negócios de Canvas para a academia Ideal Fitness, de acordo com o objetivo principal desse trabalho, a seguir será apresentada as considerações finais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ser um empreendedor no Brasil é um grande desafio diante de muitas dificuldades a serem enfrentadas, da burocracia, dos impostos, da concorrência e, do custo alto dos recursos financeiros necessários para abrir um negócio. Portanto, é fundamental um bom planejamento e a busca do máximo de informações a respeito do empreendimento pretendido, para diminuir os riscos de fracasso.

O objetivo principal deste relatório é a criação de uma empresa voltada para o mercado fitness, utilizando a modelagem de negócios Canvas para a abertura de uma academia esportiva, esse modelo permite organizar idéias em nove blocos, através de um quadro dinâmico com perguntas objetivas e claras tornando mais fácil a idealização do negócio.

Os objetivos específicos para este trabalho apresentar os resultados de pesquisas aplicadas aos potenciais clientes e concorrentes da academia; desenvolver as definições estratégicas e realizar o diagnóstico; e o *framework* da modelagem de Canvas para a academia. As pesquisas revelaram que o ambiente é o principal motivo para as pessoas darem início a prática de exercício físico; fazem suas escolhas de acordo com a localização, disponibilidade de horário e atendimento, a preferência por academia é destaque na pesquisa; os principais objetivos almejados quando se pratica exercícios são; manutenção da forma física e o combate ao sedentarismo. Na pesquisa aplicada aos gestores pode-se perceber que não há academias que atenda a demanda de todas as classes sociais; e faltam infraestrutura e tecnologia inovadora na prestação de serviços e disponibilidade de equipamentos.

Como principal resultado tem-se apresentação do *framework* da modelagem de negócios Canvas para a academia (quadro 8), identificando os parceiros chaves para o empreendimento sendo eles professores de educação física e dança, influenciadores digitais, analistas de mídias sociais e fornecedores de máquinas e equipamentos; as atividades chave são o trabalho em equipe, qualidade no atendimento, gestão Participativa, movimentação das redes Sociais e Manutenção das máquinas e equipamentos; podendo destacar as propostas de valores para o negócio pois busca entregar satisfação para o cliente através de melhores produtos e serviços que visa proporcionar qualidade de vida, novidade, acessibilidade, segurança e custo benefício, também propõe resultado corporal, restauração da saúde e bem-estar, atendimento personalizado e com serviços por um preço justo, pois o cliente poderá contratar o serviço de acordo com a sua necessidade, os recursos chaves são os tecnológicos, financeiros, físicos e humanos; o relacionamento com os clientes será através da assistência pessoal e programa de

Fidelidade; o segmento mercado são homens e mulheres de todas as idades, pessoas com pouca disponibilidade de tempo e sedentárias e classes A,B, e C.

As limitações encontradas durante o desenvolvimento desse trabalho deram-se pelo fato de ser uma empresa que não está em funcionamento, dificultando no momento de identificar o retorno sobre o capital investido, visto que algumas variáveis são imprescindíveis como quantidade real de clientes que o empreendimento irá atender, bem como os planos a serem adquiridos. Quando tratado sobre a realização das entrevistas identificou-se uma dificuldade em obter respostas a partir dos gestores entrevistados, devido ao receio de divulgar informações a respeito das suas empresas.

Como recomendações para estudos futuros, tem-se a necessidade da exploração de estudos que abordem mais temas, tratando de pesquisas mais atualizadas com gestores e donos de academias, para obter resultados mais atuais e diversificados.

REFERÊNCIAS

- ACAD Brasil. Mercado mundial do fitness: principais players e mudanças no top têm. **Rev Eletr.** v. 3, n. 82, ago 2018. Disponível em: <https://www.acadbrasil.com.br/wp-content/uploads/2019/03/edicao-82.pdf>. Acesso em: 2 Set. 2019.
- AFONSO, Andreia et al. **Análise SWOT do curso de enfermagem. In Jornadas de Enfermagem da Escola Superior de Saúde do IPB: livro de atas.** (2013) P. 85-93
- BAYER, S. A; CARLINI, C. A. Diretrizes básicas para o funcionamento de uma academia de ginástica¹. **Agora: R. Divulg. Cient**, ISSN 2237-9010, Mafra, v. 17, n. 2, 2010.
- BARROS, F. L. Ambientalismo, globalização e novos atores sociais. **Revista Sociedade e Estado**, vol. XI. nº 1. Jan/jun. 1996.
- ANGELOTTO, S. “**Você Tem direito a Adicional Salarial?**” **Jusbrasil**, 2015 Disponível em: <https://angelotto.jusbrasil.com.br/noticias/240335412/voce-tem-direito-a-adicional-salarial>. Acesso em 02 out. 2019.
- ANTUNES, A. C. **Academias de ginástica e musculação: preparação de recursos humanos.** 2000. Dissertação (Mestrado em Ciências da Motricidade) – Instituto de Biociências, Universidade Estadual Paulista, Rio Claro-SP, 2000.
- ARAGÃO, Jamilly da Silva, ET AL., **Um estudo da validade de conteúdo de sinais, sintomas e doenças/agravos em saúde expressos em LIBRAS.** Rev. Latino-Am. Enfermagem. nov. dez. 2015;23(6):1014-23
- BERTEVELLO, G. J. **Academias de ginástica e condicionamento físico – desenvolvimento.** In Atlas do Esporte no Brasil. Atlas do Esporte, Educação Física e Atividades Físicas de Saúde e Lazer no Brasil. Lamartine Da Costa, organizador. Rio de Janeiro: Shape, 2005.
- BLANCO, Gisela. O que é business Model Canvas | Verbete Draft | Projeto Draft. 2015 Disponível em: <https://www.projetodraft.com/verbete-draft/verbete-draft-o-que-e-business-model-canvas/>. Acesso em 23 set. 2018.
- BONI, V. Quaresma SJ. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais. **Rev Eletr Pós-graduados Sociol Polit [on-line]**. v. 3, n. 1, jul./dez. 2005. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/viewFile/18027/16976>. Acesso em: 2 set. 2019.
- BRASIL. **LEI Nº 9.696/1998.** Dispõe sobre a regulamentação da Profissão de Educação Física e cria os respectivos Conselho Federal e Conselhos Regionais de Educação Física. Brasília, DF: Presidência da República, 1998. Disponível em: <http://www4.planalto.gov.br/legislacao/portal-legis/legislacao-1/leis-ordinarias/1998-leis-ordinarias>. Acesso em: 23 set. 2018.
- BROWN, Tim. **Design Thinking.** Harvard Business Review | June 2008 p. 84 – 92.

CAPINUSSÚ, J.M., COSTA, L.P. **Administração e marketing nas academias de ginástica e musculação**. São Paulo, Ibrasa, 1989.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 1a. ed., Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico fundamentos e aplicações**. São Paulo: Elsevier, 2010.

COELHO F, C. A. de A. **O discurso do profissional de ginástica em grandes academias no Rio de Janeiro**. 1998. Dissertação (Mestrado) – Universidade Gama Filho, Rio de Janeiro, 1998

CORTES, S. M. V. **Técnicas de coleta e análise qualitativa de dados**. Cadernos de Sociologia/ Programa Pós-Graduação em Sociologia. Porto Alegre: PPGS/UFRGS, 1998.

COSTA, E. A., **Gestão estratégica, Da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

CUNHA, Fernanda Maria de Brito, et al., **Manual de boas práticas para o serviço de limpeza – abordagem técnica e prática**. 2010. Trabalho de conclusão de Curso em Extensão em Higiene Ocupacional). Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho. Faculdade de Odontologia. São José dos Campos – São Paulo. 2010. Disponível em: <https://docplayer.com.br/5946147-Manual-de-boas-praticas-para-o-servico-de-limpeza-abordagem-tecnica-e-pratica.html>. Acesso em: 24 set. 2019.

DEGEN, Ronald Jean. **O Empreendedor: empreender como opção de Carreira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DEL DUCA, Giovâni Firpo, et al. **“Atividades físicas no lazer entre adultos de Florianópolis, Santa Catarina, Brasil: estudo populacional Sobre as características das práticas e de seus participantes”** ciência e saúde coletiva, vol. 19 novembro de 2014. Disponível em: https://www.scielo.org/scielo.php?pid=S1413-81232014001104595&script=sci_abstract. Acesso em: 20 set. 2019.

DESLAURIERS, Jean Pierre. A N. **Recherche Qualitative**. Montreal: McGraw Hill, 1991. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/20166-pib-avanca-1-0-em-2017-e-fecha-ano-em-r-66-6-trilhoes>. Acesso em 23 Set. 2018.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor**. São Paulo: Ed. de Cultura, 1999

DOMENICO, Di Domenico. EXAME - **“Onda fitness movimentada US\$2 bi no Brasil e só cresce. Veja como aproveitar”**. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/onda->

fitness-movimenta-us2-bi-no-brasil-e-so-cresce-veja-como-aproveitar/. Acesso em: 07 Nov. 2019.

DORNELAS, José. At al. **Plano de negócios com o modelo Canvas: guia prático de avaliação de ideias de negócio a partir de exemplos**. 1. ed. Rio de Janeiro: LCT, 2016.

DORNELAS, Jose Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. Campus, 2001.

DRUKER, Peter F. **Administração em Tempos de Grandes Mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995

DRUCKER, Peter. **Administração, Responsabilidades, Tarefas, Práticas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1975.

FERNANDES JÚNIOR, Ernani Leite. O direito do licenciado em educação física ao livre exercício da profissão em quaisquer das áreas de atuação profissional. *Revista Jus*

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FURTADO, R. P. Do fitness ao wellness: os três estágios de desenvolvimento das academias de ginástica. **Pensar a Prática**, 12 (1), 1-11. 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social** / Antonio Carlos Gil. - 6. ed. - São Paulo : Atlas, 2008.

GODOY, Arilda. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Rio Claro: RAE, 1995.

IBGE. A N. **PIB avança 1,0% em 2017 e fecha ano em R\$ 6,6 trilhões**. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/23886-pib-cresce-1-1-em-2018-e-fecha-ano-em-r-6-8-trilhoes>. Acesso em 23 set. 2018.

KINLAW, D. C. **Empresa competitiva e ecológica: desempenho sustentado na área ambiental**. São Paulo: Makron Books, 1997.

KMITA, S. F. et al. **Estudo ergonômico para o dimensionamento de uma academia de musculação e ginástica**. Rio Grande do Sul, UFRGS, 2001. Programa de pós-graduação (engenharia de produção) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/arquivos/academia.pdf>. Acesso em 23 nov. 2019.

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

LEITÃO. A. D. S. **A importância do gestor financeiro nas organizações**. 2011. 36 f. universidade cândido mendes pós-graduação “lato sensu” instituto a vez do mestre, Rio de

janeiro, 2011. Disponível em:http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/k216351.pdf. Acesso 24 set. 2019.

LUECKE, Richard. **Estratégia / Richard Luecke; consultoria de David J. Collis: tradução Ryta Magalhães Vinagre**. Rio de Janeiro: Record 4ª ed, 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. **Fundamentos da administração: Introdução à teoria Geral e aos processos da administração**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

MARTINS, C. M. **O papel dos professores de educação Física na permanência dos alunos em uma academia da cidade de São Leopoldo**. 2008, 39 f. Monografia (Trabalho de conclusão de Curso em Educação Física). Pontifca Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Faculdade de Educação Física e Ciências do desporto. Porto Alegre. 2008. Disponível em:<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/graduacao/article/view/4158/3147>. Acesso em: 24 set. 2019.

MORAIS, Marcílio de. Porque as academias de ginástica estão malhando também. **Estado de Minas**, 18 de ago de 2019. Disponível em: https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2019/08/18/internas_economia,1078035/porque-as-academias-de-ginastica-estao-malhando-tambem.shtml. Acesso em 01 set. 2019.

MOREIRA, M. A. “**Aprendizagem significativa: um conceito subjacente**”. In: Encontro Internacional sobre Aprendizagem Significativa, 1997, Burgos, Espanha. Actas. Burgos: ENAS, 1997.

NABHOLZ, T. V.; Meirelles, C. In: **Nutrição esportiva: aspectos relacionados a suplementação nutricional**. 1. Ed, São Paulo: Sarvier. 2007.

OLIVEIRA, C. D S. **Metodologia científica: planejamento e técnicas de pesquisa**. São Paulo: LTr, 2000.

OLIVEIRA, D. P. R., **Planejamento Estratégico, Conceitos metodologia práticas**. 22.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, N. A. A de. **Diretor Escolar: O Empreendedorismo como Alternativa de Administração Educacional**. ECCOM, 2011.

OSTERWALDER, A; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios**. Um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PEREIRA, M. **Academia: estrutura técnica e administrativa**. Rio de Janeiro: Sprint, 1996.

PORTER, Michael. E. **Estratégia Competitiva**. Editora Campus, 1985.

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

RIBEIRO, A. L. **Teorias da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.

RODRIGUES, M. R. et al. **Estratégia de empresas**. 9.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009. 528p

SABA, F. **Aderência: A prática do exercício físico em academias**. São Paulo: Manole, 2001.

SANTOS, G. E. D; SILVESTRINI, J; SILVA, V. R. D. **Comparação entre o perfil do profissional de academia de musculação e o perfil do professor de Educação Física escolar**. Disponível em: <http://www.efdeportes.com/efd116/perfil-do-profissional-da-educacao-fisica.htm>. Acesso em 01/09/2019.

SEBRAE. **Aprenda a criar um quadro de modelo de negócios para renovar sua empresa**. 2019. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/quadro-de-modelo-de-negocios-para-criar-recriar-e-inovar,a6df0cc7f4217410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 19 mai. 2019.

SEBRAE. **CANVAS: Como estruturar seu modelo de negócio**. Disponível em: <http://www.sebraepr.com.br/como-estruturar-seu-modelo-de-negocio>. Acesso em: 16 jun. 2019.

SEBRAE. **Cartilha o Quadro de Modelo de Negócios, um caminho para criar, recriar e inovar no modelo de negócios**. 2013. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Cartilha%20o%20Quadro%20o%20Modelo%20de%20Negocios.pdf> . Acesso em 23 out. 2018.

SEBRAE. **Como montar uma academia de ginástica**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-academia-de-ginastica,80387a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em 23 set. 2018.

SEBRAE. **Conheça o Sebrae fitness e melhore a gestão do seu negócio**. 2019. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/rj/sebraeaz/conheca-o-sebrae-fitness-e-melhore-a-gestao-do-seu-negocio,42c1d3cec7310610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 15 ago. 2019.

SEBRAE. **Entenda o design thinking**. 2019. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-design-thinking,369d9cb730905410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 23 set. 2018.

SEBRAE. **Marketing de serviços: uma visão baseada nos 8 Ps**. 2015. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/marketing-de-servicos-uma-visao-baseada-nos-8-ps,a799a442d2e5a410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 2 set. 2019.

SILVA et al. **Análise do perfil, funções e habilidades do fisioterapeuta com atuação na área esportiva nas modalidades de futebol e voleibol no Brasil**. Rev Bras Fisioter, São Carlos, v. 15, n. 3, maio/jun. 2011 p. 219-26. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbfis/v15n3/08.pdf>. Acesso em: 01 set, 2019.

TAJRA, Sanmya Feitosa. **Gestão Estratégica na Saúde: Reflexões e Práticas para uma Administração Voltada para a Excelência**. São Paulo: Afiliada, 2009.

THIOLLENTT, M. **Metodologia de Pesquisa-ação**. São Paulo: Saraiva, 2009.

TOSCANO, J.J.O. **Academia de ginástica: um serviço de saúde latente**. Rev. Bras. Ciên. e Mov. n.9, p. 41-43, 2001.

VARGAS, A.L.S **Reflexões sobre o corpo**. Rio De janeiro: Sprint,1998.

VERGARA, Sylvia. Constant. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

WILDAUER, E. W. **Plano de negócios: elementos constitutivos e processo de elaboração**. 2 e. Curitiba: Ibpe, 2011.

ZANETTE, Elisangela Torrilia. **Análise do perfil dos clientes de ginástica: o primeiro passo para o planejamento estratégico**. Porto Alegre, 2003.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS

1. Quantos anos têm a sua empresa?
2. Por que o senhor (a) decidiu investir no ramo de academias?
3. Quais os fatores que levaram à instalação da academia neste local?
4. Quais os quesitos utilizados na escolha das máquinas e equipamentos?
5. Quais os critérios utilizados para a distribuição das máquinas e equipamentos? (Layout).
Houve a participação de um especialista?
6. Quais os canais de venda e comunicação utilizados pela sua academia para prospectar os seus clientes?
7. Existe algum programa de fidelidade implantado?
8. Como a sua empresa faz para manter e ampliar o número de clientes?
9. Quais são os seus principais concorrentes?
10. Quais os recursos chaves considerados mais caros para o funcionamento de umas academias?
11. Qual o preço praticado por sua academia?
12. Qual a proposta de valor (benefícios) que a sua academia entrega/oferece aos clientes?
13. Existe algum aspecto que precisa ser melhorado na sua academia?
14. O que o senhor (a) considera como ameaças ao seu ramo de negócio?
15. O que o senhor (a) considera como oportunidades ao seu ramo de negócio?
16. O senhor pretende expandir seus negócios neste ramo?
17. Quais são suas expectativas de crescimento para os próximos 5 anos?

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO COM USUÁRIOS DE ACADEMIA

Você mora em Palhoça? Você pratica exercício físico? NÃO – ENCERRAR

- 1) Por que você pratica exercício físico?
- () Porque gosto
 () Por saúde
 () Por recomendação médica
 () Por estética
 () Outro, qual? _____
- 2) Com que frequência você pratica exercício físico?
- () mais de 5 vezes por semana
 () 5 vezes por semana
 () 4 vezes por semana
 () 3 vezes por semana
 () 2 vezes por semana
 () 1 vez por semana
 () Frequência varia de semana para semana
- 3) Qual horário você prefere para realizar exercícios?
- () Entre 05h e 08h
 () Entre 08h e 11h
 () Entre 11h e 13h
 () Entre 13h e 17h
 () Entre 17h e 20h
 () Entre 20h e 23h
 () Outro, qual? _____
- 4) Qual a duração, média, da sua prática de exercício físico?
- () Até 30 minutos
 () De 30 minutos a 1h
 () Entre 1h e 2h
 () Mais de 2h
 () Outro, qual? _____
- 5) Qual é o principal exercício físico que você pratica?
- () Musculação
 () Aeróbico
 () Dança
 () Luta
 () *Crossfit*
 () Caminhada
 () Corrida
 () Nado
 () Pilates
 () Outro, qual? _____
- 6) Qual modalidade de exercício você gostaria de praticar?
- () Musculação
 () Aeróbico
- () Dança
 () Luta
 () *Crossfit*
 () Caminhada
 () Corrida
 () Nado
 () Pilates
 () Outro, qual? _____
- 7) Qual modalidade de exercício você menos gosta?
- () Musculação
 () Aeróbico
 () Dança
 () Luta
 () *Crossfit*
 () Caminhada
 () Corrida
 () Nado
 () Pilates
 () Outro, qual? _____
- 8) Qual ambiente você prefere para praticar exercício físico?
- () Academia Convencional
 () Academia Pública
 () *Crossfit*
 () Pilates
 () Praça
 () Parque
 () Praia
 () Casa
 () Outro, qual? _____
- 9) Qual seu objetivo ao praticar exercício físico?
- () Hipertrofia
 () Perda de peso
 () Ganho de massa muscular
 () Prática preventiva
 () Prática corretiva
 () Manter a forma
 () Combater o sedentarismo
 () Outro, qual? _____
- 10) Você utiliza algum suplemento vitamínico?
- () Não utilizo
 () Sim, para ganho de massa muscular
 () Sim, para perda de gordura / peso
 () Sim, para manutenção de saúde
 () Outro, qual? _____

- 11) No bairro em que você mora existem ambientes que te possibilitem praticar exercício físico?
-) Sim
) Não
) Não sei
- 12) Os ambientes próprios para a prática de exercício físico que existem no seu bairro satisfazem suas necessidades?
-) Sim, totalmente
) Sim, mas melhoraria algo
) Sim, mas não os utilizo
) Não
) Não, mas uso mesmo assim
) Não sei
- 13) Qual o diferencial você preza ao escolher o ambiente para praticar exercício físico?
-) Localização
) Vizinhança
) Disponibilidade de horários
) Atendimento
) Acesso a profissionais
) Aparelhagem
) Instalações
) Custo
) Outro, qual? _____
- 14) Quando você deixa de praticar exercício físico, o que te impede?
-) Tempo
) Dinheiro
) Vontade
) Companhia
) Local apropriado
) Falta de opções de exercícios
) Problemas de saúde
) Outro, qual? _____
- 15) Sexo:
-) Masculino
) Feminino
- 16) Estado civil:
-) Solteiro(a)
) Casado(a)
) Separado(a)/divorciado(a)
) Viúvo(a)
) Outro, qual? _____
- 17) Faixa etária:
-) Até 18 anos
) de 19 a 24 anos
) de 25 a 30 anos
) de 31 a 36 anos
) de 37 a 42 anos
-) de 43 a 48 anos
) de 49 a 54 anos
) 55 anos ou mais
- 18) Escolaridade:
-) Sem escolaridade formal
) Fundamental/1º grau incompleto
) Fundamental/1º grau completo
) Médio/2º grau incompleto
) Médio/2º grau completo
) Superior/3º grau incompleto
) Superior/3º grau completo
) Pós-graduação (Esp/Ms/Dr) incompleta
) Pós-graduação (Esp/Ms/Dr) completa
- 19) Principal ocupação:
-) Funcionário(a) de empresa privada
) Servidor(a) público(a)
) Empresário(a)
) Profissional liberal
) Autônomo(a)
) Estudante/Estagiário(a)
) Aposentado(a)/pensionista
) Do lar
) Desempregado(a)
) Outro, qual? _____
- 20) Renda familiar:
-) Até R\$ 1000,00
) De R\$ 1.000,01 a R\$ 2.500,00
) De R\$ 2.500,01 a R\$ 4.000,00
) De R\$ 4.000,01 a R\$ 5.500,00
) De R\$ 5.500,01 a R\$ 7.000,00
) De R\$ 7.000,01 a R\$ 8.500,00
) De R\$ 8.500,01 a R\$ 10.000,00
) Acima de R\$ 10.000,00
) Não tenho renda
- 21) Quantas pessoas moram com você?
-) Nenhuma - moro sozinho(a)
) Uma pessoa
) Duas pessoas
) Três pessoas
) Quatro pessoas
) Cinco ou mais pessoas
- Nome: _____
- Telefone: _____

APÊNDICE C – MATRIZ SWOT CRUZADA

Figura 7 - Matriz Swot Cruzada

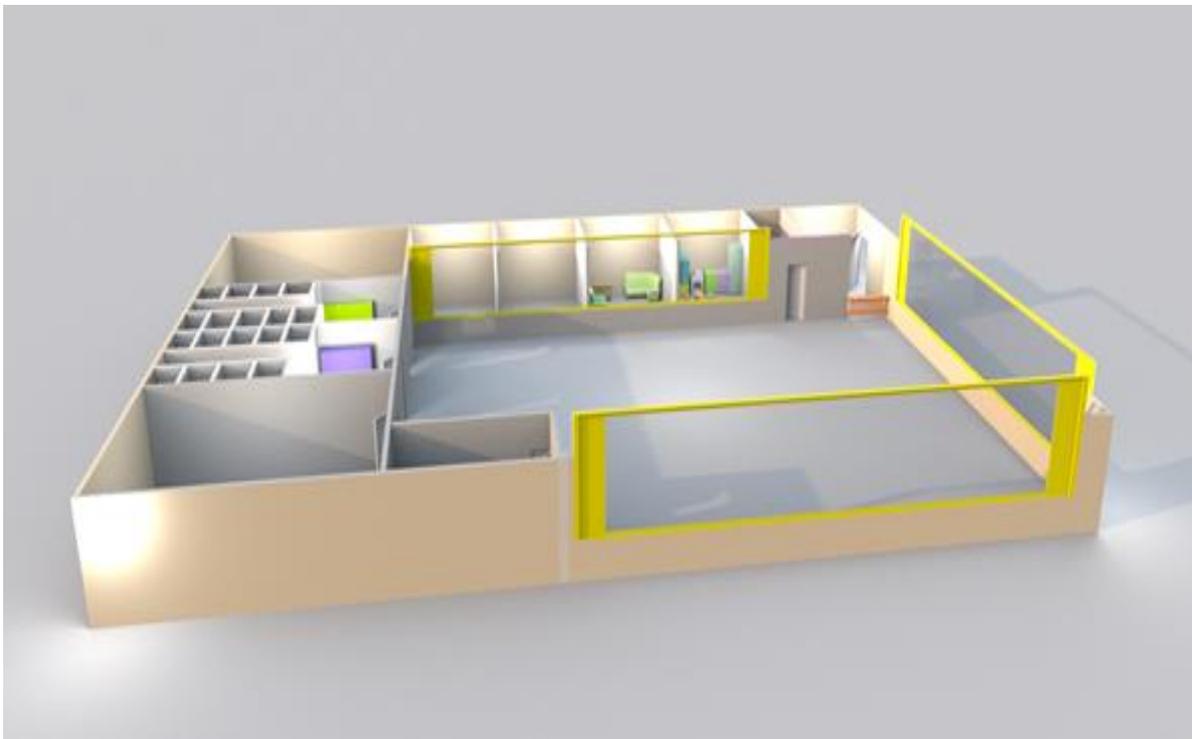
		FO						FR			Total
		Profissionais qualificados	Grandes Variedades de equipamentos.	Horário de funcionamento.	Mix de Produtos e Serviços	Preço	Localização	Necessidade inicial de uma maior quantidade de Colaboradores	Alto valor de investimento	Custos elevados com os colaboradores no período noturno	
OP	Demandas em classes sociais específicas.	5	5	5	4	5	4	3	5	4	40
	Locais estratégicos para instalação	5	5	5	4	5	5	4	5	4	42
	Despertar o interesse de todas as pessoas interessadas em uma vida mais saudável!	4	5	5	4	5	5	3	3	1	35
	Outras regiões com demanda para academias	4	4	4	5	5	3	1	4	4	34
AM	Concorrência	4	5	5	5	5	5	3	5	4	41
	Contexto financeiro do mercado	4	3	3	1	5	1	1	4	5	27
	Falta de cultura das pessoas em frequentar o período da madrugada no período inicial.	1	1	5	1	2	3	3	1	1	18
Total		9	10	6	10	8	8	4	7	3	

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Para cada afirmação, foi atribuído as seguintes notas:

- 1 > se a afirmação é absolutamente falsa;
- 2 > se a afirmação é falsa;
- 3 > se a afirmação for parcialmente falsa e parcialmente correta;
- 4 > se a afirmação é correta;
- 5 > se a afirmação é totalmente correta.

APÊNDICE D – LAYOUT PARA ACADEMIA IDEAL FITNESS



APÊNDICE E – LAYOUT PARA ACADEMIA IDEAL FITNESS

