

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Henrique Renner

PLANO DE NEGÓCIO DE UMA PLATAFORMA ONLINE PARA A
OFERTA DE SERVIÇOS DE *PERSONAL TRAINER* NO MERCADO
NACIONAL

Porto Alegre
2017

HENRIQUE RENNER

**PLANO DE NEGÓCIO DE UMA PLATAFORMA ONLINE PARA A
OFERTA DE SERVIÇOS DE *PERSONAL TRAINER* NO MERCADO
NACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Profº Roberto Lamb.

Porto Alegre
2017

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer aos meus pais, que são meu exemplo de vida, por me proporcionarem todas as condições para vivenciar essa grande experiência educacional e por todo apoio que recebi ao longo dessa trajetória e da minha vida.

A minha namorada, Natascha Rauen, por estar ao meu lado em toda a minha trajetória da graduação, me aconselhando e incentivando as minhas decisões, tanto profissionais quanto acadêmicas.

Ao meu orientador, Roberto Lamb, pelos conselhos e orientação durante o semestre de realização do trabalho de conclusão de curso. A UFRGS e aos professores da universidade, por esses cinco anos de muito aprendizado e experiências enriquecedoras.

RESUMO

O presente plano de negócio tem como finalidade avaliar a viabilidade financeira e mercadológica de uma plataforma online que conecte *personal trainers* e praticantes de atividades físicas no mercado nacional. Para a realização do mesmo, foi desenvolvido um estudo de mercado, da concorrência e de fatores externos que possam impactar a viabilidade do negócio. Além disso, foram definidos a concepção do negócio, o plano operacional para empresa, a análise estratégica, o plano de marketing e a análise financeira para o presente plano de negócio. Com o objetivo de complementar as análises do presente estudo, foram também realizadas entrevistas com *personal trainers* e um questionário foi respondido pelos potenciais clientes.

Palavras-chave: Plano de negócios. *Fitness*. Plataforma digital. E-commerce. *Personal Trainer*.

ABSTRACT

This business plan aims to evaluate the financial and marketing viability of a digital platform which connects personal trainers and practitioner of physical activities. In order to develop the business plan, it was elaborated a market research, a competitive analysis, and an external factors study. In addition, it was defined a business conception, an operational plan, a strategic analysis, a marketing plan and a financial analysis for the business plan. In order to enhance the analysis of the graduation project, it was conducted interviews with personal trainers and a survey was made with potential customers.

Keywords: Business plan. *Fitness*. Digital platform. E-commerce. *Personal Trainer*.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Matriz SWOT	30
Figura 2 - Frequência de atividade física no tempo livre por sexo.....	40
Figura 3 - Gráfico de adultos que praticam o nível recomendado de atividade física durante o tempo livre.....	40
Figura 4 - Gráfico sobre a dificuldade em se encontrar <i>personal trainers</i>	46
Figura 5 - Gráfico sobre a intenção de contratação da plataforma	47
Figura 6 - Gráfico sobre os motivos decisivos no momento da contratação	48
Figura 7 - Gráfico sobre benefícios chave da plataforma.....	49
Figura 8 - Gráfico sobre avaliação do personal trainer	49
Figura 9 - Gráfico sobre objeções para a utilização da plataforma	50
Figura 10 - Categorias de produtos e serviços mais vendidos no e-commerce em 2015	58
Figura 11 - Homepage do site Kini	61
Figura 12 - Homepage do site Fitfly.....	63
Figura 13 - Análise SWOT Portal Fitness	65
Figura 14 - Fluxograma do consumidor	74
Figura 15 - Fluxograma Portal Fitness	75
Figura 16 - Fluxograma <i>Personal Trainer</i>	76
Figura 17 - Imagem ilustrativa para Facebook.....	83
Figura 18 - Imagem 2 ilustrativa para Facebook.....	84
Figura 19 - Imagem Ilustrativa Desenho Animado	85

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Unidade de estudo da pesquisa qualitativa.....	43
Tabela 2 - Unidade de estudo pesquisa quantitativa.....	44
Tabela 3 - Estrutura Organizacional TTBF	70
Tabela 4 - Cronograma de Atividades	77
Tabela 5 - Segmentação público-alvo para Facebook.....	79
Tabela 6 - Formação de Preços	81
Tabela 7 - Investimento Inicial.....	88
Tabela 8 - Projeção de Vendas	90
Tabela 9 - Custos Fixos	91
Tabela 10 - Tabela alíquotas lucro presumido.....	92
Tabela 11 - DRE ano 1	94
Tabela 12 - DRE ano 2	95
Tabela 13 - DRE ano 3	96
Tabela 14 – <i>Payback</i>	97
Tabela 15 - Cálculo da TIR	99
Tabela 16 - Análise de Sensibilidade Receita Zero.....	101
Tabela 17 - Análise Sensibilidade no Ponto Equilíbrio.....	103

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 JUSTIFICATIVA	15
1.2 OBJETIVOS	17
1.2.1 OBJETIVO GERAL	17
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
2. REVISÃO TEÓRICA	17
2.1 EMPREENDEDORISMO	18
2.1.2 O papel do empreendedorismo	19
2.1.3 O empreendedorismo no Brasil	20
2.2 COMÉRCIO ELETRÔNICO	20
2.3 Marketing Digital	21
2.3.1 Marketing de conteúdo – o <i>Inbound Marketing</i>	22
2.3.2 Benefícios do Marketing de Conteúdo	22
2.3.3 Email Marketing	23
2.3.4 Blogs	23
2.3.5 Vídeos na Internet	24
2.3.6 Facebook	24
2.4 PLANO DE NEGÓCIO	25
2.4.1 A importância do plano de negócios	25
2.4.2 A estrutura do plano de negócios	26
2.4.2.1 Sumário executivo	26
2.4.2.2 Descrição da empresa	27
2.4.2.3 Produtos e serviços	27
2.4.2.4 Análise de mercado e competidores	28
2.4.2.5 Análise estratégica	29
2.4.2.6 Plano operacional	31
2.4.2.7 Plano de marketing	32
2.4.2.7.1 Identificação de Objetivos	32
2.4.2.7.2 Estratégias de Marketing	33
2.4.2.7.3 Segmentação de Mercado	35
2.4.2.8 Plano financeiro	35

2.4.2.8.1 Investimento Inicial	36
2.4.2.8.2 Projeção de Vendas	36
2.4.2.8.3 Demonstração de Resultados.....	37
2.4.2.8.4 Fluxo de Caixa.....	37
2.4.2.8.5 Métodos de Análise de Investimentos	38
2.5 MERCADO <i>FITNESS</i>	39
2.5.1 <i>Personal Trainers</i>	41
3 METODOLOGIA.....	43
3.1 Análise de dados.....	44
4. APRESENTAÇÃO DAS ANÁLISES DAS PESQUISAS QUALITATIVA E QUANTITATIVA.....	45
4.1 Análise da pesquisa quantitativa.....	46
4.2 Análise da pesquisa qualitativa.....	50
5. O PLANO DE NEGÓCIOS	54
5.1 Sumário Executivo	54
5.2 Descrição da Empresa	54
5.2.1 Estrutura Legal	55
5.2.2 Localização.....	55
5.4 SERVIÇOS.....	56
5.5 ANÁLISE DE MERCADO E COMPETIDORES.....	57
5.5.1 Identificação das tendências de mercado.....	57
5.5.2 Redes Sociais como meio de divulgação.....	59
5.5.3. Concorrentes.....	60
5.6 ANÁLISE ESTRATÉGICA.....	64
5.6.1 Análise SWOT.....	64
5.6.2 Missão.....	69
5.6.3 Visão.....	69
5.6.4 Fatores críticos de sucesso.....	69
5.7 PLANO OPERACIONAL.....	70
5.7.1 Estrutura organizacional	70
5.7.2 Site e Aplicativo	71
5.7.3 Automação da plataforma.....	72

5.7.4 Orçamento	72
5.7.5 Processo de compra na plataforma	73
5.7.5.1 Fluxograma do consumidor	73
5.7.5.2 Fluxograma do Portal Fitness	75
5.7.5.3 Fluxograma do <i>Personal Trainer</i>	76
5.7.6 Cronograma de atividades	76
5.8 PLANO DE MARKETING	77
5.8.1 Identificação de objetivos	77
5.8.2 Segmentação de mercado	78
5.8.3 Composto de Marketing	79
5.8.3.1 Produto	79
5.8.3.2 Preço	80
5.8.3.3 Praça	82
5.8.3.4 Promoção	82
5.9 PLANO FINANCEIRO.....	88
5.9.1 Investimento Inicial	88
5.9.2 Projeção de Vendas	89
5.9.3 Despesas com custos fixos	90
5.9.4 Despesas com custos variáveis	91
5.9.5 Impostos	91
5.9.6 Demonstração de Resultados.....	92
5.9.7 Análise de Investimentos.....	97
5.9.7.1 <i>Payback</i>	97
5.9.7.2 VPL.....	97
5.9.7.3 Taxa Interna de Retorno	98
5.9.8 Análise de Sensibilidade.....	99
5.9.8.1 Análise de sensibilidade com base na receita zero	100
5.9.8.2 Análise de sensibilidade de receita para o ponto de equilíbrio.....	102
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	104
7. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	107
8. ANEXO	110
8.1 Roteiro da pesquisa quantitativa com potenciais clientes:	110

8.2 Pesquisa Qualitativa com <i>Personal Trainers</i>	113
---	-----

1. INTRODUÇÃO

A situação econômica atual do Brasil é instável. A taxa de desemprego em 2017 chegou a 13,6%¹, são 14 milhões de desempregados de acordo com o IBGE. Segundo dados do Banco Central brasileiro, a taxa básica de juros nos país em Junho de 2017 é de 10,25%, um patamar elevado se comparado com o restante do mundo, já que é a 28ª maior taxa de juros do planeta, segundo ranking do site internacional Trading Economics². Além disso, as vendas do varejo brasileiro, após vários anos de crescimento, registraram queda de quase 4%, em 2015, de acordo com estimativas anunciadas pelo IBGE.

Este cenário de crise econômica gerou oportunidades para que o comércio eletrônico se tornasse um dos principais aliados dos brasileiros para aquisição de produtos. O consumidor percebeu que a internet poderia ser um ótimo meio de otimizar o processo de compra, auxiliando a encontrar o melhor custo-benefício para os produtos e serviços de seu interesse. Desta maneira, o comércio eletrônico surgiu como uma excelente opção para que os consumidores possam comparar preços, encontrar uma variedade maior de ofertas e do conforto da sua casa escolher o produto que melhor satisfaça a sua necessidade.

A internet transformou e continua transformando a estrutura de mercado, possibilitando novas formas de se desenvolver oportunidades de negócio. Os consumidores não estão mais limitados ao que a indústria de massa oferece. Agora, com base no seu próprio perfil, eles possuem uma facilidade muito maior de pesquisar e atender as suas necessidades específicas. A necessidade de ter um atendimento personalizado e se sentir único é cada vez mais latente entre os compradores, e a internet surge como um grande facilitador nesse processo, principalmente através de ferramentas online de ligação entre oferta e demanda, como a plataforma de pesquisa Google e as Redes Sociais.

Sendo assim, conforme os dados que serão apresentados a seguir, mesmo com o momento econômico difícil que o país está passando, o comércio eletrônico continua crescendo e possui uma perspectiva bastante promissora para os próximos anos.

De acordo com o relatório anual divulgado pelo E-bit/Buscapé Company, empresa que estuda o comportamento do mercado de comércio eletrônico nacional, de 2011 a 2015, o

¹ <http://www.valor.com.br/brasil/4582235/taxa-de-desemprego-sobe-para-112-no-trimestre-ate-abril-nota-ibge>

² <https://pt.tradingeconomics.com/country-list/interest-rate>

comércio eletrônico apresentou um aumento percentual de faturamento de cerca de 220%. No ano de 2015, o volume de pedidos online cresceu em 3% em relação a 2014. Apesar do ritmo menos acelerado se comparado aos anos anteriores, as vendas no comércio eletrônico em 2015 mantiveram a ascensão e apresentaram crescimento. O faturamento foi de R\$ 41,3 bilhões, o que representa um crescimento nominal de 15,3% em relação a 2014. A perspectiva para o ano de 2016 é de um crescimento de cerca de 8% no faturamento em relação a 2015, atingindo um total de R\$ 44,6 bilhões. Se comparado ao crescimento dos anos anteriores, essa taxa de crescimento é baixa. Todavia, levando em consideração o atual cenário econômico brasileiro, esses números continuam sendo animadores em comparação a outros segmentos no mercado brasileiro.

Diante de um quadro de instabilidade política, inflação alta, taxa de juros elevada, escassez de crédito, aumento do desemprego, e conseqüente conservadorismo dos consumidores, o varejo brasileiro deve repetir o fraco desempenho do ano passado e registrar nova queda de vendas em 2016. Por outro lado, o e-commerce deve apresentar crescimento como houve em 2015 (FRANÇA, 2015, WEBSHOPPERS p. 35).

Além disso, segundo dados do IBGE, dos 206 milhões de brasileiros, em torno de 50% possuem acesso à internet. Ou seja, existem cerca de 115 milhões de brasileiros conectados, contra apenas 45 milhões em 2010, uma taxa de crescimento de usuários de 155% em apenas cinco anos. De acordo com o Ebit, em 2015 houve 39 milhões de compradores online únicos, contra 31 milhões em 2013. Portanto, a tendência é para que nos próximos anos o número de usuários da internet e de consumidores do comércio eletrônico continue crescendo, assim como nos últimos cinco anos analisados.

“A internet apresenta oportunidades sem paralelo no mundo do empreendedorismo e não se precisa ser um especialista em tecnologia para se aproveitar este momento oportuno e fazer um negócio rentável com base na *web*.” (VILAS BOAS, DORNELAS, 2010,p.7)

Outro segmento que, apesar da crise econômica do país, continua crescendo e se destacando é o mercado *fitness*. De acordo com dados do IBGE, cerca de ¼ da população brasileira pratica algum tipo de exercício físico. Segundo a Associação Brasileira de Academias, a taxa média é de 3,8% da população presentes em academias, o que dá cerca de 7 milhões de alunos. Nos Estados Unidos, essa taxa sobe para 14% da população, o que indica que no Brasil há ainda um bom potencial de crescimento no número de praticantes de atividades físicas.

A quantidade de pessoas que praticam atividades físicas durante o tempo livre no Brasil passou de 30,3% para 33,8% entre os anos de 2009 e 2013, revelou a pesquisa Vigitel 2013 (Vigilância de Fatores de Risco e Proteção para Doenças Crônicas por Inquérito Telefônica). Isso mostra um aumento de 11% no número de pessoas que no tempo livre praticam exercícios. Segundo dados da International Health, Racquet & Sportsclub Association (IHRSA), em 2014, existiam cerca de 31.000 academias de ginástica no Brasil, o dobro do registrado em 2010. O país é o que possui o maior mercado de academias de ginástica na América Latina e o quarto país do mundo em número de academias, atrás apenas dos Estados Unidos, Alemanha e Reino Unido. O número de alunos de academias no Brasil é, também, elevado. Segundo dados da Associação Brasileira de Academias (ACAD), de 2006 a 2012, a quantidade de alunos quase que dobrou, passando de 3,5 milhões para 6,7 milhões. Em 2014, o setor chegou a marca de 7,6 milhões de membros de academias.

Outro fator que vem contribuindo para o aumento da prática de atividades físicas pelos brasileiros é o crescimento da quantidade de espaços físicos destinados a este fim nos condomínios residenciais. O mercado imobiliário vem atualmente se aproveitando da rotina agitada e da falta de tempo das pessoas para oferecer espaços *fitness* dentro de residências e condomínios. De acordo com a Sociedade Brasileira de Personal Trainers (SBPT), atualmente esses empreendimentos respondem por mais de 20% do mercado de trabalho dos *personal trainers*, revertendo o predomínio absoluto que as academias possuíam no setor há alguns atrás, sendo esse um fator que demonstra que as pessoas procuram cada vez mais praticar as atividades dentro dos condomínios, a fim de ganhar tempo e segurança. Uma vez que os empreendimentos oferecem esta oportunidade para os moradores, basta contar com um profissional educador físico de confiança para malhar com segurança e conforto em casa.

Hoje, a prática de atividades físicas está ligada à saúde e à qualidade de vida dos praticantes, independente da idade, e pode ser feita em qualquer lugar, como clubes, academias, parques ou até na própria residência e condomínios. Porém, todas as pessoas têm, na prática, propósitos ou necessidades peculiares, o que fomenta a procura por um serviço personalizado e exclusivo. Desta forma, podemos concluir com os dados apresentados que a sociedade, de uma maneira geral, está mais consciente em relação aos benefícios das atividades físicas e tem priorizado mais a prevenção na saúde, que é uma preocupação constante da sociedade, independente de qualquer crise ou situação ruim em que o país esteja vivendo.

Em função dos cenários descritos, tanto o cenário do comércio eletrônico quanto o do mercado *fitness* no Brasil, este estudo tem como intuito **construir um plano de negócios para avaliar a viabilidade financeira, econômica e mercadológica da implantação de uma plataforma online que conecte *personal trainers* e praticantes de atividade física no mercado nacional.**

1.1 JUSTIFICATIVA

Tendo em vista o panorama positivo dos mercados de comércio eletrônico e do segmento *fitness* no Brasil, o desenvolvimento do presente estudo visa criar um plano de negócio para uma plataforma digital que conecte *personal trainers* e praticantes de atividades físicas em todo o país. A ideia surgiu em meados de 2013, momento em que a tecnologia dos *smarthphones* passou a ser acessível para boa parte da população. Foram lançados na época diversos aplicativos para celular que facilitavam de alguma forma o dia a dia dos usuários. Entre eles, um dos mais famosos foi o “Nike Running App”, aplicativo da marca de roupas Nike, que tinha como função auxiliar os usuários em atividades físicas como a corrida, monitorando a distância percorrida, tempo, calorias gastas, entre outros.

O autor deste estudo, que sempre foi fascinado pela prática de esportes, percebeu que a tecnologia poderia ajudar muito os praticantes de exercícios físicos. Foi então que se identificou a oportunidade no mercado e surgiu a ideia de criar uma ferramenta que fosse além de aplicativos como o citado acima. O uso da tecnologia poderia ser ainda mais bem aproveitado se permitisse ligar pessoas e facilitasse a prática de exercícios com o devido acompanhamento. De um lado, temos os indivíduos com interesse em praticar algum exercício físico e que necessitam o acompanhamento de um profissional de educação física. Do outro lado, estão os profissionais de educação física que têm um serviço a oferecer, mas muitas vezes encontram dificuldades de chegar aos seus potenciais alunos/clientes. O propósito da plataforma é, portanto, fazer a conexão entre essas duas partes. Os usuários/alunos poderão procurar por *personal trainers*, marcar as suas aulas e realizar o pagamento através da plataforma, assim como os *personal trainers* poderão se cadastrar e divulgar o seu trabalho para encontrar novos clientes.

Conforme apresentado anteriormente, tanto o mercado de comércio eletrônico quanto o segmento *fitness*, vem apresentando resultados positivos e significativos para a atual conjuntura e possuem boas perspectivas de crescimento. A sociedade tem se tornado cada vez mais consciente quanto à importância da prática de exercícios físicos e sobre como é essencial ter o corpo em harmonia com a mente. Além disso, o comércio eletrônico passa cada vez mais a ser preferência dos consumidores em comparação ao mercado *offline*, devido principalmente à sua comodidade, praticidade e confiabilidade. Esse cenário se apresenta como uma excelente oportunidade para a realização de diversos negócios dentro deste mercado.

Sendo assim, num primeiro momento, este estudo avaliou a viabilidade mercadológica da empresa. Para tanto, foi elaborada uma pesquisa de marketing, avaliando a demanda e oferta, estratégia de preço e divulgação da marca. A questão dos consumidores não conhecerem num primeiro momento os *personal trainers* pode se tornar uma barreira para o sucesso do negócio, visto que a confiabilidade é essencial para este serviço. Portanto, foi realizada uma pesquisa de marketing para buscar esclarecer de fato se esta é uma barreira e, caso seja, de que forma será possível superá-la, a fim de verificar a real viabilidade do negócio.

Depois de verificada a viabilidade mercadológica, foi avaliada a viabilidade financeira da mesma, considerando os custos de implementação e desenvolvimento da plataforma, a fim de analisar indicadores financeiros importantes, como o *payback*, taxa interna de retorno, valor presente líquido, entre outros, a fim de concluir se o empreendimento poderá ser bem sucedido não. Desse modo, pretende-se que o desenvolvimento deste plano de negócio seja útil como instrumento prático para o empreendedorismo, e que os resultados do estudo sejam úteis para tomada de decisão quanto à realização ou não do empreendimento.

Espera-se também que o estudo seja útil para fins acadêmicos, visto que o plano de negócios apresentado reflete em grande parte o aprendizado obtido durante a graduação do autor. Ele coloca em prática uma quantidade grande de conteúdos aprendidos em diferentes áreas, principalmente referentes a finanças e marketing..

Além do âmbito acadêmico, o trabalho também poderá ter utilidade para fins mercadológicos, com a introdução de um novo modelo de negócios e uma nova marca no mercado, constituindo-se uma nova forma de diversificar o segmento e satisfazer as necessidades do seu público alvo de forma mais assertiva. No que se refere ao âmbito social,

uma empresa é de suma importância para que a sociedade se desenvolva, já que cria novos empregos e gera um impacto positivo na vida das pessoas envolvidas com a organização.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Elaborar um plano de negócios para uma plataforma online que conecte *personal trainers* e praticantes de atividades físicas no mercado nacional.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Definir os norteadores estratégicos: negócio, missão, valores, visão, o propósito da empresa e fatores críticos de sucesso.
2. Realizar o plano operacional do negócio.
3. Identificar e analisar o mercado e a concorrência do negócio.
4. Realizar a análise estratégica da empresa.
5. Elaborar o plano de marketing do negócio.
6. Elaborar e estudar a análise financeira e econômica do negócio

2. REVISÃO TEÓRICA

O presente capítulo tem como intuito apresentar a visão de autores reconhecidos sobre os assuntos que serão abordados no decorrer deste trabalho. O estudo e análise das obras destes autores serão fundamentais para o embasamento da pesquisa a ser realizada.

2.1 EMPREENDEDORISMO

De acordo com a definição de empreendedor de Schumpeter (1949, apud Dornelas, 2012, p.28) “o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais”.

Dolabela (2006, p. 26) conceitua o empreendedorismo afirmando que o termo implica uma forma de ser, uma concepção de mundo, uma forma de se relacionar. Segundo o autor, o empreendedor é um insatisfeito que transforma seu inconformismo em descobertas e propostas positivas para si mesmo e para os outros. É alguém que prefere seguir caminhos não percorridos, que define a partir do indefinido e acredita que seus atos podem gerar consequências. Em suma, alguém que acredita que pode alterar o mundo.

Já Filion (1991, apud Dolabela, 2006, p.25) prefere definir o empreendedor de forma mais simples e abrangente, definindo-o como uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões.

Dornelas (2012, p.28) afirma que o empreendedor detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados, citando três aspectos que caracterizam o empreendedor: (1) tem iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz, (2) utiliza recursos disponíveis de forma criativa, transformando o ambiente social e econômico no qual vive, (3) aceita assumir riscos calculados e a possibilidade de fracassar.

De acordo com Degen (2009, p.24) o empreendedor que deseja ter sucesso no desenvolvimento do seu negócio precisa percorrer três etapas iniciais antes de iniciá-lo. Na primeira etapa, ele precisa procurar, escolher e conhecer a oportunidade de negócio. Essa etapa termina quando o empreendedor tiver adquirido todo o conhecimento necessário e estiver dominando todos os aspectos em relação à oportunidade de negócio escolhida. Na segunda etapa, o empreendedor cria os conceitos e atributos de valor da oferta, prevê a administração dos riscos, avalia o potencial de lucro e de crescimento e define a estratégia competitiva para entrar no mercado. Por fim, a terceira etapa é aquela que o empreendedor desenvolve o plano, consegue os recursos financeiros e inicia o negócio.

2.1.2 O papel do empreendedorismo

Segundo Dolabela (2006, p.209) o empreendedor tem um compromisso social muito importante. Ele deve ter comprometimento com todo o ambiente, nos seus mais diferentes aspectos: cidadania, ética, economia, justiça social, ecologia. Assim, o empreendedor se torna um agente que fortalece e preserva o meio ambiente, tendo impacto positivo para a economia e criando melhores condições para o seu próprio desenvolvimento como cidadão e empreendedor. Dornelas define o papel do empreendedorismo como aliada para o desenvolvimento econômico:

O empreendedorismo tem se mostrado um grande aliado no desenvolvimento econômico, pois tem dado suporte à maioria das inovações e têm promovido esse desenvolvimento. As nações desenvolvidas têm dado especial atenção e apoio as iniciativas empreendedoras, por saberem que são a base do crescimento econômico, da geração de emprego e renda (DORNELAS, 2008, p.6).

Degen (2009, p.406) defende que existem dois tipos de empreendedorismo, o empreendedorismo por oportunidade e o empreendedorismo por necessidade, sendo o seu impacto na sociedade dependente da motivação dessa atividade. Segundo o autor, o empreendedor motivado por uma oportunidade desenvolve negócios baseados em inovações e novas tecnologias, tendo o seu negócio um grande potencial de crescimento sustentável. Sendo assim, eles geram mais riquezas, empregos e tem um impacto maior no crescimento econômico do país. Por outro lado, o empreendedor por necessidade geralmente é reflexo de uma situação de crise e estagnação no país, o que força as pessoas a criarem o seu negócio como o intuito de sobreviver. A consequência é que esses empreendimentos acabam não crescendo de forma sustentável.

Apesar do crescimento econômico ser uma das condições necessárias para a redução da pobreza no mundo, é preciso que este crescimento seja sustentável, preservando os recursos escassos da natureza e do meio ambiente para gerações futuras, e que focalize melhor o problema da redução da pobreza (DEGEN, 2009, p.407).

2.1.3 O empreendedorismo no Brasil

Dornelas (2014, p.13) afirma que o empreendedorismo no Brasil começou a surgir na década de 1990, quando entidades como o SEBRAE e SOFTEX surgiram. Com o auxílio dessas entidades, os empreendedores passaram a ter acesso a diversas informações para auxiliá-los na jornada empreendedora. Em 2002, o número de empreendedores por necessidade, que empreendem por não ter outra alternativa de trabalho, era maior do que os empreendedores de oportunidade, que são aqueles empreendedores que enxergam uma oportunidade de crescimento, geração de lucros e empregos. Esse cenário vem se modificando nos últimos anos. Em 2012, mais de 69% dos empreendedores empreendiam por oportunidade no Brasil, e esse é o tipo de negócio que possibilita o desenvolvimento econômico de um país.

Segundo a análise apresentada por Degen (2009, p.12), toda a crise representa ameaça para o momento atual e oportunidade para o futuro. Na crise, há uma ruptura de tendências históricas e o surgimento de novas tendências. Portanto, os produtos e serviços baseados em tendências históricas estão ameaçados, e aqueles que conseguirem captar novas tendências terão grandes oportunidades. Dessa forma, pode-se concluir que o atual cenário de crise política e econômica no Brasil, caracteriza-se por ser uma possível grande oportunidade de inserir um negócio inovador no mercado.

2.2 COMÉRCIO ELETRÔNICO

Degen afirma que o comércio eletrônico trouxe muita facilidade para os consumidores pesquisarem os produtos de seu interesse:

A compra de produtos pela internet permite que os clientes pesquisem os preços dos concorrentes com muita facilidade. Não é mais preciso percorrer lojas, muitas vezes, distantes umas das outras. Na internet, o cliente só precisa especificar o produto e utilizar um dos sites de pesquisa de preço. Com essa facilidade, ele tem certeza de estar comprando pelo melhor preço, o que não ocorre na pesquisa e compra em lojas normais (DEGEN, 2009, p. 55).

Todavia, Degen destaca que a aparente vantagem de um baixo investimento necessário para estabelecer uma loja virtual comparado ao investimento bem maior para estabelecer uma loja em um ponto bem escolhido por ser enganosa. A loja virtual concorre com outras lojas

por todo o país, que possuem a mesma vantagem de ter um investimento inicial baixo, enquanto que a loja física acaba tendo muito menos concorrência.

De acordo com a revista especializada em comércio eletrônico Webshoppers, 2015 foi um ano de aumento considerável nas vendas do varejo online no Brasil, o que permitiu surgimento de várias novas empresas no setor.

Após diversos anos de crescimento, as vendas do varejo restrito brasileiro, que exclui veículos, materiais de construção e combustíveis, acumulou queda de quase 4%, em 2015, de acordo com estimativas divulgadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Este cenário de crise político-econômica gerou oportunidades para que o comércio eletrônico se tornasse um dos principais aliados dos brasileiros para aquisição de produtos, uma vez que os consumidores já compreendem claramente que a Internet permite uma rápida e eficiente comparação de preços e, conseqüentemente, uma compra com melhor custo-benefício, na maioria das vezes (WEBSHOPPERS, 2015, p.14)

Para Dornelas (2014, p.78), a tendência para o futuro é que se destaquem na Internet as empresas que oferecerem um atendimento personalizado aos clientes, como foco em um nicho específico.

“Aqueles empreendedores que souberem antever essas mudanças e criarem produtos e serviços baseados na Web para esses nichos poderão ser bem sucedidos” (DORNELAS, 2014, p.78). De acordo com o autor, a internet continuará a ser um celeiro de oportunidades e muito promissor, mas também lembra que qualquer tipo de negócio, por mais inovador que seja, precisa se basear em receitas e lucros. Caso contrário, as chances do negócio ser bem sucedido são pequenas.

2.3 Marketing Digital

De acordo com Torres, (2009, p.61), com a expansão da internet, uma parcela significativa dos consumidores das empresas acessa a rede diariamente. Os seus consumidores estão lá, falando sobre os seus produtos e serviços, comparando sua empresa com a concorrência e buscando formas de se relacionar com a sua marca.

“A primeira coisa a se entender é que continuamos falando de marketing e de consumidores. Quando falamos de marketing digital e internet, estamos falando sobre pessoas, suas histórias e seus desejos. Estamos falando sobre relacionamentos e necessidades a serem atendidas” (TORRES, 2009, p.63).

2.3.1 Marketing de conteúdo – o *Inbound Marketing*

De acordo com Torres, (2009, p.81), quando algum consumidor hoje tem alguma necessidade, a primeira forma de ele buscar o que precisa na internet é através de uma ferramenta de busca, como o Yahoo! e Google. Cerca de 90% das visitas na internet se iniciam dessa maneira. O consumidor começou a buscar informações que sejam úteis e relevantes para ele, ou seja, conteúdo, antes de qualquer outra coisa. Dessa forma, o conteúdo de um site passou a ser mais importante do que uma propaganda que se faz dele.

“O marketing de conteúdo é o uso de conteúdo em volume e qualidade suficientes para permitir que o consumidor encontre, goste e se relacione com uma marca, empresa ou produto. Portanto, marketing de conteúdo é uma das ferramentas on-line disponíveis para utilização em sua estratégia de marketing” (TORRES, 2009, p.87).

Ou seja, o objetivo dessa estratégia de marketing é gerar conteúdo útil, relevante e genuíno para o consumidor, sem ter como intenção promover algum produto ou fazer propaganda. É basicamente gerar valor, sem pedir nada em troca.

Para que a empresa possa elaborar um conteúdo de qualidade, é importante que a empresa faça um planejamento, passando por algumas etapas para entender de que forma pode melhor atingir seu público-alvo:

- Quem é o público-alvo?
- O que se pretende do público-alvo?
- Como se comporta o público-alvo?
- Que informação o público-alvo busca?
- Que conteúdo produzir para o público-alvo?
- Como produzir esse conteúdo?

2.3.2 Benefícios do Marketing de Conteúdo

De acordo com a Rock Content, empresa especializada em marketing de conteúdo, os principais benefícios dessa estratégia são:

- a) De acordo com a Content Trends 2016, maior pesquisa sobre as tendências do Marketing de Conteúdo no país, as empresas que adotam essa estratégia trazem um volume de tráfego no site 4x maior que as demais.

- b) Melhora o relacionamento com os clientes: você ajuda a solucionar os problemas dos seus clientes e com isso aproxima o seu público-alvo e criar uma relação de confiança.
- c) Aumenta o engajamento com a marca: quando ajudamos o público com suas dúvidas, eles se sentem mais à vontade para conversar com sua empresa, perguntar outras questões, elogiar o conteúdo e dar feedbacks bem interessantes.
- d) Impacta diretamente nas vendas: seus potenciais clientes vão lembrar, na hora da compra, de quem ofereceu as informações quando eles precisaram e quem os ajudou a comprar o produto certo.

2.3.3 Email Marketing

De acordo com Torres, (2009, p.166), a grande vantagem do email com relação à mala direta, é que no caso dos emails o seu custo é irrelevante, sendo possível enviar milhares de emails a um custo muito baixo. O email marketing é uma ferramenta que tem crescido e se diferenciado cada vez mais, procurando garantir que a mensagem de fato atinja o consumidor.

O autor salienta que por ser uma ferramenta de comunicação direta com o consumidor, e por ter baixo custo de operação, o retorno sobre o investimento pode ser muito atraente, caso a empresa consiga criar uma lista de emails em volume e qualidade adequados ao seu negócio. Além disso, é importante que se tenha um volume cada vez maior de emails para que se tenha um resultado satisfatório.

Para o autor, os principais fatores que influenciam nos resultados de uma campanha de email marketing bem sucedida são:

- Como você adquire os endereços de email;
- Adequação da sua lista à sua mensagem;
- Estrutura do email enviado;
- Tipo de oferta ou mensagem enviada;
- Periodicidade de envio

2.3.4 Blogs

Segundo Torres, (2009, p. 123), o blog é uma mídia social onde um indivíduo produz conteúdos, principalmente artigos, que são lidos e comentados por outros internautas. A

maioria das plataformas de blog são otimizadas para as ferramentas de busca, como o Google, ajudando a visibilidade que o blog da empresa tem na internet.

2.3.5 Vídeos na Internet

Segundo Torres, (2009, p.254), o consumidor busca na internet um tipo de vídeo diferente daquele que encontra na televisão ou cinema. O hábito de assistir vídeo na internet cresceu devido ao fato de o usuário poder assistir o que quiser, na hora que deseja, diferente dos comerciais em televisão e rádio. A consequência disso é que o consumidor se acostumou a procurar vídeos buscando informações, entretenimento e relacionamentos através da internet. Segundo o autor, existem algumas regras simples para a produção de vídeos para internet:

- Os vídeos não devem ser muito longos;
- Os primeiros segundos do vídeo devem prender a atenção do usuário;
- Lembrar que o vídeo será exibido sob demanda, portanto é importante entregar algo de valor no vídeo para incentivar o usuário a assisti-lo.
- Testar tudo antes de veicular o vídeo.

2.3.6 Facebook

Segundo descreve Safko, (2010, p.305), devido a popularidade do Facebook, ele pode ser utilizado para promover um novo produto, serviço ou como publicidade boca a boca por meio dos “amigos” dentro de uma rede social. Muitas empresas têm utilizado a publicidade no Facebook para atingir os seus consumidores em populações demográficas específicas.

De acordo com dados da própria empresa, em 2016 o número de usuários brasileiros chegou a 102 milhões de pessoas³. Segundo pesquisa realizada pela empresa, a conexão entre pessoas e marcas funciona, já que 99% dos usuários afirmam que leem as publicações das marcas no Facebook. Desses, 68% acessam a plataforma para descobrir novos produtos.

³ Facebook: <https://www.facebook.com/business/news/102-milhes-de-brasileiros-compartilham-seus-momentos-no-facebook-todos-os-meses>

2.4 PLANO DE NEGÓCIO

De acordo com a análise feita por Dornelas (2014, p.90) a falta de planejamento aparece como um dos primeiros lugares como a principal causa para o insucesso dos novos empreendimentos, seguido de deficiências de gestão. Segundo o autor, é notória a falta de cultura de planejamento do brasileiro, que mesmo sendo admirado por sua criatividade e persistência, muitos acabam não conseguindo transformar seu sonhos em ações concretas, reais e mensuráveis.

Portanto, a fim de evitar o fracasso dos empreendedores em virtude da falta de planejamento, a ferramenta de gestão indicada pelo autor é o plano de negócios. Segundo ele, a arte estará no fato de como o empreendedor traduzirá esses passos realizados racionalmente em um documento que resuma e explore as potencialidades do negócio, bem como os riscos inerentes a ele. Espera-se que um plano de negócios seja uma ferramenta para o empreendedor expor suas ideias e que mostre a viabilidade e probabilidade de sucesso em seu mercado. Ele se aplica tanto ao lançamento de novos empreendimentos quanto ao planejamento de empresas maduras.

O plano de negócio é a descrição, em um documento, da oportunidade de negócio que o empreendedor pretende desenvolver, como a descrição do conceito do negócio, dos atributos de valor da oferta, dos riscos, da forma como administrar esses riscos, do potencial de lucro e crescimento do negócio, da estratégia competitiva, bem como o plano de marketing e vendas, o plano de operação e o plano financeiro do novo negócio, com a projeção do fluxo de caixa e o cálculo da remuneração esperada, além da avaliação dos riscos e o plano para superá-los (RONALD JEAN DEGEN, 2009)

2.4.1 A importância do plano de negócios

De acordo com Bangs (1998, apud Dornelas, 2014, p.93), os aspectos chave que sempre devem ser focados em qualquer plano de negócios são: (1) em que negócio você está, (2) o que você realmente vende, (3) qual é o seu mercado alvo. Segundo pesquisa realizada com ex-alunos de administração da Harvard Business School, nos Estados Unidos, o plano de negócios pode aumentar em até 60% a probabilidade de sucesso dos negócios.

O plano de negócios é tão importante para a empresa porque, segundo Dornelas (2014, p.95), com ele é possível: (1) entender e estabelecer diretrizes para o seu negócio, (2) gerenciar de forma mais eficaz a empresa e tomar decisões acertadas, (3) monitorar o dia a dia da empresa e tomar decisões corretivas quando necessário, (4) conseguir financiamentos e recursos juntos a bancos, governo, Sebrae, incubadoras, investidores, capitalistas de risco etc, (5) identificar oportunidades e transformá-las em diferencial competitivo para a empresa, (6) estabelecer uma comunicação interna eficaz na empresa e convencer o público externo, sejam eles fornecedores, parceiros, clientes, investidores e etc.

Segundo dados apresentados pelo IBGE de 2013, mais da metade das empresas fundadas no Brasil fecham as portas dentro de quatro anos de atividade. Fracassar e falir uma empresa faz parte da vida de empreendedores, mas o fato de ter um plano de negócios bem elaborado minimiza consideravelmente os riscos de insucesso para os primeiros anos de vida de uma empresa.

2.4.2 A estrutura do plano de negócios

A estrutura do plano de negócios foi estabelecida neste trabalho de acordo a análise feita por Dornelas (2014, p.97). De acordo com o autor, não existe uma estrutura rígida e específica para se escrever um plano de negócios, pois cada um possui particularidades e semelhanças, e é impossível definir um modelo-padrão de plano de negócios universal e aplicável a qualquer negócio. Mas qualquer plano de negócios deve possuir um mínimo de seções que proporcionarão um entendimento completo do negócio. Essas seções são organizadas com o objetivo de manter uma sequencia lógica, a fim de permitir que qualquer interessado possa entender o que o plano de negócios busca transmitir.

Estas seções serão abordadas nos itens a seguir.

2.4.2.1 Sumário executivo

Dornelas (2014, p.128) define o sumário executivo como uma das seções mais importantes do plano de negócios, pois é ela que fará o leitor decidir se continuará ou não a ler o trabalho. Ele deve conter uma síntese das principais informações que constam do plano de negócios. Deve também ser dirigido ao público-alvo do plano e explicitar qual seu objetivo em relação ao leitor. Como ela depende de todas as outras seções para ser elaborada, ela deve

ser a última a ser escrita. No sumário executivo, as seguintes perguntas devem ser respondidas:

- O quê? Qual o propósito do seu plano?
- Onde? Onde sua empresa está localizada?
- Por quê? Por que você precisa do dinheiro requisitado?
- Como? Como você empregará o dinheiro da empresa?
- Quanto? De quanto dinheiro você necessita?
- Quando? Quando seu negócio foi criado?

2.4.2.2 Descrição da empresa

Segundo Dornelas (2014, p.130), na etapa de descrição da empresa deve-se descrever o seu histórico, crescimento e faturamento nos últimos anos, impostos, estrutura organizacional e jurídica, localização, parcerias, certificações de qualidade etc. Nesta seção, é importante evidenciar de que forma você poderá prover um benefício ao seu cliente e mostrar o que você pretende conseguir no médio / longo prazo.

“O aspecto mais importante da descrição do negócio é mostrar que a empresa possui pessoas qualificadas e comprovadamente experientes nos níveis de comando. A equipe de gestão é o principal foco dos investidores quando analisam um plano de negócios” (DORNELAS, 2014, p.131).

2.4.2.3 Produtos e serviços

De acordo com Dornelas (2014, p.137), esta seção é destinada a descrever como os produtos e serviços são produzidos, os recursos utilizados na produção, o seu ciclo de vida, os fatores tecnológicos envolvidos, o processo de pesquisa e desenvolvimento etc.

É nesta etapa também que deve ser exposto as características que diferenciam o negócio e o que ele tem de único para oferecer aos clientes. Além disso, é importante deixar claro porque motivo os fornecedores escolhidos são os melhores para a empresa e listar os produtos e serviços que no futuro, quando o negócio tiver crescido, você planeja oferecer.

A fim de saber por qual fase o produto que a sua empresa está lançando se encontra, é importante especificar em qual estágio do ciclo de vida se encontram os produtos da empresa.

De acordo com Kotler (2000, p. 310), os produtos e serviços podem ser oferecidos com características variáveis, e a empresa que for uma das primeiras a introduzir características inovadoras no mercado terá maiores chances de conquistar o seu público-alvo. Cabe a empresa decidir que características valem a pena adicionar, calculando o valor para o cliente em relação ao custo para a empresa. Entre as diferenciações de produto, o autor cita as diferenciações desempenho, durabilidade, confiabilidade e design. Já as diferenciações de serviços são as diferenciações de pedido, de entrega, instalação, treinamento ao cliente etc.

Dornelas (2014, p. 139), explica as quatro etapas do ciclo de vida dos produtos da seguinte maneira:

- **Etapa introdutória:** quando o produto é lançado e por isso há necessidade de investimento em grandes montantes em promoção, a fim de tornar a marca conhecida. O crescimento das vendas do produto é lento e quase não se obtém lucro, devido ao elevado investimento com o lançamento.
- **Crescimento:** há um aumento de demanda pelo produto, que já foi testado e aprovado pelos clientes. Começa a haver aumento nos lucros da empresa.
- **Maturação:** visto que grande parte dos consumidores já adquiriram o produto, as vendas começam a cair. Em virtude disso, há novamente necessidade de investimento em divulgação do produto, fazendo com que o lucro se estabilize novamente.
- **Declínio:** as vendas caem significativamente, assim como os lucros, fazendo com que a tendência é que a empresa retire do mercado o produto.

2.4.2.4 Análise de mercado e competidores

Para Dornelas (2014, p.144), a análise de mercado é uma etapa muito importante e também umas das mais complexas de serem realizadas em um plano de negócios. Portanto, é muito importante que a empresa conheça muito bem o mercado no qual pretende atuar, para que assim possa estabelecer uma estratégia de marketing bem sucedida.

Michael Porter (apud Kotler, 2000, p. 240) definiu cinco forças que determinam a atratividade intrínseca de lucro a longo prazo de um mercado, que são eles: concorrentes do setor, novos concorrentes potenciais, substitutos, compradores e fornecedores. No modelo elaborado pelo autor, as ameaças que estas forças representam são:

- **Ameaça de rivalidade intensa no segmento:** um segmento não é atraente se já possui concorrentes poderosos, agressivos e em grande número, ou se o segmento estiver em declínio.
- **Ameaça de novos concorrentes:** o segmento mais atraente é aquele que as barreiras à entrada são grandes e as barreiras à saída são pequenas, já que poucas empresas novas conseguem entrar no setor e as empresas de fraco desempenho saem dele facilmente.
- **Ameaça de produtos substitutos:** o segmento não é atraente quando houver substitutos reais ou potenciais para os produtos.
- **Ameaça do poder de barganha cada vez maior dos compradores:** se os compradores possuírem um poder de barganha grande ou em crescimento, o segmento não é considerado atrativo, visto que os compradores tentarão baixar os preços e exigirão mais qualidade e opções de serviço.

Para Dornelas (2014, p.145), um bom roteiro para a análise das oportunidades e riscos do mercado seria através de: (1) identificação das tendências do mercado, de ordem demográfica, econômica, tecnológica, política, jurídica, social e cultural, (2) estudar o segmento no qual o negócio está inserido, analisando o tamanho do mercado atual e futuro e o perfil dos consumidores, (3) analisar os principais competidores, entendendo o seu posicionamento e participação de mercado, suas forças e fraquezas e suas práticas de marketing utilizadas, (4) fazer uma comparação com os competidores, a fim de saber quais são os seus principais diferenciais em relação à concorrência.

2.4.2.5 Análise estratégica

De acordo com Dornelas (2014, p.158), na análise estratégica, são definidos os rumos da empresa, sua visão e missão, situação atual e é elaborada a matriz SWOT. O objetivo desta análise é ajudar o empreendedor a entender as melhores alternativas para atingir os objetivos e metas determinados.

A declaração de visão define aonde a empresa quer chegar, a direção que pretende seguir e o que ela quer ser. Já a declaração de missão deve refletir a razão da existência da empresa, o que ela é e o que faz [...]. Para estabelecer objetivos e metas é preciso entender os ambientes externo e interno. Essa análise é um dos pontos mais importantes do plano de negócios, pois mostrará se a empresa está preparada

para seguir em frente, os desafios que se apresentam e os riscos que correrá, dos quais o executivos deverão estar cientes (DORNELAS, 2014, p. 159).

Kotler (2000, p.98) define a matriz SWOT como uma avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da uma empresa. O autor, conforme a ilustração abaixo, separa a análise do ambiente externo e do ambiente interno. Na análise do ambiente externo, está o reconhecimento de novas oportunidades de marketing, quando a empresa pode lucrar ao atender às necessidades dos consumidores de um determinado segmento, e a análise de acontecimentos que representam ameaças, que é uma desafio que, na ausência de uma ação de marketing defensiva, poderia levar a deterioração das vendas ou dos lucros. Por outro lado, na análise do ambiente interno, é feito o estudo das forças e fraquezas da empresa.

Figura 1 - Matriz SWOT



Fonte: Adaptado de Kotler (2000)

Com a análise SWOT definida, a empresa poderá identificar seus fatores críticos de sucesso, que deverão ser o foco de atenção de sua gestão (DORNELAS, 2014, p.164).

Segundo Aaker (2001, p.97), os fatores críticos de sucesso podem ser identificados através do conjunto de competências desenvolvidas pela concorrência. Sendo assim, a empresa deve considerar os ativos e competências mais cruciais agora e, o mais importante,

quais serão os mais críticos no futuro, fazendo isso através de uma análise de mercado e concorrência.

2.4.2.6 Plano operacional

De acordo com Degen (2009, p.214), o plano operacional determina quatro fatores sobre o desenvolvimento do negócio:

- Que tarefas devem ser feitas
- Os responsáveis por cada tarefa
- Quanto cada tarefa vai custar
- O prazo para cada tarefa ser realizada

Segundo o autor, o plano operacional deve também conter o orçamento do desenvolvimento e a operação do novo negócio para, pelo menos, os próximos três anos. Esse orçamento servirá de base para a projeção do fluxo de caixa do negócio. Além disso, o autor cita que um bom plano operacional servirá para mostrar a um possível investidor ou financiador que o empreendedor possui os domínios de todas as atividades necessárias para que o seu negócio seja um sucesso.

O plano operacional deve apresentar as ações que a empresa planeja em seu sistema produtivo e o processo de produção, indicando o impacto das ações em seus parâmetros de avaliação de produção. Deve conter informações operacionais atuais e previstas de fatores como: lead time do produto ou serviço, percentual de entregas a tempo, rotatividade do inventário, índice de refugo, lead time de desenvolvimento de produto ou serviço etc. (DORNELAS, 2014, p.98).

De acordo com Roesch (1996, p.161), o cronograma de atividades é uma etapa importante do plano operacional. Ele é uma estrutura que representa a distribuição planejada das atividades que compõem determinado projeto e o tempo necessário para a sua execução. A sua construção é feita a partir das atividades que serão realizadas e a estimativa do tempo de duração de cada uma. Roesch também destaca que é essencial que o cronograma contenha apenas as atividades relevantes para o desenvolvimento do projeto.

2.4.2.7 Plano de marketing

“O marketing lida com a identificação e o atendimento das necessidades humanas e sociais. Uma das definições mais sucintas de marketing é: atender as necessidades humanas e sociais” (KOTLER, 2000, p.24)

De acordo com Dolabela (2006, p.141), o plano de marketing é um planejamento do composto mercadológico de uma empresa. O seu papel é orientar o processo decisório de marketing e mostrar para a empresa onde ela está indo e como vai alcançar os seus objetivos. Segundo o autor, o plano de marketing faz isso através da identificação das oportunidades mais promissoras e mostrando o caminho a seguir para a penetração de mercado, assim como se estabelecer dentro do segmento. Além disso, no plano são estabelecidos os objetivos da empresa e, depois, a escolha das estratégias mais viáveis para atingir os objetivos.

Para Dornelas (2014, p.153), as estratégias de marketing são os meios e métodos que a empresa vai utilizar para atingir seus objetivos. Essas estratégias se referem usualmente ao mix de marketing.

2.4.2.7.1 Identificação de Objetivos

A empresa precisa, em primeiro lugar, definir os objetivos que irão orientar o Plano de Marketing. Segundo Dolabela (2006, p.174), os objetivos de marketing devem ser definíveis e quantificáveis, de forma que haja um alvo atingível para o qual se possa mirar. Dessa forma, quando o Plano de Marketing, for implementado, o desempenho poderá ser comparado com os objetivos previamente definidos. Além disso, eles devem também ser expressos em valor, evitando a utilização de expressões vagas como “aumentar”, “melhorar” ou “maximizar”.

Kotler (2000, p.101), contribui com essa visão afirmando que os objetivos devem ser estabelecidos quantitativamente. Como exemplo, ele cita que o objetivo de “aumentar o retorno sobre o investimento” será mais bem definido se for alterado para “aumentar a taxa de retorno para 15% ao ano em dois anos”.

De acordo com Tiffany e Peterson (apud Dornelas, 2014, p.165), as metas devem ser específicas, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporais.

2.4.2.7.2 Estratégias de Marketing

As estratégias de marketing referem-se a produto, preço, promoção e praça. Elas ficaram conhecidas como os “4 Ps” do marketing, ou pela expressão “mix de marketing”.

De acordo com Kotler (2000, p. 37), o mix de marketing é o conjunto de ferramentas de marketing que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos de marketing no mercado-alvo.

a) Produto

Segundo Dorneles (2014, p.154), o posicionamento do produto no mercado significa direcioná-lo para atender as expectativas e necessidades do seu público-alvo. Dessa forma, a empresa busca se diferenciar da concorrência através da criação de variações de produto, opcionais, acessórios, kit completo, peças individuais etc.

Kotler (2000, p. 37), elenca as alternativas para as diferentes estratégias de produto. São elas: (1) variedade de produtos, (2) qualidade, (3) design, (4) características do produto, (5) nome da marca, (6) embalagem, (7) tamanhos, (8) serviços, (9) garantias, (10) devoluções.

b) Preço

De acordo com Kotler (2000, p.37), a empresa pode diferenciar as suas estratégias de preço da seguinte maneira: (1) preços de lista, (2) descontos, (3) concessões, (4) prazo de pagamento, (5) condições de financiamento.

Dolabela (2006, p.179) afirma que a determinação do preço afeta a posição da empresa no que diz respeito a seu faturamento e rentabilidade, bem como a sua participação no mercado. Para a determinação do preço, são três os fatores principais que devem ser considerados: custos fixos e variáveis da empresa, percepção do valor do produto pelo consumidor e os preços praticados pela concorrência.

O preço talvez seja a maneira mais tangível de agir no mercado, pois, pela política de preços, a empresa pode criar demanda para o produto, segmentar o mercado, definir a lucratividade da empresa, mudar a penetração do produto no mercado, sempre tendo como referência o valor que o consumidor vê no produto, não o preço que a empresa acha que ele deva ter (DORNELAS, 2014, p.155).

c) Promoção

Segundo Dolabela (2006, p.182), a promoção, no âmbito de marketing, é todo e qualquer esforço realizado para persuadir as pessoas a comprar determinado produto ou a utilizar determinado serviço. O autor separa as estratégias de promoção em diferentes tipos, conforme abaixo:

- Propaganda: qualquer forma paga e impessoal de apresentação e promoção do produto por um patrocinador identificado. De acordo com o autor, a propagando é muito onerosa, tornando essa estratégia praticamente inviável para boa parte dos empreendedores iniciantes.
- Divulgação: qualquer forma não paga e impessoal de divulgação de produtos.
- Venda pessoal: apresentação oral em um diálogo com um ou mais compradores em perspectiva, com o propósito de realização da venda.
- Promoção de vendas: atividades de marketing destinadas a estimular, desenvolver ou facilitar a venda de um produto. Inclui-se amostrar, cupons, descontos, brindes, sortes etc.
- Merchandising: Esforço de vendas ou de apresentação do produto, como, por exemplo, estandes ou a utilização de degustadores.
- Mala direta: qualquer tipo de propaganda enviada pelos correios.

Fazer propaganda geralmente custa caro, e a escolha dos veículos adequados, a quantidade e a periodicidade da propaganda são fundamentais para que a empresa otimize o capital investido. Às vezes, a propaganda também pode destruir um produto, e o empreendedor deve estar atento a este aspecto. A empresa pode anunciar o produto em televisão, que tem um alcance considerável, e não estar preparada para produzir a quantidade necessária para atender à demanda gerada, levando o consumidor a optar pelo produto concorrente. (DORNELAS, 2014, p.157)

d) Praça

Dolabela (2006, p.180) define afirma que a distribuição envolve todas as atividades relacionadas à transferência do produto do fabricante ao consumidor. A escolha do canal depende da natureza do produto, das características do mercado, dos concorrentes e intermediários e da política da empresa. O autor elenca quatro tipos principais de canais de distribuição, conforme abaixo:

- Indústria → Consumidor
- Indústria → Varejista → Consumidor
- Indústria → Distribuidor → Varejista → Consumidor
- Indústria → Atacadista → Distribuidor → Varejista → Consumidor

Segundo Dorneles (2014, p.156), também é possível mesclar vários canais de distribuição para um mesmo tipo de produto. Além disso, aspectos como características de armazenagem, localização dos depósitos, meios de transportes utilizados para levar o produto até o cliente e a embalagem devem ser considerados a fim de se definir os canais de distribuição mais adequados.

2.4.2.7.3 Segmentação de Mercado

Para Dolabela (2006, p.156), segmentação de mercado é o processo no qual uma empresa divide o mercado em parcelas que apresentam o máximo de homogeneidade possível, com o objetivo de formular suas estratégias de marketing. Uma pequena empresa deve segmentar o mercado identificando o nicho, buscando satisfazer as necessidades dos clientes e assim conseguir elaborar estratégias de marketing sintonizadas com o seu público-alvo.

O autor faz uma análise de três variáveis para a segmentação:

- **Variáveis geográficas:** analisam as diferentes localidades onde os elementos de mercado são encontrados
- **Variáveis demográficas:** correspondem a idade, sexo, renda, grau de escolaridade etc.
- **Variáveis psicográficas:** referem-se aos indivíduos e a seus diversos aspectos, como estilo de vida, atitudes, personalidades, padrões de comportamento.

2.4.2.8 Plano financeiro

Segundo Degen, o plano financeiro é uma das partes mais importantes do plano de negócio, visto que permite o empreendedor visualizar a viabilidade do negócio.

A segunda parte mais importante do plano de negócio é o plano financeiro, com a apresentação da viabilidade financeira do novo negócio. Essa análise se baseia nas projeções de vendas do plano de marketing e vendas e na estrutura de preços e custos apresentados na análise do processo do novo negócio. A base para a análise

da viabilidade financeira deve ser a projeção do fluxo de caixa (DEGEN, 2009, p.222).

De acordo com Dornelas (2014, p.167), a tomada de decisões é feita a partir da combinação de informações e de experiências que, juntas, fornecem os elementos para o cálculo econômico. A utilidade está na capacidade de informar os resultados das decisões empresariais executadas e possibilitar sua avaliação e correção. O autor ainda afirma que no Brasil, o sucesso de um negócio está muito ligado a capacidade de administrar financeiramente um negócio, em virtude dos ciclos recessivos que têm atingido a economia. Além disso, o empreendedor deve estabelecer quais são as metas financeiras do negócio e, por meio de instrumentos financeiros, acompanhar o seu sucesso. Com o planejamento financeiro bem elaborado, é possível alcançar as metas definidas e redefini-las, caso necessário.

2.4.2.8.1 Investimento Inicial

Segundo Dolabela (2005, p.211), o investimento inicial para a empresa iniciar as suas atividades é composto por três partes:

- a) **Despesas pré-operacionais;** são os gastos que a empresa tem antes de iniciar a sua operação. Estão inclusos dentro destas despesas: gastos com pesquisa de mercado, gastos com desenvolvimento e registro de marca, registro da empresa etc.
- b) **Gastos com a montagem do negócio;** são os investimentos fixos que a empresa e que constituem seu patrimônio. Estão inclusos investimentos em aquisição de máquinas e equipamentos, obras e reformas, móveis e utensílios, veículos, aparelhos eletrônicos etc.
- c) **Recursos necessários para colocar a empresa em funcionamento até ela gerar receitas;** estes gastos referem-se a aluguel do imóvel, pró-labore, salários e encargos, luz, honorários do contador etc.

2.4.2.8.2 Projeção de Vendas

Para Dornelas, o ponto mais importante para a projeção de vendas é torná-la o mais realista possível, e para isso o empreendedor deve fazê-la com base na análise de mercado e na estratégia de marketing da empresa.

A projeção de vendas deve ser feita com base na análise de mercado, na capacidade produtiva e na estratégia de marketing da empresa. Dessa forma, essa projeção será

mais realista e terá maior probabilidade de ocorrer conforme o planejado. Deve-se atentar para o fato da sazonalidade, quando influir nas vendas (DORNELAS, 2014, p.157).

De acordo com artigo publicado na revista Exame pelo especialista em PMEs Márcio Iavelberg, a previsão de vendas é uma tarefa bastante complexa, visto que é difícil de prever mudanças de hábitos de consumo dos seus clientes e outras variáveis que afetam o consumo. Essa dificuldade se intensifica quando se está explorando um mercado novo. De acordo com o especialista, existem duas estratégias mais conhecidas para se chegar a uma previsão de vendas:

- Estimar as vendas com base no mesmo período do mês ou ano anterior, projetando um aumento no volume, caso a empresa esteja crescendo.
- Perguntar aos clientes quais são os seus planos de compras. Essa seria a abordagem mais efetiva, porém mais cara e trabalhosa.

2.4.2.8.3 Demonstração de Resultados

Na definição de Ross, Westerfield, Jordan e Lamb (2013, p.30) a demonstração de resultados mede o desempenho de um período, normalmente de um trimestre ou um ano. Os primeiros itens a serem considerados são as receitas e as despesas das operações da empresa. As outras partes incluem as despesas gerais e administrativas e as despesas de financiamento, como os juros pagos. Depois, são destacados os impostos. O último item a ser destacado na demonstração de resultados é o lucro líquido.

2.4.2.8.4 Fluxo de Caixa

Segundo Dorneles (2014, p.172), o fluxo de caixa é a principal ferramenta de planejamento financeiro do empreendedor. As suas principais preocupações devem ser os compromissos com fornecedores, gastos com os funcionários, impostos etc., considerando a receita necessária para que a empresa não fique com o caixa negativo. Caso o caixa fique negativo, a empresa precisará recorrer a empréstimos bancários e financiamentos, o que pode acarretar gastos altos com o pagamento de juros. Através da análise do fluxo de caixa, o

empreender poderá saber se é possível vender os produtos a prazo, dar descontos ou eliminar estoque para fazer caixa.

De forma resumida, Ross define o fluxo de caixa em uma frase: “O fluxo de caixa é a diferença entre a quantidade de dinheiro que entrou e a quantidade de dinheiro que saiu” (ROSS, WESTERFIELD, JORDAN, LAMB, 2013, p.37).

2.4.2.8.5 Métodos de Análise de Investimentos

Nesta seção são apresentadas as maneiras mais tradicionais de análise de investimentos: VPL, TIR e *payback*.

“No plano de negócios, é importante que se mostre tanto o valor presente líquido do projeto quanto a TIR e o prazo de *payback*, pois são os primeiros índices que os investidores observam” (DORNELAS, 2014, p.178).

a) VPL:

Dornelas (2014, p.177) afirma que, para medir o valor do Valor Presente Líquido de um projeto, deve-se fazer uma estimativa do valor atual para os futuros fluxos de caixa gerados pelo projeto, substituindo o investimento inicial. Caso o VPL seja positivo, então o projeto é considerado viável. Caso contrário, é rejeitado.

Segundo Ross, Westerfield, Jordan e Lamb (2013, p. 283), a diferença entre do valor de mercado de um investimento e seu custo é chamado de Valor Presente Líquido do investimento. O VPL é, então, uma medida do valor que é criado ou agregado hoje por um investimento que será feito.

A fórmula para se chegar ao VPL é a seguinte:

$$\text{VPL} = [F1/(1+K)^1 + F2/(1+K)^2 + F3/(1+K)^3 + \dots + Fn/(1+K)^n] - \text{INV}$$

Sendo:

VPL = Valor Presente Líquido

F_n = Fluxo de caixa após imposto no ano n

N = Vida do projeto em anos

K = taxa de desconto

INV = Investimento inicial

b) TIR:

Para Ross, Westerfield, Jordan e Lamb (2013, p.294), a Taxa Interna de Retorno é a melhor alternativa depois do VPL. O objetivo da TIR é encontrar uma única taxa de retorno que resuma os méritos de um projeto e que ela seja uma taxa interna, dependendo apenas dos fluxos de caixa de determinado investimento, e não das taxas oferecidas em outro lugar. Desse modo, um investimento é aceitável se a TIR exceder ao retorno exigido. Caso contrário, deve ser recusado.

c) *PAYBACK*:

De acordo com Ross, Westerfield, Jordan e Lamb (2013, p.286), o *payback* é o período necessário para recuperar o investimento inicial. Portanto, um investimento é aceitável se o seu período de *payback* calculado for menor do que o número predeterminado de anos.

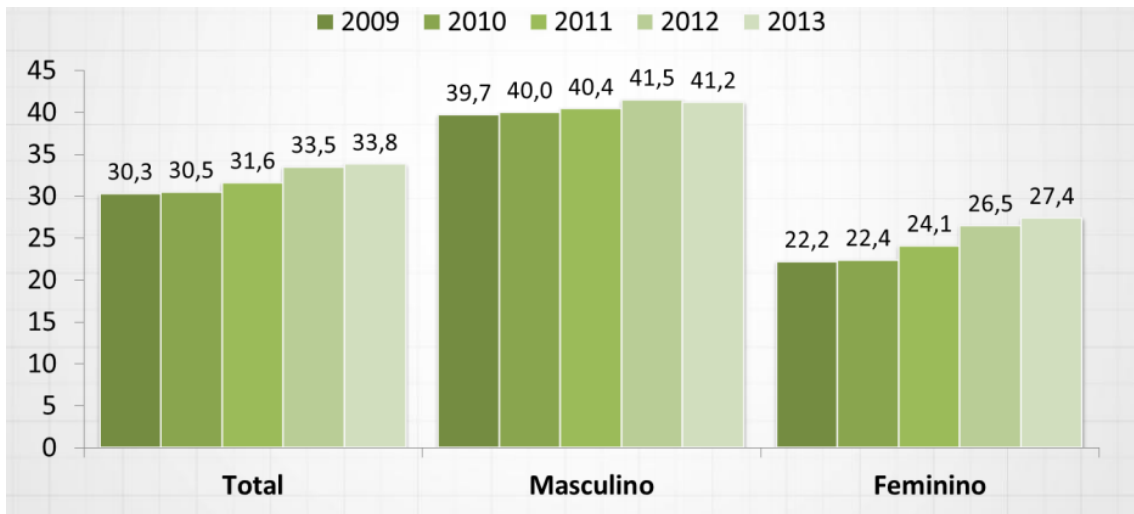
Todavia, os autores apresentam duas deficiências desse método. A primeira é que o *payback* é calculado simplesmente pela soma dos fluxos de caixa futuros, sem fazer o desconto do valor do dinheiro no tempo. A segunda deficiência é o fato de não considerar a variável do risco, tornando o cálculo o mesmo tanto para projetos arriscados quanto para projetos mais seguros.

Por isso, técnicas como o VPL e a TIR são mais indicadas na hora de se avaliar decisões de investimentos.

2.5 MERCADO *FITNESS*

De acordo com o Portal Brasil, que é um canal de comunicação do Governo Federal, entre 2009 a 2013, o percentual de pessoas que praticavam exercícios físicos no tempo livre aumentou de 30,3% para 33,8%, segundo pesquisa realizada pela Vigitel (Vigilância de Fatores de Risco e Proteção para Doenças Crônicas por Inquérito Telefônica). Ou seja, durante esses cinco anos, houve um aumento de 11% no número de praticantes de exercícios físicos, conforme apresentado no gráfico abaixo.

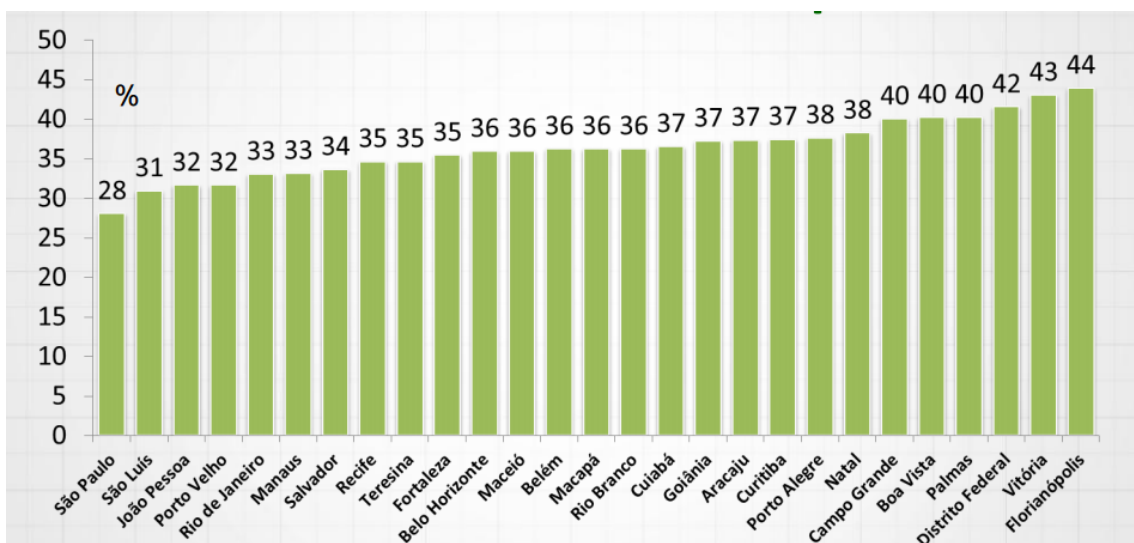
Figura 2 - Frequência de atividade física no tempo livre por sexo



Fonte: Portal Saúde, 2014.

Ainda de acordo com o Portal Brasil, o nível recomendado de atividade física é de pelo menos cento e cinquenta minutos de exercícios semanais de intensidade leve ou moderada, ou pelo menos setenta e cinco minutos de atividade física rigorosa. De acordo com o estudo realizado pela instituição nas principais capitais brasileiras, grande parte da população ainda não pratica a quantidade de exercícios recomendado para uma vida saudável, conforme gráfico abaixo.

Figura 3 - Gráfico de adultos que praticam o nível recomendado de atividade física durante o tempo livre



Fonte: Portal Saúde, 2014.

Segundo o Portal da Educação Física, o segmento de *personal trainers* é um dos serviços que mais vem crescendo nos últimos tempos, sendo essa uma das principais tendências do mercado *fitness* atual. Os principais motivos que contribuíram para que isso se tornasse possível foram:

- A atividade física está alta no Brasil e a atividade física orientada passou a ganhar cada vez mais espaço na mídia
- As pessoas tem mais acesso à informação e, por conseguinte, se tornam mais exigentes na busca por resultados através dos exercícios.
- A atividade física orientada no Brasil deixou de ser vista simplesmente como um gasto e passou a ser encarada como um investimento importante em saúde.

De acordo dados da International Health, Racquet & Sportsclub Association (IHRSA), em 2014, o Brasil era o quarto maior mercado mundial em número de membros de academias com 7,6 milhões de clientes. No ranking, o país ficava atrás apenas de Reino Unido, Alemanha e Estados Unidos e era o maior da América Latina. Com relação aos valores de faturamento, o Brasil é o nono colocado no ranking com todos os países do mundo, com receita chegando a R\$ 10,3 bilhões. O país também é responsável por metade das academias da América Latina, com aproximadamente 31 mil unidades.

Dados divulgados pelo Sebrae mostram que somente o segmento de academias gera cerca de 317 mil empregos formais para profissionais de educação física.

2.5.1 *Personal Trainers*

De acordo com o site Portal da Educação Física, especializado no segmento, o crescimento do setor de atividade física e de saúde no Brasil impulsionou este mercado nos últimos anos, já que as pessoas estão cada vez mais à procura de uma vida ativa. A consequência disso é o aumento na tendência de se contratar um *personal trainer*, que é a denominação para um professor particular que faz um treinamento individual.

O papel do *personal trainer*, ou educador físico, é definir um treinamento, para uma determinada atividade física, com a aplicação adequada de sobrecarga com o objetivo de melhorar o desempenho e condicionamento físico, ajudando o aluno a atingir os seus objetivos. Além de ter a função de acompanhar a prática de atividade física de forma personalizada, ele também se torna importante no momento de motivar e incentivar os alunos a não desistirem dos seus objetivos.

Ainda segundo o Portal da Educação Física, houve um aumento na procura por profissionais de educação física devido ao fato de as pessoas cada vez mais quererem resultados mais rápidos e treinamentos que se ajustem aos seus horários. Os principais objetivos que os alunos buscam ao contratar esse profissional são uma melhora na sua saúde e qualidade de vida, na sua estética ou no condicionamento físico. Portanto, é importante que este profissional saiba identificar as razões pelas quais o seu aluno buscou um trabalho individualizado e personalizado, entenda os seus objetivos e continue acompanhando as tendências do mercado *fitness* para sempre estar atualizado com novos treinamentos.

É essencial certificar-se que este profissional possua formação superior completa em Educação Física, de preferência com qualificação em algum treinamento desportivo, fisiologia do exercício, anatomia e biomecânica, e esteja apto para prescrever um treinamento físico individualizado.

3 METODOLOGIA

De acordo com Roesch (1996, p. 117), o capítulo de metodologia descreve como o projeto será realizado. Através da metodologia é definido de que forma o autor irá adquirir as informações necessárias para responder aos objetivos específicos e alcançar os resultados desejados.

O objetivo do estudo foi a construção de um plano de negócio para uma plataforma online que conecta *personal trainers* e praticantes de atividades físicas. Tendo em vista que a proposta deste empreendimento é inovadora e envolve o entendimento de dois mercados diferentes, o mercado fitness e o mercado de comércio online, o presente estudo pretende aprofundar todos os aspectos relacionados a este tipo de organização para avaliar as possibilidades de sucesso do negócio.

Como procedimento metodológico, dois tipos de pesquisa foram realizados: uma pesquisa qualitativa e uma pesquisa quantitativa.

De acordo com Roesch (1996, p.146), na pesquisa qualitativa a postura do pesquisador é de captar a perspectiva dos entrevistados, sem partir de um modelo preestabelecido, utilizando-se de técnicas de coleta, como a entrevista em profundidade. Dessa forma, o autor optou por realizar uma entrevista em profundidade com dez *personal trainers* para a obtenção de informações necessárias à elaboração do plano de negócio. As entrevistas foram semi-estruturadas e com questões abertas e fechadas.

A amostragem foi definida por conveniência, ou seja, foram escolhidos dez *personal trainers* conhecidos do autor. Segundo Roesch (1996, p. 151), esse fator pode ser importante, visto que a qualidade dos dados obtidos na entrevista depende, entre outras coisas, do nível de confiança entre entrevistado e entrevistador. Na Tabela 1, apresentam-se os resultados esperados com tal pesquisa.

Tabela 1 - Unidade de estudo da pesquisa qualitativa

UNIDADE DE ESTUDO DA PESQUISA QUALITATIVA	
GRUPO	RESULTADOS ESPERADOS
<i>10 Personal Trainers</i>	Tem como objetivo entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa quanto à plataforma online. Através da perspectiva destes profissionais, a pesquisa busca compreender se a plataforma pode ser um negócio viável; entender quais são as barreiras que eles enxergam; como eles enxergam esse negócio no futuro; se eles teriam interesse de participar da plataforma ou não; qual percentual eles estariam dispostos a pagar para a plataforma, entre outros.

No caso da pesquisa quantitativa, o grupo entrevistado foi os potenciais clientes. De acordo com Roesch (1996, p. 134), o questionário é o instrumento mais utilizado para levantar a opinião de preferência do consumidor. Ele é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma informação importante que direcione o empreendedor a tomar as melhores decisões. As questões podem ser fechadas ou abertas, ou alguma combinação entre elas.

Com o objetivo de conhecer a opinião, o comportamento e a expectativa dos potenciais clientes sobre o serviço, foi elaborado um questionário com 14 perguntas através da ferramenta Google Forms. O questionário foi compartilhado através do Facebook e de grupos do Whatsapp do autor, para uma amostra aleatória simples, destinado a pessoas que praticavam ou pretendiam praticar atividades físicas. Esse critério estava descrito na apresentação do questionário. O questionário foi respondido por 50 potenciais clientes. A Tabela 2 descreve os resultados esperados da pesquisa quantitativa.

Tabela 2 - Unidade de estudo pesquisa quantitativa

UNIDADE DE ESTUDO DA PESQUISA QUANTITATIVA	
GRUPO	RESULTADOS ESPERADOS
50 Potenciais Clientes	A pesquisa quantitativa com os potenciais clientes busca entender aspectos que são importantes para o desenvolvimento do presente plano de negócio, como auxiliar na definição de estratégias para atingir o mercado-alvo. A partir da pesquisa quantitativa, será possível capturar algumas informações como: idade, gênero, intenção na utilização da plataforma, frequência da aquisição do serviço, atributos essenciais na aquisição do serviço, entre outros.

3.1 Análise de dados

Segundo Roesch (1996, pg 157), na pesquisa qualitativa o autor se depara com uma quantidade grande de depoimentos em texto, os quais têm de ser organizados para depois serem interpretados. A análise de textos tem sido conduzida através de um método denominado análise de conteúdo, que busca classificar palavras, frases, ou mesmo parágrafos em categorias de conteúdo. Nessa etapa, é necessário um trabalho intelectual do pesquisador, fazendo a interpretação e codificando os textos.

Para a análise destas entrevistas em profundidade, foi feito um estudo de todas as entrevistas coletadas com o objetivo de avaliar os pontos que mais se destacaram entre as elas, sejam pontos positivos ou negativos. Por meio da análise do conteúdo e das questões das

entrevistas, buscou-se o significado dos dados coletados. Observaram-se os itens que tiveram mais destaques e que apresentaram maior relevância ao entrevistado.

Categorias consideradas importantes para o sucesso do empreendimento foram definidas com o objetivo de agrupar informações relacionadas ao mesmo assunto e simplificar a análise. Abaixo, segue as categorias definidas.

- Situação atual do mercado de *personal trainers*
- Visão dos profissionais quanto à plataforma online
- Taxa do serviço cobrado aos *personal trainers*
- Participação ativa na plataforma
- Experiência com o serviço
- Atividades essenciais para o sucesso da plataforma

De acordo com Roesch (1996, pg 141), na pesquisa quantitativa normalmente os dados coletados são submetidos à análise estatística, com a ajuda de computadores. As perguntas fechadas são fáceis de decodificar, diferente das perguntas abertas. Para a análise de dados da pesquisa quantitativa, buscou-se avaliar o comportamento de cada pergunta levantado no questionário. O objetivo foi compreender a influência de cada aspecto para o desenvolvimento e sucesso do negócio.

A ferramenta Google Forms possui uma análise de dados bastante eficiente, mostrando em gráficos todas as respostas coletadas no questionário. Estas análises permitem “extrair sentido dos dados” e são importantes para compreender informações de mercado e dos potenciais clientes, tornando essas informações um ativo essencial na definição das melhores estratégias para o desenvolvimento do negócio.

4. APRESENTAÇÃO DAS ANÁLISES DAS PESQUISAS QUALITATIVA E QUANTITATIVA

Neste capítulo serão apresentadas as análises da pesquisa qualitativa e quantitativa realizadas para o plano de negócio do Portal Fitness. Os resultados encontrados serão utilizados como base para a elaboração dos capítulos seguintes.

4.1 Análise da pesquisa quantitativa

Na pesquisa quantitativa, 50 pessoas responderam um questionário, conforme apresentado no anexo A. As respostas dos questionamentos que, segundo o ponto de vista do autor, foram as mais relevantes para a construção do plano de negócio e a definição das estratégias utilizadas pela empresa, serão apresentadas neste capítulo.

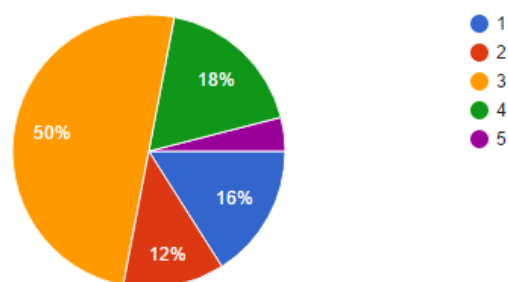
- Nível de dificuldade para encontrar *personal trainer*

De acordo com a Figura 4, 72% dos entrevistados responderem ter alguma dificuldade para encontrar *personal trainers* qualificados, sendo que 50% indicaram o nível 3, que equivale a um nível médio de dificuldade, 18% alegaram ter um nível 4 de dificuldade e 4% um nível altíssimo de dificuldade. A partir desse resultado, pode-se concluir que há espaço para novas ferramentas que possibilitem os praticantes de atividade física a buscarem *personal trainers*, visto que a grande maioria dos entrevistados relatou ter dificuldades neste aspecto.

Figura 4 - Gráfico sobre a dificuldade em se encontrar *personal trainers*

De 1 a 5, qual é o nível de dificuldade que você sente para encontrar um personal trainer qualificado? Considere 1 como o menos difícil e 5 o mais difícil.

50 respostas



- Intenção dos potenciais consumidores quanto à utilização da plataforma

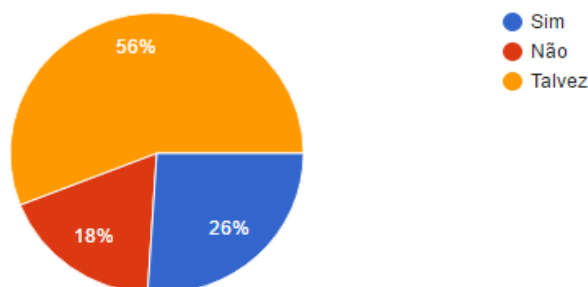
Conforme Figura 5, a grande maioria dos entrevistados, representando 56% das respostas, ficou em dúvida com relação à utilização da plataforma. Esse questionamento evidencia uma informação que pode ser crucial para o sucesso da empresa, já que mostra que essa é uma ideia de negócio que, num primeiro momento, poderia não ser facilmente aceita no mercado. Portanto, com base nessa informação, cabe ao empreendedor tomar alguma ação. Ele poderia, por exemplo, utilizar uma estratégia forte de marketing para criar confiança junto aos potenciais clientes e destacar todas as vantagens da plataforma, convencendo, dessa forma, boa parcela dessa população indecisa de que a plataforma pode ser muito útil e de que vale a pena utilizá-la.

Por outro lado, como ponto positivo, o número de respostas positivas quanto à utilização da plataforma foi maior do que as negativas, ficando com 26% contra 18%.

Figura 5 - Gráfico sobre a intenção de contratação da plataforma

Você contrataria um personal trainer através de uma plataforma online?

50 respostas



- Motivos para contratar um *personal trainer* através da plataforma

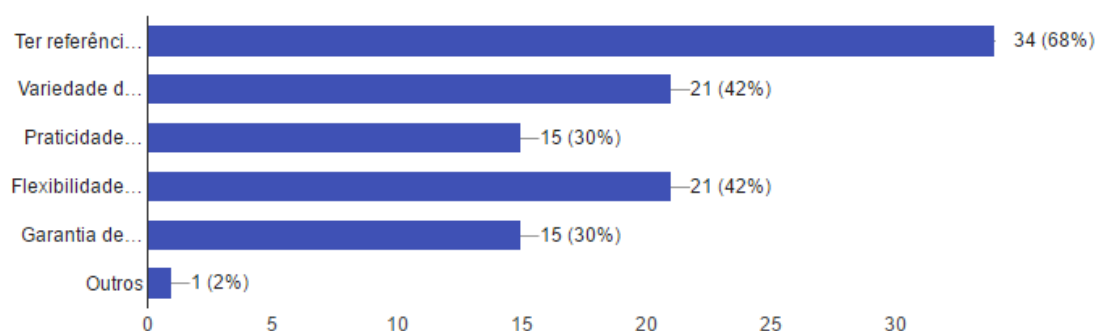
Na Figura 6, as possibilidades de respostas foram as seguintes: 1) ter referências dos *personal trainers* através de avaliações de outros usuários; 2) variedade de profissionais qualificados com diferentes preços e perfis; 3) Praticidade na contratação, pagamento online e seguro; 4); Flexibilidade de horários 5) Garantia de devolução da primeira mensalidade se o serviço não lhe agradar.

Os resultados evidenciam quais seriam os fatores considerados pelos entrevistados como os mais importantes no momento de contratar um *personal trainer* através de uma plataforma online. Com 68% das respostas, a opção 1, ter referências dos profissionais através de avaliações de outros usuários, foi escolhida como o benefício mais importante. Empatado em segundo lugar, com 42% dos votos, ficaram os aspectos relacionados à variedade de profissionais com diferentes perfis e a flexibilidade de horários que a contratação através da plataforma permite. Outros pontos que se mostraram importantes para os usuários foram a opção de praticidade na contratação, pagamento online e seguro, e a garantia de 30 dias para o primeiro mês de teste.

Figura 6 - Gráfico sobre os motivos decisivos no momento da contratação

Quais motivos lhe incentivariam a contratar um personal trainer através de uma plataforma online?

50 respostas



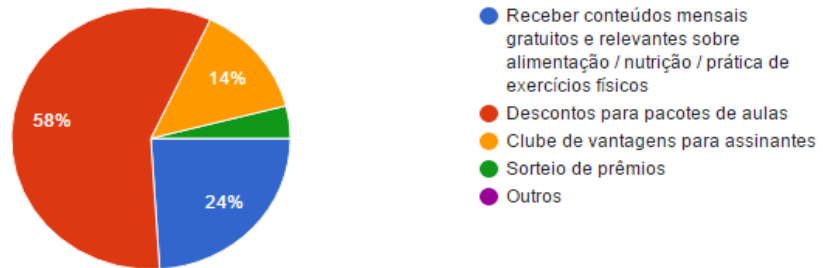
- Benefícios que mais incentivariam os potenciais consumidores a utilizarem a plataforma

Segundo a Figura 7, com ampla vantagem sobre os demais aspectos levantados, a possibilidade de obter descontos para pacotes de aulas foi escolhida com 58% dos votos como o benefício que mais incentivaria os entrevistados a utilizar a plataforma online.

Figura 7 - Gráfico sobre benefícios chave da plataforma

Qual desses benefícios lhe incentivariam a continuar utilizando a plataforma online para contratar o seu personal trainer?

50 respostas



- Intenção dos potenciais usuários em avaliar os *personal trainers*

Conforme Figura 8, 74% dos entrevistados responderem que fariam uma avaliação dos *personal trainers* após a realização das aulas. Esse aspecto é importante, visto que a proposta de um bom funcionamento da plataforma depende da participação ativa dos usuários, para que os novos participantes possam ter confiança tanto na plataforma quanto nos profissionais que serão contratados.

Figura 8 - Gráfico sobre avaliação do personal trainer

Após algumas aulas com um personal trainer, você faria uma avaliação rápida do trabalho dele com um comentário sobre a sua experiência e com o seu nível de satisfação?

50 respostas



- Objeções dos potenciais consumidores quanto à utilização da plataforma

A Figura 9 apresentou quatro possibilidades de respostas: 1) não conheço a plataforma, não sei se ela é confiável; 2) não conheço os profissionais que estão na plataforma; 3) já tenho o meu *personal trainer* e não tenho interesse em conhecer outros; 4) eu não teria objeções.

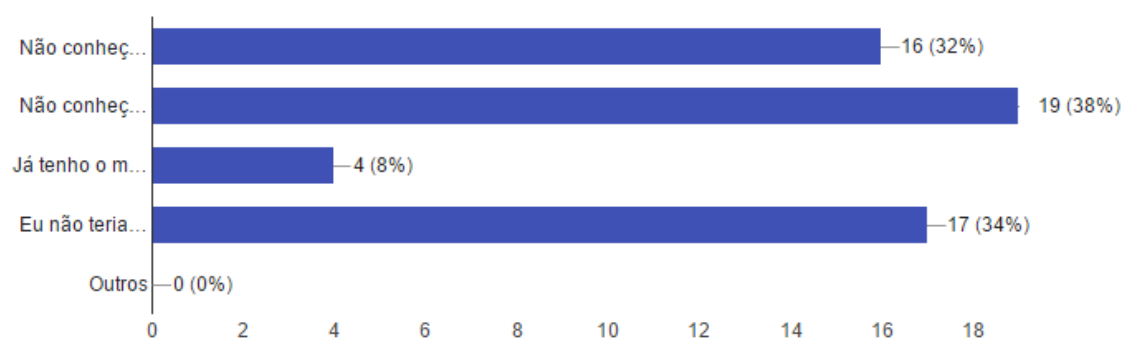
De acordo com os resultados obtidos, 38% dos entrevistados responderem a opção 2, afirmando que o fato de eles não conhecerem os *personal trainers* que estão cadastrados na plataforma poderia ser uma objeção na hora de utilizá-la. Esse resultado mostra a importância de os usuários avaliarem os profissionais, para que os novos usuários possam se sentir confiantes no momento de contratar um *personal trainer* pela plataforma pela primeira vez.

Por outro lado, destaca-se como ponto positivo nessa questão o fato de que 34% dos entrevistados demonstraram não ter qualquer objeção com relação à utilização da plataforma.

Figura 9 - Gráfico sobre objeções para a utilização da plataforma

Algum desses motivos seria uma objeção para você no momento de contratar um personal trainer através de uma plataforma online?

50 respostas



4. 2 Análise da pesquisa qualitativa

Com o objetivo de compreender os dados da pesquisa qualitativa, foi realizada uma análise de conteúdo das entrevistas em profundidade com os *personal trainers*. Os itens considerados como mais importantes para o sucesso do empreendimento foram destacados e separados em categorias. Sendo assim, neste capítulo é feita uma análise de conteúdo das entrevistas através das categorias definidas.

- Situação atual do mercado de *personal trainers*

Cerca de 80% dos *personal trainers* entrevistados relataram ter alguma dificuldade para divulgar o seu trabalho e encontrar novos alunos. Praticamente não existem ferramentas no mercado que tragam essa possibilidade. Dentre os relatos, a maioria dos entrevistados acredita que a atual situação política e econômica do país tem afetado negativamente esse mercado. Outros acreditam que novas modalidades de cursos online de atividade física tem diminuído a demanda por *personal trainers*. Mais de uma vez nas entrevistas foram citados programas de exercícios físicos online, como o *Xtreme 21*⁴, um programa com vídeo aulas de exercícios físicos que pode ser feito de casa e que, segundo os entrevistados, tem feito bastante sucesso no mercado *fitness*.

Os entrevistados relataram que o principal meio de se conseguir novos clientes/alunos é por meio de indicação de ex-alunos e amigos. Somente um entrevistado relatou utilizar as redes sociais para divulgar o seu trabalho. Foi consenso entre praticamente todos entrevistados que eles gostariam de ter acesso a ferramentas que os permitissem conectar-se com potenciais alunos/clientes.

- Visão dos profissionais quanto à plataforma online

Houve consenso quanto à possibilidade de sucesso para o modelo de negócio da plataforma apresentado. Os *personal trainers*, de modo geral, enxergaram bastante potencial para o negócio, dizendo que esta é uma demanda não atendida no mercado, e fizeram afirmações como:

Olha, acho que a demanda existe e há muitas possibilidades de inovação nesse segmento a partir desse modelo. Tudo que vem a otimizar os processos de forma tecnológica é bem aceito por mim. A ideia é boa, se existir chamará muito a atenção (Beatriz, *personal trainer* entrevistada).

- Taxa do serviço cobrado aos *personal trainers*

Os *personal trainers* foram questionados quanto ao fato de ser cobrado um custo fixo para o cadastro na plataforma ou um percentual sobre a contratação de cada aula através da plataforma. Foi consenso, com 100% das respostas, que a melhor alternativa para eles seria o pagamento de um percentual.

⁴ <http://xtreme21.com/>

O percentual sugerido foi de 25% sobre o total do serviço contratado, sendo 20% destinados para a plataforma e 5% para a empresa intermediadora do pagamento. Cerca de 30% dos entrevistados acharam o percentual de 25% elevado, e afirmaram que provavelmente não se cadastrariam devido a esse percentual. Entre os 70% restantes, alguns afirmaram que achariam mais justo uma taxa de entre 15% a 20%, mas disseram que provavelmente participariam mesmo pagando a taxa de 25% sobre o serviço contratado.

- Participação ativa na plataforma

Cerca de 90% dos entrevistados responderam que participariam de forma ativa da plataforma, atualizando regularmente o seu perfil e a sua agenda de aulas, por exemplo. Essa informação é essencial para o funcionamento da plataforma, pois se os profissionais não atualizarem constantemente a plataforma, ficaria inviável de os usuários agendarem suas aulas de forma rápida, prática e efetiva. Somente 10% disseram que talvez pudessem não lembrar ou não teriam tempo de checar a plataforma diariamente e atualizá-la.

- Experiência com o serviço

Com relação à opção de 30 dias de garantia e 100% do reembolso para os alunos/clientes, alguns profissionais alegaram que, de qualquer forma, eles teriam custos com deslocamento e o tempo das aulas dadas. Portanto, para se tornar mais viável essa garantia, seria importante que o profissional tivesse pelo menos esses custos fixos compensados. Um dos entrevistados fez uma afirmação que representou a opinião da maioria dos demais entrevistados:

Acredito que 100% do valor devolvido é muito. A pessoa/usuário não corre risco nenhum no envolvimento. No caso, embora a plataforma opere online o tipo de serviço oferecido onera custos de deslocamento e planejamento de cada aula considerando a individualidade do aluno. Existem custos físicos de tempo, taxa da academia e transporte. Se a garantia de reembolso corresponder ao valor serviço prestado, deduzindo da hora/aula o valor mínimo referente à estes custos, a garantia seria mais viável. Concordo em 50% até para pagar os custos do personal. (Mauricio, *personal trainer* entrevistado).

- Atividades essenciais para o sucesso da plataforma

Outro questionamento importante levantando foi quais atividades, de acordo com a opinião dos *personal trainers*, seriam essenciais para que a plataforma fosse bem sucedida. Os profissionais argumentaram, principalmente, que seria importante ter algum tipo de meritocracia para valorizar os profissionais que tivessem os melhores resultados dentro da plataforma, ou seja, que tivessem um maior número de aulas atendidas e maior índice de satisfação. Uma sugestão considerada como bastante construtiva foi a do *personal trainer* Filipe, que deu a sua opinião com relação às atividades essenciais para o sucesso da plataforma:

Ranqueamento de profissionais, diferenciação dos perfis por sub-nichos, possibilidade de inserção de conteúdos adicionais e conexão com redes sociais para ampliar a audiência, incorporar novas formas de monetização para o usuário e plataforma no longo prazo com ferramentas de branding.. (Filipe, personal trainer entrevistado).

5. O PLANO DE NEGÓCIOS

5.1 Sumário Executivo

Esse plano de negócios tem como objetivo auxiliar o empreendedor a planejar e desenvolver uma plataforma online que conecte clientes e profissionais da área da *fitness* por todo o país, oferecendo a contratação dos serviços de *personal trainers* através da plataforma. Em primeiro lugar, para que seja avaliada a viabilidade do negócio, é importante realizar um estudo de mercado, identificando oportunidades e ameaças, realizando a análise dos concorrentes, das suas fragilidades e dos seus pontos fortes. Entender o que faz um concorrente ser bem mais sucedido do que outro é uma informação bastante valiosa.

Depois da identificação desses pontos, o empreendedor poderá tomar decisões com mais segurança e decidir qual estratégia e modelo de negócio adotar para que o negócio seja bem sucedido.

Tendo em vista que, num primeiro momento, a estrutura da empresa não precisa ser grande, o capital inicial para a abertura do negócio será 100% proveniente do capital próprio do empreendedor. O principal investimento nesta primeira etapa do negócio será na construção do site e aplicativo e em campanhas de marketing e publicidade para a divulgação da plataforma.

Com o plano de negócios finalizado, planeja-se dar os primeiros passos para a criação da plataforma em Agosto de 2017 e lançar uma versão beta para uma fase de testes em Outubro de 2017. O empreendedor pretende com essa etapa de testes identificar possíveis problemas operacionais na implantação da plataforma. Com um número reduzido de usuários, será possível desenvolver soluções para os problemas encontrados e entender melhor as demandas que irão surgir, implementando as melhorias necessárias até o lançamento oficial. A fase de testes irá durar até Março de 2018, quando se planeja fazer o lançamento oficial da plataforma do Portal Fitness.

5.2 Descrição da Empresa

O Portal Fitness, nome fictício da empresa, foi idealizada para ser uma plataforma online de interação e conexão entre clientes e profissionais da área da *fitness*, inicialmente operando em Porto Alegre – RS, mas com planos de se expandir por todo o Brasil. Ela é uma plataforma virtual que tem como intuito permitir o encontro entre profissionais de educação

física e alunos que desejam praticar alguma atividade física com o acompanhamento adequado.

Conforme visto na seção 2.5, uma série de pesquisas comprova que o brasileiro vem se preocupando cada vez mais com a sua saúde, seu bem-estar e estética. O mercado *fitness* cresce gradativamente no país, e com esse crescimento surge à necessidade de se criarem serviços diferenciados para suprir essa demanda da população. Em uma sociedade onde as pessoas tem cada vez menos tempo, o cuidado com a saúde continua sendo prioridade. É nesse contexto que surge o Portal Fitness, buscando alinhar a busca por um *personal trainer* com praticidade, comodidade e segurança.

Através da disponibilização dos perfis dos profissionais autônomos por meio da plataforma, é possível visualizar os seus principais dados e informações. Os usuários interessados podem procurar os profissionais que se encaixem no perfil desejado, adequado ao seu orçamento e que residem na mesma localidade ou próximo. Assim que o usuário/aluno encontra o profissional que se enquadre naquilo que estava procurando, ele contrata o serviço, faz o pagamento e a agenda as aulas conforme a disponibilidade do *personal trainer*, tudo através da plataforma. Os alunos também preenchem um cadastro para que a própria plataforma possa localizar e indicar profissionais que atuem na mesma localidade.

E, muito mais do que simplesmente conectar *personal trainers* e praticantes de atividades físicas, o Portal Fitness pretende gerar um impacto positivo para a sociedade, buscando trazer conteúdos, materiais educativos e informações relevantes sobre diversos assuntos relacionados à saúde e atividades físicas, de forma totalmente gratuita. Dessa maneira, a empresa busca tornar informações importantes acessíveis a qualquer um que tiver interesse e quiser adotar um estilo de vida mais saudável.

5.2.1 Estrutura Legal

O Portal Fitness será inicialmente registrado como ME (Microempresa). O ME permite que a empresa tenha uma receita anual de até R\$ 360.000,00 por ano, ou em média, R\$ 30.000,00 mensais.

5.2.2 Localização

O escritório inicialmente ficará localizado na cidade de Porto Alegre – RS, no local onde atualmente é a residência do empreendedor. O local possui espaço e infraestrutura para o

modelo de trabalho remoto que o empreendedor planeja adotar com a sua equipe, contando com uma sala grande para eventuais reuniões.

A plataforma digital do Portal Fitness ficará hospedada no seguinte endereço virtual: www.portalfitness.com.br. O aplicativo estará disponível tanto para os dispositivos Android como IOS.

5.4 SERVIÇOS

O Portal Fitness oferecerá como serviço uma plataforma que possibilite os usuários fazerem buscas gratuitas para encontrar *personal trainers*. Eles precisam preencher somente um cadastro e fazer sua pesquisa de acordo com a sua localidade e o perfil do profissional que está procurando, especificando o tipo de modalidade de exercício que ele quer praticar, por exemplo. Antes de acertar a contratação do profissional, o usuário terá acesso à agenda do mesmo, podendo se certificar de que os horários de ambos irão se encaixar.

Da mesma forma, o espaço será disponibilizado de forma gratuita para o cadastro de *personal trainers*, para que os mesmos divulguem o seu trabalho. As informações obrigatórias para a aprovação do cadastro dos profissionais são: nome e CPF, número de registro no CREF (Conselho Regional de Educação Física), preço cobrado por aula, disponibilidade de agenda, foto, um breve *curriculum* com a descrição de suas atividades na área e um termo de aceitação de compromissos de agir com ética, com respeito e profissionalismo, sendo estas últimas obrigatórias para o processo de aceitação do seu nome pela plataforma. A aprovação do cadastro passará pela avaliação da equipe do Portal Fitness.

Dessa forma, em caso de atos praticados pelos *personal trainers* que não condizem com uma conduta que a empresa esteja de acordo, a plataforma terá condições de se defender, já que quando o profissional não cumpre com as declarações feitas, isso se caracteriza como falsidade ideológica.

O Portal Fitness contará um sistema de avaliação de cada profissional. Esse sistema de avaliação foi definido devido à pesquisa quantitativa realizada pelo autor e apresentada no capítulo 4. Os entrevistados relataram que ter referencia dos *personal trainers* através da avaliação de outros usuários é um dos fatores mais importantes que os motivariam a utilizar a plataforma.

Dessa forma, será atribuída uma nota para cada profissional, que irá variar de 1 a 5, sendo que 1 o cliente está muito insatisfeito, e 5 ele está totalmente satisfeito. Se a média das notas do *personal trainer*, após o número mínimo de dez avaliações, for abaixo de 3, o

cadastro dele será automaticamente excluído da plataforma. Para estimular os usuários a preencherem esse breve formulário, eles receberão 5% de desconto na contratação do próximo serviço após finalizarem a avaliação.

A fonte de receita da empresa é por meio da cobrança de uma taxa de 17,5% sobre a contratação de qualquer serviço através da plataforma. O cliente paga o valor cheio para o Portal Fitness, que repasse o percentual do profissional contratado através do MOIP, que é a intermediadora de pagamentos.

5.5 ANÁLISE DE MERCADO E COMPETIDORES

5.5.1 Identificação das tendências de mercado

De acordo com o estudo realizado pela revista especializada em comércio eletrônico WebShoppers⁵, o consumidor brasileiro compreendeu nos últimos anos que a internet é um importante aliado no momento do consumo, isso porque permite uma rápida e prática comparação de preços, tornando, na grande maioria das vezes, o custo-benefício dessa compra online melhor do que uma compra off-line. Um reflexo disso é o fato de que, segundo este estudo, de 2014 para 2015, o volume das vendas no e-commerce aumentou em 15,3%.

A popularização de lojas virtuais e empresas de comércio eletrônico resultaram no surgimento de novas empresas no setor e uma maior competitividade entre elas. A consequência disso é que o ano de 2015, segundo levantamento realizado pela Ebit⁶, teve o melhor índice de taxa de satisfação entre os consumidores online, o que comprova que o mercado está cada vez mais maduro no Brasil. De acordo com a Figura 10, o ramo de esportes e lazer se encontra entre as dez categorias com produtos mais vendidos no mercado online, representando 4% do total.

⁵ WebShoppers é a pesquisa de tendências do e-commerce realizada pela empresa Ebit.

⁶ A Ebit é uma empresa de marketing online que analisa a reputação de lojas virtuais realiza pesquisas sobre tendências do e-commerce no país. Disponível em: <<https://www.ebit.com.br/>>. Acesso em 08 abril. 2017.

Figura 10 - Categorias de produtos e serviços mais vendidos no e-commerce em 2015



Fonte: Webshoppers, 2016

Além da tendência para os próximos anos de mais pessoas consumindo pela internet, há também uma forte tendência de cada vez mais pessoas passarem a ter acesso à internet no Brasil. Mais da metade dos domicílios brasileiros passou a ter acesso à internet em 2014, aponta a Pesquisa Nacional Por Amostra de Domicílios (Pnad), divulgada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Ainda existe cerca de 100 milhões de brasileiros sem acesso a internet, dos quais se estima que uma boa parcela gradativamente passe a ter acesso nos próximos anos.

Segundo a Pesquisa Brasileira de Mídia, realizada pela Secretária de Comunicação Social da Presidência da República em 2015, dos usuários ativos de internet, 76% das pessoas acessam todos os dias, com uma exposição média diária de 4h30min. Entre as redes sociais e os programas de trocas de mensagens instantâneas mais usadas estão o Facebook (83%), o Whatsapp (58%), o Youtube (17%), o Instagram (12%) e o Google+ (8%).

O mercado *fitness* apresenta a mesma tendência de crescimento sustentável que o mercado digital para os próximos anos. A população brasileira vem se mostrando cada vez mais em busca de um estilo de vida ativa e saudável, com a consciência da importância da atividade física, fato comprovado pela International Health, Racquet & Sportsclub Association (IHRSA). De acordo com a instituição, em 2014, o Brasil era o quarto maior mercado mundial em número de membros de academias com 7,6 milhões de clientes. Outro dado que evidencia esse crescimento, através de uma pesquisa realizada pela Vigitel (Vigilância de Fatores de Risco e Proteção para Doenças Crônicas por Inquérito Telefônica),

é de que entre 2009 a 2013 houve um aumento de 11% no número de praticantes de exercícios físicos no Brasil.

5.5.2 Redes Sociais como meio de divulgação

As redes sociais possibilitaram o surgimento de um novo tipo de marketing, também conhecido como *Inbound Marketing*, diferente do marketing tradicional, chamado de *Outbound Marketing*.

De acordo com Henrique Carvalho⁷, um dos maiores especialistas em marketing digital do Brasil, o marketing tradicional, como os anúncios em redes de televisão ou outdoors nas ruas, por exemplo, faz uma propaganda sem direcionamento algum para público-alvo desejado. Os anúncios são veiculados em massa para atingir, de fato, somente um pequeno percentual de potenciais compradores, o que acaba sendo negativo para ambos os lados. Para os anunciantes, que pagam para atingir pessoas que jamais terão interesse em seus produtos, e os espectadores, que são obrigados a assistir comerciais que não são do seu interesse.

Já o *Inbound Marketing*, também conhecido como marketing de conteúdo, permite que as pessoas decidam que tipo de conteúdo elas querem ter acesso. Da mesma forma, permite que os anunciantes selecionem o seu público-alvo no momento de promover os seus produtos, investindo em publicidade direcionada somente para aquelas pessoas que possam vir a ter interesse em adquirir a sua oferta.

Segundo Henrique Carvalho, a ferramenta mais conhecida atualmente para esse tipo de publicidade é o Facebook, já que possui mais 1.9 bilhões⁸ de usuários ao redor do mundo e permite fazer uma segmentação de público para anúncios bem específica, possibilitando a empresa alcançar o seu público alvo. Outras ferramentas conhecidas pela sua efetividade no mundo digital são o email marketing e o blog. O Facebook, de acordo com a Pesquisa Brasileira de Mídia, realizada pela Secretária de Comunicação Social da Presidência da República em 2015, foi identificado com a principal mídia social utilizada pelos brasileiros com acesso à internet, chegando a 83% de usuários.

De acordo com a Exame⁹, adotar estratégias de *Inbound Marketing* custa 62% menos que *Outbound Marketing* e 72% dos executivos de empresas pesquisadas dizem que as redes sociais ajudam no fechamento de negócios. Além disso, o ROI (retorno sobre investimento)

⁷ Henrique Carvalho é idealizador e fundador do site Viver de Blog e uma referência em *Inbound Marketing* no Brasil. Viver de Blog site: <http://viverdeblog.com/inbound-marketing/>.

⁸ <http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/facebook-chega-a-194-bilhao-de-usuarios-em-todo-o-mundo-no-1-trimestre-de-2017.ghtml>

⁹ <http://exame.abril.com.br/negocios/dino/inbound-marketing-a-era-do-conteudo-integrado-dino89089858131/>

médio produzido através de campanhas de relações públicas online é de 275% e 57% das empresas que possuem blog já adquiriram um cliente através dele.

Tendo em vista as informações apresentadas, o empreendedor definiu por utilizar a estratégias de Inbound Marketing para divulgar os serviços do Portal Fitness. Para isso, serão utilizados três canais: Facebook, email marketing e blog.

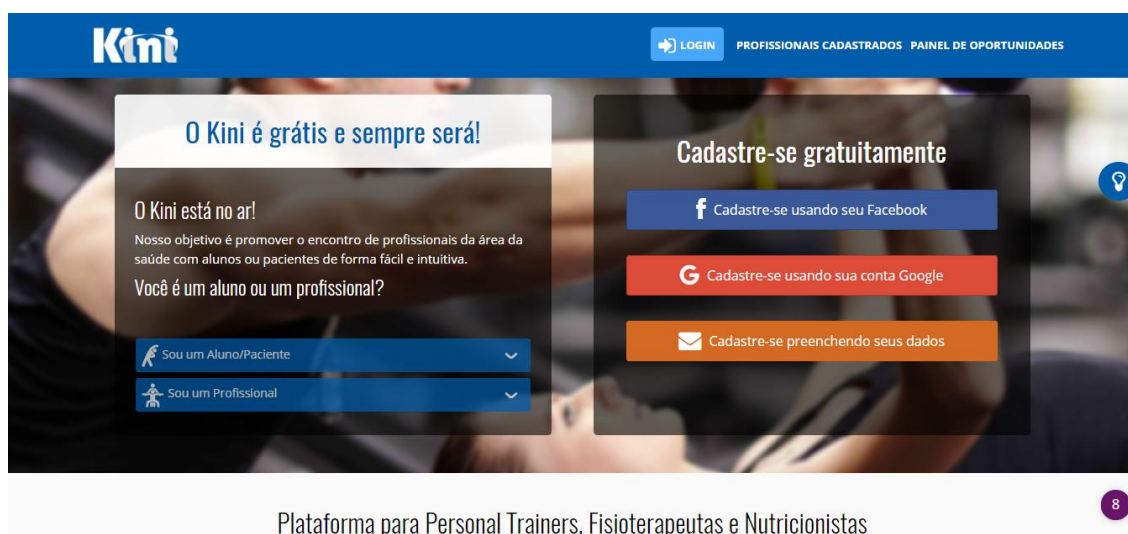
5.5.3. Concorrentes

A análise de mercado e de concorrentes é muito importante para que a empresa conheça bem o mercado no qual pretende atuar. Por meio do entendimento das estratégias utilizadas pelas empresas bem sucedidas e consolidadas no mercado, o Portal Fitness terá a capacidade de definir a estratégia que for melhor para o seu crescimento. Identificar os pontos fortes e fracos das concorrentes também é importante para que a empresa possa definir a sua melhor estratégia de negócio.

Neste capítulo, foi realizada a análise das duas principais potenciais concorrentes do Portal Fitness, a Kini e a Fitfly. Elas foram identificadas como empresas fortes que apresentam uma proposta parecida no mercado. A análise foi feita por meio da listagem dos principais pontos fortes e pontos fracos das concorrentes e foi importante para os passos seguintes do plano de negócio.

5.5.3.1 KINI¹⁰

Figura 11 - Homepage do site Kini



Fonte: Site Kini, 2017.

De acordo com a descrição do próprio site da Kini:

“O KINI disponibiliza um sistema para que os USUÁRIOS (alunos/clientes) cadastrem oportunidades detalhadas sobre qual serviço deseja contratar. A oportunidade cadastrada torna-se aparente à todos os profissionais cadastrados. Os profissionais interessados confirmam sua candidatura à oportunidade cadastrada e assim, é disponibilizado uma sala de chat reservada entre profissional candidato e aluno/cliente para que os mesmos acordem sobre a contratação do serviço e suas características. Bem como custo de sessão e pagamento da mesma.”

Após uma análise do site e dos serviços prestados pela KINI, foram identificados alguns pontos fracos e outros pontos fortes da empresa. Dessa forma, o empreendedor pode levar em consideração esses aspectos no momento de decidir as melhores estratégias para o negócio.

PONTOS FORTES:

- O site conta com um blog gratuito com a divulgação de conteúdos, artigos e dicas para os usuários. Os assuntos são principalmente sobre fisioterapia, nutrição e treinamentos;

¹⁰ Site KINI: <https://kini.com.br/>

- Além de contar com *personal trainers*, o Kini ampliou seu leque de serviços e oferece também a possibilidade na contratação de fisioterapeutas e nutricionistas;
- Bom layout do site. As informações estão bem organizadas, o site mostra de forma clara e objetiva qual é a sua proposta e as oportunidades que ele oferece.

PONTOS FRACOS:

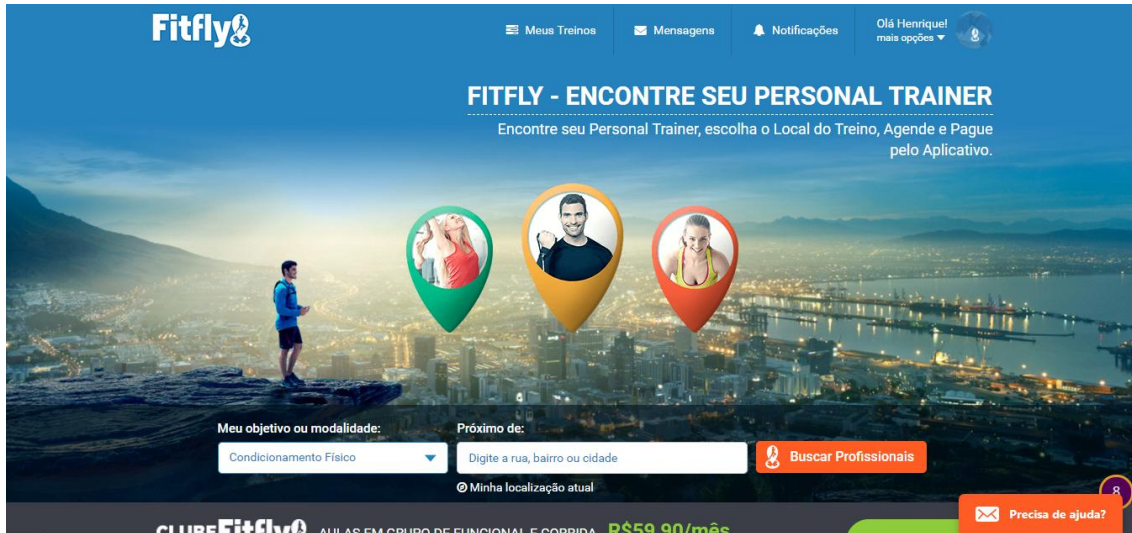
- A empresa não utiliza ativamente as redes sociais, como o Facebook e Instagram, para atrair e conquistar novos clientes. A página do Facebook¹¹ não é alimentada com novos conteúdos há mais de seis meses e a página do Instagram¹² está parada há três meses. Mesmo assim, a empresa continua a divulgar essas mídias sociais no seu site;
- Não possui aplicativo para *smartphones*;
- Não há no site chat online para tirar alguma dúvida;
- A grande maioria dos profissionais cadastrados reside no Rio de Janeiro ou São Paulo. De forma geral, há poucos cadastros de profissionais no site. No Rio Grande do Sul, por exemplo, há somente três;
- Muitos perfis dos profissionais incompletos e sem foto.

¹¹ Facebook Kini: <https://www.facebook.com/KiniBrasil/>

¹² Instagram Kini: https://www.instagram.com/kini_brasil/

5.5.3.2 Fitfly¹³

Figura 12 - Homepage do site Fitfly



Fonte: Site Fitfly, 2017.

A proposta da Fitfly é que o usuário possa encontrar um *personal trainer* baseado no seu objetivo. A pesquisa pelos profissionais é separada por categorias referentes ao objetivo do aluno e por categoriais com diferentes modalidades. A empresa oferece somente a possibilidade de contratar *personal trainers*, podendo estes ser contratados para dar aula em condomínios, residências, academias ou ainda ao ar livre, em parques, praças, praia e etc. Os profissionais são responsáveis por levar o material necessário para a prática do exercício.

PONTOS FORTES:

- Possui aplicativo, tanto na Google Play como no AppStore. A avaliação média do aplicativo é de 3,8;
- O site separa por categorias referentes aos objetivos do aluno e modalidades, facilitando a busca do aluno. Por exemplo, dentro da opção “objetivos”, o aluno tem 9 opções de categorias, dentre as quais: (1) condicionamento físico; (2) correção postural; (3) definição muscular, entre outros;

¹³ Site Fitfly: <https://fitfly.com.br/>

- A empresa oferece garantia caso o cliente não fique satisfeito com o treino do profissional contratado. Nesse caso, a Fitfly garante 100% do dinheiro de volta, ou se o aluno preferir, a troca do personal;
- Layout moderno, colorido e objetivo;
- Oferece descrição completa e detalhada de cada profissional, especificando as especialidades de cada um, local de atendimento e a formação completa;
- Disponibiliza avaliação do profissional com comentários feitos pelos alunos;
- Possui um clube de corrida com assinatura mensal e clube de vantagens para os participantes;
- Tem parcerias com outras empresas, como a empresa de milhas Multiplus;

PONTOS FRACOS:

- Maioria dos profissionais cadastrados se encontra em São Paulo ou Rio de Janeiro. Rio Grande do Sul não possui nenhum profissional cadastrado.
- Facebook e Instagram são bem alimentados, mas poderiam ser mais bem trabalhados com técnicas de Inbound Marketing. Canal do Youtube está abandonado.

Após a análise de ambas as empresas, pode-se concluir que foram identificados mais pontos forte na Fitfly do que na Kini. Deste modo, é aconselhável que o empreendedor tenha como referência esta empresa para definir as suas estratégias e o caminho a seguir.

5.6 ANÁLISE ESTRATÉGICA

Na análise estratégica, são definidos os rumos da empresa, sua visão e missão, situação atual e é elaborada a matriz SWOT. O objetivo desta análise é ajudar o empreendedor a entender os melhores caminhos para atingir os objetivos e metas da organização.

5.6.1 Análise SWOT

A análise SWOT é de fundamental importância para a empresa porque através dela o empreendedor pode visualizar quais são as principais ameaças e oportunidades que o negócio

encontrará em seu mercado e assim planejar ações de acordo com o ambiente que a organização se encontra.

No ambiente interno, o empreendedor pode visualizar os aspectos intrínsecos a organização, que são os seus pontos fortes e fracos, e com isso buscar aprimorar os seus pontos fortes e trabalhar para melhorar os fracos. Na Figura 12, é feita a análise SWOT para o Portal Fitness:

Figura 13 - Análise SWOT Portal Fitness



O primeiro quadrante da matriz SWOT analisa as forças, ou *strenghts* em inglês, da empresa Portal Fitness. Os principais pontos fortes internos foram identificados conforme apresentado no quadrante:

- Serviço escalável: o processo de cadastro dos profissionais e utilização da plataforma pelos usuários será praticamente todo automatizado. O cliente irá escolher o profissional, contrata-lo e fazer o pagamento através da plataforma, não sendo necessária a participação direta de um colaborador do Portal Fitness nesse processo. Sendo assim, o serviço se torna altamente escalável. A maior responsabilidade da empresa nesse processo é simplesmente fazer a moderação da plataforma e certificar-se que tudo está ocorrendo normalmente.
- O design da plataforma é simples e de fácil uso, tornando possível a usabilidade de qualquer usuário que tenha um pouco de afinidade com a internet. Além de ter o layout simples, a plataforma oferece bastante comodidade ao permitir o usuário fazer uma pesquisa rápida, com a disponibilidade de vários profissionais, para que o cliente possa encontrar o melhor custo-benefício para a sua necessidade.
- Os custos variáveis são bem baixos, já que a contratação do serviço de um *personal trainer* através da plataforma não gera nenhum custo adicional para a empresa. A parte mais representativa dos custos é o investimento em marketing e publicidade e o custo com pessoal.
- O investimento inicial para a plataforma começar a operar não é alto, tornando viável a fonte desse investimento seja o capital do próprio empreendedor. Dessa forma, a empresa não precise buscar capital de terceiros, eliminando custos com juros elevados.

Referente às fraquezas da empresa, ou *weakness* em inglês, que estão apresentadas no segundo quadrante e se caracterizam por serem os pontos fracos internos, podemos destacar para o Portal Fitness os seguintes pontos:

- Um aspecto crucial para o funcionamento da plataforma de forma ideal é o cadastro correto e completo dos profissionais. É esse um dos fatores que dará credibilidade para a plataforma e poderá atrair mais clientes. Contudo, como a

estimativa é de ter um número bastante elevado de profissionais cadastrados, o desafio é grande em manter todos os cadastros completos e atualizados.

- Assim como o cadastro correto dos profissionais, outro ponto importante para o funcionamento da plataforma é a avaliação frequente dos alunos quanto ao serviço prestado pelos profissionais. Ter um ranking com uma amostra de avaliações significativa é importante para destacar os melhores profissionais, fazendo com que os serviços prestados sejam sempre de boa qualidade. A empresa deve buscar formas de incentivar os usuários a preencher sempre que solicitado essa avaliação.
- A fidelização, tanto dos usuários quanto dos *personal trainers*, será uma questão bastante delicada para o Portal Fitness. A empresa terá que encontrar medidas para evitar que ambas as partes, após o primeiro serviço contratado, deixem de utilizar a plataforma para não pagar a taxa de intermediação que o Portal Fitness cobra.
- Inicialmente, a equipe do Portal Fitness contará somente com o empreendedor e um funcionário. O ideal, para fazer com o serviço prestado seja da melhor qualidade possível, seria uma equipe maior. Mas, por uma questão de custos, decidiu-se por inicialmente limitar essa equipe.

Além do ambiente interno, a matriz SWOT também analisa o ambiente externo, dividindo essa análise em oportunidades e ameaças. As oportunidades do mercado constatadas para a empresa Portal Fitness estão descritas no terceiro quadrante:

- Existe um movimento cada vez maior e mais forte de conscientização da importância da atividade física para que a população tenha uma vida mais saudável. Fato que comprava isso é que, segundo dados da Associação Brasileira de Academias (ACAD), de 2006 a 2012, a quantidade de alunos quase que dobrou, passando de 3,5 milhões para 6,7 milhões. Em 2014, o setor chegou a marca de 7,6 milhões de membros de academias.
- A expectativa de vida¹⁴ do brasileiro é atualmente de 75,5 anos, segundo dados do IBGE do final de 2016. Quanto maior for à expectativa de vida da

¹⁴ <http://g1.globo.com/bemestar/noticia/expectativa-de-vida-do-brasileiro-ao-nascer-e-de-755-anos-diz-ibge.ghtml>

população, mais pessoas estarão se exercitando e buscando um *personal trainer*.

- De acordo com o relatório anual divulgado pelo E-bit/Buscapé Company, de 2011 a 2015, o comércio eletrônico apresentou um aumento percentual de faturamento de cerca de 220%. Segundo a empresa, mesmo com a situação econômica complicada do país, a tendência ainda é de crescimento constante para o segmento.

Por fim, a SWOT também identifica os principais pontos que são considerados como ameaça para a empresa dentro do mercado em que ela está inserida. No caso do Portal Fitness, esses pontos são:

- Conforme apresentado na análise da concorrência, já existem alguns concorrentes fortes no mercado, com uma marca aparentemente reconhecida. Desta forma, o Portal Fitness deve apresentar algum diferencial para ingressar no mercado.
- O mercado *fitness* é muito visado por grandes empresas que possuem um capital de investimento elevado. Como é um mercado com um potencial muito grande, há o risco de outra empresa entrar como concorrente, fazendo um alto investimento e impossibilitando a concorrência de empresas menores.
- Os usuários vão contratar os profissionais, na maioria das vezes, sem nunca terem visto ou conversado pessoalmente antes com eles. Dessa forma, existe o risco de haver uma barreira devido à falta de confiança em um *personal trainer* que o aluno/usuário não conheça.
- Devido à taxa cobrada de 22,5% sobre o valor total do serviço, a empresa corre o risco de ficar com o preço acima do mercado e perder competitividade. Ou ainda de muitos profissionais não terem o interesse em se cadastrar na plataforma por considerar o percentual elevado.
- O Brasil vive hoje uma séria crise econômica, com o desemprego atingindo a casa dos 13 milhões de pessoas.¹⁵

¹⁵ <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2017/03/1871475-desemprego-bate-novo-recorde-e-ja-atinge-mais-de-13-milhoes-no-brasil.shtml>

5.6.2 Missão

A missão do Portal Fitness é promover o encontro de *personal trainers* com alunos e praticantes de atividades físicas de maneira prática e simples. A empresa busca trazer um maior número de adeptos a incorporar hábitos saudáveis, praticando atividades físicas com o auxílio de um profissional qualificado e dessa forma causar um impacto positivo para a saúde da população brasileira.

5.6.3 Visão

Ser a uma das maiores plataformas online *fitness* do Brasil até 2020, gerando um impacto positivo para a sociedade através de um serviço confiável, eficiente e que agregue bastante valor para a vida dos usuários.

5.6.4 Fatores críticos de sucesso

Os fatores críticos de sucesso são os fatores que, quando executados de forma eficiente, possibilitam o crescimento e desenvolvimento da empresa de maneira sustentável, possibilitando o cumprimento das suas metas e desafios. Por outro lado, quando a empresa não dá a devida atenção para estes fatores, as chances do negócio não ser bem sucedido aumentam consideravelmente.

Para o Portal Fitness, os fatores críticos de sucesso identificados através da análise de mercado e da concorrência foram:

- Confiabilidade na contratação do serviço dos *personal trainers*. Tendo em vista que, na maioria das vezes, o profissional contratado será desconhecido do cliente/usuário, é importante passar confiança e credibilidade para que isso não se torne um empecilho no momento da contratação. A importância desse aspecto para os potenciais clientes pôde ser comprovada na pesquisa quantitativa na seção 4.1. Com o objetivo de passar essa confiança para os usuários, a empresa vai adotar um sistema de avaliação constante dos *personal trainers* e vai se certificar de que os cadastros estarão sempre completos e fidedignos com a realidade.

- Utilização das redes sociais como meio de divulgação, por ser uma ferramenta com melhor custo-benefício frente às ferramentas tradicionais de marketing e possibilitar um alcance muito mais efetivo do público alvo desejado.
- Site e aplicativo simples, com boa funcionalidade e que tornem a busca pelos profissionais simples, rápida, cômoda e vantajosa.
- Contratação de talentos para a equipe do Portal Fitness. Tendo em vista que o planejamento do empreendedor é de que a equipe se mantenha sempre pequena, cada colaborador que for contratado fará a diferença para o futuro da empresa. Por isso, ter o espírito empreendedor é um pré-requisito essencial para novos integrantes da equipe.

5.7 PLANO OPERACIONAL

5.7.1 Estrutura organizacional

No primeiro ano de empresa, planeja-se ter uma estrutura constituída pelo empreendedor e por mais um funcionário contratado pelo regime CLT. As principais atividades serão divididas por responsabilidades de entrega de cada um, conforme descrito na Tabela 4.

Tabela 3 - Estrutura Organizacional TTBF

Empreendedor	Funcionário
Contratar terceirizada e desenvolver junto com ela o site e aplicativo.	Divulgar plataforma para <i>personal trainers</i> e garantir o cadastro completo de cada profissional.
Estratégia de divulgação e redes sociais.	Gerenciamento do blog e conteúdos do site.
Controle de vendas e controle financeiro.	Alimentação das redes sociais.
Análise constante do mercado, concorrência e do ambiente de negócio de forma geral.	Aprovar cadastro dos <i>personal trainers</i>
Monitorar trabalho da equipe, avaliar a necessidade da contratação de novos colaboradores, contratar <i>freelancers</i> .	Monitoramento de anúncios.
Criar anúncios de venda.	Resposta de emails e dúvidas de clientes ou dos profissionais.
Acompanhar a avaliação contínua dos profissionais e o grau de satisfação dos usuários.	Moderação da plataforma.

O funcionário irá trabalhar de forma remota, da sua própria residência. Ambos irão se encontrar em uma reunião semanal em dia fixo da semana na residência do empreendedor, ou em outras reuniões eventuais, de acordo com o surgimento das demandas. Mesmo com o crescimento da empresa e do número de colaboradores, o plano é de que o modelo de trabalho continue dessa forma, com todos os colaboradores trabalhando de forma remota. Para isso, serão utilizadas diversas ferramentas de gestão de projetos e de comunicação online, sendo elas:

- Skype: ferramenta para reuniões à distância em vídeo;
- Slack: aplicativo para troca de mensagens;
- Trello: ferramenta para a gestão de projetos.

É importante salientar que o Portal Fitness não possuirá qualquer vínculo empregatício com os *personal trainers* cadastrados na plataforma. Para serem aceitos pela plataforma, os profissionais devem ser autônomos registrados no MEI (Micro Empreendedor Individual). De acordo com o artigo 3º da CLT¹⁶, o empregado é toda pessoa física que presta serviços de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste e mediante salário. Portanto, não é caracterizado o vínculo empregatício nessa relação. Ao se cadastrar na plataforma, o *personal trainer* deve assinalar um termo confirmando que está de acordo com esta relação de trabalho.

Podemos fazer uma comparação com o aplicativo de transporte *Uber*¹⁷ no Brasil, que possui a mesma relação com os seus prestadores de serviço e da mesma forma não se caracteriza uma relação de trabalho. Todavia, a fim de se certificar que não encontrará problemas com este modelo de trabalho, o empreendedor julga ainda necessário ter uma consultoria de um advogado especialista em relações trabalhistas, para evitar que alguma ação possa ser caracterizada como relação trabalhista.

5.7.2 Site e Aplicativo

O site e o aplicativo serão projetados e desenvolvidos por duas empresas que tem a sua sede em Porto Alegre – RS. Um dos principais critérios de seleção destes fornecedores foi que as suas sedes estivessem localizadas na mesma cidade do empreendimento, para facilitar as

¹⁶ <https://www.jusbrasil.com.br/topicos/10634289/artigo-3-do-decreto-lei-n-5452-de-01-de-maio-de-1943>

¹⁷ <https://pandrade.jusbrasil.com.br/artigos/357804931/a-inexistencia-de-vinculo-trabalhista-com-relacao-aos-motoristas-da-plataforma-uber>

reuniões e decisões referentes ao desenvolvimento da plataforma. Além disso, o empreendedor já trabalhou com estas empresas em outros projetos e, portanto, conhece o trabalho e confia em ambas.

5.7.3 Automação da plataforma

A plataforma será praticamente toda automatizada, a fim de permitir ganhos de produtividade, escalabilidade e evitar que seja necessário ter uma estrutura grande de pessoas para realizarem tarefas operacionais.

Com a automatização, algumas tarefas serão realizadas sem a necessidade de interferência humana, como as abaixo descritas:

- A agenda do *personal trainer* será automaticamente atualizada assim que a aula for marcada;
- Assim que o cliente agendar a aula, um email ou notificação pelo aplicativo será imediatamente enviado para o profissional, avisando-o da aula agendada e com uma opção para ele confirmar o agendamento da aula. Caso, dentro de 24h, ele não responda, o suporte da plataforma é avisado e entra em contato com o profissional para entender o motivo da ausência de resposta. No momento em que o profissional confirma a aula, o aluno recebe outro email ou notificação através do aplicativo com a confirmação. Os dados de contato de ambos ficam disponíveis na plataforma caso a aula tenha que ser remarcada;
- Os usuários receberão automaticamente por email ou pelo aplicativo um formulário para fazer uma avaliação, após dez aulas completadas com o mesmo *personal trainer*, dando uma nota de 1 a 5, e receberão desconto automático de 5% para o próximo serviço.
- Os profissionais serão avaliados pelos alunos. Os que receberem, após quinze avaliações ou mais, nota inferior a 3, serão automaticamente desligados da plataforma.

5.7.4 Orçamento

O orçamento consiste num instrumento que auxilia futuramente a empresa na tomada de decisões. O valor para os investimentos que serão realizados antes do início da operação

foram orçados com três fornecedores distintos. Após a análise de todas as propostas, o empreendedor definiu os fornecedores com os seguintes orçamentos.

- Para o desenvolvimento do site, o fornecedor selecionado apresentou orçamento de R\$ 14.000,00. O prazo estimado de entrega é de três meses.
- Para a automação da plataforma, o fornecedor selecionado apresentou orçamento para esta atividade no valor de R\$ 10.000,00.
- Para o desenvolvimento do aplicativo, a empresa selecionada apresentou o orçamento para o aplicativo, tanto para o sistema IOS quanto Android, no valor de R\$ 22.000,00. O prazo estimado de entrega é de dois meses e meio.
- A empresa fornecedora do domínio e hospedagem cobra o valor anual de R\$ 305,00.
- A empresa responsável pela intermediação financeira não cobra mensalidade, e sim um percentual em relação ao valor da compra. Esse percentual é de 5% por transação com cartão de crédito e 3,49% por transação com boleto e débito online

5.7.5 Processo de compra na plataforma

Neste capítulo estão descritos os fluxogramas do ponto de vista das três partes envolvidas no processo de contratação do *personal trainer* através da plataforma. São eles: os consumidores, a empresa Portal Fitness e os *personal trainers*.

5.7.5.1 Fluxograma do consumidor

O primeiro passo para o usuário utilizar a plataforma é fazer o seu cadastro. Nesse cadastro, serão preenchidas informações de contato e localização do cliente. A pesquisa pelo *personal trainer* é feita de acordo com a localização e a categoria de exercício físico que o usuário deseja realizar. As categorias definidas para o filtro de pesquisa são: corrida, musculação, funcional, dança, esportes. Após selecionar o profissional desejado, o usuário receberá acesso à agenda do *personal trainer* com as datas e horários que o mesmo tem disponível.

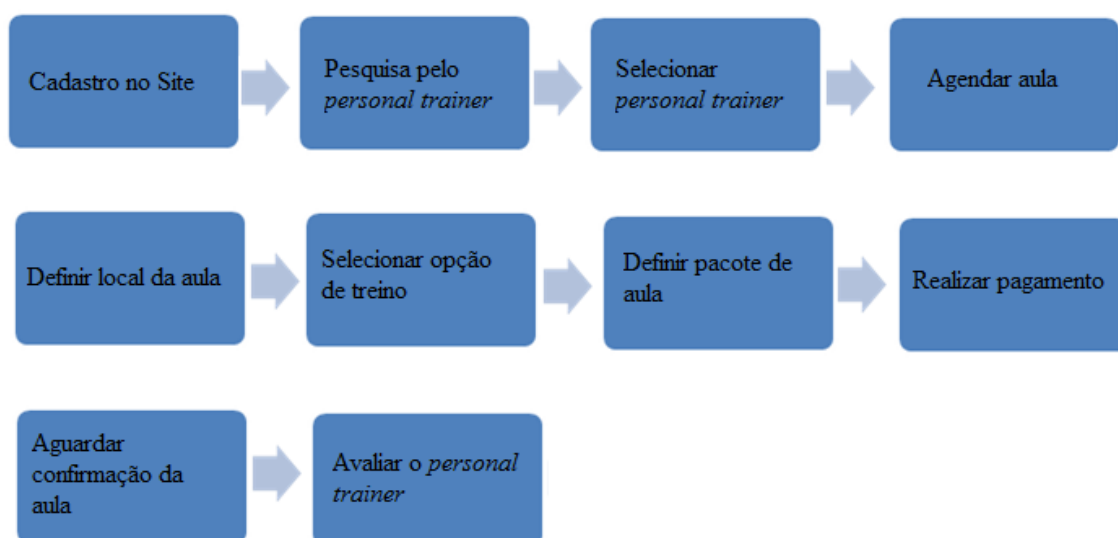
A próxima etapa é a definição do local da aula, podendo ocorrer em três locais: casa do aluno, academia ou ao ar livre. O usuário seleciona uma das três opções e preenche o

endereço completo do local. O aluno ainda pode escolher a opção de fazer aula individual ou em grupo de até seis pessoas, sendo que o valor da segunda opção tem um acréscimo de 20% por aluno sobre o valor da aula individual.

O usuário terá a opção de contratar uma aula simples, ou um pacote de aulas, podendo ser de duas até vinte aulas. A implementação desse pacote de aulas foi definido devido aos resultados apresentados na pesquisa quantitativa no capítulo 4.1, em que a maioria dos entrevistados relatou que essa seria a principal vantagem que os estimulariam a utilizar a plataforma. Portanto, no caso de contratação de duas até cinco aulas, o aluno recebe 5% de desconto no valor total. De cinco até dez aulas, o aluno recebe 10% de desconto no valor total. De dez a vinte aulas, o desconto é de 15%, limite final de desconto concedido.

Após definido o pacote, o usuário é direcionado para a página de pagamento, em que ele terá a opção de fazer o pagamento através do cartão de crédito ou boleto bancário. Assim que confirmado o pagamento, o usuário recebe por email uma confirmação do Portal Fitness de que o pedido foi realizado com sucesso. Depois da décima aula realizada com o mesmo profissional, o usuário recebe por email ou pelo aplicativo um breve formulário para avaliar o *personal trainer*. Se respondida por completo, no final ele recebe um cupom com 5% de desconto para a próxima contratação de serviço.

Figura 14 - Fluxograma do consumidor



5.7.5.2 Fluxograma do Portal Fitness

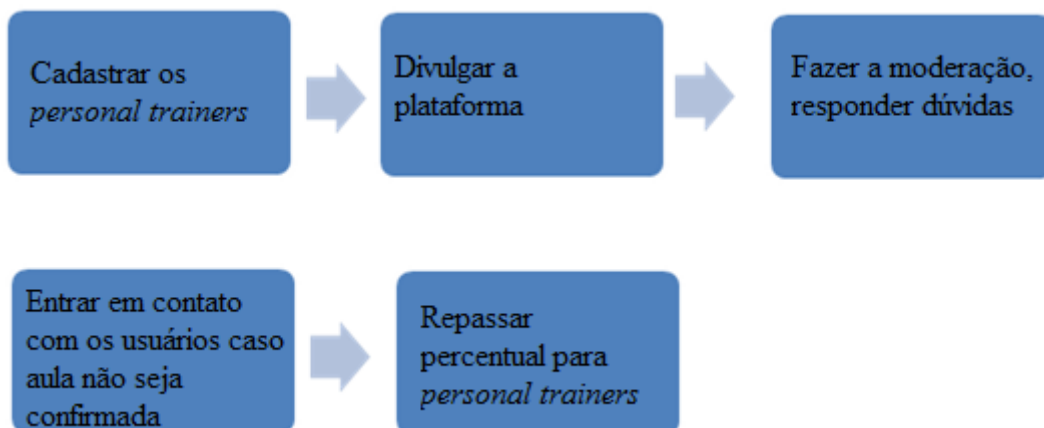
A fim de garantir o funcionamento de forma ideal da plataforma, é essencial ter um número suficiente de profissionais cadastrados. Num primeiro momento, a empresa terá que participar desta etapa de forma ativa, buscando profissionais qualificados para participarem do portal. Quando a plataforma começar a ser divulgada mais intensamente, a expectativa é de que os profissionais passem a procurar a plataforma por conta própria.

A divulgação da plataforma será a parte mais crucial para o sucesso da empresa, e para isso será utilizada uma estratégia forte de marketing principalmente através das mídias sociais como Facebook, email marketing e blog.

O próximo passo da empresa é fazer a moderação, caso aconteça algum imprevisto. Por exemplo, caso o profissional não confirme a realização da aula dentro de 24h, a equipe do Portal Fitness entra em contato para saber o motivo. Em casos de recorrência deste fato, o profissional é excluído da plataforma. A equipe também terá que responder dúvidas ou solicitações dos clientes.

Por fim, após o pagamento, a empresa repassa o valor respectivo do profissional diretamente através da plataforma de pagamento MOIP. Para isso, o *personal trainer* terá que ter também uma conta pessoal cadastrada no MOIP.

Figura 15 - Fluxograma Portal Fitness



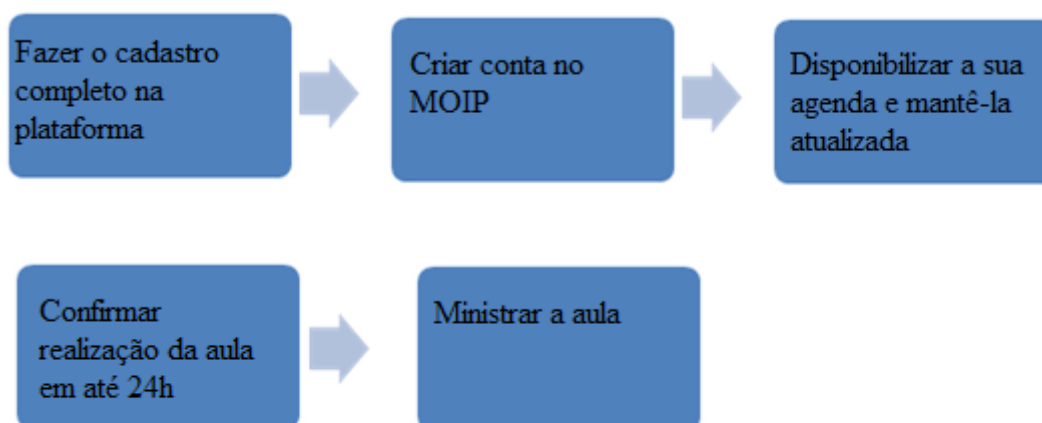
5.7.5.3 Fluxograma do *Personal Trainer*

O cadastro completo do *personal trainer* é uma etapa muito importante nesse processo. Somente os cadastros completos serão aprovados, a fim de poder fornecer a maior transparência possível para os clientes e conseguir oferecer uma experiência positiva para eles.

Para receber os seus pagamentos, o *personal trainer* terá que criar a sua conta no MOIP, que é a ferramenta intermediadora de pagamentos utilizada pelo Portal Fitness.

A fim de se ter uma confirmação do profissional quanto à realização da aula, sempre que o aluno agendar um horário, o *personal trainer* receberá um email ou notificação pelo aplicativo, de forma automática. Somente depois dessa confirmação é que o usuário recebe uma notificação com a sua confirmação da aula. Todo esse processo será automatizado.

Figura 16 - Fluxograma *Personal Trainer*



5.7.6 Cronograma de atividades

A construção de um cronograma de atividades é feita a partir das atividades que serão realizadas e a estimativa do tempo de duração de cada uma. O cronograma elaborado pelo empreendedor para o primeiro ano de operação do Portal Fitness é apresentado conforme tabela 4.

Tabela 4 - Cronograma de Atividades

Atividade/mês	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai
Teste com Versão Beta Plataforma			x	x	x	x	x			
Divulgação de conteúdos gratuitos								x	x	x
Busca de <i>Personal Trainers</i>	x	x	x			x	x	x		
Desenvolvimento Site	x	x	x							
Desenvolvimento App	x	x	x							
Lançamento oficial Plataforma								x		
Divulgação Plataforma								x	x	x
Contratação Funcionário								x		

5.8 PLANO DE MARKETING

5.8.1 Identificação de objetivos

As metas e objetivos para o Portal Fitness devem ser específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporais. É importante que elas possuam essas características para que, na medida em que o plano de marketing comece a ser executado, o empreendedor possa avaliar as métricas e identificar os pontos que podem ser melhorados, ou ainda entender o porquê de o plano não estar sendo bem sucedido.

Os objetivos foram separados como objetivos de curto prazo, correspondentes ao primeiro ano de operação da empresa, e os objetivos de longo prazo, que são referentes aos quatro anos seguintes.

Objetivos de curto prazo:

- Realizar divulgação e promover a plataforma, buscando atingir uma média de 25.000 visitas ao site durante o primeiro ano de empresa;

- Realizar divulgação e promover a plataforma, buscando atingir aproximadamente 1.000 downloads do aplicativo durante o primeiro ano de empresa;
- Conseguir 75.000 curtidas na página do Facebook através da geração de conteúdos relevantes durante o primeiro ano de empresa;
- Conquistar os 285 primeiros usuários/clientes da plataforma;
- Faturar R\$ 95.760 mil no primeiro ano de operação.

Objetivos de longo prazo:

- Expandir a atuação da empresa para outras cidades do país a partir do quarto ano da empresa, começando por São Paulo e Rio de Janeiro;
- Estar entre as três principais empresas do segmento;
- Aparecer em matérias de grandes meios de comunicação. Ex.: Revista Exame, da Editora Abril, ou o programa Pequenas Empresas & Grandes Negócios, da Rede Globo;
- Alcançar um milhão de seguidores na página do Facebook;
- Conquistar 600 clientes no quinto ano de operação;
- Faturar R\$ 300 mil no quinto ano de operação;

5.8.2 Segmentação de mercado

A segmentação do público alvo do Portal Fitness foi definida através de variáveis geográficas, demográficas e psicográficas. De acordo com a análise de mercado, a segmentação do mercado para a empresa foi definida conforme a Tabela 5.

O levantamento foi feito através da ferramenta de anúncios do Facebook¹⁸, que permite ao anunciante alcançar pessoas com base em informações demográficas, de localização, interesses e comportamentos. Através dessa ferramenta, identificou-se que existem 730 mil pessoas na região da grande Porto Alegre com as características selecionadas por meio do estudo de mercado e descritas na Tabela 5. Portanto, essas 730 mil pessoas constituem-se como o público-alvo e são potenciais clientes para o Portal Fitness.

¹⁸ <https://www.facebook.com/business/products/ads/ad-targeting>

Tabela 5 - Segmentação público-alvo para Facebook

Localização	Porto Alegre – RS e mais 40 km ao redor
Idade	18 a 65 anos ou mais
Gênero	Todos
Interesses	Esportes em geral; academias; condicionamento físico; corrida; exercício físico; fisiculturismo, musculação e zumba.
Comportamento	Consumidores das classes A, B e C; afinidade para e-commerce.
Dados demográficos	Nível de renda familiar superior a R\$ 3.000,00

5.8.3 Composto de Marketing

Nesta etapa serão abordados os quatro itens do composto de marketing, também conhecidos como os “4P’s do marketing”, sendo eles: produto, preço, praça e promoção.

5.8.3.1 Produto

O posicionamento do produto no mercado significa direcioná-lo para atender as expectativas e necessidades do público-alvo do Portal Fitness. Dessa forma, a empresa busca se diferenciar da concorrência através da prestação de um serviço de excelente qualidade e a possibilidade de conhecer e testar o serviço da plataforma com uma garantia de 30 dias.

O produto do Portal Fitness é constituído pelo serviço de intermediação entre *personal trainers* e alunos interessados em praticar atividades físicas. Através da plataforma online, os usuários cadastrados poderão fazer buscas gratuitas para encontrar profissionais de educação física, agendar suas aulas e realizar os pagamentos.

A plataforma estará disponível pelo site e por aplicativo, tanto para o dispositivo Android como IOS. Como o aplicativo usa geolocalização, serão mostrados na listagem da busca os profissionais que tenham residência próxima ao usuário.

Conforme visto na Figura 9 da pesquisa quantitativa, uma das principais objeções dos potenciais clientes é o fato de contratar o serviço de um profissional que, na maioria das vezes, o usuário não conhece. A fim de mitigar esse problema, o Portal Fitness vai oferecer trinta dias de garantia no primeiro mês do usuário. No caso de ele não estar satisfeito com a

aula, a empresa e o profissional devolvem 50% do valor cobrado. Inicialmente, o Portal Fitness pretendia conceder 100% de devolução para os usuários insatisfeitos. Todavia, conforme apresentado no capítulo 4.2, a pesquisa qualitativa com os *personal trainers* mostrou que isso seria inviável, visto que invariavelmente esses profissionais teriam custos com transporte e o tempo das aulas já realizadas.

Além disso, a plataforma contará com uma ferramenta que também será bastante útil a fim de quebrar essa objeção de falta de confiança, que é a avaliação dos profissionais. De acordo com a Figura 6 da pesquisa qualitativa, esse é o aspecto que largamente mais incentivaria os entrevistados a usarem a plataforma. Portanto, após as dez primeiras aulas realizadas com o mesmo profissional, o aluno receberá uma mensagem automática para avaliar o desempenho do *personal trainer*. A avaliação será feita de forma rápida e simples, através de uma nota de zero a cinco e de um curto espaço para algum comentário, sendo o preenchimento desse espaço opcional. A fim de estimular a participação na avaliação, será concedido um cupom de com 5% de desconto para o participante na contratação do próximo serviço. O objetivo com esta medida é passar credibilidade dos profissionais para os usuários através das avaliações.

Sendo assim, a expectativa do empreendedor com essas ações é estimular a parcela do seu público-alvo, que está em dúvida quanto à utilização da plataforma, a experimentá-la e, através de uma experiência do usuário bem sucedida, voltar a utilizá-la com frequência, indicando inclusive para amigos e familiares.

5.8.3.2 Preço

O valor estipulado cobrado pela plataforma foi de 17,5% sobre o total do preço do serviço. A empresa chegou nesse percentual através da análise de dois pontos. O primeiro foi a análise do modelo utilizado pelas concorrentes e por outras empresas que utilizam o mesmo modelo de negócio, sendo também plataformas intermediadoras de serviços como o Portal Fitness. Foram analisados, por exemplo, o aplicativo de transporte *Uber*¹⁹, que cobra uma taxa de 25% dos motoristas, e a plataforma do *The Beauty 247*²⁰, que conecta profissionais de beleza e clientes que querem ser atendidos em casa, e cobra uma taxa dos profissionais entre 25% e 30% de cada serviço. A segunda análise para definição da taxa a ser cobrada foi o

¹⁹ <https://noticias.uol.com.br/ultimas-noticias/erratas/2016/04/28/uol-tecnologia-uber-cobra-entre-20-e-25-dos-motoristas.htm>

²⁰ <https://www.thebeauty247.com/>

cálculo de retorno financeiro esperado para o negócio. O empreendedor identificou, através de uma projeção financeira, que caso essa taxa fosse abaixo de 17,5%, o negócio se tornaria economicamente inviável.

Além do percentual destinado ao Portal Fitness, existe uma taxa de 5% cobrada pelo MOIP, empresa que faz a intermediação dos pagamentos. Essa taxa é descontada da participação do profissional, que fica, portanto, com 77,5% do total do serviço prestado.

De acordo com a pesquisa qualitativa realizada com os *personal trainers* e apresentado na seção 4.2, 70% dos profissionais afirmaram que possivelmente topariam participar da plataforma pagando uma taxa total de 25%. Todavia, o empreendedor identificou nas entrevistas que, na prática, essa taxa poderia ser uma objeção importante para alguns desses profissionais se cadastrarem. Além disso, ele gostaria que também fosse possível atrair parte dos 30% que relataram não ter interesse em participar devido ao valor da taxa. Dessa forma, foi decidido que o percentual seria diminuído para 22,5%. Ou seja, o percentual definido foi o ponto de equilíbrio encontrado entre o mínimo de retorno financeiro esperado pelo empreendedor e o máximo que a maioria dos *personal trainers* estaria disposta a pagar.

O valor da aula é o profissional quem determina. Por exemplo, se o preço da sessão do *personal trainer* for R\$ 80,00, a formação de preço ficaria conforme Tabela 6.

Tabela 6 - Formação de Preços

Preço Total	R\$ 80,00
Percentual Plataforma 17,5%	R\$ 14,00
Percentual Profissional 77,5%	R\$ 62,00
Percentual MOIP 5%	R\$ 4,00

Através da análise da concorrência, estima-se que a média de preço cobrada varie entre 60 reais e 100 reais por aula. O pagamento poderá ser feito através do cartão de crédito, por boleto ou débito bancário. O sistema utilizado para as transações será o MOIP, que será integrado ao site e a aplicativo, visto que ela é isenta de mensalidades e cobra somente um percentual sobre cada transação. Os *personal trainers* também deverão ter a sua conta no MOIP, permitindo assim que o valor devido ao profissional seja diretamente repassado a eles pelo sistema, sem cobrança de taxa adicional.

Apesar de esse percentual ser um pouco elevado, ele compensa no início da operação, já que elimina um custo fixo. O percentual cobrado sobre as transações é de 5% por transação com cartão de crédito, e 3,49% por transação com boleto ou débito online.

5.8.3.3 Praça

Num primeiro momento, serão somente cadastrados os *personal trainers* que tiverem residência na grande Porto Alegre. Portanto, no curto prazo a operação da empresa será somente nessa região. Após o modelo de negócio ter sido validado e o negócio ter se estabelecido de forma sustentável no mercado, planeja-se expandir a plataforma de forma gradativa para as principais cidades do país, como Rio de Janeiro e São Paulo. A previsão é de que isso ocorra a partir do quarto ano de operação da empresa.

O usuário poderá acessar a plataforma através do site www.portalfitness.com, ou pelo aplicativo “Portal Fitness”, disponível tanto para o sistema Android como IOS. Os canais ativos de vendas serão o Facebook, email marketing e o blog da empresa.

5.8.3.4 Promoção

O Portal Fitness irá trabalhar com três mídias sociais distintas a fim de promover os seus serviços. São elas: Facebook, Email-Marketing e Blog. Em todos os canais serão utilizados o método conhecido no marketing digital como *inbound marketing*, ou marketing de conteúdo.

De acordo com a Rock Content²¹, empresa especializado em Marketing Digital, o Marketing de Conteúdo é uma forma de interagir com o público-alvo e gerar engajamento através de conteúdos relevantes e que agregam valor para as pessoas. A publicidade tradicional já não traz mais os resultados que trazia antigamente. O modo como as pessoas buscam conteúdo mudou completamente nos últimos anos, afinal, a internet trouxe outras fontes de informação. A criação de respostas para as dúvidas e problemas de um determinado público-alvo é uma nova maneira de se aproximar e gerar confiança no relacionamento com o cliente. Assim, a partir do momento que a empresa cria esse laço de confiança com o cliente, ela cria um ambiente favorável para que ele consuma o seu produto/serviço e gera resultados muito positivos no médio/longo prazo.

Dessa forma, a estratégia utilizada pelo Portal Fitness será basicamente o compartilhamento de conteúdos relevantes e gratuitos, a fim de criar uma conexão com o seu público alvo. Portanto, em cada canal serão realizadas determinadas ações:

²¹ Rock Content é a empresa líder em marketing de conteúdo no Brasil. <https://rockcontent.com/>

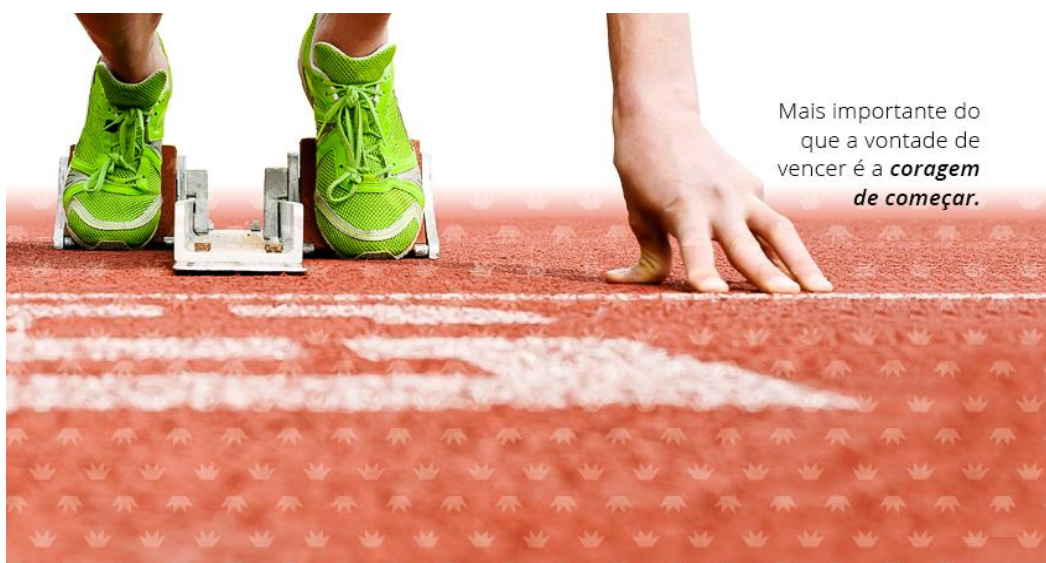
a) Facebook:

Através do Facebook, a estratégia utilizada será compartilhar conteúdos gratuitos com o objetivo de atrair e engajar o público alvo do Portal Fitness. Os principais conteúdos a serem postados serão:

i. Imagens com frases motivacionais:

O objetivo das imagens é engajar e incentivar as pessoas a praticarem atividades físicas e reforçar a sua importância. As imagens serão adquiridas através de bancos de imagens pagos. Os exemplos das Figuras 17 e 18 são imagens ilustrativas, somente com fins de demonstração para o presente estudo. Imagens como essas serão postadas duas vezes por semana.

Figura 17 - Imagem ilustrativa para Facebook



Fonte: Shutterstock.com²², 2017.

²² <https://www.shutterstock.com/>

Figura 18 - Imagem 2 ilustrativa para Facebook



Fonte: Shutterstock.com, 2017.

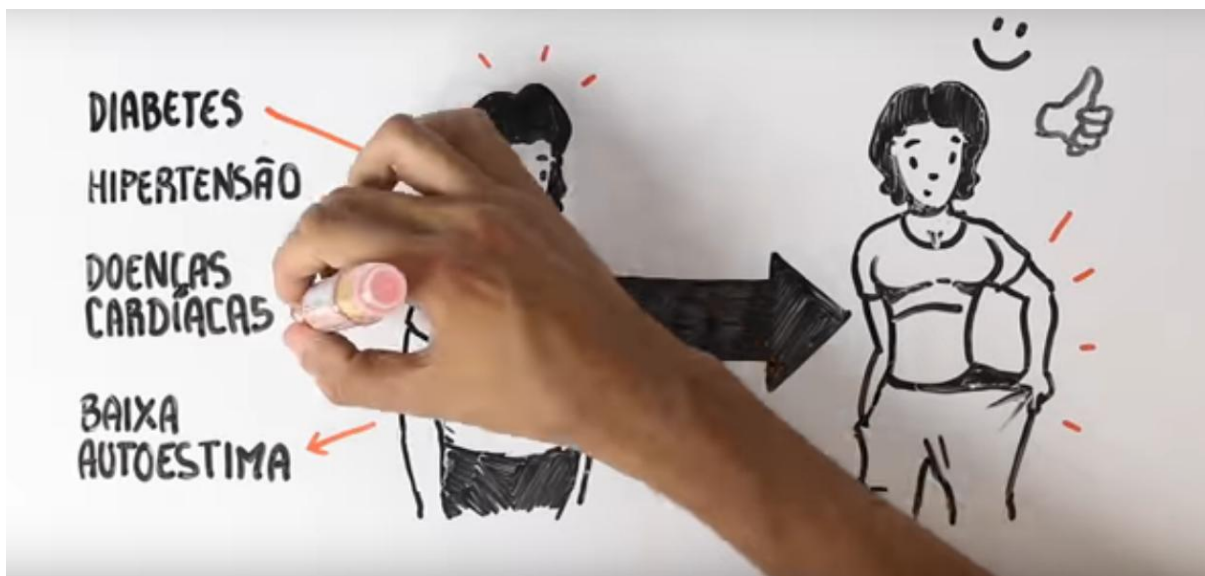
ii. Vídeos educativos e informativos em formato de desenho animado.

De acordo com o site Viver de Blog, os vídeos tem um poder muito grande em criar uma conexão maior com o seu público, ou atingir outras pessoas que não conhecem tão bem o seu trabalho. Existe muito conteúdo na internet em texto, o que pode ser tornar cansativo e repetitivo. Passar a mesma informação em formato de vídeo pode funcionar bem para atrair a atenção de pessoas que tem preguiça de ler na internet.

Sendo assim, o Portal Fitness irá criar roteiros com conteúdos educativos voltados para o público *fitness*, com temas que envolvam saúde, alimentação, prática de exercícios físicos e fisiologia humana. Exemplos de temas a serem abordados serão: 1) verdades e mentiras sobre os alimentos light ou diet; 2) qual a melhor hora do dia para treinar. Um educador físico será contratado como *freelancer* para elaborar o conteúdo dos vídeos e outro *freelancer* será contratado para fazer os desenhos e animações, conforme o texto e roteiro produzidos pelo educador físico em parceria com o empreendedor. Vídeos com este formato serão publicados na página do Facebook do Portal Fitness duas vezes por mês.

De acordo com Henrique Carvalho, a geração de conteúdo neste formato tem um potencial muito grande de viralizar nas redes sociais. As pessoas se identificam tanto que compartilham com amigos, familiares, vizinhos, e passam a tornar a marca Portal Fitness reconhecida.

Figura 19 - Imagem Ilustrativa Desenho Animado



Fonte: Autoridade Fitness²³, 2017.

iii. Anúncios pagos

Para alcançar o público alvo desejado e conquistar novos seguidores para a página do Facebook do Portal Fitness, segundo a *Rock Content*, é bastante complicado fazer isso sem nenhum investimento em anúncios pagos. Crescer de forma orgânica, ou seja, sem investimentos, é uma tarefa muito mais lenta e que exige muito mais esforço.

Sendo assim, as melhores postagens, tanto de imagens como de vídeos, serão impulsionados para alcançar mais pessoas e como consequência atrair novos seguidores para a página do Portal Fitness.

A ferramenta do Facebook para promover as publicações é muito completa e eficiente. Ela permite segmentar o público que você quer atingir de acordo com: a) localização, sendo possível selecionar até determinada rua de uma cidade; b) idade; c) gênero; d) interesses, comportamentos e dados demográficos desse público.

Conforme a projeção gerada pela plataforma de anúncios do Facebook, com base nas informações de segmentação de mercado apresentado na Tabela 5, o tamanho do público potencial com essas características é de 730.000 pessoas, considerando a região da Grande Porto Alegre. Simulando um investimento de R\$ 6.200 em publicidade no Facebook, estima-se alcançar praticamente todo esse público com os anúncios.

²³ <https://www.facebook.com/autoridadefitness/>

Com base nessa estimativa, levando em consideração que nos quatro primeiros meses o esforço de divulgação do Portal Fitness será maior, em virtude de as pessoas ainda não conhecerem a marca, o planejamento é de que o investimento em anúncios permita alcançar o maior número de pessoas identificadas no público alvo. Sendo assim, o valor de R\$ 6.200 será dividido nos quatro primeiros meses, ficando o valor de R\$ 1.550,00 por mês.

O alcance da publicação é o número de pessoas que viram uma publicação, sendo um alcance contabilizado quando a publicação é exibida no *feed* de notícias do Facebook. Esses anúncios irão trazer para a marca novos seguidores, que passaram a acompanhar a marca Portal Fitness, irão se identificar com os conteúdos compartilhados e dessa forma se tornarão potenciais clientes

b) Email Marketing:

O Email marketing é outra forma de relacionamento com o cliente que tende a ser bastante vantajosa para a empresa. Segundo Henrique Carvalho, o email marketing é uma forma de marketing direto, onde é possível criar relacionamento, informar e se comunicar com o cliente por meio do envio de e-mails. Os principais motivos para o Portal Fitness investir num relacionamento através da lista de emails são:

- Promover artigos do blog;
- Interagir com seus clientes;
- Conseguir conversões melhores;
- Obter mais receitas na venda de seus produtos;

Para que o Portal Fitness possa capturar os emails dos potenciais clientes, o site e o aplicativo contarão com uma seção para que o cliente possa deixar o seu email e se inscrever para receber conteúdos do mundo *fitness* de forma gratuita. A estratégia com a lista de emails continua sendo a de, num primeiro momento, criar relacionamento através do compartilhamento de conteúdos relevantes e que agreguem valor para a vida dos usuários. Somente após essa lista ter recebido bastante conteúdo de valor é que a oferta de contratação do serviço de *personal trainer* através do Portal Fitness é apresentada.

Os emails serão elaborados pelo autor, contendo dicas sobre diversos conteúdos relacionados ao mundo *fitness*, como alimentação e atividades físicas, além de também serem divulgados os vídeos elaborados pela empresa e artigos publicados no blog. A frequência de envio de emails será de uma a duas vezes na semana.

c) Blog:

A vantagem de se ter um blog, frente a outras mídias sociais como o Facebook, é que o blog é seu, você define as suas regras. Se o Facebook decidir mudar as suas regras ou as políticas de uso do dia para a noite, você corre o risco de não conseguir mais atingir o seu público da forma que seja vantajosa para a sua empresa. O blog gera autonomia e eficácia para o empreendedor, já que o terreno não é de terceiros e sim é uma base própria.

Além disso, o blog é uma ótima ferramenta para se obter acessos orgânicos, ou seja, que não são pagos. Para que o Google reconheça e posicione o seu blog bem nas pesquisas orgânicas, o seu conteúdo deve ser de excelente qualidade e gerar engajamento com o público que o acessa.

O blog do Portal Fitness ficará hospedado no site da empresa. Uma nutricionista e um *personal trainer* serão contratados como *freelancers* para gerar esse tipo de conteúdo, no formato de artigos. A frequência de publicação desses artigos será duas vezes por mês. Exemplos de assuntos a serem abordados no blog serão: 1) Quais são as gorduras boas e ruins na nossa alimentação; 2) Conheça o treino HIIT: alta intensidade e eficiência para o emagrecimento; 3) O que é nutrição funcional e quais são seus benefícios?

Portanto, o blog será outra ferramenta que será utilizada pelo Portal Fitness para gerar autoridade e credibilidade entre os seus potenciais clientes. Além disso, ele tem um potencial muito grande de gerar engajamento e tornar a marca conhecida. As pessoas chegam até o blog procurando informações sobre saúde e atividades físicas e, como consequência, conhecem o Portal Fitness.

d) Divulgação para *Personal Trainers*

Além da divulgação necessária para os clientes contratarem os serviços através da plataforma, é de suma importância que a empresa divulgue a oportunidade para que os *personal trainers* realizem o seu cadastro e participem.

Inicialmente, a busca *personal trainers* será feita de forma ativa pelo Portal Fitness. O principal meio de busca para os primeiros cadastros na plataforma será através de indicações de amigos e conhecidos. Com essas indicações, a empresa irá contatar os profissionais e apresentar a proposta para cadastrá-los na plataforma.

A partir do momento que a plataforma passar a ser mais reconhecida no mercado, o empreendedor acredita que esse processo de cadastro de *personal trainers* passará a ser quase

que totalmente de forma passiva. Ou seja, os profissionais irão procurar a plataforma por iniciativa própria, e caberá ao Portal Fitness somente aprovar os perfis adequados.

Em um primeiro momento, esse contato será feito somente na cidade de Porto Alegre e arredores, mas com o crescimento da plataforma a ideia no longo prazo é expandir o negócio para as principais cidades do país, como São Paulo e Rio de Janeiro, e assim buscar fazer os cadastros de profissionais nesses locais.

5.9 PLANO FINANCEIRO

No plano financeiro, é importante que o empreendedor estabeleça quais são as metas financeiras do negócio e, por meio de instrumentos financeiros, possa acompanhar o seu sucesso. Com o planejamento financeiro bem elaborado, é possível alcançar as metas definidas e redefini-las, caso necessário.

5.9.1 Investimento Inicial

O investimento inicial é o valor que a empresa necessita investir antes de iniciar a sua operação. No caso do Portal Fitness, estão inclusos dentro destas despesas, gastos com o desenvolvimento do site e aplicativo, registro de marca, divulgação da plataforma e outros recursos necessários para colocar a empresa em funcionamento até ela começar a gerar receitas.

O empreendedor ficará responsável pelo investimento inicial com o seu próprio capital, não sendo necessário buscar o investimento de terceiros. As despesas necessárias antes do início da operação estão especificadas na Tabela 7:

Tabela 7 - Investimento Inicial

Desenvolvimento Site	R\$ 14.000,00
Desenvolvimento Aplicativo	R\$ 22.000,00
Automatização da Plataforma	R\$ 10.000,00
Divulgação Plataforma	R\$ 6.200,00
Saldo para capital de giro	R\$ 15.000,00
Registro de Marca	R\$ 1.500,00
Total	R\$ 68.700,00

5.9.2 Projeção de Vendas

A previsão de vendas é uma tarefa bastante complexa, que se intensifica ainda mais quando se está explorando um mercado novo. A partir do segundo ano de empresa, o empreendedor pode estimar as vendas com base no mesmo período do mês ou ano anterior, projetando um aumento no volume, caso a empresa esteja crescendo. Como não é o caso do Portal Fitness, que ainda não iniciou suas operações, a projeção de vendas foi realizada através do cálculo de penetração do público-alvo identificado através da ferramenta de anúncios do Facebook, conforme Tabela 5.

A fonte de receita da empresa ocorrerá por meio da cobrança de uma taxa de 17,5% sobre a contratação de qualquer serviço através da plataforma. Levando em consideração o preço médio de R\$ 80,00 por serviço, identificado através da análise dos concorrentes, o valor médio de receita da plataforma será de R\$ 14,00 por serviço.

As pesquisas qualitativas, quantitativas e a pesquisa de mercado mostraram que a frequência média de contratação de *personal trainers*, por cada aluno, fica entre 20 e 40 vezes por ano. Para cada ano da projeção foi definido um valor intermediário, considerando que a tendência é de que os usuários se tornem cada vez mais fidelizados com o passar do tempo.

Sendo assim, através do cálculo da estimativa de penetração do público-alvo e o cálculo da frequência anual de contratação por cada usuário, foi possível chegar a uma estimativa de faturamento anual para os três primeiros anos do Portal Fitness, conforme Tabela 8.

A meta financeira do empreendedor é alcançar o *payback* do investimento inicial de R\$ 68.700,00 até a metade do terceiro ano da empresa. Dessa forma, considerando as despesas fixas e variáveis, foi feito o cálculo do número de clientes necessários no ano 1 para que essa meta fosse alcançada no período determinando. Esse cálculo mostrou que seria necessário ter 285 clientes no primeiro ano, com uma frequência média de aquisição anual de 24 vezes, para alcançar o *payback* no final do segundo ano. Portanto, a taxa de penetração para se conquistar 285 clientes dentro do mercado potencial de 730 mil pessoas, conforme projeção no item 5.8.2, ficou em 0,039%, e a projeção de faturamento para este período ficou em R\$ 95.760,00.

A projeção do crescimento da taxa de penetração da população nos anos 2 e 3 aumenta proporcionalmente ao crescimento anual do investimento em anúncios e publicidade pelo Portal Fitness. Esse crescimento da penetração nos anos seguintes também é validado segundo a pesquisa de tendências de mercado apresentadas no capítulo 5.5, que mostra uma

projeção de aumento do consumo através do comércio eletrônico e o aumento da prática de atividades físicas por parte da população brasileira.

Sendo assim, no segundo ano, o aumento do investimento em anúncios e o consequente aumento na taxa de penetração foram de 10% em relação ao ano anterior. Portanto, a taxa de penetração do público alvo passou a ser de 0,0429% e a previsão de clientes ativos para este ano ficou em 313. Considerando um aumento da frequência de aquisição anual para 28 vezes, já que se estima que os clientes estejam mais fidelizados, a projeção de faturamento para o segundo ano é de R\$ 122.752,00.

Já no ano três, o aumento da taxa de crescimento da penetração foi equivalente a 30%, mesmo percentual do aumento do investimento em anúncios e publicidade. Com esse aumento, a taxa de penetração subiu para 0,0558%, e a previsão do número de clientes ativos ficou em 407. Estima-se que neste período a frequência de aquisição anual seja em média de 30 vezes, o que resultaria em um faturamento de R\$ 170.982,00, conforme apresentado na Tabela 8.

Tabela 8 - Projeção de Vendas

Projeção Vendas Anual	Ano 1	Ano 2	Ano 3
População	730.000	730.000	730.000
Taxa de Penetração	0,039%	0,0429%	0,055770%
Crescimento Penetração:	-	10%	30%
Clientes	285	313,17	407,121
Frequência Média de Aquisição Anual	24	28	30
Serviços Contratados	6840	8768	12213
Projeção Faturamento Anual	R\$ 95.760,00	R\$122.752,00	R\$170.982,00

5.9.3 Despesas com custos fixos

Tendo em vista que a sede empresa está situada na residência do empreendedor e o modelo de trabalho com os funcionários é remoto, uma parcela significativa dos custos fixos que uma empresa costuma ter é cortado, como por exemplo, despesas com auxílio-transporte, vale alimentação, despesas com água, telefone, aluguel, entre outros.

As despesas fixas do Portal Fitness, que decorrem independente das vendas realizadas, para os seis primeiros meses de operação da empresa, são apresentadas na Tabela 9.

Tabela 9 - Custos Fixos

Custos Fixos/mês - 6 primeiros meses	Valor
Funcionário	R\$ 1.150
Encargos (34%)	R\$ 391
Designer e imagens	R\$ 150
Conteudista p/ blog	R\$ 250
Energia	R\$ 50
Hospedagem e domínio site	R\$ 26
Compra Equipamentos	R\$ 500
Contador Online	R\$ 99
Manutenção Site e App	R\$ 100
Anúncios Facebook	R\$ 1.183
Tarifas Bancárias	R\$ 40
Total	R\$ 3.939

5.9.4 Despesas com custos variáveis

Os custos variáveis são aqueles que estão diretamente ligados ao volume de vendas da empresa, ou seja, eles serão diretamente proporcionais à quantidade de vendas. O custo variável do Portal Fitness é praticamente zero. Devido ao seu modelo de negócio, se a empresa vender um ou cem serviços, o único custo variável que a empresa terá será a tributação que, de acordo com as normas do Lucro Presumido, incidem as alíquotas conforme Tabela 10.

5.9.5 Impostos

Optou-se por enquadrar o Portal Fitness no regime tributário do Simples Nacional, tendo em vista que é a forma encontrada pelo empreendedor que gera menos custos com tributos e é a mais fácil de apurar o quanto a empresa deve pagar em impostos.

A alíquota é composta por IRPJ, PIS/Pasep, CSLL, Cofins, CPP e ISS. A Tabela 10 mostra a alíquota paga pelo Portal Fitness através do regime do Simples Nacional de acordo com a sua categoria, no total de 16,93%.

Tabela 10 - Tabela Simples Nacional

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	Alíquota
Até 180.000,00	16,93%
De 180.000,01 a 360.000,00	17,72%
De 360.000,01 a 540.000,00	18,43%
De 540.000,01 a 720.000,00	18,77%
De 720.000,01 a 900.000,00	19,04%
De 900.000,01 a 1.080.000,00	19,94%

Fonte: Conta Azul

O *personal trainer* parceiro cadastrado na plataforma paga para o governo como um microempreendedor individual (MEI) a cada nota fiscal emitida. Portanto, o *personal trainer* tem que obrigatoriamente estar cadastrado no MEI para poder participar da plataforma.

A empresa fornece aos clientes que solicitarem uma nota fiscal referente à cobrança da taxa de serviço prestado pelo Portal Fitness e um recibo referente ao valor total do serviço contratado.

5.9.6 Demonstração de Resultados

A demonstração de resultados mede o desempenho de um período, normalmente de um trimestre ou um ano. O item mais importante a ser destacado na demonstração de resultados é o lucro líquido.

Para o Portal Fitness, foi projetada a demonstração de resultados dos três primeiros anos de operação. Foi considerado como receita da empresa R\$ 14,00 por serviço contratado, levando em consideração que a média de preço de cada serviço contratado é de R\$ 80,00.

O ponto de equilíbrio, de acordo com a projeção, ocorreria no final do terceiro mês do primeiro ano de operação, quando o valor da receita mensal se equivaleria ao da despesa mensal.

Segundo a projeção, no primeiro ano, de acordo com Tabela 11, a empresa irá faturar R\$ 95.760,00, dos quais R\$ 16.212,00 serão tributados através do regime do simples nacional.

A despesa total estima-se que fique em R\$ 53.152. Dessa forma, o lucro líquido do período ficaria em R\$ 26.396,00.

No segundo ano, conforme Tabela 12, a projeção de faturamento é de R\$ 122.752,00 dos quais R\$ 20.782,00 serão tributados. O aumento dessa previsão de faturamento se deve ao crescimento da penetração do público-alvo, como mostra a Tabela 8. A projeção de despesa total no ano aumentará para R\$ 70.235, devido principalmente ao aumento do pró-labore e custos com despesas de marketing, resultando em um lucro líquido para o segundo ano de operação de R\$ 31.735,00.

Já no terceiro ano, conforme Tabela 13, a projeção de faturamento sobe para R\$ 170.982,00 dos quais R\$ 28.947,00 são tributados. O aumento da projeção de faturamento se deve ao crescimento da penetração do público-alvo, conforme apresentado na Tabela 8. A estimativa de despesas para o ano é de R\$ 111.078, devido principalmente ao aumento de custos com a contratação de um novo funcionário, do pró-labore e das despesas com marketing. Dessa forma, o resultado do lucro líquido será de R\$ 30.957,00 no terceiro ano de operação.

Tabela 11 - DRE ano 1

PORTAL FITNESS ANO 1

Projeção da Desmonstração de Resultados

Receitas		Mês 1 out/17	Mês 2 nov/17	Mês 3 dez/17	Mês 4 jan/18	Mês 5 fev/18	Mês 6 mar/18	Mês 7 abr/18	Mês 8 mai/18	Mês 9 jun/18	Mês 10 jul/18	Mês 11 ago/18	Mês 12 set/18	Totais	
Serviço P.Fitness	Nº Serviços	85	195	375	595	740	750	750	700	700	650	650	650	6.840	
	Preço médio	R\$ 14	R\$ 14	R\$ 14	R\$ 14	R\$ 14	R\$ 14	R\$ 14	R\$ 14	R\$ 14	R\$ 14	R\$ 14	R\$ 14		
	Faturamento	R\$ 1.190	R\$ 2.730	R\$ 5.250	R\$ 8.330	R\$ 10.360	R\$ 10.500	R\$ 10.500	R\$ 9.800	R\$ 9.800	R\$ 9.100	R\$ 9.100	R\$ 9.100	R\$ 95.760	
	Impostos	R\$ 201	R\$ 462	R\$ 889	R\$ 1.410	R\$ 1.754	R\$ 1.778	R\$ 1.778	R\$ 1.659	R\$ 1.659	R\$ 1.541	R\$ 1.541	R\$ 1.541	R\$ 16.212	
Simplex	%	16,93%	16,93%	16,93%	16,93%	16,93%	16,93%	16,93%	16,93%	16,93%	16,93%	16,93%	16,93%		
Despesas		Mês 1 out/17	Mês 2 nov/17	Mês 3 dez/17	Mês 4 jan/18	Mês 5 fev/18	Mês 6 mar/18	Mês 7 abr/18	Mês 8 mai/18	Mês 9 jun/18	Mês 10 jul/18	Mês 11 ago/18	Mês 12 set/18	Totais	
Pessoal	Funcionário	R\$ 1.150	R\$ 1.150	R\$ 1.150	R\$ 1.150	R\$ 1.150	R\$ 1.150	R\$ 1.150	R\$ 1.150	R\$ 1.150	R\$ 1.150	R\$ 1.150	R\$ 1.150	R\$ 13.800	
	Encargos (34%)	R\$ 391	R\$ 391	R\$ 391	R\$ 391	R\$ 391	R\$ 391	R\$ 391	R\$ 391	R\$ 391	R\$ 391	R\$ 391	R\$ 391	R\$ 4.692	
	Pró-Labore	R\$ -	R\$ -	R\$ 800	R\$ 800	R\$ 800	R\$ 800	R\$ 1.000	R\$ 1.000	R\$ 1.000	R\$ 1.000	R\$ 1.000	R\$ 1.500	R\$ 10.200	
	Designer e imagens	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 1.800	
	Freelancers	R\$ 300	R\$ 300	R\$ 300	R\$ 300	R\$ 300	R\$ 300	R\$ 300	R\$ 300	R\$ 300	R\$ 300	R\$ 300	R\$ 300	R\$ 3.600	
	Energia	R\$ 50	R\$ 50	R\$ 50	R\$ 50	R\$ 50	R\$ 50	R\$ 50	R\$ 50	R\$ 50	R\$ 50	R\$ 50	R\$ 50	R\$ 600	
	Hospedagem e domínio site	R\$ 26	R\$ 26	R\$ 26	R\$ 26	R\$ 26	R\$ 26	R\$ 26	R\$ 26	R\$ 26	R\$ 26	R\$ 26	R\$ 26	R\$ 312	
	Registro de Marcas	R\$ 250	R\$ 250	R\$ 250	R\$ 250	R\$ 250	R\$ 250							R\$ 1.500	
Administrativas	Contador Online	R\$ 99	R\$ 99	R\$ 99	R\$ 99	R\$ 99	R\$ 99	R\$ 99	R\$ 99	R\$ 99	R\$ 99	R\$ 99	R\$ 99	R\$ 1.188	
	Manutenção Site e App	R\$ 100	R\$ 100	R\$ 100	R\$ 100	R\$ 100	R\$ 100	R\$ 100	R\$ 100	R\$ 100	R\$ 100	R\$ 100	R\$ 100	R\$ 1.200	
	Tarifas Bancárias	R\$ 40	R\$ 40	R\$ 40	R\$ 40	R\$ 40	R\$ 80	R\$ 80	R\$ 80	R\$ 80	R\$ 80	R\$ 80	R\$ 80	R\$ 760	
	Compra equip.	R\$ 1.000	R\$ 1.000	R\$ 1.000	R\$ 1.000										
	Plataforma Email	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	
	Anuncios Facebook	R\$ 1.550	R\$ 1.550	R\$ 1.550	R\$ 1.550	R\$ 400	R\$ 400	R\$ 400	R\$ 400	R\$ 400	R\$ 400	R\$ 400	R\$ 450	R\$ 450	R\$ 9.500
	Totais	R\$ 5.106	R\$ 5.106	R\$ 5.906	R\$ 5.906	R\$ 3.756	R\$ 3.796	R\$ 3.746	R\$ 3.746	R\$ 3.746	R\$ 3.746	R\$ 3.746	R\$ 4.296	R\$ 4.296	R\$ 53.152
Resultado Mensal	-R\$ 4.117	-R\$ 2.838	-R\$ 1.545	R\$ 1.014	R\$ 4.850	R\$ 4.926	R\$ 4.976	R\$ 4.395	R\$ 4.395	R\$ 3.813	R\$ 3.263	R\$ 3.263	R\$ 2.200		
%	-342%	-103%	-29%	12%	47%	47%	47%	45%	45%	42%	36%	36%			
Resultado Acumulado	-R\$ 4.117	-R\$ 6.956	-R\$ 8.500	-R\$ 7.487	-R\$ 2.637	R\$ 2.290	R\$ 7.266	R\$ 11.661	R\$ 16.056	R\$ 19.869	R\$ 23.132	R\$ 26.396			
Entradas	R\$ 989	R\$ 2.268	R\$ 4.361	R\$ 6.920	R\$ 8.606	R\$ 8.722	R\$ 8.722	R\$ 8.141	R\$ 8.141	R\$ 7.559	R\$ 7.559	R\$ 7.559	R\$ 79.548		
Saídas	-R\$ 5.106	-R\$ 5.106	-R\$ 5.906	-R\$ 5.906	-R\$ 3.756	-R\$ 3.796	-R\$ 3.746	-R\$ 3.746	-R\$ 3.746	-R\$ 3.746	-R\$ 3.746	-R\$ 4.296	-R\$ 4.296	-R\$ 53.152	
Saldo do Mês	-R\$ 4.117	-R\$ 2.838	-R\$ 1.545	R\$ 1.014	R\$ 4.850	R\$ 4.926	R\$ 4.976	R\$ 4.395	R\$ 4.395	R\$ 3.813	R\$ 3.263	R\$ 3.263	R\$ 26.396		
Saldo Acumulado	-R\$ 4.117	-R\$ 6.956	-R\$ 8.500	-R\$ 7.487	-R\$ 2.637	R\$ 2.290	R\$ 7.266	R\$ 11.661	R\$ 16.056	R\$ 19.869	R\$ 23.132	R\$ 26.396			

Tabela 12 - DRE ano 2

PORTAL FITNESS ANO 2**Projeção da Desmonstração de Resultados**

Receitas		Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12	Totais
		out/18	nov/18	dez/18	jan/19	fev/19	mar/19	abr/19	mai/19	jun/19	jul/19	ago/19	set/19	
Serviço P.Fitness	Nº Serviços	600	650	650	650	700	700	750	768	800	800	850	850	8.768
	Preço médio	R\$ 14	R\$ 14	R\$ 14	R\$ 14	R\$ 14	R\$ 14	R\$ 14	R\$ 14	R\$ 14	R\$ 14	R\$ 14	R\$ 14	
	Faturamento	R\$ 8.400	R\$ 9.100	R\$ 9.100	R\$ 9.100	R\$ 9.800	R\$ 9.800	R\$ 10.500	R\$ 10.752	R\$ 11.200	R\$ 11.200	R\$ 11.900	R\$ 11.900	R\$ 122.752
	Impostos	R\$ 1.422	R\$ 1.541	R\$ 1.541	R\$ 1.541	R\$ 1.659	R\$ 1.659	R\$ 1.778	R\$ 1.820	R\$ 1.896	R\$ 1.896	R\$ 2.015	R\$ 2.015	R\$ 20.782
Simples		16,93%	16,93%	16,93%	16,93%	16,93%	16,93%	16,93%	16,93%	16,93%	16,93%	16,93%	16,93%	

Despesas		Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12	Totais
		out/17	nov/17	dez/17	jan/18	fev/18	mar/18	abr/18	mai/18	jun/18	jul/18	ago/18	set/18	
Pessoal	Funcionário	R\$ 1.150	R\$ 1.150	R\$ 1.150	R\$ 1.150	R\$ 1.150	R\$ 1.150	R\$ 1.150	R\$ 1.150	R\$ 1.150	R\$ 1.150	R\$ 1.150	R\$ 1.150	R\$ 13.800
	Encargos (34%)	R\$ 391	R\$ 391	R\$ 391	R\$ 391	R\$ 391	R\$ 391	R\$ 391	R\$ 391	R\$ 391	R\$ 391	R\$ 391	R\$ 391	R\$ 4.692
	Pró-Labore	R\$ 1.500	R\$ 1.500	R\$ 1.500	R\$ 1.500	R\$ 1.500	R\$ 2.500	R\$ 2.500	R\$ 2.500	R\$ 2.500	R\$ 3.000	R\$ 3.000	R\$ 3.000	R\$ 26.500
	Designer e imagens	R\$ 250	R\$ 250	R\$ 250	R\$ 250	R\$ 250	R\$ 250	R\$ 250	R\$ 250	R\$ 250	R\$ 250	R\$ 250	R\$ 250	R\$ 3.000
	Freelancers	R\$ 350	R\$ 350	R\$ 350	R\$ 350	R\$ 350	R\$ 350	R\$ 350	R\$ 350	R\$ 350	R\$ 350	R\$ 350	R\$ 350	R\$ 4.200
	Energia	R\$ 75	R\$ 75	R\$ 75	R\$ 75	R\$ 75	R\$ 75	R\$ 75	R\$ 75	R\$ 75	R\$ 75	R\$ 75	R\$ 75	R\$ 900
	Hospedagem e domínio site	R\$ 26	R\$ 26	R\$ 26	R\$ 26	R\$ 26	R\$ 26	R\$ 26	R\$ 26	R\$ 26	R\$ 26	R\$ 26	R\$ 26	R\$ 312
Registro de Marcas														R\$ -
Administrativas	Contador Online	R\$ 128	R\$ 128	R\$ 128	R\$ 128	R\$ 128	R\$ 128	R\$ 128	R\$ 128	R\$ 128	R\$ 128	R\$ 128	R\$ 128	R\$ 1.536
	Manutenção Site e App	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 1.800
	Tarifas Bancárias	R\$ 60	R\$ 60	R\$ 60	R\$ 60	R\$ 60	R\$ 60	R\$ 60	R\$ 60	R\$ 60	R\$ 60	R\$ 60	R\$ 60	R\$ 720
	Plataforma Email	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 225	R\$ 225	R\$ 225	R\$ 225	R\$ 225	R\$ 225	R\$ 225	R\$ 2.325
	Anuncios Facebook	R\$ 700	R\$ 800	R\$ 950	R\$ 900	R\$ 850	R\$ 850	R\$ 900	R\$ 900	R\$ 900	R\$ 900	R\$ 900	R\$ 900	R\$ 10.450
Totais	R\$ 4.930	R\$ 5.030	R\$ 5.180	R\$ 5.130	R\$ 5.080	R\$ 6.155	R\$ 6.205	R\$ 6.205	R\$ 6.205	R\$ 6.205	R\$ 6.705	R\$ 6.705	R\$ 6.705	R\$ 70.235

Resultado Mensal	R\$ 2.048	R\$ 2.529	R\$ 2.379	R\$ 2.429	R\$ 3.061	R\$ 1.986	R\$ 2.517	R\$ 2.727	R\$ 3.099	R\$ 2.599	R\$ 3.180	R\$ 3.180	R\$ 2.645
%	24%	28%	26%	27%	31%	20%	24%	25%	28%	23%	27%	27%	2%
Resultado Acumulado	R\$ 2.048	R\$ 4.577	R\$ 6.957	R\$ 9.386	R\$ 12.447	R\$ 14.433	R\$ 16.950	R\$ 19.677	R\$ 22.776	R\$ 25.374	R\$ 28.555	R\$ 31.735	

Entradas	R\$ 6.978	R\$ 7.559	R\$ 7.559	R\$ 7.559	R\$ 8.141	R\$ 8.141	R\$ 8.722	R\$ 8.932	R\$ 9.304	R\$ 9.304	R\$ 9.885	R\$ 9.885	R\$ 101.970
Saídas	-R\$ 4.930	-R\$ 5.030	-R\$ 5.180	-R\$ 5.130	-R\$ 5.080	-R\$ 6.155	-R\$ 6.205	-R\$ 6.205	-R\$ 6.205	-R\$ 6.705	-R\$ 6.705	-R\$ 6.705	-R\$ 70.235
Saldo do Mês	R\$ 2.048	R\$ 2.529	R\$ 2.379	R\$ 2.429	R\$ 3.061	R\$ 1.986	R\$ 2.517	R\$ 2.727	R\$ 3.099	R\$ 2.599	R\$ 3.180	R\$ 3.180	R\$ 31.735
Saldo Acumulado	R\$ 2.048	R\$ 4.577	R\$ 6.957	R\$ 9.386	R\$ 12.447	R\$ 14.433	R\$ 16.950	R\$ 19.677	R\$ 22.776	R\$ 25.374	R\$ 28.555	R\$ 31.735	

Tabela 13 - DRE ano 3

PORTAL FITNESS TTBF ANO 3
Projeção da Desmonstração de Resultados

Receitas		Mês 1 out/19	Mês 2 nov/19	Mês 3 dez/19	Mês 4 jan/20	Mês 5 fev/20	Mês 6 mar/20	Mês 7 abr/20	Mês 8 mai/20	Mês 9 jun/20	Mês 10 jul/20	Mês 11 ago/20	Mês 12 set/20	Totais
Serviço P.Fitness	Nº Serviços	913	950	950	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.100	1.100	1.100	1.100	12.213
	Preço médio	R\$ 14	R\$ 14	R\$ 14	R\$ 14	R\$ 14	R\$ 14	R\$ 14	R\$ 14	R\$ 14	R\$ 14	R\$ 14	R\$ 14	
	Faturamento	R\$ 12.782	R\$ 13.300	R\$ 13.300	R\$ 14.000	R\$ 14.000	R\$ 14.000	R\$ 14.000	R\$ 14.000	R\$ 15.400	R\$ 15.400	R\$ 15.400	R\$ 15.400	R\$ 170.982
	Impostos	R\$ 2.164	R\$ 2.252	R\$ 2.252	R\$ 2.370	R\$ 2.370	R\$ 2.370	R\$ 2.370	R\$ 2.370	R\$ 2.607	R\$ 2.607	R\$ 2.607	R\$ 2.607	R\$ 28.947
Simples	16,93%	16,93%	16,93%	16,93%	16,93%	16,93%	16,93%	16,93%	16,93%	16,93%	16,93%	16,93%	16,93%	
Despesas		Mês 1 out/17	Mês 2 nov/17	Mês 3 dez/17	Mês 4 jan/18	Mês 5 fev/18	Mês 6 mar/18	Mês 7 abr/18	Mês 8 mai/18	Mês 9 jun/18	Mês 10 jul/18	Mês 11 ago/18	Mês 12 set/18	Totais
Pessoal	Funcionário	R\$ 2.300	R\$ 2.300	R\$ 2.300	R\$ 2.300	R\$ 2.300	R\$ 2.300	R\$ 2.300	R\$ 2.300	R\$ 2.300	R\$ 2.300	R\$ 2.300	R\$ 2.300	R\$ 27.600
	Encargos (34%)	R\$ 782	R\$ 782	R\$ 782	R\$ 782	R\$ 782	R\$ 782	R\$ 782	R\$ 782	R\$ 782	R\$ 782	R\$ 782	R\$ 782	R\$ 9.384
	Pró-Labore	R\$ 3.500	R\$ 3.500	R\$ 3.500	R\$ 3.500	R\$ 3.500	R\$ 3.500	R\$ 3.500	R\$ 3.500	R\$ 4.000	R\$ 4.000	R\$ 4.000	R\$ 4.000	R\$ 44.500
	Designer e Imagens	R\$ 300	R\$ 300	R\$ 300	R\$ 300	R\$ 300	R\$ 300	R\$ 300	R\$ 300	R\$ 300	R\$ 300	R\$ 300	R\$ 300	R\$ 3.600
	Freelancers	R\$ 350	R\$ 350	R\$ 350	R\$ 350	R\$ 350	R\$ 350	R\$ 350	R\$ 350	R\$ 350	R\$ 350	R\$ 350	R\$ 350	R\$ 4.200
	Energia	R\$ 90	R\$ 90	R\$ 90	R\$ 90	R\$ 90	R\$ 90	R\$ 90	R\$ 90	R\$ 90	R\$ 90	R\$ 90	R\$ 90	R\$ 1.080
	Hospedagem e domínio site	R\$ 26	R\$ 26	R\$ 26	R\$ 26	R\$ 26	R\$ 26	R\$ 26	R\$ 26	R\$ 26	R\$ 26	R\$ 26	R\$ 26	R\$ 312
	Registro de Marcas													
Administrativas	Contador Online	R\$ 186	R\$ 186	R\$ 186	R\$ 186	R\$ 186	R\$ 186	R\$ 186	R\$ 186	R\$ 186	R\$ 186	R\$ 186	R\$ 186	R\$ 2.232
	Manutenção Site e App	R\$ 100	R\$ 100	R\$ 100	R\$ 100	R\$ 100	R\$ 100	R\$ 100	R\$ 100	R\$ 100	R\$ 100	R\$ 100	R\$ 100	R\$ 1.200
	Tarifas Bancárias	R\$ 40	R\$ 40	R\$ 40	R\$ 40	R\$ 40	R\$ 80	R\$ 80	R\$ 80	R\$ 80	R\$ 80	R\$ 80	R\$ 80	R\$ 760
	Plataforma Email	R\$ 225	R\$ 225	R\$ 225	R\$ 225	R\$ 225	R\$ 225	R\$ 225	R\$ 225	R\$ 225	R\$ 225	R\$ 225	R\$ 150	R\$ 2.625
	Anuncios Facebook	R\$ 950	R\$ 950	R\$ 950	R\$ 950	R\$ 1.000	R\$ 1.000	R\$ 1.000	R\$ 1.000	R\$ 1.285	R\$ 1.500	R\$ 1.500	R\$ 1.500	R\$ 13.585
	Totais	R\$ 8.849	R\$ 8.849	R\$ 8.849	R\$ 8.849	R\$ 8.899	R\$ 8.939	R\$ 8.939	R\$ 8.939	R\$ 9.439	R\$ 9.724	R\$ 9.939	R\$ 9.939	R\$ 9.864
Resultado Mensal	R\$ 1.769	R\$ 2.199	R\$ 2.199	R\$ 2.781	R\$ 2.731	R\$ 2.691	R\$ 2.691	R\$ 2.191	R\$ 3.069	R\$ 2.854	R\$ 2.854	R\$ 2.929	R\$ 2.580	
%	14%	17%	17%	20%	19%	19%	19%	16%	20%	19%	19%	19%		
Resultado Acumulado	R\$ 1.769	R\$ 3.968	R\$ 6.168	R\$ 8.948	R\$ 11.679	R\$ 14.370	R\$ 17.061	R\$ 19.252	R\$ 22.320	R\$ 25.174	R\$ 28.028	R\$ 30.957		
Entradas	R\$ 10.618	R\$ 11.048	R\$ 11.048	R\$ 11.630	R\$ 11.630	R\$ 11.630	R\$ 11.630	R\$ 11.630	R\$ 11.630	R\$ 12.793	R\$ 12.793	R\$ 12.793	R\$ 12.793	R\$ 142.035
Saídas	-R\$ 8.849	-R\$ 8.849	-R\$ 8.849	-R\$ 8.849	-R\$ 8.899	-R\$ 8.939	-R\$ 8.939	-R\$ 8.939	-R\$ 9.439	-R\$ 9.724	-R\$ 9.939	-R\$ 9.939	-R\$ 9.864	-R\$ 111.078
Saldo do Mês	R\$ 1.769	R\$ 2.199	R\$ 2.199	R\$ 2.781	R\$ 2.731	R\$ 2.691	R\$ 2.691	R\$ 2.191	R\$ 3.069	R\$ 2.854	R\$ 2.854	R\$ 2.929	R\$ 30.957	
Saldo Acumulado	R\$ 1.769	R\$ 3.968	R\$ 6.168	R\$ 8.948	R\$ 11.679	R\$ 14.370	R\$ 17.061	R\$ 19.252	R\$ 22.320	R\$ 25.174	R\$ 28.028	R\$ 30.957		

5.9.7 Análise de Investimentos

Nesta seção são apresentadas as maneiras mais tradicionais de análise de investimentos: VPL, TIR e *payback*.

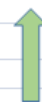
5.9.7.1 *Payback*

O *payback* é o período necessário para recuperar o investimento inicial. Portanto, um investimento é aceitável se o seu período de *payback* calculado for menor do que o número predeterminado de anos.

Considerando o investimento inicial de R\$ 68.700,00, segundo a projeção feita pelo empreendedor, o *payback* irá ocorrer no mês cinco do terceiro ano, conforme Tabela 14. Nesse mês, estima-se que o saldo acumulado de receita líquida alcance o valor de R\$ 69.810,00, ultrapassando o valor do investimento inicial.

Tabela 14 – *Payback*

Ano 1	Entradas Líquida	R\$ 79.548					
	Saídas	R\$ 53.152					
	Saldo Acumulado	R\$ 26.396					
Ano 2	Entrada Líquida	101970					
	Saídas	70235					
	Saldo do Mês	R\$ 31.735					
	Saldo Acumulado	R\$ 58.131					
Ano 3			Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5
	Entrada Líquida		10618	11048	11048	11630	11630
	Saídas		8849	8849	8849	8849	8899
	Saldo do Mês		1769	2199	2199	2781	2731
	Saldo Acumulado	R\$ 58.131	R\$ 59.900	R\$ 62.099	R\$ 64.298	R\$ 67.079	R\$ 69.810



5.9.7.2 VPL

A fórmula para se chegar ao VPL, ou Valor Presente Líquido, é a seguinte:

$$\text{VPL} = [F1/(1+K)^1 + F2/(1+K)^2 + F3/(1+K)^3 + \dots + Fn/(1+K)^n] - \text{INV}$$

Sendo os dados referentes à realidade do Portal Fitness:

F_n = Fluxo de caixa após imposto no ano n

F_n ano 1: R\$ 26.396 / F_n Ano 2: R\$ 31.735 / F_n Ano 3: R\$ 30.957

N = Vida do projeto em anos → 3 anos

K = taxa de desconto → 11,46%. O Tesouro Prefixado com vencimento em 2020 (LTN)²⁴ paga atualmente uma taxa de juros de 9,55% ao ano. Sobre essa taxa, o empreendedor adiciona uma margem pelo risco de 20%, chegando ao percentual de 11,46% como taxa de desconto.

INV = Investimento inicial → R\$ 68.700.

Dadas às informações, o VPL do Portal Fitness é definido conforme o cálculo:

$$VPL = 26.396 / (1+0,1146)^1 + 31.735 / (1+0,1146)^2 + 30.957 / (1+0,1146)^3 - 68.700$$

$$VPL = 23.682 + 25.545 + 22.356 - 68.700$$

$$\mathbf{VPL = R\$ 2.883,00}$$

Visto que o VPL é positivo em R\$ 2.883,00, o projeto é considerado uma boa oportunidade de negócio através desta análise de investimento, visto que o seu valor de mercado do investimento é maior que o seu custo.

5.9.7.3 Taxa Interna de Retorno

Um investimento é aceitável se a TIR exceder ao retorno exigido. Caso contrário, deve ser recusado. A TIR do Portal Fitness é de 14%. A empresa deve comparar esse percentual ao seu custo de capital, que seria o retorno mínimo esperado do empreendimento.

O custo de capital considerado foi de 11,46%, percentual dos juros pagos por um investimento em um título pré-fixados do Tesouro Direto com vencimento em 2020 adicionados 20% como prêmio sobre o risco do negócio. Considerando uma TIR de 14%,

²⁴ Rentabilidade do títulos do Tesouro Direto: <http://www.tesouro.fazenda.gov.br/tesouro-direto-precos-e-taxas-dos-titulos>

conforme apresentado na Tabela 15, essa taxa está acima do custo de capital, portanto o investimento no projeto é considerado viável por meio desta análise de investimento.

Ano	Fluxo
0	-R\$68.700,00
1	R\$ 26.396,00
2	R\$ 31.735,00
3	R\$ 30.957,00
TIR	14%

Tabela 15 - Cálculo da TIR

5.9.8 Análise de Sensibilidade

Na análise de sensibilidade, dois cenários com uma perspectiva negativa foram considerados para que o empreendedor pudesse compreender quais seriam as consequências caso esses cenários se tornem realidade. Na Tabela 16 é apresentado o cenário em que a receita da empresa no início da operação é igual à zero. Já no segundo cenário, na Tabela 17, o panorama apresentado é a receita mínima necessária para que a empresa atinja seu ponto de equilíbrio no limite máximo do prazo determinado pelo empreendedor. Analisando estes dois cenários, será possível preparar planos de ação para evitar que imprevistos culminem na falência da empresa.

O empreendedor teria duas opções no caso de um desses cenários negativos ocorrer. A primeira delas seria buscar outro sócio investidor que tenha capital para fazer o aporte necessário para a empresa se recuperar. Contudo, seria extremamente difícil encontrar um investidor de confiança que esteja disposto a investir num negócio que aparentemente não vêm dando bons resultados. Portanto, a segunda opção seria mais factível, que seria o corte de custos, reduzindo-os somente ao necessário para que a operação não pare. Os principais cortes, nesse caso, seriam do funcionário e *freelancers*, além da redução nos custos com anúncios e publicidade, o que daria um fôlego considerável para o empreendedor tentar reverter à situação.

No entanto, cabe ao empreendedor julgar, com base nas informações que ele tiver no momento, qual a melhor decisão a se tomar, seja ela fazer um plano de ação de corte de custos para tentar recuperar a empresa, ou simplesmente assumir os erros cometidos, absorver os conhecimentos adquiridos e decretar falência.

5.9.8.1 Análise de sensibilidade com base na receita zero

Na Tabela 16, a análise de sensibilidade de receita foi realizada considerando o cenário mais negativo que o Portal Fitness possa vir a enfrentar. Nesse cenário, a empresa não seria capaz de gerar nenhuma receita durante os primeiros meses de operação. O investimento projetado pelo empreendedor para capital de giro é de R\$ 15.000,00. Esse valor foi definido como o limite máximo de recursos que será investido em capital de giro por parte do empreendedor. Portanto, caso o negócio não dê certo inicialmente, o empreendedor não estará disposto a colocar mais dinheiro próprio na empresa.

Conforme demonstrado na Tabela 16, nessa situação de receita zero, a empresa teria capital para operar durante três meses. No quarto mês, o saldo acumulado já estaria negativo em R\$ 1.424,00. Ou seja, o prazo máximo, nesse cenário, que o empreendedor poderia insistir no negócio, sem tomar alguma medida, seria de três meses. Portanto, essa análise mostra que o empreendedor não terá muito tempo para tomar uma decisão caso as vendas não ocorram nos primeiros meses.

Se a empresa não faturar até o segundo mês, o empreendedor terá que cortar custos imediatamente para dar um fôlego financeiro. O primeiro custo a ser cortado seria o do funcionário, que é um custo alto para a empresa. Visto que as vendas, nesse cenário, não estão acontecendo, isso não traria um impacto negativo na operação. Cortando essa despesa, a empresa sobreviveria pelo menos até o quinto mês.

Dessa forma, se o empreendedor conseguir, após cinco meses, manter o investimento em publicidade e anúncios e mesmo assim o panorama de vendas nesse período continuar zero ou próximo de zero, fica evidente o fato de que a ideia não foi bem aceita no mercado. Não restará outra opção a não ser desistir da ideia, visto que o valor de R\$ 68.700,00 é o investimento inicial máximo na atividade que o empreendedor está disposto a fazer, e ele não pretende se endividar caso os planos não se concretizem. Outra opção seria buscar empresas ou investidores que tivessem interesse em comprar a tecnologia, os processos e as estruturas desenvolvidas para esse negócio em outra atividade, recuperando assim pelo menos parte do investimento inicial.

Tabela 16 - Análise de Sensibilidade Receita Zero

PORTAL FITNESS ANO 1															
Análise sensibilidade															
SALDO INICIAL PARA FLUXO DE CAIXA		R\$ 15.000,00													
Receitas		Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12	Totais	
		out/17	nov/17	dez/17	jan/18	fev/18	mar/18	abr/18	mai/18	jun/18	jul/18	ago/18	set/18		
Serviço P.Fitness	Nº Serviços	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Despesas		Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12	Totais	
		out/17	nov/17	dez/17	jan/18	fev/18	mar/18	abr/18	mai/18	jun/18	jul/18	ago/18	set/18		
Pessoal	Funcionário	R\$ 1.150	R\$ 1.150	R\$ 1.150	R\$ 1.150	R\$ 1.150	R\$ 1.150	R\$ 1.150	R\$ 1.150	R\$ 1.150	R\$ 1.150	R\$ 1.150	R\$ 1.150	R\$ 13.800	
	Encargos (34%)	R\$ 391	R\$ 391	R\$ 391	R\$ 391	R\$ 391	R\$ 391	R\$ 391	R\$ 391	R\$ 391	R\$ 391	R\$ 391	R\$ 391	R\$ 4.692	
	Pró-Labore	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 300	R\$ 500	R\$ 850	R\$ 850	R\$ 1.000	R\$ 1.000	R\$ 4.500	
	Designer e imagens	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 1.800	
	Conteudista p/ blog	R\$ 300	R\$ 300	R\$ 300	R\$ 300	R\$ 300	R\$ 300	R\$ 300	R\$ 300	R\$ 300	R\$ 300	R\$ 300	R\$ 300	R\$ 3.600	
Energia	Energia	R\$ 50	R\$ 50	R\$ 50	R\$ 50	R\$ 50	R\$ 50	R\$ 50	R\$ 50	R\$ 50	R\$ 50	R\$ 50	R\$ 50	R\$ 600	
	Hospedagem e domínio site	R\$ 26	R\$ 26	R\$ 26	R\$ 26	R\$ 26	R\$ 26	R\$ 26	R\$ 26	R\$ 26	R\$ 26	R\$ 26	R\$ 26	R\$ 312	
	Registro de Marcas	R\$ 250	R\$ 250	R\$ 250	R\$ 250	R\$ 250	R\$ 250							R\$ 1.500	
Administrativas	Contador Online	R\$ 99	R\$ 99	R\$ 99	R\$ 99	R\$ 99	R\$ 99	R\$ 99	R\$ 99	R\$ 99	R\$ 99	R\$ 99	R\$ 99	R\$ 1.188	
	Manutenção Site e App	R\$ 100	R\$ 100	R\$ 100	R\$ 100	R\$ 100	R\$ 100	R\$ 100	R\$ 100	R\$ 100	R\$ 100	R\$ 100	R\$ 100	R\$ 1.200	
	Tarifas Bancárias	R\$ 40	R\$ 40	R\$ 40	R\$ 40	R\$ 40	R\$ 80	R\$ 80	R\$ 80	R\$ 80	R\$ 80	R\$ 80	R\$ 80	R\$ 760	
	Plataforma Email	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	
	Anuncios Facebook	R\$ 1.550	R\$ 1.550	R\$ 1.550	R\$ 1.550	R\$ 400	R\$ 400	R\$ 400	R\$ 400	R\$ 400	R\$ 400	R\$ 450	R\$ 450	R\$ 9.500	
Totais	R\$ 4.106	R\$ 4.106	R\$ 4.106	R\$ 4.106	R\$ 2.956	R\$ 2.996	R\$ 3.046	R\$ 3.246	R\$ 3.596	R\$ 3.596	R\$ 3.796	R\$ 3.796	R\$ 43.452		
Saldo Inicial	R\$ 15.000,00														
Resultado Mensal	-R\$ 4.106	-R\$ 4.106	-R\$ 4.106	-R\$ 4.106	-R\$ 2.956	-R\$ 2.996	-R\$ 3.046	-R\$ 3.246	-R\$ 3.596	-R\$ 3.596	-R\$ 3.796	-R\$ 3.796	-R\$ 3.621		
Resultado Acumulado	R\$ 10.894	R\$ 6.788	R\$ 2.682	-R\$ 1.424	-R\$ 4.380	-R\$ 7.376	-R\$ 10.422	-R\$ 13.668	-R\$ 17.264	-R\$ 20.860	-R\$ 24.656	-R\$ 28.452			

5.9.8.2 Análise de sensibilidade de receita para o ponto de equilíbrio

Já na segunda situação, há entrada de caixa, que vai crescendo lentamente, mas o fluxo de caixa dos primeiros meses continua negativo porque é inferior às despesas. O empreendedor definiu como prazo máximo para a empresa atingir o ponto de equilíbrio o mês oito da operação, não deixando que o saldo mínimo de caixa fique inferior a R\$ 2.900,00. Caso, até o mês oito, o ponto de equilíbrio não seja alcançado, ou, dentro desse período, o saldo de caixa fique inferior ao mínimo estipulado, o empreendedor deverá começar a cortar custos imediatamente. O primeiro custo a ser cortado seria o funcionário. Em seguida, os *freelancers*, e, em último caso, seriam cortadas despesas com os anúncios no Facebook. Todavia, as despesas com anúncios seriam cortadas somente em caso de extrema necessidade, já que esse é o investimento mais importante, pois impactaria diretamente na estratégia de vendas.

Levando em consideração o saldo de capital de giro de R\$ 15.000,00, valor esse que será o limite de investimento feito pelo empreendedor, a Tabela 17 mostra o fluxo de caixa mínimo necessário para que a empresa alcance o seu ponto de equilíbrio no oitavo mês do primeiro ano com saldo mínimo de caixa de R\$ 2.900,00. Nessa projeção, a empresa teria que ter até o oitavo mês aproximadamente 1.430 serviços contratados, ou seja, uma média de 179 serviços por mês, e, assim, alcançaria um faturamento total de aproximadamente R\$20.000,00.

Todavia, se o empreendedor identificar que o fluxo de receitas for menor durante esse período e que, portanto, ele dificilmente alcançará o ponto de equilíbrio no prazo desejado, o corte de custos deve começar o quanto antes.

Tabela 17 - Análise Sensibilidade no Ponto Equilíbrio

PORTAL FITNESS ANO 1

SENSIBILIDADE RECEITA -

SALDO INICIAL PARA FLUXO DE CAIXA R\$ 15.000,00

Receitas		Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Totais
		out/17	nov/17	dez/17	jan/18	fev/18	mar/18	abr/18	mai/18	
Serviço P.Fitness	Nº Serviços	-	100	150	200	225	225	250	278	1.428
	Preço médio	R\$ 14	R\$ 14	R\$ 14	R\$ 14	R\$ 14	R\$ 14	R\$ 14	R\$ 14	R\$ 14
	Faturamento	R\$ -	R\$ 1.400	R\$ 2.100	R\$ 2.800	R\$ 3.150	R\$ 3.150	R\$ 3.500	R\$ 3.892	R\$ 19.992
	Impostos	R\$ -	R\$ 237	R\$ 356	R\$ 474	R\$ 533	R\$ 533	R\$ 593	R\$ 659	R\$ 3.385
Simples		16,93%	16,93%	16,93%	16,93%	16,93%	16,93%	16,93%	16,93%	16,93%

Despesas		Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Totais
		out/17	nov/17	dez/17	jan/18	fev/18	mar/18	abr/18	mai/18	
Pessoal	Funcionário	R\$ 1.150	R\$ 1.150	R\$ 1.150	R\$ 1.150	R\$ 1.150	R\$ 1.150	R\$ 1.150	R\$ 1.150	R\$ 9.200
	Encargos (34%)	R\$ 391	R\$ 391	R\$ 391	R\$ 391	R\$ 391	R\$ 391	R\$ 391	R\$ 391	R\$ 3.128
	Pró-Labore	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 300	R\$ 500	R\$ 800
	Designer e imagens	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 1.200
	Conteudista p/ blog	R\$ 300	R\$ 300	R\$ 300	R\$ 300	R\$ 300	R\$ 300	R\$ 300	R\$ 300	R\$ 2.400
	Energia	R\$ 50	R\$ 50	R\$ 50	R\$ 50	R\$ 50	R\$ 50	R\$ 50	R\$ 50	R\$ 400
	Hospedagem e domínio site	R\$ 26	R\$ 26	R\$ 26	R\$ 26	R\$ 26	R\$ 26	R\$ 26	R\$ 26	R\$ 208
Administrativas	Registro de Marcas	R\$ 250	R\$ 250	R\$ 250	R\$ 250	R\$ 250	R\$ 250			R\$ 1.500
	Contador Online	R\$ 99	R\$ 99	R\$ 99	R\$ 99	R\$ 99	R\$ 99	R\$ 99	R\$ 99	R\$ 792
	Manutenção Site e App	R\$ 100	R\$ 100	R\$ 100	R\$ 100	R\$ 100	R\$ 100	R\$ 100	R\$ 100	R\$ 800
	Tarifas Bancárias	R\$ 40	R\$ 40	R\$ 40	R\$ 40	R\$ 40	R\$ 80	R\$ 80	R\$ 80	R\$ 440
	Plataforma Email	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
	Anuncios Facebook	R\$ 1.550	R\$ 1.550	R\$ 1.550	R\$ 1.550	R\$ 400	R\$ 400	R\$ 400	R\$ 400	R\$ 7.800
	Totais	R\$ 4.106	R\$ 4.106	R\$ 4.106	R\$ 4.106	R\$ 2.956	R\$ 2.996	R\$ 3.046	R\$ 3.246	R\$ 28.668

Saldo Inicial R\$ 15.000,00

Resultado Mensal	R\$ 4.106	R\$ 2.943	R\$ 2.362	R\$ 1.780	R\$ 339	R\$ 379	R\$ 139	R\$ 13
Resultado Acumulado	R\$ 10.894	R\$ 7.951	R\$ 5.589	R\$ 3.809	R\$ 3.470	R\$ 3.091	R\$ 2.952	R\$ 2.939

Entradas	R\$ -	R\$ 1.163	R\$ 1.744	R\$ 2.326	R\$ 2.617	R\$ 2.617	R\$ 2.907	R\$ 3.233	R\$ 16.607
Saídas	-R\$ 4.106	-R\$ 4.106	-R\$ 4.106	-R\$ 4.106	-R\$ 2.956	-R\$ 2.996	-R\$ 3.046	-R\$ 3.246	-R\$ 28.668
Saldo do Mês	-R\$ 4.106	-R\$ 2.943	-R\$ 2.362	-R\$ 1.780	-R\$ 339	-R\$ 379	-R\$ 139	-R\$ 13	-R\$ 12.061
Saldo Acumulado	R\$ 10.894	R\$ 7.951	R\$ 5.589	R\$ 3.809	R\$ 3.470	R\$ 3.091	R\$ 2.952	R\$ 2.939	

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente plano de negócio teve como intuito analisar a viabilidade mercadológica e econômica do Portal Fitness, uma plataforma online que conecta *personal trainers* e praticantes de atividades físicas.

Em primeiro lugar, o empreendedor buscou determinar os norteadores estratégicos para definir, de forma clara, onde a empresa pretende chegar e quais caminhos ela vai percorrer. Além disso, os fatores críticos de sucesso também foram identificados, destacando os aspectos mais importantes para que o negócio obtenha sucesso.

No capítulo 5.7, foi apresentado o plano operacional da empresa, o qual permitiu analisar os processos do Portal Fitness, a estrutura organizacional, o cronograma e orçamento. No capítulo seguinte, com o plano de marketing, buscou-se fazer uma análise de mercado e da concorrência. Duas empresas foram identificadas como principais concorrentes e, através da análise dos seus pontos fortes e fracos, buscou-se compreender quais seriam as melhores estratégias de negócio para o Portal Fitness.

O estudo do mercado apontou que a tendência, tanto para o comércio eletrônico quanto para o mercado *fitness*, é de crescimento significativo para os próximos anos. Além desse estudo, foi possível identificar, através das entrevistas em profundidade com *personal trainers*, conforme relatado no capítulo 4.2, que todos os profissionais entrevistados gostariam de ter acesso a ferramentas que os permitissem conectar-se com potenciais alunos e clientes. Ou seja, de acordo com a visão deles e com o estudo de mercado, existe uma demanda não atendida nesse mercado que a plataforma poderia suprir.

Inicialmente, como fonte de receita, o empreendedor planejou cobrar uma taxa de 25% sobre cada serviço contratado. Todavia, uma parcela significativa dos entrevistados afirmou que não participaria da plataforma por acreditar que esse percentual seria muito elevado. Por outro lado, o empreendedor identificou que um percentual abaixo de 22,5% tornaria o projeto financeiramente inviável. Dessa forma, conclui-se que o único percentual que viabilizaria a plataforma, tanto do ponto de vista de participação dos profissionais, quanto do retorno financeira esperado, seria o de 22,5% sobre cada serviço.

Com relação à pesquisa com os potenciais clientes, o estudo mostrou, conforme apresentado na seção 4.1, que uma boa parcela dos entrevistados ficou na dúvida quanto à utilização da plataforma online para contratar *personal trainers*, devido a objeções como principalmente à falta de confiança nos profissionais, tendo em vista que seriam pessoas

desconhecidas. Essa informação foi de fundamental importância para que o empreendedor definisse sua estratégia de marketing e a considerasse ponto fundamental para quebrar tais objeções, buscando estimular os potenciais clientes a aderir à plataforma e, dessa forma, tornar o negócio um sucesso. Portanto, foram alocados, no primeiro ano de operação da empresa, aproximadamente 35% das despesas totais em anúncios e publicidade.

A fim de quebrar todas as objeções identificadas na pesquisa quantitativa com os potenciais clientes, o empreendedor decidiu utilizar a estratégia de *Inbound Marketing*, utilizando mídias sociais como o Facebook, email marketing e blog, conforme relatado no capítulo 5.8.3. Essa estratégia, apesar de exigir um esforço grande, cria um relacionamento e gera confiança entre os potenciais clientes e o Portal Fitness, facilitando muito a decisão do cliente em contratar a plataforma e possibilitando resultados melhores no longo prazo. O *Inbound Marketing* é uma estratégia que permitirá que a marca Portal Fitness seja reconhecida e ganhe credibilidade no mercado, ajudando a quebrar muitas objeções do público-alvo.

Outra estratégia utilizada pela empresa com o objetivo de quebrar as objeções dos potenciais clientes quanto a utilização da plataforma, foi implementar as ferramentas que os entrevistados afirmaram ser as mais vantajosas, de acordo com o seu ponto de vista, e que, portanto, mais os estimulariam a utilizar o Portal Fitness. Dentre essas vantagens, estão: 1) a garantia de 30 dias e o reembolso de 50% do valor total pago pelo usuário; 2) desconto para pacotes de aulas; 3) ter referências dos *personal trainers* através de avaliações de outros usuários. Esses itens seriam alguns dos diferenciais competitivos do Portal Fitness e que o empreendedor, com base no presente estudo, identificou que poderiam atrair um número significativo de clientes. Nesse aspecto, a fase de testes que ocorrerá até Março de 2017 também será importante, já que poderá ajudar a identificar as demandas dos usuários e, caso necessário, adaptar a plataforma com novas usabilidades.

No capítulo 5.9, o autor apresenta o plano financeiro da empresa, a fim de verificar a viabilidade financeira do negócio. Primeiramente, foi realizada uma projeção de vendas com base no estudo de mercado e na projeção de alcance do público alvo identificado através da ferramenta de anúncios do Facebook. Com base nos custos fixos e variáveis projetados da empresa, calculou-se o número de clientes necessários para que o *payback* fosse alcançado até a metade do terceiro ano de operação, meta estabelecida pelo empreendedor. Nos dois anos seguintes, o crescimento do número de clientes aumentou proporcionalmente ao aumento de investimentos em anúncios e publicidade para atingir o público alvo.

Com base nessa projeção de vendas, foi possível fazer uma previsão do DRE para os três primeiros anos. Nessa projeção, o lucro líquido dos anos 1, 2 e 3 foi de R\$ 26.396, R\$

31.735 e R\$ 30.957, respectivamente, totalizando uma previsão de lucro líquido acumulado de R\$ 89.088,00 ao fim do terceiro ano. O investimento inicial programado foi de R\$ 68.700,00, provenientes de capital próprio do empreendedor. Sendo assim, a projeção indica que o *payback* ocorrerá no 5º mês do terceiro ano. O VPL é positivo no valor de R\$ 2.883 e a TIR é de 14%.

Portanto, com base nessas informações, pode-se concluir que o negócio é mercadologicamente e financeiramente viável e o empreendedor poderá alcançar bons resultados se tudo ocorrer conforme o plano de negócios elaborado. Observa-se ainda que, a partir do quarto ano, caso o empreendedor tenha o desejo de crescer mais, provavelmente terá que buscar novos mercados, como São Paulo e Rio de Janeiro, visto que se acredita que o crescimento na região de Porto Alegre já terá saturado após o projetado no terceiro ano.

Além disso, o presente estudo também foi importante visto que o autor pôde retomar diversos conceitos vistos e estudados ao longo de cinco anos de graduação e colocá-los em prática. O estudo também mostrou para o autor a importância de um planejamento bem feito, já que muitas coisas podem ocorrer de forma diferente do esperado. Por isso, é essencial sempre estar preparado para diferentes situações, saber se adaptar a elas e ter um plano de ação caso o panorama não seja favorável.

O plano de negócios é uma fase muito importante para qualquer empresa e pode ser um fator decisivo para o sucesso ou fracasso da organização. Portanto, é recomendável, principalmente para pequenos e médios empreendedores, a adotarem essa prática e sempre terem um planejamento bem estruturado para dar os seus primeiros passos com mais segurança. Como consequência, eles aumentam as chances desses negócios serem bem sucedidos, geram mais empregos, mais valor pra a comunidade, e toda a sociedade será impactada de forma positiva.

7. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

ACADESYSTEM. **IHRSA Global Report 2014: Novos dados do Mercado Fitness.** Disponível em: < <http://www.acadesystem.com.br/materialeducativo/ihrsa-global-report-2014-novos-dados-mercado-fitness/#.V-hLwPArLIU>>. Acesso em 15 ago. 2016.

BANCO CENTRAL. **Histórico de Metas para a Inflação no Brasil.** Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/Pec/metas/TabelaMetaseResultados.pdf>> Acesso em 15 ago. 2016.

BANCO CENTRAL. **Taxa de Juros.** Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pt-br/#!/home>> Acesso em 15 ago. 2016.

CARVALHO, Henrique. **Negócios Digitais: aprenda a usar o real poder da internet nos seus negócios.** São Paulo: Editora Gente, 2016.

CARVALHO, Henrique. **Viver de blog: fazer vídeos.** Disponível em: <<http://viverdeblog.com/fazer-videos/>>. Acesso em 20 abr. 2017.

CARVALHO, Henrique. **Viver de blog: inbound marketing.** Disponível em: <<http://viverdeblog.com/inbound-marketing>> Acesso em 25 abr. 2017.

CARVALHO, Henrique. **Viver de blog: infográfico email marketing.** Disponível em: < <http://viverdeblog.com/infografico-email-marketing/>>. Acesso em 20 abr. 2017.

COGNATIS. **Entenda como está o mercado fitness brasileiro atualmente.** Disponível em: <<http://www.cognatis.com.br/blog/2015/02/19/entenda-como-esta-o-mercado-fitness-brasileiro-atualmente/>>. Acesso em 15 ago. 2016.

CONTA AZUL. **Tabela do Simples Nacional.** Disponível em: <<https://blog.contaazul.com/tabela-simples-nacional/>>. Acesso em 23 abr. 2017.

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

DIRECIONAL. **Cresce importância do fitness no condomínio.** Disponível em: <<http://www.direcionalcondominios.com.br/sindicos/materias/item/2089-cresce-importancia-do-fitness-no-condominio-sindicos-apostam-na-revitalizacao-das-academias.html>>. Acesso em 15 ago. 2016.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa.** 30. ed. rev. e atual. São Paulo: Editora de Cultura, 2006.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo Corporativo.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.** 5. Ed. Rio de Janeiro: Empreende. 2014.

DORNELAS, José Carlos Assis; BOAS, Eduardo Vilas. **Ganhe Dinheiro na Internet.** Coleção 101 Maneiras. São Paulo; Editora Saraiva, 2010.

EBIT/BUSCAPÉ. **Webshoppers 2016.** Disponível em: <http://img.ebit.com.br/webshoppers/pdf/33_webshoppers.pdf> Acesso em 17 ago. 2016.

ENDEAVOR. **Lucro Presumido.** Disponível em: <<https://endeavor.org.br/lucro-presumido/>> . Acesso em 20 jun. 2017.

EXAME. **Como acertar nas projeções de vendas?** Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/como-acertar-nas-projecoes-de-vendas/>>. Acesso em 31 out. 2016.

EXAME. **Inbound Marketing – a era do conteúdo integrado.** Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/dino/inbound-marketing-a-era-do-conteudo-integrado-dino89089858131/>>. Acesso em 20 mar. 2017.

FACEBOOK. **Facebook page create posts.** Disponível em <<https://www.facebook.com/business/learn/facebook-page-create-posts>>. Acesso em 19 abr. 2017.

G1. **Expectativa de vida do brasileiro ao nascer.** Disponível em: <<http://g1.globo.com/bemestar/noticia/expectativa-de-vida-do-brasileiro-ao-nascer-e-de-755-anos-diz-ibge.ghtml>>. Acesso em 20 mar. 2017.

G1. **Internet chega pela 1 vez a mais de 50% das casas no Brasil.** Disponível em : <<http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2016/04/internet-chega-pela-1-vez-mais-de-50-das-casas-no-brasil-mostra-ibge.html>>. Acesso em 24 set. 2016.

G1. **Vendas no comércio fecham 2015 com queda.** Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2016/02/vendas-no-comercio-fecham-2015-com-queda-de-43-diz-ibge.html>>. Acesso em 24 set. 2016.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio.** MOIP. **Tarifas.** Disponível em: <<https://moip.com.br/tarifas/>> Acesso em 25 abr. 2017.

PORTAL BRASIL. **Pesquisa revela aumento na prática de atividades físicas.** Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/saude/2014/05/pesquisa-revela-aumento-na-pratica-de-atividades-fisicas>>. Acesso em 24 set. 2016.

PORTAL DA EDUCAÇÃO FÍSICA. **O Personal Trainer e o Marketing no Mercado Atual.** Disponível em: <<http://www.educacaofisica.com.br/fitness2/o-personal-trainer-e-o-marketing-no-mercado-atual/>>. Acesso em 29 out. 2016.

PORTAL DA EDUCAÇÃO FÍSICA. **Personal trainer ou treinador pessoal qual a importância deste profissional?** Disponível em: <<http://www.educacaofisica.com.br/fitness2/personal-training2/personal-trainer-ou-treinador-pessoal-qual-a-importancia-deste-profissional/>>. Acesso em 30 out. 2016.

PORTAL SAÚDE. **Vigilância de Fatores de Risco e Proteção para Doenças Crônicas por Inquérito Telefônico.** Disponível em:

<<http://portalsaude.saude.gov.br/images/pdf/2014/abril/30/Lancamento-Vigitel-28-04-ok.pdf>>. Acesso em 30 out. 2016.

ROCK CONTENT. **Marketing de conteúdo e dados.** Disponível em: <<https://cdn2.hubspot.net/hubfs/355484/Ebooks%20MKTC/Marketing%20de%20Conte%C3%BAdo%20e%20Dados.pdf>> Acesso em 20 maio. 2017.

ROCK CONTENT. **Marketing no Facebook.** Disponível em: <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/355484/3.0_Marketing_no_Facebook_-_O_gui_da_Rock_Content_1.pdf> Acesso em 20 maio.2017.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso.** São Paulo : Atlas, 1996.

São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2000.

SEBRAE. **Como montar uma academia de ginástica.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-academia-de-ginastica,80387a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD#naveCapituloTopo>>. Acesso em 20 ago. 2016.

SEBRAE. **Mercado de Academias ganha musculatura.** Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/index.php/76-noticias/multissetorial/18113-mercado-de-academias-ganha-musculatura>>. Acesso em 29 out. 2016

SECOM. **Pesquisa Brasileira de Mídia.** Disponível em: <<http://www.secom.gov.br/atuacao/pesquisa/lista-de-pesquisas-quantitativas-e-qualitativas-de-contratos-atuais/pesquisa-brasileira-de-midia-pbm-2015.pdf>>. Acesso em 27 mar. 2017.

STEPHEN , A. Ross et alii. **Fundamentos de administração financeira.** 9. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

TORRES, Cláudio. **A bíblia do marketing digital: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar.** São Paulo. Novatec Editora, 2009.

TRADINGS ECONOMICS. **Taxa de Juro – Lista de Países.** Disponível em: <<http://pt.tradingeconomics.com/country-list/interest-rate>>. Acesso em 15 ago. 2016.

UOL. **Metade das empresas fecha as portas no Brasil após quatro anos diz IBGE.** Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/09/1677729-metade-das-empresas-fecha-as-portas-no-brasil-apos-quatro-anos-diz-ibge.shtml>>. Acesso em 29 out. 2016

VALOR ECONÔMICO. **Taxa de desemprego sobe para 11,2% no trimestre até abril, nota IBGE.** Disponível em: <<http://www.valor.com.br/brasil/4582235/taxa-de-desemprego-sobe-para-112-no-trimestre-ate-abril-nota-ibge>>. Acesso em 15 ago. 2016.

8. ANEXO

8.1 Roteiro da pesquisa quantitativa com potenciais clientes:

- Idade
- Sexo
- Com que frequência em média você pratica atividade física?
 - não pratico
 - 1x na semana
 - 2x na semana
 - 3x semana
 - 4 x na semana
 - 5 x na semana ou mais
- Caso você não pratique atividades físicas, qual o principal motivo?
 - Academias longe de minha residência
 - Falta de opções de horários adequados à minha necessidade
 - Frequentei academias, mas havia muito usuários nos horários que me eram possíveis.
 - As academias não oferecem profissionais em número suficiente para os usuários
 - Cansei de fazer academia, mas não sei qual outra atividade física posso fazer
 - Poderia usar *personal trainer*, mas tenho receio de trazer pessoa desconhecida para minha casa
 - Outro
- Se você frequenta academias, tem alguma queixa como:
 - Falta de aulas com horários adequados para mim
 - Falta de profissionais em número suficiente
 - Falta de um profissional que dê atenção às minhas necessidades
 - Alto valor da mensalidade
 - Distância da minha residência
 - Outro
- Com que frequência em média você contrata um *personal trainer* para lhe auxiliar na prática de alguma atividade física?

- Quase sempre (10 vezes/MÊS ou mais)
 - Frequentemente (5 a 9 vezes/MÊS)
 - Algumas vezes (1 a 4 vezes/MÊS)
 - Raramente (menos de 10 vezes/ANO)
 - Nunca
- De 1 a 5, qual é o nível de dificuldade que você sente para encontrar um *personal trainer* qualificado? Considere 1 como o menos difícil e 5 o mais difícil
 - 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
- Se você quisesse hoje contratar um *personal trainer*, de que forma você o procuraria?
 - Pesquisando no Google
 - Buscando referências com amigos e familiares
 - Buscando sugestões na minha academia
 - Não faço ideia
 - Outro
- Quais aspectos são mais relevantes para você no momento de contratar um *personal trainer*?
 - a. Confiabilidade do profissional
 - b. Indicações e referências de amigos/familiares
 - c. Formação e experiência do profissional
 - d. Preço do serviço
 - e. Outro
- Você contrataria um *personal trainer* através de uma plataforma online?
 - sim
 - não

- talvez
- Quais motivos lhe incentivariam a contratar um *personal trainer* através de uma plataforma online?
 - a. Ter referências dos *personal trainers* através de avaliações de outros usuários
 - b. Variedade de profissionais qualificados com diferentes preços e perfis
 - c. Praticidade na contratação, pagamento online e seguro
 - c. Flexibilidade de horários
 - d. Garantia de devolução da primeira mensalidade se o serviço não lhe agradar
 - e. Outros
- Algum desses motivos seria uma objeção para você no momento de contratar um *personal trainer* através de uma plataforma online?
 - a. Não conheço os profissionais que estão na plataforma
 - b. Não conheço a plataforma, não sei se ela é confiável.
 - c. Já tenho o meu *personal trainer* e não tenho interesse em conhecer outros
 - d. Eu não teria objeções
 - e. Outros
- Qual desses benefícios te incentivaria a continuar contratando o serviço através de uma plataforma online? Ordene por ordem de importância, de 1 a 5.
 - a. Clube de vantagens para assinantes
 - b. Descontos para pacotes de aulas
 - c. Receber conteúdos mensais sobre alimentação / nutrição / prática de exercícios físicos.
 - d. Sorteio de prêmios
 - e. Outros
- Após algumas aulas com um *personal trainer*, você faria uma avaliação rápida do trabalho dele com um comentário sobre a sua experiência e com o seu nível de satisfação?
 - Sim
 - Somente se eu tivesse tempo sobrando
 - Somente se eu recebesse desconto para a contratação do próximo serviço

- Não

8.2 Pesquisa Qualitativa com *Personal Trainers*

Perguntas:

1. Qual é a sua idade?
2. Qual é o seu sexo?
3. Qual é o nível de dificuldade que você sente, como *Personal Trainer*, em encontrar novos alunos/clientes? Ordene, sendo 1 o menos difícil e 5 o mais difícil.
4. Qual é a forma mais comum de novos alunos/clientes chegarem até você e o contratarem como *Personal Trainer*?
5. Qual é a média de aulas que você dá para um aluno/cliente?
6. Existe algum canal/meio que você utiliza para divulgar o seu trabalho e prospectar novos alunos/clientes?
7. Você sente falta de algum canal/meio que lhe permitisse se comunicar com os seus potenciais clientes e anunciar o seu trabalho?
8. Você se cadastraria em uma plataforma online, de forma gratuita, para divulgar o seu trabalho como *personal trainer*, pagando, em contrapartida, 25% do valor cobrado por cada serviço contratado?
9. Você tem algum comentário sobre a resposta da pergunta anterior? Qual a sua opinião sobre a plataforma? E sobre a taxa de cobrança?
10. Você atualizaria a sua agenda online na plataforma quase que diariamente para que os alunos possam marcar as aulas?
11. Você estaria disposto a oferecer 30 dias de garantia para todos os novos alunos que o contratasse através da plataforma? Caso o aluno/cliente não fique satisfeito com a experiência, você aceitaria devolver 100% do valor cobrado? (o objetivo da estratégia seria permitir que mais pessoas conheçam a plataforma e o trabalho do *personal trainer*)
12. Você tem algum comentário sobre a resposta da pergunta anterior? Qual a sua opinião sobre uma garantia de 30 dias?
13. Você teria alguma sugestão para que a plataforma online seja funcional e facilite o atendimento de suas necessidades profissionais?
14. Em sua opinião, como você vê este negócio atualmente e em um futuro próximo? Pela sua experiência no mercado, você acha que esse modelo da plataforma online pode funcionar?