



**PLANO DE NEGÓCIO:  
Academia Geração Saúde**

**BELO HORIZONTE  
2016**

**ARTHUR DE PAIVA MACHADO  
JOÃO PAULO SILVA BARBATO**

**PLANO DE NEGÓCIO:  
Academia Geração Saúde**

Trabalho apresentado à disciplina Elaboração de Projetos do Curso de Administração da FAMIG – Faculdade Minas Gerais como requisito parcial para obtenção de nota e conclusão do curso de Administração.

Orientador(a): Maximiliano Francisco de Oliveira  
Co- orientador(a): Mariana Pessoa Mascarenhas

**BELO HORIZONTE  
2016**

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ACAD – Associação Brasileira de Academias

ART – Artigo

AV – Avenida

BSC - Balanced Scorecard

CEP – Código de Endereçamento Postal

CLT – Código das Leis Trabalhistas

COFINS – Contribuição para Financiamento da Seguridade Social

CREF – Conselho Regional de Educação Física

CSLL – Contribuição Social sobre o Lucro Líquido

DRE- Demonstração de resultado do exercício

EPP – Empresa de Pequeno Porte

ERP – Planejamento de Recursos Empresarias

FAMIG – Faculdade Minas Gerais

FGTS - Fundo de Garantia do Tempo de Serviço

H – Horas

IC – Intervalo de Confiança

ICMS – Imposto Sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e Sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual Intermunicipal de comunicação

INSS - Instituto Nacional do Seguro Social

IPTU – Imposto Predial e Território Urbano

IRRF – Imposto de Renda Retido da Fonte

JUCEMG – Junta Comercial do Estado de Minas Gerais

LNT – Levantamento de Necessidade de Treinamento

LTDA – Limitada

Km – Quilômetros

M<sup>2</sup> – Metros ao quadrado

MC -- Margem de Contribuição

MG – Minas Gerais

Nº – Número

PE – Ponto de Equilíbrio

PEPS – Primeiro a Entrar, Primeiro a Sair

PIS – Programa de Integração Social

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

PNRS – Política Nacional de Resíduos Sólidos

RH – Recursos Humanos

ROI – Return On Investment (Retorno Sobre o Investimento)

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SIM – Sistema de Informação de *Marketing*

SWOT–*Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças)

TI – Tecnologia da Informação

TIR- Taxa interna de retorno

UEPS – Último a entrar, Primeiro a Sair

VPL- Valor presente líquido

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organograma da Geração Saúde .....	34
Figura 2: Fluxograma por processo – Avaliação Física .....	35
Figura 3: Layout .....	71
Figura 4: Fluxograma do processo logístico .....	80

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Principais Fornecedores .....	73
Tabela 2: Lista de Materiais.....	83

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Sócios.....	14
Quadro 2: Recursos .....	15
Quadro 3: Análise SWOT .....	22
Quadro 4: Preços dos Concorrentes .....	43
Quadro 5: Média Geral por modalidades entre os concorrentes. ....	45
Quadro 6: Pesquisa de Cargos e Salários .....	48
Quadro 7: Profissionais da Academia Nova Geração .....	50
Quadro 8: Modalidade de Recrutamento.....	50
Quadro 9: Modalidade de Seleção .....	51
Quadro 10: Resumo Modalidade de Recrutamento e Seleção .....	51
Quadro 11: Grupos x Competências .....	54
Quadro 12: Avaliadores responsáveis por grupo.....	55
Quadro 13: Investimentos Iniciais.....	59
Quadro 14: Fluxo de caixa.....	60
Quadro 15: Análise das Informações .....	64
Quadro 16: Plano de Ação .....	68
Quadro 17: Produtividade.....	70
Quadro 18: Receita por Modalidade.....	70
Quadro 19: Previsão de Receita por Mês.....	70
Quadro 20: Materiais de Escritório .....	75
Quadro 21: Materiais de limpeza .....	75
Quadro 22: Patrimônios Vestiários .....	76
Quadro 23: Patrimônios da Academia.....	81
Quadro 24: Ponto de Equilíbrio Contábil .....	90
Quadro 25: Ponto de Equilíbrio Financeiro.....	90
Quadro 26: Ponto de Equilíbrio Econômico.....	91

## SUMÁRIO

1-SUMÁRIO EXECUTIVO.....	12
1.1 Conceito do Negócio .....	12
1.2 Principais pontos do Plano de Negócio.....	12
1.3 Dados dos Empreendedores, experiência profissional e atribuições.....	13
1.4 Dados do Empreendimento.....	13
1.5 Visão .....	14
1.6 Missão.....	14
1.7 Forma Jurídica.....	14
1.8 Enquadramento Tributário.....	14
1.9 Capital Social.....	14
1.10 Fonte de Recursos .....	15
2- ANÁLISE DO CENÁRIO/MACRO AMBIENTE.....	16
2.1 Identificação de oportunidades do mercado.....	16
2.2 Análise do Segmento Econômico do Negócio .....	16
2.3 Descrição dos Indicadores macroeconômicos.....	17
2.3.1 Ambiente Econômico .....	17
2.3.2 Ambiente Tecnológico.....	17
2.3.3 Ambiente Político-Legal .....	18
2.3.4 Ambiente Sócio-Cultural .....	18
2.4 Oportunidades e ameaças do negócio em relação ao macro ambiente em que está inserido.....	19
2.4.1 Matriz SWOT.....	19
2.4.2 Análise do Ambiente Externa – Oportunidades e Ameaças.....	19
2.4.3 Análise do Ambiente Interno – Forças e Fraquezas .....	20
3-ASPECTOS LEGAIS.....	23
3.1 Definição do ramo de atividade do Negócio .....	23
3.2 Definição do regime Jurídico e Enquadramento tributário .....	23
3.3 Contrato Social.....	23
3.4 Riscos ambientais relacionados ao negócio.....	24
4- ESTRUTURA GERENCIAL.....	25
4.1 Definição do Plano de Contas .....	25
5- ANÁLISE DO MICRO AMBIENTE .....	31
5.1 Análises das curvas demandam.....	32

5.2 Análise das curvas de necessidades de produção .....	32
5.3 Análises do custo de oportunidade .....	33
5.4 Estrutura de mercado.....	33
6- ESTRUTURA OPERACIONAL.....	34
6.1 Estrutura organizacional do negócio.....	34
6.2 Processos internos e representação por fluxograma.....	35
6.3 Missão, Visão, Valores e políticas do negócio .....	35
6.3.1 Visão .....	35
6.3.2 Missão .....	36
6.3.3 Valores.....	36
6.3.4 Objetivos.....	36
6.4 Modelo de liderança .....	37
6.5 Programas de QVT .....	38
6.6 Modelo Motivacional.....	39
6.7 Programa de Responsabilidade Social .....	40
7- PLANO MERCADOLÓGICO.....	41
7.1 Público Alvo .....	41
7.2 Principais produtos e serviços .....	41
7.3 Estratégia de Preço .....	43
7.4 Estratégia de comunicação e promoção .....	43
7.5 Distribuição e venda .....	44
7.6 Programas de Vendas.....	44
7.7 Previsão de Demanda.....	44
8- PLANO DE PESSOAL .....	46
8.1 Cargos .....	46
8.2 Salários.....	47
8.3 Plano de carreira.....	48
8.4 Encargos sociais incidentes .....	48
8.5 Formas de Recrutamento.....	49
8.5.1 Técnicas de Recrutamento .....	50
8.6 Seleção de Pessoal .....	51
8.7 Programa de Avaliação de Desempenho .....	52
8.7.1 Método de Avaliação.....	53
8.8 Programa de Treinamento e Desenvolvimento de pessoal .....	55
9- PLANO FINANCEIRO .....	59

9.1 Investimento inicial.....	59
9.2 Capital de Giro.....	59
9.3 Projeção de vendas.....	60
9.4 Fluxo de caixa.....	60
9.5 Orçamentos.....	60
9.6 Demonstrativo do resultado do exercício (DRE).....	61
9.7 Projeção tributária.....	61
9.8 Análise de Investimentos (VPL e TIR).....	61
10- PLANO ESTRATÉGICO.....	62
10.1 SIM - Sistemas Integrado de Marketing.....	62
10.1.1 Sistema de Registros Interno.....	62
10.1.2 Sistema de Inteligência de Marketing.....	63
10.1.3 Pesquisa de Marketing.....	64
10.1.4 Análise de Dados/Informações do SIM.....	64
10.2 Estratégias de Posicionamento de Mercado.....	65
10.3 Estratégias de Balanced Scorecard.....	65
10.3.2 Promoções de fidelização de clientes.....	66
10.3.3 Caixa de sugestões.....	67
11 - PLANO DE PRODUÇÃO E DISTRIBUIÇÃO.....	69
11.1 Estrutura, sistemas e características de produção.....	69
11.2 Planejamento e controle da produção.....	69
11.3 Layout.....	70
11.3.1 Recepção.....	72
11.3.2 Vestiários.....	72
11.3.3 Sala de Musculação.....	72
11.3.4 Sala para Atividades Anaeróbicas.....	72
11.3.5 Horário de Atendimento.....	72
11.4 Fornecedores.....	73
11.5 Processo de recebimento e controle de materiais.....	74
11.6 Indicadores de estoques (segurança, médio e máximo).....	76
11.7 Ferramentas de TI aplicáveis ao processo de planejamento e controle da logística e produção.....	77
11.8 O fluxograma do processo logístico.....	78
11.9 Recursos patrimoniais e formas de controle do patrimônio (inventário).....	81
11.10 Programas de logística reversa, logística verde, marketing verde e sustentabilidade.....	82

11.11 Processo de atendimento ao cliente e as ferramentas de atendimento.....	83
11.11.1 Eficácia no serviço prestado.....	85
12 – PROJEÇÕES DE CUSTOS E FORMAÇÕES DE PREÇO.....	86
12.1 Gastos pré-operacionais.....	86
12.1.1 Despesas pré-operacionais.....	86
12.1.2 Investimentos.....	86
12.2 Despesas.....	86
12.2.1 Despesas fixas.....	87
12.2.2 Despesas variáveis.....	87
12.4 Método de rateio dos custos.....	87
12.5 Sistema de custeio de estoque (PEPS/ UEPS e estoque médio).....	88
12.6 Custo do produto ou serviço.....	88
12.7 Preço de venda.....	88
12.8 Margem de contribuição.....	89
12.9.1 Ponto de equilíbrio Contábil.....	90
12.9.2 Ponto de equilíbrio Financeiro.....	90
12.9.3 Ponto de equilíbrio Econômico.....	91
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	92
REFERÊNCIAS.....	93
APÊNDICES.....	97
APÊNDICE A – Contrato Social.....	97
APÊNDICE B – Previsão de vendas Ano 1.....	102
APÊNDICE C – Previsão de vendas Ano 2.....	103
APÊNDICE D – Previsão de vendas Ano 3.....	104
APÊNDICE E – Fluxo de caixas.....	105
APÊNDICE F – Simples Nacional.....	106
APÊNDICE G – Valor Presente Líquido (VPL).....	107
APÊNDICE H – Taxa Interna de Retorno (TIR).....	108
APÊNDICE I – Investimentos.....	109
APÊNDICES J – Custos fixos.....	110
APÊNDICES K – Despesas pré-operacionais.....	111
APÊNDICES L – Folha de pagamento.....	111
APÊNDICES M – Depreciação.....	112

## **1-SUMÁRIO EXECUTIVO**

### **1.1 Conceito do Negócio**

O Plano de Negócio consiste em um documento onde são detalhadas todas as fases e ações necessárias para dar início a um novo empreendimento. Dornelas (2008) cita que o Plano de Negócio é a parte fundamental do processo de empreender, pois a sua função principal é de prover uma ferramenta de gestão para o planejamento e de desenvolvimento do negócio.

A elaboração deste plano de negócios tem por objetivo oferecer apoio necessário para abertura do negócio em questão, Academia de Ginástica a partir do estudo prévio do mercado das academias, bem como o desenvolvimento de um plano de marketing, financeiro e operacional.

A academia Geração Saúde está direcionada a pessoas entre 13 e 80 anos que estão dispostas a ter um condicionamento físico, e que tem como meta a melhoria de corpo e saúde. A variedade de modalidades é significativa, pois facilita o aluno á praticar mais de um exercício em um mesmo período.

A Geração Saúde está localizada na Rua Erê nº 34, bairro Prado, Belo Horizonte - MG, vale ressaltar a importância da localização estratégica no bairro, onde há um grande número de pessoas trafegando. Além disso, o estabelecimento encontra-se na rua principal da avenida interligando acesso a faculdades e hospitais.

### **1.2 Principais pontos do Plano de Negócio**

O estudo apresentado descreve como foram realizados os objetivos propostos no projeto, onde a descrição eficiente do Plano de Negócios será desenvolvida o plano de *Marketing*, planos de Recursos Humanos, plano Logístico e por fim o plano Financeiro o principal por solucionar a hipótese do trabalho, que tem por essência dentre deste contexto provar por meio das projeções financeiras de rentabilidade se o negócio se torna viável ou não.

### **1.3 Dados dos Empreendedores, experiência profissional e atribuições**

Os sócios responsáveis possuem conhecimento em gestão de pessoas, finanças, *marketing* dentre outros, o que facilita todo o processo de contratação de profissionais, aquisição de equipamentos, estratégia de preço e promoções dos serviços prestados pela Geração Saúde .

O sócio Arthur será responsável pela gestão administrativa do negócio, ou seja, tem como papel principal o planejamento interno do estabelecimento, com isso resguardando de quaisquer imprevistos que possam ocorrer. Tem como atribuição a contratação de colaboradores, movimentações financeiras onde podemos citar o controle de caixa, acompanhamento dos lucros e emissão de relatórios as sócias.

A gestão comercial ficará a cargo do sócio João, onde serão responsáveis pela imagem da empresa, porém elas também estarão ligadas à área administrativa do negócio, uma vez que elas serão responsáveis por desenvolver relatórios emitidos pelo sócio. A elaboração do plano de *marketing* é de responsabilidade das sócias, assim fica à divulgação de promoções, folders, patrocínio e eventos, busca de parcerias com outras empresas, criação de eventos relacionados à data comemorativa, entre outros.

#### **Sócio 1**

Arthur de Paiva Machado

Endereço: Rua Eneida, N°230,Bairro Gloria,Belo Horizonte - MG

Telefone: (31)99139-1431

#### **Sócio 2**

João Paulo Silva Barbatto

Rua Afonso Abreu Silva, N° 60, Bairro Ipanema, Belo Horizonte- MG.

Telefone: (31)98833-4011

### **1.4 Dados do Empreendimento**

Localizada na região oeste de Belo Horizonte, próxima ao Hospital Felício Rocho, o empreendimento utiliza a denominação social de JA Academia de Ginástica LTDA, e

nome fantasia “Geração Saúde” com sede e foro na cidade de Belo Horizonte em Minas Gerais, à Rua Eré, 34, Bairro Prado, CEP: 30411-052 Belo Horizonte.

### 1.5 Visão

Ser reconhecida regionalmente, principalmente pelos resultados obtidos por nossos clientes.

### 1.6 Missão

Contribuir com hábitos de vida saudável e necessidades físicas, conscientizando-os sobre a importância de suas utilizações, assim suprir com êxito os nossos serviços para o bem estar dos nossos clientes.

### 1.7 Forma Jurídica

No que se refere à forma jurídica a Geração Saúde se apropria como Empresa de Pequeno Porte (EPP), sendo registrada em sociedade por cotas de responsabilidades limitada, sendo divididas pelos 2 sócios responsáveis. O registro da empresa será realizado na Junta Comercial do Estado de Minas Gerais – JUCEMG.

### 1.8 Enquadramento Tributário

O empreendimento se enquadra, em uma empresa optante pelo SIMPLES nacional, que é um regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos aplicável às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, previsto na Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006.

### 1.9 Capital Social

Quadro 1: Sócios

<b>Sócios</b>	<b>Valor R\$</b>	<b>%</b>
Arthur	150.000,00	50
João	150.000,00	50
<b>Total</b>	<b>300.000,00</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborado pelos Autores.

## 1.10 Fonte de Recursos

Quadro 2: Recursos

Origem de recursos	%	Valor R\$
Capital próprio	0	0
Capital de terceiros	100	300.000,00
Total	100	300.000,00

Fonte: Elaborado pelos Autores.

## **2- ANÁLISE DO CENÁRIO/MACRO AMBIENTE**

Toda organização opera em um ambiente mais abrangente que oferece ameaça e oportunidade que devem ser consideradas pelos tomadores de decisões dentro da empresa.

### **2.1 Identificação de oportunidades do mercado**

Pelo cenário nacional, existe uma demanda real para a prática de exercícios físicos, onde permite avaliar a possibilidade de apostar neste segmento que se apresenta como uma oportunidade de negócio para empresas que desejam abrir ou alavancar, oferecendo maior valor agregado dentro do ramo.

Segundo a ACAD o Brasil ocupa o 2º lugar no *ranking* mundial de academias, com 23.400 unidades em funcionamento. O resultado é um mercado muito fragmentado, sob constante pressão dos governos Federal, Estadual e Municipal para redução da informalidade. As fontes de financiamento de logo prazo são escassas. O mercado exige alto nível de profissionalismo, enquanto os profissionais do setor pressionam empregadores para formalização das relações de trabalho. Os modelos de negócio de baixo custo e preço despontam neste cenário, impactando as pequenas academias.

Com relação ao faturamento o setor de Fitness no Brasil cresce em ritmo acelerado desde 2007, com taxas acima de 13% ao ano. O número de clientes praticamente dobrou em 4 anos, ultrapassando os 7 milhões de brasileiros matriculados em uma academia – o 6º maior público no *ranking* mundial. O faturamento do setor foi superior aos US\$ 2 bilhões e já somos o 10º maior mercado do mundo.

### **2.2 Análise do Segmento Econômico do Negócio**

Em apenas cinco anos, o número de academias no Brasil teve um crescimento de 133%, segundo levantamento feito pelo Sebrae. "Há dois fatores para esse aumento no volume de academias. O primeiro deles é a busca por uma melhor qualidade de vida, mais saudável. E o segundo é o aumento de renda. Essa união gerou muitas oportunidades", afirma Luiz Barretto, presidente do Sebrae.

## **2.3 Descrição dos Indicadores macroeconômicos**

O macro ambiente da empresa é o lugar onde ela deve iniciar suas buscas por oportunidades e possíveis ameaças. Consiste em todos os atos e forças, que afetam as operações e o desempenho da empresa. As empresas precisam entender as tendências que caracterizam o ambiente atual (KOTLER, 1994, p. 158).

O mercado existe em um macro ambiente mais amplo, com forças que geram oportunidades e ameaças para as empresas. Essas forças são consideradas incontrolláveis, devendo a empresa entendê-las para então reagir da maneira mais adequada. De um modo geral o macro ambiente é composto pelas forças: ambiente econômico, tecnológico, político-legal e sócio-cultural.

### **2.3.1 Ambiente Econômico**

No fitness, assim como em todo segmento, os empresários brasileiros notaram que o seu concorrente não é mais o “vizinho”, e pode colocar seu negócio em risco se não for devidamente preparado para enfrentar a onda da globalização da economia. O número de pessoas que compram serviços de academias é significativo, porém, a rotatividade é alta, em geral um mês.

Apesar do bom desempenho, o segmento de academias encontra algumas dificuldades em manter seu faturamento estável em função da sazonalidade, pois em determinadas épocas, como no inverno, a procura pelos serviços diminui. Para evitar a rotatividade e os períodos de baixa, a academia Geração Saúde adotou uma gestão baseada em “combos” de serviços, onde o cliente adquire mais de um serviço por determinado período, a um preço menor do que se os adquirisse separadamente.

### **2.3.2 Ambiente Tecnológico**

A tecnologia vem avançando todos os dias, sempre inovando e lançando novos produtos. Como diversos setores da atividade econômica do país, as empresas de comércio e serviços vêm passando por diversos processos de modernização, buscando oferecer produtos e serviços de qualidade, rapidez e preços acessíveis.

Na área dos serviços, mais precisamente nas academias, a tecnologia tem papel importante, pois sempre está buscando novos equipamentos para auxiliar nas atividades físicas dos clientes.

A Geração Saúde conta com o auxílio de sistemas de informação que auxilia como transmissor de informação quando solicitadas. A academia dispõe de um circuito interno de TV, onde esta tecnologia é muito importante para a segurança dentro do empreendimento. Com este sistema, é possível monitorar pontos estratégicos, como a recepção e as salas onde se realizam os exercícios. Além disso, a Geração Saúde irá possuir uma ligação direta com a delegacia de polícia mais próxima, o que facilita o atendimento rápido em caso de alguma emergência.

### **2.3.3 Ambiente Político-Legal**

Este ambiente é constituído de lei, agências governamentais e grupos de pressão que influenciam e limitam várias organizações e indivíduos. “No ambiente político-legal os profissionais devem trabalhar respeitando as muitas leis que regulamentam as práticas de negócio em harmonia com os vários grupos de interesses especiais” (KOTLER E KELLER, 2005, p. 93).

Há uma legislação vigente que dispõe a regulamentação do profissional de Educação Física, a lei 9.696, e uma legislação que dispõe sobre a abertura de academias, a lei 10.361. É necessário realizar uma checagem e regularização do imóvel frente à Prefeitura Municipal, bem como ter em mãos alvará municipal e sanitário, por ser exigência da Vigilância Sanitária. Também se faz necessária a inscrição da academia e de seus instrutores no CREF (Conselho Regional de Educação Física), para que seja possível realizar as atividades.

### **2.3.4 Ambiente Sócio-Cultural**

As academias atualmente têm aprimorado seus serviços para além da musculação, pois a demanda aumentou com a necessidade do consumidor de buscar um corpo e vida saudável, curar problemas de saúde, apenas por estética ou por hobby. Devido a esse

avanço na maneira como o consumidor passou a enxergar seu próprio corpo, a Geração Saúde incorporou como objetivo aplicar a melhor modalidade de musculação.

## **2.4 Oportunidades e ameaças do negócio em relação ao macro ambiente em que está inserido.**

Para um bom desempenho no mercado é necessário que a empresa busque se adaptar aos diversos fatores envolvidos nos ambientes externo e interno. Sendo assim, cabe à mesma entender as implicações causadas e os impactos dentro do micro e macro ambiente, como será visto a seguir.

### **2.4.1 Matriz SWOT**

As análises foram realizadas no ambiente Interno e Externo da Academia Geração Saúde, onde o ambiente externo é composto pelas Oportunidades e Ameaças e o ambiente interno é composto pelas forças e fraquezas.

### **2.4.2 Análise do Ambiente Externa – Oportunidades e Ameaças**

Segundo Kotler (2012, p.87) “um importante propósito da análise ambiental é detectar novas oportunidades”. As oportunidades que existe são: a busca por uma melhor saúde, onde a conscientização da importância da atividade física é destacada cada vez mais pela mídia, médicos e nutricionista, uma vez que os exercícios são colocados em prática o usuário é prevenido de doenças; a diversificação de modalidades, com acompanhamento de nutricionista, fisioterapeuta e professores. Os profissionais envolvidos são de alta qualidade, bem como as instalações da academia. A academia vai estabelecer convênios com empresas e instituições, aumentando assim a sua lucratividade e a divulgação da mesma, considerando assim uma oportunidade.

As ameaças devem ser classificadas conforme seu grau de relevância e probabilidade de ocorrência, onde alguns desenvolvimentos do ambiente externo, a sazonalidade é considerada uma ameaça, pois á uma grande procura no verão onde as pessoas se sentem maior disposição para a prática de exercícios físicos, enquanto no inverno a procura cai podendo ocasionar problemas com o setor financeiro (há redução significativa no número de efetivos durante o período de abril a meados de setembro).

Uma possível ação para acabar com essa ameaça são as campanhas sazonais para academias, que tem como principal função, cativar os clientes para que eles permaneçam na academia e convidem seus familiares e amigos a se tornarem a se tornarem alunos.

Sucedera uma divulgação boca-a-boca do conteúdo da campanha. Ela deve ser feita pelos professores da academia. Esses profissionais podem vestir uma camiseta da campanha, o que deixaria os alunos curiosos. Uma alternativa séria o uso de serviço pela internet, com a contratação do serviço da listenx concede à academia a possibilidade de inserção de propaganda, pequenos spots com o conteúdo da campanha.

A falta de tempo é um dos motivos que as pessoas não procurem uma academia, outro motivo comum é a desculpa para quem não tem disposição para esse tipo de exercícios. A rotatividade de alunos é uma ameaça inerente à academia, pois existem diversos concorrentes na região. Com o avanço da medicina com relação ao conjunto de cirurgias de estéticas e tratamento a base de gel e cremes, que podem dar num curto prazo o resultado desejado, a procura pela academia vem diminuindo cada vez mais. Lembrando que nem sempre é recomendado para a saúde esses tipos de solução, pois acarreta diversos riscos à saúde.

A academia irá promover palestra ou minicurso sobre saúde em geral, com a participação do fisioterapeuta e os profissionais de educação física, com o intuito de falar sobre a importância da atividade física. Outra opção de ação são as aulas especiais, onde o aluno vai sair da rotina, como ginástica funcional, alongamento prolongado ou treinamento específico para abdômen.

### **2.4.3 Análise do Ambiente Interno – Forças e Fraquezas**

O ambiente interno é composto pelas forças e fraquezas, segundo Kotler (1998, p.87) “é necessário corrigir todas as fraquezas do negócio sem destacar suas forças. A grande questão é se o negócio deve ficar limitado a essas oportunidades em que possui as forças para explorar outras oportunidades melhores”. Ainda segundo Kotler as forças

referem-se aos fatores que permitem á empresa alguma vantagem em atender ás necessidades de seus mercados alvos, isto é uma vantagem competitiva.

A academia possui um ambiente climatizado assim influenciando positivamente a pratica das atividades físicas, divididos com máquinas e equipamentos para melhor desempenho dos alunos. A localização é um fator importante, pois está próxima de instituições de ensino e de hospitais, portanto ocasionando uma estratégia competitiva.

O atendimento personalizado é uma de nossas forças, onde o professor ficará responsável por atribuir exercícios para verificar o rendimento e a proporção daquele aluno..

A avaliação física será grátis, tornando assim uma força, fazendo com que os profissionais possam expor a academia e os seus objetivos com relação a pratica de exercícios, além de conhecer suas limitações. Um plano promocional é o desconto concedido á clientes que pagarem suas mensalidades em dia.

Segundo Matos (2007, p.63) “as fraquezas são consideradas deficiências que inibem a capacidade de desempenho da organização e devem ser superadas para evitar falência da organização”.

Um dos fatores de relevância em todo o comércio é a necessidade de conter um estacionamento, essa é umas das fraquezas da academia é a inexistência de um estacionamento, para que o cliente possa usufruir todos os nossos serviços com segurança e tranquilidade.

A ação para diminuir os transtornos existentes com relação ao estacionamento, é a parceria com estacionamento da região, assim os clientes terão mais comodidade e segurança.

Outro ponto que ocasiona a fraqueza é o alto investimento inicial para aparelhagem, abertura da academia e a manutenção dos equipamentos onde o valor é elevado, necessitando de um capital alto para se manter no mercado.

Investir em propagandas para atrair clientes, suprimindo o gasto inicial, realizando essa ação para que os clientes se tornem assíduo, tornando um retorno esperado.

Segundo Las Casas (1997):

As empresas devem analisar suas potencialidades e fragilidades, identificando as oportunidades de mercado bem como as ameaças ao negócio. Com isso a empresa pode explorar pontos fortes, superar fraquezas, aproveitar as oportunidades e defender-se das ameaças.

Segue abaixo uma síntese das análises ambientais.

Quadro 3: Análise SWOT

<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
Conscientização das práticas de exercícios físicos.	Sazonalidades nos meses de abril á setembro.
Convênios com empresas e instituições da região.	Crescimento dos concorrentes na região.
	Avanço da medicina
<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
Estacionamento Proprio	Custo inicial alto
Equipamentos modernos	
Preço acessível	
Diversas modalidades	
Localização de fácil acesso	
Estrutura ampla	
Avaliação física gratuita	

Fonte: Elaborado pelos autores

### **3-ASPECTOS LEGAIS**

Abordam-se os elementos que compõem a personalidade jurídica da Geração Saúde evidenciando o ramo de atuação e suas classificações jurídicas e tributárias. Antes de iniciar qualquer atividade empresarial é necessário conhecer as leis que regem esta atividade no país, o que será determinante para o sucesso do negócio.

#### **3.1 Definição do ramo de atividade do Negócio**

A Academia Geração Saúde é um tipo de negócio que ocupa o Setor Terciário da Economia, cujo ramo de atividade é a prestação de serviços, como bem estar físico. Tem como objetivo oferecer aos clientes atividades físicas como: Musculação, Ginástica Aeróbica e Ginástica Localizada, que auxiliam na prevenção de doenças, que são responsáveis pela queda da qualidade de vida da população. Tudo isso a preços acessíveis e atendimento diferenciado de forma a atender às expectativas dos clientes.

#### **3.2 Definição do regime Jurídico e Enquadramento tributário**

Para registrar a Geração Saúde no mercado de Belo Horizonte, será dado início a constituição da empresa, que atuará sob a forma de Empresa de Pequeno Porte. O tributo aplicável se enquadra no SIMPLES nacional.

#### **3.3 Contrato Social**

O contrato social deve observar a legislação vigente sendo obrigatório que conste no mesmo, além das cláusulas acordadas pelos sócios, os seguintes itens obrigatórios, com base no Art. 997 do Código Civil de 2002:

I – nome, nacionalidade, estado civil, profissão e residência dos sócios, se pessoas naturais, e a firma ou a denominação, nacionalidade e sede dos sócios, se jurídicas;

II – denominação, objeto, sede e prazo da sociedade;

III – capital da sociedade, expresso em moeda corrente, podendo compreender qualquer espécie de bens, suscetíveis de avaliação pecuniária;

IV – a quota de cada sócio no capital social, e o modo de realizá-la;

V – as prestações a que se obriga o sócio, cuja contribuição consista em serviços;

VI – as pessoas naturais incumbidas da administração da sociedade, e seus poderes e atribuições;

VII – a participação de cada sócio nos lucros e nas perdas;

VIII – se os sócios respondem, ou não, subsidiariamente, pelas obrigações sociais.

### **3.4 Riscos ambientais relacionados ao negócio**

A Geração Saúde irá aplicar técnicas específicas a fim de ser um estabelecimento ecologicamente correto, minimizando o impacto social e ambiental. Juridicamente é preciso que se tenham algumas liberações para funcionamento como: alvará sanitário, licença de funcionamento, código de defesa do consumidor, corpo de bombeiro- vistoria do imóvel entre outros.

## **4- ESTRUTURA GERENCIAL**

### **4.1 Definição do Plano de Contas**

O plano de contas ordena sistematicamente os eventos econômicos organizando as entradas e saídas da empresa, onde é possível analisar as contas previstas necessárias ao registro contábil.

#### **4.1 ATIVO**

##### **4.1.01 CIRCULANTE**

###### **4.1.01.001 DISPONIBILIDADES**

4.1.01.001.0001 Caixa

4.1.01.001.0002 Bancos

4.1.01.001.0003 Aplicações Financeiras

###### **4.1.01.002 CONTAS A RECEBER**

4.1.01.002.0001 Duplicatas a receber

4.1.01.002.0002 Clientes

4.1.01.002.0003 Cheques devolvidos

###### **4.1.01.003 ADIANTAMENTO**

4.1.01.003.0001 Adiantamento de fornecedores

4.1.01.003.0002 Adiantamento de clientes

4.1.01.003.0003 Adiantamento de salários

4.1.01.003.0004 Adiantamento de férias

4.1.01.003.0004 Adiantamentos de 13º salário

###### **4.1.01.004 TRIBUTOS A RECUPERA**

4.1.01.004.0001 CSLL á recuperar

4.1.01.004.0002 COFINS á recuperar

4.1.01.004.0003 ICMS a recuperar

4.1.01.004.0004 IPI á recuperar

4.1.01.004.0005 IRRF á recuperar

4.1.01.004.0006 PIS á recuperar

## **4.2 ATIVO NÃO CIRCULANTE**

### **4.2.01 REALIZÁVEL A LONGO PRAZO**

4.2.01.001 Duplicatas á receber a longo prazo

### **4.2.02 INVESTIMENTOS**

4.2.02.001 Participação societárias

### **4.2.03 IMOBILIZADO**

4.2.03.001 Imóveis

4.2.03.002 Equipamentos de informática

4.2.03.003 Direitos de uso de linhas telefônicas

4.2.03.004 Equipamentos e Aparelhos

4.2.03.005 direito de uso de internet

4.2.03.006 Móveis e utensílios

### **4.2.04 (-) DEPRECIAÇÃO ACUMULADA**

4.2.04.001 Amortização de imóveis de terceiros

4.2.04.002 Amortização de direito ao uso a linha telefônica

4.2.04.003 Amortização de direito ao uso da internet

4.2.04.004 Amortização de móveis e utensílios

### **4.2.05 INTAGÍVEIS**

4.2.05.001 Marcas e patentes

4.2.05.002 *Software* ou programas de computadores

#### **4.2.06 (-) AMORTIZAÇÃO DO INTANGÍVEL**

4.2.06.001 Amortização da marca

### **4.3 PASSIVO**

#### **4.3.01 PASSIVO CIRCULANTE**

##### **4.3.01.001 OBRIGAÇÕES A CURTO PRAZO**

4.3.01.001.0001 Duplicatas a pagas

4.3.01.001.0002 Promissórias á pagar

##### **4.3.01.002 OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS**

4.3.01.002.0001 Salário á pagar

4.3.01.002.0002 13° salário á pagar

4.3.01.002.0003 Férias á pagar

4.3.01.002.0004 FGTS á pagar

4.3.01.002.0005 INSS á recolher

##### **4.3.01.003 PROVISÃO DE FÉRIAS**

4.3.01.003.0001 Provisão de férias

4.3.01.003.0002 Provisão de INSS sobre férias

4.3.01.003.0003 Provisão de FGTS sobre férias

4.3.01.003.0004 Provisão de 13° salário

4.3.01.003.0005 Provisão de FGTS sobre 13°

4.3.01.003.0006 Provisão de INSS sobre 13°

##### **4.3.01.004 OBRIGAÇÕES TRIBUTARIAS**

4.3.01.004.0001 IPI á recolher

4.3.01.004.0002 ICMS á recolher

4.3.01.004.0003 SIMPLES nacional á recolher

4.3.01.004.0004 ISS retido á recolher

#### **4.3.01.005 ADIANTAMENTO DE CLIENTE**

4.3.01.005.0001 Adiantamento de cliente

#### **4.3.02 PATRIMONIO LÍQUIDO**

##### **4.3.02.001 CAPITAL SOCIAL**

4.3.02.001.0001 Capital social

4.3.02.001.0002 (-) Capital a integralizar

##### **4.3.02.002 RESERVAS**

4.3.02.002.0001 Reservas de capital

4.3.02.002.0002 Reservas de lucro

#### **4.4 RECEITA**

##### **4.4.01 RECEITAS OPERACIONAIS**

###### **4.4.01.001 RECEITAS OPERACIONAIS BRUTAS**

4.4.01.001.0001 Receitas com serviços prestados

###### **4.4.01.002 RECEITAS FINANCEIRAS**

4.4.02.002.0001 Juros ativos

4.4.02.002.0002 Multas recolhidas

4.4.02.002.0003 Rendimento de aplicações financeiras

#### **4.5 CUSTO**

##### **4.5.01 CUSTOS OPERACIONAIS**

4.5.01.001 Mão de obra direta

4.5.01.002 Mão de obra indireta

#### **4.6 DESPESAS**

**4.6.01 DESPESAS OPERACIONAS****4.6.01.001 DESPESAS COM PESSOAL**

4.6.01.001.0001 Salário

4.6.01.001.0002 Férias

4.6.01.001.0003 13º salário

4.6.01.001.0004 Vale transporte

4.6.01.001.0005 INSS patronal

4.6.01.001.0006 Vale alimentação

4.6.01.001.0007 Exames médicos

**4.6.01.002 DESPESAS ADMINISTRATIVA**

4.6.01.002.0001 Água

4.6.01.002.0002 Energia Elétrica

4.6.01.002.0003 Material de Limpeza

4.6.01.002.0004 Honorários contábeis

4.6.01.002.0005 Telefone

4.6.01.002.0006 Copa

4.6.01.002.0007 Material de escritórios

4.6.01.002.0008 Depreciação

4.6.01.002.0009 Publicidade e propaganda

**4.6.01.003 DESPESAS TRIBUTARIAS**

4.6.01.003.0001 IPTU

**4.6.01.004 DESPESAS FINANCEIRAS**

4.6.01.004.0001 Juros passivos

## **4.7 APURAÇÃO DO RESULTADO**

### **4.7.01 APURAÇÃO DO RESULTADO**

#### **4.7.01.001 APURAÇÃO DO RESULTADO DO EXÉRCICIO**

4.7.01.001.0001 Apuração do resultado do exercício

## 5- ANÁLISE DO MICRO AMBIENTE

Quando foi pensado na possibilidade de investir em um empreendimento, tiveram-se muitas dúvidas em relação ao negócio, pois existem vários mercados em expansão no Brasil. Sabe-se que uma academia de ginástica, assim como todo negócio está sujeito a flutuações econômicas e mercadológicas nacionais e internacionais.

“O micro ambiente é constituído de fatores externos e que diz respeito ao dia-a-dia de uma organização” (COBRA 1992, p.75). Neste tópico destacam-se os pontos negativos e positivos que influenciam a estrutura física do empreendimento, onde é constituída a micro economia.

Um elemento que pode ser um empecilho ao empreendimento é o alto nível de endividamento, pois o Brasil enfrenta uma crise econômica que afeta os mais diversos setores.

O desemprego é um dos primeiros sinais de impacto, uma vez que as empresas reduzem todo custo possível. Logo, se a taxa de desemprego aumenta, a economia do país como um todo, sai prejudicada, e ainda devemos levar em consideração outros fatores que esta situação pode trazer a sociedade, como a diminuição do crédito e do poder aquisitivo da população. Levando em consideração este mesmo fator, o número de inadimplentes, uma vez com renda reduzida principalmente devido à inflação, os consumidores estão privilegiando outros serviços que consideram mais essenciais.

Devido ao aumento no custo de serviços básicos como a água e a energia elétrica, apesar de não faltar água para as hidroelétricas trabalharem, continuaremos a pagar por muito tempo a conta de energia gerada pelas usinas termelétricas quando o país enfrentou a crise hídrica.

Outro fator predominante é a alta concorrência, existem diversas academias em torno da Geração Saúde, onde tem impactado na redução do número de alunos.

Diante desses fatores, podem-se gerar uma perda significativa de alunos e, por consequência uma queda no faturamento. Em contra partida é em época de crise que surgem as oportunidades, a Geração Saúde utiliza como estratégias, o mix de produtos

por meio da oferta de modalidades diferenciadas, realiza-se promoções ou de planos de pagamento mais flexíveis, como desconto na mensalidade para aqueles que pagam em dia.

Sendo assim a academia visa atender, homens e mulheres entre 13 e 80 anos, onde a procura pelos serviços da academia parte de inúmeras razões como: estética, pois a população tornou-se muito vaidosa e busca a boa forma. No quesito saúde, busca por recomendação médica ou necessidade, outros procuram academia por talento ou esporte, já que muitos querem desenvolver suas habilidades ou apenas praticar atividades físicas por hobby.

### **5.1 Análises das curvas demandam**

Segundo Almeris Armiliato, diretor da Inner Gestão de Pessoas, confirma o crescimento da segmentação do mercado fitness como consequência do próprio desenvolvimento do setor. “Toda vez que um determinado mercado cresce, a tendência é segmentar. Além da forte concorrência, o padrão de exigência dos consumidores também fica mais alto. Dessa forma, o apelo comercial passa a ser oferecer um serviço para uma demanda específica de acordo com as necessidades próprias do segmento escolhido”.

Aponta-se a academia de ginástica como sendo um centro com potencial para demanda em serviço de saúde primário, sendo possível sua ampliação para outros níveis de prevenção. Na Geração Saúde, a demanda é composta pelo aluno em potencial que visa o atendimento de suas necessidades, sobretudo os que estão à procura de um bom atendimento e qualidade no serviço prestado.

### **5.2 Análise das curvas de necessidades de produção**

As curvas de possibilidade de produção é a redução do tempo gasto para executar um serviço, ou o aumento da qualidade de produtos elaborados, com a manutenção dos níveis de qualidade, sem o acréscimo de mão de obra ou aumento dos recursos necessários.

Na Geração Saúde, os professores devem apresentar relatórios mensais para a diretoria, por meio desses relatórios o controle do trabalho do professor é efetivado com

precisão. Verifica-se, por exemplo, a quantidade de alunos nas aulas por modalidades, de cada professor por dia e por horário, assim elabora-se programas de treinamento, índices de rotatividade de alunos por professor, perfil predominante dos alunos que cada professor atende, ou seja, a quantidade de alunos mais velhos ou mais novos e homens ou mulheres por professor, entre outros elementos de controle.

### **5.3 Análises do custo de oportunidade**

Para Michael Porter (1986), a estratégia de foco ou enfoque, significa enforçar em um determinado grupo de clientes, um segmento de produtos, ou um mercado geográfico.

A Geração Saúde vai adotar a estratégia de enfoque, ou seja, competir num mercado restrito com enfoque na diferenciação dos serviços prestados, por meio da qualidade do atendimento aos clientes, ou seja, proporcionar ao cliente uma elevada satisfação ao experimentar os nossos serviços. No enfoque qualidade de atendimento aos alunos, será sustentado pelo treinamento das recepcionistas que tem o contato direto com os alunos no primeiro instante.

### **5.4 Estrutura de mercado**

O posicionamento nada mais é do que mostrar quem você realmente é ou quer se tornar. Isso agrada mais o cliente e aumenta as chances de fidelização, criando uma afinidade com a marca e se sente mais a vontade para treinar. O posicionamento é o processo de distinguir uma empresa ou um produto de seus competidores, com base em dimensões reais – produtos ou valores corporativos significativos para seus consumidores – para se tornar a empresa ou o produto preferido no mercado.

A Geração Saúde vai se posicionar como uma prestadora de serviços no ramo de atividades físicas, no qual o seu público-alvo terá a sua disposição em um único lugar diversas modalidades voltadas a prática de exercícios.

## 6- ESTRUTURA OPERACIONAL

### 6.1 Estrutura organizacional do negócio

A academia Geração Saude é composta por 8 profissionais mais os 2 sócios que interagem diretamente na gestão, possuem formação, motivação para enfrentar e superar os desafios, assim gerando resultados e conquistando uma participação de mercado expressiva para o empreendimento.

A estrutura organizacional é composta pela diretoria Arthur e João onde os sócios proprietários serão responsáveis pela organização, direcionamentos dos departamentos da academia.

Os professores têm como técnicas orientar os treinamentos adequados para o aluno tem como funcionalidade melhorar a mobilidade e recuperar funções perdidas utilizando exercícios com o mero acompanhamento dentro da academia.

O empreendimento terá duas recepcionistas que tem como responsabilidade recepcionar os clientes, atualizar cadastros, operar no sistema de telefonia, colaborar em todos os setores ou atividade a ser requisitada pela administração. Segue a representação do organograma da Geração Saúde.

Para contribuir com a limpeza da academia, conta-se com dois colaboradores para executar o serviço de limpeza e conservação geral do ambiente, reabastece os vestiários e controla o estoque de materiais pertinentes a sua área de atuação.

Figura 1: Organograma da Geração Saúde.

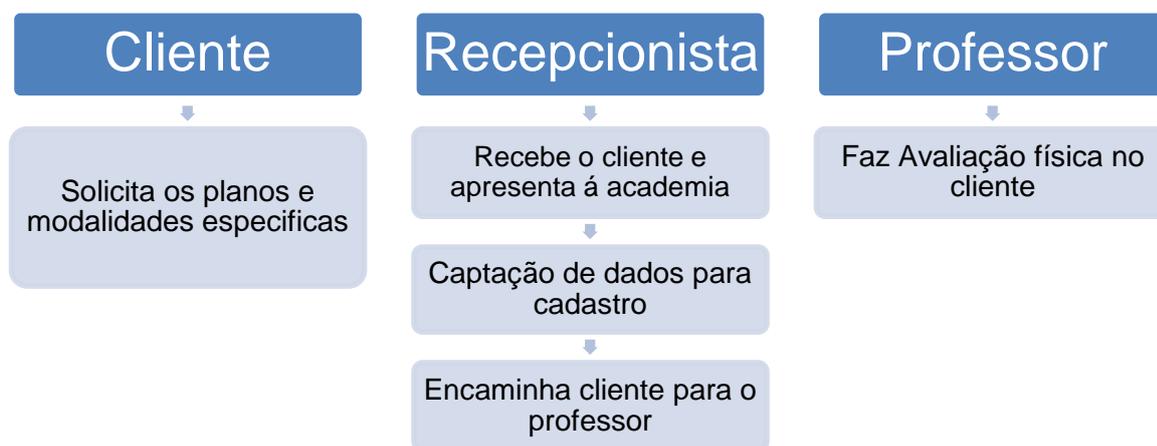


Fonte: Elaborada pelos autores.

## 6.2 Processos internos e representação por fluxograma

A seguir é demonstrado o fluxo para realizar avaliação física, de modo que ocorra interação entre as áreas.

Figura 2: Fluxograma por processo – Avaliação Física



Fonte: Elaborado pelos autores.

## 6.3 Missão, Visão, Valores e políticas do negócio

A Academia Geração Saúde terá o ambiente perfeito para quem busca melhora da saúde e maior qualidade de vida. A equipe trabalhará com o objetivo de trazer aos seus clientes o melhor exercício físico, aliado ao ambiente agradável e ao serviço de profissionais altamente qualificados.

Aplicar no funcionamento, normas e recomendações em cumprimento da legislação em vigor. Todos os profissionais são licenciados ao Conselho Regional de Educação Física (CREF), o que confirma a seriedade e competência a fim de alcançar a qualidade nos serviços prestados. Uma academia que investe na evolução e treinamento de seus funcionários, em novas aulas e em infra estrutura.

### 6.3.1 Visão

Ser reconhecida regionalmente, por ser a melhor academia de ginástica e musculação, principalmente pelos resultados obtidos por nossos clientes.

### 6.3.2 Missão

Contribuir com hábitos de vida saudável e necessidades físicas, conscientizando-os sobre a importância de suas utilizações, assim suprir com êxito os nossos serviços para o bem estar dos nossos clientes.

### 6.3.3 Valores

Nota-se nesse tema uma importância singular, pois esses valores além de representar as qualidades da empresa, servem para convergir a organização para uma causa comum a todos. Deste modo, devem ser utilizados para motivar os colaboradores, para que estes façam desses valores instrumentos em seu trabalho.

De acordo com Oliveira (2007, p.67), “Os valores representam o conjunto dos princípios e crenças fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para todas as suas principais decisões”. Oliveira ainda conceitua:

Pode-se afirmar que os valores se tornam tão mais importantes para a empresa quanto à alta administração e principalmente os acionistas – se envolvem, profissional e motivacionalmente, com as questões do modelo de gestão da empresa.

A prática tem demonstrado que o debate e a consolidação de fortes e sustentados valores são de elevada importância a maior qualidade do processo e dos resultados do planejamento estratégico nas empresas. É interessante utilizar, de forma ampla e intensa, o debate das frases da visão e dos valores da empresa para despertar o pensamento estratégico dos executivos e profissionais da empresa.

As frases da visão e dos valores da empresa servem também-e muito bem - para consolidar o slogan comercial e de atratividade da empresa perante seus diversos públicos: clientes, fornecedores, comunidade, governos, funcionários. Os valores da empresa devem ter forte interação com as questões éticas e morais da empresa. E, se estes valores forem efetivamente verdadeiros, servem, também, de sustentação da vantagem competitiva da empresa. A principal interação e influência dos valores ocorrem sobre as macropolíticas e políticas da empresa.

No entanto os valores diante dos colaboradores, clientes e fornecedores serão baseados em: Honestidade, Humildade, Respeito ao próximo, Ética e excelência no trabalho, Integração com a comunidade, Responsabilidade socioambiental.

### 6.3.4 Objetivos

Ser rentável aos sócios, por meio de um crescimento sustentável, preservando um ambiente saudável para a prática de atividades físicas e promoção de saúde.

## 6.4 Modelo de liderança

Na Geração Saúde os profissionais que estão despreparados, que assumir um cargo de liderança, cometem uma série de erros que dificulta seu trabalho. Um dos principais erros é montar a “equipe dos seus sonhos”. Tem que ser levado em consideração que muitos líderes começam seu trabalho demitindo alguns professores e montando uma equipe de colaboradores que só dizem “amém”. Uma equipe eclética é mais difícil de administrar, mas é mais rica, pois os questionamentos vão trazer novos desafios.

O bom líder será o exemplo para os demais colaboradores onde iram olhar não só como um alguém que dá ordens, e sim como alguém que pode levá-los a outro patamar. Mas para conquistar essa liderança, há um caminho a ser percorrido. A maioria das pessoas tentam desenvolver resultados, controlando pessoas, mas o bom líder deve entender que deve fazer o contrário, controlar os resultados, desenvolvendo pessoas.

Deve-se saber a diferença entre um líder e um gestor, onde a função do gestor é planejar, organizar, programar, avaliar e controlar, seu poder está na autoridade do seu cargo, já o líder tem como principal foco, as pessoas sob sua coordenação, sua principal função e provocar a motivação, assertividade.

O líder passa a questionar porque as coisas não acontecem como tinha que acontecer, neste momento, ele percebe que é preciso buscar informação fora, ao detectar este fio, descobre que ele é gigantesco e que há uma infinidade de informações. O profissional deve estudar e conhecer como analisar números para montar a estratégia, lembrando que estes números têm que ser confiáveis para saber aonde ir e que decisão tomar.

Existem três fatores que interferem nos resultados de um líder: falta de comprometimento, falta de atenção e desalinhamento entre coerência e consistência, os líderes devem acreditar nas pessoas e no processo. É necessário mostrar o significado e a importância de tal ação ou implementação, se realmente for uma ordem, o líder vai precisar fiscalizar para que seja feito, se for o mal feito ou o colaborador fará apenas porque tem medo de perder o emprego, o colaborador precisa acreditar tanto quanto o líder para que possa se sentir parte do processo.

## 6.5 Programas de QVT

As empresas nacionais passaram por uma revolução na produtividade. Essa revolução transformou a vida das pessoas nos grandes centros urbanos, estabelecendo um ritmo de vida considerando alucinante, com excesso de horas no trabalho e uma pressão excessiva para serem cada vez mais produtivas. O lado profissional passou, portanto, a ser a face predominante do ser humano, que se sentiu forçado a ser um super profissional. Mesmo já estando no século 21, muitos ambientes de trabalho ainda estão presos a regras e projetos de um longínquo século 20. Em alguns anos vem se percebendo que o local de trabalho, ou seja, onde as pessoas passam a maior parte de seu tempo, influencia muito na qualidade de vida e na produtividade dos funcionários.

Entende-se como Qualidade de Vida no Trabalho – QVT a resultante da combinação de diversas dimensões básicas da tarefa e de outras dimensões aos dependentes diretamente da tarefa, capazes de produzir motivação e satisfação em diversos níveis, além de resultar em diversos tipos de atividades e condutas dos indivíduos pertencentes a uma organização (RODRIGUES, 1995).

A qualidade de vida no trabalho se encontra também nos aspectos relacionados à satisfação e disposição para o trabalho. Estes dependem diretamente da realização profissional, relacionamento interpessoal e estado emocional. Portanto, a qualidade de vida é medida pelo grau de satisfação das pessoas no trabalho.

Há três diferenças-chaves que distanciam essas empresas admiradas das demais: clareza, comprometimento e capacitação. As companhias mais admiradas são mais bem sucedidas por fazer o que muitas reconhecem que deveriam fazer. Elas têm uma cultura mais próxima da ideal, sucesso na implementação da estratégia, acima de tudo, colocam as pessoas em primeiro lugar.

O programa de QVT envolve três componentes, ajudam os colaboradores a identificar riscos potenciais de saúde, educar os colaboradores a respeito de saúde, como pressão sanguínea elevada, fumo, obesidade, dieta pobre e estresse. Encoraja-os a mudar seus estilos de vida por meio de exercícios, boa alimentação e monitoramento da saúde.

Observando esses aspectos, a proposta será possibilitar aos colaboradores da Geração Saúde, usufruir dos benefícios da prática de atividades físicas bem orientadas

repercutindo em uma melhoria de vida no trabalho. Serão avaliadas as áreas da atividade física com maior aceitação bem como preferências por horários e nível de atividade física do colaborador.

Reuniões com a gerência de cada setor, detalhando as etapas do programa, estimulando a participação de todos os colaboradores e destacando a importância da adesão às aulas e todos os benefícios que a atividade física pode proporcionar. A primeira ação será a elaboração de um questionário para levantamento preliminar do nível de atividade física dos colaboradores, interesse em adesão ao programa, motivos que levariam a prática de exercícios físicos, horários mais adequados, qual atividade considera mais prazerosa. Após verificação dos dados, estes serão apresentados aos colaboradores em uma reunião com participação de todos.

Em seguida, será determinado os dias de aula e horário, de acordo com a disponibilidade dos horários da academia, para assim não comprometer os horários dos clientes.

## **6.6 Modelo Motivacional**

É preciso conceber a motivação sob a óptica do caráter do ser humano, da ética, do companheirismo, do espírito empreendedor de cada um e mesmo de um sadio clima de competição. A motivação é um processo que mobiliza o comportamento dos funcionários, possibilitando-lhes um direcionamento de suas atitudes, intenções e condutas.

Entretanto, estímulos por parte das lideranças, recompensas, prêmios, ambiente de trabalho saudável, entre outros, tendem a mobilizar, direcionar e motivar o funcionário diante dos propósitos e desafios que o trabalho oferece. Para Chiavenato (2009, p.67):

A motivação é um importante campo do conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano. Torna-se necessário conhecer a motivação das pessoas para compreender o comportamento das mesmas. Motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico. A análise motivacional procura identificar determinados objetivos para cujo atendimento o ser humano gasta suas energias e esforços. Portanto a motivação envolve fenômenos emocionais, biológicos, e sociais e é um processo responsável por iniciar, direcionar e manter comportamentos relacionados com o cumprimento de objetivos.

A motivação, a qual precisa ser revista continuamente para então poder implementar o planejamento e as ações decorrentes dele. Uma política de gestão de pessoas estruturada seria o primeiro passo para estimular a motivação entre os funcionários. Um dos grandes atributos das lideranças é estimular a motivação para o aprendizado, buscando a melhoria contínua e a preparação de mudanças de paradigmas comportamentais e atitudes.

A busca de novas técnicas, de maior colaboração entre equipes, uma integração maior com os outros departamentos e a necessidade de ser ágil em relação ao mercado é vital para as empresas. É necessário que elas reconheçam que sobreviverão e ganharão espaço na medida em que incentivarem a motivação individual e de equipe, que tendem a ser um grande elo com a produtividade, qualidade dos produtos e serviços e alcance dos resultados financeiros.

Questiona-se o fato de as empresas desejarem manter a motivação das pessoas associada somente ao pagamento de prêmios ou ao estímulo à competição. Os planos de incentivo, por si só, não bastam, não geram comprometimento e, em médio prazo, podem gerar frustração. É importante, para esse fim, analisar a motivação das pessoas, despertarem a vontade de fazer e vencer, compartilhar ideais e objetivos, ouvir a equipe, mas acima de tudo, evidenciar a potencialidade de cada um, assim, contribuir para que elas tornem-se mais independentes e mais capacitadas para o desenvolvimento de suas potencialidades, colaborando para o efetivo resultado das organizações.

## **6.7 Programa de Responsabilidade Social**

Os idosos que praticam exercícios físicos regularmente procuram menos atendimento médico do que os sedentários. A prática regular de exercícios físicos vem acompanhada de benefícios que se manifestam sob todos os aspectos do organismo. Partindo dessas conclusões, a Geração Saúde, criará um programa onde dará aulas à idosos sem custo. Promovendo assim a saúde física e o bem estar dos idosos da região próxima à academia.

## **7- PLANO MERCADOLÓGICO**

### **7.1 Público Alvo**

Segundo Kotler e Armstrong (2008, p.89) “um público consiste em qualquer grupo que tenha interesse real ou potencial na organização ou que possa causar impacto em sua capacidade de atingir objetivos”.

A prestação de serviço é direcionado ao público em geral que busca melhoria de corpo e bem estar, com idades entre 13 e 80 anos. Devido a localidade do empreendimento, grande parte deste público é de classe média alta, porém, como é pretendido atender as empresas da região, pode-se atingir também o público de classe média baixa. Sabe-se que em determinados momentos do ano, como no Verão, as Academias de ginástica apresentam um aumento de sua população, mas este fato não torna o serviço sazonal, uma vez que, a proposta de aumento da qualidade de vida atrai cada vez mais pessoas interessadas nestas melhorias.

### **7.2 Principais produtos e serviços**

Os colaboradores das prestadoras de serviços são as principais ferramentas de marketing, eles estão na linha de frente e interagem diretamente com os clientes, por isso precisam está bem preparados e motivados.

Os serviços serão de grande variabilidade e qualidade para atender a todas as necessidades. O supervisor de Educação Física, profissional da área de educação física que ficará responsável pelo gerenciamento das modalidades e dos profissionais de educação física que atuarem na academia; Profissionais de Educação Física, responsáveis pela elaboração desenvolvimento das atividades oferecidas na academia.

O horário será extremamente flexível, aulas específicas terão horário de início e fim, mas com instrutores capacitados em todos os horários, a modalidade musculação ocorrerá a qualquer hora.

Atualmente, é comum observar ações promocionais e vendas casadas que são interessantes tanto para cliente quanto para o administrador da Academia. Dessa forma,

essa diretriz também será seguida nesta instituição, como já citadas acima. Será oferecido descontos para aqueles que pagarem em dia, desconto para contratação de mais de uma modalidade, planos de três e seis meses na contratação da modalidade. Logo, a divulgação dos serviços ocorrerá em vários meios, como redes sociais, jornal de comércio do bairro, panfletos. O serviço sempre será customizado e organizado para o cliente, havendo o cuidado de atender o interesse e desejo do consumidor.

Com isso, é possível concluir que o grande foco deste empreendimento é o atendimento amplo ao cliente, naquilo que ele quer e precisa, dentro das possibilidades econômicas e financeiras apresentadas. A fidelização do cliente é hoje uma das principais formas de manter a empresa. Nos primeiros momentos, sabe-se que o retorno financeiro será menor, mas com o passar do tempo, com o cliente fidelizado, será mais viável financeiramente. Os sócios acreditam que este diferencial atrairá o cliente e fará o número de alunos aumentarem.

A Academia Geração Saúde terá o ambiente perfeito para quem busca melhora do bem estar e maior qualidade de vida. A equipe trabalhará com o objetivo de trazer aos seus clientes o melhor do exercício físico, aliado ao ambiente agradável e ao serviço de profissionais altamente qualificados. Será aplicado no seu funcionamento, normas e recomendações em cumprimento da legislação em vigor. Todos os profissionais são licenciados ao CREF, o que confirma a seriedade e competência a fim de alcançar a qualidade nos serviços prestados. Uma academia que investe na evolução e treinamento de seus funcionários, em novas aulas e em infraestrutura. A área de musculação possuirá adequada estrutura para o seu treinamento, caracterizando-se pelo acompanhamento padronizado e individualizado, com uma programação diferenciada e adequada à especificidade e objetivo de cada cliente. Contarão com esteiras, bicicletas e elípticos para o treinamento aeróbio, visando à melhora da aptidão cardiorrespiratória, além de trazer inúmeros benefícios para a saúde e qualidade de vida.

Como o foco social, haverá um programa no qual na Academia Geração Saúde, criará um programa onde dará aulas à idosos sem custo, promovendo assim a saúde física e o bem estar dos idosos da região próxima a academia. Os idosos que praticam exercícios físicos regularmente procuram menos atendimento médico do que os sedentários. A prática regular de exercícios físicos vem acompanhada de benefícios que se manifestam sob todos os aspectos do organismo. Enfim, o principal objetivo é ser rentável aos

sócios, por meio de um crescimento sustentável, preservando um ambiente saudável para a prática de atividades físicas e promoção de saúde.

### 7.3 Estratégia de Preço

Quanto às estratégias de preço foi feito dois tipos de análise: da sensibilidade de preço do serviço e outra descritiva para chegar ao valor do serviço, considerando o micro ambiente que envolve nosso empreendimento. Na análise da sensibilidade de preço do serviço, foi utilizada a relação de preço das principais concorrentes da Geração Saúde.

Quadro 4: Preços dos Concorrentes

<b>Modalidades</b>	<b>Wadson Lima</b>	<b>Espaço Físico</b>	<b>Quintal do Corpo</b>	<b>Perfomance Fitness</b>	<b>MP Fit</b>
Musculação Anual	R\$ 122,00	R\$ 129,00	R\$ 111,00	R\$138,00	R\$100,00
Musculação Semestral	R\$ 141,00	R\$ 190,00	R\$152,00	R\$ 148,00	R\$ 139,00
<b>Localização</b>	1,0 Km	1,1 Km	2,1 Km	1,5 Km	190 M

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na análise descritiva, através da amostra coletada foi realizada a estatística descritiva e construído o intervalo com 90% de confiança para a verdadeira média de preço praticada no mercado, por exemplo, a Musculação no valor de R\$97,25. A academia também terá planos de pagamento mensal,, de acordo com a necessidade e disponibilidade do aluno.

### 7.4 Estratégia de comunicação e promoção

Antes da inauguração da Academia, será feito um Merchandising para atrair a população com panfletagem e propagandas nas redes sociais. Em termos de promoções, é possível ver que mesmo com quadros desfavoráveis da economia podemos notar oportunidades para o negócio, que também se configura como uma ação de longevidade, diferencial de mercado e *Marketing*. A oportunidade que se apresenta ao negócio neste momento é a realização de promoções ou de planos de pagamento mais flexíveis que não atinjam a rentabilidade da Academia, como descontos na mensalidade para aqueles que pagam em dia. Isto torna-se também um diferencial de mercado e

fortalece o Marketing da empresa, pois o cliente não se sentiria apenas um número e sim parte do ambiente.

Hoje, há inúmeras academias de ginástica espalhadas pela cidade, logo, Marketing e diferencial são palavras chave para o sucesso da empresa. Pode-se propor que os administradores devem compreender que o aluno realmente quer e valoriza, aliando com um ótimo atendimento. O planejamento do diferencial bem como do Marketing será ligado à visão e valores da academia.

### **7.5 Distribuição e venda**

Conforme citado anteriormente, a Academia está em uma área de grande concorrência com outras academias como Wadson Lima, Quintal do Corpo, Espaço Físico, Performance Fitness e MP Fit. Por isso, dá-se a importância do marketing e do diferencial.

Por ser uma área de fácil acesso, os meios de transporte estão vastamente disponíveis e a proximidade ao metro aumenta nossas possibilidades. Está localizada entre 2 faculdades e 1 hospital, sendo que várias renomadas empresas, estão na mesma região, tornado assim um atrativo para esse público.

### **7.6 Programas de Vendas**

Para o programa de vendas a Academia Geração Saúde contará com angariadores de vendas que estarão localizadas em shoppings, salões de belezas e nas faculdades. Os angariadores irão receber de acordo com os números de matrículas que forem feitas por eles, com isso gera-se uma previsão de quantos alunos entrarão por mês. Também haverá um setor de relacionamento na academia, pois é necessário manter os alunos.

### **7.7 Previsão de Demanda**

Foi feita uma Pesquisa de Mercado, juntamente aos concorrentes no período de abril a junho no ano de 2014, com o objetivo de analisar a quantidade de alunos por modalidades nas academias da região (concorrentes), com o intuito de avaliar a demanda entre uma academia e outra. Posterior à pesquisa por demanda nas

academias concorrentes, as modalidades e a quantidade de alunos para cada qual. Assim definimos uma visão da demanda dos concorrentes.

Considerando as variáveis que influenciam na comercialização dos serviços prestados, a previsão de vendas foi direcionada a demanda de alunos por modalidades entre os concorrentes. A forma utilizada para estimar a previsão de vendas com base nos concorrentes para o próximo mês é a média móvel dos concorrentes nos últimos quatro meses.

Quadro 5: Média Geral por modalidades entre os concorrentes.

<b>Modalidades</b>	<b>Média Móvel Geral</b>
Musculação Anual	450
Musculação Semestral	400

Fonte: Pesquisa realizada pelos autores

Com base nas médias calculadas no Quadro 5, o objetivo é estimar o faturamento que devem ser feitas para um período de 12 meses (anual), com o objetivo de constituir a projeção de vendas.

## 8- PLANO DE PESSOAL

### 8.1 Cargos

Considerando o mercado extremamente competitivo as organizações necessitam de novas estratégias para manter seus colaboradores qualificados que possam agregar valores a organização, para isso é necessário que tenha uma gestão de pessoas eficaz onde é primordial a construção de cargos e salários. “A classificação de cargos é o processo de comparar o valor relativo dos cargos a fim colocá-los em uma hierarquia de classes” (CHIAVENATO, 2010, p. 229).

Para constituir os cargos da Academia Geração Saúde, foi realizada uma pesquisa de mercado com base nas descrições e análises dos cargos dos colaboradores.

A definição de cargo para Chiavenato (1999, p. 160):

O cargo é uma composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa – ocupante – que podem ser englobadas em um todo unificado e que figura em certa posição formal do organograma da empresa. Assim, para desempenhar as suas atividades, a pessoa que ocupa um cargo deve ter uma posição definida no organograma.

A direção é responsável pela organização e direcionamento dos departamentos da academia, no desenvolvimento das atividades relacionadas à prospecção de novos clientes. A renumeração da direção será pelo pró-labore, onde o cargo é ocupado por um dos sócios.

A administração será responsável por realizar a prestação de contas da academia (contas a pagar, contas a receber, fluxo de caixa, dentre outros), sugere a implantação de novos métodos de trabalho, além de assessorar e fornecer informações ao diretor na tomada de decisões. Esse cargo é direcionado a uma das sócias, onde a renumeração é realizada por meio do pró-labore.

O departamento de Recursos Humanos é responsável pelo recrutamento e seleção de profissionais, avaliação de desempenho semestralmente, promover e desenvolver programas voltados a melhorias, que são focados no desenvolvimentos dos colaboradores, planejamento de salários e benefícios dos colaboradores. Haverá um sócio para poder orientar o desenvolvimento da empresa, bom crescimento nas suas

atividades. Tendo o seu pró-labore que é um valor fixo, pago ao sócio por mês, pois o mesmo trabalha na empresa.

Os professores são responsáveis por orientar e acompanhar os alunos durante a prática dos exercícios físicos, promovendo a saúde dos alunos por meio do planejamento e coordenação de atividades físicas, além de um treinamento adequado.

## **8.2 Salários**

O horário de trabalho destes colaboradores será constituído por uma escala, onde a academia funcionará de segunda-feira à sexta-feira 06:00h às 00:00h, no sábado de 09:00h às 16:00h e Domingos e Feriados 09:00h às 13:00h, com uma hora de intervalo para intervalo. O colaborador que estiver na escala depois das 22:00h terá sua escala reduzida, pois conforme o artigo 73 da CLT “ a hora noturna é computada como 52 minutos”.

A recepcionista é responsável por atender os clientes, atualizar cadastro dos clientes, operar o sistema de telefonia, colaborar em outros setores ou atividade a ser requisitada pela administração, atendimento ao Público, comportamento e profissionalismo, desde sua postura e perfil assim como algumas habilidades, para um crescimento em conjunto deste profissional com a empresa.

Os auxiliares de serviços gerais têm a função de controlar o estoque de materiais de limpeza, responsável por auxiliar e conservação do local e ambiente.

Tanto na recepção, quanto na limpeza, terá dois funcionários com carteira assinada um com o horário de 06:00h às 15:00h e outro com horário de 14:00h às 23:00h, de segunda à sexta-feira, com uma hora de intervalo, aos sábados será de 08:00h às 12:00h e outro de 09:00h às 13:00h. A renumeração das recepcionistas será de valor de R\$ 880,00 ( Oitocentos e oitenta reais) e das auxiliares de serviços gerais será de um salário mínimo no valor de R\$ 880,00 ( Oitocentos e oitenta reais).

Quadro 6: Pesquisa de Cargos e Salários

Cargo	Menor Salário	Médio Salário	Maior Salário
Recepcionista	R\$ 880,00	R\$ 1.201,26	R\$ 1.907,54
Professor	R\$ 1.300,00	R\$ 1.552,47	R\$ 2.640,00
Faxineira	R\$ 880,00	R\$1.020,60	R\$ 1.290,40

Fonte: Aqui tem RH; Catho.

### 8.3 Plano de carreira

Com o Plano de Cargos e Salários, podemos estabelecer remuneração condizente, buscando o equilíbrio interno e externo na estrutura dos cargos e salários, com salário fixo e sistemas com premiações/recompensas (salário variável), e beneficiando o ocupante do cargo pelo seu desempenho na participação e/ou contribuição no alcance dos resultados da organização. “Carreira significa sequência de posições e atividades desenvolvidas por uma pessoa ao longo do tempo em uma organização.” (Chiavenato 2010, p. 227).

Para (CHIAVENATO, 2003, p.102):

A política de Administração de cargos e salários da empresa tem por objetivo reconhecer a capacitação profissional e o desempenho dos seus funcionários. O desenvolvimento técnico profissional do funcionário e sua contribuição efetiva para os resultados da empresa serão os indicadores utilizados para esse reconhecimento.

Para a Academia Geração Saúde, é essencial manter seus colaboradores motivados para reduzir a rotatividade dos funcionários e assim obtendo ganho na qualidade de serviço e ao mesmo tempo retendo talentos, pois estarão motivados. O plano de cargo vai ser baseado no plano de cargo horizontal, logo se pretende trabalhar por meio de metas assim valorizando cargos sem subir de posição hierárquica.

### 8.4 Encargos sociais incidentes

O FGTS, corresponde a 8% (oito por cento) da remuneração efetivamente paga no mês a cada empregado, criado pela Lei no 5.107/66, art. 2º, disciplinado pela Lei 8.036, de 11/05/90, e regulamentado pelo Decreto 99.684 de 08/11/90.

O pró-labore é a remuneração dos administradores da sociedade, daqueles que efetivamente exercem a administração da sociedade aos demais sócios que não

exercem atividade de administração, os ganhos por sua participação societária podem e devem ser pagos por formas diversas, como distribuição de lucros ou dividendos e juros sobre capital próprio. Além da tributação paga pela sociedade, há também a incidência de tributos em relação àquele que recebe pró-labore. Com alíquota variável, o Imposto de Renda deve ser retido na fonte, com alíquota máxima de 27,5% e Contribuição Previdenciária de 11%.

### **8.5 Formas de Recrutamento**

Toda empresa é feita de pessoas e estas definem, em grande parte, o sucesso ou fracasso do empreendimento. Por isso, é de extrema importância o processo de Recrutamento e Seleção para viabilizar os melhores e mais capacitados profissionais para a organização.

Segundo Chiavenato (2004), recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visam atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização.

O processo de Recrutamento e Seleção ocorre, geralmente, quando algum profissional desliga-se da empresa, quando os sócios definem a necessidade de trocar algum profissional ou mesmo quando há necessidade de aumentar o quadro de profissionais.

A princípio, o quadro de colaboradores da Academia Geração Saúde é composto por 10 profissionais, sendo 2 já contratados e 8 a contratar. Haverá um Diretor, um dos sócios do negócio, cuja formação acadêmica será em Administração com pós-graduação em Gestão Financeira. Este sócio teve sua carreira de 2 anos formada na iniciativa privada, atuando com controle financeiro e administrativo de uma grande empresa do ramo de prestação de serviços.

O quadro abaixo sintetiza os profissionais que irá compor o quadro de pessoal da Academia Geração Saúde.

Quadro 7: Profissionais da Academia Geração Saúde

Cargo	Quantidade de vagas	Requisitos	Status
Diretor	1	- graduação em Administração- liderança, objetividade, boa gestão de pessoas.	Ocupado (Sócio Arthur)
Administrador	1	- graduação em Administração - liderança, objetividade, boa gestão de pessoas.	Ocupado (Sócio João)
Analista de RH	1	- graduação em Psicologia ou Administração- boa gestão de pessoas .	Ocupado (Sócio João)
Professores	4	- graduação em Educação Física - experiência mínima de 2 anos	A contratar
Recepcionista	2	- ensino médio completo - experiência mínima de 1 ano.	A contratar
Faxineira	2	- ensino fundamental completo - experiência mínima de 1 ano.	A contratar

Fonte: Elaborado pelos autores.

### 8.5.1 Técnicas de Recrutamento

Este recrutamento será interno ou externo, e nesta segunda modalidade, poderá haver indicação de funcionários. Quanto à técnica de recrutamento, foram feitos anúncios em sites gratuitos de recolocação profissional como InfoJobs, Emprego Certo e Vagas.com. Apenas os cargos de Diretor, Administrador e Analista de RH foram estabelecidos pela própria sociedade firmada entre eles. Por isso, o custo direto para recrutar o colaborador será zerado, visando à contenção de custos.

Quadro 8: Modalidade de Recrutamento

Cargo	Modalidade	Recrutamento	
		Técnica	Custo (despesas diretas)
Diretor	Cargo já ocupado por sócio	-	-
Administrador	Cargo já ocupado por sócio	-	-
Analista de RH	Cargo já ocupado por sócio	-	-
Professores	Externo	Site gratuitos (Vagas.com, InfoJobs, Emprego Certo)	R\$ 0,00
Recepcionista	Externo	Site gratuitos (Vagas.com, InfoJobs, Emprego Certo)	R\$ 0,00
Faxineira	Indicação/ Divulgação no quadro de avisos	Indicação de funcionários ou por divulgação da vaga no quadro de avisos.	R\$ 0,30

Fonte: Elaborado pelos autores.

## 8.6 Seleção de Pessoal

Segundo Chiavenato (2005), seleção é um processo de escolha que tem o intuito de agregar a empresa, pessoas que tenham características desejáveis a esta. Quando tratamos da Seleção, haverá também a máxima contenção de custos. Para diminuir o impacto financeiro das seleções, foi fixado que o processo seletivo terá as seguintes etapas: convocação para entrevista individual com Analista de RH, entrevista com Diretor e Administrador, e por fim, aprovação e encaminhamento para processo admissional.

Quadro 9: Modalidade de Seleção

Cargo	Seleção	
	Técnica	Custo (despesas diretas)
Diretor	-	-
Administrador	-	-
Analista de RH	-	-
Professores	Entrevista	-
Recepcionista	Entrevista	-
Faxineira	Entrevista	-

Fonte: Elaborado pelos autores.

Segue abaixo uma síntese do projeto do quadro de colaboradores, bem como recrutamento e seleção dos mesmos.

Quadro 10: Resumo Modalidade de Recrutamento e Seleção

Cargo	Quantidade	Requisitos	Status	Recrutamento			Seleção	
				Modalidade	Técnica	Custo	Técnica	Custo
Diretor	1	- graduação em Administração - liderança, objetividade, boa gestão de pessoas	Ocupado (Sócio Arthur)	Sócio	-	-	-	-
Administrador	1	- graduação em Administração - liderança, objetividade, boa gestão de pessoas	Ocupado (Sócio João)	Sócio	-	-	-	-
Analista de RH	1	- graduação em Psicologia ou Administração - boa gestão de pessoas	Ocupado (Sócio João)	Sócio	-	-	-	-

Professores	4	- graduação em Educação Física - experiência mínima de 2 anos	A contratar	Externo	Sites gratuitos	R\$ 0,00	-Entrevista	
Recepcionista	2	- ensino médio completo - experiência mínima de 1 ano	A contratar	Externo	Sites gratuitos	R\$ 0,00	-Entrevista	
Faxineira	2	- ensino fundamental completo - experiência mínima de 1 ano	A contratar	Externo	Indicação de funcionários ou por divulgação da vaga no quadro de avisos da Academia	R\$ 0,30	-Entrevista	

Fonte: Elaborado pelos autores.

### 8.7 Programa de Avaliação de Desempenho

De acordo com Chiavenato (2004 p. 258) as práticas de avaliação de desempenho não são novas. Desde que uma pessoa deu emprego à outra, seu trabalho passou a ser avaliado em termos de relação entre custos e benefícios. Chiavenato (2004) conceitua a avaliação de desempenho como sendo uma apreciação da evolução e/ou do desempenho de cada pessoa no cargo em que ele exerce dentro de sua empresa e de seu potencial no desenvolvimento futuro.

Para a Academia Geração Saúde, a Avaliação de Desempenho caracteriza um diferencial competitivo e ao agregar valor à organização no que diz respeito ao potencial de atuação dos seus colaboradores. A princípio, haverá uma separação dos colaboradores em grupos ocupacionais de acordo com a natureza do seu trabalho. No grupo composto pelo gerencial será composto pelo diretor, no grupo de profissionais de nível superior é composto pelo Administrador e pelo analista de RH, para compor o grupo administrativo, as recepcionistas, já o grupo operacional será composto pelo professores e serviços gerais.

### 8.7.1 Método de Avaliação

O método escolhido para avaliá-los será a escala gráfica que é o mais utilizado pelas empresas. Nas escalas gráficas as pessoas são avaliadas por meio de fatores definidos e graduados. Esses fatores são escolhidos antes da avaliação para definir em cada pessoa as características que se pretende avaliar. O formulário é de dupla entrada, ou seja, as linhas representam os fatores de avaliação de desempenho e as colunas representam os graus de avaliação.

Segundo Chiavenato (2004, p.265), o método das escalas gráficas "avalia o desempenho das pessoas através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados".

Para avaliar os colaboradores, foi definido alguns fatores de avaliação como a comunicação, por meio de ideias e informações de maneira aberta e articulada e proporciona as informações aos demais para que este conclua seu trabalho, outro fator a ser levado em consideração é adaptabilidade onde tem que haver rapidez para captar, interpretar e adaptar-se a instruções, novas situações e procedimentos. No que se diz respeito a conhecimento do trabalho, a compreensão de todas as fases de seu trabalho e de assuntos relacionados, é um dos fatores a seguir na escala. O fator serviço ao cliente contata o cliente por iniciativa própria, buscando atender suas necessidades, faz um atendimento personalizado ficando atento a sua satisfação. No trabalho em equipe e cooperação, este fator ajuda a equipe e demonstra efetividade ao trabalhar com líderes e pares, escuta e aceita as diferenças, a fim de ter compromisso com o trabalho, é exemplar quando se trata de responsabilidade e conduta ética no trabalho, não falta ao trabalho e é pontual, fator primordial para colaboradores que visam seu próprio crescimento na empresa.

Quando tratamos de eficiência e qualidade no trabalho, o colaborador tende a ser rápido com relação ao trabalho a ser executado, cumprem prazos estabelecidos, seu trabalho é preciso e claro. No quesito capacidade de aprendizagem é diagnosticado a busca por obter informações, gostam de atualizar sobre temas relevantes, aplica nos conhecimentos e habilidades. No fator assiduidade, o colaborador tende a ser pontual, não falta ao trabalho, cumpre com compromissos com frequência e regularidade, já o

fator liderança é utilizado no grupo gerencial e tem como capacidade de influenciar os outros e trabalhar com eles de forma eficaz a fim de alcançar objetivos.

No requisito criatividade e empreendedorismo, busca o inusitado e o crescimento do negocio, gera novas ideias que contribuam com as soluções de problemas. Com relação a atitudes e iniciativa, é levando em consideração a capacidade de tomar decisões realistas, usando uma forma objetiva, habilidade para analisar e solucionar assumindo as consequências. No termo relacionamento humano, é caracterizado o relacionamento entre os colaboradores, a escuta e a busca para compreender as dificuldades.

Quadro 11: Grupos x Competências

<b>Grupo Gerencial</b>	<b>Grupo Nível Superior</b>
<b>Itens de Verificação</b>	<b>Itens de Verificação</b>
Comunicação	Comunicação
Proatividade	Proatividade
Conhecimento do trabalho	Conhecimento do trabalho
Trabalho em equipe e cooperação	Trabalho em equipe e cooperação
Compromisso com o trabalho	Compromisso com o trabalho
Liderança	Criatividade e empreendedorismo
Criatividade e empreendedorismo	Atitude e iniciativa
<b>Grupo Administrativo</b>	<b>Grupo Operacional</b>
<b>Itens de Verificação</b>	<b>Itens de Verificação</b>
Comunicação	Comunicação
Proatividade	Proatividade
Adaptatividade	Conhecimento do trabalho
Conhecimento do trabalho	Serviço ao cliente
Serviço ao cliente	Trabalho em equipe e cooperação
Trabalho em equipe e cooperação	Capacidade de aprendizagem
Relacionamento humano	Assiduidade

Fonte: Elaborado pelos Autores.

A escala de avaliação terá itens: Ruim valerá 10 pontos, Bom valerá 15 pontos e Excelente valerá 20 pontos. A Avaliação será realizada no ambiente da empresa, durante o horário de trabalho do funcionário. Como critérios para participar da avaliação, o funcionário precisa estar no cargo no qual ocupa pelo menos 1 ano e este processo será feito por um avaliador que será o seu superior imediato. Foram definidos como avaliadores por grupo ocupacional, os descritos no quadro abaixo:

Quadro 12: Avaliadores responsáveis por grupo

<b>Grupos</b>	<b>Avaliador</b>
Gerencial	Superior Hierárquico
Nível Superior	Superior Hierárquico
Administrativo	Superior Hierárquico
Operacional	Superior Hierárquico

Fonte: Elaborado pelos Autores

Considerando o número reduzido de colaboradores, não será necessário que este processo tenha um prazo extenso para ser finalizado. Ele terá início na primeira semana de maio e término na segunda semana de maio, com uma frequência de 6 meses. Para a apuração dos resultados, faremos o cálculo da média de notas do formulário, definindo assim, a nota de corte. Aquele funcionário que tiver a nota inferior a 3,5 passará por um plano de treinamentos para aprimoramento das competências que estão de acordo com o objetivo da empresa.

Haverá um baixo custo para a implantação da Avaliação de desempenho na empresa, sendo este de R\$100,00 para a impressão dos formulários e compra de canetas para seu preenchimento. Como ocorrerá nas dependências da empresa e no horário de trabalho do colaborador, não haverá custo adicional.

### **8.8 Programa de Treinamento e Desenvolvimento de pessoal**

Treinamento de pessoas dentro das organizações tem por finalidade melhorar o desenvolvimento profissional, no desempenho das suas funções além de um processo que visa aperfeiçoar as habilidades e assimilação cultural em curto prazo. Mudanças ocorrem a todo o momento nas organizações e por isso a Geração Saúde conta com o treinamento para adquirir uma maior competitividade no mercado, capacitando seus prestadores, pois funcionários motivados aumentam a produtividade.

A sociedade atual vive em constante mudança e muitas das vezes a cultura da organização fica desatualizada e precisa ser adaptada assim como todos os colaboradores da organização, se tornando uma necessidade para os gestores. O

treinamento de pessoas consiste na utilização de procedimentos para o aperfeiçoamento e desempenho de aprendizagem no papel de cada colaborador dentro da empresa. Tem por finalidade melhorar o desenvolvimento profissional.

De acordo com o SEBRAE (14 de janeiro de 2015) em apenas cinco anos, o número de academias no Brasil teve um crescimento de 133%. A procura por academias cresce a cada dia mais, pois a população está cada vez mais preocupada com seu bem estar e por sua estética, por meio de um serviço de qualidade. Considerando a acirrada concorrência no ramo a academia, a Geração Saúde irá proporcionar aos colaboradores treinamento específico de atendimento ao cliente, o objetivo é proporcionar um atendimento diferenciado para os clientes da Academia.

O treinamento possui quatro etapas: levantamento de necessidade de treinamento (LNT), programação de treinamento, execução do treinamento e avaliação dos resultados. Na primeira etapa verificam-se quais serão as finalidades e as necessidades do treinamento, quais temas serão tratados e as quais pessoas serão direcionadas. Deve-se, ainda considerar uma percepção dos problemas provocados pela carência de treinamento.

A primeira etapa do programa de treinamento pode ser realizada em quatro níveis de análise: análise organizacional, análise de RH, análise da estrutura de cargos e análise do treinamento. A análise organizacional é um processo dinâmico e permanente de trabalho, tem como objetivo estudar soluções para os problemas administrativos, planejando mudanças, aperfeiçoando clima, estruturas organizacionais, processos e métodos de trabalho. Propicia o conhecimento dos problemas da estrutura da academia e onde queremos chegar. A missão da academia Geração Saúde é Contribuir para a melhoria da qualidade de vida e bem estar dos alunos gerando a promoção da saúde emocional física e social. Sua visão é buscar o diferencial no mercado de academia de ginástica através de uma cultura premente de inovação, de uma transparência, ética, investimento em melhores equipamentos, sempre buscando atender as necessidades dos nossos clientes, a fim de promover bem estar e reconhecimento do mesmo.

A análise de RH permitirá que a academia identifique o perfil de cada colaborador, suas habilidades e conhecimentos e todos os requisitos para melhor desenvolvimento do cargo. A academia irá descrever o que cada ocupante do cargo irá desenvolver, quais a

condições do que ele faz, é todo conteúdo das principais responsabilidades do cargo assim definindo sua estrutura de cargos.

A Geração Saúde irá desenvolver as funções do treinamento verificando se o programa atingiu sua eficiência como, por exemplo, atingindo desenvolvimento das competências definidas ou sua eficácia, desenvolvimentos de todas as atividades de seu cargo e total conhecimento sobre a empresa.

Com o objetivo de ser destaque no mercado de academias a Geração Saúde capacitará os seus colaboradores, para que não haja nenhuma dúvida até mesmo no tratamento aos clientes. Como nova fase de conhecimento do mercado, a cultura será algo a ser descoberto até mesmo pelos seus gestores, pois está em fase de abertura do negócio. O objetivo do treinamento dentro da organização é para que todos os colaboradores não tenham dúvidas de todas as informações que a academia possui. E para que seu objetivo seja alcançado o ideal é que todos saibam quais as metas atingir para se qualificar como profissional no mercado.

Após a realização do Treinamento espera-se que a academia tenha êxito na excelência no atendimento ao cliente. A Geração Saúde como é uma empresa que irá ser inaugurada no mercado e é uma novidade a todos os envolvidos, ela iniciará com um treinamento aos dezesseis funcionários de todos os setores da academia, será ministrado pelo diretor e pelos sócios, com uma dinâmica de grupo para o envolvimento e interação dos colaboradores, além de interagir ao ambiente da organização.

Será abordado nesta dinâmica o surgimento da empresa, metas, testar as habilidades e conhecimentos dos colaboradores. Esse treinamento será diversificado, a cada encontro será abordado temas diferentes. O treinamento ocorrerá na própria empresa antes da inauguração, com duração aproximadamente de duas horas, no período de 08:00h às 10:00h da manhã do sábado, já os próximos treinamentos serão feitos na última semana de cada trimestre, sendo oferecido um coffee break com um custo de R\$200,00 , e custo com material didático individual de R\$10,00.

Entende-se que execução do treinamento, todo o processo de levantamento e planejamento, onde os aspectos anteriores já foram analisados e avaliados pelo setor estratégico e tático da empresa.

A avaliação de treinamento verifica se o treinamento ocorreu sem falhas, se os objetivos do treinamento foram atingidos. É importante sua realização para constatação de novas metas. Esta etapa é de grande importância à organização, pois caso as metas não sejam alcançadas, as etapas de treinamento deverão ser revistas e o treinamento novamente realizado, para a conclusão real das suas necessidades. A avaliação do treinamento pode ser realizada em cinco níveis: reação, aprendizagem, desempenho, resultado e ROI (Retorno do Investimento em Treinamento). Reação aborda o que os colaboradores pensaram sobre o treinamento, se foi produtivo. Aprendizagem verifica se ocorreram diferenças entre o que os treinados sabiam antes e depois do treinamento, ou se os seus objetivos foram alcançados.

Desempenho avalia o conhecimento, habilidades e atitudes no desenvolvimento do trabalho e o resultado que verifica o critério de avaliação o funcionamento da organização, ou mudanças que nela possam ter ocorrido em decorrência do treinamento. ROI, indicador que promove insumos para observamos os resultados de suas ações a partir de uma otimização dos profissionais que iram desenvolver os programas da academia.

Espera-se que após o treinamento a academia fique ciente do retorno atingido com o conhecimento dos colaboradores que eles desenvolvam suas funções com clareza.

## 9- PLANO FINANCEIRO

A análise financeira do negócio tem por finalidade viabilizar a instalação da empresa considerando as análises financeiras tais como retorno de investimento, necessidades de capital de giro, taxa interna de retorno, valor presente líquido dentre outras. A partir do que é analisado nesta seção é apurado a real viabilização do negócio em relação ao custo de oportunidade do mercado em outros investimentos de mesmo prazo.

### 9.1 Investimento inicial

Estima-se que para a implantação da academia de ginástica instalada em um imóvel de 600m<sup>2</sup>, onde os sócios iram investir R\$ 300.000,00 que será dividido em cotas no valor de R\$ 150.000,00 por sócio proprietário. O investimento será utilizado para a abertura da empresa, reformas e adaptação do imóvel, móveis e equipamentos de escritório, marketing de inauguração, equipamentos, pagamento de encargos tributários.

Quadro 13: Investimentos Iniciais

<b>Investimento Inicial</b>	
<b>Investimento Pré-Operacional</b>	<b>R\$ 23.066,58</b>
Material de Escritório	R\$ 290,90
Material de Limpeza	R\$ 1.090,00
Reforma	R\$ 13.000,00
Marketing	R\$ 2.150,00
Investimento em Logística Reversa	R\$ 2.935,68
Recrutamento e seleção	R\$ 600,00
Registro em Cartório + Alvarás	R\$ 3.000,00
<b>Investimento Fixo</b>	<b>R\$ 185.752,00</b>
Equipamentos	R\$ 178.962,00
Móveis	R\$ 6.790,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 208.818,58</b>

Fonte: Elaborado pelos autores.

### 9.2 Capital de Giro

Na academia Geração Saúde não haverá Giro de Estoque, pois não ocorre venda de produtos, o giro de contas a receber será de 30 dias devido ao pagamento mensal das modalidades. O PMP de contas a pagar é de 30 dias devido às despesas mensais.

### 9.3 Projeção de vendas

A projeção de vendas foi estimada por meio de pesquisa de mercado na região do Prado, onde está situada a Geração Saúde. Por meio da média móvel, identificou-se a média de alunos e quais as modalidades praticam nas academias concorrentes, assim com está média, multiplica-se pelo valor da prestação de serviço da Geração Saúde, gerando o valor da receita anual.

### 9.4 Fluxo de caixa

O fluxo de caixa é um instrumento de gestão financeira que realiza o controle das movimentações financeiras (as entradas e saídas de valores monetários) da empresa em determinado período de tempo.

Quadro 14: Fluxo de caixa

	Ano 1	Ano 2	Ano 3
<b>RECEITA BRUTA</b>	R\$ 1.161.840,00	R\$ 1.216.224,00	R\$ 1.270.608,00
<b>IMPOSTOS</b>	R\$ 119.333,38	R\$ 145.687,10	R\$ 174.406,37
<b>RECEITA LIQUIDA</b>	R\$ 1.042.506,62	R\$ 1.070.536,90	R\$ 1.096.201,63
<b>DESPESAS FIXAS</b>	R\$ 498.210,72	R\$ 537.492,54	R\$ 578.869,54
<b>LUCRO LIQUIDO</b>	R\$ 544.295,90	R\$ 533.044,36	R\$ 517.332,09

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para a elaboração do fluxo de caixa foi utilizado salários e encargos sociais projetados, assim gerando nossos custos de mão de obra e despesas. A previsão de venda assim gerando a receita, *Marketing* instruindo como promover a divulgação do nosso empreendimento e mostrando quais gastos teríamos com a publicidade.

### 9.5 Orçamentos

Para a criação da Academia Geração Saúde foi investido R\$300.000,00 valor adquirido por meio de empréstimo, esse montante foi utilizado para a aquisição de móveis e equipamentos num valor de R\$190.378,00 foi utilizado também para reformas, gastos com Recrutamento, seleção, registro em Cartórios e aquisições de alvarás e com o marketing da academia assim totalizando um valor de R\$18.750,00. O restante do investimento R\$90.872,00 foi utilizado como fundo de caixa.

### **9.6 Demonstrativo do resultado do exercício (DRE)**

Analisando a DRE pode-se observar que a Academia Geração Saúde teve um retorno de R\$544.295,90 no ano 1 e de R\$533.044,36, R\$517.332,09, nos anos 2 e 3. A rentabilidade que é o lucro sobre o investimento foi de 54% no ano 1, no ano 2 foi de 56% e no ano 3 57%.

### **9.7 Projeção tributária**

A Geração Saúde será tributada no Sistema de Tributação Unificada (SIMPLES Nacional) pois enquadra-se como uma empresa de pequeno porte que possui o faturamento anual inferior a R\$3.600,000, 00. A empresa pagará de imposto no ano 1 R\$119.333,38 já no ano 2 ,3 serão de R\$145.687,10 e R\$174.406,37.

### **9.8 Análise de Investimentos (VPL e TIR)**

Refere-se à viabilidade do negócio, onde encontramos no mês previsto para o término do projeto a situação atual prevista para a empresa, financeiramente dizendo, desta forma, a empresa terá ao final dos 3 anos do projeto a quantia de R\$ 559.817,72.

A taxa interna de retorno é a que define a viabilidade do negócio, ela é a taxa que zera o VPL, caso seja maior que a utilizada inicialmente o projeto torna-se viável. Na Geração Saúde a taxa inicial correspondia á 1,88% ao mês, ao ser calculado encontra-se uma nova taxa de 9,11% ao mês.

## 10- PLANO ESTRATÉGICO

### 10.1 SIM - Sistemas Integrado de Marketing

Segundo Kotler (2012, p.111) “um Sistema de Informações de *Marketing* consiste de pessoas, equipamentos e procedimentos para coletar, selecionar, analisar e distribuir informações que sejam necessárias, oportunas e precisas para os tomadores de decisões em *marketing*”. Para que o uso do SIM seja uma fonte de benefícios para a empresa, é imprescindível que ele tenha como base fontes confiáveis de informações. Para tanto é necessário que os colaboradores – professores, atendentes, fornecedores, entre outros - estejam envolvidos e comprometidos com o processo, tendo ciência da importância da informação que fornecem, desde o preenchimento no cadastro do aluno até a avaliação física. Kotler (2012) cita quatro fontes mais usadas nas empresas na busca de informações: I) Sistema de registros internos, II) Sistema de Inteligência de Marketing, III) Pesquisa de Marketing e IV) Análise de dados/Informações.

#### 10.1.1 Sistema de Registros Interno

O sistema de informações mais básico usado pelos administradores de *marketing* é o sistema de registros internos. São os relatórios sobre pedidos, vendas, preço, níveis de estoque, contas a receber, contas a pagar e assim por diante. Ao analisar essas informações, os administradores de marketing podem detectar oportunidades e problemas importantes. (KOTLER, 2012, p. 111).

No sistema de registros internos a Geração Saúde aplicará um *software* que auxiliará na gestão de: controle financeiro, controle de acesso, avaliação física, ficha de treinamento e terminal informativo.

Controle financeiro: tem o intuito de controlar as receitas e despesas da academia de maneira prática e eficiente. Tem a função de gerenciar alunos e funcionários.

Controle de acesso: tem a determinação de inspecionar as catracas de cartão ou impressão digital, o sistema bloqueia automaticamente os alunos em débito ou com exames vencidos.

**Avaliação Física:** define a função de comparar e gerenciar a avaliação física de todos os alunos da academia entre testes e protocolos que o sistema oferece.

**Ficha de Treinamento:** o aluno deve cumprir uma escala de exercícios na academia perante seu professor, e a mesma é anexada ao protocolo do aluno.

**Terminal Informativo:** os alunos podem consultar os pagamentos, a frequência, a avaliação física, ficha de treinamento, controle de turmas, controle de presenças, controle de funcionários, gráficos estatísticos, boleto bancário, envio de e-mails/SMS, recibo entre outros. O mesmo pode ser consultado pela própria academia ou pela internet, a academia vai investir anualmente neste *software* R\$ 720,00.

### **10.1.2 Sistema de Inteligência de Marketing**

Esse sistema é responsável por oferecer uma base de dados exata do que está acontecendo em relação ao *marketing* da empresa. Segundo Kotler (2012, p.213) o sistema de inteligência de *marketing* pode ser definido “como um conjunto de ações da empresa destinadas a coleta de informações diárias referentes ao ambiente de *marketing*”. As fontes de informações usadas para esses dados, geralmente são coletadas pelos vendedores, que estão diretamente ligados aos clientes e devem ser capacitados para absorver essas informações de forma a transmitir as mesmas para os gestores de *marketing* o mais rápido possível, para que sejam tomadas decisões referentes as ações de *marketing*.

Os vendedores são os olhos e ouvidos da empresa e estão em excelente posição para captar informações não obtidas por outros meios. Todavia, estão muito ocupados e, frequentemente, estão muito ocupados e deixam de transmitir informações importantes. (KOTLER, 2012, p. 113).

As informações necessárias serão introduzidas pelos funcionários por meio de relatórios, pesquisa de satisfação dentre outros. Essas informações são extremamente úteis, pois permite a identificação das necessidades dos clientes e a importância que os clientes atribuem a cada característica produto/serviço da academia. Um painel consultivo com análises dos concorrentes e fornecedores, com intuito de explorar informações importantes para o crescimento, será desenvolvido com a contribuição dos funcionários, institutos de pesquisa e empresas de consultoria. A academia vai estabelecer um centro de informações de *marketing* na internet para coletar e disseminar as informações.

### 10.1.3 Pesquisa de Marketing

Kotler (2012, p. 215) “define pesquisa de *marketing* como planejamento, coleta, análise e apresentação sistemática de dados e descobertas relevantes sobre uma situação específica de *marketing* enfrentada por uma empresa”.

Pesquisa de *marketing* é uma investigação sistemática que fornece informações para orientar as decisões empresariais. A pesquisa é a principal ferramenta de *marketing* para realizar o objetivo primeiro de satisfação dos clientes com maximização dos lucros. Tem fundamental importância, pois são essenciais para a coleta de informações do ambiente externo, fatos que não podem ser detectados pelos registros internos e pela inteligência de *marketing*.

Foi feita uma pesquisa no semestre 2º semestre de 2014, junto aos concorrentes, com o objetivo de analisar a quantidade de alunos por modalidades nas academias da região (concorrentes), com o intuito de avaliar a demanda entre uma academia e outra.

Considerando as variáveis que influenciam na comercialização dos serviços prestados, a previsão de vendas foi direcionada a demanda de alunos por modalidades entre os concorrentes. A forma utilizada para estimar a previsão de vendas com base nos concorrentes para o próximo mês é a média móvel dos concorrentes nos últimos quatro meses.

A previsão da média geral dos concorrentes é baseada na média móvel, para encontrarmos as estimativas de faturamento que devem ser feitas para um período de 12 meses (anual), com o objetivo de constituir a projeção de vendas.

### 10.1.4 Análise de Dados/Informações do SIM

Quadro 15: Análise das Informações

Fonte	SIM	Periodicidade	Pessoa/Medio	Motivo	Relatório/Ação	R\$
<b>Relatórios</b>	Sistema de Registro Interno	Quinzenalmente	Professores	Controle	Verificar manutenção/equipamentos.	0,00
<b>Software</b>	Sistema de Registro	Diariamente	Recepcionista	Cadastro de informação	Controle interno e externo da	720

	Interno			s	academia	
<b>Google/Site</b>	Sistema de Registro Interno	Semanalmente	Analista de RH	Apresentar informações	Divulgar promoções, parceiros, fotos de eventos.	0,00
<b>Pesquisa</b>	Pesquisa de <i>Marketing</i>	Mensalmente	Sócios	Satisfação	Avaliar a qualidade no atendimento	0,00

Fonte: Elaborado pelos autores.

A Geração Saúde irá analisar as informações através de relatórios quinzenalmente com o propósito de verificar a utilização e a manutenção dos equipamentos. O software auxiliara no controle interno e externo da academia, o mesmo será aplicado diariamente, já o Google/site terá serventia na divulgação das promoções, parceiros e fotos dos eventos realizados. A pesquisa de *marketing* tem o intuito de avaliar a qualidade e a satisfação dos clientes em relação aos procedimentos da academia.

## 10.2 Estratégias de Posicionamento de Mercado

A Academia Geração Saúde adota dois tipos de estratégias de posicionamento: de Usuários devido ao fato da academia propor uma melhoria na qualidade de vida, foco em pessoas que preocupam-se com a sua saúde física e mental, pois a academia é uma maneira de se libertar dos estresses do dia a dia. Por Concorrentes: devido ao fato da única academia conter convênios com estacionamento e o foco diferenciado no atendimento esses são diferenciais que nos diferencia dos demais concorrentes.

## 10.3 Estratégias de Balanced Scorecard

Segundo Porter, Michael E. (1992, p. 25)

Balanced Scorecard reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e, ainda, entre as perspectivas interna e externa de desempenho. Este conjunto abrangente de medidas serve de base para o sistema de medição e gestão estratégica por meio do qual o desempenho organizacional é mensurado de maneira equilibrada sob as quatro perspectivas.

Portanto, a partir de uma visão balanceada e integrada de uma organização, o BSC permite descrever a estratégia de forma muito clara, por intermédio de quatro

perspectivas: financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento. Sendo que todos se interligam entre si, formando uma relação de causa e efeito.

### **10.3.1 Sistema Pós Venda**

Diante dos resultados apontados pela pesquisa, recomenda-se a implantação de um sistema pós-venda para a academia em estudo. Esta sugestão visa monitorar a satisfação dos seus clientes com maior frequência, podendo assim, tomar decisões mais rápidas para possíveis descontentamentos. A implantação será por meio de pesquisa de satisfação dos clientes, sendo elaborado um pequeno questionário pela administração da academia, que será distribuído a cada renovação de matrícula de todos os clientes, pelos funcionários da recepção da empresa. O custo será apenas para fotocópias, que está previsto para R\$ 0,20 por folha, tendo em vista que o questionário foi elaborado pela acadêmica juntamente com a administração da empresa.

Tem-se como objetivo aplicação de, em média, 250 questionários, ou seja, todos os alunos inscritos, o que gera um custo aproximado de R\$ 25,00 por mês. Sugere-se também que a empresa mantenha um relacionamento personalizado com seus clientes, por meio de comunicação via e-mail, podendo retirar informação do sistema de cadastro dos clientes, como dia do aniversário, dia das mães, dia dos pais, para que os clientes sintam-se lembrados e valorizados. Este procedimento, juntamente com ligações telefônicas, pode ser utilizado também para os clientes que não estão comparecendo a academia, evitando a desistência dos mesmos, e também aos que cancelaram a matrícula, convidando-os a voltar, por meio de redes sociais e pelo aplicativo WhatsApp.

### **10.3.2 Promoções de fidelização de clientes**

A academia terá promoções, com o objetivo de fidelizar os nossos clientes. Serão utilizados dados retirados do questionário realizado para desenvolvimento deste estudo. Diante desse estudo, teremos o “dia do amigo”, que significa que todos os clientes da academia podem trazer em um determinado dia do mês, um amigo, sem custos adicionais, para usufruir das dependências da empresa. Com esta promoção, poderá satisfazer os clientes já inscritos, e em consequência, trazer novos clientes. Será comunicado por meio de avisos colocados no mural da academia e por meio de comunicação verbal pelos funcionários da empresa.

Outra sugestão é a criação de planos opcionais, que induzem os clientes a permanecerem mais tempo na academia, uma vez que a rotatividade é um grande problema para este setor. Tendo em vista que a academia já possui planos semestrais, é sugerida a criação e desenvolvimento de planos trimestrais e planos anuais. Estas ações serão desenvolvidas pela administração da academia, não tendo custos. Uma outra forma de promover é a realização de eventos dentro da academia e participação de eventos esportivos.

### **10.3.3 Caixa de sugestões**

Haverá uma caixa de sugestões, para ser instalada na recepção da academia, visando colher dados que possam servir para um melhor funcionamento da empresa, juntamente com a satisfação dos clientes, de maneira que podemos solucionar problemas apontados por eles. A caixa de madeira pode ser adquirida pelo preço de R\$ 45,00.

O responsável pelo monitoramento da caixa é a administração da academia, responsável por todas as ações que deverão ser executada para resolver tais sugestões. Esta ação pode parecer simples, mas terá um grande valor para a administração da empresa, pois por meio desta ação, os clientes não ficarão acanhados em fazer algum comentário, tanto a favor, como contra, referente aos serviços oferecidos, pois é uma maneira simples e cautelosa de aplicar.

Segundo Kotler e Armstrong (1998, p. 185)

Uma empresa deve projetar seus produtos e serviços para satisfazer as necessidades dos consumidores-alvos. Assim, o primeiro passo na decisão de quais produtos será oferecido é determinar quais serviços os consumidores valorizam e a importância relativa de cada um deles.

A empresa deve manter um constante feedback com seus clientes, para obtenção das suas reais necessidades, podendo assim, por meio dessas informações, criar soluções que se transformem em satisfação do clientes aos serviços oferecidos. Segue abaixo o quadro sintetizando o modelo de implantação.

Quadro 16: Plano de Ação

Plano de Ação							
	Medida (O que)	Quando	Onde	Quem	Porque	Como	Quanto
1	Implantar sistema pós-vendas	De imediato	Empresa	Colaboradores	Verificar o grau de satisfação do cliente	Por meio de pesquisa, questionário mensal	R\$ 25,00/mês
2	Criar promoções de fidelização de clientes	De imediato	Empresa	Colaborador Administrativo	Reduzir a rotatividade clientes	Oferecer planos promocionais, criar "Dia do Amigo"	R\$ 0,00
3	Criar caixa de sugestões e reclamações	De imediato	Empresa	Colaborador Administrativo	Para contribuir na pesquisa de satisfação do cliente.	Compra de uma caixa de madeira, e instalação na recepção.	R\$ 45,00

Fonte: Elaborado pelos autores.

## **11 - PLANO DE PRODUÇÃO E DISTRIBUIÇÃO.**

### **11.1 Estrutura, sistemas e características de produção**

A academia possui uma estrutura com um pavimento divididos com máquinas e equipamentos para melhor desempenho dos alunos. O imóvel possui aproximadamente 600m<sup>2</sup> de área construída que serão divididos por segmentos. A recepção é o primeiro encontro do cliente com o ambiente interno da academia que dispõe de uma recepcionista. Os vestiários são destinados a troca de roupas e uma ducha rápida. A sala de Musculação serão destinadas a todos os aparelhos. A sala de Atividades Anaeróbicas é destinada a prática de exercícios personalizados conforme orientação do professor.

### **11.2 Planejamento e controle da produção**

O PCP tem como função a coordenação e o apoio ao sistema produtivo. Esse sistema caracteriza-se pelo processo de transformação de entradas (inputs) em saídas (outputs), e estará envolvido com diversas áreas ligadas direta ou indiretamente com a produção para buscar informações e outros recursos necessários à elaboração e execução dos planos de produção.

Corrêa e Giansesi (1993) afirmam que a perda do poder de competitividade das empresas brasileiras, em sua maioria, deve-se à obsolescência das práticas gerenciais e tecnológicas aplicadas aos seus sistemas produtivos. Hoje há uma crescente revalorização dos fatores produtivos, sendo esses considerados críticos para o atingimento dos objetivos estratégicos da organização

A Geração Saúde irá disponibilizar dois educadores físicos por turno com base nisto e ainda na média de alunos que a organização consegue atender, foi feito uma análise da produtividade. É de extrema importância para a organização ter esse controle, pois o orçamento de venda irá se alterar a medida que forem entrando ou saindo alunos da academia.

Quadro 17: Produtividade

Descrição	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Musculação	70,83	70,83	70,83	70,83	70,83	70,83	70,83	70,83	70,83	70,83	70,83	70,83

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quadro 18: Receita por Modalidade

Descrição	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho
Musculação Semestral	R\$ 120,00					
Musculação Anual	R\$ 100,00					

Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
R\$ 120,00					
R\$ 100,00					

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quadro 19: Previsão de Receita por Mês

Descrição	Musculação Semestral	Musculação Anual
Janeiro	R\$ 38.880,00	R\$ 28.800,00
Fevereiro	R\$ 38.880,00	R\$ 28.800,00
Março	R\$ 38.880,00	R\$ 28.800,00
Abril	R\$ 45.360,00	R\$ 33.600,00
Maior	R\$ 45.360,00	R\$ 33.600,00
Junho	R\$ 51.840,00	R\$ 38.400,00
Julho	R\$ 64.800,00	R\$ 48.000,00
Agosto	R\$ 64.800,00	R\$ 48.000,00
Setembro	R\$ 64.800,00	R\$ 48.000,00
Outubro	R\$ 71.820,00	R\$ 52.800,00
Novembro	R\$ 71.820,00	R\$ 52.800,00
Dezembro	R\$ 71.820,00	R\$ 52.800,00

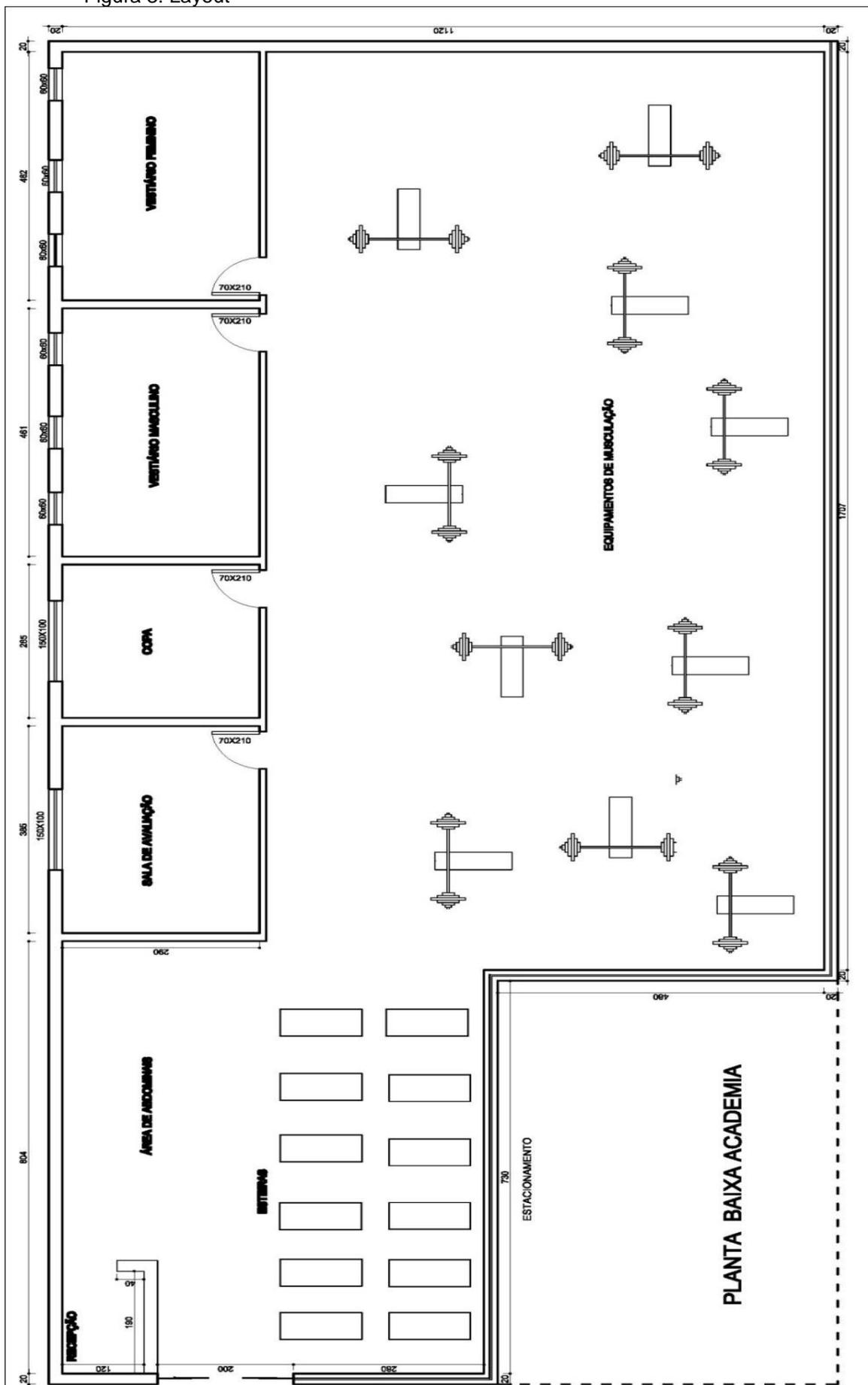
Fonte: Elaborado pelos autores.

### 11.3 Layout

Segundo Petrônio (2006), layout é um esboço que visa alocar os equipamentos de forma organizada na estrutura física de um empreendimento.

Para a elaboração do layout, são necessárias informações sobre especificações e características do produto, quantidades de produtos e de materiais, sequências de operações e de montagem, espaço necessário para cada equipamento, incluindo espaço para movimentação do operador, estoques e manutenção, e informações sobre recebimento, expedições, estocagem de matérias-primas e produtos acabados e transportes. (MARTINS, PETRÔNIO G.; LAUGENI, FERNANDO PIERO, 2006,p.193)

Figura 3: Layout



Fonte: Elaborado pelos autores.

### **11.3.1 Recepção**

A recepção é o primeiro encontro do cliente com o ambiente interno da academia, possuindo cerca de 15 m<sup>2</sup>. A academia dispõe de uma recepcionista para fornecer informações, realizar pagamentos de mensalidades dentre outras atividades. Junto a esse mesmo espaço terá um pequeno depósito para estoque de materiais de escritório e limpeza necessários para o cotidiano.

### **11.3.2 Vestiários**

Os vestiários possuem um espaço físico de 40,7 m<sup>2</sup> cada, contendo 2 chuveiros, 3 vasos sanitários e 2 pias. A academia disponibilizará armários para os alunos guardarem seus pertencem pessoais com segurança.

### **11.3.3 Sala de Musculação**

Este local é destinado á todos os aparelhos destinados a atividade anaeróbica, que consiste em trabalhar a musculatura e a bicicletas ergométricas, onde os exercícios oferecem condições cardiovasculares. De acordo com o SEBRAE (2010), cada indivíduo numa academia deve possuir cerca de 2,25m<sup>2</sup> para realizar suas atividades. Dessa forma a academia calcula-se que esta sala irá possuir cerca de 44,1m<sup>2</sup> para possibilitar o bom desenvolvimento das atividades.

### **11.3.4 Sala para Atividades Anaeróbicas**

Esta sala é direcionada para aulas específicas como, alongamento e aula de abdominal possuindo 75,9m<sup>2</sup>. Esse mesmo espaço é direcionado as palestras sobre saúde, atividades diferenciadas para integração dos membros da academia, a organização desse espaço depende do horário das aulas a serem orientadas pelos profissionais da academia.

### **11.3.5 Horário de Atendimento**

A academia funcionará segunda a sexta feira de 06:00 à 00:00h aos sábados de 09:00h às 16:00h e Domingos e Feriados de 09:00h às 13:00h devido à queda no número de

alunos, todos os profissionais são licenciados ao CREF, o que confirma a seriedade e competência a fim de alcançar a qualidade nos serviços prestados.

#### 11.4 Fornecedores

Os fornecedores são estudados no sentido de saber qual oferece melhor qualidade, preços, condições de pagamentos e melhor prazo de entrega. A academia conta com fornecedores virtuais e de loja física. Os fornecedores de aparelhos e equipamentos dependem da quantidade que está disponível para o fornecimento, assim defini-se os valores e prazo de entrega. Mediante pesquisas realizadas com o objetivo de facilitar e agilizar os futuros procedimentos de compra, foi possível selecionar algumas empresas que fornecem equipamentos, móveis, materiais de limpeza e escritório de qualidade contribuindo assim, para o sucesso da academia.

Para a escolha dos fornecedores, segundo Sebrae (2004) considera os principais pontos para se analisar, sendo: localização, preços, prazos de pagamento e entrega, lotes mínimos de compra e qualidade dos produtos /insumos.

Segundo Kotler (2000) “deve-se procurar ter um relacionamento satisfatório de longo prazo com os fornecedores e exigir alta qualidade”. A academia não irá trabalhar com fornecedores específicos para os equipamentos, todas as empresas interessadas em fornecer equipamentos terão suas propostas analisadas sempre levando em consideração o custo – benefício da aquisição. Isto é importante para agregar mais valor ao serviço e manter um preço competitivo como diferencial. Segue os principais fornecedores da academia.

Tabela 1: Principais Fornecedores

<b>Bebedouro/Água</b>	<b>Preço</b>	<b>Prazo de entrega</b>	<b>Localização</b>	<b>Forma de pagamento</b>	<b>Pedido Mínimo</b>
<b>Líder</b>	599,00	3 dias	São Francisco/BH	Dinheiro/Cartão	-
<b>Extra</b>	759,00	8 dias	Site	Cartão/Boleto	-
<b>BH Filtros</b>	699,00	4 dias	Lourdes/BH	Dinheiro/Cartão	-
<b>Aparelhos</b>	<b>Preço</b>	<b>Prazo de entrega</b>	<b>Localização</b>	<b>Forma de pagamento</b>	<b>Pedido Mínimo</b>
<b>Ergolife</b>	3,890,00	7 dias	Site	Cartão	3
<b>BH Fitness</b>	3.699,00	5 dias	Carlos Prates/BH	Dinheiro/Cartão	3
<b>FS Fitness</b>	3.599,00	6 dias	Eldorado/Contagem	Dinheiro/Cartão	2
<b>Equipamentos</b>	<b>Preço</b>	<b>Prazo de entrega</b>	<b>Localização</b>	<b>Forma de pagamento</b>	<b>Pedido Mínimo</b>

<b>Ergolife</b>	198.430,00	7 dias	Site	Cartão	3
<b>Mila Sport Fitness</b>	205.118,00	7 dias	Av. Silviano Brandão	Dinheiro/Cartão	2
<b>Ginástica Milenium</b>	220,310,00	4 dias	Av. do Contorno/BH	Dinheiro/Cartão	3
<b>Materiais de escritório</b>	<b>Preço</b>	<b>Prazo de entrega</b>	<b>Localização</b>	<b>Forma de pagamento</b>	<b>Pedido Mínimo</b>
<b>Kalunga</b>	576,10	Instante	Av. do Contorno/BH	Dinheiro/Cartão	2
<b>Port</b>	589,75	Instante	Av. Tereza Cristina/BH	Dinheiro/Cartão	2
<b>Staples</b>	490,15	3 dias	Site	Boleto/Cartão	3
<b>Materiais de Limpeza</b>	<b>Preço</b>	<b>Prazo de entrega</b>	<b>Localização</b>	<b>Forma de pagamento</b>	<b>Pedido Mínimo</b>
<b>Kalunga</b>	1.018,42	Instante	Av. do Contorno/BH	Dinheiro/Cartão	3
<b>Fenix Distribuidora</b>	1.200,50	Instante	Castelo/BH	Boleto/Cartão	2
<b>Solimp BH</b>	1.315,20	Instante	Diamante/BH	Dinheiro/Cartão	3
<b>Móveis</b>	<b>Preço</b>	<b>Prazo de entrega</b>	<b>Localização</b>	<b>Forma de pagamento</b>	<b>Pedido Mínimo</b>
<b>BH Móveis</b>	11.522,16	7 dias	Av. Silviano Brandão/BH	Dinheiro/Cartão	3
<b>ABA Distribuidora</b>	12.550,20	5 dias	Lagoinha/BH	Cartão	3
<b>Mundial Móveis</b>	11.600,15	6 dias	Carlos Prates/BH	Dinheiro/Cartão	3

Fonte: Elaborado pelos autores.

## 11.5 Processo de recebimento e controle de materiais

O processo e controle dos materiais da academia são realizados por meio de uma análise completa a respeito de todas as entradas e saídas, podendo facilitar a fiscalização sobre o que ainda possui em quantidade suficiente e o que precisa ser realizados novos pedidos para o fornecedor. A academia vai dispor de um *software* o Sistema SCA, que auxiliará na gestão do controle de estoque, que tem por objetivo fiscalizar e registrar todas as entradas e saídas de materiais associando os valores registrados, já o controle financeiro tem o intuito de controlar as receitas e despesas da academia de maneira prática e eficiente, o mesmo tem a função de gerenciar alunos e funcionários, no controle de acesso tende a inspecionar as catracas de cartão ou impressão digital, o sistema bloqueia automaticamente os alunos em débito ou com exames vencidos, na seção de avaliação física tem o gerenciamento e a comparação de avaliações de todos os alunos desde testes a protocolos que o próprio sistemas disponibiliza, na ficha de treinamento o aluno deve cumprir uma escala de exercícios na academia perante seu professor, e a mesma é anexada ao protozoário do aluno. No terminal informativo os alunos podem consultar os pagamentos, a frequência, a avaliação física, ficha de treinamento, controle de turmas, controle de presenças,

controle de funcionários, gráficos estatísticos, boleto bancário, envio de e-mails/SMS, recibo entre outros, o mesmo pode ser consultado pela própria academia ou pela internet.

Para Pozo (2002, p. 38) “o termo controle de estoques, dentro da logística, é em função da necessidade de estipular os diversos níveis de materiais e produtos que a organização deve manter, dentro de parâmetros econômicos”. Segue quadro 20 demonstrativo dos materiais a serem utilizados na limpeza e no administrativo da academia.

Quadro 20: Materiais de Escritório

<b>Material de Escritorio</b>				
<b>Material</b>	<b>Fornecedor</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Preço Unitário</b>	<b>Preço Total</b>
Papel A4	Kalunga	10	R\$ 12,90	R\$ 129,00
Agenda	Kalunga	3	R\$ 9,90	R\$ 29,70
Grampeador	Kalunga	3	R\$ 11,90	R\$ 35,70
Grampo	Kalunga	5000	R\$ 0,01	R\$ 50,00
Cola	Kalunga	3	R\$ 3,00	R\$ 9,00
Tesoura	Kalunga	3	R\$ 7,00	R\$ 21,00
Caneta	Kalunga	12	R\$ 0,75	R\$ 9,00
Lapis	Kalunga	12	R\$ 0,50	R\$ 6,00
Borracha	Kalunga	3	R\$ 0,50	R\$ 1,50
<b>Total</b>				<b>R\$ 290,90</b>

Fonte: Elaborado pelos autores

Os materiais de escritório são os objetos, elementos e ferramentas que formam um conjunto para potencializar o serviço prestado pela academia, tem por objetivo organizar de distintas formas o desenvolvimento da área administrativa, o mesmo é destinado a suprir a necessidade dos departamentos da academia a fim de integralizar e otimizar os serviços prestados.

Quadro 21: Materiais de limpeza

<b>Material Limpeza</b>				
<b>Descrição</b>	<b>Fornecedor</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Preço Unitário</b>	<b>Preço Total</b>
Vassoura	Kalunga	5	R\$ 7,00	R\$ 35,00
Rodo	Kalunga	5	R\$ 7,00	R\$ 35,00
Balde	Kalunga	5	R\$ 7,00	R\$ 35,00
Papel Higienico	Kalunga	7	R\$ 22,50	R\$ 157,50
Papel Toalha	Kalunga	12	R\$ 37,60	R\$ 451,20
Alcool em Gel	Kalunga	10	R\$ 37,70	R\$ 377,00
<b>Total</b>				<b>R\$ 1.090,70</b>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os materiais de limpeza vão desde a limpeza da academia à higiene pessoal que consiste em produtos que auxiliam a eliminar a sujidade da academia, já os utensílios são as ferramentas, dispositivos que permitem limpar uma superfície, essa limpeza é realizada por um colaborador da academia. Os materiais de higiene pessoal tende a ser utilizados pelos alunos durante a permanência na academia.

Quadro 22: Patrimônios Vestiários

<b>Materiais de Vestiários</b>			
<b>Descrição</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Preço</b>	<b>Valor Final</b>
Chuveiro	8	R\$ 46,90	R\$ 375,20
Armários	3	R\$ 720,00	R\$ 2.160,00
Lixeira	6	R\$ 28,90	R\$ 173,40
Dispenser de papel higiênico	6	R\$ 29,70	R\$ 178,20
Dispenser de álcool em gel	12	R\$ 29,70	R\$ 356,40
Dispenser papel toalha	4	R\$ 29,50	R\$ 118,00
Ventiladores 60 cm de Diâmetro	7	R\$ 159,00	R\$ 1.113,00
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 10.757,20</b>

Fonte: Realizado pelos autores

Os materiais de vestiários consistem nas necessidades dos alunos em que praticam atividades físicas, que vão desde a utilização do sanitário a uma ducha rápida, esses materiais englobam a higiene pessoal dos alunos. A questão dos armários onde os alunos iram inserir seus pertences pessoais, a academia vai conceder chave para que o aluno possa usufruir dos armários e assim dos demais materiais dos vestuários.

### **11.6 Indicadores de estoques (segurança, médio e máximo)**

Estoque mínimo ou também denominado estoque de segurança pode ser definido segundo Viana (2002, p. 150) como sendo a “quantidade mínima possível capaz de suportar um tempo de ressuprimento superior ou programado ou um consumo desproporcional”.

Com relação ao estoque o giro será de acordo com as saídas de materiais, conforme a utilização dos produtos de limpeza e de escritório onde significam nossos estoques, o suprimento do estoque acontecerá quinzenalmente por um colaborador responsável pelo setor de compras da academia. No período sazonal este estoque terá uma variação com

relação á demanda, pois terá uma quantidade mínima de alunos na academia, com isto não tem a necessidade de estocar uma quantidade maior de materiais tanto de limpeza quanto de escritório.

Segundo Pozo (2002, p. 153) “quando temos estoque-reserva toda vez se aumenta a quantidade a ser comprada, aumentamos o estoque médio de nossa empresa, e isso propicia, também aumento de custos de manutenção de armazenagem, juros, obsolescência, deterioração, perdas por movimentação”.

### **11.7 Ferramentas de TI aplicáveis ao processo de planejamento e controle da logística e produção**

A Tecnologia da Informação reage de forma construtiva norteando informações adequadas para facilitar o processo de tomada de decisões e para dar condições para que as funções sejam eficaz e eficiente, determinando as demandas, acompanhando as mudanças e transformações no mercado. A TI integra a aplicação de *software* para melhorar o fluxo das informações, com isto facilitando todo o processo da academia.

Devido ao apoio à decisão e controles proporcionados pela utilização da TI, as academias tornam-se mais competitivas, com custo operacional reduzido que possibilita disponibilizar recursos sistêmicos aos alunos. Esses recursos mantêm um melhor relacionamento com os mesmos e pode proporcionar novas estratégias competitivas no mercado (ALBERTIN, 2000, p.54).

A academia vai aplicar como ferramentas de TI o Sistema SCA e planilhas no excel. Esse sistema é considerado um ERP que tem o objetivo de integrar o processo, mantendo todos os dados registrados e com base nestes dados é possível trabalhar informações mais abrangentes, refinadas para auxiliar nos ambientes internos e externos da academia, otimizando os processos, controlando as operações da academia, reduzindo custos e obtendo informações que facilitam a resolução de decisão e permitam total visibilidade de desempenho das áreas da academia. O investimento em ferramentas tecnológicas para este controle pode ser um diferencial para conseguir mais alunos e alavancar o retorno financeiro. Pois utilizar a tecnologia no auxílio do acompanhamento dos alunos proporciona inúmeros benefícios para os mesmos como a academia. No sistema com informações integradas pode-se observar melhor o aproveitamento das atividades executadas como (avaliação físicas, evolução e obtenção

dos resultados esperados pelo aluno), além disso, facilitar o planejamento das aulas pelo profissional da área.

Do mesmo modo a ferramenta de TI utilizada com relação à segurança, são as catracas biométricas para controle de acesso, a mesma pode funcionar tanto com cartões ou com impressões digitais de alunos e colaboradores, para isso os mesmos tem que esta registrado em um banco de dados. Essas catracas não só inibem a entrada de pessoas, mas sim a valorização patrimonial uma vez que pessoas de fora não podem entrar sem a devida autorização, são diminuídas as chances de ocorrência de furtos na academia. As catracas também auxiliam no controle do fluxo de alunos, por meio do Sistema SCA que ambos conectados conseguem ter dados precisos da quantidade de pessoas, com datas e horário de acesso, é essencial, pois facilita a fazer melhorias na estrutura para receber mais alunos e até mesmo corrigir falhar eventuais no local.

### **11.8 O fluxograma do processo logístico**

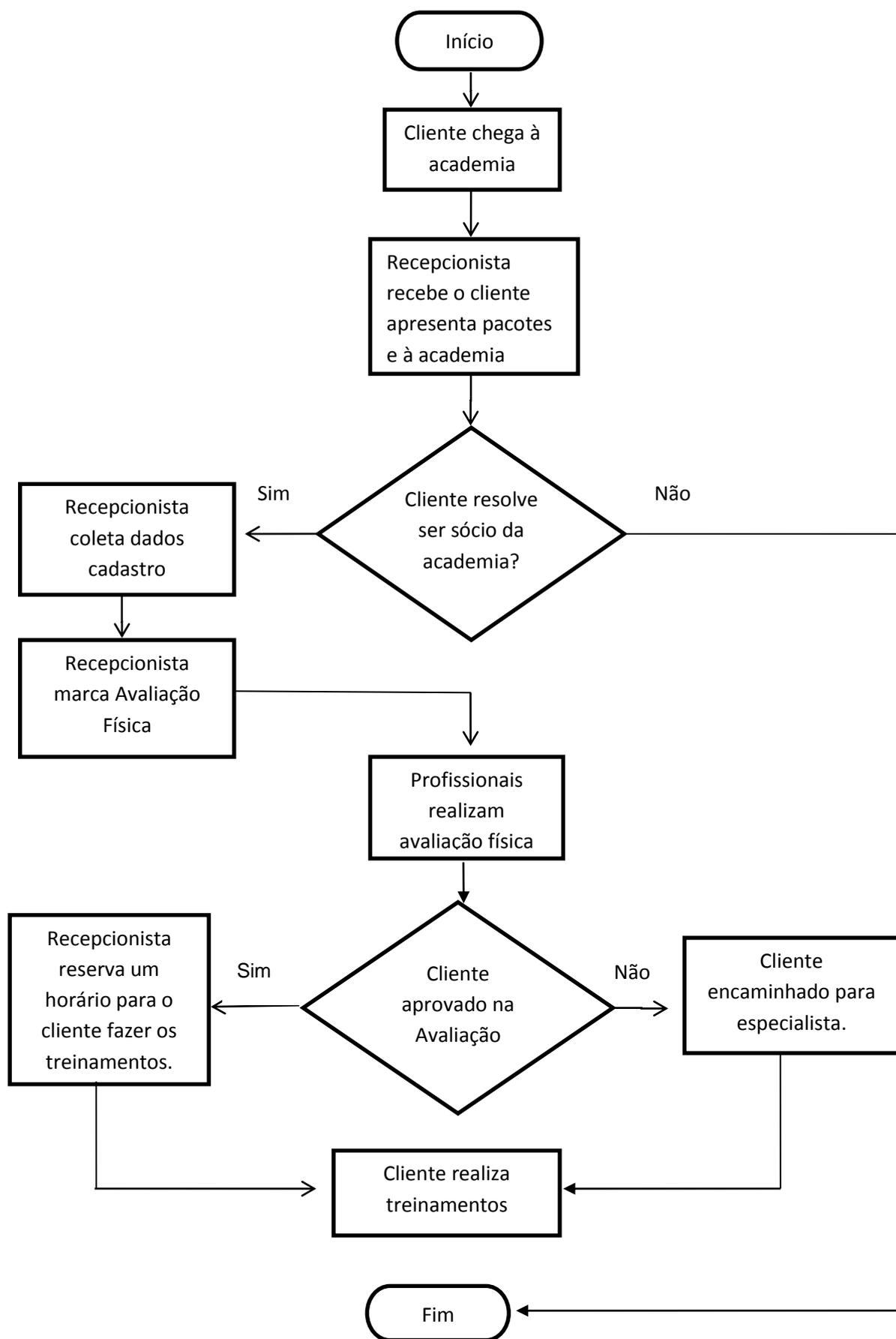
Por meio do fluxograma que se simplifica e racionaliza o trabalho, permitindo um estudo por métodos, rotinas e processos.

Fluxogramas são formas de representar, por meio de símbolos gráficos, a sequência dos passos de um trabalho para facilitar sua análise. Um fluxograma é um recurso visual utilizado pelos gerentes de produção para analisar sistemas produtivos, buscando identificar oportunidades de melhorar a eficiência dos processos. (PEINADO; GRAEML, 2007).

Segundo Oliveira (2002) fluxograma é a representação gráfica que apresenta a sequência de um trabalho de forma analítica, caracterizando as operações, os responsáveis e/ou unidades organizacionais envolvidos no processo. A academia realiza a intermediação entre a prestação de serviços e os clientes por meio da recepção, onde são apresentados todos os serviços, após a aceitação do cliente realiza-se um cadastro para coleta de dados onde será encaminhado para avaliação física com o profissional responsável, assim que aprovado nos exames o cliente reserva um horário para executar as atividades. Caso não aprovado o cliente é encaminhado para um especialista, para verificar tais problemas, após exames feitos diagnosticando que o mesmo pode praticar exercícios, o cliente retornar a academia para agendar seu horário, tornando-se assim a prática de exercícios viável ao seu condicionamento.

O fluxograma da academia tem o objetivo de visualizar o andamento do trabalho para evitar falhas até mesmo no atendimento ao cliente, onde é o passo primordial, assim criando normas de trabalho. Por meio do fluxograma tem como garantir a qualidade e aumentar a produtividade através da documentação do fluxo de atividades nos quais poderão ser trabalhados e melhorados para alcançar melhores resultados.

Figura 4: Fluxograma do processo logístico



Fonte: Elaborado pelos autores

### 11.9 Recursos patrimoniais e formas de controle do patrimônio (inventário)

O inventário é um método de registro que permite saber em qualquer momento o estoque existente, ou seja, os materiais existentes. Para Viana (2000 p.381), “inventário é um conjunto específico de ações de controle para verificação dos materiais existentes em estoque, para efeito de comparação com os estoques registrados e contabilizados da instituição, a fim de se comprovar sua existência e exatidão”. Para o controle do inventário a academia vai dispor de um fluxo interno para qualquer aquisição, cadastramento, transferência ou baixa de ativo pode ser a única maneira de garantir que o ativo imobilizado esteja efetivamente controlado, que os bens estejam no local indicado, enfim que o controle seja feito efetivo, com o intuito de, a qualquer momento, o cadastro patrimonial demonstrar a situação real da academia. Para que sejam identificados os patrimônios da academia, será anexado aos mesmos, placas de patrimônio, que possuem código de barras, logotipo e nome da academia.

Quadro 23: Patrimônios da Academia.

Equipamentos da Academia Geração Saúde			
Descrição	Quantidade	Preço	Valor Final
Leg Press 45	2	R\$ 3.890,00	R\$ 7.780,00
Maquina Abdutora	2	R\$ 3.890,00	R\$ 7.780,00
Maquina Extensora	2	R\$ 3.890,00	R\$ 7.780,00
Maquina Flexora	2	R\$ 3.890,00	R\$ 7.780,00
Supino Reto/Inclinado	2	R\$ 1.890,00	R\$ 3.780,00
Maquina para Biceps Scott	2	R\$ 2.290,00	R\$ 4.580,00
Banco para Desenvolvimento Ombro	1	R\$ 990,00	R\$ 990,00
Maquina para Gluteos	2	R\$ 2.290,00	R\$ 4.580,00
Puxador Duplo	2	R\$ 2.310,00	R\$ 4.620,00
Hack Agachamento	2	R\$ 2.250,00	R\$ 4.500,00
Maquina Peitoral Peck Deck	2	R\$ 3.890,00	R\$ 7.780,00
Remada	2	R\$ 2.290,00	R\$ 4.580,00
Banco Supino/Declinado	2	R\$ 990,00	R\$ 1.980,00
Bicicleta Ergometrica	6	R\$ 2.290,00	R\$ 13.740,00
Esteira Ergometrica	8	R\$ 3.890,00	R\$ 31.120,00
Voador Maquina	3	R\$ 2.290,00	R\$ 6.870,00
Eliptico	4	R\$ 3.290,00	R\$ 13.160,00
Barra Reta Cromada	3	R\$ 130,00	R\$ 390,00
Barra W Cromada	3	R\$ 150,00	R\$ 450,00
Maquina para Abdominal	2	R\$ 2.290,00	R\$ 4.580,00
Halteres	50	R\$ 100,00	R\$ 5.000,00
Computadores	5	R\$ 1.500,00	R\$ 7.500,00
Ventiladores	6	R\$ 435,00	R\$ 2.610,00
Bebedouros	4	R\$ 700,00	R\$ 2.800,00
Ar condicionado	5	R\$ 2.100,00	R\$ 10.500,00
Impressoras	2	R\$ 349,00	R\$ 698,00
Catraca	2	R\$ 1.200,00	R\$ 2.400,00
Cadeira /Adm	2	R\$ 220,00	R\$ 440,00
Mesa/Adm	2	R\$ 1.300,00	R\$ 2.600,00
Mesa	2	R\$ 900,00	R\$ 1.800,00
Cadeiras	3	R\$ 150,00	R\$ 450,00
Balcão/Recepção	1	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
Cadeira/Recepção	2	R\$ 250,00	R\$ 500,00
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 170.328,00</b>

Fonte: Pesquisa realizada pelos autores.

### **11.10 Programas de logística reversa, logística verde, marketing verde e sustentabilidade**

A logística reversa é um dos instrumentos para aplicação da responsabilidade compartilhado pelo ciclo de vida dos produtos. Segundo a PNRS define a logística reversa como um:

Instrumento de desenvolvimento econômico e social caracterizado por um conjunto de ações, procedimentos e meios destinados a viabilizar a coleta e a restituição dos resíduos sólidos ao setor empresarial, para reaproveitamento, em seu ciclo ou em outros ciclos produtivos, ou outra destinação final ambientalmente adequada.

Logística reversa é um processo de planejamento, implementação e controle, eficiente e á um custo eficaz, do fluxo de matérias primas, estoques em processamento e produtos acabados, assim como do fluxo de informação, desde o ponto de consumo até ao ponto de origem, com o objetivo de recuperar valor ou realizar um descarte final adequado (LEITE, 2002 p.32).

A prática da logística reversa na academia é o reúso de água como parte de uma atividade mais abrangente que é o uso racional ou eficiente da água, o qual compreende também o controle de perdas e desperdícios, e a minimização da produção de efluentes e do consumo de água. A água de reúso é um efluente que foi tratado, sendo o resultado de todo um processo de purificação e tratamento especializado. Esta água deve seguir os parâmetros de qualidade estabelecidos pela legislação brasileira e pode ser utilizada para diversas finalidades, que não sejam o consumo humano.

Reúso subentende uma tecnologia desenvolvida em maior ou menor grau, dependendo dos fins a que se destina a água e como ela tenha sido usada anteriormente. Este pode ser definido como um aproveitamento de águas anteriormente utilizadas, para atender demandas de outras atividades ou de seu uso original. (PETERS, 2006 p. 65).

Devido à crise hídrica e com intuito de minimizar os gastos com relação á água, a academia vai desenvolver um projeto de reuso da água, onde é de suma importância para o meio ambiente, em contrapartida para a economia da academia. O reúso da água é um processo pelo qual a água passa para que possa ser aproveitada novamente, portanto a água utilizada nas duchas será reutilizada nos vasos sanitários e nas dependências da academia.

A academia vai projetar o sistema de abastecimento duplo, um para água potável e outro para água do reúso, com isto será implantado reservatórios separados, tubulação independente e identificada com cores diferentes. Todo o conjunto deve receber

sinalização para a identificação das águas, com relação ao tratamento utilizam-se areia e carvão ativado, indicado na reutilização do efluente para fins não potáveis e processos biológicos e apresenta eficiência de 95% na matéria orgânica.

O auxílio econômico é evidente com a diminuição dos custos com o consumo do recurso para as atividades como irrigação e lavagens, por exemplo. Vale ressaltar a diminuição no valor da conta, já que, com a solução, não é utilizada água potável para atividades diversas que não o consumo humano.

Com relação ao custo da obra foi realizada uma tomada de preço on-line de forma superdimensionada a quantidade de materiais.

Tabela 2: Lista de Materiais

<b>Material</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Preço Unitário</b>	<b>Total</b>
Encanamento de 6	12 M	55,70	668,40
Bomba Elétrica	1	399,68	399,68
Caixa D'água	5000 L	1.190,00	1.119,00
Calha	3 M	79,90	239,70
Registro	2	39,50	79,00
Caixa D'água	1000 L	429,90	429,90
<b>Total</b>		<b>2.194,68</b>	<b>2.935,68</b>

Fonte: Realizada pelos autores.

O custo da obra é um aspecto exigido, mas pode ser muito variado devido a possibilidade de utilização de materiais já usados ou paralelos, o que resulta em uma diferença significativa no valor da construção do sistema de reuso de água. Outro fator seria a dimensão do projeto, ou outras necessidades como a distribuição do recurso água no imóvel. No simples projeto apresentado tem grande parte o recurso esta presente na aquisição de uma caixa da água para armazenagem imediata o que poderia ser substituída pela construção de uma caixa de alvenaria.

### **11.11 Processo de atendimento ao cliente e as ferramentas de atendimento**

A academia Geração Saúde visa conhecer o desejo e necessidade do cliente, para que ele seja atendido com qualidade é necessário saber o que ele busca colocando-o em primeiro lugar. O empreendimento terá um quadro de profissionais qualificados que sintam prazer em servir e que sintam motivados pelo desafio constante de resolver os problemas dos clientes. É importante que o cliente conheça todo o espaço da academia,

que fique confortável para adquirir os serviços, desde a sua chegada à recepção, seu atendimento, esclarecimento de dúvidas, dentre outros.

Um bom atendimento é a chave para o sucesso da empresa, o momento em que o cliente vem em busca de satisfazer seus desejos ou necessidades, passará por avaliação física para identificar qual melhor atividade irá atendê-lo, depois de selecionado a modalidade, será acompanhado por meio do seu cadastro, onde o professor saberá quando alterar o treinamento do aluno e verificar se ele está respondendo as atividades selecionadas. Todas as informações de acompanhamento estão à disposição dos clientes, professores e responsáveis pela academia, para assim acompanhar a satisfação do cliente.

Conforme Cobra (2012) todos na organização devem estar obcecados por qualidade. A qualidade do atendimento deve ser buscada incessantemente, mesmo que através dos produtos e serviços que agradem ao cliente e ao método de execução eficiente e eficaz

Segundo Kotler (2000, p.25) os critérios utilizados pelos clientes para avaliar a prestação do serviço de atendimento com qualidade, são:

Aspectos tangíveis - aparência da instalação física, equipamentos, pessoal, confiabilidade - habilidade para cumprir o prometido, competência: colaboradores com os perfis e os conhecimentos necessários, cortesia - educação, respeito, consideração, atenção e cordialidade, credibilidade, transmissão de confiança e credibilidade junto ao cliente, acessibilidade - facilidade de contato com as pessoas na organização e comunicação - manter o cliente informado através de linguagem compreensível, clara e precisa.

Presume-se que atendimento ao público é muito mais do que fornecer documentos ou encaminhar pessoas, é entender o usuário, agir com presteza e segurança nas informações em um ambiente agradável e organizado a fim de suprir os anseios dos usuários dos serviços.

Conforme Lima (2004 p. 13) as empresas de sucesso atualmente focam o cliente como fator principal de sua sobrevivência, estabelecendo que todos os membros da empresa devam estar envolvidos no entendimento e compreensão dos desejos do cliente, para que se atinja a sua satisfação.

### 11.11.1 Eficácia no serviço prestado

O entendimento do que é qualidade em serviços para o cliente, pode ajudar a empresa a introduzir modificações e buscar melhorias de qualidade em seus produtos e serviços. Para uma melhor compreensão da qualidade em serviços, é primordial conhecer a definição de serviços. Las Casas (2002, p. 48) define serviço como:

“Algo que deve ser vivenciado; é uma experiência vivida, é o desempenho que se transfere. Os serviços oferecidos por uma empresa devem ser cuidadosamente planejados e acima de tudo oferecidos com qualidade. A boa prestação de serviços gera satisfação aos clientes atendidos, que voltam a comprar ou indicam outras pessoas de seu relacionamento, aumentando a demanda e consequentemente os lucros”.

A análise da qualidade dos serviços está diretamente relacionada à expectativa e percepção dos clientes. A qualidade em serviços é um importante diferencial e deve ser avaliado constantemente, por isso o prestador de serviços deve sempre estar atento se o seu cliente está satisfeito com o atendimento recebido, comparando as expectativas do cliente com a avaliação do serviço oferecido.

Segundo Kotler, Hayes & Bloom (2002, p.101) “qualidade é a prestação de um serviço que supere as expectativas do cliente”, ou seja, o fator essencial é superar a expectativa dos clientes quanto à qualidade de serviço. A opinião do cliente contribui muito para revelar a medida certa da qualidade dos produtos e serviços. Deste modo, o consumidor estará satisfeito ou insatisfeito conforme esteja o desempenho do prestador do serviço, respectivamente, abaixo ou acima de suas expectativas.

## **12 – PROJEÇÕES DE CUSTOS E FORMAÇÕES DE PREÇO**

A análise de custos dentro de uma empresa é uma ferramenta estratégica para tomada de decisões, sendo necessária para controle de custos, despesas e assim para formação de preço, a ser comercializada pelo mercado.

### **12.1 Gastos pré-operacionais**

Conforme informações extraídas por meio de pesquisa de mercado para estruturação e funcionamento da Academia Geração Saúde, será dividida os gastos em dois grupos: despesas pré operacionais e investimentos.

#### **12.1.1 Despesas pré-operacionais**

As despesas pré-operacionais são aqueles gastos incorridos antes do funcionamento e que não serão utilizados diretamente no processo de formação de transformação da empresa.

#### **12.1.2 Investimentos**

Segundo Martins (2003), investimento pode ser denominado como gasto ativado em função de sua vida útil ou de benefícios atribuíveis a futuro(s) período(s). Ainda de acordo com Martins (2003), todos os sacrifícios havidos pela aquisição de bens ou serviços (gastos) que são estocados no ativo da empresa para baixa ou amortização quando de sua venda, de seu consumo, de seu desaparecimento ou de sua desvalorização são especialmente chamados de investimentos.

### **12.2 Despesas**

Segundo Martins (2003) as despesas são referentes ao valor que se paga por algo que não está ligado diretamente às atividades da empresa.

Encontram-se como despesa da Academia Geração Saúde o salário das recepcionistas, também estão relacionados também os materiais de limpeza e parte do aluguel do setor administrativo.

As despesas serão classificadas em dois grupos: despesas fixas e despesas variáveis, onde diz respeito aos gastos já ocasionados durante o funcionamento da empresa que não agregam valor ao produto que irá ser comercializado, entretanto é necessário para o funcionamento da empresa.

### **12.2.1 Despesas fixas**

São as despesas resultantes do processo administrativo e financeiro da empresa e que não variam de maneira proporcional ao volume de vendas, ou seja, se mantém sempre inalteradas.

### **12.2.2 Despesas variáveis**

São restritas às despesas com vendas, pois variam de acordo com o volume de vendas, podendo ser facilmente apropriadas ao produto, em um determinado período.

## **12.3 Custos**

Segundo Martins (2003), custo é o gasto relativo ao bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços. As despesas são itens que reduzem o patrimônio e que têm essa característica de representar sacrifícios no processo de obtenção de receitas.

O custo da Academia Geração Saúde envolve parte do aluguel do imóvel, pois esta relacionada no processo de prestação de serviço envolve também o custo de mão de obra dos funcionários das recepcionistas e professores no qual são os profissionais que agregam valor na prestação de serviço. E por fim a energia elétrica gasta pelos equipamentos da academia.

### **12.4 Método de rateio dos custos**

Maher (2001, p.231), explica que o “rateio de custos representa a atribuição de um custo indireto a um objeto do custo, segundo uma certa base”; esta é a base de rateio que será empregada para dividir os itens de custo indireto. O método de rateio utilizado pela Academia Geração Saúde é o método Custeio por Absorção.

Segundo Fagundes (2004), o Custeio por Absorção consiste na apropriação de todos os custos (diretos e indiretos, fixos e variáveis), causados pelo uso de recursos da produção, aos bens elaborados, e só os de produção, dentro do ciclo operacional interno. Todos os gastos relativos ao esforço de fabricação são distribuídos para todos os produtos feitos.

### **12.5 Sistema de custeio de estoque (PEPS/ UEPS e estoque médio)**

O método de avaliação de estoque representa uma parcela extremamente importante no processo de controle gerencial. No Brasil os métodos mais comuns utilizados para avaliar o estoque são o PEPS (primeiro a entrar, primeiro a sair), UEPS (último a entrar, primeiro a sair) e o estoque médio. No entanto empreendimento Academia Geração Saúde trata-se de uma prestação de serviço, ou seja, não possui estoque de produtos com isso não será utilizado um sistema de custeio de estoque.

### **12.6 Custo do produto ou serviço**

O custo mensal do serviço da Academia Geração Saúde é de R\$33.686,19 para a elaboração do custo do serviço foi levado em conta o valor da Mão de Obra gasta diretamente na elaboração do serviço e também os custos indiretos como manutenção dos equipamentos e depreciação.

### **12.7 Preço de venda**

De acordo com Cunha e Fernandes (2008), estabelecer o preço de venda é um dos mais importantes momentos nas decisões a serem implantadas numa empresa. Pode-se afirmar que a fixação de preços de venda dos produtos e serviços é uma questão que afeta diariamente a vida de uma empresa, independentemente de seu tamanho, da natureza de seus produtos ou do setor econômico de sua atuação. A dificuldade de formar preço de venda pode atingir toda uma cadeia produtiva, desde o fornecedor da matéria-prima, passando pelo fabricante, distribuidores, varejistas até o consumidor final. A maior dúvida na formação do preço de venda dos administradores é saber por quanto devem ser vendidos os produtos e ou serviços para se conseguir uma lucratividade desejada. Ao pensar nisso, o preço deve ser elaborado com maior cuidado possível, pois

ele influenciará no sucesso, na rentabilidade, na competitividade da empresa e, conseqüentemente, na sobrevivência da empresa.

Para a elaboração do preço de venda da Academia Geração Saúde foi feito dois tipos de análise: da sensibilidade de preço do serviço e outra descritiva para chegar ao valor do serviço, considerando o micro ambiente que envolve nosso empreendimento. Na análise da sensibilidade de preço do serviço, foi utilizada a relação de preço das principais concorrentes da Academia Geração Saúde.

### **12.8 Margem de contribuição**

Segundo Martins (2003), margem de contribuição é a diferença entre a receita e a soma de custos e despesas variáveis, fazendo com que seja evidenciado o valor que cada unidade produzida, linha de produto, pedido ou cliente proporciona a empresa de sobra entre a sua receita e o custo que de fato tenha provocado. Para a elaboração do MC foi utilizada a receita mensal subtraído pelo os custos e as despesas variáveis mensais da Academia Geração Saúde.

Os valores dos custos e despesas unitárias foram obtidos através da soma dos custos e despesas variáveis dividido pela quantidade de alunos de cada modalidade. Para a elaboração da MC Unitária foi levado em conta o preço unitário da prestação do serviço subtraído pela soma dos custos e despesas variáveis unitárias.

A margem de contribuição é a diferença existente entre o preço de venda e os custos e despesas variáveis, essa margem define o quanto se ganha por modalidade, a partir de uma utilização, acima do ponto de equilíbrio contábil. O ponto de equilíbrio consiste em definir o quanto será praticado em cada modalidade, para que seja possível suprir todos os gastos com custos e despesas sem que a empresa não tenha nem lucro e nem prejuízo.

### **12.9 Ponto de equilíbrio**

Ponto de equilíbrio nada mais é do que o valor que a empresa precisa vender para cobrir o custo das mercadorias vendidas, as despesas variáveis e as despesas fixas. Significa

dizer que a empresa está produzindo receita suficiente para cobrir todos os seus custos, a empresa não possui nem lucro nem prejuízo.

### 12.9.1 Ponto de equilíbrio Contábil

Segundo o Wernke (2001, p.50)

Define o ponto de equilíbrio em unidades como sendo: o número de produtos (peças metros, quilos) que deve ser fabricado e vendido para que o resultado seja zero. Para determinar tal quantidade, divide-se o valor total dos custos fixos (\$) pelo valor da margem de contribuição unitária (\$). Assim, cada produto vendido irá cobrir, com sua margem de contribuição unitária, uma parte dos custos fixos da empresa.

Para a elaboração do ponto equilíbrio contábil foram levado em conta os custos e despesas fixas da Academia Geração Saúde dividido pela a MC unitária de cada modalidade.

Quadro 24: Ponto de Equilíbrio Contábil

	<b>Custos e Despesas Fixas</b>	<b>MC Unitaria</b>	<b>PE Contabil</b>
<b>Musculação Semestral</b>	R\$ 33.686,19	R\$ 108,78	310
<b>Musculação Anual</b>	R\$ 33.686,19	R\$ 87,37	386

Fonte: Elaborado pelos Autores

### 12.9.2 Ponto de equilíbrio Financeiro

Outro tipo de ponto de equilíbrio que pode proporcionar aos gestores informações para auxiliar em suas decisões é o ponto de equilíbrio financeiro. Leone (2000, p.441) afirma que muitas vezes, para avaliação de desempenho, para certas decisões de investimento, para planejamento e outras decisões de curto prazo, o gestor deve preparar a análise do ponto de equilíbrio, levando em consideração apenas os aspectos financeiros.

Quadro 25: Ponto de Equilíbrio Financeiro

	<b>Custos e Despesas Fixas</b>	<b>Depreciação</b>	<b>MC Unitaria</b>	<b>PE Financeiro</b>
<b>Musculação Semestral</b>	R\$ 33.686,19	R\$ 1.595,22	R\$ 108,78	295
<b>Musculação Anual</b>	R\$ 33.686,19	R\$ 1.595,22	R\$ 87,37	367

Fonte: Pesquisa realizada pelos autores.

Para elaborar o PE Financeiro da Academia Geração Saúde foi levado em conta a depreciação dos equipamentos no qual caracteriza como uma despesa desembolsável.

### 12.9.3 Ponto de equilíbrio Econômico

Segundo Martins (2000, p.277) o ponto de equilíbrio de uma empresa será obtido quando a soma das margens de contribuição totalizar o montante suficiente para cobrir todos os custos e despesas fixos; este é o ponto em que contabilmente não haveria nem lucro nem prejuízo (supondo produção igual á venda). Logo este é o ponto de equilíbrio contábil. Mas um resultado contábil nulo significa que economicamente, a empresa está perdendo (pelo menos juros sobre capital próprio). Portanto, o ponto de equilíbrio econômico será atingido quando a remuneração do capital aplicado atingir a rentabilidade desejada. Acrescentada ainda o autor verdadeiro lucro da atividade será obtido quando contabilmente o resultado for superior ao retorno esperado.

Quadro 26: Ponto de Equilíbrio Econômico

	<b>Custos e Despesas Fixas</b>	<b>Lucro Desejado</b>	<b>MC Unitaria</b>	<b>PE Economico</b>
<b>Musculação Semestral</b>	R\$ 33.686,19	R\$ 200,00	R\$ 108,78	312
<b>Musculação Anual</b>	R\$ 33.686,19	R\$ 170,00	R\$ 87,37	387

Fonte: Pesquisa realizada pelos autores.

Foi utilizado como custo de oportunidade o lucro desejado mensal da Academia Geração Saúde.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Vivenciamos a expectativa de vida do brasileiro, pela busca da qualidade de vida e bem estar, levando em consideração esta crescente conscientização e preocupação das pessoas, o presente trabalho tem como objetivo estabelecer um plano de negócio para verificar a viabilidade de abrir um negócio – uma academia de ginástica na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais.

O plano de negócio possibilita estabelecer possíveis diretrizes para o negócio, gerenciar com o melhor método e tomar decisões baseada nas informações do plano.

Para realização deste trabalho, foi necessário elaborar uma pesquisa de mercado para identificar os pontos essenciais para o negócio, como concorrentes, público alvo, fornecedores e outras informações que auxiliaram para elaboração do trabalho.

Após executar o plano de *marketing*, foi elaborado o plano financeiro, no qual apresentou estimativas de custos e receitas, fluxo de caixa do empreendimento e as análises de investimentos.

Posteriormente, por meio da avaliação dos resultados dos índices financeiros, o investimento é viável economicamente.

Para os acadêmicos, este trabalho foi de extrema importância, serviu como aprendizado, pois foi possível verificar os objetivos proposto pela instituição, contribuindo para colocar em prática o plano de negócio elaborado.

## REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Alberto Luiz. Comércio eletrônico: modelo, aspecto e contribuições de sua aplicação. São Paulo. São Paulo: Atlas, 2000.

ARTIGO <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/programas-de-qualidade-de-vida-no-trabalho/29176/> acessado em 22 de abril de 2016 às 23: 22h

CATHO cargos e salários <http://home.catho.com.br/> acessado em 04 de novembro de 2014 às 11:52h.

CEC materiais de construção <http://www.cec.com.br/telhas-e-calhas/calhas-e-condutores> acessado em 13 de novembro de 2015 às 14:05h.

CHIAVENATO, Idalberto, Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações, 3º edição, Editora Elsevier – Campus, 2010.

CHURCHILL, G. A.; PETER J.P. Marketing: criando valor para os clientes. São Paulo:Saraiva, 2005.

COBRA, Marcos. Administração de vendas. São Paulo: Atlas, 2012.

CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G. N. Just in Time, MRPII e OPTC: Um enfoque estratégico. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

EMORAR pesquisa de imóvel <http://www.emorar.com.br/aluguel-em-belo-horizonte-sobe-029-em-julho/> acessado em 11 de outubro de 2014 às 11:00h.

ERGOLIFE equipamentos para academia <https://www.ergolife.com.br> acessado em 18 de setembro de 2015 às 18:00h.

ESKENAZI planfetos <https://www.lojagraficaeskenazi.com.br/product/impressao-de-folheto> acessado em 16 de abril de 2015 às 17:00h.

GIVON cartão de visita <https://www.givonline.com.br/loja/carrinhodecompra.aspx> acessado em 16 de setembro de 2015 às 13:30h.

GLOBO reúso de água <http://g1.globo.com/jornal-da-globo/noticia/2014/09/empresas-tratam-esgoto-e-conseguem-reutilizar-agua.html> acessado em 10 de outubro de 2015 as 14:00h.

KALUNGA materiais de escritório <http://www.kalunga.com.br> acessado em 15 de setembro de 2015 às 14:40h.

KOTLER, Philip. Marketing para o século XXI. São Paulo: Editora Futura, 2000.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. Ed. Atlas, 2010. 5ª edição.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. Princípios de Marketing. 7 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hal do Brasil, 1998.

KOTLER, P; KELLER, K. L.. Administração de Marketing. 14. ed. São Paulo: Pearson Education, 2012.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Marketing: Conceitos, exercícios, casos. São Paulo: Atlas, 1997.

LEITE, Paulo Roberto. Logística Reversa: Meio Ambiente e Competitividade. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009. ISBN 978-85-7605-365-1

LEROY MERLIN equipamentos para o vestiário <http://www.leroymerlin.com.br/> acessado em 15 de abril de 2015 às 15:20hs.

LEROY MERLIN materiais de construção <http://www.leroymerlin.com.br/> acessado em 15 de setembro de 2015 às 15:20h.

LISTENX <https://www.listenx.com.br> acessado em 22 de abril de 2015 às 21:00 hs.

MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. Análise do Ambiente Corporativo: do caos organizado ao planejamento. 1. ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

MERCADO LIVRE Materiais para de construção <http://lista.mercadolivre.com.br/caixa-dagua-5000-litros> acessado em 13 de novembro de 2015 às 14:00h.

MERCADO LIVRE bomba elétrica <http://lista.mercadolivre.com.br/bomba-eletrica> acessado em 13 de novembro de 2015 às 14:08h.

MERCADO LIVRE materiais de construção [http://lista.mercadolivre.com.br/caixa-dagua-1000-litros#D\[A:caixa-dagua-1000-litros](http://lista.mercadolivre.com.br/caixa-dagua-1000-litros#D[A:caixa-dagua-1000-litros) acessado em 13 de novembro de 2015 às 14:03h.

MERCADO LIVRE ventiladores <http://produto.mercadolivre.com.br/MLB-634174917-ventilador-de-parede-1m-de-dimetro-ultra-potente-400w- JM> acessado em 16 de abril de 2015 às 16:20h

MILLER, Jerry P. O Milênio da Inteligência Competitiva. Porto Alegre: Bookman, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, Planejamento estratégico: conceitos metodologia práticas, 24ª edição, Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Djalma. Sistemas, Organizações e Métodos. São Paulo: Atlas, 2002.

PEINADO, J.; GRAEML, A. R. Administração da produção: operações industriais e de serviços. Curitiba : UnicenP, 2007.

PORTER, Michael E. Vantagem competitiva. (1992, p. 25).

PRO SISTEMAS <https://www.prosistemas.com.br/SistemaSCA/Adesao.aspx> acessado em 06 de outubro de 2015 às 14:00h.

POZO, Hamilton, Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais: uma abordagem logística. 2º ed. São Paulo: Atlas, 2002

Recursos Humanos: o Capital Humano das Organizações. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

REZENDE, Denis Alcides. Planejamento Estratégico para Organizações: públicas e privadas. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

RODRIGUES , Marcus Vinicius Carvalho. Qualidade de Vida no Trabalho. Petrópolis Editora Vozes , 1995.

SEBRAE [file:///C:/Users/Simone%20S%C3%A1/Downloads/ideiaNegocio%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Simone%20S%C3%A1/Downloads/ideiaNegocio%20(3).pdf) acessado em 11 de novembro de 2015 às 09:14h.

SEBRAE [http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/COMO%20ELABORAR%20UM%20PLANO\\_baixa.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/COMO%20ELABORAR%20UM%20PLANO_baixa.pdf) acessado em 04 de novembro de 2014 às 09:42h.

SEBRAE <http://www.sebraemercados.com.br/fitness-opportunidades-e-competitividade-no-avanco-do-mercado/> acessado em 24 de outubro de 2014 às 10:30h.

SEBRAE <http://www.sebraesp.com.br/index.php/43-noticias/legislacao/6516-abrir-uma-empresa-no-brasil-pode-levar-ate-119-dias> acessado em 24 de outubro de 2014 às 09:30h.

SICEPOT-MG os encargos sociais e trabalhistas de belo horizonte <http://www.sicepot-mg.com.br/imagensdin/arquivos/1350.pdf> acessado em 21 de outubro de 2014 às 22:00h.

SINDHOMG belo horizonte o piso salarial mais encargos das recepcionistas [http://www.sindhorg.org.br/wpcontent/uploads/2014/02/convencoes\\_1\\_103.pdf](http://www.sindhorg.org.br/wpcontent/uploads/2014/02/convencoes_1_103.pdf) acessado em 24 de outubro de 2014 às 08:54h.

SINPEFMG minas o piso salarial mais encargos dos professores de educação física <http://www.sinpefm.com.br/files/CCT%202014%20Sinpef%20Senagic%20assinado.pdf> acessado em 24 de outubro de 2014 às 17:00h.

SISTEMA DE REGISTROS INTERNOS <http://marketingfuturo.com/sistema-de-registros-internos-pesquisa-de-marketing/> acessado em 24 de abril de 2015 as 20:31hs

TELHA NORTE registro <http://www.telhanorte.com.br/acabamento-para-registro-base-pressao-e-gaveta-112-e-34-lorenclub-4901-c47-cinza-lorenzenti-1138588/p> acessado em 13 de novembro de 2015 às 14:12h.

MERCADO LIVRE ventiladores <http://produto.mercadolivre.com.br/MLB-636010772-ventilador-60cm-oscilante-de-parede-ventisol-potente-200w- JM> acessado em 16 de abril de 2015 às 16:40hs

WRIGHT, Peter; KROLL, J. Mark; PARMELL John Administração Estratégica. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Contrato Social

#### CONTRATO DE CONSTITUIÇÃO DA KDS ACADEMIA DE GINÁSTICA LTDA

**Arthur de Paiva Machado**, brasileiro, casado, nascido em 11/07/1995, profissão: Vendedor, CPF: 088.063.856-74, RG: 11.442.901 – MG/SSP, endereço: Casa – Vereador Cícero Idelfonso nº 42 – Belo Horizonte/MG, CEP: 33.200-000;

**João Paulo Silva Barbato**, brasileiro, solteiro, nascido em 27/06/1993, profissão: Auxiliar Administrativo, CPF: 121.411.886-01, RG: 14.363.740 – MG/SSP, endereço: Casa – Francisco Lourenço dos Santos, nº208 – Veneza – Ribeirão das Neves/MG, CEP: 33.820.390.

Constituem uma sociedade limitada, mediante as seguintes cláusulas:

**Cláusula Primeira** - A sociedade adota o nome empresarial KDS Academia de Ginástica Ltda. e terá sede e domicílio na Rua Erê, 34 – Prado, Belo Horizonte/MG, CEP: 30411-052.

**Cláusula Segunda** – O objeto social será ATIVIDADES DE CONDICIONAMENTO FÍSICO (FITNESS), TAIS COMO GINÁSTICA, MUSCULAÇÃO, ALONGAMENTO CORPORAL, ANTI-GINÁSTICA, ZUMBA ETC, REALIZADAS EM ACADEMIAS E OUTROS LOCAIS ESPECIALIZADOS.

**Cláusula Terceira** - A sociedade iniciará suas atividades em 01/07/2016 e seu prazo de duração é indeterminado.

**Cláusula Quarta** - O capital social é R\$ 300.000,00 (trezentos mil reais) dividido em 300.000 quotas de valor nominal R\$ 1,00 (UM real), integralizadas, neste ato, em moeda corrente do País.

<b>Sócios</b>	<b>Valor R\$</b>	<b>%</b>
Arthur	150.000,00	50
João	150.000,00	50
<b>Total</b>	<b>300.000,00</b>	<b>100</b>

**Cláusula Quinta** - As quotas são indivisíveis e não poderão ser cedidas ou transferidas a terceiros sem o consentimento do(s) outro(s) sócio(s), a quem fica assegurado, em igualdade de condições e preço direito de preferência para a sua aquisição se postas à venda.

**Cláusula Sexta** - A responsabilidade de cada sócio é restrita ao valor de suas quotas, mas todos respondem solidariamente pela integralização do capital social.

**Cláusula Sétima** - A administração da sociedade caberá aos sócios Arthur de Paiva Machado, João Paulo Silva Barbato, com poderes e atribuições de representação ativa e passiva na sociedade, judicial e extrajudicial, podendo praticar todos os atos compreendidos no objeto social, sempre de interesse da sociedade autorizado o uso do nome empresarial, vedado, no entanto, fazê-lo em atividades estranhas ao interesse social ou assumir obrigações seja em favor de qualquer dos quotistas ou de terceiros, bem como onerar ou alienar bens imóveis da sociedade, sem autorização do(s) outro(s) sócio(s).

**Cláusula Oitava** - Ao término de cada exercício social, em 31 de dezembro, os administradores prestarão contas justificadas de suas administrações, procedendo à elaboração do inventário, do balanço patrimonial e do balanço de resultado econômico, cabendo aos sócios, na proporção de suas quotas, os lucros ou perdas apurados.

**Cláusula Nona** - Nos quatro meses seguintes ao término do exercício social, os sócios deliberarão sobre as contas e designarão administrador(es) quando for o caso.

**Cláusula Décima** - A sociedade poderá a qualquer tempo, abrir ou fechar filial ou outra dependência, mediante alteração contratual assinada por todos os sócios.

**Cláusula Décima Primeira** - Os sócios poderão, de comum acordo, fixar uma retirada mensal, a título de "pro labore" para o(s) sócio(s) administrador(es), observadas as disposições regulamentares pertinentes.

**Cláusula Décima Segunda** - A sociedade não se dissolverá com o falecimento de qualquer dos sócios, mas prosseguirá como os remanescentes, pagando a sociedade ou os sócios remanescentes, aos herdeiros do falecido, sua quota de capital e sua parte nos lucros líquidos apurados até a data do falecimento, pela seguinte forma: 20% (vinte por cento) no prazo de três meses, 30% (trinta por cento) no prazo de seis meses e 50% (cinquenta por cento) no prazo de doze meses, tudo a contar da data do falecimento.

**Parágrafo Primeiro:** - No caso do falecimento ou interdição de um dos sócios, seu(s) herdeiro(s) ou representante(s) legal(is) não poderá(ão) participar da sociedade sem a anuência expressa de todos os sócios.

**Parágrafo Segundo:** - O pagamento dos valores estabelecidos no caput do presente artigo entende-se como sendo o patrimonial real, ou seja, decorre da avaliação dos ativos e preço de mercado, sempre deduzidas as dívidas da sociedade.

**Parágrafo único** - O mesmo procedimento será adotado em outros casos em que a sociedade se resolva em relação a seu sócio.

**Cláusula Décima Terceira-** Fica expressamente prevista a hipótese de exclusão extrajudicial de sócio(s) minoritário(s), na forma do artigo 1085 do Código Civil, quando a maioria simples do capital social entender que o(s) citado(s) sócio(s) está(ao) pondo em risco a continuidade da empresa, em virtude de atos de inegável gravidade.

**Parágrafo primeiro:** - Sem prejuízo de outras condutas, será considerado ato de inegável gravidade:

- a) Conduta incompatível.
- b) Faltas sucessivas (acima de 3 – três) às reuniões de sócios e/ou Conselho Fiscal.
- c) Disputas judiciais e/ou extrajudiciais com terceiros, capazes de afetar, ainda que futuramente, o normal desenvolvimento das atividades da empresa.
- d) Manifesto desinteresse pelas atividades da empresa.

**Parágrafo segundo:** - A exclusão somente será válida se determinada em reunião de sócios especialmente convocada para este objetivo, comunicando-se o sócio (cuja exclusão se pretende) via notificação extrajudicial, com antecedência mínima de 10 (dez) dias, sendo-lhe permitido comparecer e apresentar defesas e impugnações que entender cabíveis.”

**Cláusula Décima Quarta-** Na hipótese de exclusão extrajudicial de sócio, eventuais haveres serão calculados mediante Balanço de Determinação, que será iniciado em até 30 (trinta) da data em que ocorrer a exclusão (podendo o sócio excluído acompanhá-lo) e deverá encerrar em no máximo 90 (noventa) dias, contados do início da elaboração do Balanço.

**Parágrafo único** - Eventuais haveres do sócio excluído serão pagos em 12 (doze) parcelas, mensais e sucessivas, corrigidas pelos índices da caderneta de poupança vigente à época do vencimento, a contar da data do encerramento do balanço, vencendo a primeira prestação em 30 (trinta) dias, a contar da data do encerramento do balanço. Poderão os sócios remanescentes, todavia, optar pelo pagamento em bens, conforme melhor aprover à continuidade da empresa. Neste caso, serão contratadas, à custa da sociedade, 3 (três) empresas idôneas e com “expertise” em avaliações de ativos, para fazer avaliação dos bens, ficando desde já ajustado que valerá o preço médio de avaliação.”

**Cláusula Décima Quinta** - Os Administradores declaram, sob as penas da lei, que não estão impedidos de exercer a administração da sociedade, por lei especial, ou em virtude de condenação criminal, ou por se encontrarem sob os efeitos dela, a pena que vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos; ou por crime falimentar, de prevaricação, peita ou suborno, concussão, peculato, ou contra a economia popular, contra o sistema financeiro nacional, contra normas de defesa da concorrência, contra as relações de consumo, fé pública, ou a propriedade.

**Cláusula Décima Quarta** - Fica eleito o foro de Belo Horizonte para o exercício e o cumprimento dos direitos e obrigações resultantes deste contrato.

E, por estarem assim justos e contratados, assinam este instrumento em 03 vias de igual teor e forma

Belo Horizonte, 13 de Junho de 2016.

---

**Arthur de Paiva Machado**

---

**João Paulo Silva Barbato**

---

Benjamim Araújo Ribeiro

OAB/MG: 30439

### APÊNDICE B – Previsão de vendas Ano 1

Pacotes	Valor	Media Geral	Receita Mensal
Musculação Semestral	R\$ 120,00	450	R\$ 54.000,00
Musculação Anual	R\$ 100,00	400	R\$ 40.000,00

Sazonalidade		Musculação Semestral	Musculação Anual
6%	Janeiro	R\$ 38.880,00	R\$ 28.800,00
6%	Fevereiro	R\$ 38.880,00	R\$ 28.800,00
6%	Março	R\$ 38.880,00	R\$ 28.800,00
7%	Abril	R\$ 45.360,00	R\$ 33.600,00
7%	Maio	R\$ 45.360,00	R\$ 33.600,00
8%	Junho	R\$ 51.840,00	R\$ 38.400,00
10%	Julho	R\$ 64.800,00	R\$ 48.000,00
10%	Agosto	R\$ 64.800,00	R\$ 48.000,00
10%	Setembro	R\$ 64.800,00	R\$ 48.000,00
11%	Outubro	R\$ 71.820,00	R\$ 52.800,00
11%	Novembro	R\$ 71.820,00	R\$ 52.800,00
11%	Dezembro	R\$ 71.820,00	R\$ 52.800,00

Fonte: Elaborado pelos autores.

### APÊNDICE C – Previsão de vendas Ano 2

Pacotes	Valor	Media Geral	Receita Mensal
Musculação Semestral	R\$ 120,00	470	R\$ 56.400,00
Musculação Anual	R\$ 100,00	420	R\$ 42.000,00

Sazonalidade		Musculação Semestral	Musculação Anual
6%	Janeiro	R\$ 40.608,00	R\$ 30.240,00
6%	Fevereiro	R\$ 40.608,00	R\$ 30.240,00
6%	Março	R\$ 40.608,00	R\$ 30.240,00
7%	Abril	R\$ 47.376,00	R\$ 35.280,00
7%	Maio	R\$ 47.376,00	R\$ 35.280,00
8%	Junho	R\$ 54.144,00	R\$ 40.320,00
10%	Julho	R\$ 67.680,00	R\$ 50.400,00
10%	Agosto	R\$ 67.680,00	R\$ 50.400,00
10%	Setembro	R\$ 67.680,00	R\$ 50.400,00
11%	Outubro	R\$ 74.448,00	R\$ 55.400,00
11%	Novembro	R\$ 74.448,00	R\$ 55.400,00
11%	Dezembro	R\$ 74.448,00	R\$ 55.400,00

Fonte: Elaborado pelos autores.

### APÊNDICE D – Previsão de vendas Ano 3

Pacotes	Valor	Media Geral	Receita Mensal
<b>Musculação Semestral</b>	R\$ 120,00	490	R\$ 58.800,00
<b>Musculação Anual</b>	R\$ 100,00	440	R\$ 44.000,00
Sazonalidade		Musculação Sem	Musculação Anual
6%	Janeiro	R\$ 42.336,00	R\$ 31.680,00
6%	Fevereiro	R\$ 42.336,00	R\$ 31.680,00
6%	Março	R\$ 42.336,00	R\$ 31.680,00
7%	Abril	R\$ 49.392,00	R\$ 36.960,00
7%	Maio	R\$ 49.392,00	R\$ 36.960,00
8%	Junho	R\$ 56.448,00	R\$ 42.240,00
10%	Julho	R\$ 70.560,00	R\$ 52.800,00
10%	Agosto	R\$ 70.560,00	R\$ 52.800,00
10%	Setembro	R\$ 70.560,00	R\$ 52.800,00
11%	Outubro	R\$ 77.616,00	R\$ 58.080,00
11%	Novembro	R\$ 77.616,00	R\$ 58.080,00
11%	Dezembro	R\$ 77.616,00	R\$ 58.080,00

Fonte: Elaborado pelos autores.

## APÊNDICE E – Fluxo de caixas

Ano1	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Saldo Inicial	R\$ 50.000,00	R\$ 56.090,31	R\$ 62.180,62	R\$ 68.270,94	R\$ 85.641,25	R\$ 103.011,56	R\$ 131.661,87	R\$ 182.872,18	R\$ 234.082,50	R\$ 285.292,81	R\$ 347.783,12	R\$ 410.273,43
Receita	R\$ 67.680,00	R\$ 67.680,00	R\$ 67.680,00	R\$ 78.960,00	R\$ 78.960,00	R\$ 90.240,00	R\$ 112.800,00	R\$ 112.800,00	R\$ 112.800,00	R\$ 124.080,00	R\$ 124.080,00	R\$ 124.080,00
Materia Prima	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Despesas	R\$ 41.187,10	R\$ 41.187,10	R\$ 41.187,10	R\$ 41.187,10	R\$ 41.187,10	R\$ 41.187,10						
Mão de Obra	R\$ 20.402,58	R\$ 20.402,58	R\$ 20.402,58	R\$ 20.402,58	R\$ 20.402,58	R\$ 20.402,58						
Saldo Periodo	R\$ 6.090,31	R\$ 6.090,31	R\$ 6.090,31	R\$ 17.370,31	R\$ 17.370,31	R\$ 28.650,31	R\$ 51.210,31	R\$ 51.210,31	R\$ 51.210,31	R\$ 62.490,31	R\$ 62.490,31	R\$ 62.490,31
Total	R\$ 56.090,31	R\$ 62.180,62	R\$ 68.270,94	R\$ 85.641,25	R\$ 103.011,56	R\$ 131.661,87	R\$ 182.872,18	R\$ 234.082,50	R\$ 285.292,81	R\$ 347.783,12	R\$ 410.273,43	R\$ 472.763,74
Ano 2	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Saldo Inicial	R\$ 472.763,74	R\$ 477.083,85	R\$ 481.403,96	R\$ 485.724,06	R\$ 501.852,17	R\$ 517.980,28	R\$ 545.916,38	R\$ 597.468,49	R\$ 649.020,60	R\$ 700.572,70	R\$ 763.932,81	R\$ 827.292,92
Receita	R\$ 70.848,00	R\$ 70.848,00	R\$ 70.848,00	R\$ 82.656,00	R\$ 82.656,00	R\$ 94.464,00	R\$ 118.080,00	R\$ 118.080,00	R\$ 118.080,00	R\$ 129.888,00	R\$ 129.888,00	R\$ 129.888,00
Materia Prima	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Despesas	R\$ 44.493,10	R\$ 44.493,10	R\$ 44.493,10	R\$ 44.493,10	R\$ 44.493,10	R\$ 44.493,10						
Mão de Obra	R\$ 22.034,79	R\$ 22.034,79	R\$ 22.034,79	R\$ 22.034,79	R\$ 22.034,79	R\$ 22.034,79						
Saldo Periodo	R\$ 4.320,11	R\$ 4.320,11	R\$ 4.320,11	R\$ 16.128,11	R\$ 16.128,11	R\$ 27.936,11	R\$ 51.552,11	R\$ 51.552,11	R\$ 51.552,11	R\$ 63.360,11	R\$ 63.360,11	R\$ 63.360,11
Total	R\$ 477.083,85	R\$ 481.403,96	R\$ 485.724,06	R\$ 501.852,17	R\$ 517.980,28	R\$ 545.916,38	R\$ 597.468,49	R\$ 649.020,60	R\$ 700.572,70	R\$ 763.932,81	R\$ 827.292,92	R\$ 890.653,02
Ano 3	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Saldo Inicial	R\$ 890.653,02	R\$ 892.815,97	R\$ 894.978,91	R\$ 897.141,86	R\$ 911.640,81	R\$ 926.139,75	R\$ 952.974,70	R\$ 1.004.481,64	R\$ 1.055.988,59	R\$ 1.107.495,54	R\$ 1.171.338,48	R\$ 1.235.181,43
Receita	R\$ 74.016,00	R\$ 74.016,00	R\$ 74.016,00	R\$ 86.352,00	R\$ 86.352,00	R\$ 98.688,00	R\$ 123.360,00	R\$ 123.360,00	R\$ 123.360,00	R\$ 135.696,00	R\$ 135.696,00	R\$ 135.696,00
Materia Prima	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Despesas	R\$ 48.055,48	R\$ 48.055,48	R\$ 48.055,48	R\$ 48.055,48	R\$ 48.055,48	R\$ 48.055,48						
Mão de Obra	R\$ 23.797,57	R\$ 23.797,57	R\$ 23.797,57	R\$ 23.797,57	R\$ 23.797,57	R\$ 23.797,57						
Saldo Periodo	R\$ 2.162,95	R\$ 2.162,95	R\$ 2.162,95	R\$ 14.498,95	R\$ 14.498,95	R\$ 26.834,95	R\$ 51.506,95	R\$ 51.506,95	R\$ 51.506,95	R\$ 63.842,95	R\$ 63.842,95	R\$ 63.842,95
Total	R\$ 892.815,97	R\$ 894.978,91	R\$ 897.141,86	R\$ 911.640,81	R\$ 926.139,75	R\$ 952.974,70	R\$ 1.004.481,64	R\$ 1.055.988,59	R\$ 1.107.495,54	R\$ 1.171.338,48	R\$ 1.235.181,43	R\$ 1.299.024,37

Fonte: Elaborado pelos autores.

## APÊNDICE F – Simples Nacional

Ano 1	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Receita	R\$ 67.680,00	R\$ 67.680,00	R\$ 67.680,00	R\$ 78.960,00	R\$ 78.960,00	R\$ 90.240,00	R\$ 112.800,00	R\$ 112.800,00	R\$ 112.800,00	R\$ 124.080,00	R\$ 124.080,00	R\$ 124.080,00
Receita Acumulada	R\$ 812.160,00	R\$ 812.160,00	R\$ 812.160,00	R\$ 846.000,00	R\$ 866.304,00	R\$ 902.400,00	R\$ 966.857,14	R\$ 1.015.200,00	R\$ 1.052.800,00	R\$ 1.096.416,00	R\$ 1.132.101,82	R\$ 1.161.840,00
Aliquota	10%	10%	10%	10%	10%	10,26%	10,26%	10,26%	10,26%	10,76%	10,76%	10,76%
Valor Imposto	R\$ 6.619,10	R\$ 6.619,10	R\$ 6.619,10	R\$ 7.722,29	R\$ 7.722,29	R\$ 9.258,62	R\$ 11.573,28	R\$ 11.573,28	R\$ 11.573,28	R\$ 13.351,01	R\$ 13.351,01	R\$ 13.351,01
Ano 2	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Receita	R\$ 70.848,00	R\$ 70.848,00	R\$ 70.848,00	R\$ 82.656,00	R\$ 82.656,00	R\$ 94.464,00	R\$ 118.080,00	R\$ 118.080,00	R\$ 118.080,00	R\$ 129.888,00	R\$ 129.888,00	R\$ 129.888,00
Receita Acumulada	R\$ 1.165.008,00	R\$ 1.168.176,00	R\$ 1.171.344,00	R\$ 1.175.040,00	R\$ 1.178.736,00	R\$ 1.182.960,00	R\$ 1.188.240,00	R\$ 1.193.520,00	R\$ 1.198.800,00	R\$ 1.204.608,00	R\$ 1.210.416,00	R\$ 1.216.224,00
Aliquota	11%	11%	12%	12%	12%	12%	12,00%	12,00%	12,00%	12,80%	12,80%	12,80%
Valor Imposto	R\$ 7.623,24	R\$ 7.623,24	R\$ 8.154,60	R\$ 9.513,71	R\$ 9.513,71	R\$ 10.872,81	R\$ 14.169,60	R\$ 14.169,60	R\$ 14.169,60	R\$ 16.625,66	R\$ 16.625,66	R\$ 16.625,66
Ano 3	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Receita	R\$ 74.016,00	R\$ 74.016,00	R\$ 74.016,00	R\$ 86.352,00	R\$ 86.352,00	R\$ 98.688,00	R\$ 123.360,00	R\$ 123.360,00	R\$ 123.360,00	R\$ 135.696,00	R\$ 135.696,00	R\$ 135.696,00
Receita Acumulada	R\$ 1.219.392,00	R\$ 1.222.560,00	R\$ 1.225.728,00	R\$ 1.229.424,00	R\$ 1.233.120,00	R\$ 1.237.344,00	R\$ 1.242.624,00	R\$ 1.247.904,00	R\$ 1.253.184,00	R\$ 1.258.992,00	R\$ 1.264.800,00	R\$ 1.270.608,00
Aliquota	13%	13%	13%	13%	13%	14%	14%	14%	14%	14,15%	14,15%	14,60%
Valor Imposto	R\$ 9.474,05	R\$ 9.807,12	R\$ 9.807,12	R\$ 11.441,64	R\$ 11.441,64	R\$ 13.520,26	R\$ 16.900,32	R\$ 16.900,32	R\$ 16.900,32	R\$ 19.200,98	R\$ 19.200,98	R\$ 19.811,62

Fonte: Elaborado pelos autores.

## APÊNDICE G – Valor Presente Líquido (VPL)

	Custo de Oportunidade		1,88%				
Período	Entrada	Entrada Acumulada	Fator	Entrada Descontada	Acumulado Descontado		
0	-R\$ 300.000,00	-R\$ 300.000,00	1,000000	-R\$ 300.000,00	-R\$ 300.000,00		
jan/16	R\$ -	-R\$ 300.000,00	0,981546918	R\$ -	-R\$ 300.000,00		
fev/16	R\$ 6.090,31	-R\$ 293.909,69	0,963434352	R\$ 5.867,62	-R\$ 294.132,38		
mar/16	R\$ 6.090,31	-R\$ 287.819,38	0,945656019	R\$ 5.759,34	-R\$ 288.373,04		
abr/16	R\$ 17.370,31	-R\$ 270.449,06	0,928205751	R\$ 16.123,22	-R\$ 272.249,82		
mai/16	R\$ 17.370,31	-R\$ 253.078,75	0,911077494	R\$ 15.825,70	-R\$ 256.424,12		
jun/16	R\$ 28.650,31	-R\$ 224.428,44	0,894265306	R\$ 25.620,98	-R\$ 230.803,14		
jul/16	R\$ 51.210,31	-R\$ 173.218,13	0,877763355	R\$ 44.950,54	-R\$ 185.852,60		
ago/16	R\$ 51.210,31	-R\$ 122.007,82	0,861565916	R\$ 44.121,06	-R\$ 141.731,55		
set/16	R\$ 51.210,31	-R\$ 70.797,50	0,845667369	R\$ 43.306,89	-R\$ 98.424,66		
out/16	R\$ 62.490,31	-R\$ 8.307,19	0,8300622	R\$ 51.870,85	-R\$ 46.553,81		
nov/16	R\$ 62.490,31	R\$ 54.183,12	0,814744994	R\$ 50.913,67	R\$ 4.359,86		
dez/16	R\$ 62.490,31	R\$ 116.673,43	0,799710438	R\$ 49.974,15	R\$ 54.334,01		
jan/17	R\$ 4.320,11	R\$ 120.993,54	0,784953316	R\$ 3.391,08	R\$ 57.725,10		
fev/17	R\$ 4.320,11	R\$ 125.313,65	0,770468508	R\$ 3.328,51	R\$ 61.053,60		
mar/17	R\$ 4.320,11	R\$ 129.633,75	0,756250989	R\$ 3.267,08	R\$ 64.320,69		
abr/17	R\$ 16.128,11	R\$ 145.761,86	0,742295827	R\$ 11.971,83	R\$ 76.292,51		
mai/17	R\$ 16.128,11	R\$ 161.889,96	0,728598182	R\$ 11.750,91	R\$ 88.043,42		
jun/17	R\$ 27.936,11	R\$ 189.826,07	0,7151533	R\$ 19.978,60	R\$ 108.022,02		
jul/17	R\$ 51.552,11	R\$ 241.378,18	0,701956517	R\$ 36.187,34	R\$ 144.209,36		
ago/17	R\$ 51.552,11	R\$ 292.930,28	0,689003256	R\$ 35.519,57	R\$ 179.728,93		
set/17	R\$ 51.552,11	R\$ 344.482,39	0,676289022	R\$ 34.864,12	R\$ 214.593,05		
out/17	R\$ 63.360,11	R\$ 407.842,50	0,663809405	R\$ 42.059,03	R\$ 256.652,09		
nov/17	R\$ 63.360,11	R\$ 471.202,60	0,651560076	R\$ 41.282,92	R\$ 297.935,00		
dez/17	R\$ 63.360,11	R\$ 534.562,71	0,639536784	R\$ 40.521,12	R\$ 338.456,12		
jan/18	R\$ 2.162,95	R\$ 536.725,66	0,62773536	R\$ 1.357,76	R\$ 339.813,88		
fev/18	R\$ 2.162,95	R\$ 538.888,60	0,616151708	R\$ 1.332,70	R\$ 341.146,58		
mar/18	R\$ 2.162,95	R\$ 541.051,55	0,60478181	R\$ 1.308,11	R\$ 342.454,69		
abr/18	R\$ 14.498,95	R\$ 555.550,49	0,593621721	R\$ 8.606,89	R\$ 351.061,58		
mai/18	R\$ 14.498,95	R\$ 570.049,44	0,582667571	R\$ 8.448,07	R\$ 359.509,65		
jun/18	R\$ 26.834,95	R\$ 596.884,39	0,571915558	R\$ 15.347,32	R\$ 374.856,97		
jul/18	R\$ 51.506,95	R\$ 648.391,33	0,561361954	R\$ 28.914,04	R\$ 403.771,01		
ago/18	R\$ 51.506,95	R\$ 699.898,28	0,551003095	R\$ 28.380,49	R\$ 432.151,50		
set/18	R\$ 51.506,95	R\$ 751.405,22	0,54083539	R\$ 27.856,78	R\$ 460.008,27		
out/18	R\$ 63.842,95	R\$ 815.248,17	0,53085531	R\$ 33.891,37	R\$ 493.899,64		
nov/18	R\$ 63.842,95	R\$ 879.091,12	0,521059394	R\$ 33.265,97	R\$ 527.165,61		
dez/18	R\$ 63.842,95	R\$ 942.934,06	0,511444242	R\$ 32.652,11	R\$ 559.817,72		

Fonte: Elaborado pelos autores.

## APÊNDICE H – Taxa Interna de Retorno (TIR)

	Custo de Oportunidade		9,11%			
Periodo	Entrada	Entrada Acumulada	Fator	Entrada Descontada	Acumulado Descontado	
0	R\$ 300.000,00	R\$ 300.000,00	1,000000	R\$ 300.000,00	R\$ 300.000,00	
jan/16	R\$ -	R\$ 300.000,00	0,91654	R\$ -	R\$ 300.000,00	
fev/16	R\$ 6.090,31	R\$ 306.090,31	0,84005	R\$ 5.116,17	R\$ 305.116,17	
mar/16	R\$ 6.090,31	R\$ 312.180,62	0,76994	R\$ 4.689,19	R\$ 309.805,35	
abr/16	R\$ 17.370,31	R\$ 329.550,94	0,70568	R\$ 12.257,96	R\$ 322.063,32	
mai/16	R\$ 17.370,31	R\$ 346.921,25	0,64679	R\$ 11.234,94	R\$ 333.298,26	
jun/16	R\$ 28.650,31	R\$ 375.571,56	0,59281	R\$ 16.984,21	R\$ 350.282,46	
jul/16	R\$ 51.210,31	R\$ 426.781,87	0,54334	R\$ 27.824,41	R\$ 378.106,87	
ago/16	R\$ 51.210,31	R\$ 477.992,18	0,49799	R\$ 25.502,26	R\$ 403.609,13	
set/16	R\$ 51.210,31	R\$ 529.202,50	0,45643	R\$ 23.373,90	R\$ 426.983,03	
out/16	R\$ 62.490,31	R\$ 591.692,81	0,41834	R\$ 26.142,02	R\$ 453.125,06	
nov/16	R\$ 62.490,31	R\$ 654.183,12	0,38342	R\$ 23.960,28	R\$ 477.085,33	
dez/16	R\$ 62.490,31	R\$ 716.673,43	0,35142	R\$ 21.960,61	R\$ 499.045,95	
jan/17	R\$ 4.320,11	R\$ 720.993,54	0,3221	R\$ 1.391,49	R\$ 500.437,43	
fev/17	R\$ 4.320,11	R\$ 725.313,65	0,29521	R\$ 1.275,36	R\$ 501.712,79	
mar/17	R\$ 4.320,11	R\$ 729.633,75	0,27058	R\$ 1.168,92	R\$ 502.881,71	
abr/17	R\$ 16.128,11	R\$ 745.761,86	0,24799	R\$ 3.999,68	R\$ 506.881,39	
mai/17	R\$ 16.128,11	R\$ 761.889,96	0,2273	R\$ 3.665,88	R\$ 510.547,27	
jun/17	R\$ 27.936,11	R\$ 789.826,07	0,20833	R\$ 5.819,87	R\$ 516.367,15	
jul/17	R\$ 51.552,11	R\$ 841.378,18	0,19094	R\$ 9.843,44	R\$ 526.210,58	
ago/17	R\$ 51.552,11	R\$ 892.930,28	0,17501	R\$ 9.021,93	R\$ 535.232,51	
set/17	R\$ 51.552,11	R\$ 944.482,39	0,1604	R\$ 8.268,98	R\$ 543.501,49	
out/17	R\$ 63.360,11	R\$ 1.007.842,50	0,14701	R\$ 9.314,81	R\$ 552.816,31	
nov/17	R\$ 63.360,11	R\$ 1.071.202,60	0,13474	R\$ 8.537,42	R\$ 561.353,73	
dez/17	R\$ 63.360,11	R\$ 1.134.562,71	0,1235	R\$ 7.824,91	R\$ 569.178,64	
jan/18	R\$ 2.162,95	R\$ 1.136.725,66	0,11319	R\$ 244,83	R\$ 569.423,47	
fev/18	R\$ 2.162,95	R\$ 1.138.888,60	0,10375	R\$ 224,40	R\$ 569.647,86	
mar/18	R\$ 2.162,95	R\$ 1.141.051,55	0,09509	R\$ 205,67	R\$ 569.853,53	
abr/18	R\$ 14.498,95	R\$ 1.155.550,49	0,08715	R\$ 1.263,60	R\$ 571.117,14	
mai/18	R\$ 14.498,95	R\$ 1.170.049,44	0,07988	R\$ 1.158,15	R\$ 572.275,28	
jun/18	R\$ 26.834,95	R\$ 1.196.884,39	0,07321	R\$ 1.964,63	R\$ 574.239,91	
jul/18	R\$ 51.506,95	R\$ 1.248.391,33	0,0671	R\$ 3.456,19	R\$ 577.696,10	
ago/18	R\$ 51.506,95	R\$ 1.299.898,28	0,0615	R\$ 3.167,75	R\$ 580.863,85	
set/18	R\$ 51.506,95	R\$ 1.351.405,22	0,05637	R\$ 2.903,38	R\$ 583.767,22	
out/18	R\$ 63.842,95	R\$ 1.415.248,17	0,05166	R\$ 3.298,40	R\$ 587.065,62	
nov/18	R\$ 63.842,95	R\$ 1.479.091,12	0,04735	R\$ 3.023,12	R\$ 590.088,74	
dez/18	R\$ 63.842,95	R\$ 1.542.934,06	0,0434	R\$ 2.770,82	R\$ 592.859,56	

Fonte: Elaborado pelos autores.

## APÊNDICE I – Investimentos

Equipamentos da Academia Geração Saúde			
Descrição	Quantidade	Preço	Valor Final
Anilhas	50	R\$ 100,00	R\$ 5.000,00
Leg Press 45	2	R\$ 3.890,00	R\$ 7.780,00
Maquina Abdutora	2	R\$ 3.890,00	R\$ 7.780,00
Maquina Extensora	2	R\$ 3.890,00	R\$ 7.780,00
Maquina Flexora	2	R\$ 3.890,00	R\$ 7.780,00
Supino Reto/Inclinado	2	R\$ 1.890,00	R\$ 3.780,00
Maquina para Biceps Scott	2	R\$ 2.290,00	R\$ 4.580,00
Banco para Desenvolvimento Ombro	1	R\$ 990,00	R\$ 990,00
Maquina para Gluteos	2	R\$ 2.290,00	R\$ 4.580,00
Puxador Duplo	2	R\$ 2.310,00	R\$ 4.620,00
Hack Agachamento	2	R\$ 2.250,00	R\$ 4.500,00
Maquina Peitoral Peck Deck	2	R\$ 3.890,00	R\$ 7.780,00
Remada	2	R\$ 2.290,00	R\$ 4.580,00
Banco Supino/Declinado	2	R\$ 990,00	R\$ 1.980,00
Bicicleta Ergometrica	6	R\$ 2.290,00	R\$ 13.740,00
Esteira Ergometrica	8	R\$ 3.890,00	R\$ 31.120,00
Colchonetes	30	R\$ 80,00	R\$ 2.400,00
Voador Maquina	3	R\$ 2.290,00	R\$ 6.870,00
Eliptico	4	R\$ 3.290,00	R\$ 13.160,00
Barra Reta Cromada	3	R\$ 130,00	R\$ 390,00
Barra W Cromada	3	R\$ 150,00	R\$ 450,00
Maquina para Abdominal	2	R\$ 2.290,00	R\$ 4.580,00
Halteres	50	R\$ 100,00	R\$ 5.000,00
Software	1	R\$ 732,00	R\$ 732,00
Catraca	2	R\$ 1.200,00	R\$ 2.400,00
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 154.352,00</b>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Administração/Recepção			
Descrição	Quantidade	Preço	Valor Final
Computador	5	R\$ 1.500,00	R\$ 7.500,00
Impressora	2	R\$ 600,00	R\$ 1.200,00
Cadeira /Adm	2	R\$ 220,00	R\$ 440,00
Mesa/Adm	2	R\$ 1.300,00	R\$ 2.600,00
Mesa	2	R\$ 900,00	R\$ 1.800,00
Cadeiras	3	R\$ 150,00	R\$ 450,00
Balcão/Recepção	1	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
Cadeira/Recepção	2	R\$ 250,00	R\$ 500,00
<b>Total</b>			<b>R\$ 16.490,00</b>

Fonte: Elaborado pelos autores.

## APÊNDICES J – Custos fixos

Ano 1	
Custos Fixos	
Aluguel	R\$ 8.000,00
Água	R\$ 400,00
Energia Elétrica	R\$ 4.000,00
Telefone+Internet	R\$ 299,00
Salário	R\$ 21.286,96
Pro Labore	R\$ 4.000,00
Material Escritório + Limpeza	R\$ 1.381,60
Publicidade Mensal	R\$ 2.150,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 41.517,56</b>
Ano 2	
Custos Fixos	
Aluguel	R\$ 8.640,00
Água	R\$ 448,00
Energia Elétrica	R\$ 4.280,00
Telefone+Internet	R\$ 299,00
Salário	R\$ 22.989,92
Pro Labore	R\$ 4.320,00
Material Escritório + Limpeza	R\$ 1.492,13
Publicidade Mensal	R\$ 2.322,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 44.791,04</b>
Ano 3	
Custos Fixos	
Aluguel	R\$ 9.244,80
Água	R\$ 501,76
Energia Elétrica	R\$ 4.579,60
Telefone+Internet	R\$ 299,00
Salário	R\$ 24.829,11
Pro Labore	R\$ 4.665,60
Material Escritório + Limpeza	R\$ 1.611,50
Publicidade Mensal	R\$ 2.507,76
<b>Total</b>	<b>R\$ 48.239,13</b>

Fonte: Elaborado pelos autores.

**APÊNDICES K – Despesas pré-operacionais.**

<b>Publicidade Inicial</b>			
<b>Descrição</b>	<b>Custo Unitario</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor Total</b>
Folheto	R\$ 0,70	500	R\$ 350,00
Cartao de Visita	R\$ 0,50	2000	R\$ 1.000,00
Participação em Eventos Esport	-	-	R\$ -
Redes Sociais	-	-	R\$ -
Adesivos	R\$ 0,80	1000	R\$ 800,00
<b>Total</b>			<b>R\$ 2.150,00</b>

Fonte: Elaborado pelos autores.

**APÊNDICES L – Folha de pagamento**

	<b>Recepcionista</b>	<b>Professor Diurno</b>	<b>Professor Noturno</b>	<b>Faxineira</b>
Salário	R\$ 880,00	R\$ 1.348,00	R\$ 1.348,00	R\$ 880,00
DSR	R\$ -	R\$ -	R\$ 404,40	R\$ -
Hora Extra	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00
13 Salário	R\$ 82,33	R\$ 129,00	R\$ 162,70	R\$ 82,33
Férias	R\$ 82,33	R\$ 129,00	R\$ 162,70	R\$ 82,33
1/3 Férias	R\$ 27,33	R\$ 43,00	R\$ 54,23	R\$ 27,33
FGTS	R\$ 94,41	R\$ 147,92	R\$ 186,56	R\$ 94,41
Vale Transporte	R\$ 177,60	R\$ 177,60	R\$ 177,60	R\$ 177,60
Vale Alimentação	R\$ 288,00	R\$ 288,00	R\$ 288,00	R\$ 288,00
Desconto Vale	R\$ 63,04	R\$ 107,84	R\$ 107,84	R\$ 63,04
Cesta Básica	R\$ 85,00	R\$ 85,00	R\$ 85,00	R\$ 85,00
Aviso Previo	R\$ 65,67	R\$ 112,33	R\$ 112,33	R\$ 65,67
13 Aviso	R\$ 5,47	R\$ 9,36	R\$ 9,36	R\$ 5,47
Férias Aviso	R\$ 5,47	R\$ 9,36	R\$ 9,36	R\$ 5,47
1/3 Aviso	R\$ 1,82	R\$ 3,12	R\$ 3,12	R\$ 1,82
FGTS Aviso	R\$ 6,27	R\$ 10,73	R\$ 10,73	R\$ 6,27
Multa FGTS	R\$ 50,34	R\$ 79,33	R\$ 197,30	R\$ 50,34
<b>Total</b>	<b>R\$ 2.115,08</b>	<b>R\$ 2.879,59</b>	<b>R\$ 3.519,23</b>	<b>R\$ 2.115,08</b>
Quantidade	2	4	2	2
<b>Total Bruto</b>	<b>R\$ 4.230,16</b>	<b>R\$ 11.518,36</b>	<b>R\$ 7.038,46</b>	<b>R\$ 4.230,16</b>

Fonte: Elaborado pelos autores.

**APÊNDICES M – Depreciação**

<b>Equipamentos da Academia Geração Saúde</b>					
<b>Descrição</b>	<b>Preço</b>	<b>Taxa de Depreciação</b>	<b>Total por Equipamento</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor Final</b>
Leg Press 45	R\$ 3.890,00	10%	R\$ 389,00	2	R\$ 778,00
Maquina Abdutora	R\$ 3.890,00	10%	R\$ 389,00	2	R\$ 778,00
Maquina Extensora	R\$ 3.890,00	10%	R\$ 389,00	2	R\$ 778,00
Maquina Flexora	R\$ 3.890,00	10%	R\$ 389,00	2	R\$ 778,00
Supino Reto/Inclinado	R\$ 1.890,00	10%	R\$ 189,00	2	R\$ 378,00
Maquina para Biceps Scott	R\$ 2.290,00	10%	R\$ 229,00	2	R\$ 458,00
Banco para Desenvolvimento Ombro	R\$ 990,00	10%	R\$ 99,00	1	R\$ 99,00
Maquina para Gluteos	R\$ 2.290,00	10%	R\$ 229,00	2	R\$ 458,00
Puxador Duplo	R\$ 2.310,00	10%	R\$ 231,00	2	R\$ 462,00
Hack Agachamento	R\$ 2.250,00	10%	R\$ 225,00	2	R\$ 450,00
Maquina Peitoral Peck Deck	R\$ 3.890,00	10%	R\$ 389,00	2	R\$ 778,00
Remada	R\$ 2.290,00	10%	R\$ 229,00	2	R\$ 458,00
Banco Supino/Declinado	R\$ 990,00	10%	R\$ 99,00	2	R\$ 198,00
Bicicleta Ergometrica	R\$ 2.290,00	10%	R\$ 229,00	6	R\$ 1.374,00
Esteira Ergometrica	R\$ 3.890,00	10%	R\$ 389,00	8	R\$ 3.112,00
Voador Maquina	R\$ 2.290,00	10%	R\$ 229,00	3	R\$ 687,00
Eliptico	R\$ 3.290,00	10%	R\$ 329,00	4	R\$ 1.316,00
Barra Reta Cromada	R\$ 130,00	10%	R\$ 13,00	3	R\$ 39,00
Barra W Cromada	R\$ 150,00	10%	R\$ 15,00	3	R\$ 45,00
Maquina para Abdominal	R\$ 2.290,00	10%	R\$ 229,00	2	R\$ 458,00
Halteres	R\$ 100,00	10%	R\$ 10,00	50	R\$ 500,00
Computadores	R\$ 1.500,00	20%	R\$ 300,00	5	R\$ 1.500,00
Ventiladores	R\$ 435,00	10%	R\$ 43,50	6	R\$ 261,00
Bebedouros	R\$ 700,00	10%	R\$ 70,00	4	R\$ 280,00
Ar condicionado	R\$ 2.100,00	20%	R\$ 420,00	5	R\$ 2.100,00
Impressoras	R\$ 349,00	20%	R\$ 69,80	2	R\$ 139,60
Catraca	R\$ 1.200,00	20%	R\$ 240,00	2	R\$ 480,00
<b>TOTAL</b>					<b>R\$ 19.142,60</b>

Fonte: Elaborado pelos autores.

