

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE GESTÃO E ECONOMIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

BRUNO MAINES BRECKENFELD
LUIS FELIPE CARVALHO FERREIRA CASTRO
PAULA GABRIELA OLENSKI

PLANO DE NEGÓCIOS DA ACADEMIA DE CROSSFIT "CROSSFITERIA"

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CURITIBA

2015

BRUNO MAINES BRECKENFELD
LUIS FELIPE CASTRO FERREIRA CARVALHO
PAULA GABRIELA OLENSKI

PLANO DE NEGÓCIOS DA ACADEMIA DE CROSSFIT "CROSSFITERIA"

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Administração como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Thiago Cavalcante Nascimento

CURITIBA

2015

TERMO DE APROVAÇÃO

PLANO DE NEGÓCIOS DA ACADEMIA DE CROSSFIT "CROSSFITERIA"

Por

Bruno Maines Breckenfeld

Luis Felipe Carvalho Ferreira Castro

Paula Gabriela Olenki

Este Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação foi apresentado às 09:00h do dia 18 de novembro de 2015 como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, do curso de Administração do Departamento Acadêmico de Gestão e Economia (DAGEE) da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Os candidatos foram arguidos pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho:

Aprovado

Aprovado com restrições

Reprovado

Curitiba, 18 de novembro de 2015.

Prof. Dr. Ivan Carlos Vicentin

Coordenador de Curso

Administração

Profª Dra. Aurea Cristina Magalhães Niada

Responsável pelos Trabalhos de Conclusão de Curso

de Administração do DAGEE

ORIENTAÇÃO

Prof. Dr. Thiago Cavalcante Nascimento

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Orientador

BANCA EXAMINADORA

Profª. Dra. Aurea Cristina Magalhães Niada

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Profª. Dra. Katia Regina Hopfer

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Observação: Folha de Aprovação assinada encontra-se na Coordenação do Curso de Administração do Departamento de Gestão e Economia da UTFPR.

AGRADECIMENTOS

O grupo gostaria primeiramente de agradecer à instituição e ao curso pelas oportunidades e aprendizado oferecidos de tão bom grado ao longo dos últimos quatro anos, e principalmente pela oportunidade de realização do presente trabalho, o qual fortaleceu os laços de amizade entre nós. Além de auxiliar no desenvolvimento da nossa capacidade de trabalho em grupo e nos ensinar a lidar com todas as dificuldades que este nos trouxe e apreciar as qualidades de cada um como ser humano.

Agradecemos aos professores da banca Kátia Hopfer, pelos conselhos passados para a constante melhoria do trabalho, à Áurea Niada por tão pacientemente esclarecer às dúvidas como professora responsável pelo TCC e ao nosso querido orientador Thiago Cavalcante Nascimento, por aceitar o árduo trabalho de nos orientar e pacientemente esclarecer dúvidas e sempre nos incentivar a buscar o nosso melhor.

Além disso, agradecemos também nossos queridos amigos de curso Acácio Telechi e Lucas Eduardo Manozzo pelos bons momentos vividos e principalmente pelas discussões e conversas que muito nos acrescentaram, tanto com conhecimento quanto com bons pensamentos em momentos difíceis.

E agradecemos nossas famílias pelo apoio para a conclusão deste trabalho, pela paciência quando mostrávamos sinais de cansaço ou mal-humor, e pela compreensão por todas as vezes que tivemos de abdicar de qualquer outro compromisso em prol deste plano de negócio.

Que este trabalho possa sempre fomentar o espírito empreendedor em todo estudante que destas palavras vier a desfrutar em um futuro próximo.

Bruno, Luis Felipe e Paula.

RESUMO

O desejo de abrir o próprio negócio está presente na vida de milhões de brasileiros. As dificuldades para abertura e manutenção do mesmo são inúmeras. Por esse motivo, a elaboração de um plano de negócios é fundamental para que o empreendedor possa ter o maior número de informações possível sobre a sua empreitada. O presente estudo tem como objetivo a abertura de uma academia de CrossFit na cidade de Curitiba. Neste plano foi descrita a empresa e suas principais características e diferenciais, levantados dados socioeconômicos e opinião dos clientes em potencial através de duas pesquisas quantitativas, descrito o ambiente macro e microeconômico, elaborado um planejamento e análise estratégica e foi feito um plano financeiro.

Palavras-Chave: CrossFit; Serviço diferenciado; Bem-estar.

ABSTRACT

The desire to start the own business is a reality in lives of millions of Brazilians. The difficulties involved in opening and maintaining it are numerous. For this reason, the preparation of a business plan is essential for the entrepreneur who needs as many information as possible about his enterprise. This study aims to open a CrossFit gym in Curitiba. It was described the gym and its main characteristics and differentials, socioeconomic data and opinion of potential customers through two quantitative researches, the macro and micro environments, a strategic plan and analysis and a financial plan was developed.

Key-Words: CrossFit; Differentiated services; Wellbeing.

1. Sumário Executivo

O presente plano de negócio tem como objetivo estudar a viabilidade de abertura de uma academia de CrossFit na cidade de Curitiba. A academia em questão foi denominada CrossFiteria.

A CrossFiteria pretende lançar um novo conceito entre os estabelecimentos que oferecem CrossFit, destacando-se pelos seus diferenciais e pela qualidade nos serviços ofertados. O primeiro diferencial da academia é a disponibilidade de profissionais da saúde ligados ao bem-estar e ao condicionamento físico, como fisioterapeutas e nutricionistas. Além disso, pretende ofertar também um aplicativo para *smartphones* que facilita a interação aluno – academia, e oferece suporte para os alunos atingirem seus objetivos.

Para definir a viabilidade de tal negócio realizaram-se diversos estudos a respeito do ambiente de inserção da academia, de seu público-alvo, o mercado no qual estará inserida, a relação com fornecedores e clientes, além de todos os aspectos que tangem à operação da academia, como a formação de profissionais e a programação de aulas. Outro ponto que está explícito neste trabalho é relação com todos os colaboradores, e também a quantificação de seus benefícios enquanto parte do capital intelectual e produtivo da academia.

Após a descrição desses pontos, é que se parte para a análise de viabilidade financeira deste plano de negócio. Para tanto, foram realizadas análises com base nos valores contidos no balanço patrimonial e fluxo de caixa da empresa durante os seus 5 primeiros anos e com base nos valores das taxas de juros que são os melhores indicadores para descobrir se o plano é financeiramente atrativo, ou se é mais rentável e seguro aplicar o dinheiro em alternativas mais seguras, desta forma se permite dizer se o plano de negócios é viável financeiramente ou não.

Ainda dentro do projeto de viabilidade, foi calculado o montante necessário para o investimento inicial do plano, já que o primeiro passo para a instalação da academia consiste na reforma de um grande espaço, e para tanto

se faz necessário uma quantia elevada de capital. Ainda sobre os investimentos, todos os equipamentos que serão utilizados para a prática do Crossfit serão adquiridos totalmente novos e de fornecedores que possuem a qualidade como característica principal. Outros investimentos iniciais de menor porte também podem ser citados, como aparelhos de informática e móveis em geral, detalhes poderão ser consultados e melhor compreendidos no decorrer do trabalho.

E com o desenvolvimento do trabalho através dos pontos citados anteriormente, é criada uma estimativa dos custos e despesas de operação, sendo tanto de característica fixa, que independem no caso da quantidade de alunos, e os variáveis, que são aqueles que estão intimamente ligados e são diretamente proporcionais ao número de clientes. E através de informações contidas no decorrer do plano, é possível também criar uma previsão de demanda, conseqüentemente de receitas da academia, criando um panorama de visão e análise dos resultados financeiros.

Consolidando todas estas informações, é possível criar figuras de análise que possam confrontar todos estes valores e, no caso da Crossfiteria, após todo o desenvolvimento do trabalho em si, e da análise de viabilidade econômica, se tem um projeto de empreendimento que é viável para todo e qualquer investidor que esteja disposto a receber mais do que aquilo que os investimentos de renda fixa podem proporcionar.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Prática de Atividades Físicas	11
Figura 2: Tipo de Atividade Física Praticada	12
Figura 3: Frequência de Prática de Exercícios Físicos	13
Figura 4: Gasto Mensal com Atividades Físicas.....	13
Figura 5: Distância de Deslocamento para a Práticas Físicas	14
Figura 6: Preferência do Local da Prática de Exercícios	15
Figura 7: Gráfico de Conhecimento do Crossfit.....	15
Figura 8: Interesse na Prática do CrossFit	16
Figura 9: Valor Mensal por Aulas de CrossFit	17
Figura 10: Valor Adicional na Academia pelo CrossFit	18
Figura 11: Posse de <i>smartphone</i>	19
Figura 12: Preferência de Treinos do CrossFit.....	20
Figura 13: Importância dos Benefícios do CrossFit.....	21
Figura 14: Sexo dos Respondentes	22
Figura 15: Gráfico da Faixa Etária dos Respondentes.....	22
Figura 16: Gráfico da Renda Mensal dos Respondentes.....	23
Figura 17: Gráfico do Local de Residência dos Respondentes.....	24
Figura 18: Raio de 5 km do Local Selecionado	24
Figura 19: Intenção de Praticar CrossFit Próximo ao Barigui.....	29
Figura 20: Período que Frequentaria a Academia.....	30
Figura 21: Considera a Presença de Nutricionista e Fisioterapeuta um Diferencial	31
Figura 22: Considera o Aplicativo um Diferencial.....	32
Figura 23: Logomarca da CrossFiteria	34
Figura 24: Local de Instalação da Academia.....	35
Figura 25: Ecomp – Empresa Escolhida para Desenvolvimento do Software..	43
Figura 26: Principais Forças no Macroambiente	48
Figura 27: Densidade Habitacional dos Bairros de Curitiba.	49
Figura 28: As forças de Porter.....	58
Figura 29: Matriz SWOT da CrossFiteria	61
Figura 30: Balanced Score Card da CrossFiteria	64
Figura 31: Mapa Estratégico	65
Figura 32: Mapa Estratégico	66
Figura 33: Modelo de cinco estágios do processo de compra.	68
Figura 34: Tipos de papéis na decisão de compra.....	70
Figura 35: Ciclo de vida dos produtos.	72
Figura 36: Hierarquia de valor para o cliente.....	75
Figura 37: Proximidade CrossFiteria com Mr.Green.	76

Figura 38: Pagina do Facebook da CrossFiteria	77
Figura 39: 5M da Propaganda para CrossFiteria	81
Figura 40: Modelo do Consultório de Nutrição	84
Figura 41: Modelo da Sala de Fisioterapia	84
Figura 42: Modelo do Vestiário.....	85
Figura 43: Modelo da Estrutura e Disposição de Equipamentos da Academia	86
Figura 44: Modelo do site da CrossFiteria.....	86
Figura 45: Workflow do Processo de Matrícula	88
Figura 46: Workflow do Processo de Aulas.....	89
Figura 47: Interface Inicial do Aplicativo	96
Figura 48: Menu Inicial do Aplicativo	96
Figura 49: Menu de Programação do Aplicativo.....	97
Figura 50: Menu de Aulas do Aplicativo	98
Figura 51: Menu de Programação do Aplicativo.....	99
Figura 52: Menu de Aulas do Aplicativo	99
Figura 53: Menu de Eventos do Aplicativo	100
Figura 54: Menu Financeiro do App	100
Figura 55: Menu de Controle de Pagamentos	101
Figura 56: Medo do Seu Plano no Aplicativo.....	101
Figura 57: Menu de Nutrição do Aplicativo.....	102
Figura 58: Menu de Compromissos do Aplicativo	103
Figura 59: Menu de Avaliação Física do Aplicativo	103
Figura 60: Menu de Resultados do Aplicativo	104
Figura 61: Menu de Agendamento de Avaliação do Aplicativo	104
Figura 62: Atleta Utilizando Argolas Olímpicas.....	108
Figura 63: Atleta executando Flexão Abdominal no GHD	109
Figura 64: Atleta executando Flexão Abdominal no GHD	109
Figura 65: Squat Cage	110
Figura 66: Sled	111
Figura 67: Atleta praticando o Treino de Corda Naval	112
Figura 68: Atleta praticando a Subida de Corda.....	113
Figura 69: Atleta pulando Corda.....	114
Figura 70: Atletas praticando Pull-up	115
Figura 71: Monkey Bar	116
Figura 72: Barra Olímpica	117
Figura 73: Abmats	117
Figura 74: Kettelbells.....	118
Figura 75: Medicine Ball.....	119
Figura 76: Aluno praticando o Box Jump	120
Figura 77: Layout da CrossFiteria	121
Figura 78: Organograma CrossFiteria.....	126

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Itens para Escolha da Academia.....	18
Tabela 2: Itens Ofertados pelo Aplicativo	20
Tabela 3: Cruzamento da Idade vs. Interesse em Praticar CrossFit	26
Tabela 4: Cruzamento da Renda vs. Interesse em Praticar CrossFit.....	27
Tabela 5: Cruzamento da Disposição de Pagamento vs. Interesse em Praticar CrossFit.....	27
Tabela 6: Cruzamento da Disposição de Pagamento vs. Renda	28
Tabela 7: Descrição de Equipamento e Fornecedores	41
Tabela 8: Comparação entre Concorrentes	44
Tabela 9: Residentes por Região com Interesse em CrossFit.	50
Tabela 10: Custos e Despesas Fixos e Variáveis da CrossFiteria.	78
Tabela 11: Esboço dos planos oferecidos.....	80

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Cruzamento da Distancia Percorrida vs. Local de Residência	25
Quadro 2: Cruzamento do Local de Residência vs. Interesse em Paraticar CrossFit.....	26
Quadro 3: Ranking do Rendimento Nominal Médio Mensal das Pessoas com Rendimento, Responsáveis pelos Domicílios Particulares Permanentes, Segundo os Bairros de Curitiba.....	50
Quadro 4: Valores dos Planos.....	79
Quadro 5: Exemplo de brindes.....	82
Quadro 6: Programação das Aulas	91
Quadro 7: Previsão de Alunos.....	122
Quadro 8: Previsão de Demanda de Serviços de Nutrição e Fisioterapia.....	123
Quadro 9: Quadro de Funcionários	127
Quadro 10: Quadro de Descrição do Cargo de Professor de Educação Física	128
Quadro 11: Quadro de Descrição do Cargo de Estagiário de Educação Física	128
Quadro 12: Quadro de Descrição de Profissionais da Secretaria	129
Quadro 13: Quadro de Descrição do Cargo de Estagiário Administrativo.....	130
Quadro 14: Quadro de Descrição do Cargo de Auxiliar de Limpeza.....	130
Quadro 15: Quadro de Descrição do Cargo de Gerente	131
Quadro 16: Custos Operacionais	135
Quadro 17: Folha de Pagamento	136
Quadro 18: Projeção de Despesas	136
Quadro 19: Folha de Pagamento	137
Quadro 20: Equipamentos.....	137
Quadro 21: Valor da Reforma	138
Quadro 22: Equipamentos Administrativos	138
Quadro 23: Equipamentos Administrativos	138
Quadro 24: Fluxo de Caixa.....	139
Quadro 25: Demonstração de Resultados do Exercício.....	140
Quadro 26: Balanço Patrimonial.....	142
Quadro 27: Índices de Resultado	142

Sumário

1. Sumário Executivo	6
2. Pesquisa Mercadológica	7
2.1 Metodologia	7
2.1.1 Objetivos da Pesquisa	7
2.1.2 Delineamento de Pesquisa.....	7
2.1.3 Tamanho Amostral.....	9
2.2 Análise dos Resultados.....	10
2.2.1 Análise Uni-variável.....	10
2.2.2 Análise Bivariável	25
2.2.3 Pesquisa de Campo	28
2.3 Considerações	32
3. A Empresa.....	34
3.1 Nome da Empresa	34
3.2 Slogan	34
3.3 Logomarca	34
3.4 Localização	35
3.5 Descrição do Negócio.....	36
3.5.1 O CrossFit	36
3.5.2 A Academia.....	36
3.5.3 O Aplicativo	37
3.6 Necessidades a Serem Atendidas.....	37
4. Planejamento Estratégico.....	39
4.1 Diretrizes Organizacionais.....	39
4.1.1 Missão	39
4.1.2 Visão	39
4.1.3 Valores.....	39
4.2 Análise Ambiental	40
4.2.1 Microambiente.....	40

4.2.1.1 Fornecedores	40
4.2.1.1.1 Equipamentos	41
4.2.1.1.2 Conservação e Higiene	42
4.2.1.1.3 Desenvolvimento de Software	42
4.2.1.2 Clientes	43
4.2.1.3 Concorrentes	44
4.2.2 Macroambiente	48
4.2.2.1 Análise Demográfica	49
4.2.2.2 Análise Econômica	51
4.2.2.3 Análise Legal	54
4.2.2.4 Análise Tecnológica	55
4.2.2.5 Análise Cultural	57
4.3 Forças de Porter	58
4.3.1 Ameaça de Novos Entrantes	59
4.3.2 Poder de Barganha dos Fornecedores	59
4.3.3 Ameaça de Produtos Substitutos	60
4.3.4 Poder de Barganha dos Clientes	60
4.3.5 Rivalidade entre Concorrentes	60
4.4 Análise SWOT	61
4.5 Balanced Score Card	63
4.6 Mapa Estratégico	64
5. Plano de Marketing	67
5.1 Público – Alvo	67
5.1.1 Processo de Decisão de Compra	67
5.1.2 Tipos de Comportamento de Compra	69
5.1.2.1 Comportamento do Consumidor	69
5.1.3 Segmentação de Mercado	70
5.2 Posicionamento	71
5.3 Gestão Composto de Marketing	73
5.3.1 Composto de Marketing	73
5.3.1.1 Produto	73
5.3.1.2 Praça	75
5.3.1.3 Preço	77
5.3.1.4 Promoção	80
5.3.2.1 Programa de Propaganda	80

5.3.2.2 Promoção de Vendas	82
5.3.3 Marketing de Serviços	82
5.3.3.1 Perfil	83
5.3.3.2 Processos.....	87
5.3.3.4 Pessoas	90
6. Plano Operacional	91
6.1 Programação de Aulas.....	91
6.1.1 Treino Normal	92
6.1.2 Treino Fundamental	94
6.2 Aplicativo.....	95
6.3 Serviços Agregados	105
6.3.1 Fisioterapia.....	105
6.3.2 Nutricionista.....	106
6.4 Descrição dos Equipamentos	107
6.4.1 Argolas Olímpicas.....	107
6.4.2 Glute Ham Developer (GHD).....	108
6.4.3. Squat Cage.....	109
6.4.4. Sled.....	111
6.4.5. Cordas.....	112
6.4.6. Pull up Bars.....	114
6.4.7. Monkey Bar	115
6.4.8 Barra Olímpica.....	116
6.4.9. Abmats	117
6.4.10 Kettelbells.....	118
6.4.11. Medicine Ball.....	118
6.4.12 Box Jumps.....	119
6.5 Layout.....	120
6.6 Previsão de Demanda.....	122
6.7 Capacidade de Produção.....	123
7. Plano de Pessoas	125
7.1 Organograma	125
7.1.1 Descrição dos Cargos.....	127
7.1.1.1 Professor de Educação Física	127
7.1.1.2 Estagiário de Educação Física.....	128
7.1.1.3 Profissionais da Secretaria	129

7.1.1.4 Estagiários Administrativos	129
7.1.1.5 Auxiliar de Limpeza	130
7.1.1.6 Gerentes.....	130
7.1.1.7 Profissionais dos Serviços Agregados.....	131
7.2 Remuneração, Incentivos e Benefícios	131
7.3 Recrutamento e Seleção	132
7.4 Avaliação de Desempenho	133
8. Plano Financeiro	135
8.1 Projeção de Custos	135
8.2 Projeção de Despesas.....	136
8.3 Investimento	137
8.4 Origem dos Recursos.....	138
8.5 Fluxo de Caixa.....	138
8.6 Demonstração de Resultados do Exercício – DRE.....	140
8.7 Balanço Patrimonial	141
8.7 Índices de Resultado	142
8.7.1 Payback Descontado	142
8.7.2 Taxa Interna de Retorno	143
8.7.3 Valor Presente Líquido	143
8.7.4 ROI.....	144
9. Conclusões.....	145
9. Referências	146
10. Anexos	149
ANEXO A – Pesquisa Mercadológica	149
ANEXO B – Pesquisa de Campo.....	154

2. Pesquisa Mercadológica

2.1 Metodologia

De acordo com Moresi (2003), a metodologia refere-se ao estudo do método aplicado para a obtenção de respostas. Ou seja, explicita o objeto de estudo de maneira minuciosamente descritiva para melhor compreensão e fidedignidade dos resultados.

2.1.1 Objetivos da Pesquisa

A pesquisa aplicada para realização deste plano de negócio, tem como principal objetivo a identificação do potencial de clientes para a abertura de uma academia de CrossFit na cidade de Curitiba. Os objetivos secundários abrangem entender pontos mais relevantes para o público na escolha de uma academia no sentido de infraestrutura, localização, preço e diferenciais

Em um segundo momento do trabalho, realizou-se uma segunda pesquisa com objetivo de direcionar, de uma maneira mais específica, a preferência e a relevância de certos aspectos para o público. Além disso, esse segundo momento, direcionou-se também para a montagem da parte operacional da academia, como horários com maiores frequências, a disponibilidade e vontade do cliente se descolar para receber o serviço.

2.1.2 Delineamento de Pesquisa

De acordo com Moresi (2003), pesquisa é conceituada como um conjunto de ações, propostas para encontrar a solução para um problema, que tem por base procedimentos racionais e sistemáticos. Logo, para a validação dos procedimentos

racionais e sistemáticos, a primeira e a segunda pesquisa foram classificadas, em relação às suas naturezas como quantitativas, e a técnica de amostragem utilizada para ambas foi a não probabilística. Em relação aos propósitos, foram classificadas como descritiva e o método com a qual foi aplicada a primeira entrevista foi o método survey, enquanto a segunda foi aplicada com uma entrevista estruturada fechada.

A natureza não probabilística baseia-se principalmente no fato de que os elementos da população dependeram, em parte, de algum julgamento do agente que a aplicou. No caso, as pesquisas aplicadas para o embasamento da existência de um público-alvo foram direcionadas à respondentes que preferencialmente praticassem atividades físicas. Além disso, o direcionamento se aplicou também em relação ao local de habitação dos respondentes: preferencialmente na Zona oeste e central de Curitiba e, no caso da segunda pesquisa, frequentadores do Parque Barigui. A razão para esses direcionamentos, foi a prévia escolha de um lugar em potencial para instalar a academia, o mesmo o qual se localiza na Zona Oeste da cidade, ao lado do próprio parque Barigui.

Além de não-probabilística as pesquisas tiveram também como natureza a característica de quantitativa. A pesquisa quantitativa, segundo Moresi (2003, p.8),

considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, etc).

A partir disso, os resultados das pesquisas puderam ser mais diretos e sucintos, sem necessidade de formulação de hipóteses baseadas nas respostas dadas. Ou seja, os resultados fornecem essencialmente dados, os quais serão posteriormente analisados pelos agentes que os levantam.

Para aplicação e levantamento de dados da primeira pesquisa, o método survey foi utilizado, caracterizado como a

obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário (MORESI,2003).

Para tanto, foi desenvolvido um questionário, o qual foi aplicado através da ferramenta Qualtrics. O Qualtrics é um programa *online* que possibilita a obtenção de respostas e também sua fácil tabulação, além de oferecer técnicas estatísticas que permitem o cruzamento de dados relevantes à pesquisa.

Já a segunda pesquisa foi realizada pessoalmente em campo, através de entrevista estruturada com respostas fechadas, durante três sábados nos meses de agosto e setembro de 2015.

Os objetivos da pesquisa são a verificação da existência de público-alvo para uma academia de CrossFit e o seu perfil, visando observar e registrar os dados sem aprofundar-se no mérito dos mesmos logo, seu objetivo torna-se também descritivo. Para Gil (2008) as principais características da pesquisa descritiva é:

descrever as características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

As análises das respostas foram divididas em duas partes: univariável e bivariável. A univariável considerou as respostas dadas à uma única pergunta para sintetizar suas conclusões, enquanto a bivariável utilizou-se primeiramente a pesquisa online realizada em um primeiro momento e, em seguida, aplicou-se o conceito de qui quadrado, conceituado por Conti (2009) como testes de independência entre variáveis. O qui quadrado é conceituado por Conti (2009) como um teste de hipótese destinado a encontrar o valor da dispersão para duas variáveis nominais, avaliando a associação existente entre variáveis qualitativas. Para as respostas serem relevantes entre si, o resultado do qui quadrado precisa ser maior que 0,5. Logo, tal cálculo foi efetuado objetivando encontrar respostas que, uma vez cruzadas, oferecem a possibilidade de realização de uma análise mais aprofundada.

2.1.3 Tamanho Amostral

Para a definição da quantidade de questionários que deveriam ser aplicados foi utilizada a fórmula do tamanho amostral, considerando-se uma população infinita, já que o direcionamento seria um local com mais de 100.000 habitantes. A fórmula explicita-se a seguir:

$$n = (\delta^2 \cdot p \cdot q) \div e^2$$

Sendo:

- n = tamanho da amostra;
- δ = nível de confiança, considerado de 90%;

- p = porcentagem pela qual o fenômeno ocorre;
- q = porcentagem que o fenômeno não ocorre;
- e = erro amostral, o qual foi considerado nessa de 5%;

Após realizar-se os devidos cálculos, conclui-se que a população necessária para distribuição dos questionários era de 384, utilizando-se do arredondamento mais uma margem extra de 10%, esse número passou a ser 424 questionários necessários.

Porém, após a primeira pergunta foi percebido a necessidade de mudança no tamanho da amostra, considerando que o público a ser atingido para a pesquisa mostrou-se em uma quantidade de 335 resposta válidas. Logo, o δ , nível de segurança da pesquisa passou para 95%.

Para a segunda pesquisa, realizada em campo com entrevistas pessoais, teve um tamanho amostras de 100 respostas válidas. Seu respectivo nível de confiança é de 10%.

2.2 Análise dos Resultados

Demonstra-se a seguir as questões que compuseram o questionário e a entrevista e suas análises. As respostas têm como objetivo, conforme citado anteriormente, verificar a possibilidade para a abertura de uma academia de CrossFit em Curitiba e também direcionar o modo operante com o qual a academia pretende atuar, desde de sua localização até suas estratégias.

2.2.1 Análise Uni-variável

Segundo Conti (2009), a análise uni-variável, no caso da pesquisa aplicada através do survey, refere-se à realização de análises considerando uma variável de

cada vez. Ou seja, considera-se as respostas dadas à uma única pergunta para sintetizar suas possíveis análises.

A primeira pergunta aplicada aos respondentes online refere-se ao interesse no conhecimento da quantidade da amostra que é praticante de exercícios físicos. O motivo pelo qual esse dado é importante é pela condição que o CrossFit exige, segundo o Guia de Treinamento Crossfit -level 1 Training Guide, de se ter familiaridade com exercícios físicos. Isso porque é um esporte que demanda um grande esforço físico e é praticado em alta intensidade, eis respondentes que não possuem tal familiaridade podem sofrer consequências prejudiciais à saúde e bem-estar por exigir demasiadamente do corpo de forma repentina.

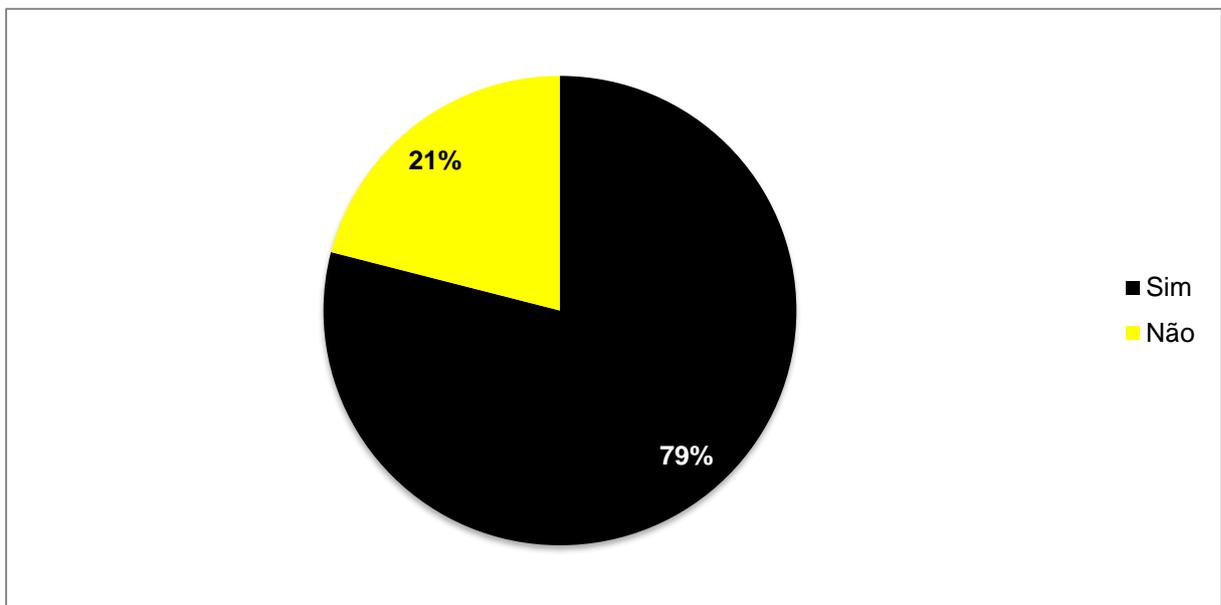


Figura 1: Prática de Atividades Físicas
Fonte: Pesquisa Aplicada, 2015.

Como citado anteriormente, no capítulo “Tamanho Amostral”, os respondentes que marcaram a opção “não” tiveram seu questionário encerrado por não pertencerem ao escopo do CrossFit, conforme explicado no parágrafo anterior. Assim, a pesquisa tornou-se mais direcionada àqueles que poderão ser clientes em potencial da academia apresentada no presente trabalho.

A segunda pergunta, aplicada aos respondentes que não tiveram seu questionário encerrado na primeira pergunta por praticarem esportes, tem como interesse exatamente adquirir conhecimento a respeito dessas práticas.

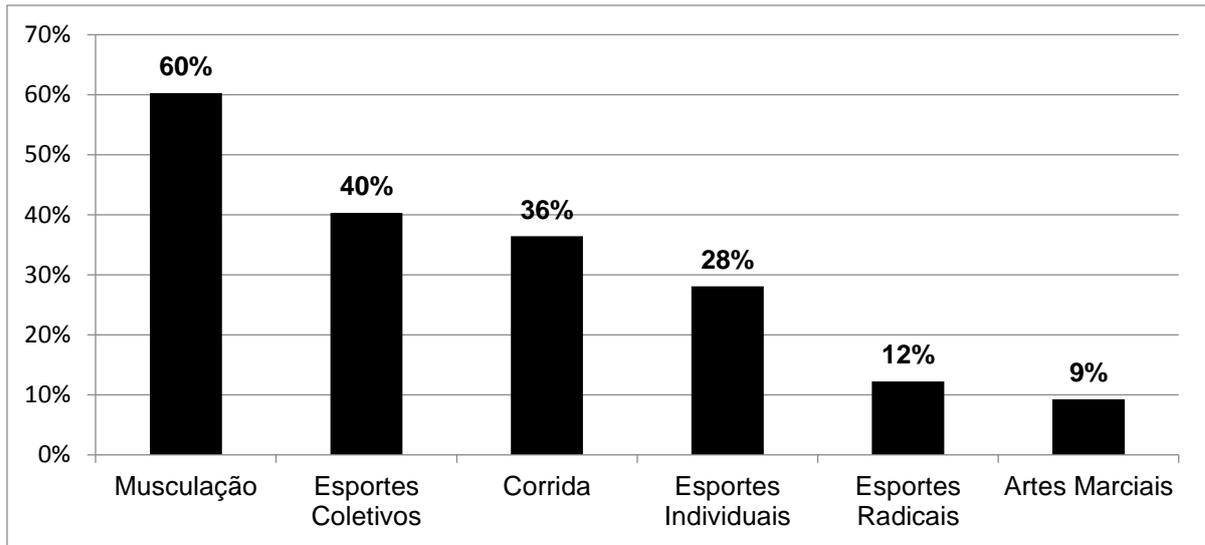


Figura 2: Tipo de Atividade Física Praticada
Fonte: Pesquisa Aplicada, 2015.

Ao tomar conhecimento sobre quais são as principais atividades físicas praticadas, torna-se possível entender as preferências dos clientes e contextualizá-las no CrossFit. Por exemplo, como 40% dos respondentes praticam esportes coletivos como futebol, basquete, vôlei, handebol, entre outros, a CrossFiteria poderia efetuar aulas com a mesma essência, como gincanas e competições entre grupos. Também, observando os benefícios que as atividades mais respondidas proporcionam aos alunos, a academia pode focar nesses mesmos benefícios ao aplicar suas aulas. Por exemplo, a musculação (atividade que 60% dos respondentes praticam) proporciona tônus muscular, logo, pode-se contextualizar esse benefício ao longo das aulas através exercícios que promovam o desenvolvimento muscular, como o levantamento de peso.

A terceira pergunta tem interesse em aprofundar-se ainda mais na rotina de treino dos respondentes. Para tanto, é importante conhecer a frequência semanal da realização dos exercícios físicos da população estudada, pois dessa maneira há embasamento no momento de estruturar-se quesitos operacionais

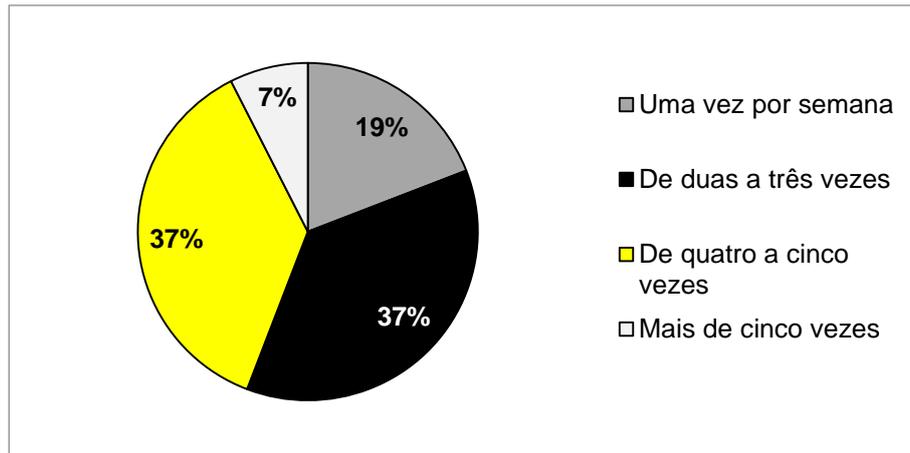


Figura 3: Frequência de Prática de Exercícios Físicos
Fonte: Pesquisa Aplicada, 2015.

Dois quesitos fundamentais a serem embasados com tal resposta são os dias de funcionamento da academia e também a definição da programação da grade horária de aulas. As respostas auxiliarão no momento de formulação dos planos de matrículas e mensalidades para os alunos. Como são poucos que praticam mais de 5 vezes por semana (apenas 7%), a CrossFiteria não identificou necessidade de abrir todos os dias da semana, ela estará aberta de segunda a sábado, sendo que no sábado será com horário reduzido. Além disso, no que concerne aos planos de mensalidade, há público para pacotes com aulas avulsas, para três aulas semanais e também para frequência livre.

Ainda com interesse em aprofundar-se nos hábitos dos respondentes que praticam esportes, a quarta pergunta tem interesse em relacionar questões financeiras às práticas esportivas. Assim, tem como intenção saber o valor gasto, aproximadamente, para com exercícios físicos.

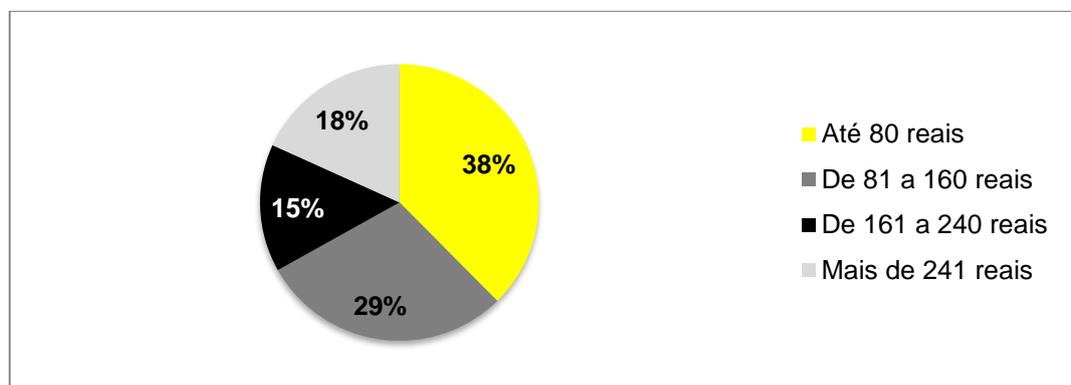


Figura 4: Gasto Mensal com Atividades Físicas
Fonte: Pesquisa Aplicada, 2015.

Os maiores percentuais do gasto mensal com as atividades físicas praticadas, foi de 38% e 29%, na resposta de "até R\$80,00" e " de R\$81,00, a R\$160,00" respectivamente. Logo, é possível entender que os respondentes tentam gastar o mínimo possível para praticar exercícios. Portanto, cabe à CrossFiteria entender a necessidade do público de não se gastar excessivamente e tentar manter seus preços menores possíveis de acordo com suas estratégias.

Como citado anteriormente, no capítulo de "Delineamento de Pesquisa", houve a prévia escolha da instalação da academia estudada na Zona Oeste de Curitiba. Focando nessa prévia, a importância da quinta pergunta é de entender o hábito de deslocamento dos respondentes até o local onde praticam suas atividades físicas.

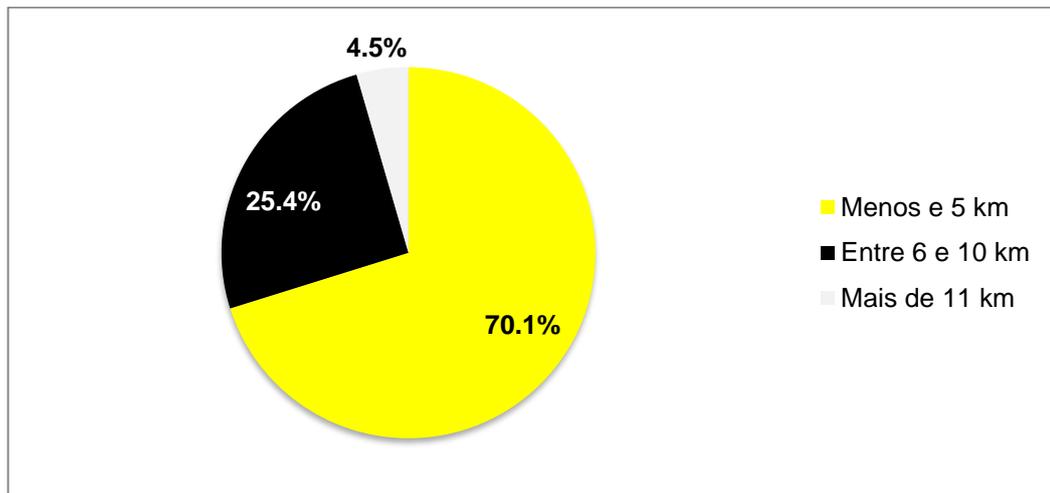


Figura 5: Distância de Deslocamento para a Práticas Físicas
Fonte: Pesquisa Aplicada, 2015.

A pergunta indica o raio relativo de alcance de clientes dispostos a se deslocar até o estabelecimento, que abrangeria os bairros matriz de Santa Felicidade e a matriz Central de Curitiba, segundo o raio de cinco quilômetros. Tais localidades, segundo censo IBGE 2010, possuem uma das maiores concentrações de residentes de Curitiba.

Focando ainda na prévia seleção da localização da academia, mais especificamente ao lado do Parque Barigui, encontrou-se necessário explorar as aulas diferenciadas que o local pode proporcionar. Aulas eventuais realizadas no parque podem ser vistas como um diferencial ofertado, para tanto a pergunta seis leva à demonstração de interesse do público por tais aulas.

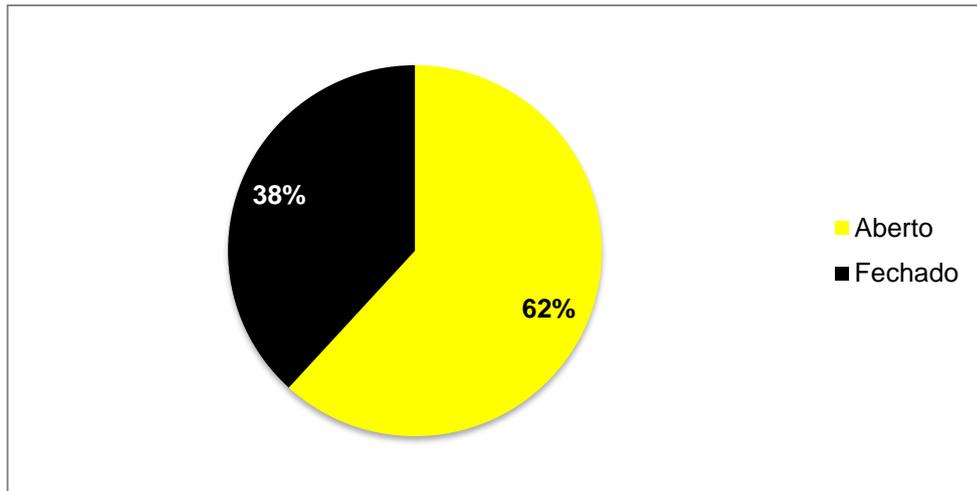


Figura 6: Preferência do Local da Prática de Exercícios
Fonte: Pesquisa Aplicada, 2015.

Uma vez conhecendo a relevância do diferencial para os potenciais clientes, a Crossfiteria terá a possibilidade de aplicá-las ao fornecer suas aulas, tentando atingir melhor satisfação do cliente.

A sétima pergunta possui como objetivo conhecer o nível de conhecimento da população a respeito do conceito do CrossFit. Tendo o dado para conhecimento, conclui-se a necessidade de divulgação da prática e, conseqüentemente da própria academia.

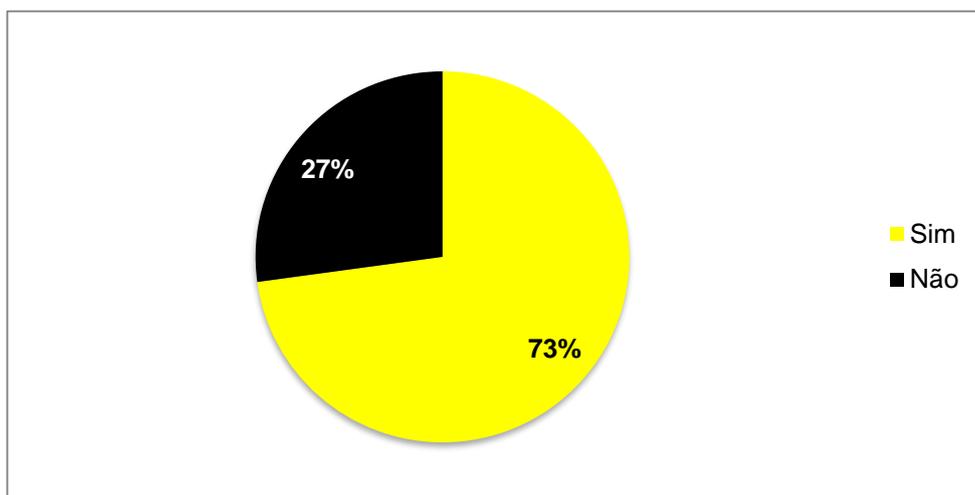


Figura 7: Gráfico de Conhecimento do Crossfit
Fonte: Pesquisa Aplicada, 2015.

Com uma quantidade expressiva conhecendo a prática, de 73%, é possível classificar o esporte em seu posicionamento de mercado, ou seja, de grande crescimento. Segundo reportagem da Gazeta do Povo “Entenda a moda do CrossFit”, publicada no dia 2 de setembro de 2015, do jornalista Willian Bressan, a modalidade se encontra em alta devido sua metodologia que foge da mesmice dos demais exercícios. Além disso, a reportagem cita também que a sedução por essa modalidade é pela competitividade que o aluno desperta para com si mesmo, pois cada treino é uma vitória pessoal.

Mesmo assim, mais de um quarto dos respondentes não conhece a modalidade, mostrando uma necessidade de se investir em propaganda para a promoção do mesmo.

Ainda seguindo a linha do conhecimento e interesse da amostra estudada possui pela prática, a pergunta de número oito deseja saber quanto da amostra possui interesse em praticar o CrossFit.

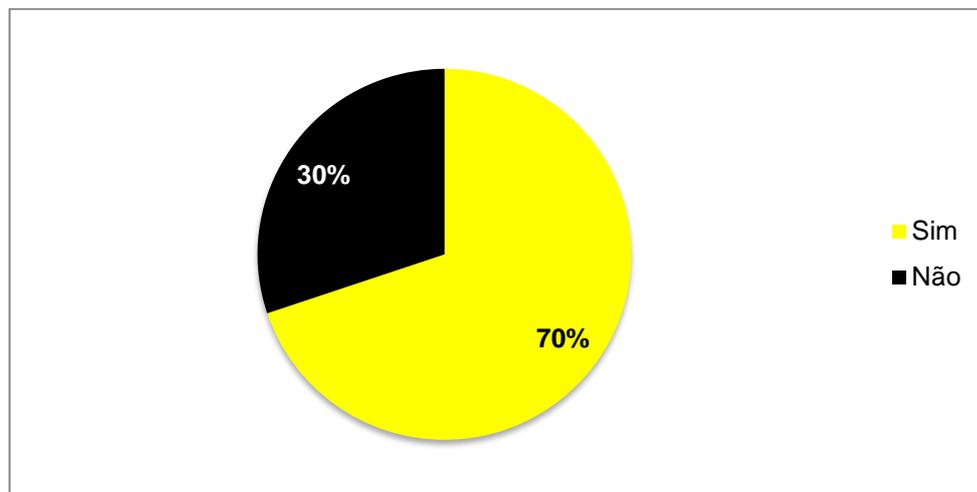


Figura 8: Interesse na Prática do CrossFit
Fonte: Pesquisa Aplicada, 2015.

A resposta assemelha-se à pergunta anterior que mostra a necessidade de se divulgar a respeito da prática do CrossFit, Mesmo com 70% da população tendo interesse na prática, ainda há uma quantidade expressiva de 30% que não possui o mesmo interesse. Logo, pode-se identificar a necessidade de uma publicidade forte e consistente, expondo os benefícios que o CrossFit pode ofertar.

A nona pergunta retorna ao âmbito financeiro, no caso, o interesse refere-se em saber do interesse e disposição do público em pagar por aulas de Crossfit.

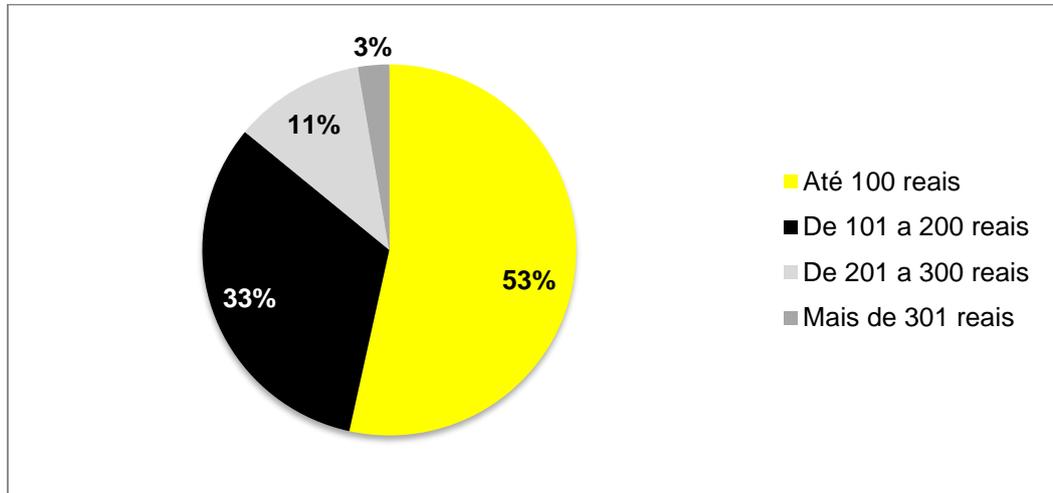


Figura 9: Valor Mensal por Aulas de CrossFit
Fonte: Pesquisa Aplicada, 2015.

Como exposto na quarta pergunta, os respondentes tendem a buscar preços mais amigáveis para a realização de exercícios físico. Logo, tal pergunta direciona à situação que a maioria (53%) responda que pretende pagar o menor preço, no caso de até R\$100,00. Mesmo assim, uma parcela expressiva de respondentes de 30% se dispõe pagar até R\$200,00 para realizar a atividade. Tal cenário é otimista para a CrossFiteria, pois essa é a mensalidade média ofertada pelas academias de CrossFit de Curitiba, o que tende a facilitar a viabilização do negócio.

A décima pergunta propõe um cenário de parcerias entre academias de musculação. Com essas parcerias, a divulgação do CrossFit e da própria academia seria ofertada aos alunos da academia parceira por um preço relativamente baixo, pois o intuito seria essencialmente de divulgação.

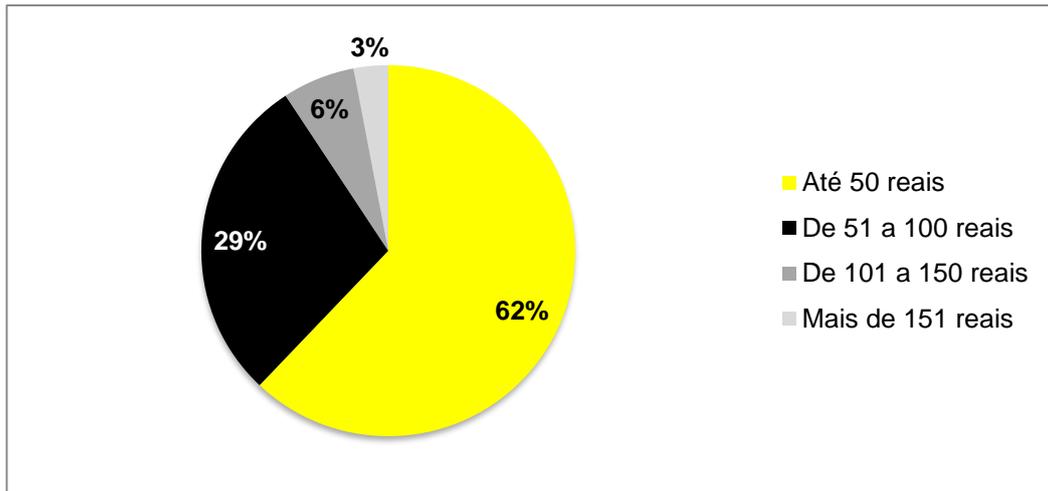


Figura 10: Valor Adicional na Academia pelo CrossFit
Fonte: Pesquisa Aplicada, 2015.

As aulas seriam mais limitadas devido a infraestrutura oferecida, mas ainda assim seria possível transmitir a ideia da prática. Entretanto, a mesma tendência de se escolher preços menores foi evidenciada na pergunta, com 62% dos respondentes escolhendo pagar até R\$50,00.

Para estruturar a infraestrutura e a maneira de operar da CrossFiteria, é necessário entender o que os clientes consideram importante no momento de escolha de sua academia. Assim, aplicou-se a décima primeira pergunta sobre o que o público considera mais importante no momento de escolher um local para a prática de atividade física.

Tabela 1: Itens para Escolha da Academia

	Muito Importante	Importante	Indiferente	Pouco Importante	Sem Importância
Infraestrutura	62,1%	33,4%	4,5%	0%	0%
Equipamentos	67,5%	28,1%	3,6%	0,6%	0,3%
Variedade de Atividades	45,4%	42,1%	11,0%	0,9%	0,6%
Flexibilidade de Horários	65,4%	27,2%	6,6%	0,9%	0,0%
Bons Profissionais	67,8%	27,2%	4,5%	0,6%	0,0%
Estacionamento	32,2%	30,7%	25,7%	6,0%	5,4%
Profissionais da Medicina Esportiva	21,8%	38,8%	31,9%	5,7%	1,8%
Funcionamento em Finais de Semana e Feriados	25,1%	35,2%	30,7%	6,0%	3,0%
Orientação Alimentar Integrada a Academemia	31,9%	32,8%	23,3%	8,7%	3,3%

Fonte: Pesquisa Aplicada, 2015.

Para tanto, após análises das respostas é clara a necessidade de um bom processo de recrutamento dos profissionais que atuarão como professores na academia, já que foi o item considerado como "Mais Importante" pela maioria dos respondentes. Além disso, como o segundo e quarto itens considerados como "Muito Importante" foi "Equipamentos" e "Infraestrutura" respectivamente, a escolha, compra e definição dos mesmos terá de ser feita minuciosamente, prezando sempre por segurança e qualidade. Ainda na maneira de atuar da academia, a flexibilidade de horários também é um aspecto que se dá muita importância no momento de escolha da academia.

A CrossFiteria pretende integrar o aluno de uma maneira completa com a academia, para tanto pretende desenvolver um aplicativo que auxilie em tal tarefa. Para descobrir a viabilidade e demanda do mesmo, primeiramente é necessário saber a quantidade de pessoas que possuem um *smartphone* para então, conseguirem futuramente realizar o *download* do aplicativo.

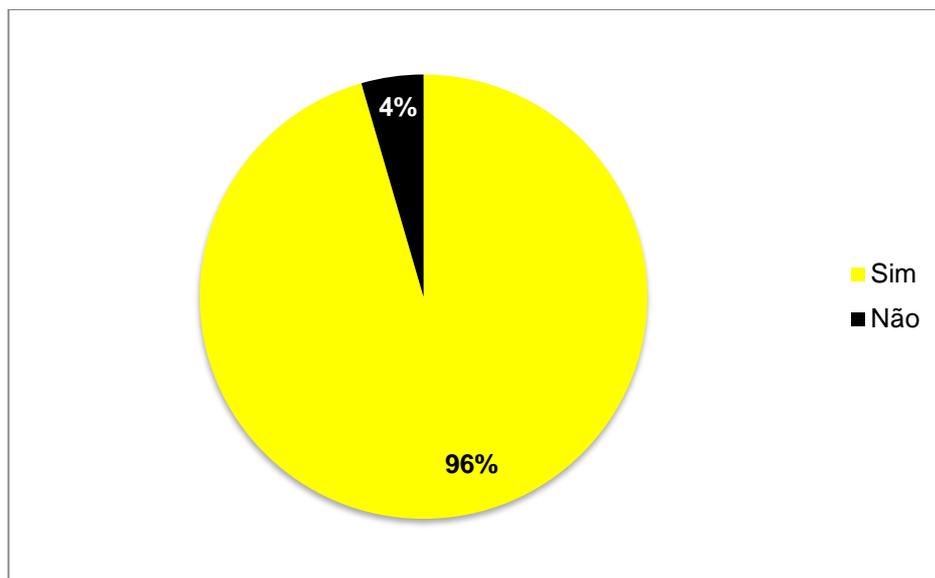


Figura 11: Posse de *smartphone*
Fonte: Pesquisa Aplicada, 2015.

Após as análises dos resultados, é possível concluir que há público suficiente para utilizá-lo.

Ainda no que concerne ao desenvolvimento do aplicativo da CrossFiteria, é necessário saber quais funcionalidades o cliente consideraria mais importante no mesmo. Para auxiliar na programação e desenvolvimento do *app*, a pergunta de número 13 foi aplicada

Tabela 2: Itens Ofertados pelo Aplicativo

	Muito Importante	Importante	Indiferente	Pouco Importante	Sem Importância
Aluguel de toalha, squeeze e acessórios diversos	4,78%	9,25%	48,06%	20,90%	4,78%
Escolha de Aulas	46,27%	45,67%	4,18%	3,58%	46,27%
Acesso a programação da Academia	60,90%	33,73%	4,18%	0,60%	60,90%
Acompanhamento e conferencia de Dieta Alimentar	36,72%	41,79%	12,84%	6,57%	36,72%
Dicas de como melhorar a prática do exercício, bem como de melhorar o condicionamento físico	46,27%	41,19%	8,66%	2,99%	46,27%

Fonte: Pesquisa Aplicada, 2015.

Após sua análise, é possível concluir que as funcionalidades de alta importância seria o acesso à programação da academia, escolha de aulas e também dicas de fitness e bem-estar.

A décima quarta pergunta foca-se nas preferências de treinos existentes dentro do Crossfit.

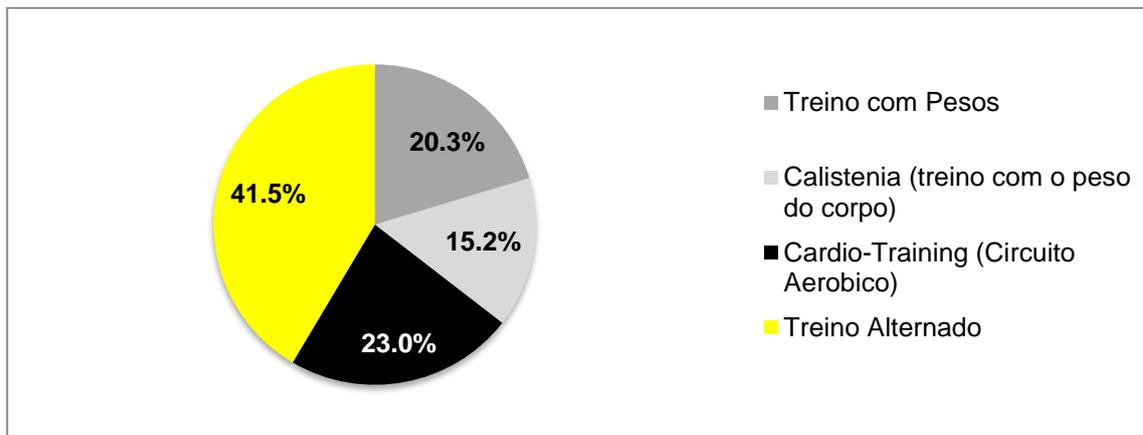


Figura 12: Preferência de Treinos do CrossFit

Fonte: Pesquisa Aplicada, 2015.

A pergunta 14 foi aplicada para direcionar o funcionamento técnico da área educação física das aulas de CrossFit. É importante também para desenvolvimento da programação de aulas, uma vez que se tem o dado de quais treinos são os mais esperados pelos alunos.

A classificação dos benefícios que o Crossfit oferece, perguntada na questão 15, se revela importante, pelo mesmo motivo da pergunta de número 14: os benefícios expostos, considerados como importantes direcionariam a intensidade e forma com que os exercícios seriam passados e aplicados aos alunos com auxílio

dos professores. Com o dado de quais treinos são mais relevantes ao público levantado, há o direcionamento da formulação da programação de aulas da academia.

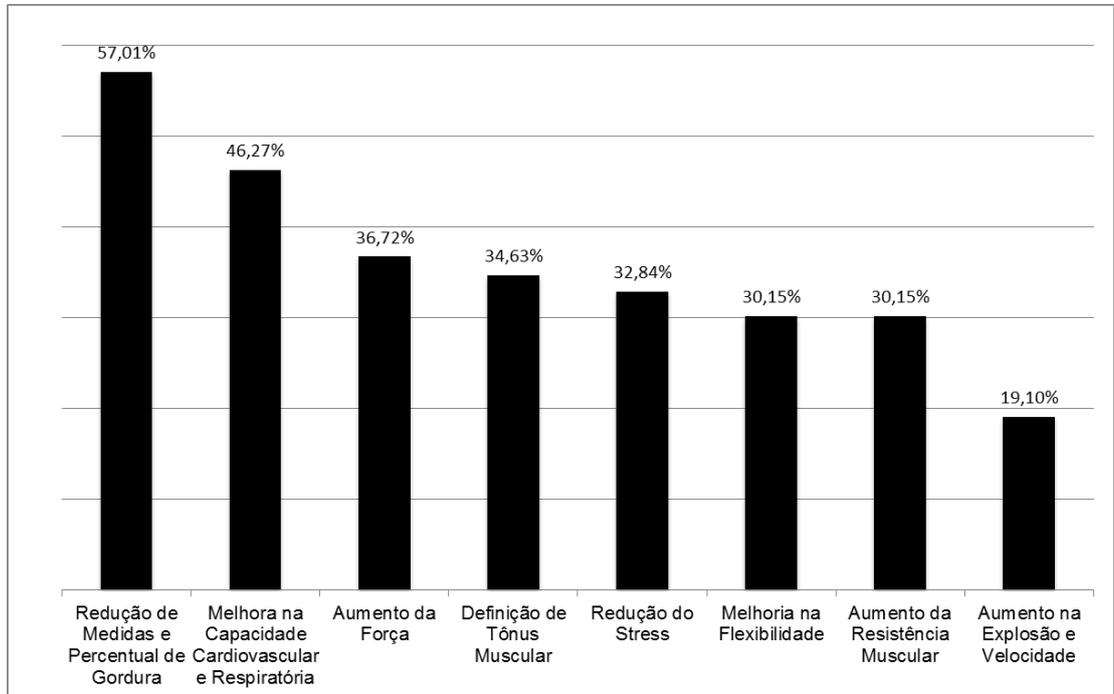


Figura 13: Importância dos Benefícios do CrossFit

Fonte: Pesquisa Aplicada, 2015.

Além disso, observa-se que a amostra estudada é um público extremamente preocupado com a aparência física, já que "Redução de medidas e percentual de gordura" foi considerado o benefício mais importante, e também com a saúde e bem-estar.

As últimas perguntas do questionário têm como interesse descobrir maiores detalhes demográficos e geográficos da amostra. Para tanto, a décima sexta pergunta interessa-se no sexo dos respondentes.

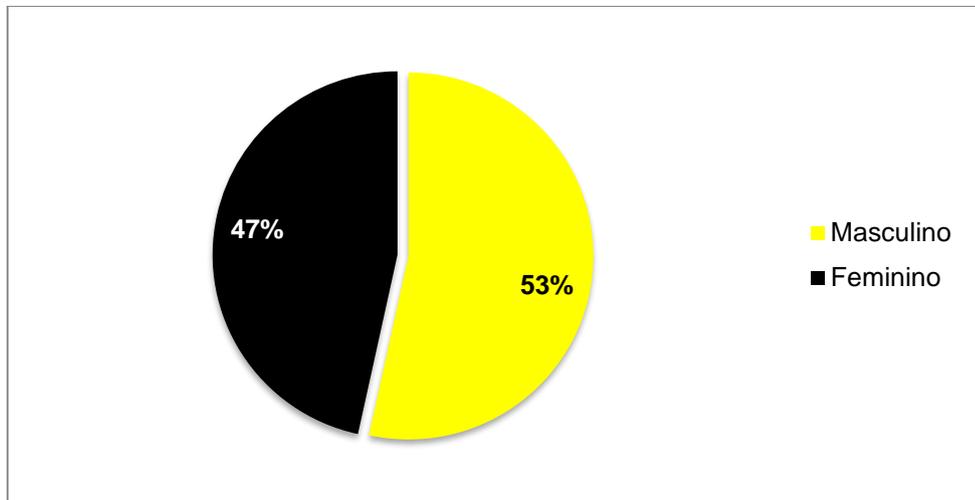


Figura 14: Sexo dos Respondentes
Fonte: Pesquisa Aplicada, 2015.

A importância de tal dado lida à um conhecimento mais aprofundado dos gêneros. Conseqüentemente, pode-se utilizar a informação também para a programação e intensidade das aulas. O público é essencialmente heterogêneo, com 53% dos respondentes do sexo masculino e 47% do sexo feminino.

Ainda no contexto demográfico, a pergunta de numero 17 interessa-se em saber a faixa etária da amostra estudada.

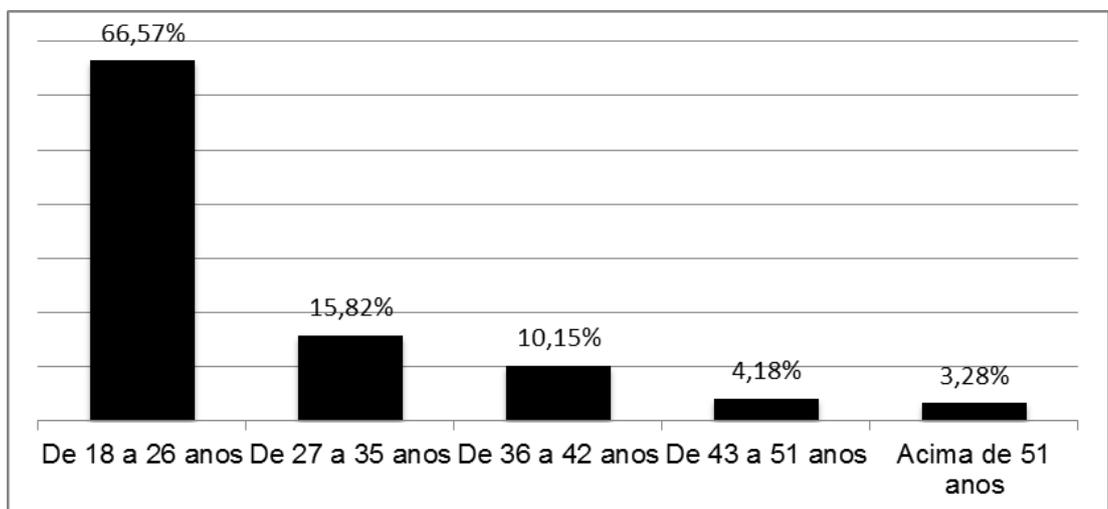


Figura 15: Gráfico da Faixa Etária dos Respondentes
Fonte: Pesquisa Aplicada, 2015.

O principal grupo respondente caracteriza-se como uma população jovem, principalmente de 18 a 26 anos (66%), mas há uma quantidade de dados relevantes de pessoas de 27 a 42 anos (quando somados, algo próximo a 25%).

Além disso, para se entender a disponibilidade de pagamento dos possíveis clientes, é preciso, ainda no âmbito do estudo demográfico, entender sua renda. Para tanto, a décima oitava pergunta aplicada trata de tal questão.

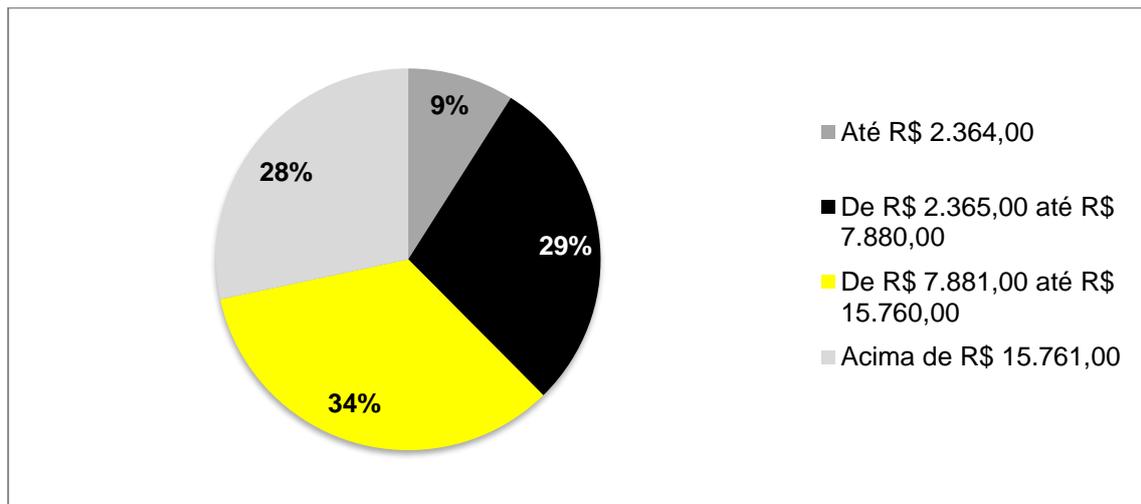


Figura 16: Gráfico da Renda Mensal dos Respondentes
Fonte: Pesquisa Aplicada, 2015.

De acordo com a informação de classificação renda e bem-estar da Fundação Getúlio Vargas e a pesquisa aplicada, a maioria dos respondentes pertencem à classe B (renda familiar de R\$7.475,00 até R\$9.745,00) e classe A (acima de R\$7.475,00), com 34% e 28%, respectivamente. Apesar da classe C (de R\$1.134 até R\$7.475,00) ter uma representação relevante na pesquisa, de aproximadamente 28%, não é o público-alvo pretendido para a CrossFiteria.

Para se entender o contexto geográfico que a academia estará inserida, aplicou-se a pergunta sobre em qual região de Curitiba os respondentes habitam.

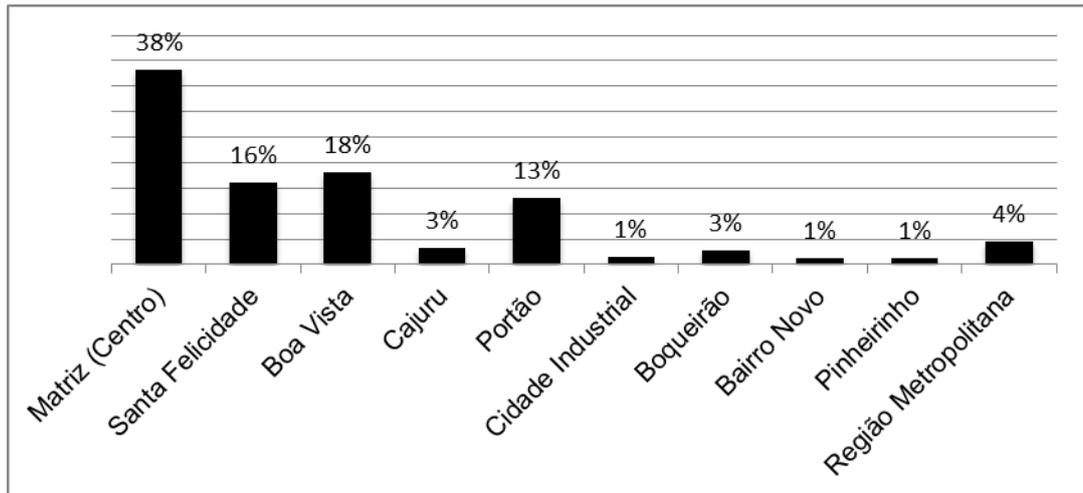


Figura 17: Gráfico do Local de Residência dos Respondentes
Fonte: Pesquisa Aplicada, 2015.

Os dados de local de residência dos respondentes são demasiadamente importantes para se estudar o local de instalação da academia.



Figura 18: Raio de 5 km do Local Selecionado
Fonte: Google Maps.

Tais respostas da pergunta 19, somadas ao dado obtido na pergunta 5 que a maioria das pessoas se desloca até 5 km para praticar suas atividades físicas, comprova que o local selecionado para a instalação da academia na Zona Oeste de Curitiba é um local apropriado.

2.2.2 Análise Bivariável

A análise bivariável refere-se ao cruzamento de respostas, que podem oferecer uma perspectiva mais detalhada das respostas. Para a verificação de sua independência foi aplicado o teste de qui quadrado que, segundo Conti (2009), necessita de resultados maiores que 0,5 para as respostas terem, comprovadamente, relações entre si.

Após o teste de qui quadrado ser aplicado entre as perguntas, constatou-se a dependência de resultado em seis cruzamentos.

O primeiro cruzamento, que teve como resultado o seu qui quadrado um valor igual a 0,04, envolve a distancia percorrida pelos respondentes até o local onde praticam sua atividade física com os bairros os quais os mesmos habitam.

	Matriz (Centro) Santa Felicidade	Boa Vista	Cajuru	Portão	Cic	Boqueirão	Bairro Novo	Pinheirinho	Região Metropolitana	Total
Mais de 11 km	29,9%	34,5%	30,3%	0,0%	41,7%	33,3%	0,0%	0,0%	37,5%	50,6%
Entre 6 e 10 km	26,9%	24,1%	30,3%	16,7%	20,8%	33,3%	20,0%	0,0%	12,5%	25,3%
Menos 5 km	70,2%	72,4%	66,7%	83,3%	75,0%	33,0%	80,0%	100,0%	50,0%	69,7%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Quadro 1: Cruzamento da Distancia Percorrida vs. Local de Residência

Fonte: Pesquisa Aplicada, 2015.

Mesmo com os resultados indicando para regiões mais distantes que os cinco quilômetros de raio anteriormente estipulado como uma distancia ótima do local

previamente selecionado, ainda assim os resultados são bastante otimistas. Pois ainda assim, os residentes do Centro, Santa Felicidade e Boa Vista se disponibilizam a locomover-se os cinco quilômetros desejados.

O segundo cruzamento, que também obteve um valor de qui quadrado inferior à 0,05, foi a respeito dos bairros habitados pelos respondentes conjuntamente com seu interesse em praticar CrossFit.

	Matriz (Centro)	Santa Felicidade	Boa Vista	Cajuru	Portão	Cic	Boqueirão	Bairro Novo	Pinheirinho	Região Metropolitana	Total
Sim	35%	17%	18%	2%	17%	2%	3%	2%	1%	3%	100%
Não	47%	12%	20%	6%	6%	0%	0%	0%	2%	8%	100%
Total	38%	16%	19%	4%	13%	2%	3%	1%	1%	4%	100%

Quadro 2: Cruzamento do Local de Residência vs. Interesse em Paraticar CrossFit
Fonte: Pesquisa Aplicada, 2015.

Sendo assim, os habitantes das matrizes dos bairros Centro, Santa Felicidade e Boa Vista são aqueles que possuem maior interesse na prática. De maneira fortuna, tais bairros também estão localizados dentro do raio de cinco quilômetros, explicitado na pergunta de numero cinco, a partir da possível localização da academia.

O terceiro cruzamento envolveu dados a respeito da idade dos respondentes e seus respectivos interesses em praticar o CrossFit.

Tabela 3: Cruzamento da Idade vs. Interessem em Praticar CrossFit

	Menos de 18 anos	De 18 a 26 anos	De 27 a 35 anos	De 36 a 42 anos	De 43 a 51 anos	Acima de 51 anos
Sim	0%	63%	18%	11%	5%	3%
Não	2%	75%	11%	7%	2%	4%
Total	1%	67%	16%	10%	4%	3%

Fonte: Pesquisa Aplicada, 2015.

Observa-se nesse cruzamento o interesse na prática principalmente pelo público mais jovem, entre 18 e 26 anos de idade. Logo, a academia tende a focar mais no angariamento de clientes dessa faixa etária.

Seguindo a linha do interesse em praticar o CrossFit, o quarto cruzamento envolveu esse dado somado às informações sobre a renda dos respondentes.

Tabela 4: Cruzamento da Renda vs. Interesse em Praticar CrossFit

	Até R\$ 2.364,00	De R\$2.365,00 até R\$7.880,00	De R\$7.881,00 até R\$15.760,00	Acima de R\$15.761,00
Sim	10%	32%	31%	27%
Não	7%	22%	41%	30%
Total	9%	29%	34%	28%

Fonte: Pesquisa Aplicada, 2015.

Analisando o cruzamento e considerando os valores praticados no mercado pela realização do CrossFit, é preciso lembrar que não se trata de uma prática barata. Ou seja, o público é mais voltado para, conforme classificado na questão 18, classes A e B.

A informação sobre o interesse pela prática do Crossfit também pode ser cruzada, segundo as regras do teste de independência, com o quanto o respondente estaria disposto a pagar para receber as aulas.

Tabela 5: Cruzamento da Disposição de Pagamento vs. Interesse em Praticar CrossFit

	Até R\$100,00	De R\$101,00 a R\$200,00	De R\$201,00 a R\$300,00	Mais de R\$301,00
Sim	44%	39%	14%	3%
Não	85%	13%	2%	0%
Total	55%	32%	11%	2%

Fonte: Pesquisa Aplicada, 2015.

Conforme o que foi concluído na pesquisa anterior, os respondentes tendem a optar por um valor menor a ser pago, no caso até R\$100,00, principalmente aqueles que não têm interesse na prática. Uma parcela considerável daqueles que possuem interesse pela prática considerou pagar um valor relativamente mais alto (De R\$101,00 a R\$200,00), o que oferece um cenário favorável, já que a prática não é considerada barata.

O último cruzamento envolveu dados a respeito da disposição de pagamento em valor pelas aulas da prática conjuntamente com o dado de renda dos respondentes.

Tabela 6: Cruzamento da Disposição de Pagamento vs. Renda

	Até R\$100,00	De R\$101,00 a R\$200,00	De R\$201,00 a R\$300,00	Mais de R\$301,00
Até R\$2.364,00	82%	18%	0%	0%
De R\$2.365,00 até R\$7.880,00	65%	23%	10%	2%
De R\$7.881 até R\$15.760,00	47%	35%	17%	2%
Acima de R\$15.761,00	40%	44%	12%	4%
Total	54%	33%	12%	2%

Fonte: Pesquisa Aplicada, 2015.

O cruzamento demonstra que os respondentes possuintes de uma maior renda estão mais dispostos que os demais a pagar um preço mais elevado para a prática, conforme esperado. Porém, dados relevantes sobre sobre a terceira e quarta categoria de renda revela que os mesmos também se encontram dispostos a pagar por um valor maior.

2.2.3 Pesquisa de Campo

Encontrou-se, na realização da segunda parte do presente plano de negócio, uma necessidade de delinear de maneira mais direta questões referentes à operacionalização da academia. Para satisfazer tal necessidade entrevistas realizadas no Parque Barigui foram aplicadas à respondentes que possuem um alto potencial de serem clientes da CrossFiteria.

As entrevistas foram realizadas em sábados distintos nos meses de agosto e setembro de 2015, a partir das oito horas da manhã até às dez horas. Antes de iniciar-se a entrevista explicou-se aos respondentes, de maneira abreviada, o que era o CrossFit com o seguinte texto: “ CrossFit é um programa de treinamento de força e condicionamento físico geral baseado em movimentos funcionais, feitos em alta intensidade e constantemente variados. Normalmente esses movimentos se

enquadram em três modalidades: levantamento de peso olímpico, ginástica olímpica e condicionamento metabólico, ou cardio. O CrossFit é o método de treinamento que mais cresce atualmente no mundo, por proporcionar a mais completa adaptação fisiológica possível no seu praticante, independentemente da idade ou nível físico do mesmo. ”

A primeira pergunta possui como intenção entender a real vontade do público em potencial de praticar o CrossFit ao lado do Parque Barigui.

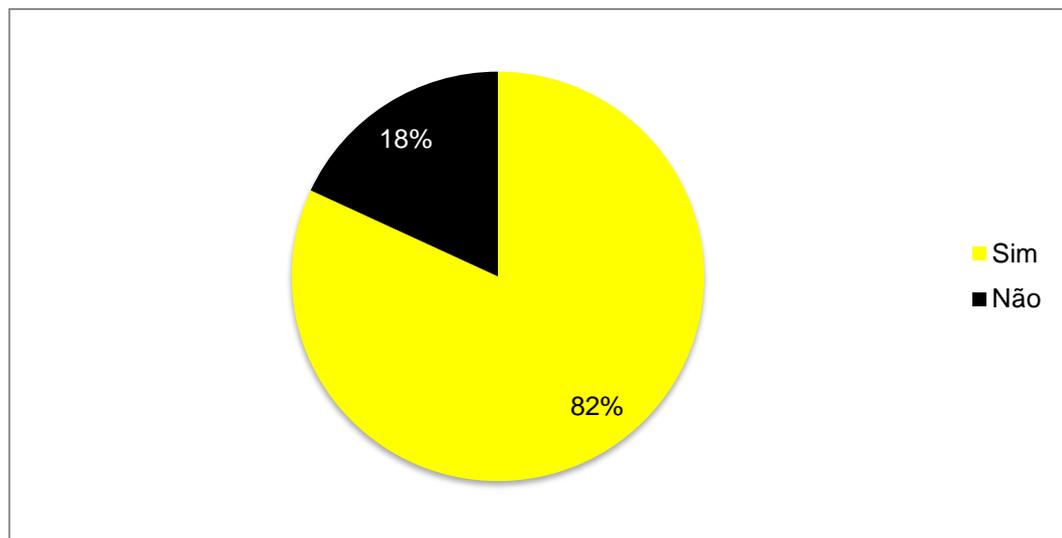


Figura 19: Intenção de Praticar CrossFit Próximo ao Barigui
Fonte: Pesquisa Aplicada, 2015.

O resultado da pergunta, com 82% dos respondentes favoráveis ao desejo de praticar CrossFit ao lado do parque, mostra um cenário otimista para o que a CrossFiteria pretende implementar.

A segunda pergunta foi aplicada com o intuito de saber se a localização diferenciada exerce alguma influência para a decisão de escolha da academia.

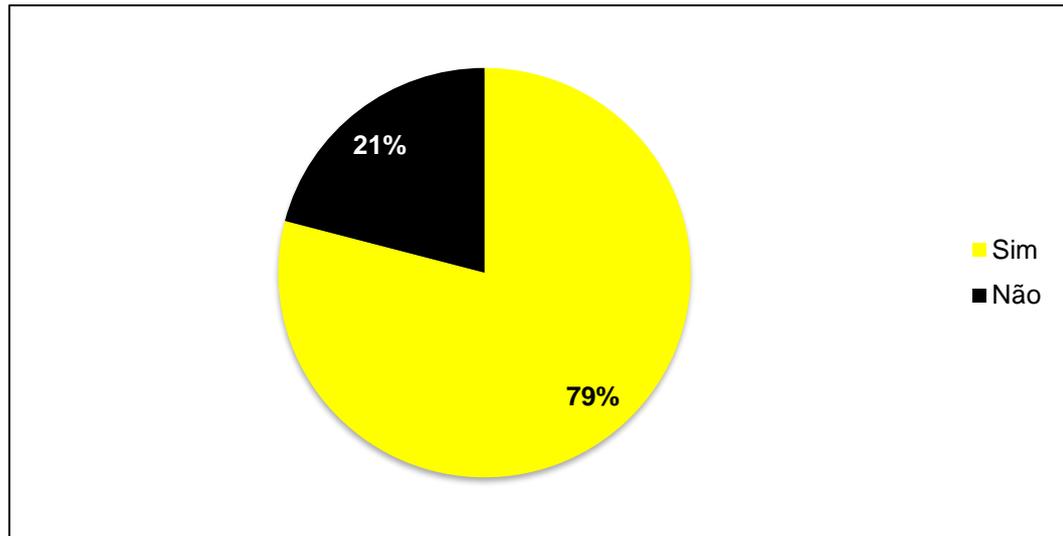


Figura 20: Considera a Localização um Diferencial
Fonte: Pesquisa Aplicada, 2015.

A maioria novamente considerando a afirmativa esclarece de fato o potencial que a localização anexa ao Parque Barigui oferece para a academia. A oferta de aulas diferenciadas, realizadas ao ar de livre, significam um diferencial relevante, já que conforme perguntado na primeira pesquisa realizada, 62% da primeira amostra estudada prefere praticar suas atividades em ambientes abertos.

Para estruturar a grade de pessoal, disponibilidade de vagas nas aulas, frequências para a previsão de demanda, tornou-se necessário para a academia saber o horário de maior frequência que a mesma possuiria.

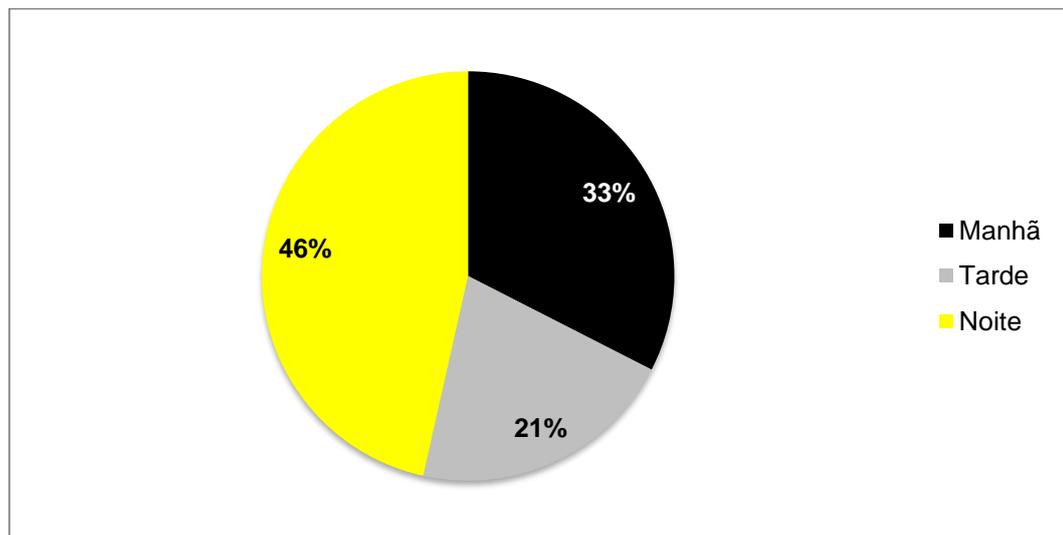


Figura 20: Período que Frequentaria a Academia
Fonte: Pesquisa Aplicada, 2015.

Dividindo-se os horários em três períodos, encontrou-se uma demanda maior no período da noite, compreendido entre as 18:00 até às 22:00. Logo, cabe prioridade ao estruturar-se a demanda para tal horário, focando-se em pessoal e equipamentos.

Além do potencial diferencial ofertado da localização da academia, anexa ao Parque Barigui, a academia pretende ofertar também serviços diferenciados compreendidos entre nutrição e fisioterapia. Cabe então, verificar se os mesmos são desejáveis ao público.

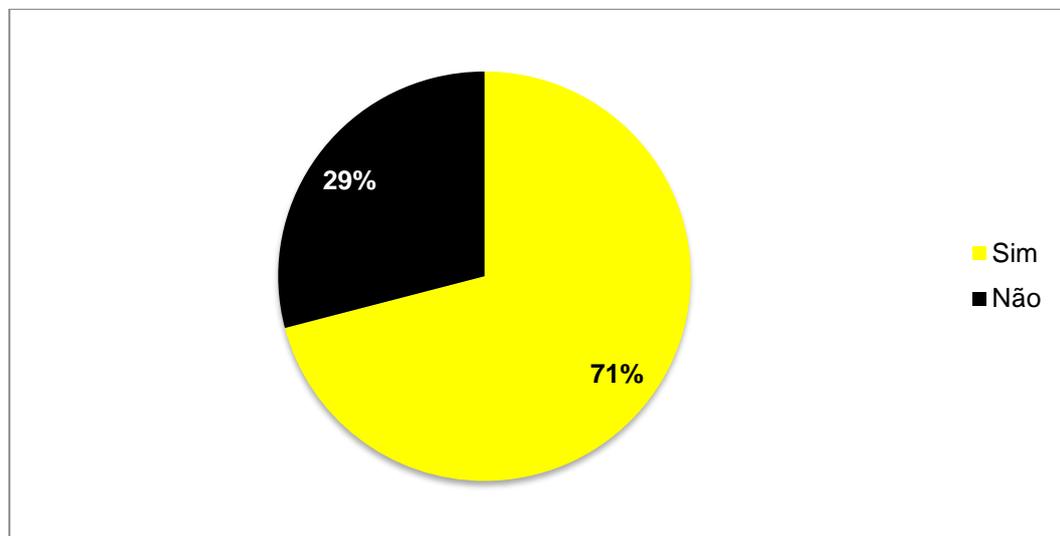


Figura 21: Considera a Presença de Nutricionista e Fisioterapeuta um Diferencial
Fonte: Pesquisa Aplicada, 2015.

A oferta dos profissionais encontrou um posicionamento favorável frente ao público, com 71% dos respondentes afirmando que acreditam que a oferta é um diferencial.

Por fim, para entender a significatividade que o último diferencial da CrossFiteria tende a ofertar, pergunta referente ao aplicativo para *smartphone* foi realizada, de maneira a expor todas as suas funcionalidade e sua relevância para o público:

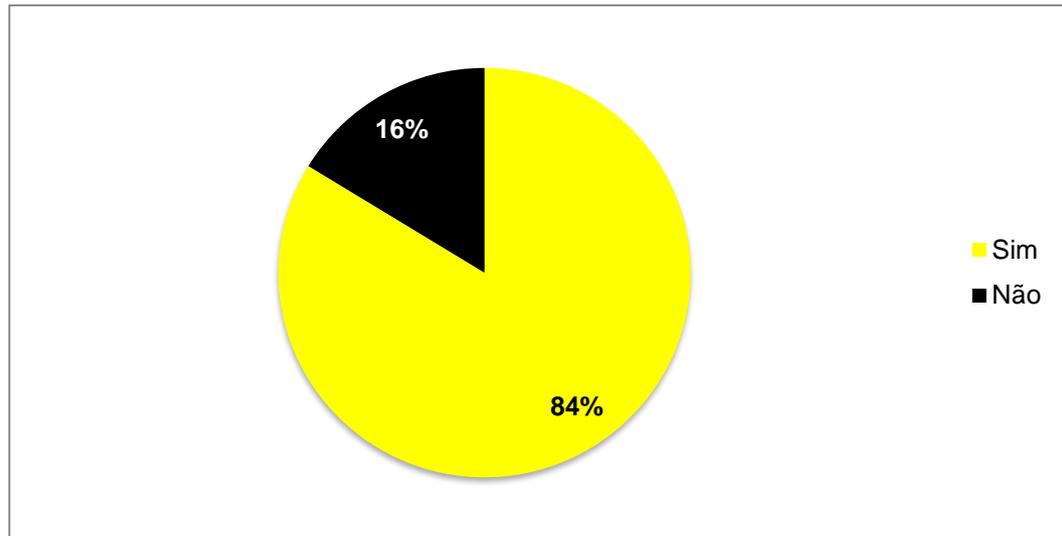


Figura 22: Considera o Aplicativo um Diferencial
Fonte: Pesquisa Aplicada, 2015.

A aceitação do diferencial mostrou-se novamente positiva, possibilitando a exploração de margens para um melhor desempenho do aplicativo.

2.3 Considerações

Posteriormente a contabilização e análise da pesquisa *online* e da pesquisa de campo, somadas às análises bivariáveis realizadas, foi possível realizar os levantamentos necessários à estruturação da academia do presente plano de negócio, como por exemplo, conhecimento do seu público, do mercado de atuação, etc.

Primeiramente, analisando-se o mercado em potencial para a CrossFiteria, pode-se observar a existência de um público mais jovem disposto a praticar o CrossFit. Pertencentes, em sua maioria, às classes econômicas A e B, mas ainda assim cautelosos com o preço dos serviços contratados, principalmente no âmbito esportivo. Conforme direcionado pelos agentes aplicadores das pesquisas, os respondentes são também, em sua maioria, residentes da região oeste de Curitiba. O público também se mostra preocupado com questões estéticas ao corpo,

objetivando em seus treinos aspectos como perda de medidas e de percentual de gordura.

Observando-se as perspectivas oferecidas pelas pesquisas a respeito do CrossFit em si, essas mostram o posicionamento que a prática possui no mercado atualmente: seu estágio é de crescimento. E apesar da sua grande divulgação, a prática ainda precisa ser mais difundida entre a população.

Para o embasamento da estruturação da academia, a segunda pesquisa aplicada em campo mostrou-se eficiente ao revelar dados que de fato são significativos aos futuros possíveis clientes. Todas as propostas de diferenciais ofertadas foram recebidas de maneira positiva e curiosa pelo público.

3. A Empresa

3.1 Nome da Empresa

Razão social: Academia Especializada em CrossFit Ltda.

Nome Fantasia: CrossFiteria.

A razão social da empresa será CrossFiteria Academia Ltda., e o nome fantasia CrossFiteria. A origem do nome advém da soma do termo CrossFit com o sufixo “ia”, o mesmo indica, segundo Pezatti (1990, p.161) atributos morais ao local. De acordo com a autora “Os valores semânticos que tal sufixo empresta aos nomes abstratos são, em geral, qualidade, propriedade [...]”.

3.2 Slogan

Aceite este desafio.

3.3 Logomarca



Figura 23: Logomarca da CrossFiteria
Fonte: Pesquisa Aplicada, 2015.

As cores que compõe a logomarca da CrossFiteria foram escolhidas de maneira a influenciar a maneira com que o cliente se sinta em relação a marca.

A cor amarela foi escolhida para a cor da fonte, pois segundo Sutto (2004, p.5) é uma cor quente que demonstra alegria e espontaneidade, algo que a empresa deseja passar ao cliente. Enquanto o preto é usado demasiadamente atualmente para transmitir exclusividade e focar em segmentos *premium*.

3.4 Localização

Com a maioria dos entrevistados residindo nos bairros da Zona Oeste e Central, concluiu-se que o lugar mais adequado para a instalação da academia será no bairro Bigorriho. Além disso, tal localidade não ultrapassaria a distância que a maioria dos demais que responderam se propõe a se locomover.

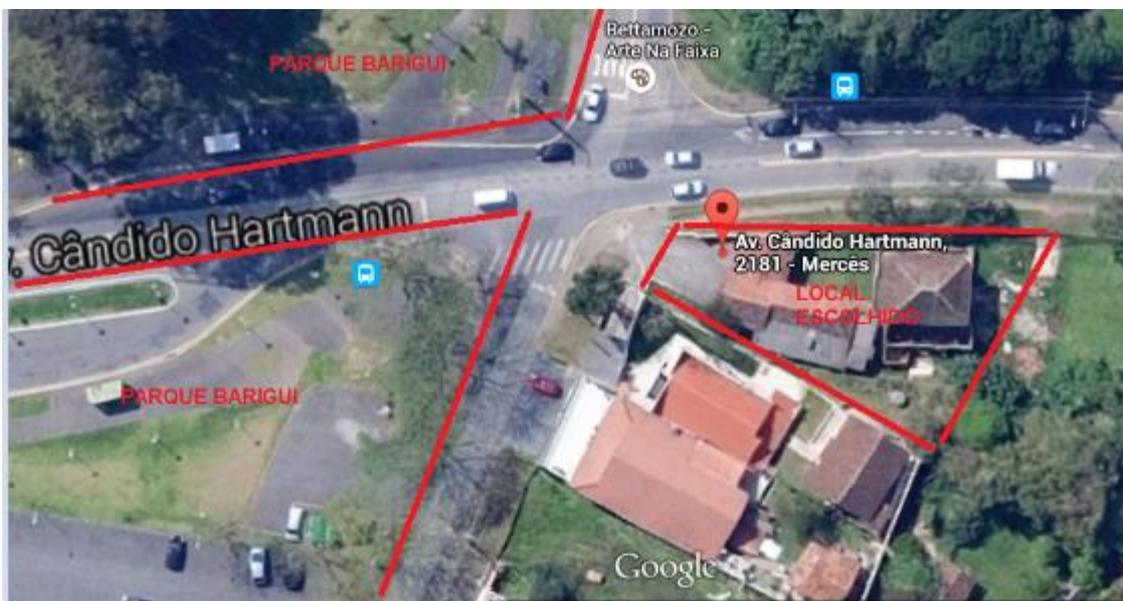


Figura 24: Local de Instalação da Academia
Fonte: Google Maps.

na avenida Candido Hartmann, 2181, esquina com a Rua Dr. Aluizio França. Há a disponibilidade de espaço ideal que, após reforma, será possível realizar a abertura da academia. O espaço conta com o diferencial de ser ao lado do Parque Barigui, o que facilitaria a realização de aulas diferentes no mesmo.

A

aca
de
mia
ser
á
loca
liza
da
na
aven

3.5 Descrição do Negócio

A empresa apresentada define-se basicamente como uma academia de CrossFit ofertante de diferencias para a cidade de Curitiba. Logo, para fins de entendimento, apresenta-se a seguir o que é o CrossFit e as propostas da academia.

3.5.1 O CrossFit

De acordo com o autor Goodale (2009, p.1), a definição do CrossFit é

“[...] uma aptidão ampla. Incorpora elementos da ginástica, halterofilismo, powerlifting, treinamento de corrida, esportes de resistência, ginástica e artes marciais, além da variedade de movimento menos conhecidos, como balanço kettlebell , buildering , e parkour . É definido mais especificamente como um exercício funcional realizado em alta intensidade. ”

Já os autores Paine, Uptagrt e Wylie (2010, p. 1) definem o CrossFit da seguinte maneira:

O método CrossFit é único, no que concerne o foco de maximizar respostas neuroendócrinas, cross-training com múltiplas modalidades de treino, práticas e treinos constantes com movimentos funcionais e o desenvolvimento de uma estratégia de dieta bem - sucedida.

Concluindo, o CrossFit tem a essência de um treinamento amplamente funcional, focando no corpo como um todo. Realizado em pequenos intervalos de alta intensidade, o CrossFit auxilia no desenvolvimento muscular, na capacidade pulmonar e também no desenvolvimento da rapidez e agilidade. Um exercício considerado de fato completo.

3.5.2 A Academia

A empresa “CrossFiteria” é classificada no ramo terciário, pois seu produto final ofertado é um serviço. Esse serviço consiste na realização de aulas de atividades esportivas do método CrossFit.

Logo, a CrossFiteria foi criada com o objetivo de oferecer aos alunos um local apropriado e devidamente equipado para essa prática, contando com o apoio integrado de profissionais da área da educação física, da área da nutrição, e da fisioterapia. A integração desses, é considerada como principal diferencial que a academia proporcionará, uma vez que um dos objetivos principais da CrossFiteria é melhorar de maneira concreta, consistente e, principalmente, correta o estilo de vida e a saúde dos alunos, visando sempre o bem-estar e a boa forma.

3.5.3 O Aplicativo

Visando integrar o aluno com a academia, pretende-se desenvolver mais um diferencial: um aplicativo para *smatphones* integrado aos serviços ofertados na academia.

A ferramenta tem como principal objetivo facilitar a vida do praticante do CrossFit e do aluno que deseja atingir o ápice do seu condicionamento físico. A integração do aplicativo não se restringirá apenas à apresentação da programação de aulas e atividades da academia, mas também dos serviços oferecidos pelos demais profissionais da saúde que também estarão disponibilizando seus serviços no estabelecimento.

3.6 Necessidades a Serem Atendidas

A rotina estressante é uma das características marcantes do século XXI, o trânsito das grandes cidades, a competição desenfreada dentro das organizações e do mundo dos negócios acabou por tornar o homem moderno como um escravo das refeições rápidas e do trabalho, e todos estes fatores causaram a deterioração da qualidade de vida em geral.

Paralelamente à isso, as atividades físicas foram se desenvolvendo e se adaptando e atualmente são uma das ferramentas usadas pelo homem moderno na busca por uma vida melhor, como provam SILVA *et al.*(2010) , onde foi comprovado a partir de pesquisas que a prática de atividades está atrelada à uma maior qualidade de vida, saúde e concentração bem como o melhora nas relações sociais, o desenvolvimento de atividades cotidianas, como por exemplo o trabalho e estudos. Logo, é natural que a procura por atividades físicas acompanhe esta tendência de crescimento, para atender a demanda. Devido a esse fato, hoje se vive no Brasil um grande aumento no número de estabelecimentos comerciais voltados a prática de exercício, principalmente academias de musculação. De acordo com o Sebrae (2015), existem hoje no mercado brasileiro mais de 21.000 estabelecimentos desse ramo abertos, tornando o Brasil o segundo colocado entre todos os países do globo, só perdendo para os EUA em quantidade absoluta. A partir de tais dados e informações, surge a ideia da criação de uma academia de CrossFit, que oferece uma atividade direcionada para aqueles que buscam algo mais dinâmico e variado do que as convencionais academias de musculação. Além disso, o Crossfit é uma atividade que está em alta no circuito das atividades físicas.

Aliado a todos estes fatores, é valido salientar que se vive hoje no Brasil uma grande preocupação em relação à estética e saúde do corpo por parte da população jovem.

Portanto, conclui-se que a Crossfiteria surge no mercado para suprir a necessidade de uma academia de Crossfit que seja completa, e que traga ao seus alunos/clientes a melhor experiência possível, naquilo que tange à praticidade e qualidade de atendimento e serviço.

4. Planejamento Estratégico

4.1 Diretrizes Organizacionais

A definição das diretrizes organizacionais auxilia a direcionar o rumo o qual a empresa pretende seguir e de que maneira será seguido. Logo, segue-se as diretrizes organizacionais definidas para a CrossFiteria, academia de CrossFit.

4.1.1 Missão

Prover um ambiente para promover a saúde, bem-estar e o condicionamento físico.

4.1.2 Visão

Estar entre as principais academias de CrossFit do mercado da cidade de Curitiba.

4.1.3 Valores

- **Comprometimento:** A CrossFiteria busca assumir e manter seus compromissos para com o cliente e seus funcionários. Fortalecendo assim sua integridade e eficiência.
- **Responsabilidade:** contempla a obrigação moral que a CrossFiteria possui com seus resultados e serviços oferecidos.
- **Respeito:** contempla a consideração e cuidado com o bem-estar dos seus envolvidos.
- **Reconhecimento:** envolve a consideração e prestígio dos resultados que seus envolvidos conquistam.

4.2 Análise Ambiental

Segundo Kotler e Armstrong (1993) o ambiente de marketing de uma empresa é constituído por agentes e forças que estão fora do controle de marketing, que afetam a habilidade da administração da empresa em desenvolver e manter transações bem-sucedidas com seus consumidores alvo. Sendo assim, a CrossFiteria realizou estudos a respeito de tal ambiente e utilizou desse para identificar possíveis oportunidades e tentar prever ameaças futuras.

4.2.1 Microambiente

A análise do microambiente é algo essencial para entender melhor o ambiente o qual ela irá atuar. Kotler & Armstrong (1993) conceituam o microambiente como forças próximas à empresa que afetam sua habilidade para servir a seus clientes.

4.2.1.1 Fornecedores

Ao analisarmos as necessidades requeridas por academias em geral, e mais especificamente a de CrossFit refere-se basicamente à compra de equipamentos, cujos únicos cuidados são a manutenção e periodicamente sua devida renovação; manutenção da infraestrutura e softwares necessários para a gestão.

4.2.1.1.1 Equipamentos

Após considerar os possíveis fornecedores existentes no mercado, foi realizada a avaliação sobre determinados aspectos dos mesmos. Os aspectos avaliados foram além do preço e condições de pagamentos ofertadas. Uma vez que os equipamentos lidarão com condições físicas dos alunos, é necessário o máximo de qualidade ofertada para evitarmos futuras lesões e decorrentes problemas desse tipo de situação.

Seguindo a lista de equipamentos necessários, foi feita a comparação entre lojas e aquela que oferecer o melhor custo – benefício será a escolhida.

Tabela 7: Descrição de Equipamento e Fornecedores

Equipamentos	Quantidade	Fornecedores
Argolas Olímpicas	6	Rogue
Glute Ham Developer	1	
Squat Cage	1	
Sled	1	
Cordas - 6m	4	Netshoes
Pull up Bars	20	
Monkey Bar - 6m	1	
Barra Olimpica	25	
Abmats	25	Decathlon
Kettlebells - 26 lbs	45	Centauro
Medicine Ball	20	
Box Jumps	16	

Fonte: Pesquisa Aplicada, 2015.

Após análise do estudo feito acima, escolheu-se o melhor ofertante naquilo que se refere benefício e qualidade para cada equipamento especificado.

4.2.1.1.2 Conservação e Higiene

Para uma boa apresentação de um estabelecimento é essencial a devida limpeza e higienização realizada no local. Pensando nisso, a CrossFiteria selecionou, através da comparação de empresas especializadas em conservação e higiene, uma empresa terceirizada que possa oferecer os serviços necessários para o estabelecimento, principalmente na conservação externa do local:

Nome: Grupo de Serviços – HigiServ

Endereço físico: Rua Omilio Monteiro Soares, 1712 CEP: 81030-001 - Curitiba - Paraná

Endereço web: <http://www.higiserv.com.br/>

Telefone: (41) 3028-520

A HigiServ disponibilizará no estabelecimento as devidas atividades:

- Manutenção das áreas verdes
- Eventual limpeza de fachadas

4.2.1.1.3 Desenvolvimento de Software

Levando em consideração um dos diferenciais da CrossFiteria que é o fornecimento aos alunos de um aplicativo para *smartphones* para auxílio do desenvolvimento físico, é necessário à academia o fornecedor de programador de aplicativos e softwares em geral (controle de matrícula, pagamentos, etc.). Para desenvolvimento de tal projeto, considerou-se empresas junior de tecnologia das universidades do Paraná.



Figura 25: Ecomp – Empresa Escolhida para Desenvolvimento do Software
 Fonte: Site da Empresa Ecomp.

Nome: Ecomp

Endereço físico: Av. Cel. Francisco Heráclito dos Santos, 210, Jardim das Américas, Curitiba - PR 81531-970, Brasil

Endereço web: <http://www.ecomp.co/>

Telefone: (41) 3361-3053

A empresa júnior selecionada, do curso de Ciência da Computação da Universidade Federal do Paraná, ofereceu à CrossFiteria o serviço com preço abaixo do exigido no mercado profissional e com a mesma qualidade, com uma licença de software de R\$1000,00.

4.2.1.2 Clientes

O escopo da academia refere-se a uma população residente da Zona Oeste e Central de Curitiba (população infinita, acima de 100.000), também é possível concluir a existência da heterogeneidade dos clientes. Outra possível observação que deve ser considerada através dos resultados da pesquisa mercadológica é a predominância da Geração Y, que Vasconcelos (2010) pode ser caracterizada como pessoas que nasceram a partir do ano de 1978 e são marcadas por características relacionadas com o ritmo de mudança, a necessidade e o grau de interatividade e

acesso à informação. Relação essa que se encaixa ao escopo primordial do projeto, considerando o uso de aplicativos para interação integrada.

4.2.1.3 Concorrentes

Para análise de concorrentes existentes no mercado, foi feito o levantamento das principais academias de CrossFit da cidade de Curitiba e realizados estudos e visitas a respeito das mesmas. As conclusões possíveis de serem retiradas desses estudos referem-se a tudo que o estabelecimento pode oferecer ao aluno. Cada aspecto foi avaliado com os possíveis seguintes critérios: péssimo, ruim, regular, bom e ótimo, de acordo com a perspectiva do avaliador.

Tabela 8: Comparação entre Concorrentes

	CrossFit Barigui- unidade Juvevê	M14 CrossFit	Guepardo CrossFit	High Pulse	Barigui- Mercês
Localização	Ótima	Ruim	Regular	Bom	Ruim
Preço	Regular	Bom	Regular	Regular	Regular
Equipamentos	Ótima	Regular	Ótima	Regular	Ótima
Infraestrutura	Ótima	Regular	Ótima	Regular	Bom
Profissionais	Ótima	Ótima	Bom	Bom	Ótima
Grade Horária	Bom	Ruim	Regular	Bom	Bom
Atendimento	Bom	Bom	Ruim	Regular	Bom
Diferencial	Bom	Bom	-	-	Bom

Fonte: Pesquisa Aplicada, 2015.

- CrossFit Barigui

A CrossFit Barigui possui duas unidades na cidade de Curitiba, uma no bairro Mercês, e outra no Juvevê, ambas na região central, porém a primeira se localiza à oeste, em direção da regional de Santa Felicidade, enquanto que a segunda está mais ao norte em direção da região do Boa Vista.

A questão de preços da academia, segue o padrão da maioria dos empreendimentos nesta área. Há plano *light*, que permite que o alune frequente a academia até 3 vezes na semana, se pago de forma mensal tem o valor de R\$ 295,00 por mês, já se a opção for trimestral a quantia diminui para R\$ 265,00, e

continua diminuindo gradativamente, caso o aluno opte pelo semestral (R\$ 255,00) ou anual (R\$ 245,00).

Caso o praticante tenha o interesse de frequentar livremente a academia, pode optar pela opção *VIP*. Nesta situação o plano mensal custaria R\$ 350,00, com o trimestral R\$ 320,00, semestral, R\$ 300,00 e o anual R\$ 290,00. Nos planos semestrais e anuais, o aluno fica isento de pagar a taxa de matrícula de 50 reais.

A Barigui do Juvevê se localiza no prédio de uma antiga padaria na movimentada Rua Augusto Stresser. A academia conta com 3 pavimentos, o primeiro é um piso de estacionamento abaixo do nível da rua, e conta com 12 vagas. No térreo está instalada uma pequena recepção, com catracas de identificação biométrica para os alunos. Após a mesma está o tablado que mede aproximadamente 15mx15m para a prática das atividades esportivas. Ainda no térreo, e atrás do tablado está a secretaria da academia, onde um gerente acompanha a movimentação. No piso superior estão os vestiários, onde o aluno tem a comodidade de utilizar sabonetes e shampoos fornecidos pela própria academia.

A Barigui funciona de segunda à sexta, das 06:15 às 22:00 quase que sem intervalos, com aulas em todos os momentos do dia. Aos sábados, a programação fica reduzida à quatro aulas funcionando das 08:00 até o meio-dia.

Os equipamentos de aula da academia, tais como medicine balls, cordas, argolas, barras fixas, pesos e o próprio piso feito especialmente para a prática de CrossFit, são todos fornecidos pela fabricante especializada, *Rogue Fitness*.

O *staff* profissional conta com uma equipe de professores com a certificação *CrossFit Level One*, o que lhes confere *know-how* para aplicação das aulas, além disso a academia conta com recepcionistas e gerentes que também praticam CrossFit, logo, estão sempre preparados para fornecer informações e atender os possíveis clientes com embasamento.

O diferencial da CrossFit Barigui, é o acesso ao aplicativo BTWB, do inglês *Beyond the White Board*. Um espaço onde praticantes de CrossFit do mundo inteiro trocam suas experiências e formas de treinar, permitindo comparações entre os atletas da mesma academia, e de todo o resto do mundo, servindo como um fator de motivação para a melhora constante e conseqüentemente um aproveitamento maior por parte do aluno, além da possibilidade de troca de informações e o surgimento sempre constante de novidades para os atletas. Sendo que o

acesso à esta ferramenta é gratuito para aqueles que tenham contratado algum dos planos VIP, e custa 10 reais para os demais alunos.

- MI4

A recém-aberta MI4 CrossFit, localiza-se nas margens da BR-116, ou Linha Verde, nas imediações do Bairro Cristo Rei, região central de Curitiba.

Por ter iniciado as atividades recentemente a academia conta com a promoção do plano quadrimestral que tem o valor de R\$ 180,00 por mês, com o pagamento da taxa de matrícula de R\$ 50,00. Se o aluno optar por seguir na academia, o plano mensal custará R\$ 330,00/mês, quadrimestral R\$ 280,00/mês e o anual R\$ 230,00/mês. Na MI4, não existe restrições de aulas realizadas na semana, logo se o aluno desejar, pode frequentar os 5 dias da semana e pagará o mesmo se frequentasse apenas uma.

A academia não conta com um fornecedor exclusivo de equipamentos, e apresenta infraestrutura simples, uma casa térrea com estacionamento na área frontal com capacidade para 4 carros, uma entrada com secretaria/balcão de informações conjugado, e após este um miniginásio com o piso especializado e equipamentos para a prática do CrossFit.

A MI4 funciona de segunda à sexta com aulas das 06:30 até as 10:00, dois horários durante o almoço (12:15 e 14:00), e aulas no período da noite, das 17:30 até as 21:30. Aos sábados a academia abre apenas das 10:00 ao meio-dia.

A academia conta com 3 professores responsáveis pela condução de aulas, além de duas secretárias que fazem o trabalho administrativo (recebimento de pagamento, contato com alguns fornecedores e clientes), e também são recepcionistas, auxiliando na operação da academia de CrossFit. Como diferencial da MI4, pode ser citado o *Wodbook*, que em uma tradução livre, pode ser entendido como diário de aulas, no qual o aluno faz o acompanhamento dos seus treinos, com anotações sobre o detalhe e o rendimento em cada dia de prática esportiva. Além disso, o *Wodbook* conta também com dicas de como realizar os exercícios de maneira a amplificar o rendimento nas aulas, bem como dicas nutricionais e dieta especializada para os praticantes de CrossFit, e também uma guia com 80 modelos de treino para caso o aluno não consiga comparecer à aula, a academia consegue manter o aluno interessado e compenetrado com a filosofia do CrossFit mesmo estando longe da academia.

- CrossFit Guepardo

A academia de CrossFit Guepardo está localizada em um prédio de dois andares, no bairro do Bacacheri, regional do Boa Vista, mais precisamente na rua Estados Unidos. O complexo construído conta ainda com uma garagem subterrânea. Já o tablado para a prática do CrossFit está montado no andar térreo, com os vestiários montados em uma mistura de mezanino com um segundo andar.

Assim como a CrossFit Barigui, a Guepardo conta também com a divisão de planos baseado na frequência semanal do aluno, com a diferença que esta possui a opção de aulas 2 vezes na semana. Outro ponto interessante de ser citado na questão de preços da academia, é uma promoção de inverno para atrair novos clientes para a academia. Nesta ação está sendo praticado um desconto de 30 % nos planos 3 vezes por semana e livre, nas categorias mensal e trimestral, visando uma possível fidelização neste período de prática de CrossFit. Além disso, existe também a opção de adquirir um pacote com 10 aulas por R\$ 500,00, ou ter uma aula individual apenas com os fundamentos por R\$ 80,00.

A grade horária da academia durante a semana consiste basicamente de horários de aula no período da manhã, das 06:30 até as 10:00. Conta também com aulas no horário de almoço, das 11 horas até as 13, após este horário a academia fecha por uma hora. Os dois primeiros horários da tarde, até as 16 horas funcionam no modelo de Open Box, onde a academia fica aberta para os alunos praticarem sozinhos os seus treinos, sem aulas ditas oficiais. E encerrando o dia, a Guepardo oferece aulas das 16 até as 22 horas. Aos sábados, a academia oferece duas aulas no período da manhã, para aqueles alunos que desejem praticar alguma atividade física durante o final de semana. E esta oferta de horários permite que a academia conte com uma equipe de apenas 3 professores para o gerenciamento das aulas. Porém, todos os professores são devidamente certificados e estão habilitados para conduzir as aulas de CrossFit em segurança, permitindo o máximo aproveitamento por parte dos alunos.

Quanto aos equipamentos, a Guepardo adota a mesma linha de trabalho da Barigui, e conta com um contrato de exclusividade no fornecimento de matérias com a mesma *Rogue Fitness*, permitindo a padronização e qualidade máxima de equipamentos para permitir a melhor experiência por parte dos alunos.

De maneira geral, os concorrentes diretos da CrossFiteria são bem estruturados com equipamentos de qualidade e infraestrutura boa. Todas

demonstraram também possuir profissionais especializados na modalidade, mas não necessariamente com didática adequada. Outro ponto que as academias de CrossFit se equiparam é em relação ao preço: os pacotes de mensalidades possuem uma média constante de preço, com raras discrepâncias.

Concorrentes diretos relacionados à localização são dois, a CrossFit Barigui e a High Pulse, uma localizada nos bairros Mercês e outra no Orleans, respectivamente. Ambas possuem muitos pontos fracos, como espaço pequeno e limitado e nenhum diferencial entre si. Logo, após identificar os pontos fortes e fracos da concorrência a CrossFiteria tem a oportunidade de atuar de maneira mais otimizada para atender seu público.

4.2.2 Macroambiente

Para entender a necessidade de interrelação que o ambiente tem com o ramo de atuação das organizações, realizou-se análise do macroambiente o qual a CrossFiteria estará inserida. Nesse contexto, Chiavenato (2004) cita

“A Teoria da Contingência enfatiza que não há nada de absoluto nas organizações ou na teoria administrativa. Tudo é relativo. Tudo depende. A abordagem contingencial explica que existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance eficaz dos objetivos da organização (CHIAVENATO, 2004, p. 504).”

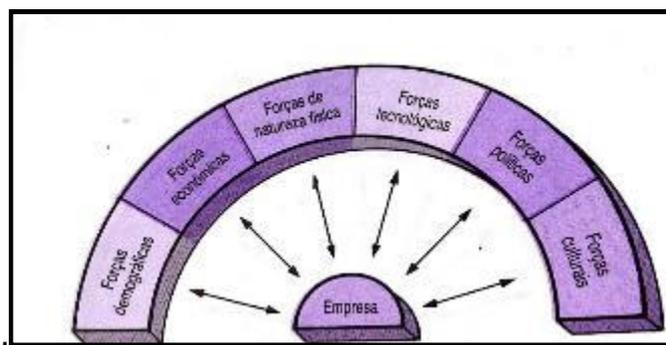


Figura 26: Principais Forças no Macroambiente
Fonte: KOTLER; ARMSTRONG (1993).

4.2.2.1 Análise Demográfica

Para a análise ambiental da academia, foi utilizado apenas os dados que concernem ao município de Curitiba, a principal cidade da área metropolitana nos aspectos de renda, população e demanda de serviços. Curitiba é a cidade mais populosa do estado do Paraná e também da macrorregião Sul do Brasil. Considerando-se apenas a cidade em si e excluindo a região metropolitana são aproximadamente 1.751.907 habitantes, conforme informação divulgada no último censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2010. Estima-se que em 2015 essa mesma população alcançou 1.879.355 habitantes.

Se for analisada a distribuição, com base nos dados de 2010 do IPPUC (Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba), são 4.025 habitantes morando em cada km², com maiores concentrações nos bairros Centro e Água Verde, com 11.356 e 10.774 Hab/Km², respectivamente. Os demais bairros estão listados no gráfico a seguir:

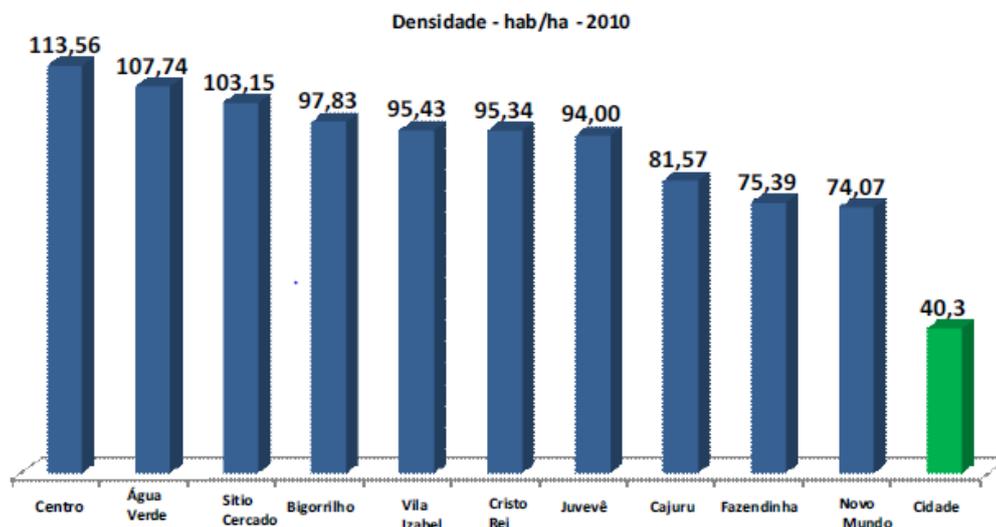


Figura 27: Densidade Habitacional dos Bairros de Curitiba.
Fonte: IBGE –Censo 2010.

A população de Curitiba se concentra principalmente no centro e arredores deste.

Em relação a rendimento, segundo dados do IBGE (2010), Curitiba tem um rendimento nominal médio mensal de R\$ 2.889,00, valor superior às demais regiões do estado do Paraná, e 86 % maior que a média nacional. Ainda com dados relacionados a esse mesmo tema, a FGV (2000) identificou a composição das

classes da cidade, tendo a classe “A”, 20,34 % dos habitantes, enquanto que a classe “B” integra 12,65 % do valor total. Se analisarmos esta composição temos um terço da cidade com renda mensal maior que R\$ 7.745,00.

Posição	Bairro	Renda Média
1º	Batel	R\$ 10.340,46
2º	Jd. Social	R\$ 9.302,26
3º	Cabral	R\$ 7.903,98
4º	Bigorriho	R\$ 7.658,69
5º	Juvevê	R\$ 6.937,38
6º	Água Verde	R\$ 6.729,57
7º	Alto da Glória	R\$ 6.590,04
8º	Seminário	R\$ 6.483,37
9º	Hugo Lange	R\$ 6.299,84
10º	Mossunguê	R\$ 5.987,51

Quadro 3: Ranking do Rendimento Nominal Médio Mensal das Pessoas com Rendimento, Responsáveis pelos Domicílios Particulares Permanentes, Segundo os Bairros de Curitiba
Fonte: Agência Curitiba, 2000.

Em resumo aos dados retirados do “Ranking do Rendimento Nominal Médio Mensal das Pessoas com Rendimento, Responsáveis pelo domicílios particulares permanentes, segundo os bairros de Curitiba” (2000) do site Agência Curitiba, pode-se concluir que existem duas grandes regiões com alto índice de renda, sendo uma delas compreendida pelos bairros da zona oeste (Batel, Bigorriho, Seminário, Mossunguê), e outra por bairros localizados na zona norte (Jd. Social, Cabral, Juvevê, Alto da Glória e Hugo Lange). Logo estas zonas se tornam muito atrativas para a instalação de um novo empreendimento, principalmente daqueles que demandem um alto valor agregado para os clientes, como é o caso da academia de CrossFit.

Ao cruzarmos os dados obtidos nas perguntas “ Tem interesse em praticar CrossFit” com aqueles que responderam “Sim” com a pergunta “ Que bairro você reside” podemos identificar a localidade do principal público-alvo em potencial:

Tabela 9: Residentes por Região com Interesse em CrossFit.

Região	Interesse em Praticar		Total
	Sim	Não	
Matriz (Centro)	86	42	128

Santa Felicidade	44	10	54
Boa Vista	43	18	61
Cajuru	6	5	11
Portão	30	14	44
Cidade Industrial	5	0	5
Boqueirão	6	3	9
Bairro Novo	4	0	4
Pinheirinho	2	2	4
Região Metropolitana	8	7	15
Total	234	101	335

Fonte: Pesquisa Aplicada, 2015.

Com tal dado podemos concluir que o melhor local para a instalação da academia é na matriz Central, mais especificamente para o oeste, em direção à matriz de Santa Felicidade, composta pelos bairros já supracitados, onde mais se concentraram interessados em praticar CrossFit. Um segundo ponto de conclusão é a existência de um cenário favorável à implantação de estabelecimentos focados em serviços considerados complementares, tais como a academia de CrossFit. Pode-se adicionar à esse análise o deslocamento realizado pelos respondentes da pesquisa até o local onde estes praticam suas atividades físicas.

Considerando os dados levantados, a academia necessitaria se localizar em algum ponto próximo da maior aglomeração de interessados, já que dos entrevistados, 70 % afirma não se deslocar mais do que 5 quilômetros para praticar sua atividade física.

Ainda analisando os dados obtidos no censo de 2010, em relação a faixa etária dos seus residentes, pode-se concluir que Curitiba é uma cidade jovem. 35 % dos habitantes tem de 20 a 39 anos, e isso permite concluir que há sim, um grande mercado para todos os tipos de academia, que são em sua ampla voltada para esta camada da população, que em números absolutos baseados na estimativa de 2015 e a porcentagem de 2010 chega à quantia de 662.152 habitantes. A população com menos de 20 anos representa 28 % da população, o que mostra que esta característica de cidade jovem irá se manter por no mínimo mais uma geração.

4.2.2.2 Análise Econômica

Após 10 anos de estabilidade econômica e franco crescimento da economia brasileira, a economia brasileira, a partir do segundo semestre de 2014 vem encontrando dificuldades causadas por uma série de fatores que terminam por comprometer o desenvolvimento e crescimento da nação como um todo.

Desses fatores pode citar a crise internacional causada pelas dificuldades encontradas no relacionamento econômico das grandes potências ocidentais com a China, como um ponto que vem dificultando a entrada de investimentos internacionais como um todo, diminuindo a arrecadação e orçamento brasileiro. Outro fator a ser citado é a crise política e institucional que o governo vem enfrentando desde as eleições de 2014, com uma rachadura na base aliada e uma oposição que não tem deixado de cobrar o governo e todas as situações ocorridas nos últimos 12 anos de governo da situação, ainda que muitas das vezes, os fatos cobrados não sejam tão claros assim e o resultado seja um cenário político complexo tornando a economia um caminho tortuoso a ser enfrentado pelo governo. E o último fator também muito importante para a compreensão da situação são as falhas e erros da administração econômica cometidos pelos governos brasileiros, no que concerne a capacitação de ministros para ocupação de seus devidos cargos, os exorbitantes pagamentos da dívida pública para bancos privados e o financiamento privado de campanhas que muitas vezes acaba por comprometer todo o processo democrático.

Desde a estabilização da moeda brasileira em 1994 quando, o então Ministro da Fazenda do Governo Itamar Franco, e que sucederia esse mesmo no controle do país, Fernando Henrique Cardoso, criou o plano Real, acabando com a inflação galopante e criando um cenário de esperança de crescimento para um país que havia passado 30 anos no limbo do desenvolvimento econômico e social, em um período de ditadura militar caracterizado por ingerências e total falta de capacidade de administrar o estado pelos generais. Após este momento de estabilidade, o governo FHC se perdeu em sua política neoliberal, trazendo o Brasil novamente para este estado de estagnação. Situação esta que se alterou quando em 2003, pela primeira vez na história um partido de esquerda assumiu a presidência, na pessoa do ex-metalúrgico e sindicalista do ABC paulista, Luiz Inácio “Lula” da Silva, do partido dos trabalhadores que realizou um governo baseado em políticas públicas que visavam o pleno emprego e o aquecimento da economia através do fomento ao

consumo, aliando diminuição de impostos para a indústria (no caso específico, o IPI e ICMS) e o crédito fácil para a população como um todo.

Mesmo com a grande crise global de 2008, o Brasil seguiu como um dos países emergentes com o maior crescimento em diversos dos indicadores econômicos, com uma grande reserva de títulos e moeda, além de estar atraindo uma quantidade grande de investidores estrangeiros e novos negócios nos mais diversos segmentos, desde o agronegócio até a indústria da tecnologia de ponta, e esse panorama de franco crescimento se manteve até meados de 2014, quando no início surgiram os primeiros sinais de desgaste do modelo econômico. Porém, por se tratar de ano eleitoral, o governo federal preferiu manter uma política para não afetar o bolso do cidadão, para que isso não comprometesse a avaliação e afetasse no resultado das urnas. O que se viu então foi o governo congelando os preços de combustíveis e energia, principais indicadores e variáveis de influência na inflação, confiando que a crise se resumiria à um breve período e que este descompasso, causado pela estagnação desses valores, não influenciaria na economia futura, justamente o que não ocorreu.

O ano de 2015 começou com o governo liberando os preços que permaneceram todo o ano de 2014 congelados, e o resultado foi um aumento considerável no preço dos combustíveis, alimentos e bens de necessidade básica, comprometendo de forma abrupta o orçamento familiar de todos os brasileiros de classe baixa e média, os principais afetados.

A consequência de todos estes fatos pode ser observada na análise dos índices econômicos, como por exemplo a inflação, que se manteve na média de 7,4% desde a implementação do plano real em 1994 até dezembro de 2014, e que na média final de 2015 vai fechar em 9,92%. Outro indicador interessante de ser analisado é a taxa SELIC, também conhecida como taxa de juros, que em 1994 antes da instalação do plano Real estava na casa dos 55%, que em 1997 atingiu o valor de 18%, quando então voltou a subir chegando na casa dos 50% novamente, e este mesmo movimento voltou a ocorrer em 1998, com a diminuição até a casa dos 18% e posterior aumento até os 40%. Após 1999, o que se enxerga é a diminuição gradativa até os 20%, patamar que se mantém até em franca queda durante o primeiro mandato do presidente Lula, em uma média de 12%, quando a partir de 2010, o mercado presencia uma queda ainda mais pronunciada, com o valor chegando a atingir os 7% em 2013. Porém, com todos os problemas listados

anteriormente, a taxa fecha 2015 na casa dos 14,15%, valor este que dificulta a criação de novos empreendimentos, já que as aplicações em tesouro direto e CDB rendem esta quantia e não apresentam os riscos que um empreendimento possui. Um exemplo de indicador simples é Taxa Interna de Retorno, que mede o retorno de determinado investimento em certo tempo, se este valor for inferior à taxa de juros, qual será o atrativo para um investidor colocar o seu dinheiro em um negócio novo e que possui o risco de não ter o retorno, sendo que existe a opção segura do mercado financeiro. E este acaba sendo o principal fator econômico que pode vir à afetar a Crossfiteria, uma vez que o retorno da academia tem de ser maior que a taxa de juros para que seja possível atrair investidores.

4.2.2.3 Análise Legal

O ambiente de atuação legal relacionado com a academia pode ser compreendido primariamente por órgãos e leis relacionadas com a fiscalização de normas operacionais da academia, como o Conselho Regional de Educação Física, além da Vigilância Sanitária, que realiza visitas anuais para verificar as condições de higiene do negócio, para em seguida expedir o seu alvará de funcionamento.

Segundo a Lei Federal 6.839/1980, para a devida fiscalização da academia, essa tem como obrigação seu registro no Conselho Regional de Educação Física (CREF). Assim, suas obrigações com a responsabilidade técnica de funcionamento, por exemplo carga horária dos profissionais atuantes no estabelecimento, serão devidamente cumpridas, regularizadas e por fim fiscalizadas. Além do âmbito técnico do CREF, há também a necessidade de certificação da entidade mundial especializada em CrossFit, fornecida pela *Crossfit International Association*, que baliza a atuação e aplicação de aulas de Crossfit em todo mundo, com cursos específicos para os treinadores que desejam dar aulas e treinos e também às academias que desejam oferecer estas aulas. Uma vez angariada a certificação, o local que a possui também passa a ser referência no mercado atuante para a prática, garantido experiência e vasto conhecimento no campo de treinamento profissional. Outro ponto interessante de citar, é a regulamentação estadunidense da ANSI, *American National Standard Institute*, que credencia e certifica programas

educacionais e de treinamento e que a partir de 04/01/2011 credenciou o programa para treinadores *Level one* da metodologia Crossfit, criando assim uma condição para todos aqueles profissionais da educação física e que almejem ser treinadores de Crossfit possam desempenhar as suas tarefas com plena competência e sem qualquer tipo de risco à integridade dos alunos. Em todos os lugares, para que uma academia possa utilizar o nome *Crossfit*, deve ter a certificação e todos os seus professores também necessitam ter realizado a prova da certificação *Level one*, portanto mesmo que não existam normas legais em território brasileiro, para que uma academia possa oferecer o Crossfit, com seu nome e sua forma originais, necessita da certificação da metodologia *Level 1*.

Um ponto que deve ser ressaltado é a questão das políticas públicas que visam de alguma forma a adoção de hábitos saudáveis por toda a população. Neste item se enquadram principalmente as campanhas contra bebidas alcoólicas e tabaco, somada a toda forma de incentivo à prática de atividades físicas, como a realização de eventos coletivos de caminhadas, corridas, maratonas e passeios ciclísticos.

Além do âmbito técnico - legal exigido e incentivado para abertura de uma academia, há também quesitos trabalhistas que devem ser levados em consideração. O seguimento rigoroso da CLT somado a atualização e cumprimentos de convenções sindicais, exime a empregadora de danos futuros em decorrimento da não conformação de tais leis existentes. Também é preciso atualizar-se constantemente sobre a questão previdenciária.

Ainda no que concerne às relações legais, a situação de zoneamento urbano e respeito às leis que regem as construções e infraestrutura, na cidade de Curitiba, mais especificamente, esta fiscalização é de responsabilidade da secretaria municipal do meio ambiente, balizada pela Lei nº 9.800 de 03 de janeiro de 2000.

4.2.2.4 Análise Tecnológica

Desde a virada do milênio, a sociedade vive uma era de pleno desenvolvimento tecnológico, com inovações quase que diárias em quase todos os

segmentos, como computadores ainda mais potentes, carros com combustíveis alternativos e novas funcionalidades, entre outros.

E dentro deste contexto foram criados os primeiros *smartphones*, uma evolução dos telefones celulares, que além de receberem ligações e enviarem mensagens de texto são capazes de acessar a internet, ofertando desta maneira a gama infinita de funcionalidades que a *web* oferece. Porém, a grande inovação ligada a estes smartphones foi a criação de aplicativos, ou conhecidos *apps* que podem ser oriundos tanto da própria fornecedora do sistema operacional do celular (Android, IOS), e também programados por terceiros. Os *apps* podem ser tanto pagos ou gratuitos, criando uma nova maneira de criação de valor, seja pelo pagamento em si ou a veiculação de propaganda nos celulares. Segundo o instituto eMarketer, até 2014 existiam no Brasil 38,8 milhões de aparelhos *smartphone*, sendo o 6º país do mundo em quantidade de usuários. Todo dia são criados novos aplicativos dos mais diversos tipos. As duas grandes plataformas operacionais, Android e IOS, cada uma com sua loja, possuem respectivamente, 1,3 milhão e 1,2 milhão de aplicativos.

Dentro desta cultura de *smartphones* e acesso rápido e fácil à rede mundial de informações, que deu se a explosão no numero de usuários das redes sociais, como por exemplo a rede de relacionamentos do *Facebook*, principal ícone das redes sociais, ou o *Whatsapp*, um aplicativo que permite a troca de mensagens instantâneas em altíssima velocidade. Atualmente, estima-se que a população gaste o equivalente à no mínimo três horas diárias imersos ao universo digital. Somando isto ao desenvolvimento cada vez maior da indústria de semicondutores e nanotecnologia, temos um cenário extremamente propício para a criação e surgimento cada vez maior de dispositivos que facilitem a vida como um todo. No caso específico da Crossfiteria, seria a criação de um aplicativo para smartphones, permitindo que se crie uma rede de troca de informações de forma rápida e segura entre a academia e seus clientes, algo totalmente viável tendo em vista a facilidade de oferecer um serviço e também pelo fato da maioria da população ter um *smartphone* e ter também o domínio de todas as ferramentas que este pode oferecer.

4.2.2.5 Análise Cultural

Uma das características mais marcantes das novas gerações, é a preocupação com a saúde e aparência, principalmente quanto à forma física, tanto do sexo feminino, como mais recentemente do sexo masculino.

Pesquisas e artigos publicados nos últimos anos mostram como cada vez mais, os jovens, principalmente, deixam os seus corpos serem moldados aos padrões que o ambiente escolhe, sendo este ambiente o círculo de amigos, ou até mesmo as milhares de informações em todas as formas de mídia, as quais todos nós somos bombardeados diariamente. Russo (2005) cita que as necessidades sociais ofuscam as individuais e que somos pressionados a concretizar em nosso corpo, o corpo ideal de nossa cultura. Toda esta influência do meio, faz com que o Brasil seja o segundo país com mais academias no mundo, como já foi dito no item 2.8 (Necessidades à serem atendidas).

A camada jovem da população é a faixa onde mais existe a procura por atividades físicas e que possam trazer benefícios ao corpo, tal como o *Crossfit*, criando uma ótima condição para a instalação de uma academia voltada para este público. E essa característica evidencia-se de uma maneira ainda mais forte se associada a “geração saúde”, o qual foca-se em manter um estilo de vida saudável, seja através de cuidados com a alimentação ou com a prática corrente de exercícios. Desta forma, evidencia-se que o momento cultural vivido pela população jovem brasileira cria condições para a instalação de estabelecimentos que ofereçam uma proposta de estilo de vida saudável.

Dentro deste contexto, o CrossFit acaba por ser uma das atividades que mais traz benefícios agregados tanto para a saúde como para a aparência, por ser executado de maneira corporal integrada e em alta intensidade combinando e atendendo à principal demanda da população jovem que é “Redução de medidas e percentual de gordura”, segundo evidenciado na análise bivariável desse trabalho.

4.3 Forças de Porter

A CrossFiteria tem como um de seus objetivos conquistar um desempenho superior sustentável de longo prazo, vantagem competitiva. Pela rentabilidade da empresa estar diretamente relacionada ao desempenho superior no longo prazo e a estrutura do setor que a empresa está inserida, precisamos analisar o ambiente externo. Porter (1998) defende que o ponto de partida para a formulação de uma estratégia competitiva é relacionar a empresa com o ambiente no qual ela está inserida e entender quais fatores internos afetam a empresa. A partir do modelo das cinco forças de Porter analisaremos os principais fatores externos que afetam nosso negócio, além da intensidade e importância de cada um deles.

Segundo Porter (1998), a competitividade de um determinado setor é determinada por cinco forças: ameaça de novos entrantes, poder de barganha dos fornecedores, ameaça de produtos substitutos, poder de barganha dos clientes e a rivalidade entre concorrentes.

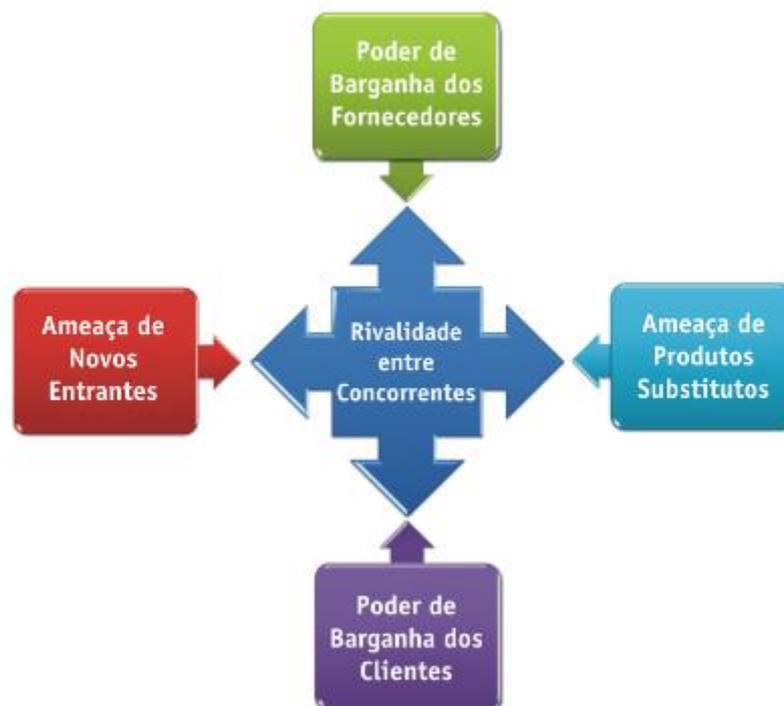


Figura 28: As forças de Porter

Fonte: Porter (1998).

4.3.1 Ameaça de Novos Entrantes

A entrada de novos concorrentes é uma ameaça constante em qualquer setor que oferece retornos atrativos e ela afeta diretamente a taxa de retorno sobre o capital investido.

Para Porter (1993), a barreira existente no setor é o fator que define o tamanho da ameaça de novos entrantes. No CrossFit, justamente por não apresentar uma economia de escala significativa, nem grande exigência de capital, principalmente se comparado com academias convencionais de ginástica, a ameaça de novos entrantes é muito grande. Por esse motivo a CrossFiteria buscará alcançar uma grande diferenciação no serviço prestado, buscando sempre fidelizar seus clientes para que não sofra com a eventual entrada de novos concorrentes no setor.

4.3.2 Poder de Barganha dos Fornecedores

Segundo Porter (1993), fornecedores poderosos podem conseqüentemente podem sugar a rentabilidade de uma empresa incapaz de repassar os aumentos dos custos em seus próprios preços. Como há uma grande variedade de fornecedores de equipamentos de CrossFit, esses acabam por perder o poder exacerbado, sendo uma vantagem para a academia. Logo, sua escolha deve ser precisa e com cláusulas bem claras. Como serão usados equipamentos apenas de primeira linha, reduz ainda mais o número de fornecedores, com isso pode-se sofrer com atrasos, preços abusivos e formas de pagamento limitadas e restritivas.

Os custos de mudança dos aparelhos seria muito alto, por isso uma vez escolhidos, os equipamentos devem ser utilizados de maneira adequada e passar por manutenções periódicas. Por necessitar de manutenção especializada e ter um alto custo de substituição, os aparelhos de CrossFit conferem um alto poder de barganha dos fornecedores.

4.3.3 Ameaça de Produtos Substitutos

As opções para a prática de exercícios físicos são inúmeras, não somente com os esportes convencionais mas também pelas academias de ginástica normais. Porém o CrossFit oferece possibilidades de resultados que tomariam muito mais tempo do cliente. Ele abrange atividades aeróbicas e anaeróbicas dentro de um mesmo treino. Além de ser uma atividade menos repetitiva e mais dinâmica que as oferecidas pelas academias convencionais.

Pelo custo de mudança para os clientes ser zero, pretendemos fidelizar o mesmo através da qualidade no serviço prestado, infraestrutura e resultados obtidos pelo mesmo.

4.3.4 Poder de Barganha dos Clientes

A disponibilidade de opções para a prática de atividades físicas, pagas ou não, é enorme. O cliente possui inúmeras possibilidades de escolha, por isso é fundamental que ele enxergue que está obtendo o melhor custo-benefício praticando CrossFit na CrossFiteria.

4.3.5 Rivalidade entre Concorrentes

As pessoas estão cada vez mais obcecadas com o corpo perfeito e estão dispostas a pagar por isso, seja através de intervenções cirúrgicas ou praticando algum tipo de atividade física. Além disso, cada vez mais tem sido destacada a importância dos exercícios físicos para a saúde humana. Por esses motivos, o número de academias multiplicou nos últimos anos. Apesar disso o número de academias especializadas em CrossFit ainda é pequeno e a diferenciação entre elas é muito baixa.

A maior ameaça identificada, com relação a concorrência, são as academias convencionais que começaram a oferecer o CrossFit como uma aula complementar. Através dos nossos diferenciais no serviço e localização pretendemos reduzir ao máximo a ameaça dos concorrentes.

4.4 Análise SWOT

A matriz SWOT, do inglês *strengths* (forças), *weakness* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças) foi desenvolvida por Albert Humphrey, professor da Universidade de Stanford, durante as décadas de 60 e 70. Ela permite, segundo Kotler e Keller (2012) com que seja feita uma análise cruzando aspectos positivos e negativos nos contextos internos (onde esses são representados como forças e fraquezas) e externos. Sua importância consiste no acompanhamento de mudanças e tendências possíveis de ocorrer, que podem vir a afetar o negócio tanto positiva quanto negativamente.

	Forças	Fraquezas
Ambiente Interno	<ul style="list-style-type: none"> -Variedade de serviços oferecidos. - Diferencial do aplicativo de celular. -Localização próxima ao Parque Barigui - Excelente infraestrutura - Capacidade de oferta de serviços - Profissionais qualificados 	<ul style="list-style-type: none"> -Organização nova no mercado. -Dificuldade na fidelização de Clientes. - Angariação inicial de clientes difícil - Disponibilidade de capital
	Oportunidades	Ameaças
Ambiente Externo	<ul style="list-style-type: none"> -Inovação no Mercado Esportivo. -Uso cada vez maior de aplicativos por parte da população. - Quantidade relativamente pequena de concorrentes diretos 	<ul style="list-style-type: none"> - Grande quantidade de concorrentes indiretos - Serviço relativamente novo no mercado -Crise econômica brasileira - Facilidade de cópia do <i>app</i>. - Facilidade de cópia dos serviços diferenciados.

Figura 29: Matriz SWOT da CrossFiteria
Fonte: Autoria Própria, 2015.

- Forças:

As forças da organização são os pontos que lhe garantem vantagens sobre os seus concorrentes, partindo do seu ambiente interno. No caso da CrossFiteria, a principal vantagem será a variedade de serviços oferecidos, como nutricionistas e profissionais da área de saúde. Outra força será o uso do aplicativo de celular por parte dos alunos, para que estes possam confirmar presenças nas aulas, conferir a programação e adquirir outros serviços. E a terceira força está pautada na localização do empreendimento, que se situa ao lado do Parque Barigui, que é o ponto de encontro de muitos dos atletas da capital paranaense, logo, a possibilidade de ter aulas ao ar livre e no parque pode ser considerada como um ponto que ajudaria o desenvolvimento e consolidação da academia, além de poder fazer aulas experimentais no parque, para angariar novos praticantes e clientes para a academia. É preciso considerar também a infraestrutura que academia ofertará, possibilitando o oferecimento de aulas à uma grande quantidade de alunos, ou seja, sua capacidade de produção é relativamente elevada. Além disso, os profissionais da academia devem, obrigatoriamente obter a certificação *Level 1 CrossFit*, o que proporciona uma qualidade ainda mais superior na oferta do serviço.

- Fraquezas:

As fraquezas do empreendimento estão focadas em pontos internos do negócio e que podem atrapalhar em seu crescimento. No caso do presente negócio, a falta de experiência, por se tratar de uma nova organização no mercado, pode ser vista como uma fraqueza. Ainda considerando a sua iniciação no mercado, a angariação inicial de clientes pode ser considerada também uma fraqueza devido a dificuldade que tal tarefa oferece. Outro problema identificado é a disponibilidade de capitais, assunto que será abordado no capítulo financeiro de maneira mais aprofundada.

- Oportunidades:

Por se tratar de pontos que estão localizados no ambiente externo, as oportunidades estão fora de controle da organização. No mercado curitibano ainda não existe uma academia de CrossFit que integre serviços extras ao negócio, logo a CrossFiteria tem uma proposta inovadora e oportunidade de crescimento. Além do

uso e dependência cada vez maior de *smartphones* e aplicativos, outra plataforma do empreendimento.

- Ameaças:

Ameaça é tudo aquilo que atrapalha a organização e assim como as oportunidades, também está fora do controle da organização. A principal ameaça para a nossa academia seria a entrada de concorrentes diretos, ou de outras academias de CrossFit já existentes que passassem a ofertar os mesmos serviços agregados devido a facilidade de cópia que os serviços diferenciados possuem.

4.5 Balanced Score Card

O BSC, ou na tradução livre para o português, mapa estratégico, é uma técnica utilizada para organizar e permitir a melhora constante da gestão estratégica dentro das organizações.

Esta matriz foi criada pelos professores de Harvard, Robert S. Kaplan e David Norton, no ano de 1992, quando juntos os professores publicaram o livro base desta técnica, "The Balance Scorecard". O BSC funciona como uma consolidação de parâmetros, que passam a ser analisados de forma conjunta, em detrimento das técnicas anteriores onde cada informação era mostrada de forma separada, prejudicando uma visão integrada da estratégia adotada.

O mapa estratégico passou por diversas alterações durante o passar dos anos, chegando em sua concepção atual, composta pela visão e estratégia centradas no mapa, e as demais premissas (Financeiro, Clientes, Aprendizado/Crescimento, Processos) interligadas e trabalhando em conjunto para alcançar aquilo que é almejado, como pode ser visto no BSC:

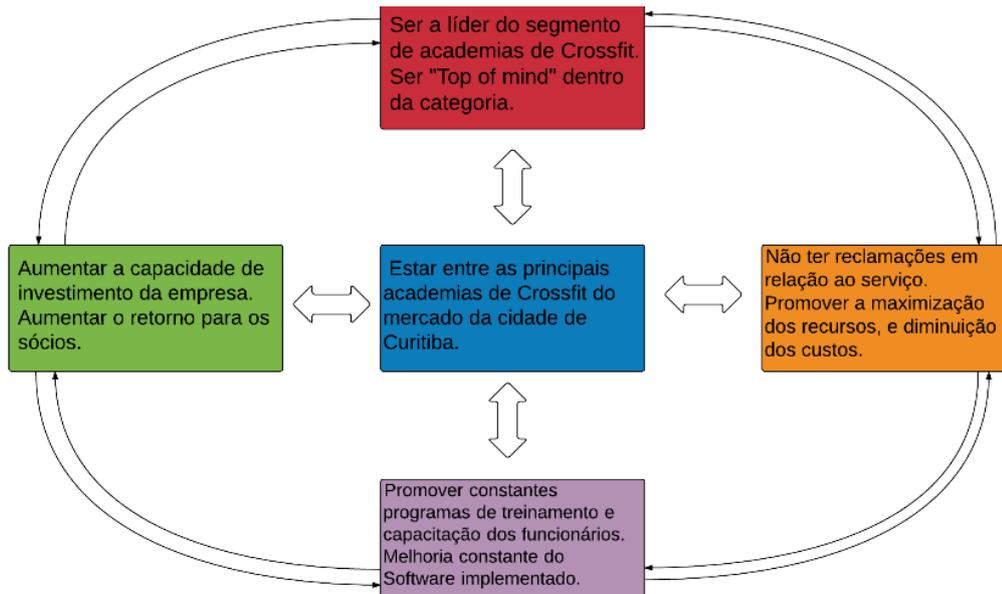


Figura 30: Balanced Score Card da CrossFiteria
Fonte: Autoria Própria, 2015.

4.6 Mapa Estratégico

O mapa estratégico segue a mesma linha de raciocínio daquela apresentada por Kaplan e Norton no The Balance Scorecard e, segundo pesquisadores da área de gestão estratégica, o mapa é considerado como a terceira geração de BSC's, ou seja como uma evolução deste. A compreensão e entendimento dos dois é bastante similar, tanto que ambos apresentam as mesmas divisões de objetivos, e todos estes cooperando juntos para que se alcance aquilo que está disposto na visão do empreendimento, tal como um resultado. Porém, mesmo com estas semelhanças aparentes, os indicadores são bem distintos entre si. A primeira diferença, é a relação de causalidade e sequencia que existe no mapa, como por exemplo, a seção de aprendizagem se localiza no canto inferior do diagrama, explicitando que este é a base de desenvolvimento para todas as outras premissas, e também de como cada objetivo se relaciona com os demais.

A segunda distinção é que o mapa além de apresentar um fluxograma, apresenta também *KPI's*, da tradução livre do inglês, indicadores de desempenho, onde cada objetivo traz as metas junto indicadores que permitam a análise e mensuração destes, além de iniciativas que possam ser efetuadas visando alcançar o objetivo proposto, e todos estes corroborando para que a ideia expressa na visão seja atingida.

Abaixo segue a versão do mapa estratégico de causalidade da Crossfiteria e a relação de metas, indicadores e iniciativas de cada objetivo

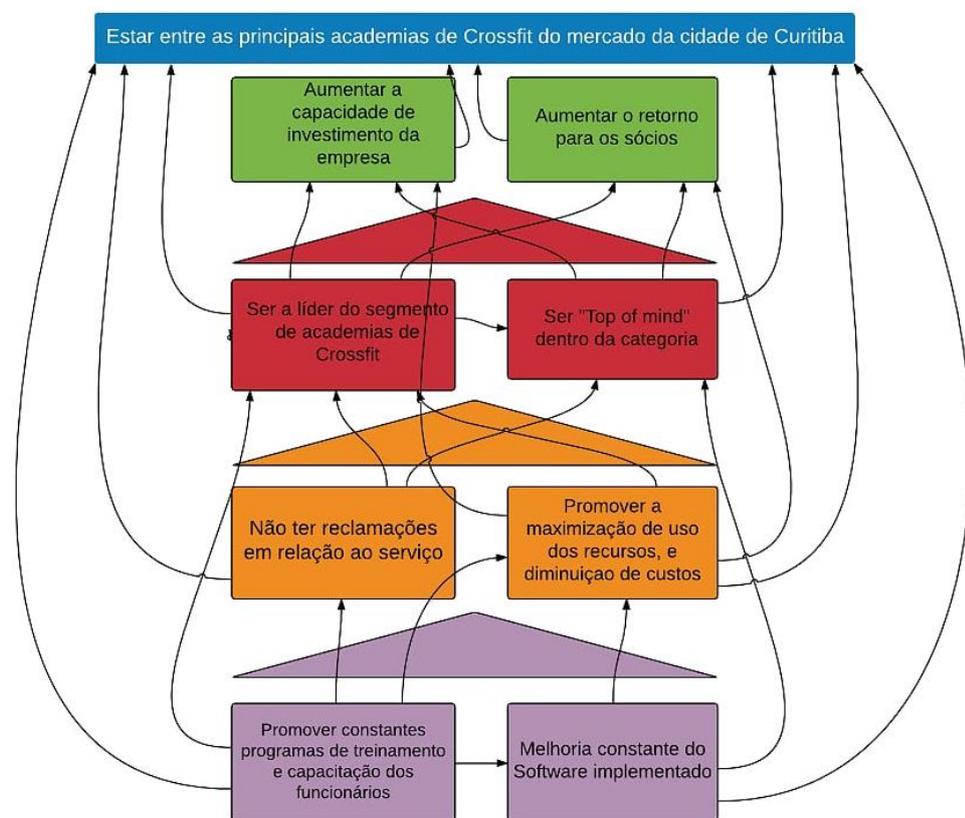


Figura 31: Mapa Estratégico
Fonte: Autoria Própria, 2015.

Premissas	Objetivos	Metas	Indicadores	Iniciativas
Financeiras	Aumentar a Capacidade de Investimento da Empresa	Aplicar recursos do lucro liquido no investimento do negócio.	Investimento /Lucro Liquido	Aplicação de 75 % do lucro liquido
	Aumentar o retorno para os sócios	Aumento de retorno de 10 % a cada ano	ROI ROE	Aumento no número de alunos Diminuição de custos operacionais
Mercadologicas	Ser a líder do segmento de academias de Crossfit	Ter o maior market share. Crescimento anual minimo de 3 % do market share.	Porcentagem de participação no mercado, com base na quantidade de clientes	Ampla divulgação da academia e ter qualidade máxima nos processos internos e qualidade
	Ser "top of mind" dentro da categoria	Ter uma tendencia crescente na classificação do prêmio	Colocação anual na pesquisa "TOP OF MIND"	Alcançar o conhecimento de todos como sendo a melhor academia de Crossfit de Curitiba
Processos Internos	Promover a maximização dos recursos e diminuição dos custos	Reduzir o custo operacional em 5 % a cada ano	Calculo do Custo Operacional	Aplicação de ideias dadas por funcionários que possam alcançar o objetivo
	Não ter reclamações em relação ao serviço	Diminuição de 10 % das reclamações à cada ano	Quantidade de Reclamações	Treinamento e intenso feedback na relação equipe-gerência
Aprendizagem	Promover constantes programas de treinamento e capacitação dos funcionários	Cada colaborador deve participar de ao menos 3 programas treinamento. Cada colaborador deve se envolver em pelo menos um projeto de melhoria interna.	Numero de Programas e Projetos participados e envolvidos	Divulgação e oferta de treinamentos dentro e fora da academia. Sugestão de projetos e iniciativas internas.
	Melhoria constante do Software implementado	Realizar pelo menos uma melhoria anual no software da empresa(ERP)	Quantidade de melhorias realizadas.	Estabelecimento de Premiações com base nas sugestões de melhorias;

Figura 32: Mapa Estratégico
Fonte: Pesquisa Aplicada, 2015.

5. Plano de Marketing

Plano ou planejamento refere-se à um processo de formulações de ações futuras para se atingir um determinado objetivo. Logo, o plano de marketing é uma ferramenta de gestão, aplicada à estratégia da empresa que auxilia no desenvolvimento de seus objetivos e a maneira de transmiti-los aos seus clientes. Kotler (1998) o define de maneira precisa como um conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado-alvo.

5.1 Público – Alvo

Para atingir os objetivos de uma empresa, é necessário conhecer de maneira aprofundada o mercado que se deseja atuar bem como seus hábitos, costumes e características.

5.1.1 Processo de Decisão de Compra

O processo de decisão de compra do consumidor é algo demasiadamente importante para a empresa conhecer. Isso porque ao atingir o entendimento desse processo é possível atingir os motivos pelos quais o consumidor realiza a compra e os hábitos referentes às compras.

Kotler e Armstrong (1996, p.101) sugerem um modelo de cinco estágios do processo de decisão de compra.



Figura 33: Modelo de cinco estágios do processo de compra.
Fonte: KOTLER; ARMSTRONG (1993).

O primeiro estágio é o reconhecimento do problema onde o consumidor percebe uma diferença entre seu estado real e algum estado desejado. A necessidade motivadora para adquirir os serviços de uma academia de CrossFit pode ser acionada por estímulos internos, como a necessidade de bem-estar obtida com a prática de exercícios físicos ou autoestima, conforme verificado na pesquisa.

O segundo estágio refere-se à busca de informações. O cliente da academia irá buscar informações de maneira ativa ou não, a respeito dos benefícios do CrossFit, dos preços oferecidos das academias, entre outros aspectos que considera importante para decidir na decisão de sua compra. Segundo Kotler & Armstrong (1993) as fontes podem ser inúmeras: pessoais (família, amigos e conhecidos), comerciais (propaganda, vendedores), públicas (mídias em geral) e experimentais (manuseio e uso do produto/serviço). Para tanto, cabe às empresas identificar cuidadosamente cada fonte de informações dos consumidores e sua importância relativa.

O terceiro estágio é considerado para Kotler e Armstrong (1993), como o estágio mais relativo do consumidor: a avaliação de alternativas. O processo é relativo pois cada consumidor dará a importância para cada tributo de acordo com suas necessidades. Além disso, existe a simpatia com a imagem da marca que o consumidor avaliou.

Após a verificação dos itens supracitados, há a decisão de compra. A decisão não é tomada somente de acordo com a intenção de compra, mas a soma nesse contexto de inúmeros outros fatores, como imprevistos passíveis de acontecer na vida do consumidor. Por fim, há o comportamento pós-compra, cujo o qual a CrossFiteria acredita ser um dos, senão o estágio mais importante, é ele que reflete a expectativa do consumidor frente ao serviço percebido. A grande importância de tal estágio vai além de manter os alunos matriculados, abrange o fato de que os

mesmos serão uma fonte pessoal positiva para possíveis novo alunos que buscarem informações sobre a CrossFiteria.

5.1.2 Tipos de Comportamento de Compra

O entendimento do tipo de compra dos serviços ofertados pela CrossFiteria é de suma importância, pois define de maneira geral a média de tempo que o consumidor leva para tomar a decisão de compra e com que frequência ele o faz. No caso da Cossfiteria, o tipo de comportamento de compra pode ser definido como uma solução extensiva de problemas. Segundo Kotler e Armstrong (1993), tais comportamentos são caracterizados dessa maneira pois são adquiridos com menor frequência (matrícula da academia) e envolvem altos custos.

5.1.2.1 Comportamento do Consumidor

Para se entender de maneira mais efetiva o processo de compra que envolve o produto ou serviço, é necessário conhecer também as pessoas envolvidas nesse processo de decisão. Identificando a pessoa responsável pela decisão final, pode-se direcionar a maior parte da propaganda para os mesmos.

Segundo Kotler e Armstrong (1993), há 5 tipos diferentes de papéis que as pessoas podem assumir: Iniciador, influenciador, guardião, comprador e usuário.

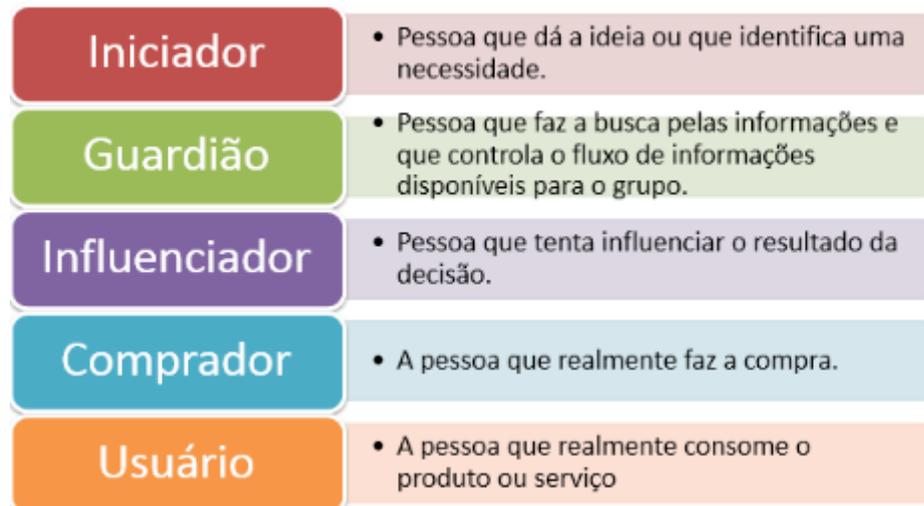


Figura 34: Tipos de papéis na decisão de compra.
SOLOMON, M. (2011).

Para a CrossFiteria o papel do consumidor no processo de compra, no caso o aluno, seria de Usuário, pois se trata de uma pessoa que consome ou utiliza o serviço. Pode-se incluir também o papel de influenciador, como por exemplo, amigos chamam outros amigos para realizarem atividades físicas juntos.

5.1.3 Segmentação de Mercado

Para o melhor direcionamento da estratégia da empresa é necessário a ela foco em algum grupo do mercado. Para tanto, utiliza-se do recurso da segmentação de mercado.

A segmentação do mercado, segundo Kotler, consiste no agrupamento de consumidores que possuem mesmas preferências. Ao categorizar e definir o segmento de mercado que uma empresa atinge é possível identificar possíveis respostas às ações tomadas, considerando que as respostas internas nos grupos geralmente seguem padrões de similaridade (FERREIRA, 2000).

De acordo com Kotler & Armstrong (1993) há 5 principais grupos de segmentação do mercado: geográfica, demográfica, psicográfica ou por benefícios.

A segmentação que a CrossFiteria se encaixa pode ser caracterizada como geográfica e psicográfica. A segmentação geográfica, segundo Kotler & Keller (2006), exige que o mercado seja dividido em diferentes unidades geográficas, tais como países, estados, regiões municípios, cidades ou bairros, além disso ela também é geralmente somada com outros descritores de segmentação. Baseando-

se nesse conceito, somado ao resultado da pesquisa aplicada para verificação da existência do público-alvo (capítulo 1 do plano de negócio), pode-se verificar que a maioria dos praticantes de exercícios não se deslocam mais que 5 km do lugar onde residem. Logo, a segmentação é geográfica por atingir em sua maioria, residentes da Zona Oeste e Central da cidade de Curitiba.

Outro tipo de segmentação que pode ser aplicada à CrossFiteria é a psicográfica. Kotler & Armstrong (1993, p. 154) definem a segmentação psicográfica como a divisão dos consumidores em diferentes grupos com base na classe social, no estilo de vida, ou nas características da personalidade, é esse tipo de segmentação que produz uma descrição muito mais rica de um público-alvo. O CrossFit, além de exigir do aluno um estilo de vida mais voltado para exercícios físicos também exige poder aquisitivo relativamente relevante, já que não é uma prática barata a ser realizada. Portanto, devido ao estilo de vida e classe social dos praticantes de CrossFit, a CrossFiteria atende a segmentação psicográfica.

5.2 Posicionamento

Para decidir o posicionamento do produto e da marca no mercado é necessário entender-se primeiramente a posição que esse se encontra no seu ciclo de vida. Dependendo do estágio o qual o produto se encontra ou se realoca, há mudança na estratégia da empresa, pois novos desafios, problemas ou até mesmo oportunidades podem surgir. O CrossFit pode ser considerado um serviço em fase de crescimento no mercado, cujo qual Kotler e Keller (2012) caracterizam como um período de rápida aceitação do mercado e melhoria substancial dos lucros.

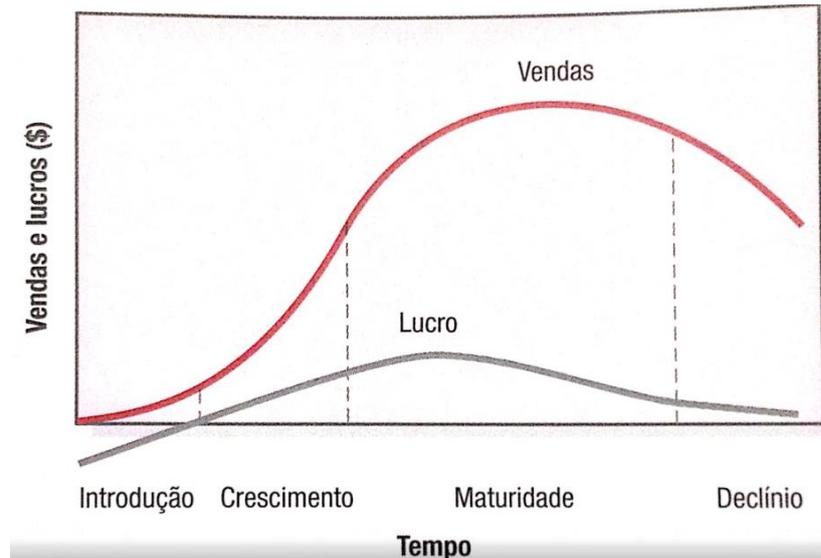


Figura 35: Ciclo de vida dos produtos.
Fonte: Kotler, Keller. (2012)

O posicionamento decide o rumo que a marca irá seguir. Marcas bem posicionadas têm uma probabilidade maior de crescimento e fortalecimento. Ele permite evidenciar a empresa no cenário competitivo, pela oferta de um serviço destacado perante o consumidor, que se baseia na satisfação mais plena de sua necessidade para decidir a sua preferência. Para atingir um posicionamento eficiente a empresa deve oferecer um serviço que esteja de acordo com as necessidades do cliente, dessa forma satisfazendo o mesmo. A conquista de uma posição privilegiada diante dos concorrentes e diferenciação depende da exposição das qualidades da empresa.

“Trata-se do resultado de uma série de decisões direcionadas, fundamentadas nas estratégias de marketing para os outputs (produto, preço, distribuição e comunicação), que influencia o comprador quanto a suas opções de compra”. (YANAZE, 2011)

A conquista de um melhor posicionamento depende da capacidade da empresa de gravar sua marca na cabeça do cliente. Siqueira (2005) destaca o posicionamento como o ato de projetar a imagem e o valor oferecido (benefício) da empresa, de modo que os consumidores do mercado alvo entendam e apreciem o que a companhia significa em comparação com os concorrentes.

Sempre fiel aos seus valores (comprometimento, responsabilidade, respeito e reconhecimento) e em busca de se tornar uma das principais academias de CrossFit da cidade de Curitiba e ser referência pelos resultados perante os seus clientes, a

empresa irá se posicionar como uma empresa preocupada com o bem-estar de seus clientes, fazendo de tudo para que ele possa alcançar os resultados esperados. Para isso ele contará com uma estrutura completa e uma equipe de profissionais qualificados e comprometidos. Diferentemente dos nossos concorrentes, que oferecem apenas a estrutura para treinos, nossos clientes terão acesso a tudo que precisam para conseguirem atingir seus objetivos, como nutricionistas e fisioterapeutas.

No primeiro momento, o nosso público alvo será pessoas que já praticam algum tipo de atividade física, por isso é muito importante que sejamos vistos como referência no mercado, uma vez que o praticante não terá interesse em tornar-se nosso cliente caso não ofereçamos algo melhor do que ele já consegue com suas atividades ao ar livre ou com nossos concorrentes. Pelo mercado dinâmico atual o posicionamento deve ser igualmente dinâmico, sempre apresentando alguma vantagem sobre os concorrentes. No futuro pretende-se expandir o público alvo para não praticantes de atividades física, por isso é muito importante o posicionamento esteja de acordo com as expectativas dos clientes existentes e do novo perfil que a CrossFiteria busca.

5.3 Gestão Composto de Marketing

5.3.1 Composto de Marketing

O mix de marketing é formado essencialmente pelo conjunto de 4 elementos: Produto, Preço, Praça e Promoção. Aplicados de maneira integrada, esses elementos desenvolvem o valor do produto final e a maneira de passá-lo ao cliente.

5.3.1.1 Produto

Os serviços ofertados pela CrossFiteria abrangem todo o processo de desenvolvimento físico. O principal serviço ofertado são as aulas de CrossFit, as quais o aluno terá disponível para si e para os demais da sua turma um espaço seguro e devidamente equipado. Além dos equipamentos, o aluno contará com a ajuda do profissional de educação física. O professor será o responsável pela formulação das aulas, de forma a observar e respeitar as condições e restrições individuais de cada aluno, além de auxiliá-lo a desenvolver os exercícios de maneira correta.

Outro serviço ofertado pela academia será a disponibilização e integração de demais profissionais atuantes no ramo da saúde esportiva. Nutricionistas, fisioterapeutas auxiliarão no desenvolvimento pleno do bem-estar através da formulação de dietas focadas nos objetivos dos alunos e na atuação de tratamento e prevenção às lesões corporais.

Para integrar todos os serviços citados acima, a CrossFiteria desenvolveu também um aplicativo para smartphones. O *app* facilitará a integração do aluno com a academia, no que se refere às aulas, horários, lista de presença, e também na questão dos demais tratamentos que o aluno estará realizando no ambiente da academia. Caso o aluno esteja frequentando a nutricionista, a dieta passada a ele estará disponível no aplicativo, facilitando sua consulta ao longo do dia. Dicas de alongamento direcionado às necessidades do aluno também farão parte do conteúdo do aplicativo. Além disso, o *app* disponibilizará de uma agenda voltada para saúde, lembrando de compromissos marcados dentro da academia e lembretes/sugestão de exames periódicos recomendáveis à fase de vida que o aluno se encontra.

A hierarquia de valor para o cliente oferece ao empresário a visão de um nível de profundidade que o produto/serviço é dimensionado na perspectiva do cliente. Para tanto, a hierarquia é classificada em 5 níveis.

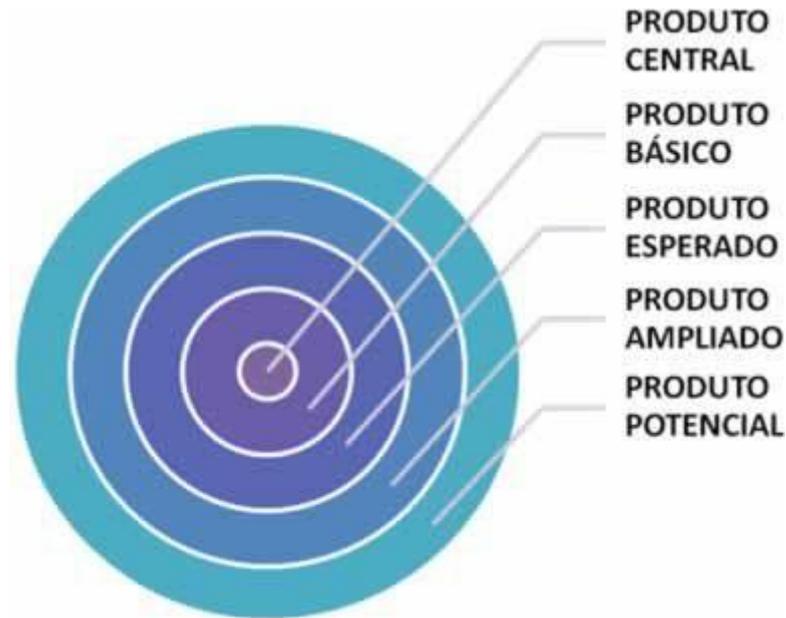


Figura 36: Hierarquia de valor para o cliente.
 Fonte: Kotler, Keller (2012)

O primeiro nível da hierarquia é benefício central que, segundo Kotler e Keller (1993), o serviço que o cliente está realmente comprando. No caso da CrossFiteria o benefício central seria a oportunidade de realização de atividades físicas. O produto básico seria as instalações da academia.

O produto esperado, para Kotler e Keller (1993), é uma série de atributos e condições que os compradores normalmente esperam ao comprar tal produto, ou seja, as aulas de CrossFit em si. Além disso, envolve também equipamentos novos e conservados, infraestrutura moderna e conservada e profissionais de educação física qualificados. Já passando para o nível de produto ampliado, que é tudo aquilo que excede as expectativas do cliente, para a CrossFiteria poderia ser os profissionais da área de nutrição e de fisioterapia, além da disponibilização de um aplicativo de celular bem estruturado e integrado a academia.

5.3.1.2 Praça

As questões relacionadas a definição da praça, referem-se a maneira de disponibilizar e tornar acessível o produto final ou serviço. A prestação de serviços possui diferenciação no que concerne ao local onde o cliente pode adquiri-lo. Ou

seja, não é possível à CrossFiteria disponibilizar seus serviços de maneira física em lugares diferentes ao estabelecido na infraestrutura da academia; cabe assim ao cliente deslocar-se até a academia onde as aulas e os demais serviços serão passados. Logo, a academia deve descobrir os corretos locais que lhes permitam alcançar a população - alvo de determinada área.

A CrossFiteria pretende desenvolver parcerias com academias de musculação que não ofereçam o CrossFit, podendo possivelmente oferecer um desconto relevante para esses alunos. Além disso, o angariamento de clientes seria realizado em estabelecimentos que ofereçam uma alimentação saudável, oferecendo cupons de desconto a esses clientes, enquanto a CrossFiteria atua da mesma maneira para com esses estabelecimentos. A técnica de desenvolvimento de parcerias para tornar o produto/serviço mais acessível é denominada de ‘Sistema Horizontal de Marketing’. Kotler e Keller (2006) definem esse sistema como uma ou mais empresas não relacionadas unem recursos ou programas para explorar uma nova oportunidade de mercado.

Um dos possíveis parceiros para a academia proposta é a lanchonete Mr. Green, principalmente devido à sua próxima localização da CrossFiteria, na rua Candido Hartamann 2060 e a CrossFiteria no 2181 da mesma rua. Além disso, com sua proposta de negócio de oferecer alimentos essencialmente saudáveis, nutritivos e sem gorduras, o mesmo se torna um excelente parceiro potencial.



Figura 37: Proximidade CrossFiteria com Mr.Green.
Fonte: Google Maps

O terreno para a instalação da academia tem, aproximadamente, 550 m² disponíveis para sua infraestrutura, o que oferece a disponibilidade de receber um grande número de alunos confortavelmente. Além disso, o espaço situa-se ao lado do Parque Barigui, uma das regiões com o maior cunho esportivo na cidade de Curitiba. O parque situando-se ao lado da academia oferece uma oportunidade para a CrossFiteria de desenvolver aulas diferenciadas no próprio parque, o que, conforme evidenciado na pesquisa aplicada é um grande atrativo para os alunos.

Além disso, pretende-se focar de uma maneira considerável em redes sociais para a divulgação tanto da academia quanto da prática.



Figura 38: Pagina do Facebook da CrossFiteria
Fonte: Autoria Própria, 2015

Facebook, Instagram são exemplos de redes sociais onde a CrossFiteria pretende se inserir.

5.3.1.3 Preço

Ao desenvolver a estratégia de preço que a empresa adotará, é importante entender como o consumidor de fato vê o preço de determinado serviço. Para tanto, é preciso entender, segundo Kotler e Keller (2006), que as decisões de compra se baseiam em como os consumidores percebem o preço ofertado e no que consideram ser o verdadeiro preço atual.

Ainda de acordo com os autores, é necessário entendimento da percepção que o preço pode passar para o cliente, por exemplo, quanto mais caro for um produto mais exclusivo o mesmo se torna e assim mais atraente para determinado público.

A CrossFiteria considera seus serviços diferenciados. Para tanto, selecionou-se o seguinte objetivo da determinação de preços: liderança na qualidade do

produto, direcionando sempre para a combinação dos fatores qualidade, exclusividade e preços Premium. A estratégia da determinação de preço através da qualidade refere-se à formulação de pacotes de valor para seus clientes. Haverá assim a formulação de vários pacotes de preços disponíveis na academia, não essencialmente os mais baratos existentes no mercado. Os pacotes básicos serão compostos somente com a matrícula para aulas de CrossFit, enquanto os demais pacotes poderão agregar além do CrossFit os serviços dos demais profissionais da saúde. Para ser vantajoso para o aluno, a contratação de nutricionistas e fisioterapeutas contará com um preço relativamente abaixo do oferecido no mercado, uma vez que o profissional poderá contar com a estrutura da academia para seu atendimento, pagando o aluguel pré-estabelecido em contrato. Os custos e despesas gerais da academia serão consideradas e posteriormente rateados para a precificação dos planos de matrícula e mensalidade.

Tabela 10: Custos e Despesas Fixos e Variáveis da CrossFiteria.

Custos e Despesas Fixas	Custos e Despesas Variáveis
Compra de Equipamentos	Manutenção
Depreciação	Profissionais de Outras Áreas
Salário dos Professores	Material Promocional
Salário dos Colaboradores	Lote Inicial de Brindes
Encargos Sociais	Impostos
Água e Energia	Comissão venda de Pacotes
Gás	
Telefone/Internet	

Fonte: Pesquisa Aplicada, 2015.

Com a exposição dos possíveis custos e despesas que a academia terá de arcar, os quais serão aprofundados no capítulo financeiro desse trabalho, é possível observar que não há grande quantidade dos mesmos. Uma vez que a estratégia da CrossFiteria é tornar seus processos enxutos.

Os planos de matrícula da CrossFiteria foram desenvolvidos visando atender às demandas encontradas na pesquisa, bem como após a análise do preço e serviço dos seus concorrentes diretos.

A contratação do serviço de aulas pode ser feita de cinco maneiras distintas. A primeira destas é no formato mensal, onde a cada mês o aluno pagará um

determinado valor para frequentar a academia. Na forma trimestral, o cliente pagará um valor a cada três meses, com desconto daquele que seria cobrado se a contratação fosse mensal. O mesmo critério vale para os planos semestrais e anuais, com a diferença de duração de período de contratação, no caso seis meses e um ano, respectivamente. A última forma é através do pagamento avulso de aulas, onde o cliente paga a aula apenas no dia em que for assistir.

Já os critérios de diferenciação dos planos em si, seguem termos muito mais elaborados. Com base no que está vigente no mercado e tem aceitação do público frequentador de academias, foram instituídas três modalidades.

A primeira é a *light*, onde o aluno pode assistir aulas três vezes por semana. Como brinde, ganhará uma camiseta e um squeeze da academia, para que esses possam divulgar também a marca da CrossFiteria. A taxa de matrícula para os usuários deste plano é de R\$ 50,00.

A segunda opção é o plano *silver*, onde o aluno passa a ter frequência livre na academia, podendo frequentá-la quantas vezes desejar por semana. Além da camiseta e do squeeze, os clientes que optarem por essa modalidade também ganharão uma avaliação física no momento de sua matrícula na academia. A taxa de matrícula para estes alunos é de R\$ 30,00.

Já o plano *Gold*, oferece todo o melhor que a CrossFiteria pode prover para seus clientes. Além dos benefícios já citados nas demais modalidades (*silver* e *light*), os alunos que optarem por esse plano ganharão de brinde uma consulta com o nutricionista e massagem, e 25 % de desconto se optarem por contratar o serviço de forma regular. A frequência para esta plano é livre, assim como no caso do *silver*, e a taxa de matrícula não é cobrada.

Planos	Light	Silver	Gold
Mensal	250	320	350
Trimestral	235	290	325
Semestral	220	260	300
Anual	210	245	280
Aula Avulsa	40		

Quadro 4: Valores dos Planos
Fonte: Autoria Própria, 2015.

Explicita-se a seguir, o resumo dos planos de mensalidade oferecidos pela academia:

Tabela 11: Esboço dos planos oferecidos

Gold	<ul style="list-style-type: none"> • Pode participar de quantas aulas desejar durante a semana; • Ganha uma camiseta e um squeeze personalizados; • Ganha avaliação física na matrícula; • Isento de taxa de matrícula; • Ganha consulta com o nutricionista e massagem; • 25% de desconto nas demais consultas com os profissionais de saúde e bem-estar da academia
Silver	<ul style="list-style-type: none"> • Pode participar de quantas aulas desejar durante a semana; • Ganha uma camiseta e um squeeze personalizados; • Ganha avaliação física na matrícula • Taxa de matrícula de R\$ 30,00
Light	<ul style="list-style-type: none"> • Tem direito a participar de 3 aulas por semana • Ganha uma camiseta e um squeeze personalizados; • Taxa de matrícula de R\$ 50,00
Avulso	<ul style="list-style-type: none"> • Pode usar a estrutura da academia de acordo com as aulas agendada pelo aplicativo; • Taxa de matrícula de R\$ 50,00

Fonte: Autoria Própria, 2015.

5.3.1.4 Promoção

A promoção referente aos 4 P's de Marketing é o elemento de comunicação da empresa para com o cliente. A função da promoção é algo essencial para o negócio, pois é um meio de informação que auxilia na criação de valor para o cliente através da divulgação dos produtos e serviços oferecido pela empresa.

A estratégia de promoção adotada pela CrossFiteria refere-se à propaganda, relações públicas, promoção de vendas e online marketing.

5.3.2.1 Programa de Propaganda

Para Kotler e Keller (2006) a propaganda é qualquer forma paga de apresentação promocional de ideias, bens ou serviços por um patrocinador identificado. Considerando as diversas formas de comunicação existentes atualmente, desenvolveu-se um planejamento conhecido como os 5 M's da propaganda: Missão, Moeda, Mensagem, Mídia e Mensuração.

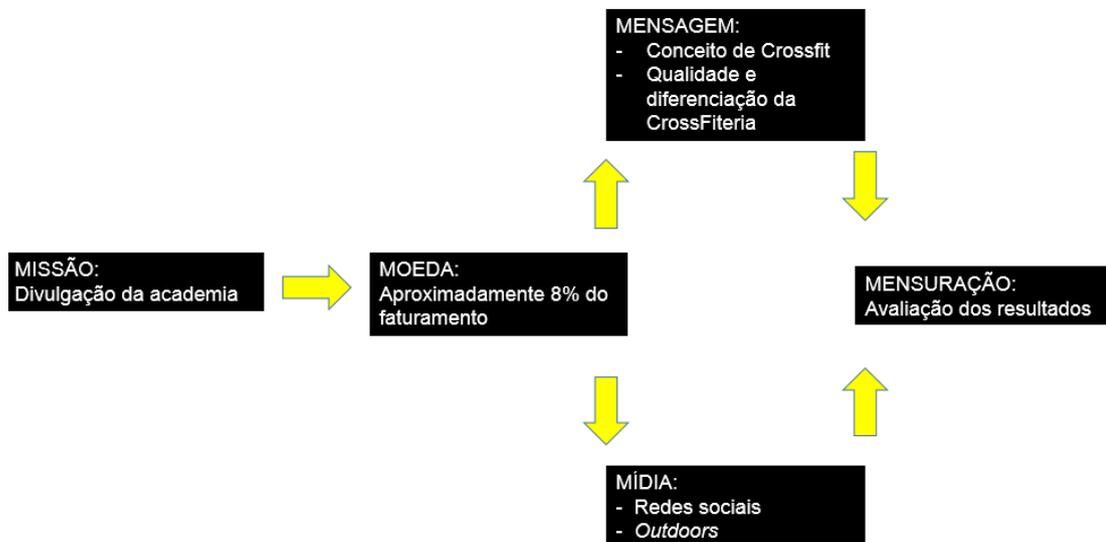


Figura 39: 5M da Propaganda para CrossFiteria
Fonte: Pesquisa Aplicada, 2015.

Após a análise do esquema dos 5 M's da propaganda, a academia concluiu que as maneiras mais apropriadas para se realizar a propaganda seria:

- Internet: através da divulgação em redes sociais e demais sites. Possibilita alta interatividade com o público e possui custo relativamente baixo.
- Revistas locais: possui, assim como a internet, boa circulação de leitores e direcionaria mais ao público geográfico alvo. Além de oferecer uma alta qualidade de reprodução
- *Outdoor*: Possui custo relativamente baixo além de alto grau de repetição de exposição.

5.3.2.2 Promoção de Vendas

De acordo com Kotler e Keller (2006), promoção de vendas consiste em um conjunto de ferramentas de incentivo, a maioria de curto prazo, projetadas para estimular a compra mais rápida [...]. Para se definir a estratégia de promoção de vendas é necessário, primeiramente, decidir o objetivo da empresa com ela.

O objetivo principal da CrossFiteria em um primeiro momento seria a angariação de novos clientes. Para tanto, na realização da matrícula o aluno receberia brindes (exemplo: garrafas) e também uma avaliação física gratuita. Ao matricular-se com pacotes de maior valor, os brindes e promoções combinadas aumentariam de acordo.

Exemplos Brindes Ofertados
Squeeze
Camiseta
Avaliação física
Trazer até 5 amigos diferentes por mês
Massagem

Quadro 5: Exemplo de brindes.
Fonte: Pesquisa Aplicada, 2015.

Concluindo, a primária da CrossFiteria seria conceituada como estratégia de promoção de consumo.

5.3.3 Marketing de Serviços

Uma academia é o tipo de empresa que não fornece um produto tangível ao cliente, oferece essencialmente a prestação de serviços. Logo, além da aplicação dos 4 P's do marketing, a análise dos 4 P's de Serviço é essencial ao plano de marketing da uma empresa do ramo terciário: Perfil, Processos, Procedimentos e Pessoas.

5.3.3.1 Perfil

A caracterização do conceito de Perfil nos 4 P's de Serviços, refere-se às localidades onde os serviços serão oferecidos, não somente físicas, mas também virtuais. O conceito mais aprofundado caracteriza-se como a impressão do cliente em relação à empresa, em termos de espaço de trabalho.

A CrossFiteria será estruturada, física e virtualmente, de maneira a transmitir aos seus clientes os valores estratégicos da empresa: comprometimento, responsabilidade, respeito e reconhecimento. Além desses, a infraestrutura oferecida necessita passar a ideia de um ambiente dinâmico, desafiador e de desenvolvimento de conquistas pessoais.

Para a aplicação de todas as características citadas, vários elementos a serem implementados são necessários. O primeiro elemento refere-se à limpeza e higiene da academia, principalmente nas salas onde ocorrerão consultas e atendimentos médicos, avaliações físicas e os vestiários. Tais ambientes seguirão as ideias dos seguintes modelos:



Figura 40: Modelo do Consultório de Nutrição
Fonte: <https://www.pinterest.com/pin/194428908883476131/>

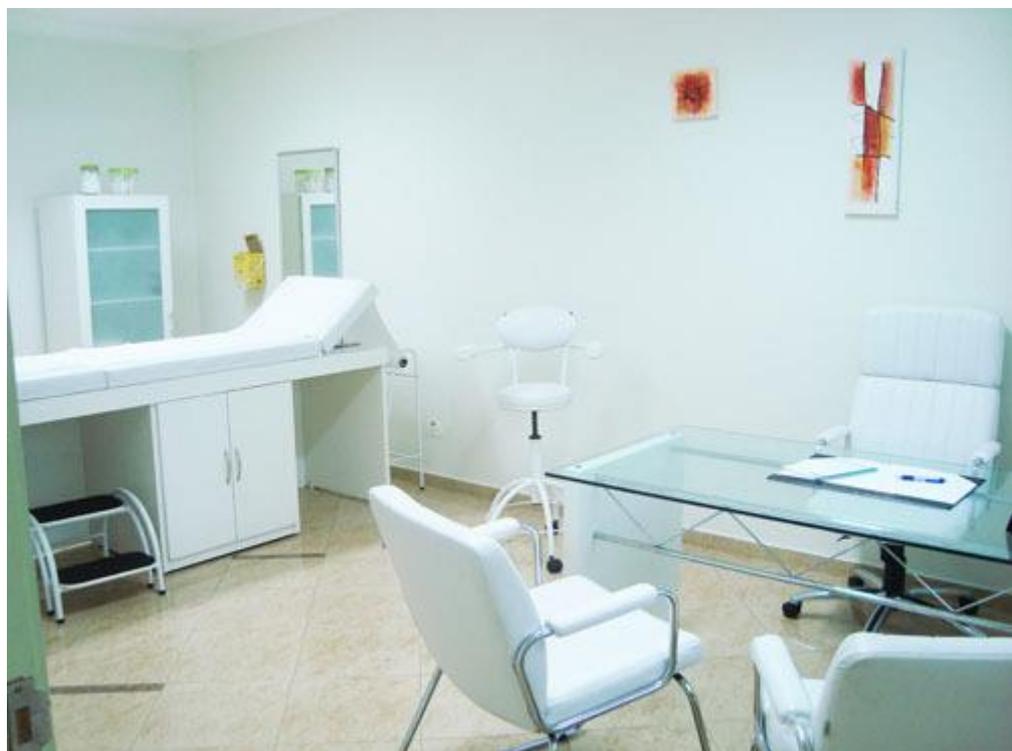


Figura 41: Modelo da Sala de Fisioterapia
Fonte: <http://www.classificados.com/sublocacao-de-consultorio-rio-de-janeiro-101968>



Figura 42: Modelo do Vestiário

Fonte: <https://www.flickr.com/photos/abodytech/5762413706>

Para enfatizar a ideia de higiene e limpeza, os ambientes serão inteiramente brancos com detalhes em azul claro.

Em relação ao *layout* do local de treinamento, a ideia da CrossFiteria é transmitir a impressão de um local seguro para o desenvolvimento de atividades físicas de alta intensidade, remetendo aos valores da academia de responsabilidade, respeito e reconhecimento. Para tanto, o *training field* necessita de uma estrutura dinâmica, com a disposição de vários instrumentos para os alunos (hack de barras, cordas, pesos, pneus e *boxes*) e facilidades para a prática como, por exemplo, chão em estilo tatame (EVA - para o aluno sentir-se à vontade para largar grande quantidade de peso no chão), uma boa iluminação e circulação de ar.



Figura 43: Modelo da Estrutura e Disposição de Equipamentos da Academia
 Fonte: <http://CrossFitbarigui.com.br/CrossFitbarigui/>

Além disso, para promover um ambiente de desenvolvimento pessoal e desafiador, haverá palavras dos benefícios do CrossFit e frases motivadoras pintadas nas paredes.

O ambiente virtual, o qual a academia estará inserida, contará com redes sociais como Instagram e Facebook e adicionalmente um site próprio da empresa.



Figura 44: Modelo do site da CrossFiteria
 Fonte: Pesquisa Aplicada, 2015.

Adicionalmente, a CrossFiteria incentivará a postagem de fotos e conteúdos relacionados a academia, oferecendo brindes e descontos para aqueles que marcarem o Instagram da CrossFiteria em alguma foto relacionada à prática de exercícios físicos ou cuidado com a saúde em geral. É importante ressaltar a constante alimentação de conteúdos de todas as mídias virtuais, deixando-as mais atualizadas e dinâmicas possíveis.

5.3.3.2 Processos

Segundo Chemello e Zschornack (2009), o conceito de processos pode ser definido como um conjunto de atividades e seus relacionamentos, critérios para indicar o início e o término do processo e informações sobre cada atividade, tais como participantes, dados e aplicativos associados. Processo pode ser definido como métodos, sistemas, maneira de agir ou conjunto de medidas tomadas para atingir algum objetivo. Para a CrossFiteria, o objetivo final alcançado através dos processos seria o angariamento e retenção de clientes.

Os processos a serem aplicados em um negócio que ofertará serviços, abrange além do serviço em si, mas também os processos envolvendo pessoas. Tal processo, na CrossFiteria, envolve desde o atendimento na recepção até à execução das aulas de CrossFit.

Sendo assim, são basicamente 2 processos que serão gerados na academia: de realização de matrícula e das aulas e atendimentos profissionais. Para explicitá-los de maneira mais clara, foram desenvolvidos *workflows* respectivos para cada processo. Chemello e Zschornack (2009) definem o conceito de *workflow* como a automação de um processo de negócio, total ou parcialmente, durante o qual, informações e tarefas são passadas entre os participantes do processo.

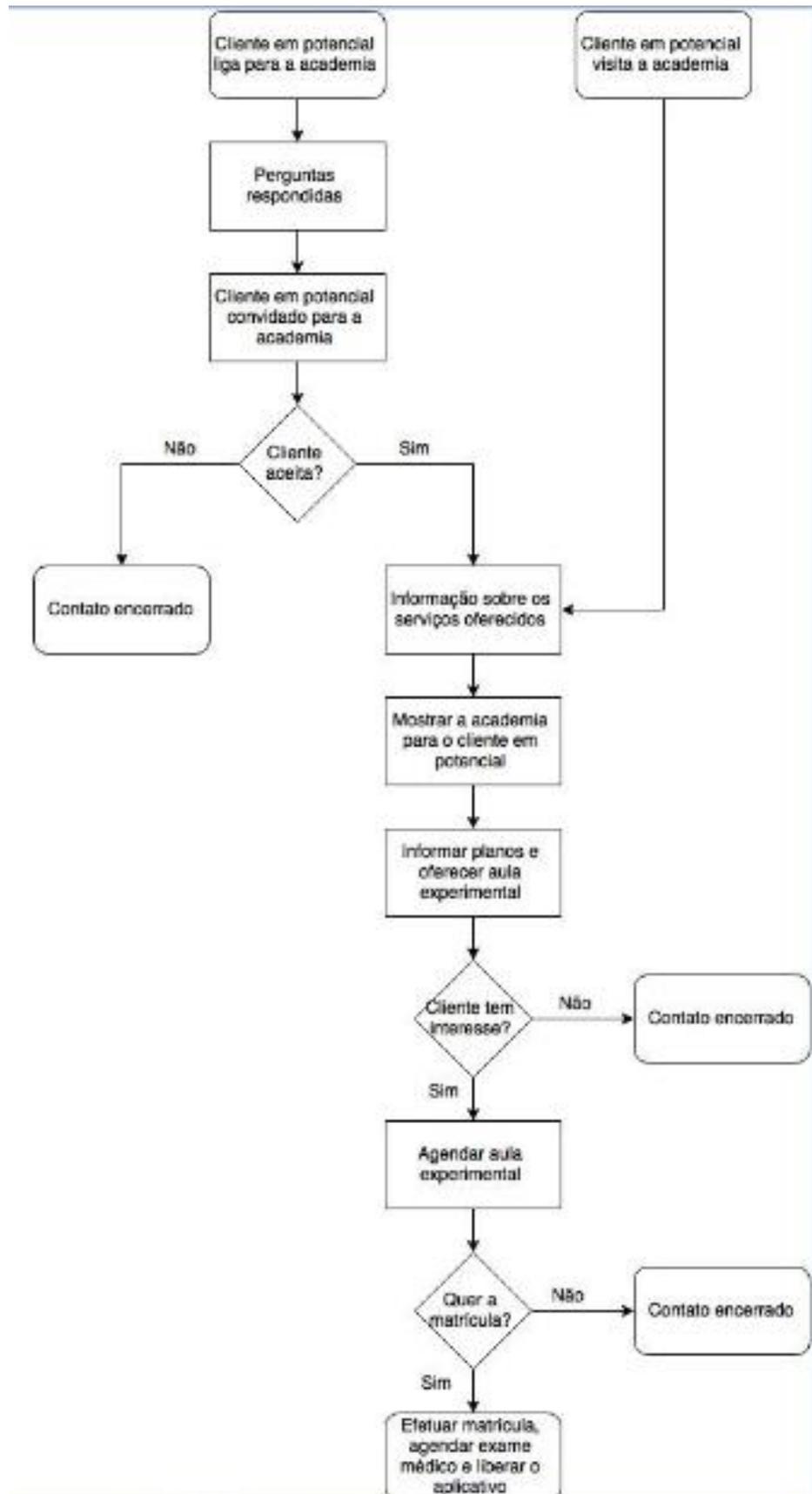


Figura 45: Workflow do Processo de Matrícula
Fonte: Pesquisa Aplicada, 2015.



Figura 46: Workflow do Processo de Aulas
Fonte: Pesquisa Aplicada, 2015.

5.3.3.4 Pessoas

Tratando-se de uma academia que preza essencialmente pela saúde e bem-estar do corpo humano, sua cultura organizacional está diretamente ligada a esses preceitos. Portanto, para uma boa adaptação do funcionário com seu ambiente de trabalho e também para a transmissão da imagem que a CrossFiteria pretende passar aos seus clientes, o mesmo deve ter adepto em seu estilo de vida a preocupação com a saúde e bem-estar. O cuidado que o colaborador deve manter com sua aparência deve ser constante. Para tanto, cabe ao mesmo asseio e atenção aos detalhes como higiene em geral e uma boa apresentação pessoal.

A uniformização auxiliará no processo de apresentação pessoal dos funcionários. O uniforme, além de auxiliar a apresentação da imagem da empresa através da apresentação pessoal, é algo que fornece identificação mais facilitada dos funcionários. Abrangendo mais do que o quesito estético, o uniforme fornecerá maior funcionalismo, segurança e conforto para o profissional que o utilizará, ressaltando principalmente os professores de educação física.

Para atingir os benefícios supracitados pela uniformização, a CrossFiteria ofertará uniformes aos seus funcionários. As cores seguirão o padrão da logomarca da academia, fortalecendo ainda mais a imagem da mesma.

6. Plano Operacional

A conceituação do desenvolvimento de um plano operacional em um plano de negócio destina-se essencialmente à maneira com que o negócio irá de fato funcionar. Segundo Dornelas (2002),

o plano operacional destina-se primordialmente ao empreendedor e à equipe para conduzirem o desenvolvimento, lançamento e crescimento inicial da empresa.

Para tanto são listadas a seguir premissas da operação e definições que servirão de base para a operação do negócio.

6.1 Programação de Aulas

Inicia-se a parte operacional pela decisão da programação da academia para se obter direcionamento das aulas aplicadas, horários de funcionamento, grade horária de profissionais e demais questões importantes ao funcionamento da CrossFiteria.

	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado
06:30	Treino	Treino	Treino	Treino	Treino	
07:30	Treino	Fundamental	Treino	Fundamental	Treino	
08:30	Fundamental	Treino	Fundamental	Treino	Fundamental	
09:30	Treino	Treino	Treino	Treino	Treino	Fundamental
10:20	Open Box	Treino				
12:00	Treino	Treino	Treino	Treino	Treino	Treino
12:50	Open Box					
16:30	Treino	Treino	Treino	Treino	Treino	
17:30	Treino	Fundamental	Treino	Fundamental	Treino	
18:30	Fundamental	Treino	Fundamental	Treino	Fundamental	
19:30	Treino	Treino	Treino	Treino	Treino	
20:30	Treino	Treino	Treino	Treino	Treino	

Quadro 6: Programação das Aulas
Fonte: Pesquisa Aplicada, 2015.

O horário das aulas foi desenvolvido com base nas respostas obtidas na pesquisa mercadológica, visando atender da melhor forma possível a demanda de prováveis clientes.

A academia funcionará durante a semana das 06:00 às 22:00, com as atividades se iniciando a partir das 06:30 e se estendendo até as 10:20, cada aula com a duração de 50 minutos. No período compreendido entre as 10:20 e meio-dia, e das 12:50h às 16:30h, a academia funcionará no sistema de Open Box, que consiste em disponibilizar o espaço das aulas para que os alunos pratiquem seus treinos sozinhos, uma boa alternativa para aqueles que nem sempre conseguem encaixar seus horários com os das aulas, e possam estar se exercitando da mesma forma. Ou aqueles que tem mais tempo e podem estender o período de aulas.

Após as 16:30, a CrossFiteria retorna à programação normal de aulas até as 21:20, quando se encerra a última atividade, e às 22 horas a academia termina todas as operações e fecha até o dia seguinte. Rotina essa que se seguirá durante a semana.

Já nos finais de semana, a academia abrirá apenas no sábado pela manhã com duas aulas, para atender a demanda dos possíveis clientes que gostam e tem o hábito de treinar também durante os finais de semana. Além disso, em determinados finais de semana serão feitas aulas no parque Barigui, para atender a demanda de aulas à céu aberto que foi identificada na pesquisa, e também promover o Crossift, e a CrossFiteria para o público de esportistas que frequenta o parque.

6.1.1 Treino Normal

Como citado anteriormente na introdução deste plano de negócio, o CrossFit é uma forma de exercício que traz muito benefícios. É uma das razões desses benefícios é o fato dos treinos e aulas de CrossFit serem muito diversificados, variando para a necessidade e objetivo de cada aluno e sendo diferente a cada aula, para poder trazer a maior quantidade possível de benefícios para os seus praticantes.

Porém, pode ser observado um padrão comum à todas as aulas de CrossFit, com a divisão da aula em três estágios diferentes, o *warm-up*, o *skill* e *workout*,

traduzidos para o português, o aquecimento, o treino de habilidade técnica e a prática em si, e estas três fases dão corpo ao que se chama de WOD (*work of the Day*), ou treino do dia. A duração média de um treino é de 50 à 60 minutos.

O *warm up* é a parte inicial do treino, onde o aluno irá se preparar para aula através de alongamentos e aquecimentos, para que se diminua ao máximo o risco de qualquer praticante sofrer alguma lesão enquanto faz alguma das outras duas partes do WOD. O aquecimento dura geralmente de 5 à 10 minutos e sempre é realizada no início do treinamento.

Abaixo estão dispostos alguns dos exercícios que podem ser usados nesta etapa de aquecimento:

- Corrida de 200 metros em alta velocidade/explosão em 5 vezes.
- 3 Séries de 7 repetições dos seguintes exercícios:
 - Agachamentos
 - Abdominal infra
 - Flexão de Braço Aberta

Após a fase inicial, o treino entra em sua parte intermediária, chamada em inglês de *skill*, onde é desenvolvida a técnica do atleta, habilidade essa que será extremamente necessária para a boa prática e aproveitamento do treino. Em tese, seria como se a cada aula, fossem reservados 15 minutos para o treinamento fundamental, como praticam os alunos que estão iniciando a prática do CrossFit.

- Burpee: A partir de uma posição em pé, queda em posição de flexão de braço e fazer uma flexão. Puxa as pernas para a frente. Retornar para a posição de pé com um pequeno salto.
- Salto na Caixa: A partir de uma posição de pé, saltar com os dois pés em cima de uma caixa/step e estender totalmente as pernas antes de voltar para o chão.
- Pular Corda: A variação mais comum em CrossFit é o “duplo em”, no qual a corda faz duas voltas por cada salto.
- Joelho-a-cotovelos: Pendurado em uma barra, a partir de uma posição estendida, levanta os joelhos até que eles façam contato com os cotovelos.

- Pull-up: A partir de uma posição de suspensão com os braços esticados, puxa para cima até que o queixo fique sobre a barra. As variações incluem: estrita, em que não é permitido balançar; Kipping, em que o impulso é usado para ajudar a completar o movimento; ponderada, em que um peso extra é pendurado; peito a barra, em que o ponto final do movimento é mais elevado e o tórax faz contato com a barra, e as pernas são usadas para ajudar a impelir para cima; assistida, na qual uma banda elástica permite que o movimento seja completado com menos do que o peso corporal total.
- Escalada na corda: Começando a partir do solo, sobe em uma corda e toca num ponto a uma altura designada. Variações incluem nenhum pé e L-sentar, em que os pés são mantidos acima do nível do quadril, durante a subida.

Após estes dois momentos prévios, a próxima etapa se compõe da prática em si, ou como é chamado, o *workout*. Esse consiste basicamente da combinação dos exercícios listados acima nas *skills* e todas as suas variações que podem ser de alguma forma executadas, sendo trocados a cada treino, sempre com a orientação do professor que com o seu conhecimento, advindo da certificação Level1, tem a condição de propor as melhores variações de treinos e movimentos para os alunos, visando sempre à melhora do condicionamento físico, porém respeitando os limites do corpo dos atletas, para que estes não venham a sofrer com lesões por excessos. O *workout* durará de 25 a 30 minutos, e deve ser sempre praticado com alta intensidade.

6.1.2 Treino Fundamental

A modalidade de treinos fundamentais se destinará à todos os novos alunos da academia que nunca tenham praticado CrossFit, para que esses durante suas primeiras semanas de aulas na academia possam se ambientar ao esporte e para que aprendam e se acostumem com todos os movimentos, e desta forma consigam

alcançar a melhor forma e maneira de executar os movimentos que compõe o exercício físico, e todas as suas futuras benesses.

O principal motivo para a adoção desta opção foi o grande número de pessoas encontrado na pesquisa de mercado que afirmaram nunca ter praticado CrossFit, ou sequer conhecem esta atividade física. E pensando nesta fatia de mercado que a CrossFiteria opta em oferecer esta modalidade de treinamento, possibilitando que todos possam iniciar o seu treinamento normal da melhor forma possível.

O treino em si será baseado em aulas específicas sobre os movimentos básicos do CrossFit, que são de fato, fundamentais para sua boa prática, e estão listados acima, quando se abordam as *skills* do CrossFit. A cada aula será ensinada uma habilidade específica, para que os alunos possam obter o melhor domínio possível sobre a técnica necessária para a prática do CrossFit.

6.2 Aplicativo

Um dos diferenciais da CrossFiteria será o uso de um aplicativo para facilitar o fluxo de informações entre a academia e os alunos. O *app* será programado nas plataformas IOS, Android e Windows Phone.

Seu funcionamento se dará da seguinte forma, o aluno, inicialmente, acessa o aplicativo através do clique no ícone localizado na página inicial do seu celular. Após isto, abrirá a seguinte tela:

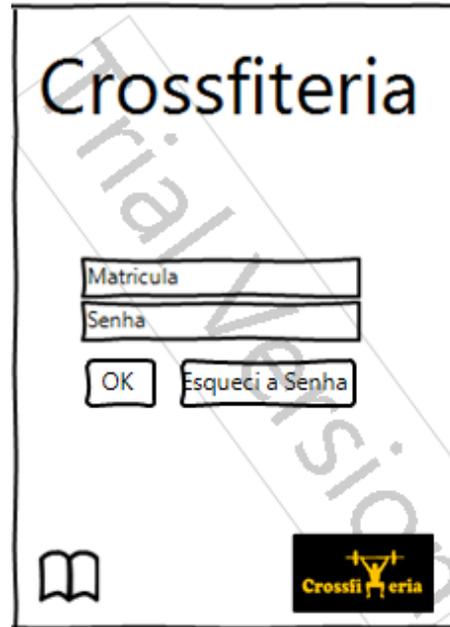


Figura 47: Interface Inicial do Aplicativo
Fonte: Autoria Própria, 2015.

Nesta tela o aluno colocará o seu número de matrícula e senha. Ambos criados e fornecidos pela secretaria no momento da contratação do serviço. Em seguida o aplicativo abrirá sua tela principal, exemplificada abaixo:

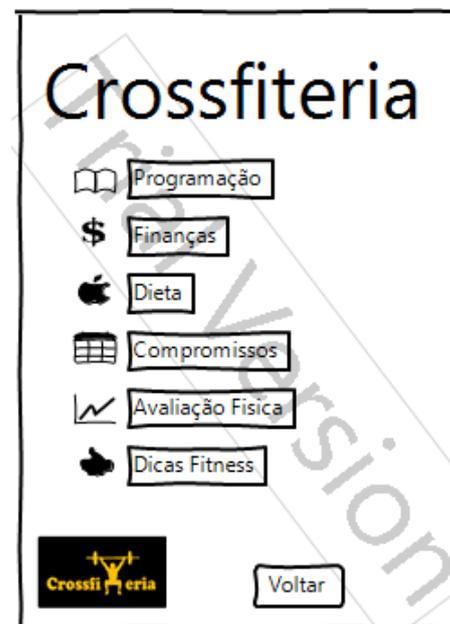


Figura 48: Menu Inicial do Aplicativo
Fonte: Autoria Própria, 2015.

Nesta tela o aluno poderá acessar diversas informações referentes à academia, todas atualizadas constantemente. Ao clicar em programação, abrirá a tela a seguir:



Figura 49: Menu de Programação do Aplicativo
Fonte: Autoria Própria, 2015.

Aqui o aluno pode procurar as aulas que acontecerão em dias específicos, bem como confirmar presença nas aulas da semana através de um duplo clique na aula.

Ao clicar em alguma das aulas disponíveis na grade horaria, abrirá o seguinte *template*:

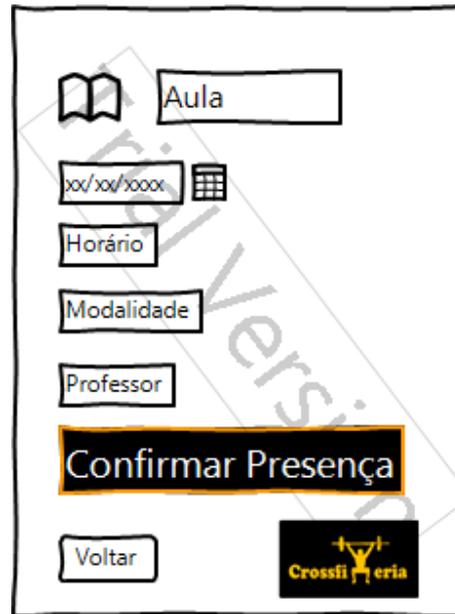


Figura 50: Menu de Aulas do Aplicativo
Fonte: Autoria Própria, 2015.

Neste ponto, o aluno poderá ter informações mais detalhadas sobre a aula escolhida, tal como a data, o horário, a modalidade, se será um treino normal ou fundamental como especificado na programação de aulas e qual o professor que estará conduzindo a atividade. Ao clicar em “confirmar presença” o aluno assume que está firmando o compromisso de comparecer à aula.

A partir deste ponto, na aba de programação a aula ficara destacada, e se clicar na mesma, haverá o botão de “cancelar presença”, como pode ser observado nas imagens abaixo:



Figura 51: Menu de Programação do Aplicativo
Fonte: Autoria Própria, 2015.



Figura 52: Menu de Aulas do Aplicativo
Fonte: Autoria Própria, 2015.

Outra funcionalidade nesta aba, é o item eventos, onde haverá um calendário com todas as aulas e eventos especiais realizados pela academia, tais como aulas no parque Barigui e em outros locais ao ar livre, e também eventos integrados com outras academias e instituições esportivas, como fica elucidado a seguir:

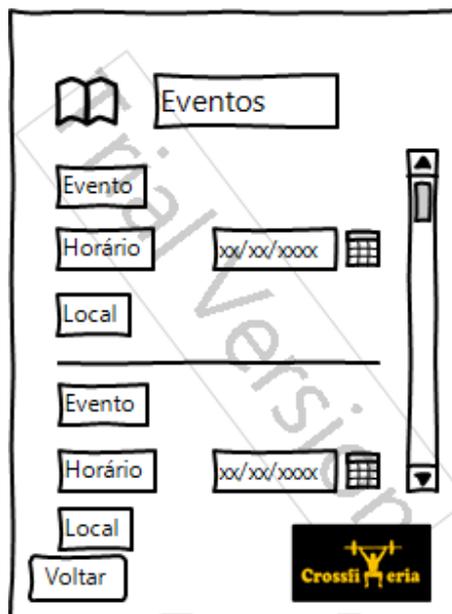


Figura 53: Menu de Eventos do Aplicativo
Fonte: Autoria Própria, 2015.

Se o aluno clicar no item “Finanças”, terá acesso às seguintes informações:



Figura 54: Menu Financeiro do App
Fonte: Autoria Própria, 2015.

Em sequência estão mostrados os templates de cada uma das opções do menu finanças:

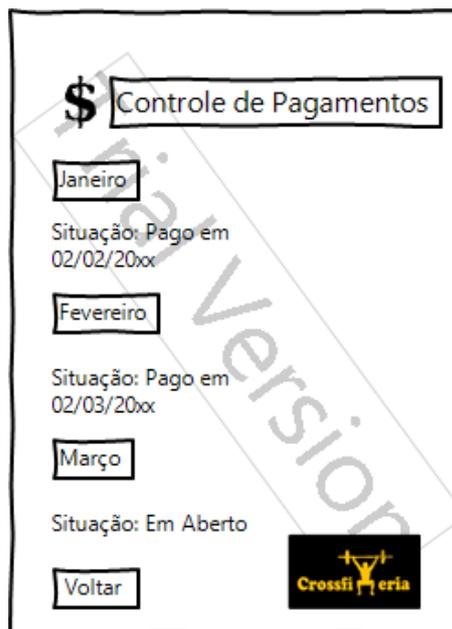


Figura 55: Menu de Controle de Pagamentos
Fonte: Autoria Própria, 2015.

Na tela de controle de pagamentos, o aluno pode consultar se já realizou os seus pagamentos.

Para os casos da matrícula nos planos *silver* e *gold*, será considerada a data de pagamento, a do dia em que se foi quitado os três ou seis meses de aulas, respectivamente.

Para o plano *light*, que possui pagamento mensal, o aplicativo mostrará a data de pagamento de cada mês.



Figura 56: Menu do Seu Plano no Aplicativo
Fonte: Autoria Própria, 2015.

O aplicativo também oferece a opção de consulta do seu plano, com todos os benefícios que o mesmo oferece, além de permitir a consulta rápida e fácil em qualquer lugar, dos benefícios dos demais planos.

Já se o usuário tiver contratado os serviços de nutricionista oferecido na academia, poderá consultar sua dieta dentro do aplicativo, como está elucidado no *template* a seguir:

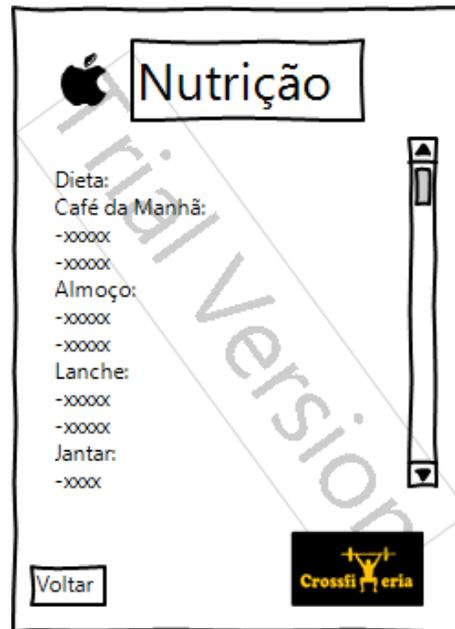


Figura 57: Menu de Nutrição do Aplicativo
Fonte: Autoria Própria, 2015.

O próximo item da página principal é o de compromissos. Nesta aba, estarão discriminadas as datas das próximas consultas, tanto com o nutricionista como com o fisioterapeuta.

Neste momento, ficará claro para o profissional a grande valia de ter o serviço da academia aliado à sua atividade, uma vez que a própria secretaria da CrossFiteria será responsável por atualizar os compromissos dos clientes destes serviços, auxiliando e tornando o trabalho dos executantes muito mais fácil.

No *template* do aplicativo podem ser observadas as datas de cada uma das consultas, caso as mesmas tenham sido contratadas.



Figura 58: Menu de Compromissos do Aplicativo
Fonte: Autoria Própria, 2015.

Já a funcionalidade de avaliação física listaria os resultados obtidos na última consulta, e também permitirá a marcação de mais uma avaliação, conforme o *template*:



Figura 59: Menu de Avaliação Física do Aplicativo
Fonte: Autoria Própria, 2015.

Se o usuário clicar nos resultados, poderá ter acesso aos dados e informações colhidas na sua última avaliação para poder consultar de forma mais rápida e prática, como fica claro na imagem abaixo:



Figura 60: Menu de Resultados do Aplicativo
Fonte: Autoria Própria, 2015.

Nesta funcionalidade também será possível agendar novas avaliações, onde o aluno da academia irá clicar na data e horário mais convenientes dentro das suas possibilidades, através da tela mostrada a seguir:



Figura 61: Menu de Agendamento de Avaliação do Aplicativo
Fonte: Autoria Própria, 2015.

Concluindo, esses *templates* iniciais direcionariam o método de funcionamento do aplicativo, considerando um investimento futuro na melhora do *design* do mesmo.

6.3 Serviços Agregados

Além de contar com as aulas de CrossFit, a CrossFiteria também terá outros serviços que funcionarão como diferenciais no momento de escolha do cliente.

Após a investigação do mercado e pesquisa mercadológica constatou-se a oportunidade de agregar serviços de saúde junto a academia, tais como nutricionista e fisioterapeuta.

Estes profissionais não seriam contratados de fato pela academia, mas sim teriam o direito de usar os espaços do empreendimento para realizarem consultas com os alunos, mediante o pagamento de um aluguel fixo mensal, e uma porcentagem por cada atendimento realizado.

6.3.1 Fisioterapia

Durante a realização das pesquisas notou-se a preocupação por parte dos alunos com a alta intensidade e exigência dos exercícios do CrossFit, portanto a optou-se por disponibilizar a fisioterapia junto da academia de CrossFit.

O profissional para as demandas da CrossFiteria deve ter experiência prévia com pacientes lesionados devidos à estresses oriundos de atividades físicas, principalmente aquelas com altas frequências, intensidade e repetição.

Outro ponto chave que foi observado durante a idealização da oferta deste serviço é o acompanhamento de todas as partes que envolvem o corpo dos praticantes, para que esses não se tornem vulneráveis ao CrossFit e não venham a desenvolver qualquer tipo de lesão, sendo essa aguda ou crônica.

Conforme explicado acima, o profissional executante não seria contratado pela academia, e sim irá alugar o espaço para efetuar a realização do seu serviço. O

espaço concerne toda a estrutura oferecida pela CrossFiteria para o profissional, como exemplo, a sala em si, a estrutura de lavatórios, toda a parte de limpeza, além de contar com os serviços da secretaria da academia para auxílio com agenda e horários. Outro ponto que cabe ser salientado é que a academia permite que o fisioterapeuta leve equipamentos próprios e que venham a auxiliar os atendimentos garantindo satisfação por parte dos pacientes.

Para o fisioterapeuta, seria cobrado um aluguel de R\$ 250,00 por mês, explicado mais detalhadamente no plano financeiro do presente trabalho, mais uma taxa de 30 % sobre cada consulta, onde a decisão de escolha do preço ficará a cargo do profissional, respeitando os valores padrão e usuais para cada classe de serviço e dificuldade a ser executada.

6.3.2 Nutricionista

A dieta é um dos pilares básicos para a prática do CrossFit, como afirma o *CrossFit Level1 training guide*, para se atingir o condicionamento físico deve se ter o máximo cuidado com aquilo que é ingerido, para que os resultados oriundos da prática física não se tornem obsoletos devido à hábitos alimentares ruins.

Desta maneira, torna se mandatório que o nutricionista que atenda os alunos de CrossFit tenha uma vasta experiência não apenas em nutrição esportiva, mas também em modelos de dietas de baixo índice glicêmico, que é uma das especificações e restrição feita pelos idealizadores e estudiosos do CrossFit, informação essa também encontrada no *Level1 Training Guide*.

A estrutura oferecida ao profissional nutricionista é bastante semelhante à aquela ofertada ao fisioterapeuta, com uma única exceção, a de que ficará disponibilizado ao nutricionista um computador, onde o mesmo poderá montar as dietas dos pacientes da CrossFiteria, bem como se utilizar de *softwares* especializados que venham a auxiliar no melhor atendimento possível aos clientes da CrossFiteria, como por exemplo o *Avanutri*, que permite tornar a avaliação nutricional muito mais rápida e eficaz.

E o sistema de arrendamento segue o mesmo padrão aplicado para o serviço de fisioterapia, sendo cobrado um aluguel de R\$ 250,00 e mais 35 % do valor

cobrado por consulta, que será definido de acordo com a demanda de cada paciente.

6.4 Descrição dos Equipamentos

Por se tratar de uma academia de CrossFit, a CrossFiteria possui equipamentos que diferem daqueles presentes em academias convencionais, como por exemplo as máquinas de exercícios, já que sua filosofia e essência está pautada em exercícios livres e que simulem movimentos praticados convencionalmente pelo corpo, só que em intensidade maior, como afirma o guia LEVEL1 de CrossFit. Abaixo estão descritos todos os equipamentos que compõe a estrutura da CrossFiteria.

6.4.1 Argolas Olímpicas

Originalmente, as argolas olímpicas são um equipamento que pode ser classificado como pertencente à ginástica olímpica, onde os competidores executam uma série de movimentos e possuem pontuações atribuídas em relação à isto.

Dentro do escopo do CrossFit, as argolas são utilizadas para a prática de diversos exercícios, porém o principal é a subida na argola (*muscle-ups*), que é realizado através do movimento de uma posição abaixo das argolas para uma posição apoiada de braços esticados acima da argola.



Figura 62: Atleta Utilizando Argolas Olímpicas

Fonte: <http://ultrawod.com.br/image/cache/data/produtos/argolas-900x900.jpg>

Na imagem acima, pode se observar um par de argolas olímpicas, e uma praticante executando o movimento de *muscle-ups*. A CrossFiteria contará com 6 pares de Argolas Olímpicas, fornecidas pela marca Rogue.

6.4.2 Glute Ham Developer (GHD)

O GHD, como é conhecido o desenvolvedor de músculos glúteo-isquiotibiais é um aparelho não mecanizado utilizado para a prática de exercícios de abdominais.

Segundo o *Level1 CrossFit Guide*, a principal publicação do gênero no mundo afirma que o principal exercício que pode ser praticado neste equipamento é a própria flexão abdominal no GHD, onde o aluno em posição horizontal em

movimento de hiperextensão, e após isso o aluno leva o tronco em direção aos pés, como fica mostrado na sequência de imagens a seguir:



Figura 63: Atleta executando Flexão Abdominal no GHD

Fonte: http://library.CrossFit.com/free/pdf/Level1_Training_Guide_Portuguese.pdf



Figura 64: Atleta executando Flexão Abdominal no GHD

Fonte: http://library.CrossFit.com/free/pdf/Level1_Training_Guide_Portuguese.pdf

A CrossFiteria contará com 1 GHD para execução de seus exercícios, e da mesma forma que as argolas o GHD será fornecido pela Rogue Fitness.

6.4.3. Squat Cage

O *squat Cage*, ou suporte para agachamentos é, assim como os outros já citados, um aparelho não-mecanizado, que permite o aluno executar diversas formas e modelos de exercícios de agachamento livre, através do uso de barras com pesos em argolas, como fica ilustrado abaixo:



Figura 65: Squat Cage

Fonte:

http://cdn.roguefitness.com/media/catalog/product/cache/1/image/9df78eab33525d08d6e5fb8d27136e95/r/4/r4-2_1.jpg

A CrossFiteria contará com um *Squat Cage* para as aulas, e também será da marca Rogue Fitness.

6.4.4. Sled

O *Sled*, ou trenó como é chamado em português é um aparelho utilizado em exercícios em que o aluno pode tanto empurrar, como puxar ou arrastar o trenó. O treinamento com trenó pode ter peso extra adicionado, para permitir treinos de enduro, ou resistência aeróbica.

O *sled* será fornecido também pela rogue, e a CrossFiteria contará com uma unidade para o uso de seus alunos.



Figura 66: Sled

Fonte:

<http://cdn.roguefitness.com/media/catalog/product/cache/1/image/9df78eab33525d08d6e5fb8d27136e95/s//sled-extra-1.jpg>

6.4.5. Cordas

O CrossFit é uma atividade que se faz valer de diversos recursos das cordas, fazendo com que estas possam ser utilizadas de diversas formas como, por exemplo, a subida na corda, ou *rope climb*, que entra na divisão de exercícios de ginástica, o exercício aeróbico de pular corda e o treino de peso que é o com corda naval.

A estrutura de equipamentos da CrossFiteria contará com quatro cordas navais, sendo duas penduradas no teto da academia para a pratica do rope climb e um par preso na parede para a prática do treino com corda naval. Além de contar também com 4 cordas pequenas para que os alunos possam pular corda.

Abaixo seguem ilustrações de como estão dispostos os diferentes tipos de cordas:

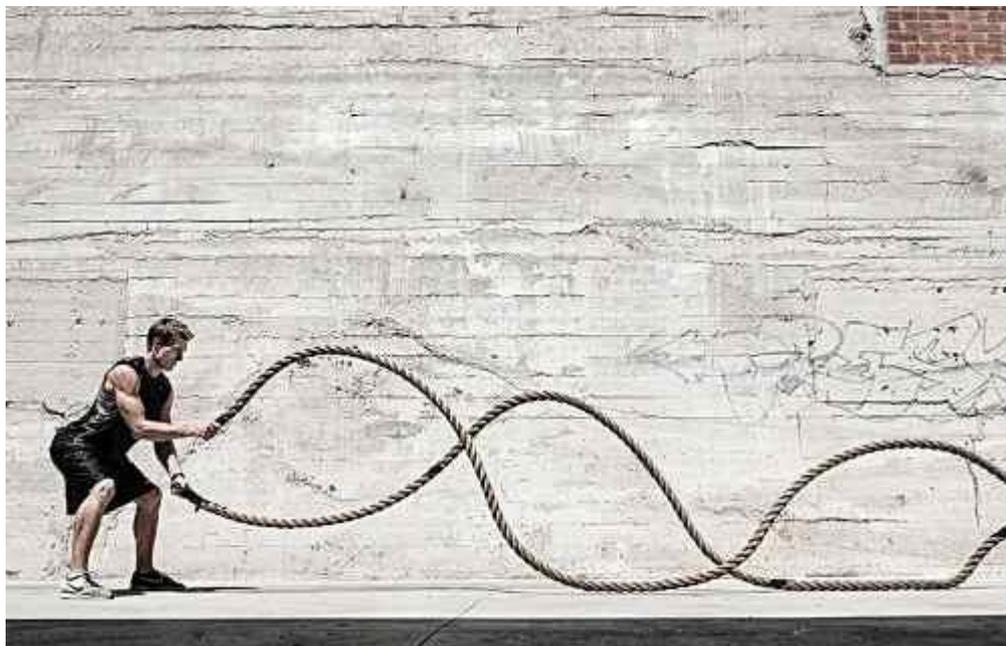


Figura 67: Atleta praticando o Treino de Corda Naval

Fonte:http://mlb-s1-p.mlstatic.com/corda-naval-sisal-treinamento-funcional-5m-48mm-dvd-gratis-15494-MLB20103206450_052014-O.jpg



Figura 68: Atleta praticando a Subida de Corda
Fonte: <http://CrossFitrevenge.com/wp-content/uploads/2014/09/6a0168ec1b84fa970c019103d9eb7f970c.jpg>

Atleta de CrossFit executando o chamado “*Rope Climb*”, ou subida de corda, o qual o aluno escala a corda sem nenhum auxílio, apenas com a alavanca do próprio corpo.

Já as cordas pequenas serão usadas para a prática do exercício de pulo com corda, exercício que segundo a Level 1 é um dos que mais possui capacidade de desenvolver a resistência aeróbica dos alunos.

Abaixo, temos o exemplo de um atleta pulando corda:



Figura 69: Atleta pulando Corda

Fonte: https://mlb-s1-p.mlstatic.com/19383-MLB20169745816_092014-C.jpg

6.4.6. Pull up Bars

As *Pull up Bars*, ou simplesmente como são conhecidas no Brasil, as barras estarão dispostas pela academia para que os alunos possam praticar todo o tipo de exercício que envolva o *Pull-up*, exercício que é composto do início com os braços esticados e termina com a subida e alavanca do corpo até uma posição superior, podendo trabalhar tanto o grupo muscular do peitoral, como também das costas e dorso, segundo publicações do CrossFit Journal.

A CrossFiteria contará com 20 barras espalhadas em seu espaço operacional, e todas estas serão adquiridas pelo fornecedor Netshoes.



Figura 70: Atletas praticando Pull-up

Fonte: https://c1.staticflickr.com/3/2729/5845583955_8964198824.jpg

A imagem acima ilustra a forma como as barras estarão dispostas fisicamente na CrossFiteria, além de também ilustrar alunos praticando o exercício de *Pull-up*.

6.4.7. Monkey Bar

A *Monkey Bar* pode ser utilizada em treinamentos de resistência aeróbica, onde o praticante se desloca pela barra suspenso pelos braços e sem utilizar qualquer tipo de apoio do chão.



Figura 71: Monkey Bar

Fonte: <http://www.rogueaustralia.com.au/x-43m-multi-grip-crossmember-au>.

6.4.8 Barra Olímpica

A CrossFiteria também contará com 25 barras olímpicas em seu inventário de equipamentos para a prática do CrossFit, podendo ser utilizada em diversos tipos de exercícios, desde agachamentos de todas as naturezas como também supinos e outros exercícios de força.



Figura 72: Barra Olímpica

Fonte: <http://www.fitnessdigital.pt/barra-olimpica-o-live-183cm/p/10004753/>

6.4.9. Abmats

Outro aparelho não mecanizado e que também estará presente na estrutura esportiva da academia são os *abmats*, que auxiliam a realização de exercícios abdominais, amplificando a ação, bem como os resultados alcançados.

Ao todo, estarão em numero total de 25 unidades disponíveis para uso.



Figura 73: Abmats

Fonte: <http://www.roguefitness.com/bodyweight-gymnastics/weight-vests/abmats>

6.4.10 Kettelbells

As *Kettelbells*, ou simplesmente chamados de “peso tipo sino” nas academias brasileiras possui diversas utilidades dentro de uma escola de Crossfit. Pode ser utilizada livremente por alunos na execução de diversas modalidades de exercícios, sendo tanto aeróbicos, de ginástica ou de força-peso.

A Crossfiteria contará com 45 *Kettelbells*, distribuídas entre os diversos pesos, para que se possa ser atendida a demanda de todos os tipos de força, tamanho e nível desportivo de seus atletas.



Figura 74: Kettelbells

Fonte: <http://www.sevenboys.com.br/blog/index.php/os-beneficios-do-treino-com-kettlebell/>

6.4.11. Medicine Ball

As *medicine balls*, distribuídas em diversos pesos e tamanhos, as 20 bolas que irão compor o estoque da academia, serão usadas na Crossfiteria para que seus alunos possam realizar exercícios de *throw and catch*, da tradução livre, pegar e arremessar, se fazendo valer de seu peso para realizar atividades propostas pelos treinadores.



Figura 75: Medicine Ball

Fonte: <http://escolarbrasil.com.br/produto/MEDICINE-BALL.html>

6.4.12 Box Jumps

Box Jump pode ser resumido como uma caixa apoiada no chão, que permite os atletas de Crossfit treinarem seus pulos, em combinação com exercícios de agachamento (*squats*).

A academia contará em sua estrutura com 16 *box jumps*.



Figura 76: Aluno praticando o Box Jump

Fonte: <http://www.muscleandfitness.com/workouts/legs-exercises/box-jumps>

6.5 Layout

O *layout* da academia foi pensado para otimizar todos os espaços disponíveis dentro da estrutura física.

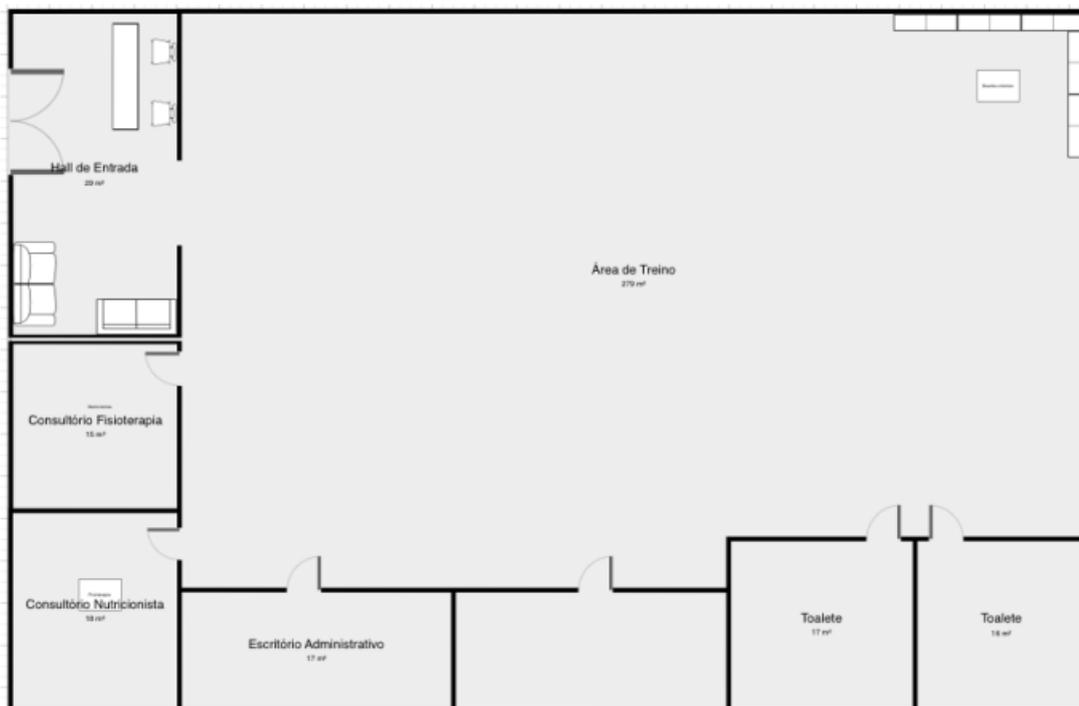


Figura 77: Layout da CrossFiteria
 Fonte: Autoria Própria, 2015

O aluno após cruzar o portão de estacionamento, irá atravessar a área de estacionamento se deparará com a entrada do galpão de treinos da Crossfiteria, no canto esquerdo, se for da perspectiva daquele que está entrando na academia. Logo ao adentrar ao recinto, o atleta terá acesso à recepção, onde terá acesso à secretaria, podendo consultar suas informações referentes à tudo aquilo que é oferecido na academia. Também na recepção o aluno poderá sentar nos sofás que estarão disponíveis e aguardar.

No momento em que o cliente transpuser a recepção, estará dentro da academia de fato, se o mesmo seguir a frente, estará na chamada área de treino, local onde estarão todos os equipamentos já citados no item anterior, dispostos de forma à permitir o melhor fluxo de atividades, prezando sempre pela segurança de todos os alunos e o seu máximo rendimento na prática esportiva como um todo.

Se virar a direita ao sair do hall de entrada, o aluno da Crossfiteria terá acesso aos consultórios, o primeiro é o da fisioterapeuta, e o segundo, localizado no canto do prédio, da nutricionista. Chegando neste canto e seguindo margeando as salas, haverá os escritórios administrativos, local onde se localizarão os administradores da academia, e uma copa/cozinha para descanso de todos os funcionários.

Já na borda inferior direita se localizarão os vestiários da academia, tendo acesso fácil pela área de treino, uma vez que a mesma se localizará no centro da academia.

6.6 Previsão de Demanda

Outro ponto importante no quesito operacional da Crossfiteria é a previsão de demanda. Para a base de dados e valores, se utilizou das pesquisas mercadológicas realizadas ao longo da composição deste plano de negócio.

A demanda se baseou na quantidade de alunos interessados que foi entrevistada, bem como daqueles que demonstraram o interesse em realizar consultas com a fisioterapeuta e nutricionista na academia.

Abaixo, segue a previsão do número de alunos nos 5 primeiros anos da Crossfiteria. Para tal resultado foi utilizada uma taxa de ocupação variável entre 65% e 80%, refletindo a sazonalidade da demanda ao longo do ano.

Previsão de Demanda de Mensalidades (Alunos)													
Ano	Plano Gold				Plano Silver				Plano Light				Aulas Avulsas
	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual	Avulsas
1	117	92	69	48	351	280	234	187	420	187	187	117	45
2	119	93	69	48	352	280	233	187	423	187	187	119	48
3	119	94	71	48	354	282	234	187	427	187	187	119	48
4	112	88	66	47	336	270	227	178	405	178	178	112	49
5	114	91	68	46	342	274	229	183	411	183	183	114	46

Quadro 7: Previsão de Alunos
Fonte: Autoria Própria, 2015.

Também foi prevista, a demanda pelo atendimento de nutricionista e fisioterapeuta, que está explicitada na figura anexa.

Previsão de Demanda de Serviços		
Ano	Fisioterapia	Nutricionista
1	1683	3340
2	1727	3450
3	1687	3313
4	1656	3373
5	1670	3371

Quadro 8: Previsão de Demanda de Serviços de Nutrição e Fisioterapia
Fonte: Autoria Própria, 2015.

6.7 Capacidade de Produção

Por não se tratar de uma empresa com produção de bens, a capacidade de produção da CrossFiteria está baseada no cálculo da quantidade de alunos em cada aula multiplicado pela quantidade das mesmas.

Para se descobrir a quantidade máxima de alunos por cada aula, foi utilizado o Estudo Ergonômico para Dimensionamento de uma Academia de Musculação e Ginástica (KMITA *et al.*, 20??), do laboratório de otimização de produtos e processos do programa de pós-graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Através de cálculos técnicos, os pesquisadores concluíram que um adulto do sexo masculino com a altura da média brasileira (1,72m) tem 232,4 cm de altura com os braços estendidos e 172,7 cm com os braços abertos lateralmente. Com estes valores o estudo chegou a conclusão que o espaço de área individual para cada aluno é de 4,01 m², isto para academias de musculação.

Como o CrossFit é uma atividade muito mais dinâmica e a qual os exercícios exigem um espaço maior para sua realização plena e correta, foi estimado o valor de 8,25 m² por aluno, para que todos possam realizar suas atividades demandadas atendendo os padrões de segurança.

Com base no estudo, e nas dimensões da área útil da academia, que segundo o projeto é de 130 m², chega se no seguinte cálculo da quantidade máxima de alunos para cada aula oferecida:

$$\text{Qtde. Alunos} = \text{Área Útil} / \text{Área Individual}$$

$$\text{Qtde. Alunos} = 130/8,25$$

$$\text{Qtde. Alunos} = 15,75$$

Arredondando os valores obtidos, temos o número de 15 alunos por aula como limite para cada aula. Para o cálculo de capacidade produtiva, será usado um modelo adaptado daquele usado em linhas de produção, com seguinte fórmula:

$$\text{Capacidade Produtiva} = \text{qtde. alunos por aula} \times \text{aulas por semana}$$

$$\text{Capacidade Produtiva} = 15 \times 53$$

$$\text{Capacidade Produtiva} = 795 \text{ alunos por semana}$$

Após os cálculos, tem-se que a capacidade produtiva da CrossFiteria é de 795 alunos, considerando que a média de frequência de cada aluno é de 3 dias na semana, a academia conta com uma capacidade real de 265 alunos.

7. Plano de Pessoas

Segundo Chiavento (2010), a competência básica que uma empresa possui são os seus recursos humanos. É através da sinergia de esforços de pessoas que trabalham em conjunto que a organização atinge seus objetivos, tornando aqueles que são ativadores de recursos organizacionais seus parceiros. Logo, segundo Chiavenato (2010), a importância do planejamento do planejamento organizacional de pessoas: incentivar seus talentos e seus contextos para um desempenho mais eficaz.

7.1 Organograma

O organograma é uma ferramenta utilizada para definir e elucidar de forma gráfica, a estrutura hierárquica dentro das organizações, ou segundo Chiavenato (2007) pode ser definido como o gráfico que representa a estrutura formal da empresa, como cita.

O organograma funciona de forma verticalizada, com as funções mais importantes acima, e conforme surge a especificidade de cada uma das tarefas, estas são alocadas nos campos inferiores.

Para explicitar de maneira ilustrativa, segue a estrutura organizacional de pessoas da Cossfiteria:



Figura 78: Organograma CrossFiteria
Fonte: Autoria Própria, 2015.

A função do gerente, localizada no topo do organograma, está diretamente relacionada com tarefas ligadas ao planejamento e controle de atividades, abrangendo desde o âmbito estratégico até o âmbito operacional.

Abaixo da função gerencial estão alocadas as funções mais operacionais da academia, sendo estas: serviços gerais, secretária, professores. A CrossFiteria contará também com dois estagiários, um subordinado à secretaria, e outro aos professores de CrossFit, ambos auxiliarão nos processos e poderão ter contato com a operação da academia, além de contribuir com novas ideias e conceitos que estejam sendo estudados na universidade.

O horário de funcionamento da academia (das 06:00h a.m. às 22:00h p.m. de segunda à sexta – feria e das 9:30h às 12:30h nos sábados - o qual foi explicado de maneira detalhada na seção do Plano Operacional deste plano de negócio), além de seus horários que demonstraram maior movimento (18:00 às 22:00, segundo entrevista realizada com clientes em potenciais) foi usado como base para estruturar o quadro funcional da academia.

Para o desenvolvimento do quadro funcional da academia e, respectivamente, os horários de trabalho dos funcionários e seus devidos intervalos inter e intra-jornada, foi utilizada as leis que constam na Consolidação das Leis de Trabalho (CLT). Logo, para suprir as necessidades legais e operacionais da academia, a disposição de funcionários de acordo com os horários estabelece-se da seguinte maneira:

QUADRO DE FUNCIONÁRIOS E ESTAGIÁRIOS		
06:00 às 12:00	12:00 às 18:00	18:00 às 22:00
1 professor de Educação Física	1 professor de Educação Física	1 professor de Educação Física
Xx	xx	1 estagiário de Ed. Física
1 secretária	1 secretária	1 secretária
Xx	1 estagiário administrativo	xx
1 funcionário de serviços gerais	1 funcionário de serviços gerais	1 funcionário de serviços gerais

Quadro 9: Quadro de Funcionários
Fonte: Autoria Própria, 2015.

Desta maneira, cumpre-se as 6 horas de trabalho diárias permitidas a cada funcionário além dos 15 minutos de intervalo intra-jornada exigidos pela CLT. Supre-se também, com o estagiário no período da noite, uma maior demanda que o horário sugere, de acordo com a entrevista realizada.

7.1.1 Descrição dos Cargos

Para a realização das descrições dos cargos necessários à academia, foi efetuado um formato de documento para identificação e formalização dos deveres, responsabilidade e qualificações necessários a cada cargo; e para seu devido preenchimento foi usado como base o site de Classificação Brasileira de Ocupações (CBO).

7.1.1.1 Professor de Educação Física

Descrição do cargo	Data de emissão: -
	Data de revisão: -
PROFESSOR DE EDUCAÇÃO FÍSICA	
Diretoria: Gerente Operacional	Departamento: Operacional
Cargo: Profissional de Educação Física	Código do cargo: 2241 (CBO)
Reporte para: Gerentes	

Descrição do cargo (CBO): Desenvolvem atividades físicas; ensinam técnicas desportivas; realizam treinamentos especializados com atletas de diferentes esportes; instruem-lhes acerca dos princípios e regras inerentes a cada um deles; avaliam e supervisionam o preparo físico dos atletas; acompanham e supervisionam as práticas desportivas; elaboram informes técnicos e científicos na área de atividades físicas e do desporto.
Relações: Alunos, estagiários, secretárias, funcionários de serviços gerais e gerentes.
Qualificações: Bacharel em Educação Física; formação <i>Level one CrossFit course</i> (curso específico para a prática de CrossFit) e registro no Conselho Regional de Ed. Física.
Responsabilidades: aplicar as aulas de CrossFit, de maneira proativa e animada para supervisionar a correta execução e aprendizagem pelos alunos.
Salário: R\$1.700,00

Quadro 10: Quadro de Descrição do Cargo de Professor de Educação Física
Fonte: Autoria Própria, 2015.

7.1.1.2 Estagiário de Educação Física

O estagiário, de acordo com a CLT, não é considerado funcionário pois não possui carteira assinada e seus objetivos dentro da organização são essencialmente de aprendizagem. Logo, o *template* para descrição de suas atividades é o plano de estágio realizado no momento de assinatura do contrato de estágio.

Plano de estágio	Data de início: -
	Data de término: -
ESTAGIÁRIO DE EDUCAÇÃO FÍSICA	
Supervisor: profissional de educação física	Departamento: Operacional
Horário do estágio: 18:00 às 22:00	Horas semanais: 30 horas
Requisitos: estar cursando a partir do 3º período em bacharelado em Educação Física, ter conhecimentos básicos sobre informática.	
Atividades a serem desenvolvidas pelo estagiário:	
Auxiliar na elaboração de aulas	
Auxiliar o professor regente da aula ao passar as atividades a serem desenvolvidas	
Conjuntamente com o professor observar a correta execução dos exercícios pelos alunos	
Auxiliar na inserção de dados referentes ao aplicativo	
Bolsa: R\$600,00	

Quadro 11: Quadro de Descrição do Cargo de Estagiário de Educação Física
Fonte: Autoria Própria, 2015.

7.1.1.3 Profissionais da Secretaria

Descrição do cargo	Data de emissão: -
	Data de revisão: -
SECRETÁRIA/RECEPCIONISTA	
Diretoria: Gerente Recursos Humanos	Departamento: Administrativo
Cargo: Recepcionistas, em geral	Código do cargo: 4221 - 05 (CBO)
Reporte para: Gerentes	
<p>Descrição do cargo(CBO): Recepcionam e prestam serviços de apoio a clientes, pacientes, hóspedes, visitantes e passageiros; prestam atendimento telefônico e fornecem informações em escritórios, consultórios, hotéis, hospitais, bancos, aeroportos e outros estabelecimentos; marcam entrevistas ou consultas e recebem clientes ou visitantes; averiguam suas necessidades e dirigem ao lugar ou a pessoa procurados; agendam serviços, reservam (hotéis e passagens) e indicam acomodações em hotéis e estabelecimentos similares; observam normas internas de segurança, conferindo documentos e idoneidade dos clientes e notificando seguranças sobre presenças estranhas; fecham contas e estadas de clientes. Organizam informações e planejam o trabalho do cotidiano.</p>	
Relações: Alunos, estagiários, funcionários de serviços gerais, gerentes e professores.	
Qualificações: Curso de secretariado (preferencialmente), informática e principalmente pacote Office.	
Salário: R\$1.150,00	

Quadro 12: Quadro de Descrição de Profissionais da Secretaria
Fonte: Autoria Própria, 2015.

7.1.1.4 Estagiários Administrativos

Como mencionado no item dos estagiários de educação física, as descrições das atividades dos estagiários serão explicitadas através do plano de estágio. No caso do estagiário administrativo, os cursos os quais o mesmo deve estar realizando é de Administração ou Ciências Contábeis.

Plano de estágio	Data de início: -
	Data de término: -
ESTAGIÁRIO ADMINISTRATIVO	
Supervisor: gerente financeiro	Departamento: Financeiro
Horário do estágio: 12:00 às 18:00	Horas semanais: 30 horas
Requisitos: estar cursando a partir do 3º período de Administração ou Ciências Contábeis, ter conhecimento em pacote Office.	
Atividades a serem desenvolvidas pelo estagiário:	
Auxiliar no controle de contas a pagar e receber	
Preenchimento de planilhas de controle em geral	
Organização de documentos	

Elaboração de relatórios com informações gerenciais
Bolsa: R\$600,00

Quadro 13: Quadro de Descrição do Cargo de Estagiário Administrativo
Fonte: Autoria Própria, 2015.

7.1.1.5 Auxiliar de Limpeza

Descrição do cargo	Data de emissão: -
	Data de revisão: -
AUXILIAR DE LIMPEZA	
Diretoria: Gerente Recursos Humanos/ Operacional	Departamento: Administrativo e operacional
Cargo: faxineiro	Código do cargo: 5143- 20 (CBO)
Reporte para: Gerentes	
Descrição do cargo (CBO): Executam serviços de manutenção elétrica, mecânica, hidráulica, carpintaria e alvenaria, substituindo, trocando, limpando, reparando e instalando peças, componentes e equipamentos. Conservam vidros e fachadas, limpam recintos e acessórios e tratam de piscinas. Trabalham seguindo normas de segurança, higiene, qualidade e proteção ao meio ambiente.	
Relações: Alunos, estagiários, gerentes e professores.	
Qualificações: -	
Responsabilidades: limpeza dos vestiários da academia, higienização de materiais e limpeza do espaço externo	
Salário: R\$788,00	

Quadro 14: Quadro de Descrição do Cargo de Auxiliar de Limpeza
Fonte: Autoria Própria, 2015.

7.1.1.6 Gerentes

Descrição do cargo	Data de emissão: -
	Data de revisão: -
GERENTE	
Diretoria: -	Departamento: Administrativo e operacional
Cargo: Gerente Administrativo	Código do cargo: 1421
Reporte para: -	
Descrição do cargo (CBO): Exercem a gerência dos serviços administrativos, das operações financeiras e dos riscos em empresas industriais, comerciais, agrícolas, públicas, de educação e de serviços, incluindo-se as do setor bancário. Gerenciam recursos humanos, administram recursos materiais e serviços terceirizados de sua área de competência. Planejam, dirigem e controlam os recursos e as atividades de uma organização, com o objetivo de minimizar o impacto financeiro da materialização dos riscos.	

Relações: Alunos, estagiários e professores.
Qualificações: Graduado em Administração, experiência anterior.
Responsabilidades: Funcionamento da academia em geral.
Salário: R\$4000,00

Quadro 15: Quadro de Descrição do Cargo de Gerente
Fonte: Autoria Própria, 2015.

7.1.1.7 Profissionais dos Serviços Agregados

Como os profissionais de nutrição e fisioterapia serão profissionais independente que alugarão o espaço oferecido pela academia, os mesmos não fazem parte de fato do organograma organizacional.

Porém, se tratando das dependências da CrossFiteria, a mesma exigirá comprovações das qualificações necessárias ao exercício dessas profissionais e sua devida comprovação.

7.2 Remuneração, Incentivos e Benefícios

Buscando sempre uma maior satisfação dos seus funcionários a CrossFiteria tenta manter a remuneração compatível com a do mercado, de acordo com a CLT e as convenções realizadas com os sindicatos de cada categoria.

Para os professores de Educação Física, foi levado em consideração a data-base de 1º de março de 2015, publicado pelo sindicato dos profissionais de Educação Física, onde cita que os professores de academia devem receber no mínimo R\$ 10, 80 por hora trabalhada. A CrossFiteria oferece inicialmente, portanto, o salário de R\$1.700,00 mensais.

As funcionárias da secretaria tiveram a formulação de seus salários de acordo com pesquisa publicada pela Federação Nacional das Secretárias e Secretários (FENASEC) a respeito da média salarial, onde explicita-se que a média do estado

do Paraná para empresas de médio e pequeno porte é de R\$ 800,00 a R\$1.500,00. Sendo assim, o salário oferecido pela CrossFiteria é de R\$1.150,00. Enquanto os funcionários de auxiliares de limpeza seguem a margem de salário mínimo de 2015 que é de R\$788,00. Para os estagiários, tentando manter a bolsa compatível com o mercado, será pago R\$600,00 mais o vale-transporte considerado obrigatório segundo a lei do estágio de 2008.

Em relação aos benefícios, para diminuir os custos com a folha de pagamento, apenas os benefícios obrigatórios pela CLT serão oferecidos: FGTS, Vale Transporte, férias e décimo terceiro salário.

7.3 Recrutamento e Seleção

Uma vez decidido o quadro de funcionários, seus deveres e responsabilidades e seus direitos, é possível estabelecer os parâmetros do processo de recrutamento e seleção. Esse processo será encabeçado pelo gerente de Recursos Humanos da academia, porém contará ativamente com o auxílio dos demais gerentes.

O processo será primeiramente executado com a etapa de abertura e anúncio das vagas disponíveis. Os canais de comunicação de recrutamento das vagas serão diversificados devido à especificidade de cada vaga necessária a ser preenchida. Para recrutamento dos profissionais de Educação Física os meios serão a divulgação nas associações da categoria, indicações e *networking* e em agências de emprego. Para o cargo de secretária, a divulgação ocorreria também nas associações da categoria, por recrutamento virtual, indicações e propaganda em jornais e anúncios *online*. Para os auxiliares de limpeza, a divulgação da vaga seria essencialmente em jornais e agências de emprego. A divulgação para os estagiários, tanto de Educação Física quanto do setor administrativo seria em serviços governamentais de estágio (ex.: CIEE) e nas próprias instituições de ensino.

No corpo da mensagem para recrutamento seria utilizado as informações referentes às vagas, como remuneração, benefícios, condições trabalho além das qualificações necessárias anteriormente especificadas para uma prévia seleção.

No processo de seleção seria realizado uma análise dos candidatos em potencial e seus respectivos currículos. Aqueles que tiverem as qualificações necessárias e perfil adequado seriam chamados para a realização de entrevistas afim de confirmar dados e realizar cruzamento de informações. Para os cargos de auxiliares de limpeza, a entrevista é a etapa final da seleção. Enquanto para os demais cargos seria realizado provas de conhecimento e capacidade: profissionais e estagiários de Educação Física aplicação de prova referente às técnicas de CrossFit e a formulação e aplicação de uma aula teste; para secretárias e estagiário administrativos seria realizado provas de informática em geral, pacote Office e redação.

Após tais processos os candidatos que obtiveram as melhores respostas e adequação ao perfil da CrossFiteria, serão selecionados.

7.4 Avaliação de Desempenho

Segundo Gutierrez (1995), a avaliação de desempenho é considerada uma ferramenta de auxílio à gestão, para a promoção de uma cultura de mérito, no desenvolvimento dos funcionários e na melhoria contínua dos serviços prestados. Para sua aplicação é necessário primeiramente decidir quesitos de periodicidade e confidencialidade. Além disso, a avaliação deve contemplar conhecimentos, atitudes e habilidades do empregado.

Para aplicação da avaliação de desempenho de uma maneira justa, que mantenha a motivação dos funcionários e a credibilidade nas respostas a CrossFiteria optou por desenvolver semestralmente uma avaliação denominada de 360 graus. A avaliação 360º consiste, segundo Silva (2001), na obtenção do maior número de informações a respeito do desempenho do funcionário, coletando-as com pessoas que possuam relação de trabalho com o colaborador ou até mesmo os próprios, como forma de autoavaliação.

Para a captação de informações advindas dos clientes externos, a CrossFiteria contará com o auxílio do aplicativo para smartphones, cujo qual contará com uma seção específica designada para a realização dessa atividade. As

avaliações serão realizadas diariamente e um reporte mensal com as informações mais relevantes será passado aos funcionários.

O processo de obtenção de informações internas, será diferente. Será realizado com questionários estruturados que serão aplicados para as avaliações pessoais e interpessoais. Apresenta-se a seguir a descrição do processo aplicado:

1. Realização da seleção e a distribuição dos questionários aos colaboradores. Todos deverão responder uma avaliação referente aos demais funcionários, independente se sua relação de trabalho para o outro seja direta ou indireta. Supervisores/subordinados receberão avaliação diferenciada para conhecimento do andamento da determinada relação.
2. Aplicação da autoavaliação dos funcionários.
3. Devolução das avaliações. Realiza-se as devidas contabilizações e relatórios com dados relevantes para cada funcionário.
4. Fornecimento de feedback, pelo gerente, aos demais, expondo de maneira profissional, respeitosa e sigilosa o modo com que o colaborador se vê e como os demais o veem.
5. A partir do feedback recebidos, inicia-se ações referentes ao mesmo, de correção ou de recompensa, como por exemplo bonificações, promoções, etc.

A vantagem desse modelo de avaliação está, segundo Silva (2001), no aumento do comprometimento dos envolvidos nos processos e oferece também a oportunidade de autoconhecimento a partir da autoavaliação.

8. Plano Financeiro

De acordo com LEMES JÚNIOR (2010) a administração financeira é a área da administração responsável por assegurar a saúde econômica e financeira da empresa, mitigar seus riscos e aumentar seu valor. Para tanto, é através do planejamento financeiro que é possível realizar o levantamento referente aos custos, despesas e investimentos necessário e conseqüentemente realizar projeções aplicadas ao negócio e concluir sua possível viabilidade ou não.

8.1 Projeção de Custos

Para LEMES JUNIOR (2010, p.65) a definição de custos pode ser compreendida como os valores utilizados na administração da produção e na produção de bens e/ou serviços.

A partir da definição de custos supracitada, lista-se abaixo os custos necessários à realização das atividades operacionais da Crossfiteria.

Custos Operacionais						
	Mensal (Ano 1)	2016	2017	2018	2019	2020
Água	R\$ 190,00	R\$ 2.280,00	R\$ 2.462,40	R\$ 2.634,77	R\$ 2.792,85	R\$ 2.932,50
Aluguel	R\$ 4.000,00	R\$ 48.000,00	R\$ 51.840,00	R\$ 55.468,80	R\$ 58.796,93	R\$ 61.736,77
IPTU	R\$ 550,00	R\$ 6.600,00	R\$ 7.128,00	R\$ 7.626,96	R\$ 8.084,58	R\$ 8.488,81
Luz	R\$ 300,00	R\$ 3.600,00	R\$ 3.888,00	R\$ 4.160,16	R\$ 4.409,77	R\$ 4.630,26
Manutenção de Equipamentos	R\$ 500,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.480,00	R\$ 6.933,60	R\$ 7.349,62	R\$ 7.717,10
Total	R\$ 5.540,00	R\$ 66.480,00	R\$ 71.798,40	R\$ 76.824,29	R\$ 81.433,75	R\$ 85.505,43

Quadro 16: Custos Operacionais

Fonte: Autoria Própria, 2015.

Além desses custos, deve-se acrescentar à lista os custos com funcionários diretamente ligados à operacionalização do negócio. Como o serviço ofertado são aulas de Crossfit, os professores e estagiários de Educação Física estão inclusos. Além desses, foram incluídos os custos com secretárias e auxiliares de limpeza.

Folha de Pagamento Mensal (Ano 1)			
	Professor de Educação Física		Estagiário Educação Física
Quantidade	3		1
Salário/Bolsa	R\$	1.700,00	R\$ 600,00
13° Salário	R\$	153,00	
Férias 1/3	R\$	51,00	
Vale Transporte (6%)	R\$	102,00	R\$ 36,00
FGTS (8%)	R\$	136,00	
Sub-Total	R\$	2.142,00	R\$ 636,00
Total			R\$ 7.062,00

Quadro 17: Folha de Pagamento
Fonte: Autoria Própria, 2015.

8.2 Projeção de Despesas

Enquanto os custos estão diretamente ligados à operação de uma empresa, as despesas envolvem a parte administrativa do negócio. LEMES JUNIOR (2010, p. 65) define despesas como os valores utilizados na administração da empresa,

Despesas Operacionais							
	Mensal (Ano 1)	2016	2017	2018	2019	2020	
Contabilidade	R\$ 250,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.240,00	R\$ 3.466,80	R\$ 3.674,81	R\$ 3.858,55	
Internet	R\$ 200,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.592,00	R\$ 2.773,44	R\$ 2.939,85	R\$ 3.086,84	
Marketing	R\$ 600,00	R\$ 7.200,00	R\$ 7.776,00	R\$ 8.320,32	R\$ 8.819,54	R\$ 9.260,52	
Material de Escritório	R\$ 300,00	R\$ 3.600,00	R\$ 3.888,00	R\$ 4.160,16	R\$ 4.409,77	R\$ 4.630,26	
Material de Limpeza	R\$ 150,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.944,00	R\$ 2.080,08	R\$ 2.204,88	R\$ 2.315,13	
Telefone	R\$ 340,00	R\$ 4.080,00	R\$ 4.406,40	R\$ 4.714,85	R\$ 4.997,74	R\$ 5.247,63	
Total	R\$ 1.840,00	R\$ 22.080,00	R\$ 23.846,40	R\$ 25.515,65	R\$ 27.046,59	R\$ 28.398,92	

inclusive encargos financeiros e nas vendas.

Quadro 18: Projeção de Despesas
Fonte: Autoria Própria, 2015.

Foram classificados como despesas da Crossfiteria, além de materiais administrativos a folha de pagamento dos gerentes e do estagiário administrativo.

Folha de Pagamento Mensal (Ano 1)				
	Gerente	Secretárias	Auxiliares de Limpeza	Estagiário Administrativo
Quantidade	1	3	3	1
Salário/Bolsa	R\$ 4.000,00	R\$ 1.150,00	R\$ 788,00	R\$ 600,00
13° Salário	R\$ 360,00	R\$ 103,50	R\$ 70,92	
Férias 1/3	R\$ 120,00	R\$ 34,50	R\$ 23,64	
Vale Transporte (6%)	R\$ 240,00	R\$ 69,00	R\$ 47,28	R\$ 36,00
FGTS (8%)	R\$ 320,00	R\$ 92,00	R\$ 63,04	
Sub-total	R\$ 5.040,00	R\$ 1.449,00	R\$ 992,88	R\$ 636,00
Total				R\$ 13.001,64

Quadro 19: Folha de Pagamento
Fonte: Autoria Própria, 2015.

8.3 Investimento

Para ser aberta de acordo com tudo aquilo já descrito até o presente momento no trabalho, serão necessários certos investimentos na estrutura da Crossfiteria, os mesmos estão listados abaixo:

Equipamentos:

EQUIPAMENTO	QUANT.	LOJA	PREÇO UN.	PREÇO TOTAL
Argolas Olímpicas	6	Rogue	R\$ 150,00	R\$ 900,00
Glute Ham Developer	1	Rogue	R\$ 1.420,00	R\$ 1.420,00
Squat Cage	1	Rogue	R\$ 3.020,00	R\$ 3.020,00
Sled	1	Rogue	R\$ 160,00	R\$ 160,00
Cordas - 6m	4	Netshoes	R\$ 176,00	R\$ 704,00
Pull up Bars	20	Netshoes	R\$ 70,00	R\$ 1.400,00
Monkey Bar - 6m	1	Netshoes	R\$ 340,00	R\$ 340,00
Barra Olímpica	25	Netshoes	R\$ 420,00	R\$ 10.500,00
Abmats	25	Decathlon	R\$ 73,00	R\$ 1.825,00
Kettlebells - 26 lbs	45	Centauro	R\$ 60,00	R\$ 2.700,00
Medicine Ball	20	Centauro	R\$ 240,00	R\$ 4.800,00
Box Jumps	16	Centauro	R\$ 289,00	R\$ 4.624,00
TOTAL				R\$ 32.393,00

Quadro 20: Equipamentos
Fonte: Autoria Própria, 2015.

Benfeitoria em Imóvel de Terceiros:

Os valores da reforma, foram calculados de acordo com o CUB (Custos Unitários Básicos de Construção) que permite simplificar a conta utilizada para descobrir o quanto será necessário investir. O próprio CUB fornece uma média considerando todos os materiais e mão de obra que serão gastos na reforma.

Para o caso específico da Crossfiteria foi considerado uma média de 1.873,68 reais para cada metro quadrado construído. Levando em conta os 550 metros

Benfeitoria em Imóvel de Terceiros	
Reforma do Estabelecimento	R\$ 1.030.526,00
Total	R\$ 1.030.526,00

quadrados da academia, tem se o número final de R\$ 1.030.526,00.

Quadro 21: Valor da Reforma
Fonte: Aatoria Própria, 2015.

Equipamentos Administrativos			
Item	Quantidade	Preço Unitário	Preço Total
Computadores	5	R\$ 859,00	R\$ 4.295,00
Móveis de escritório	1	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00
Software	1	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
Total		R\$	9.295,00

Equipamentos Administrativos:

Quadro 22: Equipamentos Administrativos
Fonte: Aatoria Própria, 2015.

8.4 Origem dos Recursos

A academia contará com um capital social de 80.000 reais, integralizado pelos seus sócios, além disto será feito um financiamento de 1 milhão de reais, com 4 anos de pagamento, à uma taxa de 15 % ao ano.

Para o calculo das amortizações e juros, foi utilizado o sistema Price, ou Sistema Francês de Amortização o pagamento do empréstimo é efetuado com prestações sucessivas, periódicas e iguais. A prestação é composta por juros e pela amortização em si. Pelo fato das desse sistema contar com prestações constantes, as quotas de amortização aumentam conforme os juros e a dívida diminuem.

8.5 Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa é uma ferramenta de demonstração financeira muito importante pois oferece uma visão ampla dos recursos de fato disponíveis para a empresa.

Segundo LEMES JÚNIOR (2010, p.70), a estrutura do fluxo de caixa é composta por quatro grandes grupos de informações: disponibilidades, atividades operacionais, de investimento e de financiamento.

Fluxo de Caixa					
	2016	2017	2018	2019	2020
Saldo Inicial do Período	R\$ -	R\$ 22.017,82	R\$ 32.938,07	R\$ 37.090,85	R\$ 41.102,64
Entradas					
Capital Inicial	R\$ 80.000,00				
Empréstimo	R\$ 1.000.000,00				
Alunos	R\$ 551.770,00	R\$ 594.383,40	R\$ 622.573,72	R\$ 652.119,18	R\$ 679.387,48
Aluguel das Salas	R\$ 173.390,00	R\$ 192.844,80	R\$ 199.416,11	R\$ 212.814,26	R\$ 223.905,13
Total de Entradas	R\$ 1.805.160,00	R\$ 787.228,20	R\$ 821.989,84	R\$ 864.933,43	R\$ 903.292,61
Saídas					
Água	R\$ 2.280,00	R\$ 2.462,40	R\$ 2.634,77	R\$ 2.792,85	R\$ 2.932,50
Aluguel	R\$ 48.000,00	R\$ 51.840,00	R\$ 55.468,80	R\$ 58.796,93	R\$ 61.736,77
Amortização	R\$ 200.265,02	R\$ 230.305,00	R\$ 264.851,01	R\$ 304.578,96	R\$ -
Contabilidade	R\$ 3.000,00	R\$ 3.240,00	R\$ 3.466,80	R\$ 3.674,81	R\$ 3.858,55
Internet	R\$ 2.400,00	R\$ 2.592,00	R\$ 2.773,44	R\$ 2.939,85	R\$ 3.086,84
Luz	R\$ 3.600,00	R\$ 3.888,00	R\$ 4.160,16	R\$ 4.409,77	R\$ 4.630,26
IPTU	R\$ 6.600,00	R\$ 7.128,00	R\$ 7.626,96	R\$ 8.084,58	R\$ 8.488,81
Juros	R\$ 128.001,94	R\$ 97.961,96	R\$ 63.415,95	R\$ 23.688,00	R\$ -
Materiais de Escritório	R\$ 3.600,00	R\$ 3.888,00	R\$ 4.160,16	R\$ 4.409,77	R\$ 4.630,26
Materiais de Limpeza	R\$ 1.800,00	R\$ 1.944,00	R\$ 2.080,08	R\$ 2.204,88	R\$ 2.315,13
Manutenção de Equipamentos	R\$ 6.000,00	R\$ 6.480,00	R\$ 6.933,60	R\$ 7.349,62	R\$ 7.717,10
Marketing	R\$ 7.200,00	R\$ 7.776,00	R\$ 8.320,32	R\$ 8.819,54	R\$ 9.260,52
Salários e Encargos	R\$ 220.700,04	R\$ 258.419,68	R\$ 276.709,70	R\$ 293.528,97	R\$ 308.437,27
Telefone	R\$ 4.080,00	R\$ 4.406,40	R\$ 4.714,85	R\$ 4.997,74	R\$ 5.247,63
Aquisição de Equipamentos	R\$ 1.072.214,00				
Imposto Simples	R\$ 73.401,18	R\$ 86.356,60	R\$ 90.446,34	R\$ 95.112,99	R\$ 99.390,90
Dividendos Pagos		R\$ 7.619,90	R\$ 20.074,12	R\$ 35.532,39	R\$ 55.457,75
Outras despesas	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Total de Saídas	R\$ 1.783.142,18	R\$ 776.307,94	R\$ 817.837,06	R\$ 860.921,64	R\$ 577.190,26
Saldo Final do Período	R\$ 22.017,82	R\$ 10.920,26	R\$ 4.152,78	R\$ 4.011,79	R\$ 326.102,35
Saldo de Caixa	R\$ 22.017,82	R\$ 32.938,07	R\$ 37.090,85	R\$ 41.102,64	R\$ 367.204,99

Quadro 24: Fluxo de Caixa
Fonte: Autoria Própria, 2015.

Para a compreensão mais aprofundada da viabilidade do negócio, realizou-se o fluxo de caixa de cinco anos.

8.6 Demonstração de Resultados do Exercício – DRE

LEMES JÚNIOR (2010, p. 54) define a DRE como a ferramenta financeira que expressa os resultados econômicos de um período específico, normalmente de um

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO					
	2016	2017	2018	2019	2020
RECEITA BRUTA DAS VENDAS	R\$ 725.160,00	R\$ 787.228,20	R\$ 821.989,84	R\$ 864.933,43	R\$ 903.292,61
Mensalidades	R\$ 551.770,00	R\$ 594.383,40	R\$ 622.573,72	R\$ 652.119,18	R\$ 679.387,48
Aluguel das Salas	R\$ 173.390,00	R\$ 192.844,80	R\$ 199.416,11	R\$ 212.814,26	R\$ 223.905,13
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA					
Simplex Nacional	(80.074)	(86.928)	(90.766)	(95.508)	(99.744)
RECEITA LIQUIDA DE VENDAS	R\$ 645.085,98	R\$ 700.300,45	R\$ 731.223,62	R\$ 769.425,28	R\$ 803.548,74
(-)CUSTOS DOS SERVIÇOS					
Salários e Encargos	(84.744)	(91.524)	(97.930)	(103.806)	(108.996)
IPTU	(6.600)	(7.128)	(7.627)	(8.085)	(8.489)
Aluguel	(48.000)	(51.840)	(55.469)	(58.797)	(61.737)
Água	(2.280)	(2.462)	(2.635)	(2.793)	(2.932)
Luz	(3.600)	(3.888)	(4.160)	(4.410)	(4.630)
Manutenção de Equipamentos	(6.000)	(6.480)	(6.934)	(7.350)	(7.717)
Depreciação	(107.551)	(107.551)	(107.551)	(107.551)	(107.551)
LUCRO BRUTO	R\$ 386.311,08	R\$ 429.427,63	R\$ 448.918,27	R\$ 476.634,66	R\$ 501.496,13
(-) DESPESAS GERAIS DE VENDAS					
Marketing	(7.200)	(7.776)	(8.320)	(8.820)	(9.261)
(-)DESPESAS ADMINISTRATIVAS					
Salários/Encargos	(156.020)	(168.501)	(180.296)	(191.114)	(200.670)
(-) DESPESAS GERAIS					
Internet	(2.400)	(2.592)	(2.773)	(2.940)	(3.087)
Telefone	(4.080)	(4.406)	(4.715)	(4.998)	(5.248)
Contabilidade	(3.000)	(3.240)	(3.467)	(3.675)	(3.859)
Materiais de Limpeza	(1.800)	(1.944)	(2.080)	(2.205)	(2.315)
Materiais de Escritório	(3.600)	(3.888)	(4.160)	(4.410)	(4.630)
LUCRO OPERACIONAL	R\$ 208.211,40	R\$ 237.079,98	R\$ 243.106,28	R\$ 258.473,95	R\$ 272.427,38
(-) DESPESAS FINANCEIRAS					
Juros	(128.002)	(97.962)	(63.416)	(23.688)	-
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	R\$ 80.209,46	R\$ 139.118,02	R\$ 179.690,33	R\$ 234.785,95	R\$ 272.427,38
DEMONSTRAÇÃO DE LUCROS OU PREJUÍZOS ACUMULADOS					
Saldo Anterior dos Lucros Acumulados	-	68.579	180.667	319.792	499.120
(+) Lucro Líquido de Exercício	80.209	139.118	179.690	234.786	272.427
Saldo de Lucros para Destinação	80.209	207.697	360.357	554.577	771.547
(-) RESERVA LEGAL	4.010	6.956	5.034	-	-
Saldo de Lucros para Distribuir	76.199	200.741	355.324	554.577	771.547
(-) Dividendos Propostos	7.620	20.074	35.532	55.458	77.155
Saldo Final dos Lucros Acumulados	68.579	180.667	319.792	499.120	694.392

ano. Sua importância é para entender a origem dos lucros ou prejuízos do período.

Para a compreensão mais aprofundada da viabilidade do negócio, realizou-se a Demonstração de Resultados de cinco anos.

8.7 Balanço Patrimonial

Outra importante ferramenta financeira é o Balanço Patrimonial de uma empresa. Ele demonstra a situação econômica – financeira da empresa. LEMES JÚNIOR (2010, p. 53) conceitua essa ferramenta como uma demonstração estática e sintética que apresenta bens, direitos e obrigações e o capital pertencente aos

Passivo					
	2016	2017	2018	2019	2020
Passivo Circulante	264.661	313.838	370.861	87.993	111.272
Empréstimos e Financiamentos	230.305	264.851	304.579	-	-
Dividendos a Pagar	7.620	20.074	35.532	55.458	77.155
Impostos	6.673	7.244	7.564	7.959	8.312
Salários a Pagar	20.064	21.669	23.186	24.577	25.806
Passivo Não-Circulante	569.430	304.579	-	-	-
Empréstimos e Financiamentos	569.430	304.579	-	-	-
Patrimonio Líquido	152.590	271.633	415.791	595.120	790.392
Capital Social	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000
Reserva Legal	4.010	10.966	16.000	16.000	16.000
Lucros Acumulados	68.580	180.667	319.792	499.120	694.392
	2016	2017	2018	2019	2020
Total do Passivo	986.681	890.050	786.652	683.113	901.664
Caixa	22.018	32.938	37.091	41.103	367.205
Ativo Não Circulante	964.663	857.112	749.561	642.010	534.460
Imobilizado	963.663	856.112	748.561	641.010	533.460
Benfeitoria em Imóvel de Terceiros	1.030.526	1.030.526	1.030.526	1.030.526	1.030.526
Depreciação	(103.053)	(206.105)	(309.158)	(412.210)	(515.263)
Equipamentos	32.393	32.393	32.393	32.393	32.393
Depreciação	(3.239)	(6.479)	(9.718)	(12.957)	(16.197)
Computadores	4.295	4.295	4.295	4.295	4.295
Depreciação	(859)	(1.718)	(2.577)	(3.436)	(4.295)
Móveis	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
Depreciação	(400)	(800)	(1.200)	(1.600)	(2.000)
Intangível	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Licença Software	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Total do Ativo	986.681	890.050	786.652	683.113	901.664

proprietários da empresa.

Quadro 26: Balanço Patrimonial
Fonte: Autoria Própria, 2015.

8.7 Índices de Resultado

Os índices de resultado, segundo GITTMAN (1997, p. 89), são ferramentas imprescindíveis no momento de tomada de decisão em qualquer tipo de negócio, porém principalmente em projetos novos, ou de novos empreendimentos.

Se utilizando de previsões mercadológicas e faturamento, podem ser calculados diversos índices, que permitem a análise e conclusão da viabilidade ou não viabilidade do que se está sendo estudado.

Abaixo estão descritos e calculados para o caso da Crossfiteria, alguns destes indicadores de decisão financeira.

Ano	Fluxo de Caixa		Valor Presente	
0	-R\$	80.000,00	-R\$	80.000,00
1	R\$	22.017,82		R\$18.818,65
2	R\$	10.920,26		R\$7.977,39
3	R\$	4.152,78		R\$2.592,87
4	R\$	4.011,79		R\$2.140,89
5	R\$	326.102,35		R\$148.738,92
Valor Presente Líquido			R\$	100.268,73
Taxa Interna de Retorno				42%
Payback Descontado				4 Ano e 4 Meses
Return on Investment				125,34%
Taxa Mínima de Atratividade = 17%				

Quadro 27: Índices de Resultado
Fonte: Autoria Própria, 2015.

8.7.1 Payback Descontado

Segundo LEMES JUNIOR (2010, p. 173), o Payback é o período de tempo necessário para recuperar o investimento inicial, considerando os fluxos de caixa descontados.

No caso da Crossfiteria, foram investidos R\$ 80.000, e após todos os cálculos e previsões efetuadas, descobriu - se que o tempo de retorno daquilo que foi investido seria de 4 anos e 4 meses aproximadamente.

8.7.2 Taxa Interna de Retorno

A taxa de retorno, também segundo LEMES JUNIOR (2010, p. 179), é a taxa que iguala o fluxo de caixa operacional.

A TIR calculada para o projeto da Crossfiteria foi de 42 %. Considerando que a taxa de retorno mínima é de 17 %, deste valor 15 % se refere ao valor médio dos investimentos de renda fixa do mercado, mais 2 % de prêmio de risco. Comparando a TIR com a taxa de retorno, conclui se que não é aconselhável correr o risco de abrir um novo negócio e investir na academia.

8.7.3 Valor Presente Líquido

O valor presente líquido é o valor presente do fluxo de caixa operacional do projeto, descontado ao custo de capital da empresa. É importante, pois seu resultado leva em consideração o valor do dinheiro no tempo, e dependem apenas do fluxo de caixa e do custo de capital. Porém, é o conceito mais difícil de ser entendido.

O VPL da Crossfiteria foi positivo, portanto, o projeto pode ser considerado para investimentos.

8.7.4 ROI

O ROI, do inglês *Return on Investment*, é a tradução para retorno sobre investimento. Aonde se calcula, através de porcentagem, o quanto se recuperou, através do fluxo operacional descontado, daquilo que foi investido inicialmente.

O ROI da Crossfiteria foi calculado em 125 %, mostrando que a geraria bons retornos aos investidores.

8.8 CONSIDERAÇÕES

Através da análise dos índices econômicos, concluí-se que a CrossFiteria é um projeto com uma viabilidade financeira muito interessante para os investidores que se interessarem pelo mesmo. Os índices superam com folga os retornos oferecidos pelo mercado de renda fixa, pagando um prêmio muito alto pelo risco.

Analisando a principal fonte de renda da academia, as mensalidades, e lembrando que a taxa de ocupação foi calculada entre 65 e 80% ao longo dos anos chega-se a conclusão de que a academia ainda tem uma margem para redução de alunos e ainda assim continuar como um projeto viável. E caso ocorra uma maior taxa de ocupação os retornos serão ainda mais atrativos.

9. Conclusão

O Plano de Negócios teve como intenção analisar todos os aspectos relevantes à abertura de uma empresa, como mercado em que a mesma estará inserida, seu público-alvo, estratégias e também direciona e realiza o delineamento do seu funcionamento.

Com uma oportunidade de ofertar serviços diferenciados das academias convencionais surge a possibilidade inovar com uma academia da prática de CrossFit, com diferenças além daqueles oferecidos pelas poucas já existentes no mercado e com profissionais extremamente qualificados.

Com as pesquisas realizadas constata-se a existência de um mercado – potencial, residente da região Oeste e Central da cidade de Curitiba, em sua maioria jovens que não desejam gastar demasiadamente com exercícios físicos. Esses, possuem uma grande preocupação com a saúde e estética, aspectos que o CrossFit foca por sua alta intensidade de desenvolvimento.

Pela análise financeira do plano, constata-se a CrossFiteria um negócio muito interessante. Sua rentabilidade supera a do mercado financeiro, compensando pelo seu risco. Logo, conclui-se que a CrossFiteria, se realmente implementada, seria uma empresa muito promissora no mercado, com um posicionamento de uma marca *premium*.

10. Referências

- BAGATINI, ANDERSON FERNANDO. **Sistemas de Amortização de Empréstimos**. Missões Campus de Erechim. 2010.
- BRESSAN, W. **Entenda a moda do CrossFit**. Gazeta do povo *online*. 2 de setembro de 2015.
- BRASIL; FERRARI, Iwany. **Consolidação das leis do trabalho**. Editora LTr, 2001.
- CHEMELLO, Cristiane Ligabue; ZSCHORNACK, Fábio. **Sistema de Gerenciamento de Workflow para Processos Legislativos**. 2009
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações** - 7. ed. rev. e atual. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 - 6ª reimpressão
- COSTA, Rudy A.; SOARES, Hugo Leonardo; TEIXEIRA, José Antônio C. **BENEFÍCIOS DA ATIVIDADE FÍSICA E DO EXERCÍCIO FÍSICO NA DEPRESSÃO**. Associação Médica Fluminense. Rio de Janeiro. 2005
- CROSSFIT, Inc. **O GUIA DE TREINAMENTO CROSSFIT – LEVEL 1 TRAINING GUIDE**. 2015.
- DA SILVA, Liliam M. **O Consumidor como um ser motivacional**. Simulador de Aulas Teóricas. Recife: UPE. 2009
- DORNELAS, Jose. **Plano de Negócios Faro Fino**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2008
- FERREIRA, Francis H. G. **Segmentação de Mercado**. Rio de Janeiro, Ipea, 2015.
- FENASEC – Federação Nacional das Secretárias e Secretários. **Guia Salarial**. 2015
- FREITAS, Henrique; et al. **O método da pesquisa survey**. Revista de administração, São Paulo, v3.5, n.3.2000.
- JÚNIOR, Antônio Barbosa Lemes; RIGO, Cláudio Miessa; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. Campus, 2002.
- KMITA, S.F.; PORTICH, Paulo; LEAL, Andréia; GUIMARÃES, L.B.M. **ESTUDO ERGONOMICO PARA O DIMENSIONAMENTO DE UMA ACADEMIA DE MUSCULAÇÃO E GINÁSTICA**. 20???

- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 5 ed. Rio de Janeiro, 1993.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 5 ed. Rio de Janeiro, 1993.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 2006.
- MORESI, Eduardo; **Metodologia da Pesquisa**. Programa de pós-graduação strictu sensu em gestão do conhecimento e da tecnologia da Informação da Universidade Católica. Brasília. 2003.
- OLIVEIRA TMV. **“Amostragem não Probabilística: Adequação de Situações para uso e Limitações de amostras por Conveniência, Julgamento e Quotas”**. *Rev Adm On line*. 2001.
- PAINE, Jeffrey; UPTGRAFT, James; WYLIE, Ryan. **Command and General Staff College CrossFit Study 2010**. ARMY COMMAND AND GENERAL STAFF COLL FORT LEAVENWORTH KS, 2010.
- PEREIRA, Dany dos S.; RODRIGUES, Marcos R.; GESSI, Nedisson L. **TEORIA CONTINGENCIAL: UMA ABORDAGEM TEÓRICA SOBRE SUA EVOLUÇÃO**. [2011?]
- PEZATTI, Erolde Goreti. **A GRAMÁTICA DA DERIVAÇÃO SUFIXAL: OS SUFIXOS FORMADORES DE SUBSTANTIVOS ABSTRATOSA**. *Alfa*. São Paulo: Edunesp. 1990
- PORTER, Michael E. **Como as forças competitivas moldam a estratégia. Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus 7 (1993): 11-27.
- RUSSO, Renata. **“Imagem Corporal : construção através da cultura do belo”**. Espírito Santo de Pinhal, SP, v.5, n.6, jan./jun. 2005
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **TIPOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**. 2015
- SIQUEIRA, M. C. **Gestão estratégica da informação**. Rio de Janeiro: Brasport, 2005. 19 p.
- SILVA, Magda. **Avaliação de desempenho: uma poderosa ferramenta de gestão dos recursos humanos nas organizações**. In: MANSSOUR, Ana et al. *Tendências em recursos humanos*. Porto Alegre: Multimpresos, 2001

- SINPEFEPAR – Sindicato dos Profissionais de Educação Física do Estado do Paraná. **CONVENÇÃO COLETIVA DE TRABALHO DAS ACADEMIAS 2015/2016**. Curitiba.2015.
- SINOTTI SILVA, Rodrigo;DA SILVA, Ivelissa;AZEVEDO DA SILVA, Ricardo;SOUZA, Luciano;TOMASI, Elaine. **Atividade física e qualidade de vida**. *Ciência Saúde Coletiva*. 2010.
- SOLOMON, Michael R. **Comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002
- SUTTO,M.J.B. **Uma análise do filme publicitário: “Creme Dental Sorriso Super Refrescante**. *Revista de Humanidades e Ciências Sociais Aplicadas*, nº 2.2004.
- VASCONCELOS,K.C.A, Merhi, D.Q., Goulart, V.M., & Silva, A.R.L. **A Geração Y e Suas Âncoras de Carreira**. *Revistão Gestão Org*.2010.
- W. GOODALE, Benjamin. **CrossFit Design: Maximizing Building Potential Across Broad Time and Modal Domains**. 2014.
- YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Gestão de Marketing e Comunicação: avanços e aplicações**. Colaboradores Celso Toshito Matsuda *et al.* – 2. ed. – São Paulo: Saraiva, 2011.

11. Anexos

ANEXO A – Pesquisa Mercadológica

“O CrossFit é um programa de treinamento de força e condicionamento físico geral baseado em movimentos funcionais, feitos em alta intensidade e constantemente variados. Normalmente esses movimentos se enquadram em três modalidades: levantamento de peso olímpico, ginástica olímpica e condicionamento metabólico, ou cardio. O CrossFit é o método de treinamento que mais cresce atualmente no mundo, por proporcionar a mais completa adaptação fisiológica possível no seu praticante, independentemente da idade ou nível físico do mesmo. ”

1 - Você pratica atividades físicas regularmente?

Sim

Não

2- Quais tipos de atividade você pratica?

Musculação

Corrida

Esportes Individuais

Esportes Coletivos

Esportes Radicais

Artes Marciais

3 - Com que frequência você pratica exercícios físicos?

Uma vez por semana

De duas a três vezes por semana

De quatro a cinco vezes por semana

Mais de cinco vezes por semana

4 - Quanto você gasta mensalmente com as atividades físicas que pratica?

Até R\$80,00

De R\$81,00 a R\$160,00

De R\$ 161,00 a R\$240,00

Mais de R\$241,00

5 – Qual é, aproximadamente, a distância que você se desloca para pra praticar sua atividade?

Menos de 5km

Entre 6km e 10km

Mais de 11km

6 – Você prefere praticar atividades físicas em locais abertos ou fechados?

Aberto

Fechado

7- Você conhece o CrossFit?

Sim

Não

8 - Tem interesse em praticar o CrossFit?

Sim

Não

9- Até quanto você estaria disposto a pagar mensalmente por aulas de CrossFit?

Até R\$100,00

De R\$101,00 a R\$200,00

De R\$201,00 a R\$300,00

Mais R\$301,00

10 - Se o CrossFit fosse oferecido na sua academia, quanto você estaria disposto a pagar (a mais) por ele?

Até R\$50,00

De R\$ 51,00 a R\$100,00

De R\$101,00 a R\$150,00

Mais de R\$151,00

11- O que você considera no momento de escolher um local para pratica de atividade fisica?

	Muito importante	Importante	Indiferente	Pouco Importante	Sem importância
Infraestrutura					
Equipamentos					
Variedade de Atividades					
Flexibilidade de horários					
Bons profissionais					
Estacionamento					
Profissionais da medicina esportiva					
Funcionamento em finais de semana					
Orientação alimentar integrada a academia					

12- Você possui smartphone?

Sim

Não

13- O que você consideraria mais interessante no aplicativo?

	Muito importante	Importante	Indiferente	Pouco Importante	Sem importância
Aluguel de toalhas, squeezes e acessórios diversos					
Escolha de aulas					
Acesso a programação da academia					
Acompanhamento e conferência de dieta alimentar					
Dicas de como					

melhorar a prática de exercícios, bem como de melhorar o condicionamento físico					
---	--	--	--	--	--

14- Dentro dos treinos de CrossFit, qual voce prefere, ou tem mais interesse?

Treino com pesos

Calistenia (treino com peso do corpo)

Cardio – training (circuito aerobico)

Treino Alternado

15- Dentre os beneficios do CrossFit, quais deles você considera como os mais importantes?

Aumento de força

Redução de medidas e percentual de gordura

Melhora na flexibilidade

Melhora na capacidade cardiovascular e respiratória

Aumento da explosão e velocidade

Aumento da resistência muscular

Redução do stress

Definição de tônus muscular

16- Sexo?

Masculino

Feminino

17- Qual sua faixa etária

Menos de 18 anos

De 18 a 26 anos

De 27 a 35 anos

De 36 a 42 anos

De 43 a 51 anos

Acima de 51 anos

18- Qual é, aproximadamente sua renda familiar?

Até R\$2.364,00

De R\$2.365,00 até R\$7.880,00

De R\$7.881,00 até R\$15.760,00

Acima de R\$15.761,00

19- Em qual região de Curitiba você mora?

Matriz(Centro)

Santa Felicidade

Boa Vista

Cajuru

Portão

Cidade Industrial

Boqueirão

Bairro Novo

Pinheirinho

Região Metropolitana

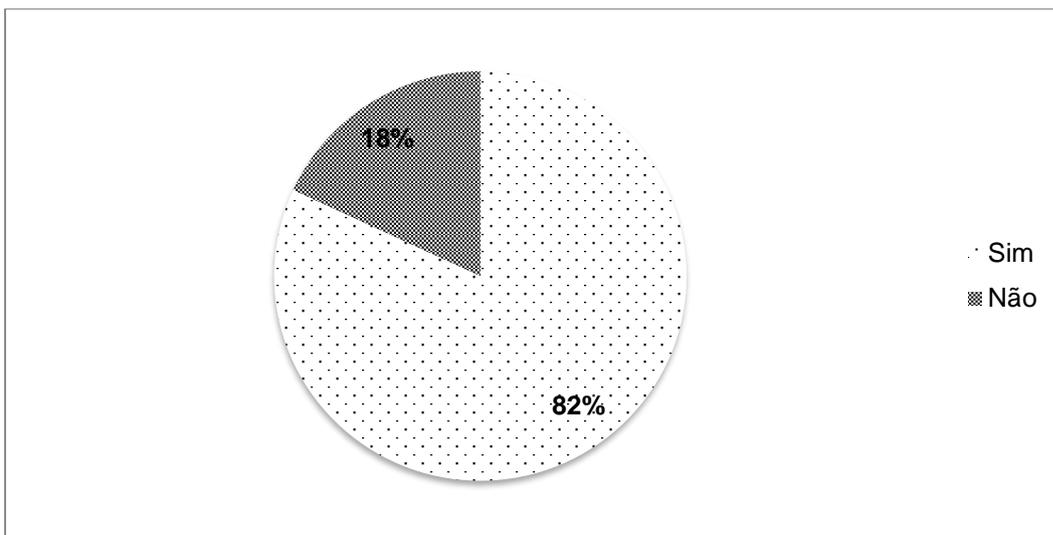
ANEXO B – Pesquisa de Campo

“O CrossFit é um programa de treinamento de força e condicionamento físico geral baseado em movimentos funcionais, feitos em alta intensidade e constantemente variados. Normalmente esses movimentos se enquadram em três modalidades: levantamento de peso olímpico, ginástica olímpica e condicionamento metabólico, ou cardio. O CrossFit é o método de treinamento que mais cresce atualmente no mundo, por proporcionar a mais completa adaptação fisiológica possível no seu praticante, independentemente da idade ou nível físico do mesmo. ”

1 – Você teria interesse em praticar CrossFit ao lado do Barigui?

Sim

Não

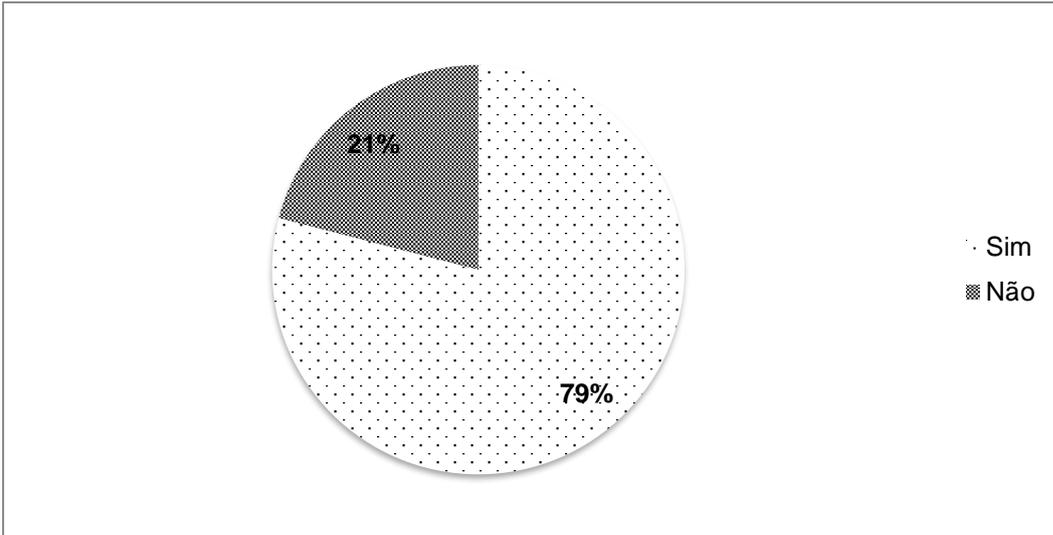


Sim	86
Não	19
Total	105

2 – A localização influi na sua decisão?

Sim

Não



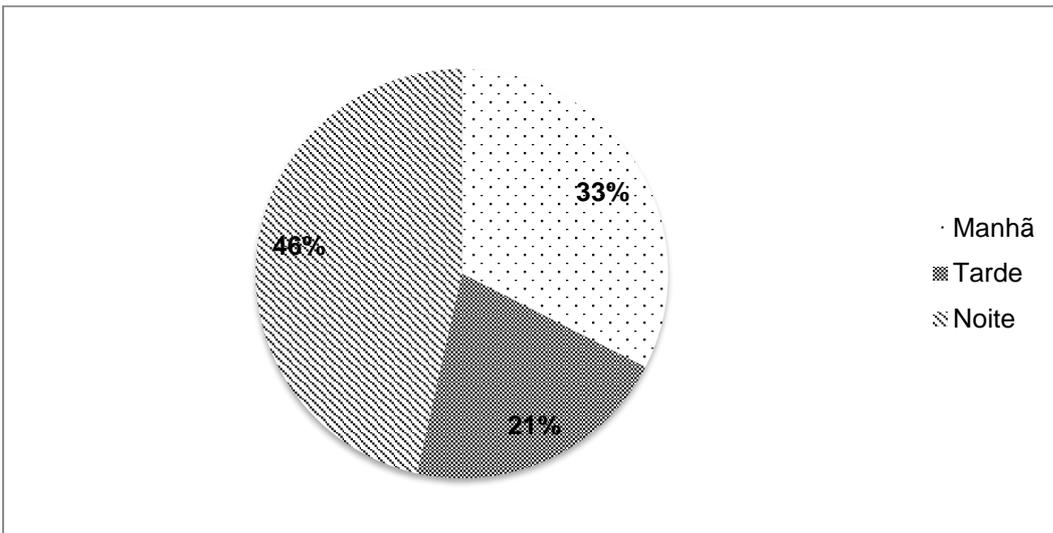
Sim	68
Não	18
Total	86

3 – Qual período você frequentaria a academia?

Manhã (6:00 – 12:00)

Tarde (12:00 – 18:00)

Noite (18:00 – 22:00)

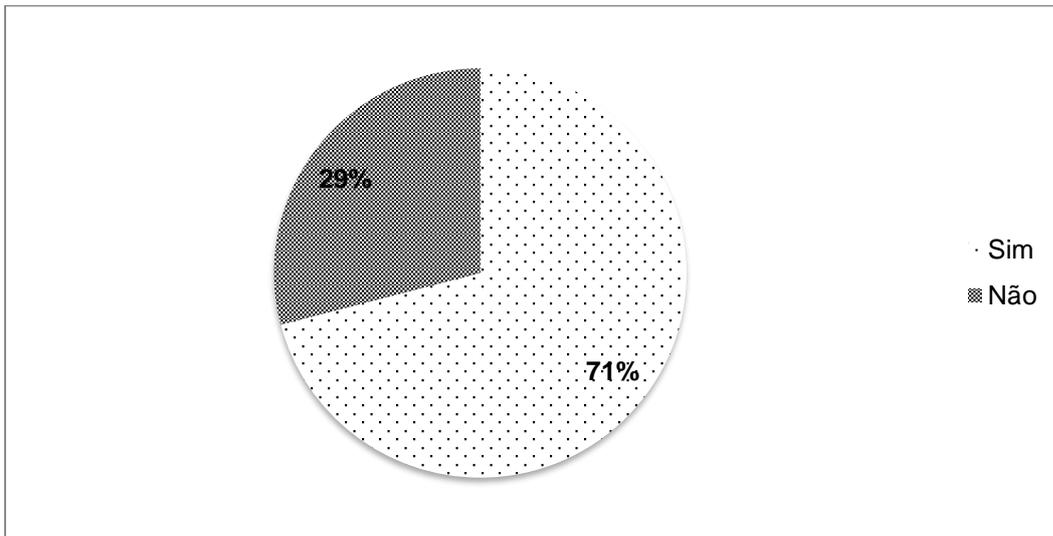


Manhã	28
Tarde	18
Noite	40
Total	86

4 – Você considera um diferencial a academia oferecer nutricionista e fisioterapeuta?

Sim

Não

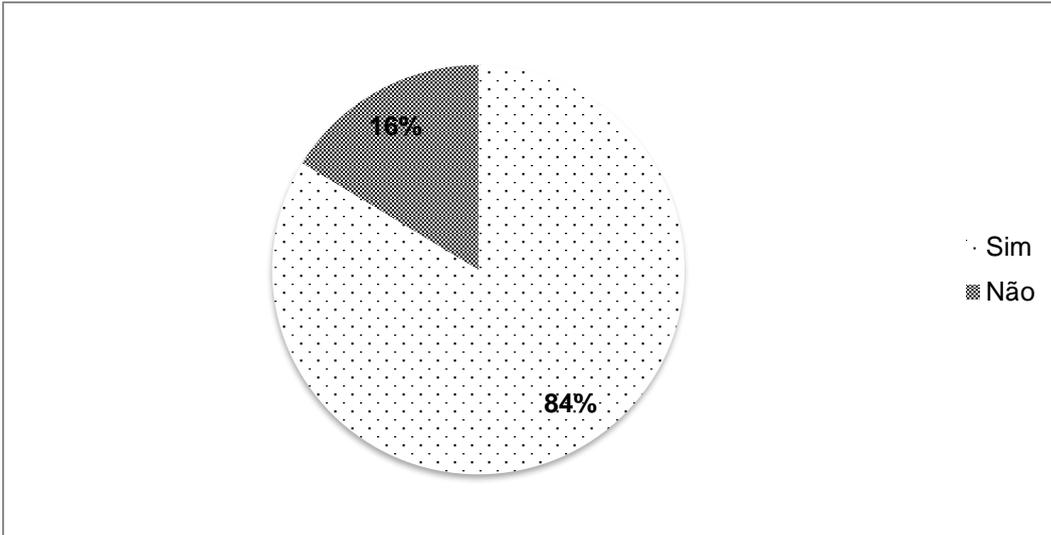


Sim	61
Não	25
Total	86

5 – Considerando a disponibilidade de um aplicativo com funções para melhorar a sua experiência, entre elas, efetuar o pagamento de mensalidades, visualizar a programação da academia, confirmar presença em aulas e acompanhar o seu desempenho. Você considera o aplicativo um diferencial?

Sim

Não



Sim	72
Não	14
Total	86