

**CENTRO UNIVERSITÁRIO CURITIBA  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**RODRIGO SALOMÉ MOURISCA**

**ESTUDO DE VIABILIDADE DE ACADEMIA DE ARTES MARCIAIS:  
URSO M.M.A.**

**CURITIBA  
2021**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO CURITIBA  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**RODRIGO SALOMÉ MOURISCA**

**ESTUDO DE VIABILIDADE DE ACADEMIA DE ARTES MARCIAIS:  
URSO M.M.A.**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
como requisito parcial à obtenção do grau de  
Bacharel em Administração do Centro  
Universitário Curitiba.**

**Orientador: Professor Henri Siro Evrard**

**CURITIBA**

**2021**

**RODRIGO SALOMÉ MOURISCA**

**ESTUDO DE VIABILIDADE DE ACADEMIA DE ARTES MARCIAIS:  
URSO M.M.A.**

Trabalho de Conclusão aprovado como requisito para obtenção de grau de Bacharel em Administração do Centro Universitário Curitiba, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

---

Professor Henri Siro Evrard (Orientador)

---

Professor Membro da Banca

---

Professor Membro da Banca

Curitiba, 21 de junho de 2021

## RESUMO

O presente estudo tem por finalidade analisar e demonstrar a viabilidade de uma academia de artes marciais chamada URSO M.M.A., localizada no bairro do Bacacheri, na cidade de Curitiba/PR, com uma área total de 300m<sup>2</sup>, voltado ao público de 6 à 60 anos de idade, com perfil econômico de classe média e classe média alta e que tem a intenção de desenvolver suas capacidades pessoais, físicas, esportivas e qualidade de vida através da prática da arte marcial. A partir dessa ideia foram feitas análises de setor (mercado, clientes, concorrentes, fornecedores e histórico), de estratégia (posicionamento, público alvo, diferencial competitivo, missão, visão, valores, estrutura organizacional, análise SWOT), de marketing e seus quatro compostos (preço, praça, produto, promoção) , operação (fluxograma, capacidade, instalação e leiaute) e RH( descrição dos cargos e atividades, fluxograma, política de remuneração, política da jornada de trabalho), além de uma pesquisa quantitativa para chegar a conclusão se é um negócio viável ou não.

Palavras-chave: Viabilidade. Artes marciais. Academia. Luta. Fitness & Wellness

## ABSTRACT

The present study aims to analyze and demonstrate the viability of a martial arts school, called *URSO MMA*, located in the *Bacacheri* neighborhood, in the city of Curitiba / PR, with a total area of 300m<sup>2</sup>, targeting a demographic of ages between 6 (six) and 60 (sixty) years old, with a middle and upper middle class economic profile and with wishes to develop personal, physical, and athletic skills, also quality of life, through the practice of martial arts. Analyzes of sector (market, customers, competitors, suppliers, and history), strategy (positioning, target audience, competitive differential, mission, vision, values, organizational structure, SWOT analysis), marketing and its four compounds (price, place, product, promotion), operation (flowchart, capacity, installation, and layout) and HR (description of positions and activities, flowchart, remuneration policy, working hours policy) were made. In addition to a quantitative research to support the conclusion about the viability of the business model.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - 5 Forças de Porter .....	15
Figura 2 - Proporção entre tipos de praticantes de atividade física .....	21
Figura 3 - Organograma Equipes .....	37
Figura 4 - Frequência e Preço .....	44
Figura 5 - Fluxograma de Operações .....	65
Figura 6 - Gráfico de Sazonalidade .....	74
Figura 7 - Índice de Contratação de Atendentes .....	76
Figura 8 - Distribuição de renda em Curitiba .....	78
Figura 9 - Espaço Loja, Café e Recepção .....	79
Figura 10 - Área do Tatame .....	80
Figura 11 - Leiaute Fachada .....	81
Figura 12 - Leiaute da distribuição de espaço .....	82
Figura 13 - Descrição de Cargos e Atividades .....	84
Figura 14 - Organograma Quadro Funcional .....	90
Figura 15 - Lista de perguntas da pesquisa .....	93
Figura 16 - Faixa Etária .....	94
Figura 17 - Preferência entre as Artes Marciais .....	95
Figura 18 - Horário preferido para prática de artes marciais .....	95
Figura 19 - Gráfico de representatividade na Receita Total .....	114
Figura 20 - VPL .....	117
Figura 21 - TIR .....	118

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Concorrentes.....	23
Tabela 2 - Recebimento de URSO COINS .....	31
Tabela 3 - Pagamento em URSO COINS .....	32
Tabela 4 - VRIO .....	35
Tabela 5 - Análise SWOT.....	39
Tabela 6 - Equivalentes de Marketing.....	42
Tabela 7 - Valores Mensalidades e Pacotes .....	44
Tabela 8 - Grade Horária .....	47
Tabela 9 - Kit Modalidade .....	66
Tabela 10 - Alunos Novos Primeiro Ano .....	68
Tabela 11 - Venda de Kits Primeiro Ano .....	69
Tabela 12 - Compra de Kits Modalidade no Ano 1 .....	69
Tabela 13 - Compras de Kits Modalidade Anual (Ano 1 ao 8) .....	70
Tabela 14 - Produtos Vendidos no Café .....	71
Tabela 15 - Venda Anual Estimada.....	72
Tabela 16 - Compras Café .....	72
Tabela 17 - Índice Necessidade Atendentes.....	75
Tabela 18 - Quadro Funcional Anual.....	90
Tabela 19 - Investimento Inicial.....	97
Tabela 20 - Fator R no primeiro ano de atividade .....	104
Tabela 21 - Fator R no Último mês de cada ano.....	104
Tabela 22 - Anexo 3 .....	105
Tabela 23 - DRE Anual .....	106
Tabela 24 - Crescimento Anual em número de Alunos .....	112
Tabela 25 - Tabela CAGR Crescimento de Alunos .....	113
Tabela 26 - Receita Bruta Total.....	114
Tabela 27 - Payback .....	117
Tabela 28 - VPL .....	118
Tabela 29 - TIR .....	119

## LISTA DE SIGLAS

M.M.A. – *Mixed Martial Arts* (Artes Marciais Mistas)

NOGI – Sem Kimono

U\$ - Dólar Americano

HRSA - *Health Resources and Services Administration*

B2B – *Business to Business*

B2C – *Business to Consumer*

STAKEHOLDERS – Aqueles interessados na sua empresa

FACTORING – Mecanismo de fomento mercantil

Know How – Conhecimento adquirido com a prática

## SUMÁRIO

SUMÁRIO.....	9
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>2 ANÁLISE DE MERCADO .....</b>	<b>14</b>
2.1 ANÁLISE DO SETOR .....	14
2.1.1 Rivalidade entre Concorrentes .....	16
2.1.2 Poder de Barganha dos Fornecedores .....	17
2.1.3 Poder de Barganha dos Clientes.....	17
2.1.4 Ameaça de Produtos/Serviços Substitutos.....	18
2.1.5 Ameaça de Novos Entrantes.....	19
2.2 CLIENTES .....	20
2.3 FORNECEDORES .....	21
2.4 CONCORRENTES .....	23
<b>3 ESTRATÉGIA .....</b>	<b>25</b>
3.1 ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL.....	26
3.1.1 Desafio para os gestores do século XXI.....	26
3.2 ESTRATÉGIAS GENÉRIAS: DIFERENCIAÇÃO POR VALOR .....	27
3.2.1 Estratégia de Liderança em Custo .....	27
3.2.2 Estratégia de Diferenciação .....	28
3.2.3 Estratégia de Enfoque.....	28
3.2.4 Cadeia de Valor.....	29
3.3 POSICIONAMENTO .....	30
3.4 PÚBLICO ALVO.....	31
3.5 DIFERENCIAL COMPETITIVO.....	31
3.6 MISSÃO VISÃO E VALORES .....	33
3.6.1 Missão.....	33
3.6.2 Visão .....	33
3.6.3 Valores.....	34
3.7 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL (AMBIENTE INTERNO).....	34
3.7.1 Visão Baseada em Recursos (VBR) .....	35

3.7.1.1 Modelo de Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização.....	35
3.7.2 Competências Essenciais .....	36
3.7.3 Implementação da Estratégia Interna.....	36
3.8 ANÁLISE SWOT .....	38
<b>4 MARKETING .....</b>	<b>41</b>
4.1 PRAÇA .....	42
4.2 PREÇO .....	43
4.3 PRODUTO.....	46
4.4 PROMOÇÃO .....	48
4.4.1. Processo da Gestão de Comunicações de Marketing.....	49
4.5 ESTRATÉGIA DE MARKETING UTILIZADA NA URSO MMA .....	55
<b>5 OPERAÇÃO .....</b>	<b>58</b>
5.1 DESCRIÇÃO DOS SERVIÇOS.....	59
5.1.1 Ensino de Muay Thai (também chamado de Boxe Tailandês) .....	59
5.1.2 Ensino de Jiu-Jitsu .....	60
5.1.3 Ensino de M.M.A. ....	61
5.1.4 Ensino de Judô.....	62
5.1.5 Ensino de Boxe .....	63
5.1.6 Prática de Treino Funcional.....	63
5.1.7 Ensino de Capoeira .....	64
5.2 FLUXOGRAMA DE OPERAÇÕES.....	65
5.3 PLANEJAMENTO DE COMPRAS .....	66
5.3.1 Planejamento de Compras Café .....	71
5.4 PLANEJAMENTO DE CAPACIDADE .....	72
5.5 PLANEJAMENTO DE PESSOAL.....	74
5.6 LOCALIZAÇÃO DAS INSTALAÇÕES E LEIAUTE .....	77
<b>6 RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>83</b>
6.1 DESCRIÇÃO DE CARGOS E ATIVIDADES .....	84
6.2 ORGANOGRAMA.....	89
6.3 POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO.....	91
6.3.1 Jornada .....	91

<b>7</b>	<b>PESQUISA.....</b>	<b>93</b>
<b>8</b>	<b>FINANCEIRO.....</b>	<b>96</b>
8.1	INVESTIMENTO INICIAL.....	96
8.2	REGIME TRIBUTÁRIO .....	102
8.3	DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO EM EXERCÍCIO.....	105
8.4	DEMONSTRAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA .....	107
8.5	BALANÇO PATRIMONIAL.....	108
8.5.1	Ativo .....	108
8.5.2	Passivo.....	109
8.6	CUSTO DE CAPITAL.....	109
8.7	PROJEÇÕES.....	111
8.8	ANÁLISE DE VIABILIDADE .....	115
8.8.1	Payback.....	115
8.8.2	VPL – Valor Presente Líquido .....	117
8.8.3	TIR – Taxa Interna de Retorno.....	118
<b>9</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>120</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>121</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado brasileiro de academias vem crescendo muito. Segundo a Associação Brasileira de Academias (ACAD Brasil, 2018), em 2010 havia aproximadamente 15 mil academias e um faturamento em torno de U\$ 1,4 bilhões. Em 2012 cerca de 22 mil academias e um faturamento de US\$ 2,3 bilhões. Em 2014 passou a ter um pouco mais 30 mil academias e um faturamento de US\$ 2,5 bilhões, em 2018 já eram aproximadamente 35 mil academias e o faturamento já se aproximava dos U\$ 3 bilhões.

Os dados da agência *Health Resources and Services Administration* (2018) informam que, a indústria mundial do fitness alcançou, em 2017, cerca de 174 milhões de clientes, em 65 mercados, distribuídos por mais de 201 mil academias, com uma estimativa de resultados da ordem de 87,2 bilhões de dólares. As projeções para 2030 indicam que haverá aproximadamente 230 milhões de praticantes de atividades físicas, em academias, em todo o Globo.

Conforme matéria do site Terra (2018), a prática das artes marciais visa um desenvolvimento completo do praticante, não visa apenas a parte física ou de combate, desenvolve-se principalmente os fatores emocionais, físicos, morais, mentais e espirituais, durante o aprendizado e a prática de uma arte marcial desenvolve-se flexibilidade, condicionamento físico, combate desequilíbrios emocionais, estimula a coordenação motora, previne doenças, tonifica os músculos, entre outros, esses benefícios refletem na vida de seu praticante em forma de bem-estar, diminuição de doenças e segurança que são pontos importantes para se que viva com qualidade.

Neste estudo de viabilidade será apresentada a possibilidade de abrir uma empresa, com nome de URSO M.M.A, com a finalidade de treinar e desenvolver praticantes de artes marciais nos mais diversos aspectos e também proporcionando qualidade de vida ao praticante, esse estudo também contará com a experiência e vivência de 11 anos dedicados ao ramo de artes marciais do autor como uma das fontes de informação. Em relação a seu espaço físico, ela irá oferecer uma área total de 308m<sup>2</sup>, 155m<sup>2</sup> para estacionamento, 153m<sup>2</sup>, dois vestiários com 14m<sup>2</sup> cada, um

tatame de 72m<sup>2</sup>, loja de artigos esportivos com 9m<sup>2</sup>, recepção e área de convivência com 9m<sup>2</sup>, café com 9m<sup>2</sup>.

## 2 ANÁLISE DE MERCADO

Apesar de muitos autores escreverem sobre a análise de mercado, ao conceito mais aceito e utilizado entre eles é a análise de Porter (1986), a análise de mercado consiste na identificação das forças vigentes que exercem pressão no mercado e de suas interações com a empresa para que o planejamento e as ações da empresa sejam suficientes para enfrentar os desafios que possam aparecer, esse é o modelo conhecido como as 5 forças de Porter. Essa análise deve ser utilizada em conjunto com o modelo de estratégia genérica escolhido pela empresa, conforme o capítulo 3 desse trabalho.

Para a execução dessa análise de mercado dividiu-se a análise em quatro tópicos principais, no primeiro tem-se a análise do setor onde será aplicada o conceito das 5 forças de Porter e nos tópicos seguintes haverá a definição de quais são os clientes, fornecedores, concorrentes.

### 2.1 ANÁLISE DO SETOR

As 5 forças de Porter é o modelo mais conhecido para a análise do setor , esse modelo pode ser aplicado a qualquer setor em que a empresa esteja inserida, serve para identificar as forças que atuarão no mercado e nível de pressão que exercerão sobre determinada empresa, além de identificar possíveis ameaças ou oportunidades inseridas nesse contexto mercadológico/setorial, elas são divididas entre poder de barganha dos clientes, ameaça de novos entrantes, o poder de barganha dos fornecedores, ameaça de produtos/serviços substitutos e a rivalidade entre os concorrentes conforme a Figura 1. A rivalidade entre os concorrentes gera uma movimentação central, onde um concorrente força o outro, enquanto as outras forças pressionam todos os concorrentes ao mesmo tempo.

A análise setorial é indispensável para traçar a estratégia, pois é impossível definir uma estratégia sem conhecer as dificuldades a serem enfrentadas e quais os objetivos que devem ser alcançados, mas em se tratando de um mundo globalizado

e dinâmico, as estratégias devem seguir esse mesmo padrão de dinamicidade para poder estar de acordo para reagir ou criar as mudanças que ocorrerão no mercado.

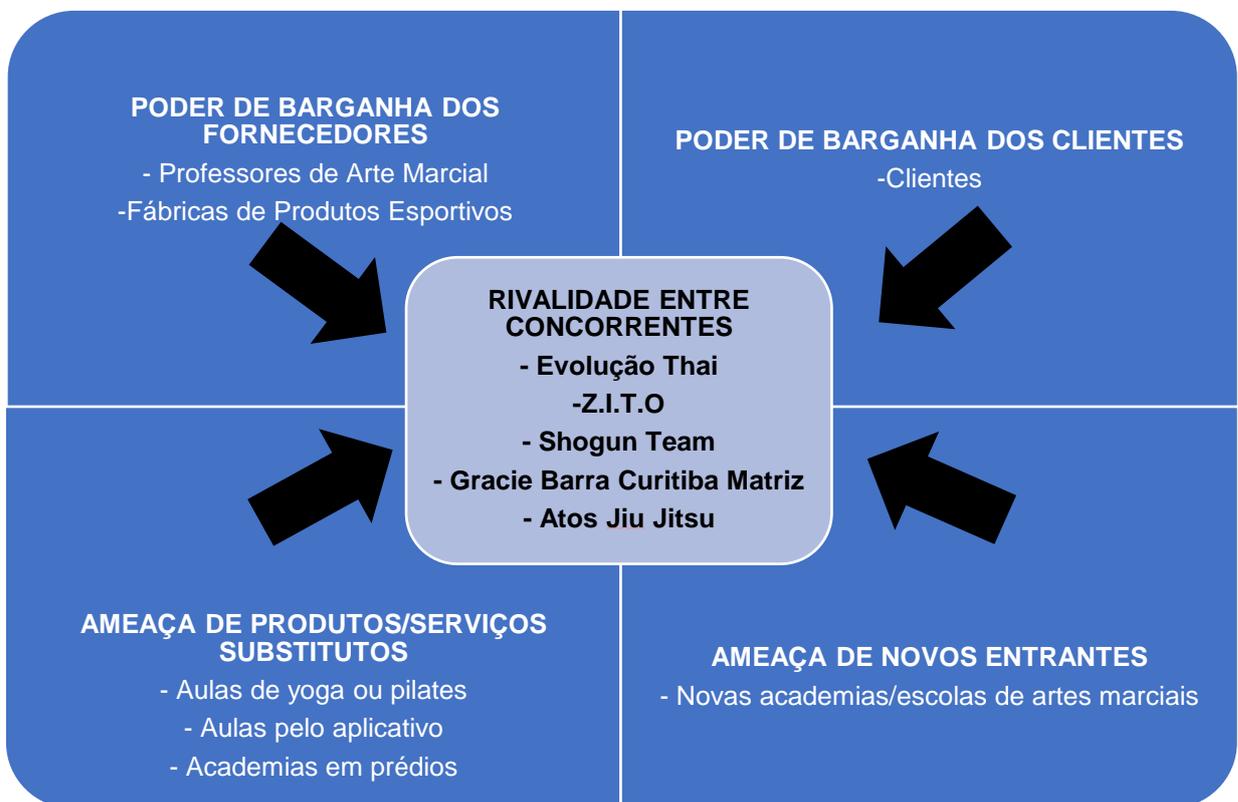
Após a análise setorial a empresa poderá adotar as seguintes abordagens:

- Posicionar a empresa e seus recursos de modo que seus pontos fortes proporcionem a melhor estratégia contra as pressões que sofre.

- Melhorar sua posição na indústria por meio de negociações com clientes ou fornecedores.

- Antecipar-se às ameaças (como ameaça de novos entrantes) e responder proativamente a elas.

Figura 1 - 5 Forças de Porter



Fonte: Elaboração Própria

### 2.1.1 Rivalidade entre Concorrentes

Sobre a rivalidade entre concorrentes:

“Em várias indústrias (setores) as empresas competem ativamente entre si. A rivalidade competitiva se identifica quando é desafiada pelas medidas de um concorrente ou quando uma empresa reconhece uma oportunidade de melhorar a sua posição de mercado.” (HITT, 2008, p. 53)

Para Porter (1989), existem mercados onde as mudanças acontecem a todo tempo, disputas árduas por preço e inovação, concorrentes internacionais, essa dinamicidade do mercado provoca uma obrigação de movimentação das empresas, umas pressionando as outras a agir, nesses casos a rivalidade entre os concorrentes é alta. Já outros mercados têm uma movimentação lenta, ou seja, são menos dinâmicos, as mudanças demoram a acontecer e nesse caso a rivalidade entre os concorrentes é mais branda. Porter, cita ainda, as barreiras de saída, que são as dificuldades que uma empresa pode enfrentar para sair do mercado, alto custo para deixar de existir, passivos trabalhistas, regulamentos governamentais.

O fator localização, ou o bairro em que se localiza, é o que define os concorrentes de academias de artes marciais pois a maioria dos clientes optam por academias próximas a sua residência ou ao seu trabalho, nesse quesito pode-se dizer que há uma grande rivalidade por causa do número de escolas de artes marciais, mas ao mesmo tempo, os preços praticados pelo mercado são parecidos e não há uma grande diferenciação entre uma academia e outra, o que as diferencia são os horários, a variedade de aulas e espaço físico, ou seja, a rivalidade entre os concorrentes é baixa pois não há uma grande dinamicidade, há artes marciais que são milenares e seus princípios se mantêm os mesmos, ou pouco mudam, os materiais utilizados para dar aulas vem evoluindo mas de modo lento e gradativo, nenhuma inovação criada tirará os concorrentes do mercado, no que tange as barreiras de saída também não há, uma vez que os equipamentos utilizados são de fácil revenda e os profissionais podem se alocar rapidamente em outras empresas.

### 2.1.2 Poder de Barganha dos Fornecedores

Segundo Porter (1999, p.34) “Os fornecedores são capazes de exercer o poder de negociação sobre os participantes de um setor através da elevação dos preços ou da redução da qualidade dos bens e serviços”.

No setor de academias de artes marciais os fornecedores são fábricas de material esportivo e professores de artes marciais. Os fornecedores poderosos podem reduzir a lucratividade de uma empresa se ela não suportar os aumentos de preço que os fornecedores impõem, porém nesse caso, os fornecedores da URSO M.M.A. possuem baixo poder de negociação devido ao grande número de professores de artes marciais existentes na cidade, os fornecedores de material esportivo também mantêm seus preços estáveis, não há uma grande variação de preço.

### 2.1.3 Poder de Barganha dos Clientes

O poder de barganha dos clientes varia em grau de organização e capacidade de compra, clientes com poder alto poder de compra também são os clientes com alto poder de barganha, mas o poder de barganha pode crescer se os clientes menores se organizarem e comprarem juntos, numa espécie de associação, os clientes com menor poder de barganha são aqueles com menor poder de compra ou menos organizados. Um outro fator que influencia no poder de barganha do cliente é o grau de diferenciação do produto vendido pela empresa, quanto menor o grau de diferenciação entre os produtos vendidos mais parecidos serão os preços, quanto mais diferenciado e único for o produto maior será o preço cobrado por ele. No caso das academias marciais, os clientes não estão organizados como um grande comprador, normalmente frequentam sozinhos ou com mais uma pessoa e isso não gera um poder de barganha relevante para o estudo, o que muda, em sua grande maioria, é método de ensino e a localização, como as academias concorrentes estarão no mesmo bairro e os custos operacionais serão similares, os preços

praticados naquele local também serão parecidos, portanto não há um grande poder de barganhar dos clientes.

#### 2.1.4 Ameaça de Produtos/Serviços Substitutos

Segundo Hitt (2008, p. 53), “produtos substitutos são bens ou serviços externos a uma determinada indústria (setor), que executam funções iguais ou semelhantes às de um produto que uma indústria (setor) produz”.

Para Porter (1999), o produto/serviço substituto não concorre diretamente com o produto de determinada empresa mas por fatores de preferência ou de momento podem ser escolhidos em detrimento do produto tido como principal, por exemplo, comprar uma caneta em vez de um lápis, a preferência seria a caneta mas não tinha e a pessoa precisava escrever, comprou um lápis e escreveu, satisfaz a necessidade (desejo) do cliente, que era escrever, com um produto substituto da caneta que nessa ocasião foi o lápis.

A ameaça de produtos substitutos no ramo de academias de artes marciais sempre se limitou a academias de ginástica e a escolha de outros esportes, mas nos últimos anos isso vem mudando, foi considerado que a URSO MMA dá aulas presenciais, então os canais no Youtube que disponibilizam aulas de artes marciais e os aplicativos e cursos online para os praticantes intermediários são serviços substitutos. As academias em casas ou condomínios também podem ser consideradas um produto substituto porque o cliente tem a comodidade de não precisar sair da sua para realizar o exercício. As aulas de yoga e pilates que estão em alta há algum tempo podem ser consideradas substitutas porque além de proporcionar exercício físico e bem-estar aos seus praticantes também oferece uma filosofia de vida e uma prática espiritual semelhante aquilo que a arte marcial oferece.

Portanto, a ameaça de produtos/serviços substitutos deve ser considerada pois dependendo do fator (comodidade, praticidade, entre outros) que o cliente usar para a escolha da sua atividade física, ele pode deixar de ir à academia de artes marciais presencialmente ou pode escolher outra atividade física que não seja a arte marcial,

mas ainda assim, nos dois casos ele ainda estará praticando uma atividade física que trará benefícios físicos e psicológicos a ele.

#### 2.1.5 Ameaça de Novos Entrantes

Define-se como a possibilidade da entrada de novos concorrentes surgirem no segmento que a empresa atua, ou seja, é a facilidade, ou não de entrar um novo concorrente nesse mercado. Essa facilidade ou dificuldade pode ser encontrada por causa de normas governamentais, investimento inicial, custo de manutenção, entre outros, quanto maior for o grau de dificuldade menor será a possibilidade de novos concorrentes, quanto mais facilidade as empresas encontrarem para entrar em determinado mercado maior será a possibilidade de novos concorrentes.

Portanto, deve-se analisar esses fatores para saber identificar se há grande possibilidade ou não de ter concorrentes novos a todo instante.

Para fazer a análise de novos entrantes em relação ao segmento que a URSO MMA está inserida devemos considerar o investimento e manutenção (aluguel, funcionários, despesas gerais) do negócio, conhecimento de artes marciais, metodologia e didática de ensino. Para o ensino das artes marciais e efeitos de estudo serão considerados professores apenas aqueles praticantes que chegaram à faixa preta, para tornar-se um(a) faixa preta demora aproximadamente 10 anos de dedicação aquela arte, ou seja, leva muito tempo e dedicação para se tornar um professor, se a pessoa que abriu a academia não for um praticante, terá que iniciar uma arte marcial que seria inviável, ou contratar um professor, portanto é viável, mas demanda tempo ou dinheiro para conseguir. A metodologia e didática de ensino são suma importância pois o praticante pode ser um(a) faixa preta e mesmo assim não ser um professor qualificado em didática e metodologia de ensino, isso acarretará na perda de alunos, caso ele não tenha essa habilidade, e ganho de alunos, caso ele tenha, mas ainda assim, a academia ficará muito dependente desse profissional. Quanto ao investimento inicial e a manutenção, o investimento inicial aproximado é de R\$ 272.334,10 e um custo mensal aproximado 20.000 reais, conforme descrito na DRE, são custos relevantes, mas não impossíveis.

Conclui-se que há um elevado grau de dificuldade para os novos entrantes devido a combinação de fatores que devem ser observados e combinados para que esse novo player possa ingressar no mercado de academias de artes marciais.

## 2.2 CLIENTES

Os clientes da URSO M.M.A. são pessoas de 6 a 60 anos que moram ou trabalham no bairro do Bacacheri e região, interessados em praticar alguma modalidade de arte marcial. O público-alvo irá variar de acordo com os diferentes períodos do dia, por exemplo, o período das 7 às 11 horas e o período das 15 às 18 horas será dedicado ao público infantil, crianças de 6 a 17 anos que estudam pela manhã ou à tarde, período das 18 às 23 horas terá foco no público adulto (masculino e feminino), iniciante e praticante, com idade entre 18 e 60 anos que trabalham durante o dia, enquanto o período das 12 às 15 horas será dedicado aos competidores e atletas profissionais.

Na figura 2 há a distribuição dos praticantes de atividade física(desportista) e é possível identificar que a grande maioria (90%) dos praticantes visa apenas uma atividade para se exercitar e não tem nenhuma intenção de competir, 9% visa o exercício mas também tem a intenção de competir, já 1% dos praticantes são atletas ranqueados e que visam a competição num modelo profissional, ou muito próximo a isso, por isso a URSO M.M.A. direcionará 84% do quadro de horários ao praticante “comum” de atividade física que será o seu principal tipo de cliente e apenas 16% ao atleta/competidor.

Figura 2 - Proporção entre tipos de praticantes de atividade física



Fonte: Adaptado Nutrição em academias - Do Fitness ao Wellness (2013)

### 2.3 FORNECEDORES

Para Alto, Pinheiro e Alves (2016), fornecedor é toda pessoa física ou jurídica, pública ou privada, nacional ou estrangeira, que desenvolva atividades de produção, montagem, criação, construção, transformação, importação, distribuição ou comercialização de produtos ou prestação de serviço.

O cadastro de fornecedores é um apanhado de informações que tem como função principal identificar e classificar os fornecedores que mantem operações de compra e venda com a empresa.

Para a identificação são usados os dados cadastrais da empresa (Razão Social, CNPJ, Nome Fantasia, I.E, Inscrição Municipal, Endereço completo, Nome dos Contatos, e-mail, telefone/fax, filiais, linha de produtos ou serviços do fornecedor, data de validade do registro cadastral).

A classificação de fornecedores pode ser feita de acordo os dados relativos à categoria, porte ou tipo. A classificação quanto à categoria seria a divisão entre Comerciante (fornece o material através de uma revenda), Industrial (material de

fabricação própria), Prestador de Serviço (realiza um serviço específico para a empresa que contratou e pode ser temporário ou contínuo, dependendo do contrato) e Construtor de Obras Cíveis (empresas de construção, reforma, demolição, reparos). A classificação quanto ao porte é dividida entre Grande, Médio e Pequeno. A classificação quanto ao tipo é dividida em Fabricantes (fábricas, produtores rurais, artesãos), Fornecedores habituais (distribuidores, revendedores e varejistas), Fornecedores ocasionais (serralherias, fundições, etc.) e Fornecedores inevitáveis (representantes exclusivos).

Após o cadastro, identificação e classificação é necessária uma análise dos fornecedores que serve para identificar os fornecedores disponíveis, avaliar quais serão os fornecedores de determinada empresa e como funcionará o relacionamento entre a empresa e os seus fornecedores.

De maneira geral, serão considerados fornecedores da URSO M.M.A os fabricantes de material para prática de artes marciais, na região de Curitiba, há três grandes fornecedores regionais de material para a prática artes marciais, a REX, a YAMA e a SHIROI.

A REX é uma empresa especializada na fabricação de sacos de pancada, aparadores, caneleiras, manoplas de foco e cinturão abdominal de alta qualidade, foi escolhida pela URSO M.M.A por fazer materiais com grande durabilidade em comparação com seus concorrentes.

A YAMA é especializada na fabricação de quimonos para diversas artes marciais, luvas, faixas, bandagens e tatames com um custo baixo e qualidade mediana se comparada à média de mercado, será uma das fornecedoras de quimonos infantis, pelo fato de as crianças crescerem rápido e suas medidas mudarem, as vezes, mais de uma vez por ano, os pais podem optar por um modelo mais baratos de quimono para seus filhos.

A SHIROI é uma empresa especializada quimonos e tem um custo mediano e alta qualidade se comparada à média de mercado, ela será a principal fornecedora de quimonos da URSO M.M.A, pois sua durabilidade é excelente, não encolhe e tem diversos modelos, desde o mais leve utilizado em competições ao mais pesado que geralmente é usado nos treinos diários.

Os professores de artes marciais não serão considerados fornecedores pela classificação apresentada no texto porque serão funcionários contratados pela URSO M.M.A. e a URSO M.M.A. é que prestará o serviço de ensino de artes marciais, segundo a classificação de Alto, Pinheiro e Alves (2016).

## 2.4 CONCORRENTES

A análise da concorrência serve para identificar o que as outras empresas estão fazendo, como elas estão fazendo e qual a postura adotada perante o mercado, para que após a análise, a tomada de decisão seja mais precisa em relação a competitividade.

Para Kotler e Keller (2006, p.340), “assim que a empresa identificar os principais concorrentes, ela deve descobrir suas estratégias, seus objetivos, suas forças e fraquezas”.

Para a URSO M.M.A. os concorrentes diretos considerados são aquelas academias exclusivas de arte marcial que oferecem uma ou mais modalidades de arte marcial, localizadas no bairro do Bacacheri, com público-alvo semelhante ao da empresa analisada nesse trabalho. Serão considerados concorrentes diretos a Gracie Barra Curitiba Matriz, Atos Jiu-Jitsu, Evolução Thai, Shogun Team, Z.I.T.O., conforme tabela 1:

Tabela 1 - Concorrentes

Fatores	Concorrentes					
	Gile Ribeiro	Evolução Thai	Gracie Barra	Atos	Shogun Team	Z.I.T.O.
Localização	Centro	Bacacheri	Bacacheri	Bacacheri	Bacacheri	Bacacheri
Modalidade 1	Muay Thai	Muay Thai	-	-	Muay Thai	Muay Thai
Modalidade 2	Boxe	Boxe	-	-	Boxe	Boxe
Modalidade 3	Jiu jitsu	Jiu jitsu	Jiu jitsu	Jiu Jitsu	Jiu jitsu	Jiu jitsu
Modalidade 4	MMA	MMA	-	-	MMA	MMA

Modalidade 5	-	-	Treino funcional	-	-	-
Mensalidade Média	R\$135,00	R\$115,00	R\$180,00	R\$150,00	R\$150,00	R\$85,00
Seg a Sexta	7h - 9h / 12h- 14h / 19h-22h	7h as 22h	7h as 23h	7h - 9h / 12h- 14h / 19h-21h	7h as 22h	7h - 9h / 19h- 22h
Sábados	12h as 14h	não funciona	10h as 12h	não funciona	não funciona	não funciona
Domingos e Feriados	não funciona	não funciona	não funciona	não funciona	não funciona	não funciona
Estacionamento	Não tem	Não tem	Não tem	Não tem	10 vagas	Não tem
Redes Sociais	Pouco Ativas	Pouco Ativas	Pouco Ativas	Pouco Ativas	Ativas	Inativas
Comunicação	não tem website	tem website	tem website	tem website	tem website	Não tem website

Fonte: Elaboração própria

### 3 ESTRATÉGIA

Para Carvalho (2017), estratégia é o direcionamento dos esforços da organização (recursos financeiros, humanos, produtivos, de marketing, entre outros) para atingir os objetivos estipulados pela empresa, visando superar as mudanças que possam ocorrer no ambiente externo e satisfazer as expectativas e desejos dos *stakeholders*.

Para que a estratégia seja bem executada é necessário, em primeiro lugar, definir a posição estratégica, depois analisar o ambiente interno e externo, para em seguida escolher os caminhos estratégicos, após essas definições e análises é que se desenvolve a MISSÃO, VISÃO e VALORES da empresa que funcionarão como uma declaração de propósitos, chamadas de estratégia corporativa. Além dessa estratégia precisa-se também, traçar estratégias táticas e operacionais que contenham os objetivos de desenvolvimento, crescimento e posicionamento de mercado. A parte tática refere-se a média gerência, ou seja, é definir as funções dos contratados, locais de venda, qual perfil de funcionário que a empresa busca, etc., enquanto a parte operacional refere-se a cada funcionário e a maneira que ele deve executar cada tarefa, ou seja, os métodos que o funcionário deve usar para abordar cliente, maneira de utilizar uma máquina, etc.

Após a definição das estratégias é necessário que se monitore o ambiente em que a empresa está inserida, pois podem haver mudanças no mercado e essas estratégias deixarem de ser efetivas, para ter uma clara posição sobre essa efetividade das estratégias muitas empresas utilizam o BSC (*Balance ScoreCard*) que é uma ferramenta para avaliar o desempenho tático, corporativo e estratégico da empresa através dos seguintes itens: financeiro, relação com clientes, processos internos e capacidade organizacional de aprendizado e crescimento.

A função da estratégia é criar um diferencial competitivo, ou uma vantagem competitiva, para que essa vantagem sempre esteja a seu favor é necessário rever as estratégias de tempos em tempos, pois uma estratégia que já funcionou pode não funcionar mais e é necessário que se criem outras estratégias que diferenciem essa empresa das outras, ou seja, a continuidade do sucesso das estratégias depende da

continuidade do monitoramento do ambiente (interno e externo) e da continuidade da adaptação da organização ao ambiente.

### 3.1 ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

A liderança é ponto de partida de toda estratégia, militar ou empresarial, pois é ela que define quais estratégias serão utilizadas, como elas serão aplicadas, se há necessidade de modificar essas estratégias e quais serão seus aliados nessa batalha. No caso do líder de uma empresa, ou do administrador, ele deve planejar, fazer, organizar e controlar as estratégias para que a empresa sobreviva ao mercado e suas mudanças, ou seja, a Missão, Visão e Valores da empresa são as características, objetivos e aspirações que os seus fundadores ou líderes consideram importantes e tem como objetivos, não tem como alienar uma coisa da outra, a definição de liderança estratégica e de estratégia chegam a se confundir, estão altamente interligadas pois só existirá estratégia se existir liderança.

#### 3.1.1 Desafio para os gestores do século XXI

No mundo de hoje, altamente globalizado, uma mudança em um canto do mundo afeta o outro canto e isso também vale para as empresas, uma nova tecnologia inventada em um país pode afetar a realidade de empresas em outros países, mesmo estando em continentes diferentes. Tendo esse mundo como foco deve-se estar atento para as quatro tendências a seguir:

**Ambiente Volátil:** é a mudança constante do ambiente externo, evoluindo e se movimentando cada vez mais rápido, o líder deve estar atento as mudanças e se possível, antecipá-las.

**Economia Global:** uma mudança que ocorra em um mercado influenciará os demais mercados, essas mudanças podem ser tanto ameaças, como quando se

inventa uma tecnologia mais barata ou em forma de oportunidade, como poder ter acesso à clientes de todo o mundo.

**Talentos Globais:** a empresa não está limitada a mão de obra do país em que está localizada, pois com a internet e a comunicação instantânea, há a possibilidade de contratar mão de obra qualificada em outros países, através do home office ou de seleções através das mídias digitais.

**Consumidores engajados e conscientes:** O Público alvo de hoje está preocupado, cada vez mais, com a vida dos seres humanos e com a vida do planeta, empresas que se preocupam com o bem estar dos seres vivos e com a perpetuidade do planeta são altamente valorizadas pelos possíveis clientes, a sustentabilidade é um dos assuntos mais discutidos no mundo todo, o que torna os posicionamentos e as atitudes das empresas relevantes em relação a isso, podendo ter resultados positivos ou negativos em relação ao público.

### 3.2 ESTRATÉGIAS GENÉRICAS: DIFERENCIAÇÃO POR VALOR OU LIDERANÇA EM CUSTO

As estratégias genéricas são três: liderança em custo, diferenciação e enfoque fazem parte da teoria de Porter e são chamadas de genéricas porque servem para qualquer empresa, o autor cita uma que a empresa se submete as forças competitivas de mercado e deve traçar estratégias para criar vantagem competitiva em relação aos seus adversários, analisando o ambiente externo e os recursos administrativos a disposição da organização.

#### 3.2.1 Estratégia de Liderança em Custo

Essa estratégia é sinônimo de eficiência operacional, pois é através dessa eficiência que se abre a possibilidade de ganho em escala, de baixar os custos envolvidos na produção, especializar-se em uma operação, reduz-se os gastos

operacionais e otimiza-se o processo para aumentar a margem de lucro. Porter ainda ressalta que essa estratégia tem que ser usada para tornar-se líder do segmento, sendo uma empresa única e que seria um erro estratégico ser apenas mais uma empresa com uma operação de baixo custo pois essa estratégia não poderá se manter por muito tempo se for apenas mais uma disputando esses custos.

### 3.2.2 Estratégia de Diferenciação

Essa é a estratégia de desenvolver ou ter produtos/serviços únicos, considerados únicos pelo cliente, ou que estejam entre os primeiros na cabeça do cliente em relação aos concorrentes. Para isso seja possível, a inovação é o ponto principal da empresa, ela deve sempre desenvolver produtos que tenham um alto grau de diferenciação entre os concorrentes, ter um produto totalmente novo ou inovar na sua maneira de produzir, na sua atualização, em algum nível essa empresa deve ser considerada única pelo mercado, os concorrentes não conseguem imitar ou tem uma considerável dificuldade. Para atingir esse grau de diferenciação estabeleceram três critérios:

1. O atributo deve ser desejado pelo consumidor
2. O atributo deve ser entregável pela empresa, ou seja, a empresa deve cumprir aquilo que prometeu ao cliente
3. O atributo deve ser totalmente diferenciado dos produtos da concorrência, ou seja, a empresa deve ser a única que pode oferecer, deve ter características completamente diferentes das características dos concorrentes.

### 3.2.3 Estratégia de Enfoque

Nessa última estratégia proposta por Porter, a empresa deve dirigir os seus esforços para um nicho de mercado, ou seja, deve escolher uma parte específica do

mercado e explorá-la afim de trazer um lucro acima da média para a empresa, esse tipo de “pedaço” do mercado, geralmente, está disposto a pagar mais pelo produto devido a especificidade do mercado e para que essa estratégia funcione é necessário fazer uma análise para saber se é um mercado perene, estável e duradouro, pois todas as vendas serão orientadas por esse mercado e se deixar de haver o mercado ou ele for instável, não se deve aplicar esse tipo de estratégia.

### 3.2.4 Cadeia de Valor

Para colocar em prática uma das três estratégias é necessário conhecer o conceito de Cadeia de Valor desenvolvido por Porter, essa cadeia serve para gerir os recursos internos da empresa para poder implantar qualquer uma delas. Ele divide essa cadeia em dois tipos de atividades, as atividades primárias e atividades de apoio.

As atividades primárias são:

**Logística interna:** determina como os recursos serão organizados dentro da empresa.

**Operações:** é a produção, transformação dos produtos e serviços para serem entregues ao cliente

**Logística Externa:** é o meio pelo qual o produto chega ao cliente, diz respeito aos canais de distribuição.

**Marketing e Vendas:** Leva em conta as preferências dos clientes e do público-alvo.

**Serviço:** É aquilo que diferencia a empresa em sua entrega, é aquilo que agrega um valor, conforto ao cliente quando obtém aquele produto/serviço

As atividades de apoio são:

**Infraestrutura da empresa:** é o ativo imobilizado da empresa, prédio, maquinário, frota.

**Gerência dos Recursos Humanos:** Faz a gestão de pessoas dentro da empresa, é responsável pela contratação, desenvolvimento, treinamento e

desligamento dos colaboradores da empresa. Direciona e alinha os funcionários e setores para a cultura empresarial e seus objetivos.

**Desenvolvimento de tecnologia:** diz respeito a melhoria dos processos, as tecnologias podem ser desenvolvidas pela empresa ou adquiridas no mercado.

**Aquisição:** é o setor de compras da empresa, é responsável pela compra dos insumos e de outros materiais necessários para o funcionamento da empresa.

Após as atividades primárias e de apoio, vem a margem, que é o funil de todos os esforços de atividades, as atividades são orientadas para que a margem de lucro da empresa seja superior à de seus concorrentes, ou seja, todas as atividades da empresa devem estar voltadas para a obtenção de uma margem que seja a maior possível, independente da estratégia escolhida.

A URSO M.M.A. utilizará a estratégia de genérica de diferenciação, o foco da URSO MMA será o atendimento ao cliente. Esse atendimento será personalizado, o aluno, ao matricular-se, irá preencher uma ficha com os seus objetivos ao iniciar aquela prática, quais os benefícios que ele acha que irá colher ao ingressar na arte marcial, além disso, a URSO MMA irá contar com professores capacitados para dar aulas a crianças com algum problema de desenvolvimento (autistas e deficientes visuais por exemplo).

### 3.3 POSICIONAMENTO

Segundo Hoffman (2003, p 217) o posicionamento estratégico é um “plano para tornar a empresa diferente das suas concorrentes aos olhos do cliente”. A URSO M.M.A. se posicionará de acordo com a média de preço praticada pelos seus concorrentes, mas irá se diferenciar das suas concorrentes pelo atendimento personalizado.

### 3.4 PÚBLICO-ALVO

O público-alvo da URSO M.M.A serão pessoas de classe média-alta, mas a idade irá variar de acordo com períodos. O período das 7 às 11 horas será dedicado ao público infantil, crianças de 6 a 17 anos, que estudam a tarde. O período das 15 às 18 horas será dedicado ao público infantil, crianças de 6 a 17 anos, que estudam pela manhã. O período das 18 às 23 horas terá foco no público adulto (masculino e feminino), iniciante e praticante, com idade entre 18 e 60 anos que trabalham durante o dia. O período das 12 às 15 horas será dedicado aos competidores e atletas profissionais.

### 3.5 DIFERENCIAL COMPETITIVO

A URSO M.M.A. terá como diferencial um plano de fidelidade, esse programa de fidelidade irá funcionar através das URSO COINS, determinadas ações feitas pela URSO M.M.A. gerarão URSO COINS, essas URSO COINS serão usadas como moeda de troca por produtos vendidos na URSO M.M.A., conforme a tabela 3 e a quantidade de URSO COINS recebida pelo cliente irá variar de acordo com uma graduação pré-estabelecida na tabela 2.

Tabela 2 - Recebimento de URSO COINS

Tipo de pagamento convertido em URSO COINS	URSO COINS Recebidas
Pagamento da Mensalidade no dia do vencimento	10
Compra de eventos com valores até 30 reais	5
Compra de eventos com valores entre 30 e 60 reais	7
Compra de eventos com valores entre 50 e 90 reais	10
Compra de eventos com valores acima de 90 reais	15

Fonte: Elaboração própria

Tabela 3 - Pagamento em URSO COINS

Produto	Valor em URSO COINS
Água	5
Refrigerante	7
Isotônico	10
Energético	15
Caneca URSO M.M.A.	20
Chinelo URSO M.M.A.	30
Bandagem	30
Camiseta URSO M.M.A.	50
Calção/Shorts para treino	80
Faixa	100
Mensalidade URSO M.M.A.	180
Luva Boxe	200
Kimono com PATCH URSO M.M.A.	240
Eventos com valores de venda até 30 reais	20
Eventos valores de venda entre 30 e 60 reais	40
Eventos com valores de venda entre 60 e 90 reais	60
Eventos com valores de venda acima de 90 reais	80

Fonte: Elaboração própria

Esse programa de fidelidade visa uma maior participação do aluno e um aumento do número de horas que ele estará presente dentro da academia, esse aluno, através dos incentivos e benefícios oferecidos através das URSO COINS poderá participar de eventos fora de sua grade curricular e adquirir produtos que lhe sejam úteis durante a sua prática. A partir de um seminário que ele tenha interesse em

participar pode-se efetivar novas vendas de produtos, tanto novos pacotes de aulas, quanto produtos da loja ou do café.

### 3.6 MISSÃO, VISÃO E VALORES

Nesta parte será conceituada missão, visão e os valores para o mercado e também serão definidos a missão, a visão e os valores que nortearão a URSO M.M.A.

#### 3.6.1 Missão

Para Treasy(2015), a Missão é a razão da empresa existir, é o seu propósito.

A missão da URSO M.MA é melhorar a qualidade de vida dos seus clientes através da arte marcial.

#### 3.6.2 Visão

Para Treasy (2015), a Visão é o patamar que a empresa deseja atingir em um determinado período, pode ser mudada no futuro.

A visão da URSO M.M.A é tornar-se uma referência no ensino das artes marciais na cidade de Curitiba em 2022.

### 3.6.3 Valores

Para Treasy (2015), os Valores são os princípios, comportamentos, atitudes e resultados que norteiam a empresa e devem estar presentes nos colaboradores, em seus fornecedores, clientes e parceiros.

Os valores da URSO M.M.A são lealdade, integridade, honestidade, disciplina e colaboração.

## 3.7 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL (AMBIENTE INTERNO)

Para Barney (1991), há a necessidade, além de mapear o ambiente externo, é necessário também mapear e traçar estratégias para o ambiente interno, pois sem a orientação interna correta é difícil manter uma estratégia, ou seja, o ambiente interno também deve ser direcionado de forma a sustentar os conflitos do ambiente externo e manter a competitividade da empresa. Para que a estratégia da empresa seja bem-sucedida é necessário somar as forças do ambiente interno e externo da organização, ou seja, destina-se toda estrutura interna para gerar uma vantagem competitiva frente as variações que o mercado possa ter, junto a isso somam-se as estratégias mercadológicas para gerar ainda mais vantagem competitiva a empresa, e para adotar a direção correta é necessária uma Visão Baseada em Recursos (VBR), conforme será tratado no capítulo 3.5.1.

Já Prahalad e Hamel (1990) pensam um pouco diferente, não limitam os recursos em tangíveis e intangíveis, para eles, as empresas tem que identificar o que gera a vantagem para ela e usar aquilo a seu favor, pegar uma característica que a torna especial em relação aos concorrentes e essa característica especial é que fará com que o mercado esteja disposto a pagar mais por ela, essa teoria é chamada de Competências Essenciais e será abordado no capítulo 3.5.2.

### 3.7.1 Visão Baseada em Recursos (VBR)

Barney parte do seguinte princípio para estabelecer sua teoria “A VBR pressupõe que toda empresa é um conjunto de recursos e competências e a unicidade desses recursos forma a base para implementarmos estratégias que levem à vantagem competitiva.” Esses recursos são divididos em dois tipos: tangíveis, são aqueles recursos quantificáveis (máquinas, funcionários qualificados, entre outros) e intangíveis que são os recursos não quantificáveis, geralmente atrelados a cultura organizacional da empresa (reputação, confiança, inovação, excelência). Mas nem todos os recursos gerarão uma vantagem competitiva, para definir quais os recursos que podem gerar essa vantagem o autor estabeleceu um modelo de quatro critérios, chamado de Modelo de Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização (VRIO).

#### 3.7.1.1 Modelo de Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização

Para que esse modelo funcione, é necessário que os quatro critérios sejam atendidos, do contrário, não haverá uma diferenciação competitiva com retorno acima da média de forma sustentável, conforme a Tabela 4.

Tabela 4 - VRIO

<b>O recurso é valioso?</b>	Não	Sim	Sim	Sim
<b>O recurso é raro?</b>	Não	Não	Sim	Sim
<b>O recurso é difícil de imitar?</b>	Não	Não	Não	Sim
<b>O recurso é utilizado pela organização?</b>	Não	Sim	Sim	Sim

<b>Consequência competitiva</b>	Desvantagem Competitiva	Paridade Competitiva	Vantagem competitiva temporária	Vantagem competitiva sustentável
<b>Desempenho da Empresa</b>	Retornos abaixo da média	Retornos médios	Retorno temporário acima da média	Retorno acima da média por um período longo

Fonte: adaptado de Hitt et al. (2002, p. 82)

### 3.7.2 Competências Essenciais

Para Prahalad e Hamel (1990), os recursos devem ser aplicados da maneira correta para gerar vantagem competitiva, só serão chamados de competências essenciais os recursos que tragam alguma vantagem competitiva a organização, apesar de se diferenciar uma pouco da teoria de Barney quanto a caracterização dos recursos, ela também utiliza o modelo de quatro critérios criado por Barney.

### 3.7.3 Implementação da Estratégia Interna

Para implantar qualquer estratégia voltada ao ambiente interno é necessário que se observe três condições:

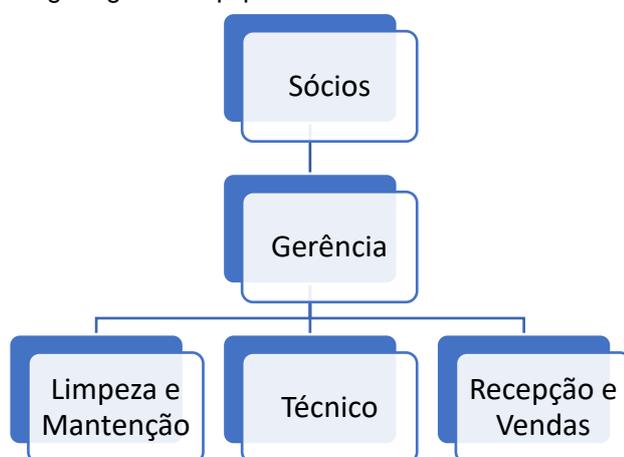
**Incerteza:** refere-se ao ambiente externo da empresa, tudo aquilo que pode influenciar o mercado pode aumentar ou diminuir as incertezas.

**Complexidade:** refere-se a tomada de decisão, quanto maior for a incerteza maior será a complexidade na tomada de decisão e quanto menor a incerteza menos complexa será a tomada de decisão.

Conflitos Organizacionais: refere-se aos conflitos internos que podem ocorrer conforme aumentam a incerteza e a complexidade da tomada de decisão, os gestores podem entrar em conflito para a tomada de decisão, pois quantos mais complexo o problema, mais pontos de vista a ser abordados irão existir, conforme aumentam os conflitos há uma maior necessidade de maleabilidade na cultura organizacional para que os conflitos sejam resolvidos com uma visão ampla que possibilite uma solução ótima para atingir os resultados desejados.

A estrutura organizacional é a divisão da empresa em setores e a definição da sua hierarquia, como funcionará a comunicação e seus departamentos. A URSO M.M.A. está estruturada, em ordem hierárquica, no topo da organização estarão os sócios, logo abaixo estará o gerente (responderá diretamente aos sócios), e ligados diretamente a gerência, mas em grau inferior de hierarquia estarão as equipes de limpeza e manutenção; equipe técnica; equipe de recepção e vendas, como está demonstrado na figura 3.

Figura 3 - Organograma Equipes



Fonte: Elaboração própria

Nessa seção as atribuições serão citadas de maneira genérica, cada função e cargo será detalhada na parte de Recursos Humanos (Item 7).

**Sócios:** serão responsáveis pelas decisões estratégicas do negócio.

**Gerência:** o cargo de gerente será responsável pelo fechamento diário do caixa, receber as mensalidades dos clientes e fazer os pagamentos de fornecedores e funcionários, também será responsável pelo controle de estoque e pela coordenação das equipes de venda e recepção; técnica; limpeza e manutenção.

**Equipe de Recepção e Vendas:** será responsável pelo primeiro atendimento ao cliente.

**Equipe Técnica:** será formada pelos professores de artes marciais que serão responsáveis por ministrar as aulas para os alunos da URSO M.M.A. e o coordenador técnico que será responsável pela coordenação dos professores de artes marciais da URSO M.M.A. e por substituir os professores em caso de uma falta inesperada.

**Equipe de Serviços Gerais e Manutenção:** Terá a responsabilidade de manter o ambiente limpo e organizado.

### 3.8 ANÁLISE SWOT

A análise SWOT é uma poderosa arma e deve ser realizada uma vez por ano, o “S” significa *Strenghts* (Forças), o “W” significa *Weaknesses* (Fraquezas), o “O” significa *Opportunities* (Oportunidades) e o “T” significa *Threats* (Ameaças), alguns autores nacionais também chamam de FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) e tem por objetivo identificar as forças e fraquezas, internas e externas do negócio a ser analisado. Atualmente é um dos métodos mais utilizados pelos profissionais de marketing, serve como uma ferramenta muito completa para diagnosticar o negócio e o ambiente em que ele está inserido. A partir dos dados adquiridos na análise SWOT é possível traçar estratégias mais seguras e assertivas para o desenvolvimento do negócio.

Para analisar o ambiente externo, ou seja, aquilo que está fora do controle empresa, de maneira geral, os fatores (demográfico, cultural, econômico, político, social, tecnológico, entre outros) do ambiente externo irão afetar todos os participantes de determinado mercado de forma igual, usam-se os termos AMEAÇAS e OPORTUNIDADES para identificar aquilo que pode ser benéfico(oportunidade) ou maléfico(ameaças) ao mercado ou a organização.

Já no ambiente interno, leva-se em conta aquilo que a organização tem como ponto forte ou fraco, quando percebe-se o ponto forte, também chama de FORÇA(*Strenght*), deve-se explorar e evidenciar essa qualidade, já na FRAQUEZA(*Weaknesses*) é necessário identificar para que se possa corrigir ou torna-

la menos problemática. A partir do conhecimento das forças e fraquezas deve-se elaborar uma classificação (força importante, força sem importância, neutralidade, fraqueza importante ou fraqueza sem importância) que deve ser avaliada em relação aos resultados que a empresa deseja obter e a interferência de cada item nesse resultado. Os resultados que se pretende atingir devem estar organizados de maneira em que haja uma ordem de importância, sejam atingíveis, consistentes e quantificáveis.

Para isso elaborou-se a tabela 5 que destaca quais são essas forças e fraquezas da URSO M.M.A., elas estão organizadas em ordem decrescente de importância, as que estão mais acima são as consideradas de maior importância e as que estão mais abaixo são consideradas de menor importância.

Tabela 5 - Análise SWOT

<b><u>ANÁLISE SWOT</u></b>	
<b>AMBIENTE INTERNO</b>	<b>AMBIENTE EXTERNO</b>
<b>Strenghts – Pontos Fortes</b>	<b>Opportunities (Oportunidades)</b>
Diversidade de aulas	Possibilidade de explorar o mercado de crianças com necessidade de cuidados especiais
O professor de muay thai já treinou atletas do UFC	Possibilidade de explorar artes marciais com enfoque em autodefesa e bem estar
Professor de muay thai já tem alunos na região	Possibilidade de explorar a relação com o cliente através das mídias sociais
O professor de capoeira já tem seu próprio grupo de capoeira	
Localização próxima a vários colégios e a ponto de ônibus	
Profissional formado em Educação física entre os professores pois a maioria das academias de artes marciais não tem esse profissional envolvido em suas atividades	
Loja de produtos para a prática de artes marciais dentro da academia	
Ambiente de Café interno	
<b>Weaknesses – Fraquezas</b>	<b>Threats (Ameaças)</b>
Número reduzido de funcionários para organizar, limpar e administrar a academia	8 academias de artes marciais na região

Pouca experiência na parte organizacional/ administrativa de academias de artes marciais	Dificuldade para tirar o alvará
Risco de colisão ao entrar no estacionamento, por se tratar de uma via rápida	Corona Vírus
Concorrentes estão há mais tempo no mercado	

Fonte: Elaboração própria

## 4 MARKETING

Para Urdan e Urdan (2013), o estudo científico do marketing torna-se um dos pilares da administração e esse papel se justifica por causa da grande relevância que o cliente ocupa na vida das organizações inseridas em um ambiente competitivo e dinâmico. A partir do século XX as empresas começaram a se preocupar com o que o cliente/mercado desejava e assim direcionar suas atividades produtivas para satisfazer essas expectativas e desejos dos clientes, tornando o marketing uma ferramenta que vê o negócio sob a perspectiva do cliente e que todos os esforços da organização devem ser voltados para o resultado de suprir as necessidades dos seus clientes.

Até o século XIX o profissional de marketing estava inserido no final da produção, ou seja, após a finalização do produto é que vinha a tarefa do marketing de enquadrar aquele produto de alguma maneira e vender, após a 2ª Revolução Industrial é que o profissional de marketing começou a atuar no início da produção e durante todo o processo de produção para que o produto final estivesse de acordo com aquilo que o cliente deseja, tanto no valor a ser pago, quanto no local e na época em que ele deve estar à disposição para ser consumido pelo cliente.

Na década de 60 começou-se a perceber que deveriam analisar a empresa por diversos aspectos para que não houvesse o risco de ter uma visão limitada sobre o marketing e a influência dele sobre a empresa como um todo. A partir dessas mudanças e pontos de vista, as definições de marketing também foram mudando e evoluindo com o passar do tempo, a mais aceita entre os acadêmicos é da AMA (Associação de Marketing Americana):

“Marketing é a atividade, conduzida por organizações e indivíduos, que opera por meio de um conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas de mercado que tenham valor para consumidores, clientes, agentes de marketing e a sociedade como um todo.”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> (URDAN; URDAN, 2013)

Tendo esse conceito como norte o autor ainda cita que o marketing é um fenômeno complexo e multifacetado, ou seja, pode ser interpretado de diversos modos e aqui foram considerados três principais propostas que são chamadas de concepções de marketing e funcionam de forma complementar (TROCA, FILOSOFIA EMPRESARIAL e PROCESSO GERENCIAL).

Para Kotler (2010), houveram algumas tentativas para atualizar o composto de marketing, uns autores adicionaram compostos, outros mudaram características ou adaptaram o conceito, mas para ele, a única a ser considerada é a que apresenta os 4 C's como correspondentes aos 4 P's do Marketing sob o ponto de vista do cliente, já que os 4P's são vistos pelo ponto de vista da organização. A Figura 6 demonstra essa correspondência, para cada P existe um C correspondente.

Tabela 6 - Equivalentes de Marketing

<b>QUATRO P's</b>	<b>Quatro C's</b>
Produto	Valia para o consumidor
Preço	Custo para o Consumidor
Praça	Conveniência
Promoção	Comunicação

Fonte: Adaptado Kotler (2010, p.53)

#### 4.1 PRAÇA

Para Kotler (2010), praça é decisão sobre como seu produto será encontrado, para isso há duas possibilidades:

**Venda Direta:** é quando um representante da empresa vende diretamente ao consumidor

**Venda através de Intermediários:** Quando a empresa usa um terceiro para realizar a venda.

Para Urdan (2013, p. 261) praça é o arranjo de agentes interdependentes que disponibilizam produtos aos clientes. Ainda que um produto excepcional apele ao consumidor, a utilidade dele desaparece sem que ele consiga encontrá-lo no lugar, ocasião e forma certas. A praça (ou distribuição) traz vantagem à empresa que, por exemplo, oferta grande sortimento de opções.

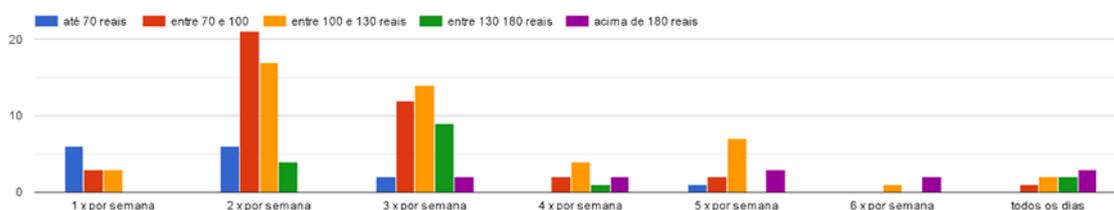
A URSO M.M.A localiza-se no bairro do Bacacheri que tem aproximadamente 7 km<sup>2</sup> de área total, 24.000 habitantes, 46,5% de homens e 53,5% de mulheres, predominância de pessoas entre 25 e 29 anos e o PIB per capita de Curitiba é de R\$44.384,92. A academia estará aberta das 6 horas da manhã até as 23 horas da noite de segunda a sexta, e das 9 às 16 horas aos sábados. Irá disponibilizar aulas regulares no período da manhã e seminários no período da tarde. Serão oferecidos seis tipos de artes marciais divididas entre vários níveis (Infantil, Iniciante, Intermediário, Avançado) e o cliente terá a opção de frequência de duas ou três vezes por semana; além de seminários para diferentes públicos.

## 4.2 PREÇO

Para Urdan (2013, p.319) o preço representa a contrapartida cobrada dos consumidores por aquilo que a firma lhes oferece de desejável. A URSO M.M.A. irá disponibilizar planos anuais com parcelamento em até 6x, planos semestrais com parcelamento em até três vezes, planos trimestrais com parcelamento em 2x e o pagamento mensal que será feito através de cobrança recorrente pelo do cartão de crédito, ou seja, aqueles que desejarem praticar a arte marcial durante o ano todo não precisarão ter grande parte do seu limite comprometido com o valor anual total, a cobrança será debitada do cartão mensalmente, além de evitar que o cliente tenha que se preocupar com o pagamento mensal.

Figura 4 - Frequência e Preço

10 - Quantas vezes por semana gostaria de praticar as artes marciais e qual valor estaria disposto a pagar por elas?



Fonte: Elaboração Própria

Para definir o preço de forma geral, a URSO M.M.A. utilizou a pesquisa dos preços praticados pelo mercado, conforme pode ser observado na Tabela 1 do capítulo 2.4 (Concorrentes) e também na Figura 4 oriunda da pesquisa realizada no capítulo 7 deste trabalho. O preço praticado pela concorrência variou entre R\$ 85,00 e R\$ 180,00 (concorrentes). A pesquisa indicou uma preferência do público pelo valor entre R\$ 70,00 e R\$ 100,00 para frequentar a academia duas vezes por semana e a preferência por valores entre R\$ 100,00 e R\$ 130,00 para frequentar a academia três vezes por semana. Considerando que as pesquisas foram feitas no ano de 2020 e o início da operação da academia está previsto para 2022 foi feita uma atualização de 10% no valor dos preços de R\$ 100,00 e R\$ 130,00; resultando em R\$ 110,00 para duas vezes por semana e R\$ 143,00 para três vezes na semana (arredondou-se para R\$ 145,00 para facilitar cálculos e entendimento).

Tabela 7 - Valores Mensalidades e Pacotes

AULAS EM TURMA	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
Jiu Jitsu 2X SEMANA	R\$110,00	R\$313,00	R\$594,00	R\$1.122,00
Jiu Jitsu 3 X SEMANA	R\$145,00	R\$413,00	R\$784,00	R\$1.480,00
Muay Thai 2 X SEMANA	R\$110,00	R\$313,00	R\$594,00	R\$1.122,00
Muay Thai 3 X SEMANA	R\$145,00	R\$413,00	R\$784,00	R\$1.480,00
BOXE 2 X SEMANA	R\$110,00	R\$313,00	R\$594,00	R\$1.122,00

BOXE 3 X SEMANA	R\$145,00	R\$413,00	R\$784,00	R\$1.480,00
M.M.A. 2 X SEMANA	R\$110,00	R\$313,00	R\$594,00	R\$1.122,00
M.M.A. 3 X SEMANA	R\$145,00	R\$413,00	R\$784,00	R\$1.480,00
Judô 2 X SEMANA	R\$110,00	R\$313,00	R\$594,00	R\$1.122,00
Capoeira 2 X SEMANA	R\$60,00	R\$170,00	R\$324,00	R\$612,00
Pacote duas turmas	R\$200,00	R\$564,00	R\$1.070,00	R\$2.020,00
<b>AULAS PARTICULARES</b>	<b>Mensal</b>	<b>Trimestral</b>	<b>Semestral</b>	<b>Anual</b>
Jiu Jitsu	R\$525,00	R\$1.495,00	R\$2.840,00	R\$5.355,00
Muay Thai	R\$525,00	R\$1.495,00	R\$2.840,00	R\$5.355,00
BOXE	R\$525,00	R\$1.495,00	R\$2.840,00	R\$5.355,00
M.M.A.	R\$525,00	R\$1.495,00	R\$2.840,00	R\$5.355,00
Judô	R\$525,00	R\$1.495,00	R\$2.840,00	R\$5.355,00

Fonte: Elaboração própria

Para os planos da Tabela 7 foram estabelecidas estas formas de pagamento e parcelamento.

**Mensal:** será feito de maneira recorrente através de um sistema terceirizado para gestão de academias através do cartão de crédito do cliente.

**Trimestral:** poderá ser pago à vista ou parcelado em 2x no cartão de crédito.

**Semestral:** poderá ser pago à vista ou parcelado em 3x no cartão de crédito.

**Anual:** poderá ser pago à vista ou parcelado em 6x no cartão de crédito.

### 4.3 PRODUTO

Para Urdan (2013, p. 52) produto é um conjunto de benefícios oferecidos ao consumidor que satisfazem necessidades e atendem desejos.

Já Kotler (2010), o serviço/produto é a base de todo negócio, as empresas buscam apresentar um produto/serviço diferente e superior para que o mercado reaja e decida por pagar um preço melhor pelo produto, os produtos podem ser altamente diferenciados ou pouco diferenciados, em termos reais (tamanho, forma, entre outros atributos) ou termos psicológicos (bonito, seguro, despojado, entre outras características).

Pouco diferenciados: são produtos extremamente parecidos em suas características físicas.

Altamente diferenciados: produtos onde há uma grande diferenciação em relação ao modelo, projeto, tamanho potência, entre outras características.

Quando um produto diferenciado é imitado restam três opções ao produtor do original:

- Manter o preço e ceder parte do mercado aquele que copiou.
- Achar uma nova forma de diferenciar o produto novamente.
- Baixar o preço, visando a proteção da sua parte no mercado.

A URSO M.M.A. é uma empresa que conta com um espaço destinado a prática artes marciais e disponibiliza, através de sua grade horária, vários tipos de artes marciais (Boxe, Muay Thai, Jiu-jitsu, Judô, Capoeira, M.M.A.) e a partir dessa estrutura irá satisfazer o público que busca uma melhora na sua qualidade de vida através de exercícios físicos e ensinamentos das artes marciais. Quanto ao grau de diferenciação de Kotler, o produto é pouco diferenciado se considerarmos a arte marcial como produto, porém o local pode ser considerado altamente diferenciado quanto a parte física, tamanho e estilo, mas também pode atender aos critérios subjetivos de diferenciação, como beleza e conforto.

Na Tabela 8 tem-se a Grade horária, onde estão todas as modalidades que serão oferecidas pela URSO MMA, disponibilidade, frequência e horários.

Tabela 8 - Grade Horária

	<b>Segunda-Feira</b>	<b>Quarta-Feira</b>	<b>Sexta-Feira</b>		<b>Terça-Feira</b>	<b>Quinta-Feira</b>		<b>Sábado</b>
<b>6:00</b>	Jiu-Jitsu Intermediário	Jiu-Jitsu Intermediário	Jiu-Jitsu Intermediário	<b>6:30</b>	Muay Thai	Muay Thai	<b>9:00</b>	Muay Thai Open Mat
<b>7:00</b>	Jiu-Jitsu Iniciante/ Infantil	Jiu-Jitsu Iniciante/ Infantil	Jiu-Jitsu Iniciante/ Infantil	<b>8:00</b>	Jiu-Jitsu Intermediário	Jiu-Jitsu Intermediário	<b>10:30</b>	Jiu-Jitsu Open Mat..
<b>8:30</b>	Muay Thai Iniciante/ Infantil	Muay Thai Iniciante/ Infantil	Muay Thai Iniciante/ Infantil	<b>9:00</b>	Judô Iniciante/ Infantil	Judô Iniciante/ Infantil		
<b>9:30</b>		Judô Infantil/ Iniciante	Judô Infantil/ Iniciante	<b>10:00</b>	M.M.A. Competidor	M.M.A. Competidor		
<b>11:00</b>	Treino Funcional	Treino Funcional	Treino Funcional	<b>11:00</b>	Treino Funcional	Treino Funcional		
<b>12:00</b>	Muay Thai Competidor	Muay Thai Competidor	Muay Thai Competidor	<b>12:00</b>	Jiu-Jitsu Competidor	Jiu-Jitsu Competidor		
<b>13:00</b>	M.M.A.	M.M.A.	M.M.A.	<b>14:00</b>	Boxe	Boxe		
<b>15:00</b>	Jiu-Jitsu Infantil	Jiu-Jitsu Infantil	Jiu-Jitsu Infantil	<b>15:00</b>	Muay Thai Infantil	Muay Thai Infantil		
<b>16:30</b>	Muay Thai Infantil	Muay Thai Infantil	Muay Thai Infantil	<b>16:00</b>	Jiu-Jitsu Infantil	Jiu-Jitsu Infantil		
<b>18:00</b>	Capoeira	Capoeira	Capoeira	<b>17:00</b>	M.M.A. Iniciante/ Infantil	M.M.A. Iniciante/ Infantil		
<b>19:00</b>	Muay Thai Intermediário Avançado	Muay Thai Intermediário Avançado	Muay Thai Intermediário Avançado	<b>18:00</b>	Muay Thai Iniciante	Muay Thai Iniciante		
<b>20:00</b>	Jiu-Jitsu Iniciante	Jiu-Jitsu Iniciante	Jiu-Jitsu Iniciante	<b>19:30</b>	Jiu-Jitsu Feminino	Jiu-Jitsu Feminino		
<b>21:00</b>	Boxe	Boxe	Boxe	<b>21:00</b>	Jiu-Jitsu Iniciante	Jiu-Jitsu Iniciante		
<b>22:00</b>	Muay Thai	Muay Thai	Muay Thai	<b>22:00</b>	Muay Thai	Muay Thai		

Fonte: Elaboração própria

O período das 7 às 11 horas e o período das 15 às 18 horas serão dedicados ao público infantil, crianças de 6 a 17 anos, em seu respectivos contra turnos. O período das 18 às 23 horas terá foco no público adulto (masculino e feminino), iniciante e praticante, com idade entre 18 e 60 anos que trabalham durante o dia. O período das 12 às 15 horas será dedicado aos competidores e atletas profissionais.

Dentro da grade horária semanal (segunda-feira a sexta-feira) são 28 turmas mais duas turmas abertas que poderão ser frequentadas por qualquer aluno matriculado nas aulas de Muay Thai ou Jiu-Jitsu, as turmas serão divididas em nove turmas semanais de Jiu-Jitsu mais uma aula aberta, nove turmas semanais de Muay Thai mais uma aula aberta, três turmas de M.M.A., duas turmas de judô, uma turma de capoeira, duas turmas de boxe e duas turmas de treino funcional.

#### 4.4 PROMOÇÃO

Para Urdan e Urdan (2013) a comunicação é a capacidade de dialogar e chegar a um consenso, é algo nato, intrínseco ao ser humano e essa capacidade é levada para as organizações, assim como os seres humanos, as organizações também se comunicam (com outras organizações, clientes, fornecedores, etc.), o marketing é o responsável por essa comunicação e chama de promoção aquilo que a empresa comunica ao mercado que possa ser valorizado por ele. Ela coordena a articulação, transmissão, recepção, interpretação e reação entre os elementos e atividades envolvidos nesse processo de comunicação (emissor, codificação, mensagem, meio, receptor, decodificação, resposta e feedback) para influenciar o seu público a fazer algo, atingindo assim, os objetivos da companhia.

Para essa comunicação ser bem sucedida é necessária uma gestão de comunicações de marketing.

#### 4.4.1. Processo da Gestão de Comunicações de Marketing

A função principal dessa gestão é a de elaborar uma receita eficaz e eficiente que contenha as atividades, mensagens e mídias direcionadas ao objetivo da empresa e englobando um processo complexo, dividido em nove etapas que serão apresentadas abaixo.

##### 4.4.1.1. Etapa 1 – Determinar o problema ou a oportunidade

Analisa-se a empresa e o ambiente em que ela está inserida para saber se há ou quais são os problemas ou oportunidades na comunicação.

##### 4.4.1.2. Etapa 2 – Definir os objetivos

Segundo Urdan e Urdan (2013), a campanha pode ter um ou mais objetivos que podem estar interligados ou não no decorrer de sua execução, é necessário definir quais são esses objetivos para depois traçar estratégias para atingi-lo, eles podem variar em grau de abrangência, indo de alguns objetivos mais específicos até um nível mais abrangente, a partir desses graus de abrangência parte-se para uma classificação chamada de Modelo de Hierarquia de Efeitos que retrata os estágios que o cliente irá passar até adquirir o produto ou serviço e em cada estágio é definido um objetivo de promoção.

O Modelo de Hierarquia de Efeitos é dividido em seis estágios, o primeiro estágio é chamado de Consciência e o segundo estágio é o do Conhecimento, esses dois estágios são de natureza cognitiva e estão relacionados ao que o receptor da comunicação sabe ou percebe; o terceiro, quarto e quinto estágios são de natureza afetiva e são conhecidos como Simpatia, Preferência e Convicção respectivamente, tratam do sentimento que o cliente ou possível cliente tem em relação a oferta da empresa; o sexto estágio chamado de Compra está ligado a ação, ou seja, é o momento em que a pessoa compra ou não compra o produto ofertado pela campanha.

O ponto de partida nessa jornada é a total falta de conhecimento do cliente em

relação ao produto, o cliente nunca ouviu falar do produto e então vem o primeiro estágio do Modelo da Hierarquia de Efeitos, o cliente toma ciência da existência do produto, no segundo estágio o cliente aprende mais sobre o produto; o terceiro estágio estimula a simpatia do cliente em relação ao produto, até o segundo estágio a pessoa era neutra em relação ao produto oferecido mas agora ela começa a ter um sentimento positivo sobre o produto ou serviço; já no quarto estágio é o desenvolvimento da preferência, o cliente gosta do produto ou serviço, tem várias opções mas prefere o produto em questão; no quinto estágio a pessoa já não pensa mais nas opções que tinha no estágio quatro, ela tem certeza de que o produto oferecido nessa campanha é o ideal para ela; no sexto e último estágio é onde está o resultado da campanha, o momento em que o cliente enfrenta as dificuldades e abre mão de seu capital para adquirir o produto.

Para medir a eficiência da campanha comparam-se o número de pessoas que receberam a comunicação do primeiro estágio com o número de pessoas que adquiriu o produto no último estágio, quanto mais alto o percentual mais eficiente foi a campanha.

#### 4.4.1.3. Etapa 3 – Caracterizar a audiência-alvo

Para Urdan e Urdan (2013), a importância dessa etapa é caracterizada pela dinâmica entre o emissor e o receptor, o emissor tem que enviar uma mensagem clara para o receptor e esse receptor deve entender essa mensagem da maneira que o emissor pretendia, a partir disso, vê-se como primordial saber quem será o receptor, esse receptor será chamado de audiência-alvo, ou quais as características principais dessa audiência-alvo pois cada audiência-alvo tem uma linguagem e o emissor deve adequar a mensagem a linguagem da audiência-alvo, são cinco fatores que devem ser levados em conta quando se trata de audiência-alvo, perfil geral da audiência, envolvimento com a compra, diferenças percebidas entre concorrentes, tipo de solução de problema, rotas de processamento de informação.

#### 4.4.1.4. Etapa 4 – Selecionar o Composto Promocional

Para Urdan e Urdan (2013), o Composto Promocional é dividido em cinco ferramentas que podem ser combinadas entre si, cada uma com suas forças e fraquezas, são elas, propaganda, marketing direto, venda pessoal, promoção de vendas e relações públicas. A combinação e integração correta entre as ferramentas levará a uma harmonia em relação aos objetivos da comunicação. A Propaganda é a comunicação paga, impessoal e transmitida através de mídias (internet, jornais, revistas, televisão e outdoor). O Marketing direto é direcionado a determinados receptores e objetivando uma resposta imediata (mala direta, catálogo, telemarketing). Venda Pessoal é quando o vendedor tem contato direto com o possível cliente, ele informa e influencia o cliente sobre o produto/serviço ou sobre a empresa. Promoção de Vendas são aquilo que são acréscimos no valor percebido pelo cliente por um tempo limitado, ou seja, o cliente sente que há uma maior valia ao adquirir aquele produto/serviço (liquidações, degustações) durante determinado período de tempo. Relações Públicas monitoram o público da empresa, também chamados de Stakeholders (clientes, fornecedores, acionistas, sindicatos, entre outros), para descobrir, identificar, possíveis interesses e preocupações que esses participantes tenham, para criar e desenvolver programas que mantenham a relação com os Stakeholders.

#### 4.4.1.5. Etapa 5 – Elaborar as mensagens

Para Urdan e Urdan (2013), o emissor irá compartilhar uma mensagem com o receptor, essa mensagem deve ser percebida da maneira correta, para isso acontecer, o emissor deve observar o conteúdo, a forma da mensagem e suas próprias características, elas têm que estar em equilíbrio para que receptor seja impactado da maneira que a organização deseja.

O conteúdo da mensagem é a informação que emissor deseja passar ao receptor e ela pode conter dois tipos de apelos, racionais ou emocionais, apelos racionais são números, dados, fatos concretos sobre aquilo que o emissor está

falando, apelos emocionais são aqueles que promovem estímulos sensoriais, emotivos, sentimentais no receptor.

A forma da mensagem é chamada de estrutura da mensagem, é o jeito como o emissor irá se comunicar na mensagem, é a seleção e composição de palavras escolhidas para que o receptor entender a mensagem da melhor maneira possível, levando em consideração a limitação de entendimento do receptor, ou seja, levar-se-á em conta a quantidade de informação que será fornecida na mensagem e quantidade de vezes que isso terá que ser repetido para o completo entendimento daquele que recebeu a mensagem.

Ao enviar a mensagem o emissor deve demonstrar credibilidade (o emissor passa a sua confiabilidade para o receptor) e atratividade (o receptor se identifica com o receptor), a figura do emissor pode ser a própria organização, um funcionário, um porta-voz da empresa ou um garoto(a)-propaganda. Quanto maior for a credibilidade e atratividade causada pelo emissor, melhor será o impacto no receptor.

#### 4.4.1.6. Etapa 6 – Definir os Meios

Para Urdan e Urdan (2013), Meios ou Mídias, são os canais pelo qual o receptor receberá a mensagem, as mídias são divididas em 4 grupos, não interativa de massa, não interativa dirigida, interativa eletrônica e interativa pessoal.

A Mídia não interativa de massa é capaz de atingir um grande número de pessoas, mas não diferencia o público, ela é direcionada através do público do meio escolhido, na televisão o receptor será a audiência do canal, no rádio será a audiência do rádio, etc.

A mídia não interativa dirigida atinge pessoas, ou grupo de pessoas, com determinadas características, ela é dirigida para um público que será determinado pelo próprio emissor, ele escolherá quais serão os receptores.

A mídia interativa eletrônica, é uma mensagem dirigida a cada cliente e com comunicação cliente/empresa e empresa/cliente, com grande alcance (audiência).

A mídia interativa pessoal é feita entre pessoas, ou grupo de pessoas, com comunicação bilateral e direta.

#### 4.4.1.7 Etapa 7 – Determinar o orçamento

Para Urdan e Urdan (2013), é uma decisão primordial para a comunicação da empresa, determinar o orçamento poderá afetar a qualidade da comunicação, ou seja, quanto será gasto para realizar as campanhas de comunicação influi em quase todas as etapas, inclusive na escolha dos meios. A complexidade da escolha varia de acordo com os recursos financeiros disponíveis para essa atividade, há vários modelos utilizados pelas empresas, mas aqui serão abordados dois métodos, conhecidos como abordagens de cima para baixo e de baixo para cima.

##### 4.4.1.7.1. Abordagens de cima de para baixo

Ainda para Urdan e Urdan (2013), a alocação é predeterminada e definida pelos executivos da empresa para atender todas as demandas de comunicação que a organização possa ter. Há quatro tipos de abordagens de baixo para cima:

**Método de alocação arbitrária:** é decidido pelos executivos da empresa, baseado nas sensações dos mesmos, ou seja, eles decidem quanto será destinado as ações de marketing independente do que o departamento de marketing entende como correto, não se usa nenhuma métrica ou algo do tipo.

**Método de Gasto Suportável:** A organização define seu orçamento para aquilo que considera essencial, aquilo que não for utilizado nesse tipo de gasto será destinado a promoção, o uso desse método é justificado usando a afirmativa de não exceder os gastos totais da empresa, em contrapartida, esse método torna-se fraco por não ter o orçamento adequado destinado a comunicação, geralmente o departamento de promoção está trabalhando aquém da sua capacidade.

**Método de Gasto Percentagem das Vendas:** Nesse método o orçamento está intimamente ligado a quantidade vendida pela empresa, quanto mais produtos a empresa vender maior será a verba destinada, ou seja, a comunicação depende dos números de venda para ter uma verba maior, a desvantagem desse método é que se houver uma queda repentina nas vendas haverá uma queda no orçamento de

promoção, sendo que a venda deveria ser uma consequência de uma comunicação bem feita e não o contrário.

**Método da Paridade Competitiva:** Estabelece seu orçamento baseado no quanto os concorrentes estão destinando a promoção, ou seja, baseia-se na média de investimento do mercado para fazer os próprios investimentos. A vantagem é que terá um orçamento parecido com o de seus concorrentes, a desvantagem é que cada organização tem um objetivo específico com a comunicação e nesse caso essa especificidade não é levada em conta.

**Método do Retorno sobre o Investimento:** A promoção é considerada um investimento e por isso deve gerar retorno financeiro a empresa, para esse método deve-se estabelecer parâmetros concretos para medir o retorno gerado pela comunicação.

#### 4.4.1.7.2. Abordagem de baixo para cima

Para Urdan e Urdan(2013), o departamento de marketing é que faz a quantificação de quanto orçamento será necessário para atingir o objetivo de comunicação da empresa e alinhar essa comunicação com os outros setores da empresa em relação a estratégia e objetivos da empresa.

#### 4.4.1.8. Etapa 8 – Implementar a estratégia

Para Urdan e Urdan (2013), há dois tipos de estratégia a serem abordadas, comunicações como vantagem competitiva ou centralização das comunicações.

**Comunicações como Vantagem Competitiva:** A comunicação da empresa deve ser usada como um diferencial competitivo.

**Centralização das Comunicações:** A comunicação é centralizada em um cargo que tem uma visão geral do negócio e que tenha a capacidade de tomar as decisões da melhor forma, afim de atingir os objetivos da empresa.

#### 4.4.1.9. Etapa 9 – Controlar os resultados

Ainda para Urdan e Urdan (2013), esse é o grande desafio da comunicação, estabelecer quais são os resultados diretamente ligados as ações do composto de marketing. Para se controlar os resultados é necessário estabelecer objetivos para a comunicação, só assim será possível determinar os resultados, esses resultados podem ser baseados no controle de atitudes ou no controle de comportamento.

**Controle de Atitudes:** É medida antes da comunicação e após a comunicação, nessa modalidade definem-se os sentimentos, sensações, conhecimentos e intenções do consumidor em relação a marca. A empresa estabelece o que deseja mudar em relação ao seu público, mensura as impressões, executa a comunicação e mensura novamente as impressões após a comunicação, com isso tem a exata noção do resultado.

**Controle de Comportamento:** É medida através das compras feitas pelos clientes, ou seja, utiliza-se o banco de dados para saber se o cliente comprava o produto e qual o seu comportamento, realizava-se a campanha e mensurava-se novamente os novos dados obtidos quanto a realização da compra pelo cliente.

#### 4.5 ESTRATÉGIA DE MARKETING UTILIZADA NA URSO MMA

A URSO M.M.A terá um website com as informações das aulas, professores, fotos, histórico das artes marciais e informações gerais. Somado a isso teremos uma gestão terceirizada das redes sociais (Facebook, Instagram), feita pela empresa INOVACOM, ela fará uma postagem profissional por semana com curiosidades e benefícios sobre artes marciais, preços e ofertas da URSO MMA, congratulações em datas comemorativas, e também o monitoramento e gestão do número de seguidores, curtidas, comentários, engajamento dos seguidores e fãs nas redes sociais, o dia-a-dia na academia será retratado através de seis publicações nos “stories” com fotos,

vídeos e ofertas relâmpago na página oficial da academia (imagens serão feitas pelos professores, recepcionistas, funcionários da URSO M.M.A. em geral através dos smartphones da empresa), as publicações feitas por alunos também serão compartilhadas através da página oficial da URSO M.M.A, o Whatsapp servirá para comunicar qualquer imprevisto (como cancelamento de aulas, possíveis atrasos, etc.), ofertas relâmpago direcionadas, além disso, o aluno poderá enviar uma mensagem em qualquer horário com perguntas e ela será respondida em até 15 minutos quando estiver no horário de funcionamento da academia ou em até 30 minutos após o início das atividades diárias da academia se for feita durante o horário em que a academia estiver fechada.

#### Etapa 1 – Determinar o problema ou a oportunidade

A URSO M.M.A. identificou que as escolas de artes marciais não se comunicam com seu público alvo através das redes sociais, não divulgam seus horários, os preços cobrados pelas aulas são divulgados apenas após uma aula experimental, não fazem publicações referente a datas comemorativas (dia das mães, natal, etc.).

#### Etapa 2 – Definir os Objetivos

O objetivo é tornar a URSO M.M.A. conhecida como uma academia de artes marciais que se preocupa com o seu aluno e oferece a melhor estrutura para ele se desenvolver.

#### Etapa 3 – Audiência Alvo

Pessoas que utilizam as redes sociais e moram ou trabalham na região norte de Curitiba e que tem algum tipo de interesse em artes marciais.

#### Etapa 4 – Selecionar o Composto Promocional

O Composto Promocional escolhido pela URSO M.M.A. foi o marketing direto pois será direcionado a audiência-alvo exclusivamente.

#### Etapa 5 – Elaborar as mensagens

A forma da mensagem irá variar de acordo com a semana, em algumas semanas serão emitidas mensagens racionais, com preço, datas, disponibilidade de horários e em outras haverá um apelo emocional, afeto, confiabilidade, conforto.

#### Etapa 6 – Definir os Meios

Será emitida através do Instagram e Facebook pode-se Mídia não interativa dirigida quando atinge amigos dos seguidores da página oficial e mídia interativa eletrônica quando consideramos que apenas aquele perfil escolhido na campanha é que receberá a comunicação e poderá interagir com ela clicando em “saiba mais”.

#### Etapa 7 – Determinar o orçamento

O orçamento terá uma abordagem de cima para baixo e pelo método percentagem de vendas pelos executivos da empresa, o orçamento destinado será de 7% em relação ao Faturamento Total.

#### Etapa 8 – Implementar a Estratégia

A estratégia utilizada será a de gerar uma vantagem competitiva a URSO MMA.

#### Etapa 9 – Controlar os Resultados

Será feito através do controle de comportamento, a URSO MMA utilizará a sua base de dados e dados do mercado para avaliar as suas campanhas e clientes.

## 5 OPERAÇÃO

Para Martins (2016), operação é todo e qualquer processo ou atividade que esteja envolvida na confecção do produto ou da prestação do serviço. Para ele, balancear a qualidade, a velocidade e o custo são os grandes desafios da operação, quanto antes se atingir um padrão satisfatório melhor será seu processo produtivo em níveis de confiabilidade e flexibilidade. Ainda para Martins (2016), “a Administração da Produção pode ser definida como a elaboração, operação e aprimoramento dos sistemas que geram e distribuem os principais produtos e serviços da empresa”, é ela que transforma a matéria prima e a energia em bens e produtos. A produção é dividida em três partes:

**Entrada ou Inputs**, é tudo aquilo que passará pela transformação (insumos, matérias primas), ou seja, são itens externos que sofrerão uma transformação dentro do processo de produção. No caso dos serviços esses inputs podem ser capital, ideias, pessoas, entre outros.

**Transformação** é um processo, é nele que a matéria prima ou os insumos são transformados em produtos, ele é o ponto chave, pois é nele que se determinam as especificações, as características, as possibilidades de melhora através da engenharia de produção.

**Saída** é o pós-transformação, o produto pronto que será entregue ao cliente da forma que está, no caso dos serviços é a finalização do serviço ou uma experiência vivida pelo cliente.

No caso da URSO MMA, pode-se considerar que a entrada é o próprio cliente/aluno que entra academia sem conhecimento nenhum sobre artes marciais, em um estado que podemos chamar de “estado bruto” (baseado no conhecimento do autor desse trabalho, será considerado dessa forma pois a grande maioria dos alunos ingressa nas artes marciais como iniciante), o aluno então passa pelo processo de transformação, onde experiencia o aprendizado, o aprimoramento e a utilização das técnicas das artes marciais que podemos considerar como a matéria-prima sendo transformada e a energia que é responsável pela transformação podemos considerar como sendo o esforço do professor para ensinar as técnicas, o aluno sofre uma “lapidação” feita pelo professor, considera-se saída o próprio cliente que passou pela

experiência e transformação do estágio anterior mas que agora possui novas características, conhecimentos, experiências e sai em um “estado polido”, como um produto acabado.

## 5.1 DESCRIÇÃO DOS SERVIÇOS

Aqui haverá uma explicação sobre as modalidades que serão ensinadas na URSO ARTES MARCIAIS, elas conterão um breve histórico da arte, modo como se pratica, a graduação e como funcionam as aulas em seus níveis (Iniciante/Infantil, Intermediário, Avançado/Competidor), caso haja essa diferenciação. Vale salientar que além dos benefícios físicos que essas atividades proporcionam, elas também proporcionam, em se sua maioria, bem-estar, saúde mental, equilíbrio, autoconfiança, disciplina, superação, entre outros.

### 5.1.1 Ensino de Muay Thai (também chamado de Boxe Tailandês)

**Origem:** Tailândia

**Breve história:** Veio do Kung Fu Chinês e foi aperfeiçoado na Tailândia, arte marcial milenar e é chamada de Arte das Oito Armas (2 cotovelos, 2 punhos, 2 pés e 2 cotovelos).

**Como funciona:** É praticado em pé, usam-se socos e clinches como no boxe tradicional, aliados a cotoveladas, joelhadas e chutes.

**Graduação:** Kruang ou Prajied é um cordelete trançado com fios usada no braço para indicar o nível de conhecimento do aluno, cada cor representa um grau de conhecimento.

**Cores:** Branco, Branco/Vermelho, Vermelho, Vermelho/Azul Claro, Azul Claro, Azul Claro/Azul Escuro, Azul Escuro (Instrutor Auxiliar), Azul Escuro/Preto (Instrutor), Preto (Professor), Preto/Branco (Mestre), Preto/Branco/Vermelho (Grão-Mestre).

**Níveis de Aula:**

- **Infantil/Iniciante:** aulas mais lúdicas e divertidas que visam estabelecer uma base conceitual sobre os principais pilares utilizados nos golpes, pouco contato físico, utiliza-se muitos exercícios aeróbicos, exercícios voltados a postura de luta e coordenação motora, exercícios com o objetivo de preparar o seu corpo para os estágios mais avançados, tem pouco contato físico, os golpes são desferidos em sacos de pancadas, colchonetes, aparadores de chute e manoplas de foco.
- **Intermediário:** Busca-se o aprimoramento dos movimentos básicos de chute, soco, cotovelada, clinche, joelhada aprendidos no nível anterior. Serão aprendidos golpes mais complexos e sequências de golpes que exigem mais do ponto de vista de coordenação, velocidade e potência. Aumenta-se um pouco o nível de contato físico entre os praticantes, mas em sua maioria os golpes são praticados em aparadores de chute, manoplas e sacos de pancada.
- **Avançado/Competidor:** É uma aula onde há bastante contato físico e visa uma maior troca de experiências entre os participantes uma vez que maioria dos envolvidos já tem uma grande vivência dentro do esporte. O professor tem uma função de controla, orientação e correção fina dos movimentos praticados.

### 5.1.2 Ensino de Jiu-Jitsu

**Origem:** Brasil

**Breve História:** Veio do Japão, era a arte praticada pelos samurais e foi totalmente modificado no Brasil pelos mestres Hélio Gracie, Carlos Gracie e Osvaldo Fada que foram discípulos de Conde Koma (imigrante Japonês, formado na KODOKAN).

**Como funciona:** Praticado, principalmente, no solo, tem técnicas de projeção para levar o adversário ao solo, imobilização, torção e hiperextensão de membros, defesa de armas brancas e de arma de fogo, estrangulamentos.

**Graduação:** Sistema de faixas amarradas a cintura

Infantil (entre quatro e quinze anos) – Cinza, Amarela, Laranja e Verde, após completar esse ciclo receberá a faixa azul, a partir dessa graduação continua como nos adultos.

Adulto - Branca, Azul, Roxa, Marrom, Preta, Vermelha e Preta, Vermelha e Branca, Vermelha.

### **Níveis de Aula:**

- **Infantil/Iniciante:** aulas mais lúdicas e divertidas que visam estabelecer uma base conceitual sobre os principais pilares utilizados nos golpes, praticado em duplas, utiliza-se muitos exercícios aeróbicos, exercícios voltados a postura de luta e coordenação motora, exercícios com o objetivo de preparar o seu corpo para os estágios mais avançados, ênfase na parte de defesa pessoal, quedas, chaves de braço e estrangulamentos, os golpes de chave de pé são proibidos, além de outros golpes podem prejudicar a coluna cervical e um golpe chamado “pata de vaca” (uma hiperextensão do punho) que se praticado de forma rude pode causar sérios problemas ao praticante. A instrução é voltada às crianças e adultos com a graduação branca e azul. A ênfase é aprendizagem das técnicas, há pouco combate.
- **Intermediário:** Essa instrução é voltada para os praticantes com a graduação azul e roxa. O golpe “pata de vaca” já pode ser executado, a grande maioria das chaves de pé continuam proibidas nessas graduações. Aprendem-se golpes mais complexos em execução e qualidade técnica. Aumenta-se o número de combates (popularmente chamado de rola), a dinâmica da aula estrutura-se em aquecimento (15 minutos), demonstração e reprodução de técnicas (25 minutos), combate(25 minutos).
- **Avançado/Competidor:** Destinado as faixas marrons, pretas, são admitidos alunos com outras graduações que visem a competição. Dinâmica da aula: Aquecimento (10 minutos), demonstração e execução de técnicas (15 minutos), combate (35 minutos). Há bastante interação entre todos os participantes, pois o objetivo é a troca de experiências e preparação para futuras competições.

#### 5.1.3 Ensino de M.M.A.

Origem: Brasil

**Breve História:** Nasceu no Brasil e era chamado de Vale-Tudo, eram desafios entre os diversos tipos de artes marciais e tinham a finalidade de provar a superioridade de uma arte em detrimento da outra, Rorion Gracie levou esses desafios para os EUA e criou o evento chamado UFC, a partir desse momento começaram a combinar as várias modalidades de arte marcial e denominou-se Mix Martial Arts.

**Como funciona:** É a mistura de várias artes marciais, usam-se socos, chutes, joelhadas, cotoveladas, projeções, imobilização e técnicas de solo.

**Graduação:** Não há

Não há diferenciação entre os níveis

#### 5.1.4 Ensino de Judô

**Origem:** Japão

**Breve História:** Deriva da arte milenar JU JUTSU, em 1882 JIGORO KANO criou um novo método que chamou de Judô (Caminho Suave) e fundou o Instituto KODOKAN (até hoje é visto como um guardião dos princípios e técnicas do Judô), o Judô transformou-se em esporte olímpico em 1964.

**Como funciona:** Luta agarrada que visa a projeção perfeita do adversário em relação ao solo e imobilização no solo, também conta com outras técnicas de solo.

**Graduação:** Branca, Branca/Cinza, Cinza, Cinza/Azul, Azul, Azul/Amarela, Amarela, Amarela/Laranja, Laranja, Verde, Roxa, Marrom, Preta, Vermelha e Branca, Vermelha.

**Níveis de Aula:** Será destinado ao público infantil, serão aulas com uma didática lúdica, envolvendo brincadeiras, cambalhotas, acrobacias, quedas. A função dessa aula é divertir a criança enquanto ela aprende uma arte marcial de forma leve e assim continue a pratica no decorrer da sua vida.

### 5.1.5 Ensino de Boxe

**Origem:** Grécia

**Breve História:** Há registros desde o Egito (3.000 a.C.), mas foi na Grécia que estabeleceram suas regras e começou a fazer parte das Olimpíadas, foi praticado no Império Romano, mas desapareceu por um longo período, voltou a se ter registro do esporte na Inglaterra (séc. XVII), retornou as Olimpíadas no ano de 1904.

**Não há graduação.**

**Como funciona:** É praticada em pé, são utilizados socos acima da região da cintura e clinches para segurar o adversário.

**Não há diferenciação entre iniciantes, intermediário e avançado.**

### 5.1.6 Prática de Treino Funcional

**Origem:** Estados Unidos

**Breve História:** Alguns historiadores dizem que muitos competidores da Grécia Antiga se preparavam com técnicas próximas as do treino funcional atual, há também registros de que os gladiadores se exercitavam dessa maneira na Roma Antiga, porém a nomenclatura e as técnicas conhecidas foram desenvolvidas nos Estados Unidos da América em 1949 como forma de fisioterapia.

**Não há graduação.**

**Como funciona:** São exercícios voltados para o fortalecimento e equilíbrio muscular, desenvolvimento e aprimoramento da coordenação motora.

**Diferenciação de Aulas:** As aulas serão desenvolvidas de acordo com o perfil e característica de cada aluno. Uma parte da aula será voltada para os exercícios comuns, designado a todos os alunos da aula e depois cada um fará o exercício de acordo com as necessidades do seu corpo, sendo orientadas e coordenadas pelo professor.

### 5.1.7 Ensino de Capoeira

Origem: Brasil

Breve História: Era usada pelos escravos como luta, cultura e resistência, eles eram proibidos de praticar qualquer tipo de luta, adaptaram a luta entre movimentos e ritmos praticados durante uma dança, foi proibido no Brasil durante muito tempo, até que foi liberada em 1930, em 2014 a UNESCO declarou que a capoeira é um bem imaterial da humanidade.

Como funciona: É praticada em rodas, com cantorias ao som do berimbau e instrumentos de percussão, tem golpes com as mãos, esquivas, ginga, rasteiras, piruetas e tem os chutes como seus golpes mais importantes.

Graduação: Feita através de cordões amarrados a cintura.

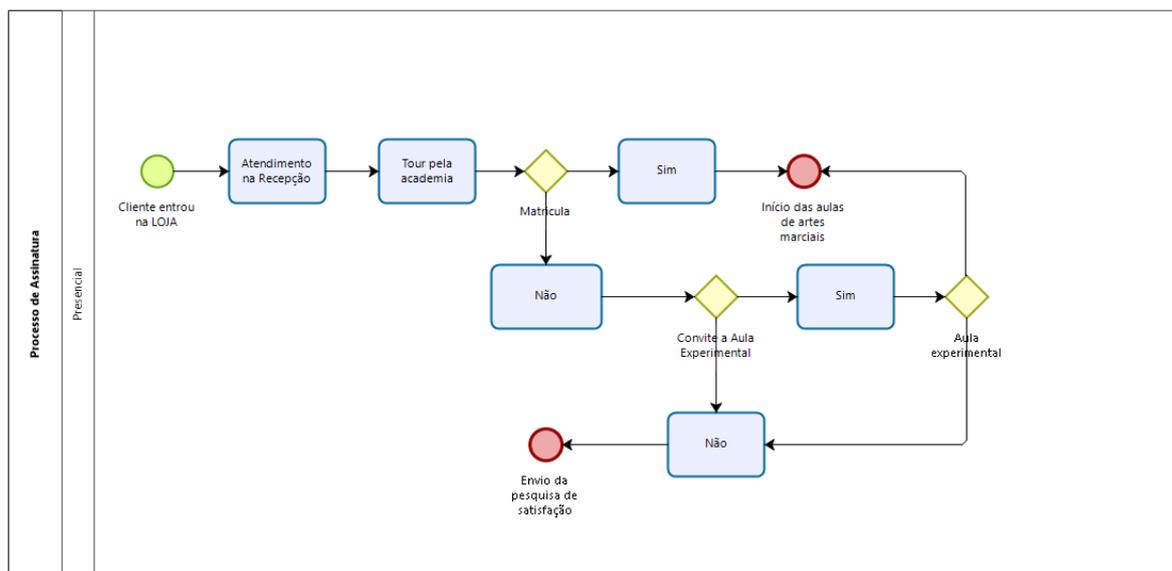
Verde, Amarelo, Azul, Verde/Amarelo, Verde/Azul, Amarelo/Azul (Estagiário)  
Verde/Amarelo/Azul/Branco (Formado), Verde/Branco (Monitor), Amarelo/Branco (Instrutor), Azul/Branco (Contramestre), Branco (Mestre).

#### **Níveis de Aula:**

- Infantil/Iniciante: Ensina-se a ginga, os golpes básicos, o aluno inicia no processo de musicalidade, aprende-se sobre a história da capoeira;
- Intermediário: Aumenta-se o grau de dificuldade golpes, piruetas, começa a aprender o berimbau e os instrumentos de percussão;
- Avançado: Nessa aula os alunos já podem tocar o berimbau e é uma roda de capoeira como se vê nas demonstrações que acontecem na rua, uma confraternização entre os graduados.

## 5.2 FLUXOGRAMA DE OPERAÇÕES

Figura 5 - Fluxograma de Operações



Powered by  
bizagi  
Modeler

Fonte: Elaboração própria

Cliente entrou na URSO M.M.A, será atendido pelo recepcionista que apresentará as opções de plano, os benefícios das artes marciais, as vantagens de ser aluno da URSO M.M.A., o método utilizado nas aulas da URSO M.M.A. foi desenvolvido para evitar lesões, um trabalho conjunto entre um profissional da área de educação física e um professor de cada arte marcial que analisaram a mecânica dos movimentos praticados em cada arte marcial e o risco de lesão que cada movimento pode provocar se feito de maneira errônea ou sem um fortalecimento prévio da região do corpo que será afetada por aquele movimento, portanto o aluno irá desenvolver seu corpo progressivamente, evitando assim as possíveis lesões decorrentes de um plano de treino mal elaborado. Após a apresentação, irá convidar o cliente a fazer um tour pela academia e mostrará as instalações. Feita a apresentação de planos e a apresentação da estrutura física, o cliente terá duas opções, tornar-se aluno ou não. Sim, o aluno então deverá comparecer no dia e horário da turma em que se matriculou e inicia sua jornada como aluno da URSO

M.M.A. Não, então ela convidará o possível cliente a fazer uma aula experimental. O cliente terá duas opções quando o convite para aula experimental for feito, sim ou não. Sim, comparecerá no horário marcado para a aula experimental, terá duas opções, matricular-se ou não se matricular. Caso não se matricule ou não faça uma aula experimental será enviada uma pesquisa de satisfação. Fez a aula experimental e matriculou-se, iniciará a sua jornada como aluno da URSO M.M.A. Fez a aula experimental e não se matriculou, será enviada a pesquisa de satisfação.

### 5.3 PLANEJAMENTO DE COMPRAS

Para o planejamento de compras de produtos que serão vendidos na loja foi estipulado um kit composto pelos materiais necessários para a prática de cada arte marcial e com base nos conhecimentos adquiridos pelo autor no ramo de artes marciais, estipulou-se que 60% dos novos alunos da URSO M.M.A. irão comprar seus materiais na loja da academia.

**Judô:** Kimono, faixa, rashguard e protetor bucal

**Jiu-Jitu:** Kimono, faixa, rashguard e protetor bucal

**Muay Thai:** Bandagem, luva, bermuda, caneleira, protetor bucal

**M.M.A:** Bandagem, luva, bermuda, caneleira, protetor bucal

**Boxe:** Bandagem, luva, bermuda, protetor bucal

Os Preços de cada Kit e a sua composição serão demonstrados na Tabela 9.

Tabela 9 - Kit Modalidade

<b>Produto</b>	<b>Preço Compra</b>	<b>Preço Venda</b>
<b>Judô</b>		
Kimono	R\$159,00	R\$319,00
Faixa	R\$29,90	R\$55,90
Rashguard	R\$69,90	R\$169,90

protetor Bucal	R\$25,00	R\$44,00
<b>Total</b>	<b>R\$283,80</b>	<b>R\$588,80</b>
<b>Jiu-Jitsu</b>		
Kimono	R\$159,00	R\$319,00
Faixa	R\$29,90	R\$55,90
Rashguard	R\$69,90	R\$169,90
protetor Bucal	R\$25,00	R\$44,00
<b>Total</b>	<b>R\$283,80</b>	<b>R\$588,80</b>
<b>Muay Thai</b>		
Bandagem	R\$25,00	R\$45,00
Luva	R\$99,00	R\$199,90
Protetor Bucal	R\$25,00	R\$44,00
Bermuda	R\$69,90	R\$139,90
Caneleira	R\$159,00	R\$299,00
<b>Total</b>	<b>R\$377,90</b>	<b>R\$727,80</b>
<b>M.M.A.</b>		
Bandagem	R\$25,00	R\$45,00
Luva	R\$99,00	R\$199,90
Protetor Bucal	R\$25,00	R\$44,00
Bermuda	R\$69,90	R\$139,90
Caneleira	R\$159,00	R\$299,00
<b>Total</b>	<b>R\$377,90</b>	<b>R\$727,80</b>
<b>Equipamento Boxe</b>		
Bandagem	R\$25,00	R\$45,00

Luva	R\$99,00	R\$199,90
Protetor Bucal	R\$25,00	R\$44,00
Bermuda	R\$69,90	R\$139,90
<b>Total</b>	<b>R\$218,90</b>	<b>R\$428,80</b>

Fonte: Elaboração Própria

Para o cálculo de compras, com base nos conhecimentos do ramo de artes marciais do autor deste trabalho estipulou-se que 60% dos alunos novos irão comprar os kits modalidade (Judô, Jiu-Jitsu, Muay Thai, MMA e Boxe) da arte marcial em que está matriculado na loja da URSO M.M.A., na Tabela 10 temos a quantidade de alunos novos do primeiro ano de atividade.

Tabela 10 - Alunos Novos Primeiro Ano

Alunos	jan/22	fev/22	mar/22	abr/22	mai/22	jun/22	jul/22	ago/22	set/22	out/22	nov/22	dez/22
Novos												
Jiu-Jitsu	8	8	10	10	10	3	3	10	8	6	6	3
Muay Thai	9	9	11	11	11	3	3	11	9	7	7	3
Boxe	2	2	3	3	3	1	1	3	2	2	2	1
Judô	1	1	2	2	2	0	0	2	1	1	1	0
M.M.A.	3	3	5	5	5	1	1	5	3	3	3	1
<b>Total</b>	<b>23,00</b>	<b>23,00</b>	<b>31,00</b>	<b>31,00</b>	<b>31,00</b>	<b>8,00</b>	<b>8,00</b>	<b>31,00</b>	<b>23,00</b>	<b>19,00</b>	<b>19,00</b>	<b>8,00</b>

Fonte: Elaboração Própria

A Tabela 10 demonstra que nos meses de junho, julho e dezembro há uma queda acentuada na entrada de novos alunos (30%), essa queda se dá pela sazonalidade (será explicada no 5.4. Planejamento de Capacidade) das academias, levou-se em conta também que o número de matrículas novas nesses três meses também é menor, para efeitos de cálculo, a URSO M.M.A. considerou a entrada de

apenas 10 alunos em cada um desses meses e também desconsiderou os novos alunos matriculados em Capoeira e Treino Funcional porque essas modalidades não terão kits disponíveis para a venda na Loja.

Na Tabela 11 tem-se a projeção da expectativa de venda por modalidade em cada mês do primeiro ano, totalizando R\$98.695,20 em vendas anuais relativas aos kits de modalidade.

Tabela 11 - Venda de Kits Primeiro Ano

Modalidade	jan/22	fev/22	mar/22	abr/22	mai/22	jun/22	jul/22	ago/22	set/22	out/22	nov/22	dez/22
Jiu-Jitsu	R\$2.826,24	R\$2.826,24	R\$3.532,80	R\$3.532,80	R\$3.532,80	R\$1.059,84	R\$1.059,84	R\$3.532,80	R\$2.826,24	R\$2.119,68	R\$2.119,68	R\$1.059,84
Muay Thai	R\$3.930,12	R\$3.930,12	R\$4.803,48	R\$4.803,48	R\$4.803,48	R\$1.310,04	R\$1.310,04	R\$4.803,48	R\$3.930,12	R\$3.056,76	R\$3.056,76	R\$1.310,04
Boxe	R\$514,56	R\$514,56	R\$771,84	R\$771,84	R\$771,84	R\$257,28	R\$257,28	R\$771,84	R\$514,56	R\$514,56	R\$514,56	R\$257,28
Judô	R\$353,28	R\$353,28	R\$706,56	R\$706,56	R\$706,56	R\$0,00	R\$0,00	R\$706,56	R\$353,28	R\$353,28	R\$353,28	R\$0,00
M.M.A.	R\$1.310,04	R\$1.310,04	R\$2.183,40	R\$2.183,40	R\$2.183,40	R\$436,68	R\$436,68	R\$2.183,40	R\$1.310,04	R\$1.310,04	R\$1.310,04	R\$436,68
Total	R\$8.934,24	R\$8.934,24	R\$11.998,08	R\$11.998,08	R\$11.998,08	R\$3.063,84	R\$3.063,84	R\$11.998,08	R\$8.934,24	R\$7.354,32	R\$7.354,32	R\$3.063,84

Fonte: Elaboração Própria

Ainda na Tabela 11 nota-se que os meses de maior venda são março (R\$11.998,08), abril (R\$11.998,08), maio (R\$11.998,08) e agosto (R\$11.998,08), esses meses somados (R\$47.992,32) representam 48,63% do total de vendas kits no primeiro ano.

Na Tabela 12 tem-se a projeção de quanto a URSO M.M.A terá de comprar em materiais (Jiu-Jitsu, Muay Thai, Boxe, Judô e M.M.A) mensalmente para compor os kits modalidade no primeiro ano, somando-se os kits vendidos em todas as modalidades durante todo o ano de 2022 a URSO MMA irá despender R\$49.900,62 na compra de kits de modalidades que serão relativas ao primeiro ano de atividade.

Tabela 12 - Compra de Kits Modalidade no Ano 1

Modalidade	jan/22	fev/22	mar/22	abr/22	mai/22	jun/22	jul/22	ago/22	set/22	out/22	nov/22	dez/22
------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

Jiu-Jitsu	R\$1.362,24	R\$1.362,24	R\$1.702,80	R\$1.702,80	R\$1.702,80	R\$510,84	R\$510,84	R\$1.702,80	R\$1.362,24	R\$1.021,68	R\$1.021,68	R\$510,84
Muay Thai	R\$2.040,66	R\$2.040,66	R\$2.494,14	R\$2.494,14	R\$2.494,14	R\$680,22	R\$680,22	R\$2.494,14	R\$2.040,66	R\$1.587,18	R\$1.587,18	R\$680,22
Boxe	R\$262,68	R\$262,68	R\$394,02	R\$394,02	R\$394,02	R\$131,34	R\$131,34	R\$394,02	R\$262,68	R\$262,68	R\$262,68	R\$131,34
Judô	R\$170,28	R\$170,28	R\$340,56	R\$340,56	R\$340,56	R\$0,00	R\$0,00	R\$340,56	R\$170,28	R\$170,28	R\$170,28	R\$0,00
M.M.A.	R\$680,22	R\$680,22	R\$1.133,70	R\$1.133,70	R\$1.133,70	R\$226,74	R\$226,74	R\$1.133,70	R\$680,22	R\$680,22	R\$680,22	R\$226,74
<b>Total</b>	<b>R\$4.516,08</b>	<b>R\$4.516,08</b>	<b>R\$6.065,22</b>	<b>R\$6.065,22</b>	<b>R\$6.065,22</b>	<b>R\$1.549,14</b>	<b>R\$1.549,14</b>	<b>R\$6.065,22</b>	<b>R\$4.516,08</b>	<b>R\$3.722,04</b>	<b>R\$3.722,04</b>	<b>R\$1.549,14</b>

Fonte: Elaboração Própria

A Tabela 13 representa quanto a URSO M.M.A terá que investir anualmente na compra de kits para a manutenção de seu estoque. O crescimento das vendas é baseado no número de alunos, portanto conforme o número de alunos cresce, a receita das vendas também irá subir proporcionalmente.

Tabela 13 - Compras de Kits Modalidade Anual (Ano 1 ao 8)

Modalidade	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8
Jiu-Jitsu	R\$14.473,80	R\$18.918,11	R\$22.664,27	R\$23.344,20	R\$28.919,61	R\$32.634,28	R\$36.199,37	R\$40.151,13
Muay Thai	R\$21.313,56	R\$28.183,78	R\$34.294,43	R\$34.705,96	R\$43.820,04	R\$49.297,55	R\$53.825,62	R\$60.533,74
Boxe	R\$3.283,50	R\$4.912,12	R\$5.562,25	R\$4.894,78	R\$7.114,91	R\$8.037,93	R\$8.609,04	R\$9.725,89
Judô	R\$2.213,64	R\$3.184,24	R\$3.708,70	R\$3.399,64	R\$4.986,14	R\$5.758,99	R\$6.334,89	R\$6.636,55
M.M.A.	R\$8.616,12	R\$11.223,63	R\$12.894,70	R\$12.373,43	R\$16.598,50	R\$19.353,85	R\$21.690,92	R\$23.418,16
<b>Total</b>	<b>R\$49.900,62</b>	<b>R\$66.421,87</b>	<b>R\$79.124,34</b>	<b>R\$78.718,00</b>	<b>R\$101.439,20</b>	<b>R\$115.082,60</b>	<b>R\$126.659,84</b>	<b>R\$140.465,48</b>

Fonte: Elaboração Própria

### 5.3.1 Planejamento de Compras Café

Para realizar o Planejamento de Compras para o Espaço Café a URSO MMA estimou o Ticket médio por cliente como sendo R\$8,75; o critério adotado para estabelecer o ticket médio foi o de somar os dois itens mais comuns, aqueles que pode ser encontrados nos mais variados locais, que compõe a gama de produtos vendidos no Café da URSO M.M.A., esses itens seriam a água (R\$3,50) e o refrigerante(R\$5,00), totalizando R\$8,50 e acrescentar 3% que é taxa média cobrada pelas maquinas de cartões, com isso chegou ao valor aproximado de R\$8,75. Depois de estabelecido o Ticket médio, foi estabelecido que nos quatro primeiros meses 30% dos alunos totais comprarão produtos no Café da URSO MMA, no 5º mês esse número sobe para 35% e 9º mês ela será de 40% até o final do ano. Multiplicou-se o número de alunos pela porcentagem estimada de clientes que comprarão no Café da URSO MMA, depois multiplicou-se pelo Ticket médio e então pelo número de dias que a URSO MMA fica aberta (25 dias). Exemplo: Valor das vendas do Café no primeiro mês = número de alunos (30) x porcentagem dos alunos que consomem os produtos do Café (30%) x Ticket Médio (R\$8,75) x Número de dias que a URSO permanece aberta por mês (25). Valor das Vendas do Café no Primeiro mês será igual a R\$1.968,65.

A partir dessa métrica é que foi estabelecido todo o planejamento de vendas do Café e conseqüentemente o de Compras também. Na Tabela 14 temos os preços de compra e venda dos produtos comercializados no Café.

Tabela 14 - Produtos Vendidos no Café

Produto	Venda	Compra
Sanduíche Natural	R\$ 10,00	R\$ 3,50
Água 500ml	R\$ 3,50	R\$ 0,86
Isotônico	R\$ 8,00	R\$ 3,39
Refrigerante 350ml	R\$ 5,00	R\$ 1,79
Suco 350ml	R\$ 5,00	R\$ 2,35
Café em Cápsula	R\$ 3,50	R\$ 1,80
Energético Lata	R\$ 10,00	R\$ 4,99

Fonte: Elaboração Própria

A Tabela 15 representa a estimativa de vendas anual do Café da URSO MMA (2022 a 2029).

Tabela 15 - Venda Anual Estimada

Anos	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Venda Café(R\$)	118.135,94	317.419,38	432.812,38	492.214,12	551.875,29	637.185,84	747.771,91	844.178,46

Fonte: Elaboração Própria

A Tabela 16 descreve a quantidade anual necessária para suprir a necessidade de compras da URSO MMA.

Tabela 16 - Compras Café

Anos	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Compra Anual	R\$36.858,41	R\$99.034,85	R\$135.037,46	R\$153.570,81	R\$172.185,09	R\$198.801,98	R\$233.304,83	R\$263.383,68

Fonte: Elaboração Própria

#### 5.4 PLANEJAMENTO DA CAPACIDADE

Para Martins (2016), as organizações precisam dispor de capacidade suficiente para suprir a demanda de seus clientes, ou seja, a principal função do planejamento de capacidade é estar de acordo com a necessidade da empresa em relação a todos os fatores produtivos para que se atinja a necessidade de sua demanda. A partir disso é necessário que se considere diversos fatores como, a quantidade a ser produzida, o que será produzido, por quanto tempo será produzido, quais as máquinas/equipamentos necessários para essa produção, quanto tempo demora para produzir, quantas pessoas são necessárias para a operação dessa empresa, entre outros, mas em resumo o planejamento da capacidade visa que a empresa consiga atender a demanda exigida da melhor maneira possível, sem muito excesso e sem muita falta, para não gerar desperdício, tanto de mão-de-obra quanto de produtos, e para que não ocorra atrasos na entrega ou de qualquer outro problema que resulte da falta de insumos.

Martins ainda destaca a Sazonalidade como um grande influenciador na tomada decisão sobre capacidade de produção, pois há uma variação na necessidade

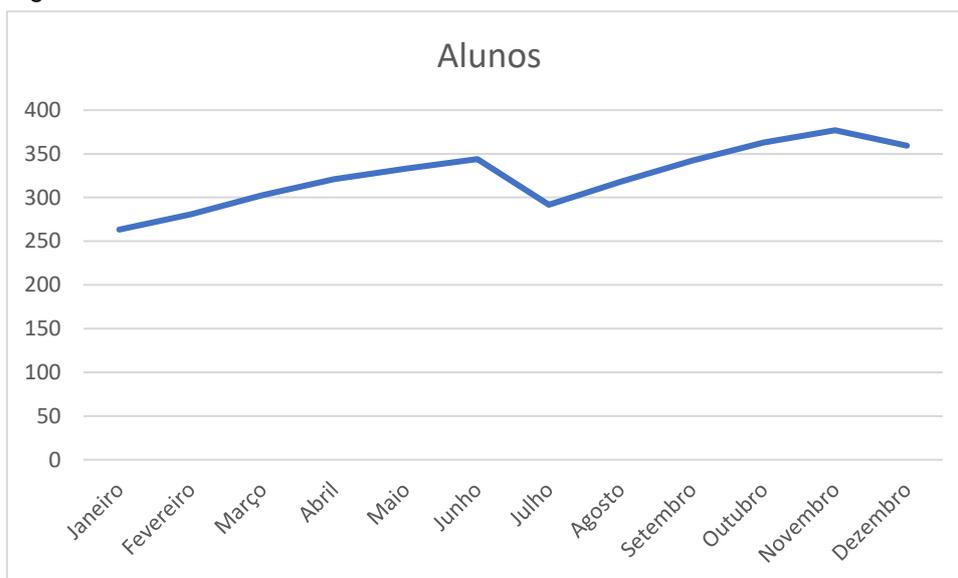
de demanda do mercado, em determinada época do ano pode haver um grande aumento nas vendas de determinado produto ou serviço e outros momentos determinados pode haver uma grande queda nas vendas, é necessário que se equilibre os momentos de maior e menor demanda para que a produção não seja prejudicada (através de realocação de funcionários, horas-extras, entre outros). A Sazonalidade pode ser prevista com análises dos dados históricos do setor e assim tomar a melhor decisão em relação a demanda que irá variar durante alguns momentos do ano, pois a empresa terá que readaptar a sua capacidade produtiva nesses momentos, podendo aumentar ou diminuir dependendo da época.

Conforme Fábio Gurgel, dono da academia Aliance Jiu-Jitsu, equipe com mais de 300 academias espalhadas pelo mundo, o ideal é destinar um espaço aproximado de 5m<sup>2</sup> por aluno e considerar uma taxa de ausência é de 20% por aula, a URSO M.M.A. possui um tatame com 72m<sup>2</sup>, portanto poderá receber confortavelmente 15 (arrendado para cima) alunos por turma, se levarmos em conta a taxa de 20% de faltas por aula, pode-se adicionar 3 alunos, a URSO MMA poderá ter a capacidade de 18 alunos por turma em seu tatame.

Além da capacidade total por aula ainda é necessário levar em conta o número de turmas que a URSO MMA disponibiliza em sua grade horária, o número total de turmas é de 28, multiplica-se o número de turmas pelo número de alunos e tem-se a capacidade total mensal de alunos que a URSO MMA pode atender confortavelmente, portanto a URSO MMA pode atender até 504 alunos mensalmente em suas turmas regulares.

Para saber se há ou não sazonalidade na demanda de alunos da URSO M.M.A. fez-se uma média entre todos os meses de janeiro a dezembro de 2022 a 2030 que está representada no gráfico de Sazonalidade (Figura 6).

Figura 6 - Gráfico de Sazonalidade



Fonte: Elaboração Própria

Conforme o gráfico de Sazonalidade (Figura 6) pode-se observar que nos meses de janeiro, julho e dezembro há uma queda significativa no número de alunos, a diminuição em dezembro e janeiro correspondem as férias e datas comemorativas de final de ano, enquanto a queda no número de alunos em julho corresponde as férias escolares. Nota-se também que a retomada no número de alunos é gradual (mês a mês), o crescimento começa em fevereiro, sobe continuamente até atingir um pico em junho, há uma queda em julho, há nova retomada de crescimento em agosto para atingir seu ápice em novembro, para novamente ter uma queda entre dezembro e janeiro.

## 5.5 PLANEJAMENTO DE PESSOAL

**Limpeza e Manutenção:** Serão necessários três profissionais para a realização desse processo, os auxiliares de limpeza e manutenção serão responsáveis pela limpeza e conservação da área da loja, da área do café, da recepção e a limpeza dos dois vestiários será feita uma vez a cada hora, além disso, fará a higienização do tatame durante a troca de turmas e terá que observar se há pequenos reparos que podem ser feitos e consertar caso houver; Cada um dos três

será responsável por um período, os períodos serão divididos em manhã (das 6h às 12h), tarde (das 12h às 18h), noite (das 18h às 23h e no sábado das 9h às 11:30h).

**Recepção, Loja e Café:** a URSO MMA estabeleceu que um atendimento com qualidade dura em média 10 minutos, cada recepcionista terá uma jornada de 6 horas (apenas para efeito de cálculo, foi desconsiderado o descanso), ou seja, cada atendente pode atender 6 pessoas por hora mantendo-se a qualidade estabelecida, o que daria 36 pessoas/dia por atendente. Essa será a métrica utilizada para saber da necessidade, ou não, da contratação de novas pessoas para a função de Recepcionista, Vendedora e Balconista, ou seja, utiliza-se o número total de alunos dividido pelo número de turmas para determinar a média de alunos por turma, a partir da média de alunos por turma determina-se a quantidade de alunos atendidos por dia multiplicando a média de alunos por turma pelo número de horas que a URSO MMA estará em funcionamento ( de segunda a sexta-feira, das 6h às 23h) que é de 17 horas, então divide-se o número por 36 que é o parâmetro de qualidade atendimento. Abaixo tem-se a tabela 17 para exemplificar os cálculos.

Tabela 17 - Índice Necessidade de Recepcionista/Balconista/Vendedor Primeiro Ano

Mês	Jan 22	Fev 22	Mar 22	Abr 22	Mai 22	Jun 22	Jul 22	Ago 22	Set 22	Out 22	Nov 22	Dez 22
Número de Alunos	30	54	85	113	138	134	101	134	156	172	188	179
número de turmas	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
Média de Alunos por turma	1,1	1,9	3,0	4,0	4,9	4,8	3,6	4,8	5,6	6,1	6,7	6,4
Quantidade de Horas	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
Média alunos atendidos por dia	18,2	32,7	51,6	68,6	83,7	81,3	61,3	81,3	94,7	104,4	114,14	108,68
horas trabalhadas recepcionista	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
atendimento/h	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
atendimentos por Recepcionista	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
<b>Necessidade Atendentes por Setor</b>	<b>0,5</b>	<b>0,9</b>	<b>1,43</b>	<b>1,9</b>	<b>2,33</b>	<b>2,26</b>	<b>1,7</b>	<b>2,2</b>	<b>2,6</b>	<b>2,9</b>	<b>3,17</b>	<b>3,02</b>

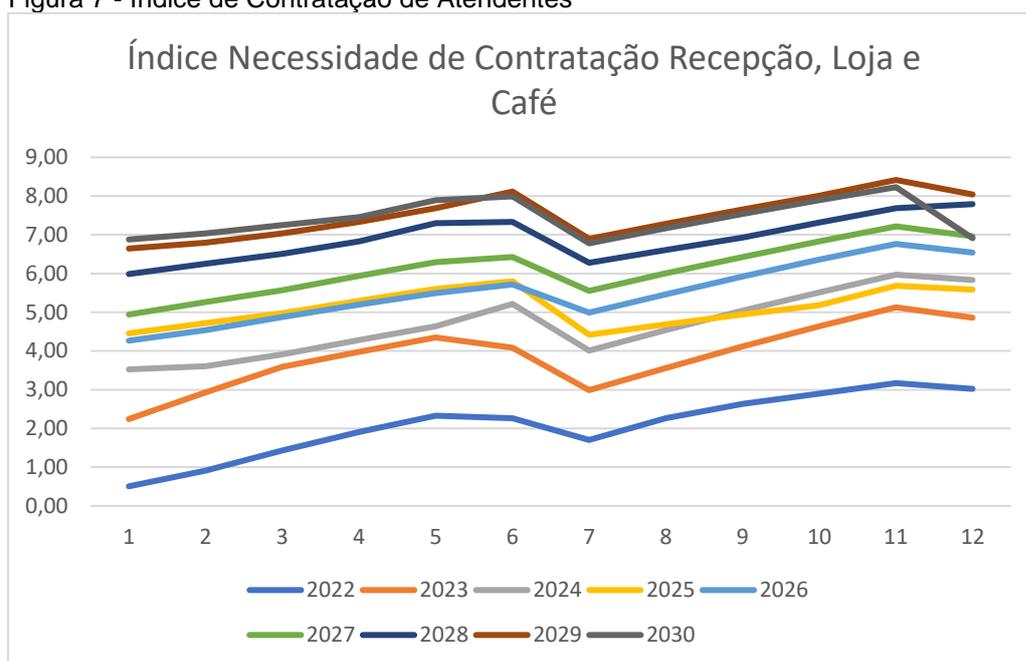
Fonte: Elaboração Própria

Apesar da Tabela 17 indicar que a URSO MMA poderia iniciar as atividades com apenas uma pessoa exercendo a função de recepcionista, uma pessoa exercendo a função de Vendedor e uma pessoa exercendo a função de Balconista no Café, é necessário observar também a quantidade de horas que a empresa permanecerá funcionando diariamente (total de 17 horas), se fosse iniciado com apenas um Recepcionista, um Vendedor e um Balconista apesar de atender a demanda no número de clientes, faltaria pessoas para atender a Loja, a Recepção e

o Café nos horários que esses atendentes não estivessem, uma vez que os clientes frequentam a URSO de acordo com o seu horário de aulas, isso gerou a necessidade de iniciar a operação com pelo menos 3 recepcionistas, 3 vendedores e 3 balconistas.

Para ilustrar a necessidade de contratações de recepcionistas, vendedores e balconistas há a Figura 7 abaixo, nela tem-se as variações do índice estabelecido pela URSO MMA para a contratação de seus recepcionistas.

Figura 7 - Índice de Contratação de Atendentes



Fonte: Elaboração Própria

Na Figura 7, o gráfico aponta que a necessidade de contratação de recepcionistas, Vendedores e Balconistas cresce a cada ano até estabilizar nos anos de 2029 e 2030, o gráfico ainda aponta que as maiores necessidades de contratação estão entre os meses 5 e 6 e também no mês 11 de cada ano. No ano de 2023 a URSO MMA terminará o ano com 5 atendentes para contratados cada setor (Café, Recepção, Loja), já no ano de 2024 terminará com 6 atendentes por setor da empresa, o ponto mais alto do gráfico aponta uma necessidade de 8,23 funcionários para essa função. Há ainda uma queda na necessidade de contratação entre os meses 6 e 7 e os meses 12 e 1º do ano seguinte em todos os anos. Quando as quedas estiverem abaixo do número efetivo contratado a URSO MMA poderá utilizar essas janelas para conceder férias aos seus colaboradores, pois a sua necessidade será menor que o número de funcionários já contratados.

**Professores:** para o período da manhã (das 6h às 12h) será designado um professor formado em educação física, apto a dar aulas em cinco modalidades diferentes, Muay Thai, Jiu-Jitsu, Judô, M.M.A. e Treino Funcional, esse professor será responsável por 10 turmas semanais; para a parte da tarde (das 12h às 18h) será um professor com quatro especialidades, Muay Thai, Jiu-Jitsu, M.M.A. e Boxe que será responsável por nove turmas semanais, já o profissional da noite (das 18h às 23h e no sábado das 9h às 11:30h) terá que ser apto a lecionar Capoeira, Boxe, Muay Thai, Jiu-Jitsu e será responsável por nove turmas semanais, mais as duas aulas open mat (Muay Thai, Jiu-Jitsu) do final de semana.

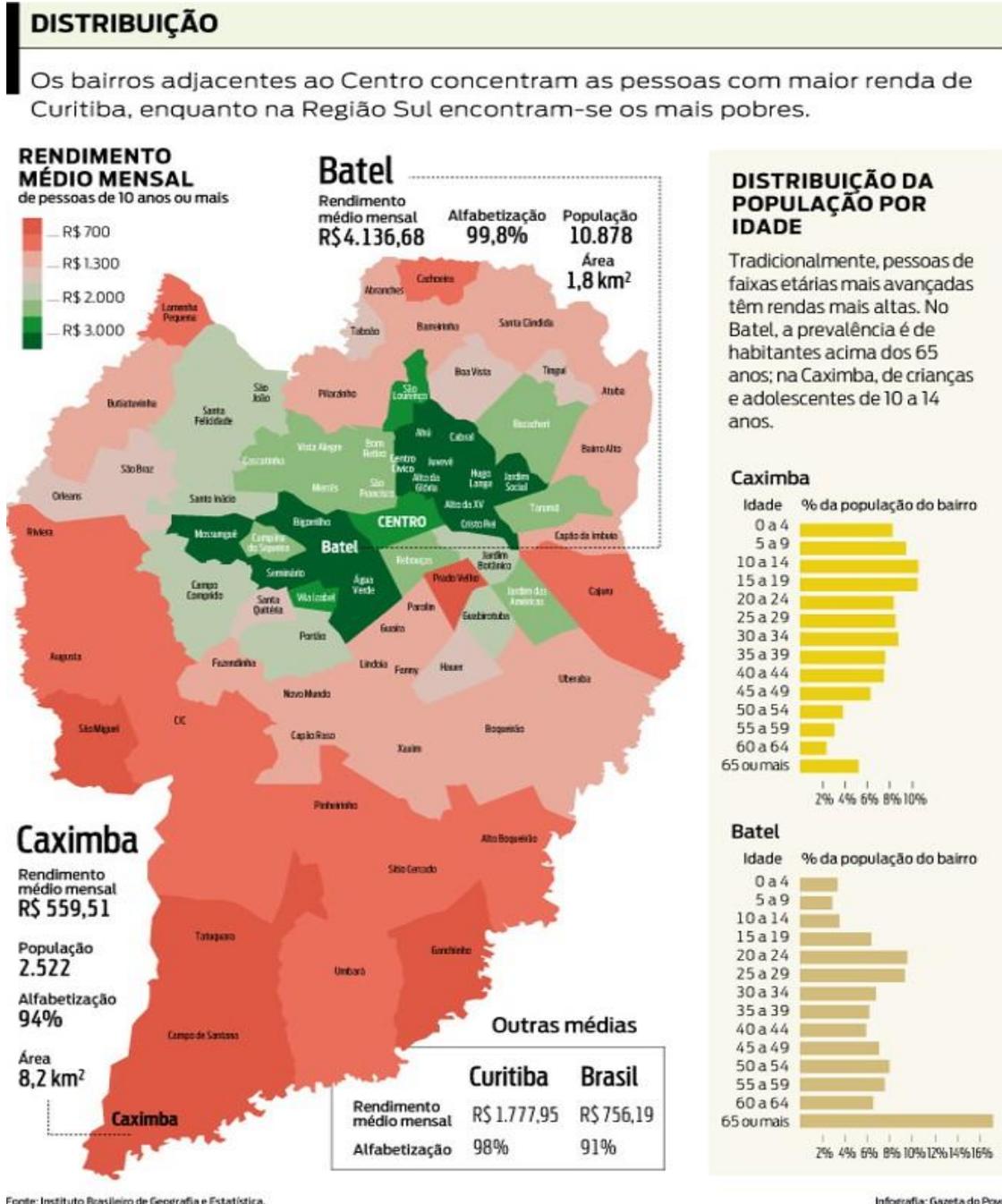
**Gerência:** para a função de gerente, URSO MMA estabeleceu que um gerente apenas irá suprir a sua demanda, pois a URSO MMA iniciará suas operações com 16 pessoas no seu quadro funcional e poderá atingir um máximo de 35 em 2030. Considerando o número fixo de 3 auxiliares de limpeza e manutenção, o número fixo de três professores de artes marciais, mais um coordenador técnico para todos os anos de operação imaginando que a estrutura física atual irá se manter até 2030. Os números que irão variar são a quantidade de Recepcionistas, Vendedoras e as Atendentes do Café, iniciarão com 3 pessoas em cada uma das funções, totalizando colaboradores em 2022 e podendo chegar a 27 no ano de 2030, conforme a figura 7.

## 5.6 LOCALIZAÇÃO DAS INSTALAÇÕES E LEIAUTE

A localização da URSO M.M.A foi escolhida com base em dois parâmetros principais em comparação com a média da cidade de Curitiba, renda per capita do bairro, vias de acesso.

Conforme a Figura 8, o rendimento mensal per capita do bairro do Bacacheri está entre R\$2.000,00 e R\$3.000,00, considerou-se R\$2.500,00 como o valor médio do bairro; enquanto a média da cidade de Curitiba é de R\$1.777,95; ou seja, a média de renda mensal per capita do bairro Bacacheri é mais de 28% acima da média de Curitiba se considerarmos o menor valor, o que pode ser considerado com um fator positivo em relação a localização.

Figura 8 - Distribuição de renda em Curitiba



Fonte: Gazeta do Povo (2011)

A URSO M.M.A está localizada na Rua Canadá, uma via arterial que liga o centro de Curitiba aos bairros da região norte, é paralela à avenida Paraná, próximo

à estação Antônio Lago que faz parte da linha do ônibus Expresso Biarticulado Santa Cândia – Capão Raso, por onde passam milhares de pessoas diariamente.

Figura 9 - Espaço Loja, Café e Recepção



Fonte: Elaboração Própria

Figura 10 - Área do Tatame



Fonte: Elaboração Própria

Figura 11 - Leiaute Fachada



Fonte: Elaboração Própria



## 6 RECURSOS HUMANOS

Para Marques (2016), organização é a junção de uma ou mais pessoas para atingir um objetivo através de um sistema coordenado para o relacionamento, ou seja, toda organização depende de pessoas para existir. Dentro das organizações, além dos objetivos da organização, existem os objetivos de cada indivíduo, a organização pode ajudar esse indivíduo a atingir alguns desses objetivos, mas por vezes os objetivos da empresa e do indivíduo irão conflitar, desse conflito é que surge a necessidade de uma gestão de Recursos Humanos, que irá mediar os objetivos visando o bem comum.

Recursos Humanos é conhecida hoje em dia como a parte da empresa que seleciona, recruta, treina, desenvolve e retém o conjunto de empregados (colaboradores) de determinada empresa. A gestão de Recursos Humanos da empresa tem como função os seguintes tem os seguintes propósitos:

- Dimensionar e planejar qualitativamente e quantitativamente as necessidades da organização, de forma a atender as especificidades do negócio e permitir-lhe atingir seus objetivos estratégicos;

- Atuar como designer operacional, desenhando uma estrutura organizacional moderna e flexível que possibilite que a organização alcance seus objetivos e possa se adaptar rapidamente as necessidades impostas por um mercado competitivo;

- Suprir a organização de pessoas qualificadas;

- Desenvolver o potencial das pessoas;

- Reconhecer a importância do trabalho e o desempenho de cada pessoa na organização, oferecendo uma remuneração justa;

- Criar um ambiente de trabalho física e socialmente saudável e facilitar o relacionamento das pessoas com a organização.

## 6.1 DESCRIÇÃO DE CARGOS E ATIVIDADES

A descrição dos cargos e suas atividades servem para definir as atribuições de cada cargo e suas responsabilidades. A descrição de cargos é de fundamental importância para colaboradores e empresas, pois é ela que norteia o caminho que o funcionário deve percorrer dentro da empresa. Ela deve conter o maior número de informações e detalhes possíveis quanto as atividades a ser desenvolvidas, as habilidades, competências e responsabilidades que o funcionário que ocupar aquele cargo terá de executar suas tarefas e corresponder às expectativas da empresa. Além das descrições das atividades individuais, no caso de haver hierarquia entre os diversos cargos, essa hierarquia deve ser e definida para que não haja confusão quanto as pessoas, a quem elas respondem, a que cargos a pessoa será subordinada e em que setor da empresa ela se enquadra. O colaborador deve ter claro em sua mente o entendimento de outros cargos e funções, tanto no sentido de almejar um outro cargo, quanto para respeitar as atribuições alheias. Um modelo Adequado de Descrição de Cargos deve conter, pelo menos os seguintes dados:

- Título do Cargo;
- Localização geográfica;
- Local, Órgão, Seções Divisões e Departamentos;
- Descrição Sumária;
- Descrição Detalhada;
- Requisitos Básicos.

Na Figura 13, tem-se o As fichas com as Descrições dos Cargos e Atividades dos funcionários da URSO MMA.

Figura 13 - Descrição de Cargos e Atividades

Nome da Empresa:	URSO MMA	
Título do Cargo:	Repcionista	N° Registro: 1
Local: Curitiba/PR	Área/Departamento:	Recepção
Descrição Sumária		
Executar serviços gerais de recepção, seguindo as normas gerais de comportamento estabelecidos pela URSO MMA		
Descrição Detalhada:		
1.Fazer o primeiro contato com o cliente, auxiliar e esclarecer quaisquer dúvidas que ele tenha em relação aos serviços prestados pela empresa		

2. Atender aos telefones, anotar quaisquer recados e encaminhar os recados para o destino		
3. Recepcionar e encaminhar os visitantes para o setor em que ela será atendida		
4. Postar conteúdo relacionado ao dia-a-dia de aulas nas redes sociais		
5. Capacidade para operar um computador		
6. Auxiliar o Gerente e fornecer informações, insights, relativas ao dia-a-dia da empresa e que possam ser valiosas para o banco de dados da empresa		
7. Receber pagamentos feitos pelos clientes		
8. Auxiliar os professores de artes marciais, caso necessário		
9. Operar a máquina de recebimento em cartões		
Requisitos Básicos:		
Segundo grau completo; não é necessário ter experiência; Capacidade de planejamento para a execução de todas tarefas descritas nesse modelo		
Subordinação:	Gerente	Reporta-se a: Gerente
Subordinados:	Não tem	
Nome da Empresa:	URSO MMA	N° Registro: 2
Título do Cargo:	Vendedor	
Local: Curitiba/PR	Área/Departamento:	Loja
Descrição Sumária		
Fazer o atendimento ao cliente interessado em adquirir produtos da URSO MMA, seguir as normas, regras e política de conduta da URSO MMA		
Descrição Detalhada:		
1. Fazer o segundo contato com o cliente, auxiliar e esclarecer quaisquer dúvidas que ele tenha em relação aos produtos vendidos pela empresa		
2. Realizar vendas de produtos		
3. Ter boa comunicação		
4. Postar conteúdos e ofertas diariamente nas redes nas redes sociais		
5. Capacidade para operar um computador		
6. Auxiliar o Gerente e fornecer informações, insights, relativas ao dia-a-dia da empresa e que possam ser valiosas para o banco de dados da empresa		
Requisitos Básicos:		

Segundo grau completo; não é necessário ter experiência; Capacidade de planejamento para a execução de todas tarefas descritas nesse modelo		
Subordinação:	Gerente	Reporta-se a: Gerente
Subordinados:	Não tem	

Figura 13 – Descrição de Cargos e Atividades

Nome da Empresa:	URSO MMA	N° Registro: 3
Título do Cargo:	Balconista	
Local: Curitiba/PR	Área/Departamento:	Café
Descrição Sumária		
Executar serviços gerais de atendimento ao cliente, cumprir com as normas de conduta da URSO MMA		
Descrição Detalhada:		
1. Atender o cliente interessado em consumir os produtos vendidos no Café		
2. Servir o produto ao cliente		
3. Ser capaz de Anotar, reproduzir e entregar os produtos ao cliente		
4. Capacidade para operar um computador		
5. Postar conteúdos com novos produtos nas redes sociais		
6. Auxiliar o Gerente e fornecer informações, insights, relativas ao dia-a-dia da empresa e que possam ser valiosas para o banco de dados da empresa		
7. Manter a higiene e organização da área do Café		
Requisitos Básicos:		
Segundo grau completo; não é necessário ter experiência; Capacidade de planejamento para a execução de todas tarefas descritas nesse modelo		
Subordinação:	Gerente	Reporta-se a: Gerente
Subordinados:	Não tem	
Nome da Empresa:	URSO MMA	N° Registro: 4
Título do Cargo:	Gerente	
Local: Curitiba/PR	Área/Departamento:	Toda a Academia
Descrição Sumária		
Gerenciar e controlar todas as áreas da URSO MMA e os seus subordinados; ter boa comunicação com Funcionários e Clientes		
Descrição Detalhada:		
1. Analisar e agrupar dados que forneçam uma tomada de decisão assertiva em todos os aspectos da empresa		
2. Ser capaz de perceber tendências de mercado e aplicá-las na empresa, caso tragam algum benefício a organização		

3. Ser orientado ao resultado, definir metas atingíveis e cobrar os resultados de seus subordinados		
4. Estar apto a tomar decisões quando for necessário, levando em conta o maior número de variáveis possível		
5. Capacidade de Liderar e motivar seus liderados, fazer com que todas as áreas da empresa funcionem de maneira ordenada e coesa		
6. Ser capaz de se comunicar com todos os níveis hierárquicos da empresa e com clientes		
7. Estar Apto a auxiliar qualquer um de seus subordinados nas tarefas diárias em caso de dificuldade do mesmo, exceto lecionar artes marciais		
8. Capacidade para operar um computador		
9. Ser capaz de elogiar e estabelecer esses elogios como Cultura Organizacional		
Requisitos Básicos:		
Formado em Administração; Experiência de 2 anos como Gerente de qualquer área; Capacidade de planejamento para a execução de todas tarefas descritas nesse modelo		
Subordinação:		Reporta-se a:
Subordinados: Coordenador Técnico; Recepcionista; Auxiliar de Limpeza e Manutenção; Balconista; Vendedor; Professor de Artes Marciais		
Nome da Empresa:	URSO MMA	Nº Registro: 5
Título do Cargo:	Coordenador Técnico	
Local: Curitiba/PR	Área/Departamento:	Técnico
Descrição Sumária		
Orientar, Instruir e Capacitar os Professores de Artes		
Descrição Detalhada:		
1. Orientar o Professor de Artes Marciais sobre a postura que deve ser adotada no tatame e corrigir caso seja necessário		
2. Ser capaz de se comunicar de maneira clara com o Gerente, os Professores de Artes Marciais		
3. Marcar Reuniões entre Professores e Gerência		
4. Capacidade de avaliar a qualidade das aulas ministradas na URSO MMA		
5. Estar atento ao mercado de artes marciais com o intuito de descobrir novos métodos, ferramentas, tipos de treinos ou até mesmo, novas modalidades que possam compor os horários da URSO MMA		
6. Auxiliar o Gerente e fornecer informações, insights, relativas aos Professores e Artes Marciais que possam ser valiosas para o banco de dados da empresa		
7. Capacidade para operar um computador		

Requisitos Básicos:		
Formado em Educação Física; ter 10 anos de experiência profissional como professor de arte marcial; Conhecimento de mais de uma arte marcial; Capacidade de planejamento para a execução de todas as tarefas descritas nesse modelo		
Subordinação:	Gerente	Reporta-se a: Gerente
Subordinados:	Professores de Artes Marciais	
Nome da Empresa:	URSO MMA	Nº Registro: 6
Título do Cargo:	Auxiliar Limpeza e Manutenção	
Local: Curitiba/PR	Área/Departamento:	Limpeza e Manutenção
Descrição Sumária		
Executar serviços gerais de Limpeza e Manutenção, seguindo as normas gerais de comportamento estabelecidos pela URSO MMA		
Descrição Detalhada:		
1. Prezar pela limpeza e organização de todo o ambiente da URSO MMA		
2. Capacidade de gerenciar seu próprio tempo		
3. Repor papéis e Sabonete nos vestiários		
4. Realizar a limpeza dos vestiários a cada hora		
5. Fazer uma higienização rápida no tatame enquanto ocorre a troca de turmas		
6. Realizar pequenos reparos que possam ocorrer no dia-a-dia das instalações da URSO MMA		
7. Auxiliar o Gerente e fornecer informações, insights, relativas ao seu dia-a-dia que possam facilitar a limpeza e manutenção diária		
Requisitos Básicos:		
Segundo grau completo; não é necessário ter experiência; Capacidade de planejamento para a execução de todas as tarefas descritas nesse modelo		
Subordinação:	Gerente	Reporta-se a: Gerente
Subordinados:	Não tem	
Nome da Empresa:	URSO MMA	Nº Registro: 7
Título do Cargo:	Professor de Artes Marciais	
Local: Curitiba/PR	Área/Departamento:	Técnico
Descrição Sumária		
Conhecimento de Artes Marciais; Metodologia para o Ensino de Artes Marciais; Saber repassar/compartilhar seu conhecimento e experiência		
Descrição Detalhada:		
1. Ser capaz de se comunicar com clareza com alunos e pais de alunos; ter boa relação com os outros colaboradores da empresa		
2. Ser capaz de ensinar várias artes marciais		

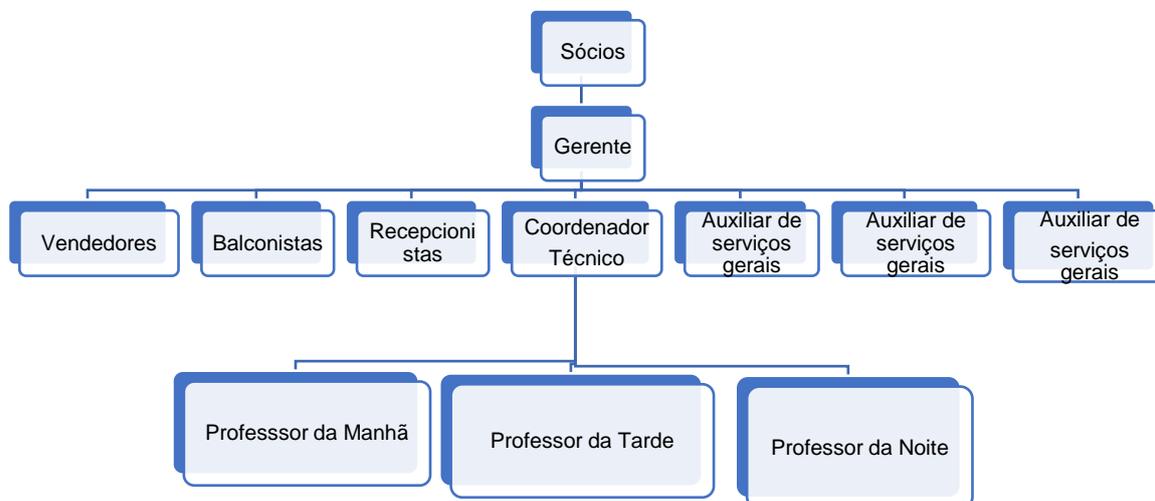
3. Observar e acompanhar a evolução dos alunos, auxiliar e sanar dúvidas em caso de dificuldade	
4. Postar conteúdo das aulas nas redes sociais	
5. Estar apto a lidar com possíveis problemas que ocorram durante o decorrer da aula	
6. Auxiliar o Gerente e fornecer informações, insights, relativas ao dia-a-dia da empresa e que possam ser valiosas para o banco de dados da empresa	
Requisitos Básicos:	
Formado em Educação Física; Experiência de pelo menos 2 anos como professor de artes marciais; Capacidade de planejamento para a execução de todas tarefas descritas nesse modelo	
Subordinação: Gerente e Coordenador Técnico	Reporta-se a: Gerente e Coordenador Técnico
Subordinados:	Não tem

Fonte: Elaboração Própria

## 6.2 ORGANOGRAMA

Conforme o organograma abaixo teremos a hierarquia e disposição dos cargos estipulados pela URSO M.M.A.:

Figura 14 - Organograma Quadro Funcional



Fonte: Elaboração própria

Conforme o organograma demonstrado na figura 14, temos os sócios da academia que tomarão as decisões estratégicas, o gerente responderá a eles e será responsável por três equipes diferentes, teremos três auxiliares de serviços gerais que formarão uma equipe, a equipe técnica composta pelo coordenador técnico e mais sete professores de artes marciais e a equipe de recepcionistas que também terá três integrantes.

Com base nos índices de Contratação apresentados no planejamento de pessoas temos o seguinte quadro funcional representado na Tabela 18.

Tabela 18 - Quadro Funcional Anual

Ano	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Gerente	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Coordenador Técnico	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Professor de Arte Marcial	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Recepcionista	3	5	6	6	6	7	8	8	8
Vendedor	3	5	6	6	6	7	8	8	8
Balconista	3	5	6	6	6	7	8	8	8
Auxiliar de Limpeza e Manutenção	3	3	3	3	3	3	3	3	3
<b>Total de Funcionários</b>	<b>17</b>	<b>23</b>	<b>26</b>	<b>26</b>	<b>26</b>	<b>29</b>	<b>32</b>	<b>32</b>	<b>32</b>

Fonte: Elaboração Própria

## 6.3 POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO

Remuneração é a soma de tudo aquilo que é pago ao funcionário em troca de sua mão-de-obra, estão inclusos nesse fator, Salário, Bonificações, Adicionais e Benefícios. O Salário representa a parte que é paga de maneira fixa ao empregado; as bonificações e os adicionais são a parte variável da remuneração; os benefícios são valores agregados pagos na forma de assistências, recreação e/ou serviços.

O cargo gerente será remunerado mensalmente, mais um auxílio fixo para as despesas com transporte e alimentação, terá direito a direito a praticar uma modalidade a sua escolha, fora de seu horário de trabalho. Para o cargo de auxiliar de serviços gerais será pago um salário mínimo, mais vale transporte e também terá direito a praticar uma modalidade a sua escolha, fora do seu horário de trabalho. No caso do cargo de recepcionista será pago um salário mínimo, mais o vale transporte e sobre a quantidade de dias trabalhados, além de poder escolher uma modalidade para praticar a arte marcial, for do seu horário de trabalho. Enquanto para o cargo de professor de artes marciais será remunerado um salário mensal fixo de R\$3.000,00. Já o coordenador técnico será remunerado por hora e receberá 50 reais por cada hora de reunião, coordenação, consultoria executada. Todos os contratados terão seus proventos conforme as normas estabelecidas pela CLT e o cálculo desses valores será feito por uma empresa terceirizada de Contabilidade.

### 6.3.1 Jornada

De acordo com o Art. 58 da Consolidação das Leis Trabalhistas. “A duração normal do trabalho, para os empregados em qualquer atividade provada, não excederá de 8 horas diárias, desde que não seja fixado expressamente outro limite.”

A jornada de trabalho para recepcionistas, balconistas, vendedores e auxiliares de serviços gerais será de segunda a sexta-feira e terá duração de 6 horas por turno, com descanso de 15 minutos, totalizando 30 horas semanais por colaborador, exceto o turno da noite que tem apenas 5 horas, totalizando 25 horas semanais de segunda

a sexta mais 5 horas que serão cumpridas aos sábados, totalizando 30 horas semanais. Já o gerente trabalhará de segunda a sexta-feira das 10 da manhã as 13 horas e das 15 horas às 20 horas, totalizando um total de 40 horas semanais, os professores de artes marciais também serão divididos em três turnos de 6 horas cada. O Coordenador técnico virá até a academia em horários variados e aleatórios para avaliar a aula do professor e participará de reuniões em horários pré-agendados para informar sobre o desempenho dos professores.

## 7 PESQUISA

Para essa pesquisa de mercado foi escolhido o método quantitativo para definir as preferências do povo curitibano quanto a prática das artes marciais. A pesquisa foi enviada através de redes sociais e e-mails, respondida por 151 pessoas e a problemática dessa pesquisa foi “o interesse do curitibano pela prática de artes marciais”.

A pesquisa tem por objetivo estabelecer as principais características, perfis e preferências dos possíveis clientes da URSO MMA. Dentre as características que se deseja estabelecer estão, idade, gênero, cidade que reside e trabalha, escolaridade e renda. No que diz respeito ao perfil quis-se saber sobre a prática de atividade física e sua regularidade, o tipo de modalidade praticada. Enquanto na preferência tentou-se determinar a modalidade de arte marcial que gostaria de aprender, a distância que estaria disposto a percorrer e se matricularia o próprio filho nesse tipo de atividade. A Figura 15 relata todas as perguntas feitas aos entrevistados.

Figura 15 - Lista de perguntas da pesquisa

---

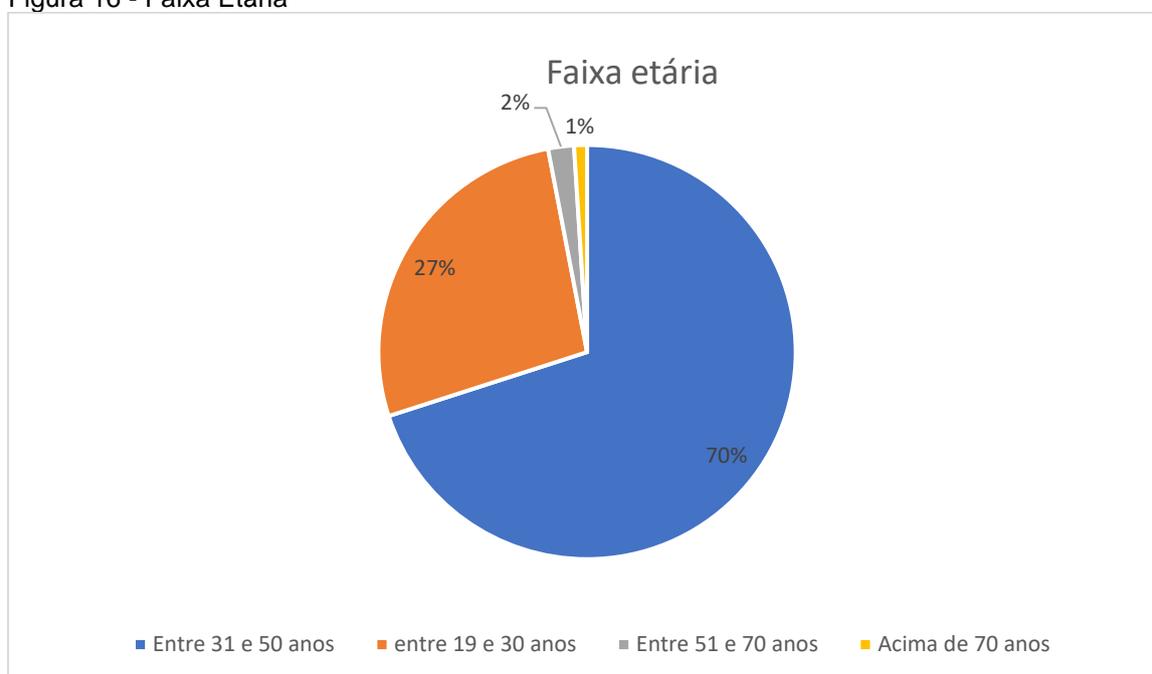
Lista de Perguntas
1 - 1 - Em qual faixa etária você se enquadra?
2- Qual o seu gênero?
3 - Qual o seu nível de escolaridade?
4 - Qual a soma aproximada de todas as rendas das pessoas que moram na sua casa?
5 - Pratica alguma atividade física?
6 - Qual modalidade você pratica?
7 - Já pratica ou tem interesse em praticar artes marciais?
8 - Se já pratica ou tem interesse em praticar alguma modalidade de artes marciais, qual das modalidades abaixo é a que mais te interessa?
9 - Qual a distância que você estaria disposto a percorrer para realizar o seu treino de artes marciais?
10 - Quantas vezes por semana gostaria de praticar as artes marciais e qual valor estaria disposto a pagar por elas?
11 - Qual o melhor horário para você praticar essa arte marcial?
12 - Você mora em Curitiba?
13 - Se respondeu sim na pergunta 12, qual bairro que você mora?
14 - Você trabalha em Curitiba?
15 - Se respondeu sim na pergunta 14, qual o bairro que você trabalha?
16 - Você tem filho(a)(s)? Gostaria que ele(a)(s) ou ela(s) praticasse alguma arte marcial?

---

Fonte: Elaboração Própria

A partir dos dados da pesquisa algumas conclusões foram possíveis, 70% do público tem entre 31 e 50 anos (Figura 16) e trabalha em Curitiba, 80% mora em Curitiba, do gênero masculino (68,2%), com ensino superior completo (74,1%) e pratica alguma atividade física (68,2%). No quesito renda houve uma grande variação, ou seja, pode-se considerar que a pesquisa atingiu os mais variados grupos sociais, notou-se também que o público que respondeu a pesquisa tem uma preferência por esportes com bola (51,4%), mas como essa era uma pergunta com mais de uma resposta, também se obteve outros dados relevantes, 46% pratica alguma atividade aeróbica e 41% praticam atividades que envolvem pesos.

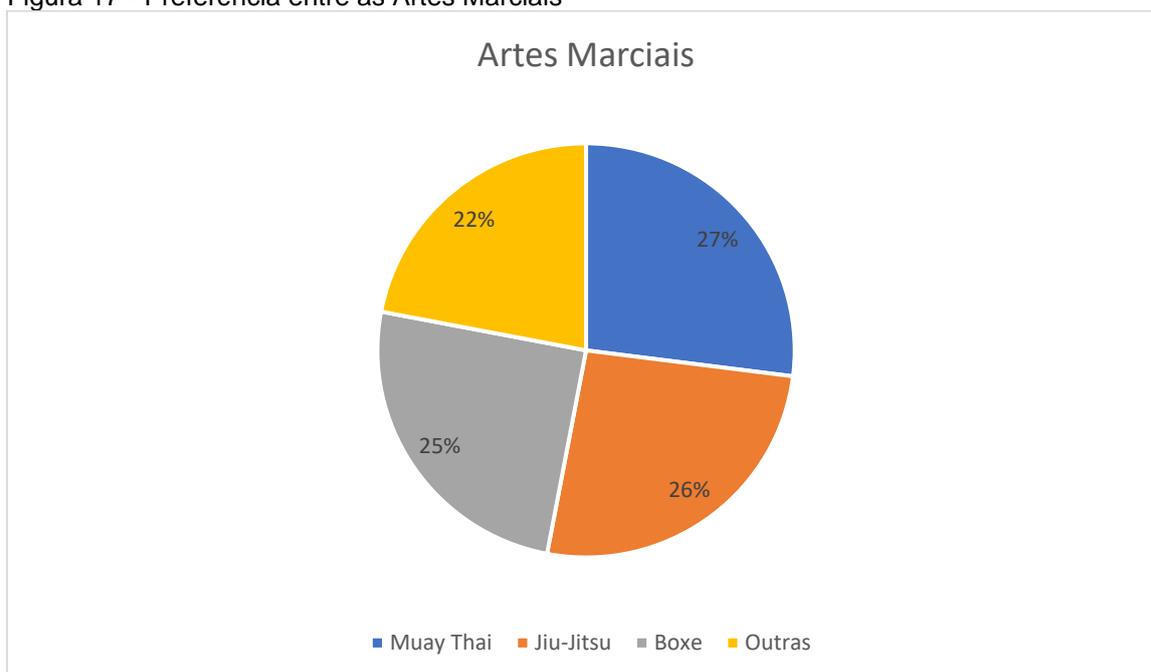
Figura 16 - Faixa Etária



Fonte: Elaboração Própria

Outros dados interessantes revelados pela pesquisa, 66% das pessoas tem interesse ou já praticou alguma arte marcial, porém, apenas 17,4% dedicam seu tempo a arte marcial atualmente. As artes marciais preferidas do ponto de vista do público da pesquisa são Muay Thai, Jiu-Jitsu e Boxe, com 27%, 26% e 25% respectivamente (Figura 17). 20% dos entrevistados estaria disposto a andar mais de 3km para praticar alguma arte marcial, 27% só praticaria se fosse no próprio bairro, enquanto 37% se deslocaria até 3km para praticar uma arte marcial.

Figura 17 - Preferência entre as Artes Marciais



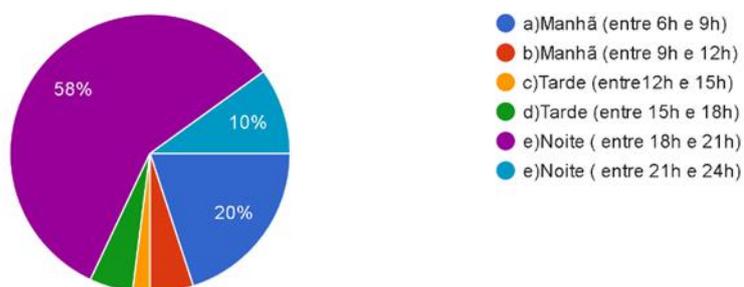
Fonte: Elaboração Própria

Ainda, 58% do público considera o horário entre 18 horas e 21 horas para a prática de artes marciais (Figura 18), enquanto apenas 35% tem filhos e os matriculariam em uma modalidade de artes marciais. As descobertas da pesquisa referentes ao valor e a quantidade de vezes que o público está disposto a pagar foi usada no capítulo do Preço e por isso não serão demonstradas nessa parte da pesquisa.

Figura 18 - Horário preferido para prática de artes marciais

11 - Qual o melhor horário para você praticar essa arte marcial?

100 respostas



Fonte: Elaboração Própria

## 8 FINANCEIRO

Gitman (2010) define finanças como sendo “a arte e a ciência de administrar o dinheiro”, ainda, o campo financeiro afeta a todas as pessoas e organizações, e funciona de maneira ampla e dinâmica. O foco desse estudo será a Administração Financeira, que é definida como aquilo que é de responsabilidade do Administrador Financeiro, ou seja, todas as atividades que o Administrador Financeiro deve exercer para o bom funcionamento da organização, essa função pode ser chamada de várias maneiras, Vice Presidente de Finanças, Diretor de Finanças, entre outros.

O Administrador Financeiro tem como principais atribuições, planejamento, concessão de crédito a clientes, avaliação de propostas que envolvam grandes desembolsos e captação de fundos para financiar as operações da empresa, de maneira geral, os Administradores Financeiros são responsáveis por toda a gestão dos negócios financeiros nos mais variados tipos e tamanhos de organizações.

Com o crescimento da globalização, a atuação desse profissional cresce, tanto em importância quanto em complexidade, pois eles devem estar sempre atualizados em relação ao mercado e aos novos modelos criados para maximizar o lucro da empresa, essa maximização do lucro e as tomadas de decisão referentes a esse objetivo são a principal meta desses profissionais.

### 8.1 INVESTIMENTO INICIAL

Para Carlos Martins (2020), é o valor necessário para o início das atividades de uma empresa, é quanto a organização terá de se sacrificar financeiramente para iniciar as suas operações.

Os investimentos iniciais feitos pela URSO MMA estão representados na Tabela 19.

Tabela 19 - Investimento Inicial

<b>Tabela de Investimento Inicial</b>	<b>Unidade</b>	<b>Quantidade</b>	<b>R\$</b>	<b>Total</b>
<b>Tatame</b>				
Lona	m²	72,0	75,51	R\$5.436,72
Raspas de Pneu	Tonelada	4,2	233,35	R\$980,07
Madeira	m	68,0	7,00	R\$476,00
Mão-de-obra	Serviço	1,0	1500,00	R\$1.500,00
<b>Total</b>				<b>R\$ 8.392,79</b>
<b>Material Didático</b>				
Sacos de Pancada	Peça	4,0	399,00	R\$1.596,00
Aparadores de Chute	Peça	10,0	150,00	R\$1.500,00
Manopla de Foco	Peça	10,0	176,00	R\$1.760,00
Corda Naval 50mm	m	14,0	35,00	R\$490,00
Barra para fixação dos sacos	m	18,0	277,78	R\$5.000,04
Relógio Cronômetro para parede	Peça	1,0	159,90	R\$159,90
Aparelho de Som Bluetooth	Peça	1,0	199,00	R\$199,00
<b>Total</b>				<b>R\$10.704,94</b>
<b>Reforma Vestiários</b>				
Tubo PVC 22mm para água quente	m	50,0	16,60	R\$830,00
Tijolo	Peça	1.000,0	0,50	R\$500,00
Tijolo de Vidro	Peça	10,0	14,90	R\$149,00
Cimento	Saco 50Kg	7,0	30,00	R\$210,00
Cal	Saco 20Kg	10,0	7,00	R\$70,00
Argamassa	Saco 20Kg	15,0	9,89	R\$148,35
Rejunte	Saco 5kg	6,0	25,90	R\$155,40
Areia	m³	4,0	90,00	R\$360,00
Tubo PVC 100mm Esgoto	m	30,0	11,90	R\$357,00
Tubo PVC 40mm Esgoto	m	30,0	9,90	R\$297,00
Madeira	Peça	10,0	16,90	R\$169,00
Vaso Sanitário c/ assento	Peça	4,0	312,50	R\$1.250,00

Pia	Peça	3,0	83,17	R\$249,51
Pedra para bancada	m	3,2	225,00	R\$720,00
Torneira	Peça	3,0	89,90	R\$269,70
Registro	Peça	11,0	34,90	R\$383,90
Revestimento	m <sup>2</sup>	120,0	40,00	R\$4.800,00
Ralo	Peça	9,0	14,90	R\$134,10
Porta, Batente e Caixilho	Peça	2,0	189,90	R\$379,80
Caixa de Passagem	Peça	2,0	79,90	R\$159,80
Chuveiro	Peça	5,0	39,90	R\$199,50
Aquecedor de água a gás	20 litros	1,0	1899,00	R\$1.899,00
Sifão	Peça	3,0	9,77	R\$29,31
Conexões água e gás	Peça	50,0	7,00	R\$350,00
Janela 40x40	Peça	4,0	120,00	R\$480,00
Mão-de- Obra	Serviço	1,0	15000,00	R\$15.000,00
<b>Total</b>				<b>R\$29.460,37</b>
<b>Reforma Estacionamento</b>				
Caixas de passagem	Peça	2,0	99,90	R\$199,80
Tinta	litro	36,0	8,89	R\$320,00
Cimento	Saco 50Kg	3,0	30,00	R\$90,00
Pedra	m <sup>3</sup>	3,0	80,00	R\$207,00
Areia	m <sup>3</sup>	3,0	90,00	R\$178,00
Mão de Obra	Serviço	1,0	2000,00	R\$2.000,00
<b>Total</b>				<b>R\$2.994,80</b>
<b>Reforma Portões</b>				
Motor	Peça	1,0	800,00	R\$800,00
Tinta Esmalte Sintético	litro	7,2	36,90	R\$265,68
Aguarrás	litro	2,0	12,90	R\$25,80
Kit Pintura	Conjunto	1,0	50,00	R\$50,00
Roda	Peça	3,0	14,00	R\$42,00
Dobradiça	Peça	2,0	9,80	R\$19,60
Fechadura	Peça	2,0	19,99	R\$39,98
Mão de Obra	Serviço	1,0	1200,00	R\$1.200,00

<b>Total</b>				<b>R\$2.443,06</b>
<b>Decoração</b>				
Quadros	Peça	6,0	50,00	R\$300,00
Banners 1,5m x 1,5m	Peça	4,0	135,00	R\$540,00
Banner Frente 4m x 2m	Peça	1,0	560,00	R\$560,00
Bandeiras	Peça	4,0	65,75	R\$263,00
Pintura tipo Grafite	Serviço	1,0	1400,00	R\$1.400,00
<b>Total</b>				<b>R\$3.063,00</b>
<b>Reforma elétrica barracão</b>				
Fio 4mm	m	100,0	2,99	R\$299,00
Eletroduto	m	30,0	3,99	R\$119,70
Conexões Eletroduto	Peça	30,0	3,50	R\$105,00
Tomadas e Interruptores	Peça	6,0	14,50	R\$87,00
Lâmpada Tubular Led	Peça	12,0	14,90	R\$178,80
Luminária	Peça	6,0	36,90	R\$221,40
Mão de Obra	Serviço	1,0	3000,00	R\$3.000,00
<b>Total</b>				<b>R\$4.010,90</b>
<b>Reforma estrutura do barracão</b>				
Telhas	Peça	15,0	80,00	R\$1.200,00
Tinta	litro	36,0	36,90	R\$1.328,40
Mão de Obra	Serviço	1,0	1000,00	R\$1.000,00
<b>Total</b>				<b>R\$3.528,40</b>
<b>Espaço do café</b>				
Expositor Refrigerado	Peça	1,0	2467,70	R\$2.467,70
Jogo de Mesa 4 lugares	Conjunto	2,0	390,00	R\$780,00
Pia com balcão	Peça	1,0	400,00	R\$400,00
Cafeteira Expresso Prima Latte II	Peça	1,0	1029,99	R\$1.029,99
Balcão	Peça	1,0	480,00	R\$480,00
Lixeira	Peça	3,0	116,33	R\$348,99
Mão de Obra	Serviço	1,0	500,00	R\$500,00
<b>Total</b>				<b>R\$6.006,68</b>
<b>Loja</b>				

Expositores	Peça	3,0	78,98	R\$236,94
Balcão	Peça	1,0	439,00	R\$439,00
Provador com cortina	Peça	1,0	108,00	R\$108,00
Manequim	Peça	2,0	299,00	R\$598,00
Nicho	Peça	1,0	200,00	R\$200,00
<b>Total</b>				<b>R\$1.581,94</b>
<b>Recepção</b>				
Balcão	Peça	1,0	1449,00	R\$1.449,00
Poltronas	Peça	2,0	399,00	R\$798,00
Papel	Folha	500,0	0,04	R\$20,00
Mouse Pad	Peça	1,0	25,90	R\$25,90
Telefone Celular Iphone SE	Peça	1,0	1399,90	R\$1.399,90
Banqueta	Peça	2,0	149,40	R\$298,80
Computador	Peça	1,0	1410,15	R\$1.410,15
Impressora	Peça	1,0	359,00	R\$359,00
Sofá 2 lugares	Peça	1,0	499,00	R\$499,00
<b>Total</b>				<b>R\$6.259,75</b>
<b>Escritório</b>				
Mesas	Peça	2,0	399,90	R\$799,80
Computador	Peça	2,0	1410,15	R\$2.820,30
Mouse Pad	Peça	2,0	25,90	R\$51,80
Papel	Folha	500,0	0,04	R\$20,00
Caneta	Peça	50,0	0,70	R\$35,00
Impressora	Peça	1,0	359,00	R\$359,00
<b>Total</b>				<b>R\$4.085,90</b>
<b>Abertura da empresa</b>				
Alvará	Documento	1,0	383,55	R\$383,55
Honorários Contábeis	Serviço	1,0	900,00	R\$900,00
Taxa Expediente da Prefeitura de Curitiba	Documento	1,0	38,35	R\$38,35
Taxa Junta Comercial	Documento	1,0	91,85	R\$91,85
<b>Total</b>				<b>R\$1.413,75</b>

<b>Sistema de Gestão</b>				
Conta Azul	Software	1,0	89,90	R\$89,90
<b>Total</b>				<b>R\$89,90</b>
<b>Licença de Software</b>				
Microsoft 365 Business Standard	Software	3,0	71,40	R\$214,20
Antivírus AVG Ultimate	Software	3,0	139,00	R\$417,00
<b>Total</b>				<b>R\$631,20</b>
<b>Marketing</b>				
Criação de Logomarca-Identidade Visual	Serviço	1,0	499,00	R\$499,00
Criação de Site	Serviço	1,0	1850,00	R\$1.850,00
Registro Domínio Website	Licença	1,0	40,00	R\$40,00
<b>Total</b>				<b>R\$2.389,00</b>
<b>Capital de Giro</b>				
<b>Total</b>				<b>R\$185.277,72</b>
<b>Total</b>				<b>R\$272.334,10</b>

Fonte: Elaboração Própria

O Investimento Inicial pode ser dividido em três partes, ou três tipos de investimento: Ativo Imobilizado (Permanente), Ativo Intangível e Investimento em Capital de Giro.

Para Carlos Martins (2020), Ativo Imobilizado corresponde a parte de infraestrutura da empresa, ou seja, todos os itens básicos estruturais necessários para o funcionamento do negócio, por exemplo, maquinário, móveis, decoração, veículos, estoque.

O Ativo Imobilizado da URSO MMA é de R\$82.827,01 e refere-se ao tatame, as instalações do vestiário, escritório, material didático, espaço café, recepção e loja.

Ativo Intangível refere-se a bens não palpáveis, não possuem características físicas, mas que são passíveis de valoração (capital intelectual; desenvolvimento de tecnologia; direitos autorais, propriedade industrial, de serviços; franquias; licenças, marcas; Patentes; softwares).

Dentro do Investimento Inicial o principal valor é o do Capital de Giro, no valor de R\$ 185.277,72, ele corresponde a aproximadamente 68% do Investimento, enquanto todos os outros somados chegam a um pouco menos de 32%.

## 8.2 REGIME TRIBUTÁRIO

Regime Tributário é um conjunto de leis que rege os impostos a que a empresa estará sujeita, quais serão alíquotas e a forma como essa empresa irá pagar por esses impostos. No Brasil existem três principais regimes tributários e a empresa selecionará um deles, conforme suas características. Os três regimes tributários principais são:

**Lucro Real:** regido pela Lei 8.541 de dezembro 1.992, o regime de Lucro Real é para aquelas pessoas jurídicas que faturam acima de R\$78.000.000,00 por ano, o Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ) e a Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL) são calculados a partir o lucro real da empresa (Receita Total menos as despesas). O artigo 14 da Lei 9.718/98 prevê as pessoas jurídicas que são obrigadas a se enquadrar nesse regime tributário em decorrência da natureza empresarial a que se dedica:

- Cujas receitas totais, no ano calendário anterior, seja superior a R\$ 78.000.000,00, ou proporcional ao número de meses do período, quando inferior a doze meses;
- cujas atividades sejam de instituições financeiras ou equiparadas;

que tiverem lucros, rendimentos ou ganhos de capital oriundos do exterior;

- que, autorizadas pela legislação tributária, usufruam de benefícios fiscais relativos à isenção ou redução do imposto;
- que, no decorrer do ano calendário, tenham efetuado pagamento mensal pelo regime de estimativa, inclusive mediante balanço ou balancete de suspensão ou redução do imposto;
- cuja atividade seja de “factoring”

**Lucro Presumido:** regido pela Lei 9.718 de 1998 e pela Lei 12.814 de 2013 é um modelo de tributação simples para as empresas que faturam até R\$78.000.000,00

por ano-calendário desde que não sejam bancos ou empresas públicas. Nesse regime, a empresa não precisa divulgar se houve prejuízo ou lucro, pois a Receita Federal entende que uma porcentagem do faturamento total se refere ao lucro daquela pessoa jurídica.

**Simples Nacional:** regido pela Lei Complementar 123, de 24 de dezembro de 2006 e com a Lei Complementar 147, de 7 de agosto de 2014, é um modelo diferenciado e que favorece as micro e pequenas empresas, e regime tributário é mais simples quanto a sua tributação, apuração, recolhimento de impostos e cumprimento das obrigações porque unifica todos os tributos (da União, do Estado, do Município e do Distrito Federal) em uma guia mensal e tem por objetivo diminuir a burocracia para as empresas que faturam até R\$4.800.000,00 por ano no que diz respeito aos pagamentos de tributos e emissão de declarações.

A URSO M.M.A. se enquadrará no REGIME TRIBUTÁRIO SIMPLES NACIONAL pois é a forma tributária de menor incidência de alíquotas de impostos e de maior facilidade de controle dos impostos que incidem sobre a empresa. A URSO atende a todas as regras estipuladas pela lei de tributação do simples nacional, conforme abaixo:

- Faturamento até R\$4.800.000,00;
- Apenas pessoas físicas podem ser sócias;
- A Pessoa Jurídica (CNPJ) não pode fazer parte do capital social de outra pessoa jurídica;
- Caso algum dos sócios possua outras empresas, a soma do faturamento de todas elas não pode ultrapassar o limite de 4,8 milhões de reais;
- A empresa não ser S/A (sociedade por ações);
- Nenhum dos sócios ser residente de outro país;
- A Pessoa Jurídica não pode possuir débitos com a Receita Federal, Estadual, Municipal e/ou Previdência.

Além de se enquadrar em todas as regras acima, deve-se estar atento para os anexos da atualização do Simples Nacional realizada em 2018, o anexo I é para as alíquotas das empresas de comércio, o anexo II é das indústrias e os anexos III, IV e V são sobre prestadores de serviços, e o fator R que também influencia para saber em qual anexo a empresa será enquadrada, se o fator R for menor ou igual

a 0,28 a empresa terá que fazer os cálculos de imposto baseados no Anexo V, se for maior que 0,28 será enquadrado no anexo III por se tratar de uma academia. Para o pagamento do tributo é emitida uma guia chamada DAS (Documento de Arrecadação do Simples Nacional) que são emitidas através do site do portal do Simples Nacional, nessa guia estão inclusos os seguintes Tributos:

- IRPJ – Imposto de Renda Pessoa Física;
- CSLL – Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido;
- PIS – Programa de Integração Social;
- COFINS – Contribuição para Financiamento de Seguridade Social;
- IPI – Imposto Sobre Produto Industrializado;
- ICMS – Imposto Sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços;
- ISS – Imposto Sobre Serviço;
- CPP – Contribuição Patronal Previdenciária.

Calculo FATOR R da URSO MMA:

$$Fator R = \frac{Folha de Pagamento dos últimos doze meses}{Receita Bruta dos últimos doze meses}$$

Tabela 20 - Fator R no primeiro ano de atividade

Meses	jan/22	fev/22	mar/22	abr/22	mai/22	jun/22	jul/22	ago/22	set/22	out/22	nov/22	dez/22
1.Fator R	1,75	1,53	1,28	1,10	0,96	0,89	0,91	0,87	0,84	0,80	0,77	1,60
2.Alíquota	11,2%	11,2%	11,2%	11,2%	13,5%	13,5%	13,5%	13,5%	13,5%	13,5%	13,5%	13,5%
3.Desconto (R\$)	9.360,00	9.360,00	9.360,00	9.360,00	17.640,00	17.640,00	17.640,00	17.640,00	17.640,00	17.640,00	17.640,00	17.640,00
4.Receita 12 últimos meses(R\$)	207.860,28	238.190,28	285.044,74	331.279,47	376.990,31	409.231,07	398.588,73	416.124,97	435.289,45	452.092,39	470.190,25	494.791,38
5.Folha de pagamento(R\$)	363.624,00	363.624,00	363.624,00	363.624,00	363.624,00	363.624,00	363.624,00	363.624,00	363.624,00	363.624,00	363.624,00	793.544,00

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 21 - Fator R no Último mês de cada ano

Anos	dez/22	dez/23	dez/24	dez/25	dez/26	dez/27	dez/28	dez/29	dez/30
Fator R	1,60	0,48	0,46	0,42	0,40	0,39	0,35	0,36	0,35
Alíquota	13,5%	16%	16%	16%	16%	16%	21%	21%	21%
Desconto (R\$)	17.640,00	35.640,00	35.640,00	35.640,00	125.640,00	125.640,00	125.640,00	125.640,00	125.640,00
Receita Últimos 12 meses(R\$)	494.791,38	901.106,62	1.172.599,42	1.333.998,00	1.478.190,89	1.704.095,54	1.958.879,79	2.199.041,77	2.307.515,30
Folha de pagamento (R\$)	793.544,00	431.951,48	538.351,04	559.390,97	586.109,71	667.884,04	694.599,41	783.353,13	814.687,26

Fonte: Elaboração Própria

De acordo com as tabelas 20 e 21, as projeções apontam que do ano de 2022 ao ano de 2030 a URSO MMA se enquadrará no anexo III (Tabela 22) de alíquotas

pois seu Fator R que é o que determina a troca de categoria indica que a URSO MMA permanece acima de 0,28 em todos os anos de projeção, caso o Fator R ficasse abaixo ou igual a 0,28 estaria enquadrado no Anexo 5, o que não ocorre nesse caso. A Tabela 22 representa o anexo 3 que contém as alíquotas relevantes para a URSO MMA.

- Anexo III - empresas que oferecem serviços de instalação, reparos e manutenção, além de agências de viagens, escritórios de contabilidade, academias, laboratórios, empresas de medicina e odontologia.

Tabela 22 - Anexo 3

Receita Bruta Total	Alíquota	Valor a Deduzir
Até R\$180.000,00	6,00%	R\$0,00
De R\$180.000,01 até R\$360.000,00	11,20%	R\$9.360,00
De R\$360.000,01 até R\$720.000,00	13,50%	R\$17.640,00
De R\$720.000,01 até R\$1.800.000,00	16,00%	R\$35.640,00
De R\$1.800.000,01 até R\$3.600.000,00	21,00%	R\$125.640,00
De R\$3.600.000,01 até R\$4.800.000,00	33,00%	R\$648.000,00

Fonte: Adaptado de Conta Azul, 2021

### 8.3 DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO

Para Gitman (2004), a DRE é um tipo de relatório contábil que fornece de forma resumida os resultados operacionais financeiros de um período determinado, geralmente engloba um período de doze meses e serve para se ter um panorama da saúde financeira da empresa, todas as empresas, exceto MEI são obrigadas a fazer esse relatório para o caso de uma auditoria fiscal, nos casos de empresas com o capital aberto, esse relatório costuma ser divulgado trimestralmente, além da Lei 6.404/76 obrigar as empresas de capital aberto a publicarem essas informações com a finalidade de informar o investidor e comprovar os resultados líquidos da empresa. Segundo a teoria de Gitman, as principais contas do DRE são:

- Receita Bruta - É o faturamento total das vendas efetuadas naquele período;

- Deduções - É o custo dos produtos vendidos e impostos sobre a Receita é deduzido da Receita Bruta;
- Receita Líquida -É o Faturamento após a dedução dos impostos sobre a receita e as despesas de venda;
- Custos - É um gasto relacionado a fabricação de um produto ou a prestação de um serviço.
- Lucro/Prejuízo Bruto - É o valor que será usado para cobrir os custos de operação, fiscal e financeiros.
- Despesas Operacionais - São as despesas relacionadas a operação da empresa, elas podem ser despesas de aluguel, despesas de vendas, despesas administrativas, despesas de depreciação e essas despesas são subtraídas do Lucro Bruto.
- Lucro/Prejuízo Antes de Juros e Impostos - Também é chamado de Resultado Operacional e representa o lucro ou prejuízo decorrente da fabricação e venda do produto, os custos de financiamento e tributação não são levados em conta.
- Imposto de Renda - É aplicada a alíquota referente ao enquadramento fiscal da empresa e faz se o cálculo do imposto devido.
- Lucro/Prejuízo após a dedução do Imposto de Renda - É deduzido o valor do Imposto de Renda e obtém-se assim o Lucro ou Prejuízo Líquido.

Tabela 23 - DRE Anual

Anos		Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8
<b>1.0 Receita Bruta(R\$)</b>	Receita Bruta Total	494.791,38	952.550,74	1.204.036,53	1.333.398,55	1.508.715,35	1.721.919,37	1.985.107,77	2.218.585,48
<b>2. Deduções (R\$)</b>	Total Deduções (-)	-90.159,68	-152.488,43	-203.522,13	-229.449,60	-260.691,25	-300.795,39	-419.739,78	-503.958,35
<b>2.1 Desconto Cartão (R\$)</b>		-12.666,66	-24.385,30	-30.823,34	-34.135,00	-38.623,11	-44.081,14	-50.818,76	-56.795,79
<b>2.2 Imposto sobre receita (R\$)</b>	Imposto a ser pago	-77.493,02	-128.103,13	-172.698,80	-195.314,59	-222.068,14	-256.714,25	-368.921,02	-447.162,56
<b>3. Receita Líquida (R\$)</b>	Receita Líquida	404.631,70	800.062,31	1.000.514,40	1.103.948,95	1.248.024,10	1.421.123,98	1.565.367,99	1.714.627,13
<b>4. Custos (R\$)</b>		-219.924,38	-301.643,53	-352.295,07	-371.206,17	-411.873,39	-451.077,26	-495.720,40	-537.193,72
	Compra Loja	-56.333,97	-70.807,41	-79.794,90	-75.079,10	-91.429,79	-98.086,42	-102.059,15	-107.039,37
	Compra Café	-36.858,41	-99.034,85	-135.037,46	-153.570,81	-172.185,09	-198.801,98	-233.304,83	-263.383,68
	Remuneração Professores	-126.732,00	-131.801,28	-137.462,71	-142.556,26	-148.258,52	-154.188,86	-160.356,41	-166.770,67
<b>5. Lucro/Prejuízo Bruto(R\$)</b>		184.707,32	498.418,78	648.219,33	732.742,78	836.150,70	970.046,72	1.069.647,59	1.177.433,41
<b>6.Despesas (R\$)</b>	Despesa Total	-347.552,86	-449.450,00	-546.195,48	-616.527,29	-649.727,04	-696.703,21	-791.666,62	-873.061,67
	Aluguel	-24.000,00	-24.960,00	-25.958,40	-26.996,74	-28.076,61	-29.199,67	-30.367,66	-31.582,36
	Água	-3.600,00	-3.744,00	-3.893,76	-4.049,51	-4.211,49	-4.379,95	-4.555,15	-4.737,35
	Telefone e Internet	-1.918,80	-1.995,55	-2.075,37	-2.158,39	-2.244,72	-2.334,51	-2.427,89	-2.525,01
	Luz	-4.680,00	-4.867,20	-5.061,89	-5.264,36	-5.474,94	-5.693,94	-5.921,69	-6.158,56
	Marketing	-34.635,40	-66.678,55	-84.282,56	-93.337,90	-105.610,07	-120.534,36	-138.957,54	-155.300,98
<b>6.5.1</b>	Remuneração Limpeza	-50.732,00	-52.761,28	-54.871,73	-57.066,60	-59.349,26	-61.723,24	-64.192,16	-66.759,85

6.5.2	Remuneração Recepção / Loja / Café	-152.196,00	-215.621,12	-288.076,59	-342.399,60	-356.095,59	-380.626,62	-449.345,15	-506.262,20
6.5.3	Remuneração Gerência	-69.790,67	-72.582,29	-75.485,59	-78.505,01	-81.645,21	-84.911,02	-88.307,46	-91.839,76
	Contabilidade	-4.200,00	-4.368,00	-4.542,72	-4.724,43	-4.913,41	-5.109,94	-5.314,34	-5.526,91
	Material de Limpeza	-1.800,00	-1.872,00	-1.946,88	-2.024,76	-2.105,75	-2.189,98	-2.277,57	-2.368,68
<b>7. Lucro / Prejuízo Antes de Juros e Impostos (R\$)</b>		<b>-162.845,55</b>	<b>48.968,78</b>	<b>102.023,84</b>	<b>116.215,49</b>	<b>186.423,66</b>	<b>273.343,51</b>	<b>277.980,97</b>	<b>304.371,74</b>
<b>8. Imposto de renda</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>9. Lucro/Prejuízo após a dedução dos Juros e Impostos (R\$)</b>	Lucro / Prejuízo depois dos Impostos	<b>-162.845,55</b>	<b>48.968,78</b>	<b>102.023,84</b>	<b>116.215,49</b>	<b>186.423,66</b>	<b>273.343,51</b>	<b>277.980,97</b>	<b>304.371,74</b>
	<b>Acumulado (R\$)</b>	<b>-162.845,55</b>	<b>-113.876,76</b>	<b>-11.852,92</b>	<b>104.362,57</b>	<b>290.786,22</b>	<b>564.129,73</b>	<b>842.110,70</b>	<b>1.146.482,44</b>

Fonte: Elaboração Própria

## 8.4 DEMONSTRAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA

Para Casado e Magalhães (2020), é um resumo dos movimentos de entrada e saída de caixa durante determinado período, oferecendo uma visão sobre os fluxos de caixa operacional, de investimentos e de financiamentos. Tornou-se obrigatória a partir da Lei 11.638/2007, mas sua estrutura é regida pela Lei 6404/1976.

**Fluxo de Caixa Operacional:** O fluxo de caixa operacional representa o fluxo de caixa gerado pela produção e venda de bens e serviços (operações regulares), fazem parte dele todos os valores pagos e os valores recebidos pela empresa em determinado período de tempo. É calculada através da fórmula:

Lucro líquido depois do Imposto de Renda + Depreciação e outras despesas não desembolsáveis = Caixa Líquido de operação

**Fluxo de Caixa de Investimentos:** É a parte do fluxo de caixa que representa os investimentos da empresa, mostra os gastos com bens imobilizados e bens intangíveis e deve conter tanto os ativos que foram adquiridos quanto os que foram vendidos. É calculada através da fórmula:

Recebimento da venda de Ativos – Pagamento de compra de Ativos = Caixa Líquido de Investimentos

**Fluxo de Caixa de Financiamentos:** É a parte do fluxo de caixa que se refere aos recursos da empresa, os empréstimos e financiamentos a que a empresa está sujeita, esses recursos podem vir através dos proprietários ou de terceiros. É a

diferença entre aquilo que foi pago pelo capital e aquilo que foi aportado. É calculado através da fórmula:

$$\text{Entrada de Recursos de Financiamento} - \text{Saída de recursos de Financiamento} = \text{Caixa Líquido de Financiamento}$$

## 8.5 BALANÇO PATRIMONIAL

O Balanço Patrimonial é regido também é regido pela Lei 6.404/76 e é uma demonstração contábil onde os bens (são coisas que passam por avaliação econômica e com capacidade de suprir necessidades humanas), direitos (todos os valores que deverão ser recebidos pela empresa e que vem de terceiros) e obrigações (deveres da empresa, são os pagamentos que a empresa deve fazer a terceiros) são evidenciadas e apresenta, em determinada data (final do exercício), o patrimônio da empresa.

### 8.5.1 Ativo

São os bens e direitos que a empresa tem a receber, são expressos através da moeda corrente e são divididos em dois:

**Ativo Circulante:** são as entradas de bens e direitos que podem ser revertidos rapidamente em moeda corrente, curto prazo, ou seja, aqueles que serão recebidos no mesmo exercício fiscal e devem estar dispostos em ordem decrescente (do maior para o menor) em grau de liquidez, ou seja, quanto menor o tempo para transformar em moeda corrente mais acima ela estará (exemplos: dinheiro em caixa, depósitos bancários, mercadorias e estoque, dívidas de clientes e aplicações financeiras de curto prazo).

**Ativo Não-Circulante:** É o ativo com menor liquidez, é estruturado em realizáveis a longo prazo (aqueles recebíveis maiores que exercício fiscal atual, serão recebidos no próximo exercício fiscal), investimentos (investimentos, empréstimos a

terceiros e impostos a recuperar no longo prazo) , Ativo Imobilizado (estrutura utilizada pela organização para gerar e produzir lucro, como imóveis, veículos, máquinas) e Ativo Intangível (não é um ativo físico, não palpável mas que possui valor econômico e seriam as patentes de produtos e marcas, clientes, tecnologia).

### 8.5.2 Passivo

É a soma do fluxo de saída de capital e deve ser igual à soma dos ativos, devem dispostas em grau de exigibilidade de forma decrescente e dividida em passivo circulante, passivo não circulante e patrimônio líquido.

**Passivo Circulante:** São aqueles com maior grau de exigibilidade, serão exigidas no mesmo exercício (despesas com fornecedores, duplicatas a pagar, títulos, parcelas em empréstimos bancários, salários, encargos sociais, impostos).

**Passivo Não Circulante:** São exigíveis no longo prazo, ou seja, serão exigidas no exercício seguinte (financiamentos e empréstimos de longo prazo, outras despesas que excedam o exercício fiscal atual).

**Patrimônio Líquido:** São passíveis não exigíveis, a soma do patrimônio líquido e do passivo exigível deve ser igual ao total do ativo e englobam os investimentos dos proprietários na sociedade, as reservas provenientes de lucros, certos ajustes de avaliação patrimonial de

determinados ativos e passivos, ações ou quotas próprias readquiridas dos sócios e lucros ou prejuízos acumulados

## 8.6 CUSTO DE CAPITAL

Para Cherobim (2016), o Custo de Capital é de suma importância para a tomada de decisões relativas ao financiamento da empresa no longo prazo, ele é calculado a partir do custo das várias fontes de financiamento de longo prazo e

levando em conta as particularidades de cada fonte. As Teorias de Custo de Capital pautam-se no risco e no retorno, o risco é dividido em dois tipos, um chamado de risco financeiro e o outro chamado de risco do negócio. Risco financeiro é aquele referente a possibilidade de não pagamento dos seus compromissos financeiros e o risco do negócio é aquele que diz respeito ao negócio em si (mercado consumidor, concorrentes, receitas, custos, despesas, investimentos), ou seja, a possibilidade de não gerar recursos suficientes para pagar os custos operacionais. Retorno é a remuneração do investidor ou do proprietário que é obtida a partir de um negócio ou ativo financeiro.

Para Hastings (2013), tudo parte de duas questões fundamentais que são “De onde virá o capital para o investimento?” e “Quanto custará?”, dessas perguntas é que sairão as possíveis fontes de financiamento da empresa em questão. A partir dessas considerações é que irão surgir duas possibilidades, a empresa dispõe desse capital, que provavelmente estará alocado em algum tipo de investimento e precisará ser resgatado para depois ser dirigido ao novo investimento, ao resgatar esse capital a empresa abre mão dos juros que vinha recebendo, para essa retirada valer a pena os novos investimentos tem que gerar uma renda maior que o investimento anterior, e a outra possibilidade é a de não dispor do valor necessário, nesse caso terá de recorrer a terceiros para realizar empréstimos, surgindo uma necessidade de pagar juros sobre esse capital. Segundo Hastings, dois tipos de fonte de financiamento se dividem em cinco modelos:

Flutuador gratuito de capitais de terceiros: seria uma redução nas contas que a empresa tem atualmente através de descontos concedidos nos casos de pagamentos antecipados e com essa “economia” financiar o novo investimento.

Flutuador oneroso de capitais de terceiros: seria uma postergação no pagamento das contas da empresa, abrir mão de possíveis descontos em nome de um investimento que renda mais que o desconto.

Empréstimos e/ou Financiamentos: Esse tipo de capital pode ser adquirido em instituições financeiras privadas caso a empresa seja considerada uma boa pagadora e estará sujeita aos juros praticados no mercado, no outro caso, seria adquirido através do Governo, em programas ou agências de fomento, nesse caso os juros geralmente são mais baixos.

Capital próprio: Valor investido pelos donos da organização, para que haja esse investimento o lucro obtido pela empresa e repassado a eles deve ser maior que qualquer outro tipo de investimento porquê do contrário não valeria a pena considerando a quantidade de riscos envolvidos em usar o próprio capital nessa empresa e por isso tende a ser a fonte mais cara de aquisição de fundos.

Lucros retidos: é um capital adquirido em momentos anteriores ao momento atual da empresa e ainda não foi distribuído aos acionistas e o custo e risco desse capital é semelhante ao do capital próprio.

Essas fontes de financiamento ainda podem ser vistas do ponto de vista estrangeiro ou nacional, dependendo de onde está a empresa e onde está o seu investidor ou fonte de financiamento.

A empresa ainda pode escolher mais de uma fonte de financiamento e isso será chamado de Estrutura de Capital.

A Estrutura de Capital não será abordada nesse projeto, uma vez que todo o investimento será feito pelos sócios utilizando o capital próprio, portanto não se viu a necessidade de abordar esse assunto.

## 8.7 PROJEÇÕES

Para Dicio (2021), projeção é um cálculo por antecipação, estimam-se os valores futuros baseados nas informações que se tem a disposição no momento em que essa projeção é feita. Essas projeções tem por objetivo representar o crescimento da URSO M.M.A. nos mais variados aspectos.

Todo o crescimento da URSO M.M.A. foi estabelecido a partir do número de alunos. Esse número de alunos foi estabelecido de acordo com um crescimento médio no número de alunos novos de aproximadamente 36 alunos por mês durante todos os anos de operação, ocorrendo variações (tanto de entrada quanto de saída de novos alunos) de acordo com a sazonalidade explicada na Figura 6 no Capítulo de Planejamento de Capacidade, nos meses de Dezembro e Junho estabeleceu-se uma perda de 10% dos alunos totais, nos meses de Janeiro e Julho usou-se 30% de diminuição do número de alunos até o ano de 2026, onde imagina-se que a empresa

tenha atingido um *Know How* e que a partir desse ano a perda de alunos caia para 20% nos meses de Janeiro e Julho, para os meses de Dezembro e Janeiro manteve-se os 10% de queda na quantidade de alunos totais, enquanto para os outros meses foi utilizado uma média de 5% na perda de alunos mensais.

Na Tabela 24 tem-se o crescimento do número de alunos em relação a sua capacidade total, iniciando no primeiro ano de atividade (2022) e terminando em 2030 que seria o nono ano de atividade. O número máximo atingido nos períodos em questão ocorreu no ano de 2029 e foi de 444 alunos e manteve-se estável no ano seguinte.

Tabela 24 - Crescimento Anual em número de Alunos

Alunos Por Modalidade / Ano	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	% de cada modalidade
Capoeira	6	11	13	15	16	18	20	22	22	5%
Jiu-Jitsu	32	58	70	77	83	92	104	113	113	25%
Muay Thai	35	66	79	87	94	104	117	127	127	29%
Boxe	10	19	22	25	26	29	33	36	36	8%
Judô	6	11	13	15	16	18	20	22	22	5%
M.M.A.	14	26	31	34	37	41	46	50	50	11%
Treino Funcional	10	19	22	25	26	29	33	36	36	8%
Pacote 2 Turmas	5	9	11	12	13	14	16	18	18	4%
Aula Particular	6	11	13	15	16	18	20	22	22	5%
Evento Mensal	30	30	30	30	30	30	30	30	30	9%
<b>Total de Alunos</b>	<b>123</b>	<b>230</b>	<b>277</b>	<b>303</b>	<b>326</b>	<b>363</b>	<b>409</b>	<b>444</b>	<b>444</b>	<b>100%</b>
Capacidade de Alunos	504	504	504	504	504	504	504	504	504	
% da capacidade	25%	46%	55%	61%	65%	72%	82%	89%	88%	

Fonte: Elaboração Própria

Conforme Tabela 24, a maioria alunos está concentrada nas modalidades de Jiu-Jitsu e Muay Thai, compreendendo 25% e 29% da totalidade dos alunos, respectivamente, essas duas modalidades representam 54% do alunos totais da Academia URSO M.M.A. Ainda conforme a Tabela 22, foi projetado que a academia inicie suas atividades com média de atendimento de 25% da sua capacidade produtividade, atingindo 60% da capacidade total de alunos depois de 5 anos de atividade, e 88% quando atingir 9 anos de atividades.

Na Tabela 25 tem a projeção do crescimento anual de alunos em porcentagem e quanto cada modalidade de arte marcial representa para esse crescimento anual (de 2022 a 2030).

Tabela 25 - Tabela CAGR Crescimento de Alunos

Crescimento aluno/modalidade	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	CAGR (8 anos)
Capoeira	-	85,9%	21,2%	10,0%	7,4%	11,1%	13,3%	8,4%	0,0%	7,7%
Jiu-Jitsu	-	84,5%	20,5%	9,3%	7,7%	11,2%	12,8%	8,6%	0,0%	7,5%
Muay Thai	-	86,3%	20,6%	9,5%	7,6%	11,0%	12,9%	8,5%	0,0%	7,5%
Boxe	-	87,4%	20,2%	9,7%	6,8%	12,1%	12,8%	8,3%	0,0%	7,5%
Judô	-	85,9%	21,2%	10,0%	7,4%	11,1%	13,3%	8,4%	0,0%	7,7%
M.M.A.	-	86,8%	20,5%	9,0%	8,3%	10,6%	12,8%	8,3%	0,0%	7,5%
Treino Funcional	-	87,4%	20,2%	9,7%	6,8%	12,1%	12,8%	8,3%	0,0%	7,5%
Pacote 2 Turmas	-	86,4%	20,9%	9,0%	9,0%	9,5%	12,1%	9,3%	0,0%	7,6%
Aula Particular	-	85,9%	21,2%	10,0%	7,4%	11,1%	13,3%	8,4%	0,0%	7,7%
Evento Mensal	-	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total de Alunos	-	86,0%	20,6%	9,5%	7,6%	11,1%	12,9%	8,5%	0,0%	7,5%

Fonte: Elaboração Própria

Em relação ao crescimento dos alunos em cada modalidade, é possível observar na Tabela 25 que o crescimento estimado anual resultou em um crescimento composto anual (CAGR) próximo de 7,5% ao ano. Este crescimento se concentra nos primeiros 3 anos de atividades da academia, quando a capacidade produtiva sai de 25% para 55% (conforme a Tabela 21), seguido de um crescimento abaixo de 10% nos próximos anos, com exceção dos anos 6 e 7, onde há um crescimento de 11,1% e 12,9% respectivamente, a empresa atinge sua maturidade no oitavo e se mantém estável durante o nono ano com nenhuma variação em seu crescimento.

A Tabela 26 representa a Receita Bruta Total Anual (ano 1 ao ano 8), nela temos a participação de cada receita separadamente, podemos ver que a Receita da Venda dos Produtos do Café (R\$118.135,94) e da Loja (R\$114.043,18) são as principais fontes de Receita no primeiro ano, as artes marciais que tem maior representatividade na Receita total nesse primeiro ano são o Muay Thai (R\$52.807,50) e o Jiu-Jitsu (R\$47.570,00). Nos anos seguintes, a venda de produtos do Café cresce até atingir R\$844.178,46 no oitavo ano, sendo muito superior a Receita do Muay Thai (R\$256.369,83) que é a segunda maior Receita do ano 8.

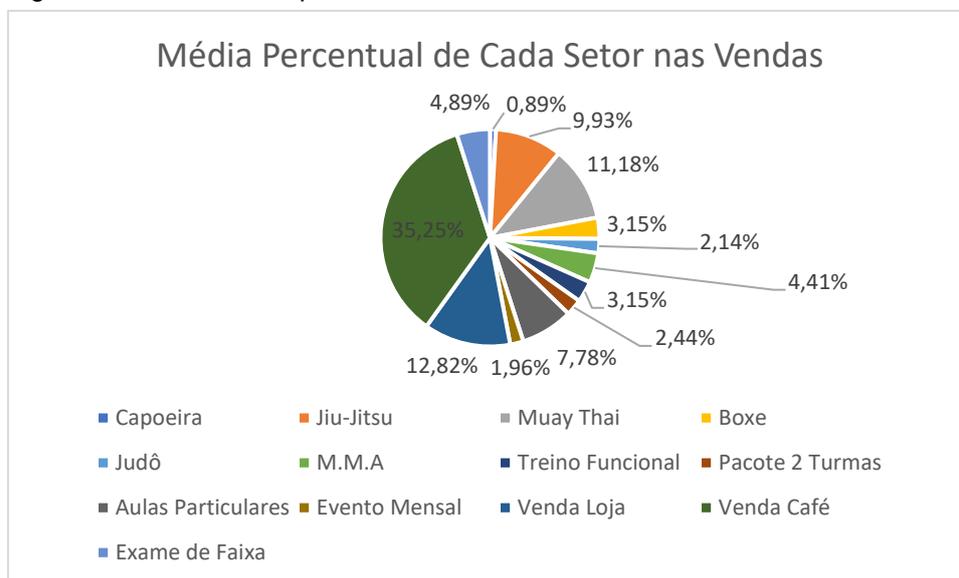
Tabela 26 - Receita Bruta Total

Receita Bruta	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8
Capoeira (R\$)	4.180,00	8.236,80	10.383,36	11.878,56	13.266,20	15.329,83	18.068,76	20.370,62
Jiu-Jitsu	47.570,00	92.952,60	116.528,88	132.520,23	148.411,18	171.566,31	201.337,56	227.343,66
Muay Thai	52.807,50	104.754,00	131.422,51	149.730,65	167.503,27	193.438,69	227.150,07	256.369,83
Boxe	14.912,50	29.569,80	36.958,27	42.165,53	46.835,29	54.603,38	64.047,29	72.145,96
Judô	10.055,00	19.905,60	25.093,12	28.706,53	32.059,97	37.047,08	43.666,16	49.229,01
M.M.A. (R\$)	20.912,50	41.371,20	51.851,90	58.802,27	66.225,69	76.165,51	89.375,81	100.668,78
Treino Funcional	14.912,50	29.569,80	36.958,27	42.165,53	46.835,29	54.603,38	64.047,29	72.145,96
Pacote 2 Turmas Aulas Particulares	11.620,00	22.880,00	28.770,56	32.621,06	36.967,53	42.096,19	49.094,38	55.795,51
Evento Mensal	37.275,00	72.072,00	90.854,40	103.937,43	116.079,22	134.135,98	158.101,61	178.242,96
Venda Mensal	21.600,00	22.464,00	23.362,56	24.297,06	25.268,94	26.279,70	27.330,89	28.424,13
Venda Loja	114.043,18	140.347,53	163.295,21	148.860,07	187.815,94	194.418,68	203.629,76	203.996,09
Venda Café	118.135,94	317.419,38	432.812,38	492.214,12	551.875,29	637.185,84	747.771,91	844.178,46
Exame de Faixa	26.767,26	51.008,04	55.745,10	65.499,52	69.571,53	85.048,80	91.486,30	109.674,51
<b>Total</b>	<b>494.791,38</b>	<b>952.550,74</b>	<b>1.204.036,53</b>	<b>1.333.398,55</b>	<b>1.508.715,35</b>	<b>1.721.919,37</b>	<b>1.985.107,77</b>	<b>2.218.585,48</b>

Fonte: Elaboração Própria

A Figura 16 tem por objetivo apresentar graficamente a representatividade que cada Receita tem na Receita na Receita Total.

Figura 19 - Gráfico de representatividade na Receita Total



Fonte: Elaboração Própria

Conforme a Figura 16, o gráfico traz a composição percentual média da Receita Bruta Total de todos os anos, os dados mais relevantes são a participação do Café representando 35,25% do total da Receita, a Loja representando 12,82%, O Muay Thai representando 11,18%, o Jiu-Jitsu representando 9,93%, esses itens somados

representam 69,18% do total da Receita, as Aulas Particulares tem uma participação de 7% enquanto nenhum dos outros componentes da Receita Bruta chegam a 5% de representatividade. Portanto a URSO MMA deve focar seus principais recursos nas Áreas do Café, Loja, Muay Thai e Jiu-Jitsu.

## 8.8 ANÁLISE VIABILIDADE

Segundo a Suno (2018), a análise de viabilidade financeira e econômica são necessárias antes de qualquer projeto para saber se é viável a partir dos dois pontos de vista (econômico e financeiro) e para a realização dessa avaliação é necessário um amplo e variado estudo, além de considerar um grande número de informações.

**Viabilidade Financeira:** relaciona o capital inicial e os custos para a continuidade do projeto com os possíveis rendimentos que serão gerados ao longo da vida desse empreendimento, ou investimento. A viabilidade está na possibilidade de as receitas serem constantemente maiores que os custos e que isso se mantenha de maneira sustentável ao longo do tempo.

**Viabilidade Econômica:** analisa as possibilidades de ganho em relação ao que está acontecendo no mercado e a outras empresas, não analisa apenas a empresa e os valores que podem ser gerados por ela, ou seja, avalia o risco e o retorno do investimento em questão e compara com seus semelhantes para saber da atratividade de sua rentabilidade.

Para saber da viabilidade, ou não, do projeto são utilizados os índices de Payback, Payback Descontado VPL, TIR.

### 8.8.1 Payback

Para Cherobim (2016), o Payback serve para determinar quando o investidor irá recuperar o investimento realizado em determinada empresa ou projeto, ele é medido em anos, ou seja, o payback é o número de anos que demorará para aquele que realizou o investimento receber o equivalente aquilo que investiu. Em regra,

quanto menor o tempo melhor será para o investidor. Existem dois tipos de Payback, o simples e o descontado, a diferença entre os dois Paybacks é que o Descontado considera o dinheiro no tempo através uma taxa de juros, enquanto o simples não considera nenhuma taxa ou desconto.

Formula do PAYBACK Simples:

**Payback em número de Meses = Investimento Inicial / Ganhos médios no Período**

Fórmula do PAYBACK Descontado:

$$PV = \frac{FV}{(1 + I)^n}$$

FV= Valor Futuro

PV=Valor Descontado

I= Taxa de Desconto

n= número de períodos

Para se estabelecer a Taxa de Desconto aplicada no Payback Descontado foi considerado como custo de capital livre de risco a taxa de 10% ao ano, somado a duas vezes o valor do prêmio de risco de mercado, considerando um risco de mercado de 6% ao ano e assim totalizando 22% ao ano. Considerou-se também, desde o primeiro ano de operação, 2022, até o ano de 2030, totalizando 9 anos de operação.

Na Tabela 22 tem os dois índices de Payback em anos, para o Payback Simples obtivemos um total de 3,33 anos, portanto o investimento inicial sem considerar a taxa de desconto será igualado a partir do 39º mês e 5,75 anos para o Payback Descontado, ou seja, irá demorar aproximadamente 69 meses para que o retorno e os investimentos iniciais sejam igualados se considerarmos a taxa de desconto.

Tabela 27 - Payback

<b>Índice</b>	<b>Valor</b>
Payback Normal em anos	3,33
Taxa de desconto	22%
Payback descontado em anos	5,75

Fonte: Elaboração Própria

Ao analisar a Tabela 26 pode-se observar que o Payback Descontado (5,75 anos) é quase duas vezes maior que o Payback Normal (3,33 anos), isso demonstra a grande influência da taxa de desconto em relação ao Payback. Se os dois índices de PAYBACK (Simples e Descontado) forem comparados, o Payback apresentado no Simples parece muito mais atrativo, uma vez que não representa o dinheiro no tempo, tem-se ainda que o Payback Simples dá a sensação de menor de risco, pois apresenta um retorno de investimento muito mais rápido, ao passo que o Payback Descontado apresenta um prazo maior e, portanto, apresenta a possibilidade de um risco maior.

### 8.8.2 VPL – Valor Presente Líquido

Para Cherobim (2016), Valor Presente Líquido é uma técnica que leva em conta o fluxo de caixa descontado da empresa, é o valor que o fluxo de caixa operacional tem no presente, descontando-se o custo de capital da empresa. Se o valor do Índice não for negativo, o investimento é recomendado.

Figura 20 - VPL

$$VPL = \sum_{j=1}^n \frac{FC_j}{(1 + TMA)^j} - Investimento\ Inicial$$

Fonte: Dicionário Financeiro (2021)

VPL=Valor Presente Líquido

FC = Fluxo de Caixa

TMA= Taxa Mínima de Atratividade

j = Período de cada Fluxo de Caixa

A Tabela 28 apresenta o VPL (Valor Presente Líquido) do investimento na URSO MMA, esse índice, se igual ou maior que zero, indica a viabilidade do investimento, se negativo (menor que zero) considera-se descartar o projeto.

Tabela 28 - VPL

<b>Premissa</b>	<b>Valor</b>
Valor Presente	R\$365.824,55
Investimento Inicial	- 272.334,10
<b>VPL</b>	<b>R\$ 93.490,45</b>

Fonte: Elaboração Própria

Na Tabela 28 tem-se um VPL de R\$ 93.490,45 que representa a viabilidade do negócio ao longo do período analisado.

### 8.8.3 TIR – Taxa Interna de Retorno

Para Cherobim (2016), é chamada de Taxa Interna de Retorno porque pauta-se apenas nos fluxos de caixa do projeto, não depende de taxas oferecidas pelo mercado (externas), a taxa é obtida igualando-se o fluxo de caixa de entrada ao fluxo de caixa de saída.

Figura 21 - TIR

$$\sum_{i=1}^n \frac{FC_i}{(1 + TIR)^i} - \text{Investimento inicial} = 0$$

Fonte: Dicionário Financeiro (2021)

FC= Fluxo de Caixa

i= Período de Cada Investimento

n= Período Final de Investimento

Na Tabela 29 está representado o Índice chamado de TIR que significa Taxa Interna de Retorno, para o projeto ser considerado viável, esse índice deve ser maior que a Taxa Mínima de Atratividade.

Tabela 29 - TIR

<b>Índice</b>	<b>Valor</b>
TIR a.m.	2,01%
TIR a.a.	26,93%

Fonte: Elaboração Própria

A Tabela 29 apresenta um TIR mensal de 2,01% e um TIR Anual de 26,93%, ao passo que a Mínima de Atratividade considerada nessa comparação é de 22% ao ano, portanto a TIR indica que o investimento será de 4,93% ao ano acima do retorno esperado. Portanto a TIR indica o investimento na Academia URSO M.M.A. é atrativo.

## 9 CONCLUSÃO

Ao analisar o setor de academias de artes marciais notou-se que os players atuais estão estabilizados e confortáveis no mercado e que seus investimentos em Marketing e outros pontos mantêm-se em níveis moderados, abrindo assim uma possibilidade para novos entrantes. Apesar disso, os novos entrantes tem certa dificuldade para entrar no mercado por causa do investimento inicial. Nesse caso a URSO M.M.A. poderia explorar o atendimento ao cliente no sentido de proporcionar experiências mais profundas como a parte do bem estar e da filosofia das artes marciais.

No modelo proposto notou-se que as artes marciais que mais trariam receitas seriam Muay Thai e Jiu-Jitsu, pode-se verificar também, que o espaço Café poderá ser o maior responsável pela receita dessa empresa, segundo esse estudo, o Café representa em média 35% da Receita Total.

Para a análise da viabilidade da URSO M.M.A. foram considerados as projeções da Demonstração de Resultado, Receita Total, o crescimento pautado no número de alunos de todos os anos. Segundo os índices de Viabilidade analisados (VPL, TIR, PAYBACK e PAYBACK DESCONTADO) a empresa deve ser considerada como sendo um projeto viável pois todos os índices estavam acima das condições mínimas consideradas para qualquer projeto, o Payback descontado de 5,75 anos considerando uma Taxa de 22% pode ser considerado um bom tempo para reaver o seu investimento, o VPL de R\$ 93.490,45 (acima do Investimento Inicial que representa um investimento altamente atrativo) e uma TIR anual de 26% que representa 4% acima da taxa da TMA estipulada. O projeto nessas condições, ou em condições semelhantes, apresentam bons sinais em relação a sua viabilidade financeira.

## REFERÊNCIAS

BEM PARANÁ. **Setor Fitness Projeta Crescimento de 15% ao ano**. Disponível em: <https://www.bemparana.com.br/noticia/setor-de-fitness-projeta-crescimento-de-15-ao-ano-259746#.X3xq6IKSIPZ>. Acesso em: 30 out. 2020.

CARVALHO, Lilian S. P. *Administração Estratégica*. São Paulo: Editora Senac, 2017  
Disponível em:  
<https://www.bibliotecadigitalisenac.com.br/?from=busca%3FcontentInfo%3D369%26term%3DLilian#/legacy/epub/369>. Acesso em: 03 mar. 2021

CHEROBIM, Ana Paula M. S.; LEMES JÚNIOR, Antonio Barbosa; RIGO, Claudia Miessa. **Administração Financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. 4. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

CHIAVENATO, I. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: Como Incrementar Talentos na Empresa**. São Paulo: Editora Manole, 2016.  
Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520450345/>.  
Acesso em: 05 jun 2021.

COBRA, Marcos; URDAN, André Torres. **Marketing Básico**. 5ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2017. Disponível em:  
<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597010572/>>. Acesso em: 03 nov. 2020.

CONFED. **Mercado de Academias Fitness Movimenta mais US\$ 2,5 bi**.  
Disponível em:  
<https://www.confef.org.br/confef/comunicacao/clipping/854/MERCADO-DE-ACADEMIAS-E-FITNESS-MOVIMENTA-MAIS-DE-US-25-BI> . Acesso em: 23 out. 2020.

DICIO. *Projeção*. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/projecao/> Acesso: 08 jul. 2021.

DICIONÁRIO FINANCEIRO. **Valor Presente Líquido**. Disponível em:  
<https://www.dicionariofinanceiro.com/valor-presente-liquido/>. Acesso em: 21 out.  
2020.

EDMIR, K. **Gestão de Marketing 4.0 - Casos, Modelos e Ferramentas**. São Paulo:  
Grupo GEN, 2019. Disponível em:  
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597022889/>. Acesso em: 19  
nov. 2020.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços**.  
Porto Alegre: Grupo A, 2014. Disponível em:  
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580553291/>. Acesso em: 13  
Jun 2021

GAZETA DO POVO. **No extremo da riqueza e da pobreza**. Disponível em:  
<https://www.gazetadopovo.com.br/vida-e-cidadania/no-extremo-da-riqueza-e-da-pobreza-9fegnn8zhdq079p9bg8tooz0u/>. Acesso em 22 nov. 2020.

HASTINGS, David F. **Análise Financeira de Projetos de Investimento de Capital**.  
São Paulo: Editora Saraiva, 2013.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12<sup>o</sup> Edição.  
São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MAGALHÃES CASADO, Johny H. et al. **Administração do Capital de Giro**. Porto  
Alegre: Grupo A, 2020. Disponível em: <https://loja.grupoa.com.br/eb-ead-administracao-capital-giro9786556900445-p1011363>. Acesso em: 25 maio 2021.

MARTINS, R.H.; DE, N.R.G. **Administração da Produção**. Porto Alegre: Grupo A,  
2016. Disponível em:  
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788569726654/>. Acesso em: 14  
jun. 2021

NAKAGAWA, M. **Plano de Negócio: Teoria Geral**. São Paulo: Editora Manole,  
2011. Disponível em:  
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520441916/>. Acesso em: 04  
jun. 2021.

OLIVEIRA JUNIOR, Lafaiete Luiz. et al. **Metodologia das lutas**. Porto Alegre: Grupo A, 2018. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595028845/>. Acesso em: 06 de out. de 2020.

REIS, Tiago. **Por que fazer análise viabilidade é tão importante**. Disponível em:

<https://www.sunoo.com.br/artigos/analise-de-viabilidade/>. Acesso em: 04 jun. 2021.

ROSSI, Luciana. **Nutrição em Academias: Do Fitness ao Wellness**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2013. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-412-0302-9/>. Acesso em: 24 de outubro de 2020.

SEBRAE. **Missão, Visão e Valores**. Disponível em:

[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME\\_Missao-Visao-Valores.PDF](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Missao-Visao-Valores.PDF). Acesso em 05 nov. 2020.

TERRA. Os benefícios das artes marciais. Disponível em:

<https://www.terra.com.br/noticias/os-beneficios-das-artes-marciais-para-a-saude,022fe41c38fc56c3f6a9f6140efa90e05761szvx.html>. Acesso em: 22 jun. de 2021

URDAN, André Torres; URDAN, Flávio Torres. **Gestão do composto de marketing**, 2ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2012. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522483778/>. Acesso em: 14 jul 2021

VOCÊ S/A. **Onda Fitness Movimenta US 2 bi no brasil e só cresce**. Disponível

em: <https://vocesa.abril.com.br/mercado-vagas/onda-fitness-movimenta-us2-bi-no-brasil-e-so-cresce-veja-como-aproveitar/>. Acesso em: 27 set. 2020.

WANOWSCHEK, Luana Yara Miolo de Oliveira; OLIVEIRA, Pablo Rodrigo Bes; SAWITZKI, Andrea B. **Gestão de pessoas**. Porto Alegre: Grupo A, 2018.