



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI – ÁRIDO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS E HUMANAS
- CCSAH
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ANDREZA RAFAELE FREIRE DE MORAIS

ACADEMIAS DE CROSSFIT DE MOSSORÓ: UM ESTUDO SOBRE A UTILIZAÇÃO
DA FERRAMENTA PLANO DE NEGÓCIOS COMO ESTRATÉGIA MERCADOLÓGICA

MOSSORÓ – RN
2018

ANDREZA RAFAELE FREIRE DE MORAIS

ACADEMIAS DE CROSSFIT DE MOSSORÓ: UM ESTUDO SOBRE A UTILIZAÇÃO
DA FERRAMENTA PLANO DE NEGÓCIOS COMO ESTRATÉGIA MERCADOLÓGICA

Trabalho de Conclusão do Curso apresentado a Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA), Centro de Ciências Sociais Aplicadas e Humanas como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

MOSSORÓ – RN
2018

ANDREZA RAFAELE FREIRE DE MORAIS

**ACADEMIAS DE CROSSFIT DE MOSSORÓ: UM ESTUDO SOBRE A UTILIZAÇÃO
DA FERRAMENTA PLANO DE NEGÓCIOS COMO ESTRATÉGIA MERCADOLÓGICA**

Trabalho de Conclusão do Curso apresentado a Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA), Centro de Ciências Sociais Aplicadas e Humanas como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

APROVADA EM: 11 / 09 / 2018

BANCA EXAMINADORA

Sucly Xavier dos Santos

Profa. M.Sc. Sucly Xavier dos Santos (UFERSA)
Presidente

Alexandra Batista Cândido Siqueira

Profa. Esp. Alexandra Batista Cândido Siqueira (UFERSA)
Primeiro Membro

Kétura Marrary dos Santos Costa

Profa. Esp. Kétura Marrary dos Santos Costa (UFERSA)
Segundo Membro

© Todos os direitos estão reservados a Universidade Federal Rural do Semi-Árido. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do (s) autor (s), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei nº 9.279/1996 e Direitos Autorais: Lei nº 9.610/1998. O conteúdo desta obra tomar-se-á de domínio público após a data de defesa e homologação da sua respectiva ata. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu (s) respectivo (a) autor (a) sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

M832a Moraes, Andreza Rafaela Freire de.
 Academias de Crossfit de Mossoró: Um estudo
 sobre a utilização da ferramenta Plano de Negócios
 como estratégia mercadológica / Andreza Rafaela
 Freire de Moraes. - 2018.
 53 f. : il.

 Orientadora: Suely Xavier dos Santos.
 Monografia (graduação) - Universidade Federal
 Rural do Semi-árido, Curso de Administração,
 2018.

 1. Academias. 2. Crossfit. 3. Plano de
 Negócios. I. Santos, Suely Xavier dos, orient.
 II. Título.

O serviço de Geração Automática de Ficha Catalográfica para Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC's) foi desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação da Universidade de São Paulo (USP) e gentilmente cedido para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (SISB-UFERSA), sendo customizado pela Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (SUTIC) sob orientação dos bibliotecários da instituição para ser adaptado às necessidades dos alunos dos Cursos de Graduação e Programas de Pós-Graduação da Universidade.

DEDICATÓRIA

Dedico a todos que contribuíram diretamente ou indiretamente, em especial, aos meus pais que sempre me incentivaram a alcançar todos os meus objetivos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por renovar minha fé minha força nos momentos difíceis, especialmente aqueles que ninguém sabe que a gente caiu, o qual me ajudou a concretizar este objetivo.

Agradeço aos meus pais por depositar em mim confiança, por me ensinar os caminhos do bem e por me dar todo apoio necessário para a minha formação acadêmica. Em especial à minha mãe, que sempre transmitiu a importância das minhas conquistas e independência.

Agradeço a minha avó Aldenora por ser o meu combustível, o meu escudo e a minha força para seguir em frente por todos os caminhos da vida.

Agradeço aos meus familiares que torcem por mim, me incentivam e se orgulham das minhas vitórias. Em especial a minha irmã Alícia e minhas tias Rejane e Raiane.

Obrigada à pessoa de Isabelle por ter sido por muitos anos a minha âncora, companheira e porto seguro na Universidade.

Agradeço aos amigos que fiz durante todo o curso. Em especial, aqueles que estiveram comigo e acompanharam esse processo final de perto me ouvindo reclamar, desabafar, chorar, sorrir, entre outros tantos momentos compartilhados. Sem vocês essa caminhada não teria valido a pena: Tassiana, Leonardo, Diana, Juan Holanda, Marlyson, Rhuan Carlos, Matheus e Arthur.

Agradeço aos demais amigos que estiveram sempre comigo, que entenderam minhas renúncias e que aplaudem minhas vitórias. Em especial as minhas amigas Laridssa e Kelly.

Agradeço a um ser de Luz que encontrei esse ano, que me mostrou por muitas vezes o quanto eu sou forte, mesmo quando eu mesma não acreditava nisso. Obrigada Luiz Neto, por todas as trocas de energia, palavras, cuidado e confiança em mim e nos meus sonhos.

Agradeço a minha orientadora, Suely Xavier, por toda a orientação e dedicação durante todo o trabalho, por me fazer mostrar que sou capaz de alcançar todos os meus objetivos.

A Quatro Elementos, Empresa Júnior de Administração da UFERSA por ter sido a principal fonte de aprendizado na minha formação acadêmica.

A toda a UFERSA por ter sido por muitos anos a minha segunda casa, por ter sido o lugar ao qual me formei academicamente, amadureci e conheci pessoas que estarão marcadas para sempre na minha vida.

" Quando uma criatura humana desperta para um grande sonho e sobre ele lança toda a força de sua alma, todo o universo conspira a seu favor. " (Johann Goethe)

RESUMO

No âmbito acadêmico os conhecimentos sobre a ferramenta Plano de Negócios e o mercado de empresas de academias de ginástica ainda são pouco explorados. Diante disto, este estudo propôs como objetivo geral analisar se as academias da modalidade *CrossFit* de Mossoró utilizam a ferramenta Plano de Negócios como estratégia mercadológica. Para tanto, foram propostos os seguintes objetivos específicos: Mapear as academias da modalidade *CrossFit* de Mossoró; Identificar se as academias de *CrossFit* utilizam a ferramenta Plano de Negócios; Elencar os benefícios da utilização do Plano de Negócios para o posicionamento estratégico da empresa. A metodologia utilizou-se da análise qualitativa, tendo como instrumento de coleta de dados um questionário aplicado com os gestores das academias de *CrossFit* mapeadas. A partir da análise dos dados verificou-se que existem 5 Academias da modalidade *CrossFit* em Mossoró, 2 dessas academias são credenciadas à marca *CrossFit*(®) e 3 trabalham com a modalidade mas não são credenciadas à marca. Das 5 academias, 3 conhecem o Plano de Negócios e duas não conhecem. Porém, verificou-se que o plano de negócios utilizado nas 3 academias foi para pleito de empréstimo, não sendo utilizado como ferramenta de estratégia mercadológica. Também foram elencados alguns benefícios do plano de negócio como ferramenta de posicionamento estratégico para as empresas a partir da visão dos teóricos.

Palavras-chave: Academias. *CrossFit*. Plano de Negócios.

ABSTRACT

In the academic field, the knowledge of the Business Plan tool and the gymnastics companies' market are still little explored. Under that perspective, this study proposed as a general objective To analyze if the Gyms of the CrossFit modality in Mossoró which use the Business Plan tool as a marketing strategy. For this purpose, the following specific objectives were proposed: Mapping the gyms of the CrossFit modality in Mossoró; check whether CrossFit gyms use the Business Plan tool; List the benefits of using the Business Plan for the strategic positioning of the company. The applied methodology was the qualitative analysis, having as an instrument of data collection a questionnaire applied with the managers of the gyms of CrossFit mapped. From the analysis of the data it was verified that there are 5 Gyms of the modality CrossFit in Mossoró, 2 of those gyms are accredited to the brand CrossFit (®) and 3 work with the modality but are not accredited the brand. Out of the 5 gyms, 3 know the Business Plan and two do not know it. However, it was verified that the business plan used in the 3 gyms was for loan purposes, not being used as a marketing strategy tool. It was listed the benefits of the business plan as strategic positioning of the company through the literature review.

Keywords: GYMS. CrossFit. Business plan.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Caracterização da amostra.....	36
Quadro 2 - Academias de CrossFit de Mossoró.....	37
Quadro 3 - Resposta dos Gestores sobre Planejamento Prévio.....	39
Quadro 4 - Resposta dos Gestores sobre conhecer o Plano de Negócios.....	41
Quadro 5 - Resposta dos Gestores se utilizam a ferramenta Plano de Negócios.....	43
Quadro 6 - Resposta dos Gestores há quanto tempo foi elaborado o Plano de Negócios.....	43
Quadro 7 - Resposta dos Gestores o que levou a academia a elaborar o Plano de Negócios.....	44
Quadro 8 - Resposta dos Gestores sobre a revisão do Plano de Negócios.....	44
Quadro 9 - Resposta dos Gestores sobre a utilização do Plano de Negócios para decisões estratégicas.....	44

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura do Plano de Negócios.....	24
Figura 2 - Página de pesquisa das Academias de <i>CrossFit</i>	38
Figura 3 - Mapa de localização das Academias de <i>CrossFit</i> de Mossoró.....	38
Figura 4 - Grade Curricular do curso de Educação Física (Bacharelado) UERN.....	41
Figura 5 - Grade Curricular do curso de Educação Física (Bacharelado) UNP.....	42
Figura 6 - Grade Curricular do curso de Educação Física (Bacharelado) FACENE.....	42

LISTA DE SIGLAS

FACENE	Faculdade de Enfermagem Nova Esperança
UERN	Universidade do Estado do Rio Grande do Norte
UNP	Universidade Potiguar
WOD	Workout of the day

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	14
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	14
1.2 OBEJTIVOS DA PESQUISA.....	16
1.2.1 OBJETIVO GERAL.....	16
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA.....	16
1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA.....	18
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	20
2.1 ACADEMIAS NO CONTEXTO BRASILEIRO.....	20
2.2 PLANO DE NEGÓCIOS.....	22
2.2.1 Sumário Executivo.....	25
2.2.2 Análise Estratégica.....	25
2.2.3 Descrição da Empresa.....	26
2.2.4 Plano Operacional.....	26
2.2.5 Plano de Recursos Humanos.....	26
2.2.6 Análise de Mercado.....	26
2.2.7 Estratégia de Marketing.....	27
2.2.8 Plano Financeiro.....	27
2.3 A IMPORTÂNCIA DO PLANO DE NEGÓCIOS COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA.....	28
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	30
3.1 TIPOS DE PESQUISA.....	30
3.1.1 Quanto a natureza.....	30
3.1.2 Quanto aos obejtivos.....	30
3.1.3 Quanto aos procedimentos.....	30
3.1.4 Quanto a abordagem.....	31
3.2 PLANO DE COLETAS E ANÁLISE DOS DADOS.....	31
3.2.1 Universo e amostra.....	32
3.2.2 Técnica de coleta dos dados.....	32
3.2.3 Descrição da fase de campo.....	33
3.2.4 Diretrizes de interpretação dos dados.....	33
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	35
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	35
4.1.1 SEGMENTO PESQUISADO.....	36
4.2 OBJETIVO ESPECÍFICO 1: MAPEAR AS ACADEMIAS DA MODALIDADE CROSSFIT DA CIDADE DE MOSSORÓ.....	37
4.3 OBJETIVO ESPECÍFICO 2: IDENTIFICAR SE AS ACADEMIAS DE CROSSFIT UTILIZAM A FERRAMENTA PLANO DE NEGÓCIOS.....	39
4.4 OBJETIVO ESPECÍFICO 3: ELENCAR OS BENEFÍCIOS DA UTILIZAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS PARA O POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA.....	45
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	47
5.1 SÍNTESE DOS PRINCIPAIS RESULTADOS.....	47
5.2 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO.....	48
5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	48
5.4 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	48
REFERENCIAS.....	49
APÊNDICE.....	52

1. INTRODUÇÃO

Este capítulo está estruturado em três tópicos. Inicia com a contextualização, segue com a apresentação dos objetivos, geral e específicos, e finaliza com a justificativa.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Diante do crescimento do mercado estão surgindo novas oportunidades nos mais diversos ramos de atividades. O empreendedorismo trouxe a vontade e a inovação para as pessoas, o que incentiva muitas aberturas de empresas no mercado brasileiro.

No segmento das academias de ginástica ou musculação como são chamadas, não é diferente. Segundo Furtado (2009), inicialmente esses espaços eram abertos para a prática de exercícios como levantamento de peso e halterofilismos e mais voltado ao público masculino e não havia oportunidade de negócio nem o fim propriamente lucrativo. Essas academias eram abertas por praticantes da musculação, que se identificavam com a área.

A partir da década de 90, as academias tomaram rumos diferentes. Ainda segundo o autor, as academias passaram a receber o público feminino e mais ainda todas as pessoas que estavam querendo se adaptar a um novo estilo de vida muito mais preocupado com a saúde e bem-estar. A partir daí as academias passaram a ser vistas como oportunidade de negócio que oferecesse serviços com melhor infraestrutura e professores capacitados para atender um público em busca de melhor qualidade de vida.

Com todo esse avanço, surgiram novas modalidades de treino e consequentemente novas possibilidades de academias. A modalidade *CrossFit* é uma delas. Essa modalidade é um novo entrante no mercado que vem movimentando milhões no mercado fitness, pois se trata de uma marca que é vendida para potencializar mesma. Por ser uma modalidade nova, o *CrossFit* chama a atenção administrativamente por ser um novo espaço que vem se expandindo no mundo e ganhando força no mercado fitness. Além de ser um esporte diferenciado, é interessante questionar o modo como essa modalidade se impõe estrategicamente no mercado.

O planejamento é absolutamente importante para organizar os recursos empresariais, alocar os recursos, executar as atividades propostas e avaliar como a organização deve se posicionar no mercado. Dentre os diversos tipos de planejamento tem-se o Plano de Negócios que é indicado para os novos negócios que vão entrar e se estabelecer no mercado, uma vez que tem como propósito, segundo Dornelas (2008) atrair interessados e convence-los do potencial do empreendimento. Esses interessados podem ser bancos, para possíveis aprovação em empréstimo, futuros investidores, membros da equipe, entre outros. Ou seja, o plano de negócios deve nortear qualquer pessoa que irá ler, contando uma história sobre a empresa e seus principais pontos fortes.

Existem vários motivos para justificar o desenvolvimento de um plano de negócios. Bernardi (2013) aborda que não só utilizado para iniciar um novo negócio, o plano também é utilizado como prática de gestão. Para Dornelas (2017), o plano de negócios é um documento que deve ser usado para descrever o empreendimento em suas diversas áreas e serve como portfólio para possíveis investidores, membros da equipe, entre outros. Além de funcionar como uma ferramenta de gestão de negócios, podendo auxiliar os gestores nas tomadas de decisões da empresa.

Como o planejamento é algo imprescindível na abertura de um novo negócio, torna-se interessante analisar se as academias que atuam nessa modalidade buscaram algum tipo de ferramenta de planejamento para pensar estrategicamente a abertura do seu negócio.

Diante disso, percebeu-se a importância de estudar as academias da modalidade *CrossFit* de Mossoró, mapeá-las e verificar se as mesmas utilizam a ferramenta Plano de Negócios como estratégia mercadológica.

Nesse sentido estabelece-se como problema de pesquisa: **As academias da modalidade *CrossFit* de Mossoró utilizam a ferramenta Plano de Negócios como estratégia mercadológica?**

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Para responder à pergunta apresentada neste trabalho foi necessário alcançar os seguintes objetivos:

1.2.1 Objetivo Geral

- Analisar se as academias da modalidade *CrossFit* de Mossoró utilizam a ferramenta Plano de Negócios como estratégia mercadológica.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Mapear as academias da modalidade *CrossFit* na cidade de Mossoró.
- Identificar se as academias de *CrossFit* utilizam a ferramenta Plano de Negócios.
- Elencar os benefícios da utilização do Plano de Negócios para o posicionamento estratégico da empresa.

1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

Verifica-se que as academias de ginástica estão se diversificando e ganhando cada vez mais novas modalidades e dentre elas, a de *CrossFit*.

Este é um fenômeno mundial e suas motivações são as mais diversas, quer seja a busca da sociedade por uma melhor qualidade de vida, estética corporal, competição profissional, status, etc.

Do ponto de vista teórico, o *CrossFit* é uma marca registrada internacionalmente por uma empresa norte-americana, a *CrossFit Inc.*, criada em 2000 pelo educador físico Greg Glassman. Trata-se de um programa de condicionamento físico de alta intensidade que treina diversas capacidades físicas ao mesmo tempo, segundo seu criador, o preparador físico Greg Glassman.

Para Arruda et.al (2017), o *CrossFit* foi fundado sobre três pilares (intensidade, variação e funcionalidade) que tem por objetivo a melhora do condicionamento físico. Os exercícios realizados no *CrossFit* são constantemente variados e realizados em alta intensidade. Esses exercícios são baseados em movimentos funcionais, realizando um

conjunto de movimentos da ginástica, corrida, remo, halterofilismo e muito mais. O *CrossFit* é conhecido pelo trabalho realizado com alta intensidade e pouco tempo, tornando essas duas variáveis essenciais para os resultados. (LOPES E XAVIER, 2017).

Segundo Arruda et.al (2017), os treinos do *CrossFit* são caracterizados por utilizar vários grupos musculares, com peso livre ou peso corporal como: exercícios calistênicos, exercícios ginásticos, agachamentos e levantamentos olímpicos. Tibana et.al (2017) explica:

“Este tipo de treinamento utiliza exercícios do levantamento olímpico (LPO) como *snatch* e *clean*, exercícios básicos como os agachamentos, levantamento terra e supino, exercício cíclicos como remos, corrida e bicicleta, e movimentos ginásticos como paradas de mão, paralelas, argolas e barras. Esses exercícios são realizados de forma rápida, com elevado número de repetições e com limitado tempo de recuperação em formato de circuito para o desenvolvimento do condicionamento físico geral, comumente designado como condicionamento metabólico na modalidade de *CrossFit*.” (TIBANA et.al, 2017, p.6).

Para Magalhães e Silva (2017), “O *CrossFit* é formado por três tipos básicos de movimento: os cíclicos (corrida, remo, pular corda e etc), os de levantamento de peso (levantamento de peso olímpico e levantamento de peso básico) e movimentos de ginásticas (barras, flexões, argolas e etc.)”. Portanto, a modalidade busca melhorar todas as capacidades físicas do praticante, como potência, velocidade, resistências, força, flexibilidade, equilíbrio, precisão, coordenação.

O treino de *CrossFit* segue uma ordem, conforme Magalhães e Silva (2017). Ele se inicia com um aquecimento, seguindo de uma técnica para desenvolver e melhorar a habilidade de algum movimento específico. Após isso, inicia a parte de condicionamento. Esses componentes formam o WOD, sigla em inglês para a frase “*workout of the day*” que significa “treinamento do dia”. Os participantes da modalidade seguem os três pilares para poder concluir o treinamento do dia. É necessário realizar os movimentos funcionais, em alta intensidade e constantemente variados. Esses pilares formam o WOD e faz com que o treino de *CrossFit* se torne desafiante e motivador.

Portanto, o *CrossFit* é uma modalidade com um estilo de treinamento diferenciado e que vem conquistando muitos adeptos. A modalidade cresce de forma rápida e, segundo dados do site CrossFit.com, existem mais de 13.000 academias filiadas em todo o mundo, sendo mais de 500 delas situadas no Brasil. Segundo Araújo (2015), em 2007 foi criado o *CrossFit Games*, trata-se do campeonato mundial da modalidade disputado por atletas selecionados a partir de torneios regionais e nacionais.

Os praticantes buscam por essa modalidade a procura pela melhoria da saúde e qualidade de vida, além de querer se desafiar, superando seus limites. A sociedade também preza pela rapidez, pois com tantas atividades do dia a dia sobra pouco tempo para cuidar da saúde e do corpo. Essa modalidade também despertou interesse por ser um treinamento rápido e de alta intensidade não ocupando tanto tempo dos praticantes.

No mercado do presente estudo, essa modalidade está em crescente desenvolvimento. Em 2015 não existia nenhuma academia na cidade com essa modalidade. Em 2016, um grupo de amigos interessados em praticar e vivenciar a cultura *CrossFit* fundaram a primeira box de *CrossFit* em Mossoró. (CROSSFIT MOSSORÓ). Atualmente na cidade de Mossoró existem duas academias de *CrossFit* registradas a marca *CrossFit*(®) e outras três academias utilizam a modalidade *CrossFit*, mas não são registrados a marca. No total, são cinco academias atuando com a modalidade *CrossFit* em Mossoró, oferecendo uma modalidade diferenciada e em ascensão no mercado.

Diante do exposto, percebe-se que para a abertura de um empreendimento como essas academias é imprescindível como qualquer outro negócio, que haja um planejamento estruturado, principalmente porque trata-se de uma marca que precisa ser adquirida e isso envolve alto investimento. Além disso, academias em geral são conhecidas por possuir alta rotatividade, portanto, precisam se posicionar de forma estratégica no mercado.

Nesse sentido, Dornelas (2017) apresenta o plano de negócios como uma ferramenta de gestão importante para o planejamento de um empreendimento. O plano de negócios é uma ferramenta que ajudará o gestor a se nortear e a planejar metas e objetivos para o crescimento do negócio. É importante analisar se essas academias da modalidade *CrossFit* utilizaram algum tipo de ferramenta de planejamento para abrir seus negócios e para ajudar na tomada de decisões, a fim de evitar prejuízos e até a mortalidade precoce dessas empresas.

Do ponto de vista prático, este trabalho poderá trazer uma contribuição para as Academias, a fim de oportunizar aos gestores uma reflexão sobre a importância de conhecer o mercado, estabelecer estratégias de posicionamento, se organizar financeiramente de modo a utilizar o Plano de Negócios como uma ferramenta de gestão e de tomada de decisão.

1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA

O presente trabalho está estruturado em cinco sessões. Nesta primeira, apresenta-se uma introdução ao tema em estudo, fazendo uma contextualização sobre as academias de ginástica e modalidade *Crossfit*, seguido dos objetivos e da justificativa do trabalho.

Na segunda sessão, revisa-se a literatura sobre academias no contexto brasileiro, abordando a modalidade *Crossfit*, o plano de negócios e a importância do plano de negócios como ferramenta estratégica.

Na terceira sessão define-se o método e tipo de pesquisa, o universo de estudo, o instrumento e procedimento de coleta e o método de análise.

Na quarta sessão apresenta-se toda a análise do estudo, com as verificações sobre o mapeamento das academias *Crossfit* em Mossoró, se as mesmas utilizam o plano de negócios como ferramenta estratégica e por fim se elenca os benefícios da utilização do plano de negócios como ferramenta estratégica.

Na quinta sessão, apresenta-se as considerações finais como resposta para o problema de pesquisa. Ao final, apresentam-se as referências bibliográficas e o apêndice.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Esta sessão apresenta o aporte teórico com o propósito de fundamentar o tema abordado na pesquisa. Para tanto, são apresentadas as considerações sobre Academias no contexto brasileiro e plano de negócio.

2.1 ACADEMIAS NO CONTEXTO BRASILEIRO

As academias de musculação ou de ginástica como são conhecidas, começaram a surgir e tomaram forma definitiva no Brasil no início da década de 80. Porém, segundo Furtado (2009), desde a década de 40 já existiam atividades como o halterofilismo, lutas e ginástica que eram modalidades praticadas em ambientes frequentados exclusivamente pelo público masculino. Com o sucesso dos filmes e documentários dos atores Arnold Schwarzenegger e Sylvester Stallone o acontecimento das competições de fisiculturismo (Mister Universo e Mister Olimpia) houve então um crescimento e um aumento na procura pelas academias.

As mulheres passaram a frequentar as academias na década de 80, com a chegada da ginástica aeróbica, divulgada pela atriz Jane Fonda. O treinamento aeróbico possuía coreografias elaboradas e músicas contagiantes que despertaram o interesse feminino, que passou a procurar as academias. Essa movimentação teve o papel de alavancar e iniciou a grande transformação das academias no modelo existente. (FURTADO, 2009).

Conforme Furtado (2009), na década de 90, através do crescimento da economia, as importações favoreceram a chegada de novos aparelhos e tecnologias que tornaram as salas de musculação mais adequadas, deixando as academias mais organizadas e com professores para auxiliarem nos exercícios e assim as academias se tornaram um negócio visto pelos olhos do mercado como lucrativo, pois começou a ser frequentado por várias pessoas, de ambos os sexos, em busca de melhor qualidade de vida, bem estar e saúde, deixando de ser somente um espaço destinado ao halterofilismo. O mundo das academias segue em desenvolvimento, trazendo inovação em modalidades e conquistando mais adeptos a esse estilo de vida.

Para Carbonezi (2012) as academias estão sendo remodeladas também no conceito de serviço. A estrutura interna e externa, o atendimento, a qualidade dos equipamentos, a capacitação profissional, a higiene, são pré-requisitos para a confirmação dessa mudança de status no qual estão se sustentando.

Os registros de 2017 da Associação Brasileira de Academias (ACAD Brasil), o

número de academias no Brasil é superior a 33.000 unidades, sendo o Brasil o segundo maior mercado de academias no mundo, ficando atrás apenas dos Estados Unidos. De acordo com o IHRSA (International Health Racquet & Sportsclub Association) responsável por realizar e divulgar pesquisas relacionadas ao mundo fitness, o Brasil possui a quarta maior população mundial que frequenta estabelecimentos fitness. (ACAD BRASIL, 2017).

O que garante esse crescimento são os modelos de negócios que estão cada vez mais sofisticados através de infraestrutura e por diferentes modalidades oferecidas aos clientes. Com o crescimento do mundo fitness e de mais pessoas adeptas a um estilo de vida saudável, o mercado vai se aquecendo com novas possibilidades e uma delas são as novas metodologias de treinamento. Com o passar do tempo, as academias vão se tornando mais compactas e especializadas em determinada atividade, com treinos intensos e menos duradouros, que acaba satisfazendo uma população que tem pouco tempo para fazer diversas atividades no dia a dia.

Nos Estados Unidos esses novos modelos de treinamento e academias crescem exponencialmente através da marca CrossFit, que criou e desenvolveu o treinamento de alta intensidade que vem movimentando o mercado fitness. Para abrir uma academia oficial do CrossFit denominada Box (caixa, em inglês por conta de sua característica física) é preciso pagar pelos direitos do uso da marca. No Brasil, essa tendência começa a se expandir com a abertura de Box ou de espaços de CrossFit dentro de academias especializadas nesse treinamento de alta intensidade. Esses novos modelos de negócio estão movimentando a economia do mundo fitness. (CROSSFIT,2012)

O surgimento desse novo modelo, de box e academias menores, com menos aparelhos e estruturas enxutas conseguem se tornar rentáveis mais rapidamente do que os modelos convencionais. Em muitos casos, o investidor começa a ter retorno logo nos primeiros seis meses após abertura. Por ser uma marca, o CrossFit possui um preço diferenciado no mercado e é considerado elevado, além do treino ser mais especializado, esses Boxes contam com a fidelidade do aluno em trata-lo como exclusivo, pois os clientes podem escolher uma atividade específica com horários definidos e quantidade estabelecida de alunos por turma. (ACAD BRASIL,2014).

Para abertura e manutenção desses modelos de negócio é necessário como em qualquer empreendimento, um planejamento prévio de todas as etapas de abertura e continuação da empresa. Para Salim e Silva (2010), os custos de planejar um negócio são os seguintes:

a) Aprender a utilizar a ferramenta de planejamento, isto é, a metodologia que é usada para preparar o plano de empreendimento.

- b) Levantar informações sobre o empreendimento.
- c) Buscar dados sobre o mercado ou os beneficiários do empreendimento.
- d) Estabelecer a estratégia do empreendimento.
- e) Criar um plano de implementação para o empreendimento.
- f) Controlar a implementação do empreendimento com o objetivo de obter sucesso.

Na percepção de Salim e Silva (2010) esses fatores não são garantias para obter o sucesso do empreendimento, porém, o planejamento é a maneira mais eficaz de alcançar os objetivos. O planejamento faz parte de uma das funções da Administração, também conhecido como o ciclo PDCA (Planejar, organizar, dirigir, controlar e avaliar). Considerada a primeira e mais importante função pois tem a responsabilidade de nortear todos os passos futuros de um projeto.

Segundo Dornelas (2017) na administração, a ferramenta ideal para se criar um planejamento bem elaborado é o Plano de Negócios. Trata-se de uma metodologia básica que vai auxiliar os gestores em todas as áreas estratégicas da empresa. De acordo com o SEBRAE (2013), o Plano de Negócios é o instrumento confiável para conhecimento do mercado, a partir dele é possível saber quais ações tomar para que os objetivos que foram estabelecidos sejam alcançados.

No caso das academias, segundo Santos (2015), a maioria dos proprietários desse tipo de estabelecimento são pessoas com pouco conhecimento sobre estratégia de negócios, que decidiram empreender por se identificar com academia ou por serem profissionais da área de educação física. Portanto, são pessoas que não se profissionalizaram na área de gestão e que possuem pouca experiência com abertura de empresa.

Dessa forma, o Plano de Negócio é uma ferramenta que poderia ajudar a esses empreendedores a planejarem de forma mais adequada, possibilitando maiores chances de crescimento. Esse tipo de empreendimento requer um significativo capital inicial a ser investido, portanto antes de arriscar é preferível analisar a situação do empreendimento perante o mercado.

2.2 PLANO DE NEGÓCIO

O planejamento é a primeira função do processo administrativo e considerada uma das mais importantes pois dá fundamentação para os próximos passos do processo. Para Falsarella e Jannuzzi (2015) torna-se fundamental que as organizações busquem sobreviver em seu ambiente competitivo, e para isto, é importante que procurem conhecer o desconhecido,

projetando o futuro com bases consistentes e confiáveis. Essa projeção trata-se do planejamento para que a empresa seja capaz de realizar tomadas de decisões seguras.

Moioli (2007) afirma que geralmente, um planejamento é realizado quando é necessário obter empréstimos e financiamentos. Para o autor, existem provas de que o planejamento formal faz uma diferença no tempo de vida da empresa, podendo reduzir a falência. Dornelas (2017) ressalta que o empreendedor que deseja abrir um novo negócio deveria realizar uma análise detalhada de seu negócio e para isso o planejamento é indispensável. Já Kotler (1999) *apud* Lima (2011), afirma que um planejamento formal pode promover diversos benefícios às empresas de todo porte e nível de maturidade.

O planejamento permite que a empresa pense adiante de maneira sistêmica, faz com que a empresa elabore objetivos, coordene melhor seus recursos e deixe mais claro os padrões de desempenho. No entanto, apesar da grande importância, muitas empresas não realizam nenhum tipo de planejamento. Nesse sentido, Dornelas (2017), alerta que este é um dos principais motivos das empresas não durarem no mercado. Outras realizam algum planejamento informal antes de abrir seus negócios, mas não se utilizam de ferramentas ou metodologias para isto.

Na literatura, existem diversas metodologias de planejamento. Para Dornelas (2017), uma dessas é o plano de Negócios. O plano de Negócios é uma importante ferramenta de norteamento para os empreendedores, uma vez que ajuda no planejamento para abertura de um novo negócio. Essa ferramenta de gestão deve ser usada para transformar um sonho em realidade, planejando um caminho racional.

Dornelas (2017) apresenta o plano de negócios como um documento que deve ser usado para descrever o empreendimento e o modelo de negócios que irá sustentar a empresa. O autor faz referência a uma pesquisa realizada com ex-alunos de administração de Harvard Business School, nos Estados Unidos, onde a mesma concluiu que o plano de negócios aumenta em 60% a probabilidade de sucesso dos negócios. Essa probabilidade se torna possível porque o plano de negócios é uma forma de planejamento do projeto que irá ser desenvolvido.

Salim et al (2005), apontam que o plano de negócios é um documento que contém as características do negócio, como ele é/será operado, as estratégias de negócios, planos sobre o mercado e projeções de seus resultados financeiros, receitas e despesas. O plano de negócios é capaz de descrever a empresa em todos os seus aspectos: diretrizes estratégicas, financeiro, pessoal, operacional, marketing e análise de mercado, conforme Dornelas (2017). Além disso,

o plano de negócios analisa e pode chegar à conclusão de que o empreendimento deva ser cancelado ou adiado por não ter viabilidade econômica e financeira.

Para escrever um plano de negócios é necessária uma estrutura bem alinhada, que possua uma sequência lógica para as informações que serão inseridas sobre o empreendimento. Porém, segundo Dornelas (2017) essa estrutura não precisa ser tão rígida e específica, ela pode ser moldada e adequada à necessidade de qual empreendimento e modelo de negócio vai ser elaborado. Assim, não existe um modelo padrão para o plano de negócios, conforme afirma Dornelas (2017), esse plano pode ser dividido por seções para proporcionar clareza e compreensão para quem está lendo.

Dornelas (2012), propõe um modelo de Plano de Negócios para empresas prestadoras de serviços conforme demonstrado na Figura 1.

Figura 1 – Estrutura 3 do Plano de negócios

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Capa2. Sumário3. Sumário Executivo4. O Negócio<ol style="list-style-type: none">4.1. Descrição do Negócio4.2. Descrição dos Serviços4.3. Mercado4.4. Localização4.5. Competidores (concorrência)4.6. Equipe Gerencial4.7. Estrutura Funcional5. Dados Financeiros<ol style="list-style-type: none">5.1 Fontes dos Recursos Financeiros5.2 Investimentos Necessários5.3 Balanço Patrimonial (projetado para três anos)5.4 Análise do Ponto de Equilíbrio5.5 Demonstrativo de Resultados (projetado para três anos)5.6 Projeção de Fluxo de Caixa (horizonte de três anos)5.7 Análises de Rentabilidade6. Anexos |
|--|

Fonte: Adaptado de DORNELAS, 2012, p. 105.

A primeira parte do plano de negócios é a capa e o sumário. A capa é a primeira parte visualizada de quem inicia a ler um trabalho. Vai ser importante para o Plano de negócios para chamar atenção de quem irá ler. Conforme Dornelas (2012), a capa deve ser feita de maneira clara e com as informações necessárias sobre a empresa.

O sumário é a parte onde irá conter a lista das sessões do plano de negócios com nome e a página onde se encontra, de acordo com a estrutura proposta por Dornelas (2012). O

sumário facilita ao leitor a se localizar e encontrar rapidamente o que interessa, deixando-o mais propenso a ler com atenção o documento.

2.2.1 Sumário executivo

O sumário executivo é o cartão de visitas do plano de negócios, onde o leitor irá decidir se é importante ou não continuar a leitura. Para Lacruz, (2008) “a função do sumário executivo é promover ao leitor uma visão geral, porém resumida, do empreendimento, dos resultados a serem alcançados e das estratégias utilizadas para a sua construção”. Ou seja, deve-se conter uma síntese do que está escrito em todo plano de negócios. O sumário executivo muda de acordo com a pessoa que se destinará o plano. Por exemplo, se for um investidor nele deverá conter mais especificamente o plano financeiro, mas sem deixar de lado a síntese das outras seções. Dornelas (2017) afirma que este sumário deve ser dirigido ao público-alvo ao que se destina o plano de negócios. O importante é deixar algo escrito no sumário executivo que prenda a atenção do leitor e faça com que ele tenha curiosidade de ler o restante do conteúdo.

2.2.2 Análise Estratégica

Para Dornelas (2012), essa etapa é a base para a implementação das demais seções do plano, pois traz uma análise interna e externa da empresa perante o mercado. Nesta seção é definido seus pontos fortes e fracos. Além de estudar o ambiente externo, analisando suas oportunidades e ameaças para traçar metas e objetivos que possam valorizar as forças e potencialidades da empresa. Segundo Dornelas (2008), a análise do ambiente externo mostra como o ambiente se mostra para empresa. Mas é preciso que a empresa conheça seus pontos fortes e fracos, para que consiga definir as oportunidades de negócios mais atrativas. Dessa forma, analisar o ambiente interno e externo traz um amplo conhecimento de como está o mercado e como a empresa deve se portar perante esse mercado.

2.2.3 Descrição da empresa

A descrição da empresa é onde estará concentrada o perfil do empreendimento, seu nome, estrutura legal, sua história, missão e visão. Dornelas explica que na descrição é importante mostrar o porquê de sua criação, qual o seu propósito, o que ela fornece aos seus clientes, qual seu modelo de negócios e seus diferenciais.

A missão e visão da empresa mostra de forma resumida para que a empresa entrou no mercado e o que ela busca daqui pra frente. Oliveira (2005), define que a visão representa um cenário ou horizonte desejado pela empresa para atuação.

A descrição da estrutura legal é alocar em que constituição jurídica a empresa se enquadra, seu porte e localização, quais impostos incidem sobre ela, se tem benefício fiscal e demais informações pertinentes. Dornelas (2017), indica que seja inserido o contrato social da empresa em anexos para que seja analisado como foi constituída a sociedade da empresa, quem são os sócios e qual a participação de cada um nos negócios.

Um ponto a ser abordado também na descrição da empresa é a localização e infraestrutura escolhida, pois segundo Dornelas (2017) a breve explanação da localização e o porquê o local foi escolhido é importante para verificar questões futuras como o custo dessa localização e estratégias de marketing voltadas para essa localização.

2.2.4 Plano Operacional

O plano operacional trata-se da seção que aborda, de acordo com Dornelas (2012) o planejamento do sistema produtivo, como a empresa elabora as ações e seus parâmetros de avaliação. No plano operacional será abordado fatores como layout, lead time do produto ou serviço, lead time de desenvolvimento de produto ou serviço etc.

2.2.5 Plano de Recursos Humanos

Toda a parte de pessoal será encontrada nesta seção. Desde o recrutamento e seleção de pessoas, quadro de funcionários, desenvolvimento e treinamento do pessoal, medidas de avaliação. Conforme Dornelas (2012), deve ser apresentado nível educacional e a experiência dos sócios, gerentes, funcionários, afim de que seja indicado os esforços da empresa na formação do pessoal.

2.2.6 Análise de Mercado

Conforme Dornelas (2017), a análise de mercado é considerada por muitos a mais difícil e a mais importante a ser realizada no plano de negócios, pois é nesta seção que será definida as estratégias do negócio perante o mercado. Será observado a concorrência e como a empresa irá se posicionar estrategicamente para se diferenciar dela. Nesta seção também será abordado o mercado consumidor. É importante que a empresa conheça o mercado que vai atuar para agregar valor ao seu produto/serviço e dessa maneira conseguir estabelecer uma estratégia de marketing que atraia clientes continuamente. Para o autor, nesse caso deve ser feita uma pesquisa de mercado afim de levantar informações como: segmento do mercado, crescimento do mercado, características do consumidor e sua localização, análise da concorrência etc.

2.2.7 Estratégia de Marketing

Nesta seção deverá ser abordado como a empresa utiliza seus meios e métodos para obter seus resultados. Essas estratégias, segundo Dornelas (2012) geralmente são elaboradas de acordo com o composto de marketing, ou 4P's: produto, preço, praça e promoção, representam os quatro pilares básicos de qualquer estratégia de marketing. É necessário abordar os métodos de comercialização, diferenciais do produto/serviço, canais de distribuição, propaganda e publicidade, política de preços, estratégias de promoção, projeção de vendas etc.

2.2.8 Plano Financeiro

O Plano financeiro, para muitos empreendedores é a parte mais difícil do plano de negócios. Para Dornelas (2017), é a seção que mostrará em números as ações planejadas e as projeções futuras para analisar a viabilidade do negócio e garantir o sucesso do empreendimento. O plano deve refletir em números tudo que foi escrito nas outras seções, incluindo os investimentos, gastos com marketing, pessoal, despesas com vendas, análises de rentabilidades etc.

Os principais demonstrativos a serem apresentados no plano financeiro são: Balanço patrimonial, Demonstrativo de resultados e demonstrativo de fluxo de caixa (todos projetados para três anos). A partir desses demonstrativos é possível verificar a viabilidade do negócio e o retorno financeiro. Para essas análises, utiliza-se a análise de ponto de equilíbrio, prazo de Payback, Taxa Interna de Retorno (TIR) e Valor Presente Líquido (VPL), (DORNELAS, 2017).

As seções apresentadas fazem parte de qualquer estrutura do plano de negócios, pois essas se tratam do corpo do plano de negócios, é onde divide o mesmo em todos os aspectos que precisam ser observados por quem irá fazer o plano e por quem irá analisá-lo. Assim, pode-se tomar decisões com maiores certezas para posicionar a empresa estrategicamente no mercado. Pode-se verificar as projeções financeiras que foram realizadas para a tomada de decisões em investimentos. Ou seja, o Plano de Negócios servirá como guia para o empresário verificar a situação da sua empresa periodicamente, podendo o plano ser revisado, atualizando as pesquisas, fazendo projeções mais futuras, traçando outros objetivos para serem atingidos e assim conseguir o crescimento do empreendimento.

2.3 A IMPORTÂNCIA DO PLANO DE NEGOCIOS COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA

Diante do exposto anteriormente, verifica-se que o Plano de Negócio se trata de uma ferramenta de grande relevância para o empreendedor nortear sua tomada de decisão quando se propõe a abrir um negócio. Para Dornelas (2017), existem vários motivos para escrever o plano de negócios: como por exemplo, investimentos, venda, guia estratégico etc. O autor ressalta que o empresário precisa de um Plano de Negócios que sirva como guia para tomada de decisões, que seja analisado periodicamente que possa demonstrar viabilidade de se atingir uma situação futura.

Sahlman (1997 apud Dornelas 2017), destaca que essa ferramenta tem atraído atenção dos homens de negócios nos Estados Unidos. Dornelas (2017) aponta que isso também vem acontecendo no Brasil, no início, pelo aquecimento da economia e as possibilidades de criar riquezas, mas também por ter surgido muitos programas para empreendedores, em que o plano de negócios se tornou o foco principal por ser a ferramenta mais pensada para planejar um novo empreendimento. Porém, o autor levanta a preocupação que se deve ter ao elaborar um plano de negócios, para que o seu conteúdo não seja informações sem fundamentação e fora da realidade. Dessa forma, ele destaca que é necessário dominar um pouco a arte da Administração, pois isso aliado com um bom planejamento irá garantir o sucesso dessa ferramenta.

Já em tempos de crise econômica, a qualidade de um Plano de Negócio pode ser um fator preponderante para a empresa se posicionar no mercado, uma vez que essa ferramenta pode evitar desperdícios ou mortalidade precoce de um negócio. Além do que, um bom Plano

de Negócio pode identificar nichos de mercado, analisar novas possibilidades e atrair investimentos.

Dornelas (2017) alerta que a maioria dos planos de negócios são documentos resumido, criado às pressas geralmente para requisitos de aprovação de um empréstimo, participar de editais de incubadoras de empresa, solicitação de bolsas ou recursos financeiros sem muito estudo aprofundado e bom planejamento do empreendimento. Todavia, o autor afirma que a ideia do Plano de Negócio não é apenas ser criado para esses fins e ser guardado em uma gaveta. Essa ferramenta pode e deve ser utilizada estrategicamente para analisar como se encontra o mercado que a empresa está inserida, através da pesquisa de mercado.

Ferreira (2009) fazendo referência a uma pesquisa Endeavor, aponta que apenas 8,85% dos Planos de Negócios recebidos por investidores brasileiros são considerados bons ou ótimos. Após uma análise de 20 a 30 minutos, o nível de rejeição dos planos é na ordem de 60%. O autor aponta que dos planos analisados por investidores, apenas 1% recebe investimento direto.

O que se pode inferir através da percepção dos vários autores que abordam o Plano de Negócios, é que a elaboração dessa ferramenta deve ser feita de maneira profissional e estratégica, visando potencializar uma ideia ou potencializar um negócio de modo a atrair investimentos, aumentar a sobrevivência mercadológica da empresa, gerar novos empregos e assim contribuir com o desenvolvimento econômico e social.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizado para alcançar os objetivos propostos na pesquisa. A metodologia que escolhida está relacionada com os objetivos e o problema da pesquisa, a fim de atender a finalidade do projeto (SILVA, 2003).

Assim, analisa-se detalhadamente os passos dos estudos, a seguir, dividido em três tópicos, buscando assegurar o entendimento do percurso metodológico.

3.1 TIPOS DE PESQUISA

3.1.1 Quanto a Natureza

A pesquisa foi classificada como básica. A pesquisa básica, tem como objetivo gerar novos conhecimentos, que sejam uteis para o avanço da ciência, mas que não tem por obrigação a prática. Está ligada a verdades e interesses universais. (GERHARDT E SILVEIRA,2009). A pesquisa básica é uma pesquisa feita para aumentar o que sabemos sobre determinado assunto, aplicando o conhecimento pelo conhecimento sem a necessidade de gerar aplicação prática.

3.1.2 Quanto aos Objetivos

Do ponto de vista dos objetivos, a pesquisa foi classificada como descritiva. Conforme Gil (2002), “as pesquisas descritivas têm como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis.” Vergara (2000) explica que essa pesquisa apresenta as características de uma determinada população ou fenômeno e estabelece correlações entre as variáveis. Uma das características mais comuns e significativas nos estudos da pesquisa descritiva é a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

3.1.3 Quanto aos Procedimentos

A pesquisa foi desenvolvida mediante aos procedimentos de pesquisa de campo. Para Fonseca, (2002), a pesquisa de campo é aquela que realiza investigações através da coleta de dados junto a pessoas, que pode ser feita através de várias técnicas de coletas de dados como

questionário, entrevistas etc.

. Para Gil (2002), o estudo de campo busca o aprofundamento das questões propostas. A pesquisa é desenvolvida por meio da observação direta das atividades do grupo estudo e de entrevistas com os pesquisados para capturar suas informações e interpretação a cerca de um assunto. Nesta pesquisa é importante que o pesquisador esteja diretamente ligado a pesquisa, afim de que ele mesmo tenha a experiência com a situação estudada.

A pesquisa, portanto, é considerada como de campo, pois procurou observar e buscar analisar através da técnica do questionário se os proprietários das academias da modalidade *CrossFit* utilizam a ferramenta plano de negócios como estratégia mercadológica.

3.1.4 Quanto a Abordagem

A pesquisa é do tipo qualitativa. Na pesquisa qualitativa o que mais conta é a importância que o sujeito compreende de determinado assunto. Para Oliveira (2011), “a preocupação com o processo é muito maior do que com o produto”. Ou seja, é interessante para o pesquisador estudar um problema e perceber como este problema se permeia no cotidiano e nas atividades dos sujeitos.

Para Godoy (1995), a pesquisa qualitativa utiliza o ambiente como um todo para seu processo de coleta de dados e não somente o pesquisado. Por isso é importante que o pesquisador esteja atento não só com os resultados (respostas) do pesquisado, mas sim com toda as variáveis do ambiente observado.

Os pesquisadores qualitativos ressaltam a natureza socialmente construída da realidade, a íntima relação entre o pesquisador e o que é estudado, e as limitações situacionais que influenciam a investigação. Esses pesquisadores enfatizam a natureza repleta de valores da investigação. Buscam soluções para as questões que realçam o modo como a experiência social é criada e adquire significado. (DENZIN; LINCOLN, 2006 p. 23).

A pesquisa qualitativa preocupa-se com percepções da realidade que não podem ser quantificados, mas que deve ser compreendido como os sujeitos da pesquisa se comportam, conforme aborda Gerhardt e Silveira (2009). Portanto, a pesquisa qualitativa está relacionada ao levantamento de dados referente a compreensão e interpretação das motivações, comportamentos e opiniões de um grupo ou indivíduos de uma população. O presente trabalho buscará respostas contando com a percepção dos proprietários das academias de *CrossFit*.

3.2 PLANOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

3.2.1 Universo e Amostra

Para aplicar os procedimentos escolhidos, apresenta-se as definições de população e amostra.

A população é definida pelo conjunto de pessoas que possuem alguma característica em comum, conforme Lakatos e Marconi (2010). Complementando, Gil (2002) aborda que a população se trata do conjunto de elementos que possuem determinadas características. Para o presente trabalho, a população será as academias de *CrossFit* da cidade de Mossoró.

A amostra segundo Lakatos e Marconi (2010) é um subconjunto da população. A amostra é uma parte considerada que é retirada e representa a população na pesquisa. A amostra é retirada para que se torne mais viável a realização do trabalho devido ao tempo e dificuldades que existem em conseguir realizar a pesquisa com toda a população.

Para o presente trabalho, a população são as cinco academias de *CrossFit* na cidade de Mossoró, que foram encontradas a partir de pesquisa na internet, visita às páginas das redes sociais e contatos com alunos e professores que frequentam as academias. A amostra do trabalho foi não probabilística que segundo Gil (2002), não possui fundamentação matemática ou estatística e depende unicamente de critérios do pesquisador. Esse tipo de amostragem apresenta vantagens quanto ao custo e tempo gasto para a pesquisa.

3.2.2 Técnicas de Coleta de Dados

Para realizar uma pesquisa de campo é necessário definir uma técnica ideal para a coleta de dados de acordo com o objetivo da pesquisa e as condições do pesquisador. Para esta pesquisa, a técnica de coleta de dados definida foi o questionário.

Um instrumento de pesquisa constituído por uma série de questões sobre um determinado tema é chamado questionário. Segundo Lakatos e Marconi (2010) como sendo um tipo de coleta de dados, que se constitui de um enumerado de perguntas em sequência que devem ser respondidas por escrito pelo entrevistado sem a presença do entrevistador.

Uma vantagem do questionário é garantir a padronização e a comparação dos dados entre os pesquisados. Cervo et al. (2007) afirma que, com o questionário é possível medir com mais exatidão o que se deseja. Para o autor todo questionário deve ser impessoal para assegurar a igualdade das respostas sobre o determinado assunto e ainda é capaz de assegurar o anonimato dos entrevistados, deixando-os mais à vontade quanto a resposta do mesmo e garantindo uma maior probabilidade da verdade nas respostas. Quanto às perguntas, segundo

o autor estas devem ser estabelecidas conforme o interesse que está se pesquisando, de acordo com os objetivos propostos.

O questionário aplicado na pesquisa de campo foi estruturado para responder o objetivo de identificar se as academias de *CrossFit* utilizam a ferramenta Plano de Negócios como estratégia mercadológica. Pois, para alcançar o resultado desse objetivo era necessário que os gestores das academias respondessem as perguntas elaboradas sobre a ferramenta de Plano de Negócios. O questionário possui 14 questões divididas em: 6 questões de identificação do perfil do entrevistado e 8 perguntas para alcançar o objetivo específico citado anteriormente. Para a elaboração das perguntas que respondiam esse objetivo, foi observado na literatura sobre Plano de Negócios que contém no referencial teórico.

3.2.3 Descrição da fase de campo

Como os proprietários das academias passam o dia trabalhando, muitos deles são os próprios professores e ministram muitas aulas por dia, o tempo para responder a pesquisa é curto. Por esse motivo optou-se pelo questionário estruturado com perguntas objetivas e poucas perguntas abertas, afim de conseguir realizar a pesquisa com o máximo de academias. Os questionários foram aplicados no período de 23 de julho a 3 de agosto/2018. Após entrar em contato com os gestores das academias, foi marcado dia e horário para a aplicação dos questionários. Foi garantido total sigilo das respostas, assim, não serão citados nomes nem informações que possam identificar as academias e os entrevistados, preservando o anonimato. Os sujeitos da pesquisa foram os proprietários de cinco academias de CrossFit de Mossoró. Para garantir o anonimato dos mesmos, optou-se pelos códigos Gestor 1, Gestor 2, Gestor 3, Gestor 4 e Gestor 5.

Quatro questionários foram entregues pessoalmente e um foi enviado por e-mail, de modo que o gestor respondeu e enviou por e-mail.

3.2.4 Diretrizes de Interpretação dos Dados

Segundo Gil (2002), A pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos.

A interpretação dos dados da pesquisa foi realizada a partir da análise de conteúdo. A análise de conteúdo sugerida por Bardin (1979, pg. 31), define como:

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam inferir conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens. (BARDIN, 1979, p.31).

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta sessão está estruturada em quatro tópicos. Iniciando com a caracterização da amostra e do segmento pesquisado. No segundo tópico se apresenta o mapeamento das academias de *CrossFit* de Mossoró. No terceiro tópico é demonstrado se as academias de *CrossFit* de Mossoró utilizam a ferramenta Plano de Negócio e por fim, elencar os benefícios da utilização do Plano de Negócios como estratégia para a tomada de decisão.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

O estudo foi realizado com cinco gestores de Academias de *CrossFit* de Mossoró, sendo quatro do gênero masculino e uma do gênero feminino, com idades entre 26 e 36 anos. Quatro dos pesquisados possuem formação superior e um possui Ensino Médio. Além disso, três dos gestores são proprietários e dois são Sócios-diretores das Academias. Por uma questão de praticidade e melhor entendimento, cada respondente será tratado por um número que vai de 1 a 5.

Os pesquisados além de serem da área de formação em educação física, são praticantes de atividades físicas e atletas da modalidade *CrossFit*. Esses possuem pouco tempo de atuação de empresa e de mercado, pois como a modalidade é nova em Mossoró, as *Boxs* de *Crossfit* começaram a surgir a pouco mais de dois anos. Os Gestores 1, 2 e 3 são da área de educação física e conheceram o *Crossfit* através da prática da modalidade, após isso buscaram adquirir conhecimento, fizeram o curso de *Crossfit* e abriram seus negócios.

O gestor 4 não possui o curso de *Crossfit*, ele faz parte de uma rede de negócios que ao entrar se faz necessário atingir determinadas colocações, premiações e assim vai criando oportunidades de negócio dentro da rede, dentre essas oportunidades é a abertura de um espaço para a prática de atividade física. Como o *Crossfit* estava entrando no mercado mossoroense, esse empreendedor identificou a oportunidade de abrir uma academia da modalidade.

Apenas o gestor 5 possui idade entre 31 a 41 anos e possui o maior tempo de empresa e de mercado. Este se diferencia um pouco dos demais, pois ele já possuía uma academia de ginástica consolidada no mercado há 27 anos. Esta academia possui diversas modalidades

como: musculação, artes marciais, natação, pilates, dança, funcional, entre outras. E a pouco menos de um ano, o proprietário decidiu abrir uma Box da modalidade *CrossFit*.

A caracterização da amostra pode ser resumida e demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1 – Caracterização da amostra

Código	Idade	Sexo	Escolaridade	Área de formação	Tempo de empresa	Cargo
Gestor 1	26	Masculino	Nível Superior	Educação Física	2 anos e 6 meses	Sócio Diretor
Gestor 2	25	Masculino	Nível Superior	Educação Física	1 ano e 6 meses	Sócio Diretor
Gestor 3	28	Feminino	Nível Superior	Educação Física	1 ano	Proprietária
Gestor 4	24	Masculino	Ensino Médio	-	1 ano	Proprietário
Gestor 5	36	Masculino	Nível Superior	Educação Física	27 anos	Proprietário

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

4.1.1 SEGMENTO PESQUISADO

O *CrossFit* é uma modalidade em constante ascensão. Até o ano de 2015, em Mossoró não existia nenhuma academia com essa modalidade. A partir de 2016, um grupo de amigos surgiram com a vontade de aprender, praticar e vivenciar a cultura *CrossFit*. Com pouco tempo surgiram novos praticantes e interessados, o que impulsionou o sócio da primeira Box de *CrossFit* de Mossoró a adquirir maior experiência e qualificação afim de entender a filosofia da modalidade e capacitar toda a comunidade. (CROSSFIT MOSSORÓ, 2016).

Partindo da vontade de ampliar o conhecimento sobre o *CrossFit*, após um ano foi aberta a segunda academia de *CrossFit* credenciada. Em meados de 2017, já existiam mais duas academias que trabalham com a modalidade *CrossFit*, porém essas não são credenciadas a marca *CrossFit*(®).

No total, na cidade de Mossoró existem cinco academias trabalhando com a modalidade *Crossfit*. Porém, somente duas dessas academias estão credenciadas à marca, as demais não estão credenciadas ainda, pois esse credenciamento demanda custos e outras variáveis segundo os gestores das academias que não possuem credenciamento.

4.2 OBJETIVO ESPECÍFICO 1: MAPEAR AS ACADEMIAS DA MODALIDADE *CROSSFIT* NA CIDADE DE MOSSORÓ.

Para atender ao primeiro objetivo específico, foi realizado uma pesquisa através da internet, redes sociais e com pessoas que trabalham na área ou que praticam a modalidade para identificar quantas academias de *CrossFit* existem em Mossoró.

A partir da pesquisa foi possível mapear que existem cinco Academias de *CrossFit* em Mossoró

A fim de preservar a identificação dos empreendimentos, as academias serão mencionadas como Academia 1, Academia 2, Academia 3, Academia 4 e Academia 5.

A Academia 1 possui um ano e seis meses de atuação no mercado e conta com 16 funcionários diretamente ligados à empresa entre sócios, professores, auxiliares de serviços gerais, seguranças e firmou diversas parcerias com nutricionista, loja de suplementos, alimentação entre outros.

A Academia 2 possui dois anos de atuação no mercado, possui 8 funcionários diretamente ligados à empresa entre sócios, professores, auxiliares de serviços gerais e também conta com várias parcerias ligadas indiretamente.

As academias 1 e 2 possuem licenciamento da marca *CrossFit*(®) e estão devidamente registrada para atuarem com a modalidade *CrossFit*.

As academias de *CrossFit* de Mossoró estão especificadas n o Quadro 2:

Quadro 2 – Academias de *CrossFit* de Mossoró

ACADEMIAS DE CROSSFIT DE MOSSORÓ	
Nome	Fundação
ACADEMIA 1	JANEIRO 2016
ACADEMIA 2	JANEIRO 2017
ACADEMIA 3	JANEIRO 2017
ACADEMIA 4	SETEMBRO 2017
ACADEMIA 5	NOVEMBRO 2017

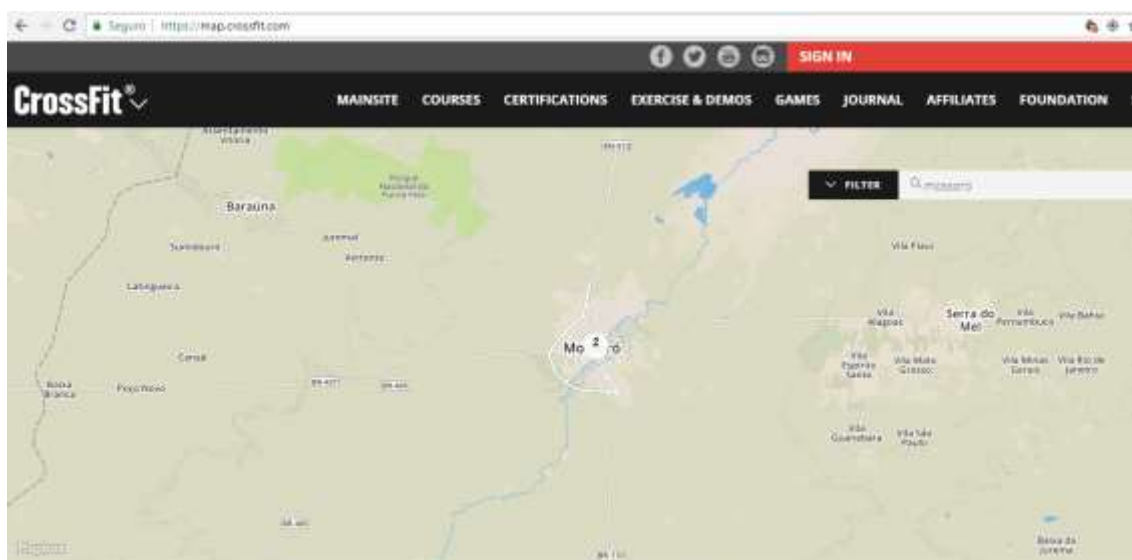
Fonte: Elaborado pela autora (2018).

A fim de aferir o credenciamento das academias, foi verificado no site oficial do *Crossfit* se as academias encontradas são filiadas a marca *CrossFit*(®), pois é de extrema importância que as academias estejam credenciadas para que possam agir conforme a modalidade exige e passar maior credibilidade para os clientes. Verificou-se que somente duas academias estão mapeadas no site, confirmando assim que apenas essas duas possuem o

credenciamento com a marca.

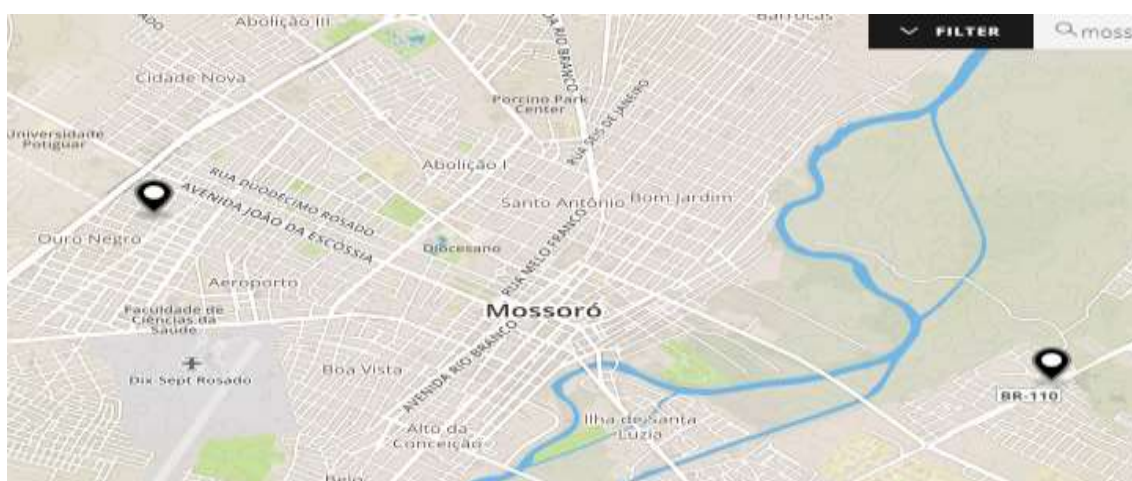
A pesquisa no site corroborou com o resultado das duas academias filiadas à marca *CrossFit*(®), sendo que uma se encontra na zona oeste da cidade de Mossoró e a outra na zona leste da mesma cidade conforme Figuras 2 e 3.

Figura 2 - Página de pesquisa das academias de *CrossFit*(®)



Fonte: Disponível em < <https://map.crossfit.com/> > Acesso em 30/07/2018 às 23:11.

Figura 3 - Mapa de localização das academias de *CrossFit* de Mossoró



Fonte: Disponível em < <https://map.crossfit.com/> > Acesso em 30/07/2018 às 23:11.

Embora três academias não estejam credenciadas à marca *CrossFit*(®), essas participaram da pesquisa pois as mesmas também trabalham com a modalidade *CrossFit* e fazem parte da população da pesquisa.

A Academia 3 possui um ano de sete meses de atuação no mercado e conta com uma

equipe de três funcionários. Entre eles a proprietária, professor e auxiliar de serviços gerais.

A Academia 4 possui quase um ano de atuação no mercado e conta com uma equipe de cinco funcionários, o proprietário, uma pessoa que auxilia nos cadastros dos alunos, resolve pendências, entre outras atividades e possui três professores de educação física.

A Academia 5 está a 27 anos no mercado como academia de ginástica e o Box de *Crossfit* está aberto há 9 meses. No Box *Crossfit*, trabalham 2 professores, os demais funcionários são os que estão envolvidos com toda a academia.

Dessa forma, houve contato com os proprietários das academias para possível realização da pesquisa e todos aceitaram. Das cinco academias de *CrossFit* existentes atualmente na cidade de Mossoró sendo credenciadas ou não à marca *CrossFit*(®), a pesquisa de campo foi realizada com todas.

4.3 OBJETIVO ESPECÍFICO 2: IDENTIFICAR SE AS ACADEMIAS DE *CROSSFIT* UTILIZAM A FERRAMENTA PLANO DE NEGÓCIOS

Para atender ao segundo objetivo específico, foram propostas as perguntas de 7 a 12 do questionário. Esses questionamentos foram fundamentados na literatura dos autores Moioli (2007), Falsarella e Jannuzzi (2015) (2015), Dornelas (2017) e Kotler (1999), que abordam a importância do planejamento e do Plano de Negócios para as organizações. O resumo das respostas dos gestores está demonstrado nos Quadros de 3 a 9.

Quadro 3 – Resposta dos gestores sobre Planejamento Prévio

QUESTÃO 7 - Antes de abrir a academia foi realizado um planejamento prévio?				
GESTOR ACADEMIA 1	GESTOR ACADEMIA 2	GESTOR ACADEMIA 3	GESTOR ACADEMIA 4	GESTOR ACADEMIA 5
“Sim, Planejamento informal com os 3 sócios”. O sócio que respondeu ao questionário informou que os sócios se reuniram para planejar e contrataram	“Sim. Após conhecer o Crossfit, o proprietário e um sócio tiveram a ideia de abrir uma Box de CrossFit e foram atrás de adquirir experiência	“Sim. A gestora do Box após participar do curso de Coach, decidiu abrir a academia de CrossFit, porém o planejamento aconteceu informalmente”.	“Sim, porém o Box faz parte de uma rede de espaços de vida saudável que possui seus próprios planejamentos”. Portanto, o planejamento utilizado pelo gestor foi o que	“Sim”. O gestor informou que por já existir a academia, para abrir o espaço do Box de CrossFit, houve um planejamento com um

um contador para realizar a parte burocrática.	na modalidade”. Todo o planejamento que houve foi informal.		é comum utilizar para abrir os espaços dessa rede de empresa.	Crossfit já aberto para fazer parceria, porém o planejamento também foi informal.
--	---	--	---	---

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Os gestores das academias no seu total, responderam que sim, antes de abrir a academia foi realizado um planejamento. Mas, todos responderam que os planejamentos realizados em suas respectivas academias foram planejamentos informais com reuniões com as pessoas envolvidas e que não houve nenhuma ferramenta ou metodologia para o planejamento prévio.

Dornelas (2017) aponta que, a maioria dos gestores das empresas, quando idealizam um novo negócio, muitas delas não realizam um planejamento elaborado. A maioria das empresas realizam um planejamento informal, sem análise e projeções que possam verificar a viabilidade do negócio. Para o autor, a falta de planejamento é um dos principais motivos da taxa de mortalidade das empresas até 5 anos de mercado.

Kotler (1999) apud Lima (2011) e Falsarella e Jannuzzi (2015), defendem a importância do planejamento formal de forma que a empresa conheça melhor seu ambiente, elabore objetivos e realize projeções futuras, fazendo com que isso aumente as chances de sucesso.

Existem na literatura diversas ferramentas de planejamento como Planejamento Estratégico, Canvas, Análise Estratégica, Planejamento Financeiro e uma delas é o Plano de Negócios. Para Dornelas (2017), o plano de negócios é uma ferramenta de norteamto para os empreendedores que desejam abrir um negócio e pretendem realizar um planejamento da empresa. Além dessa função, o plano de negócios apresenta diversos outros benefícios.

Quando perguntado se os gestores conhecem a ferramenta Plano de Negócios, os gestores das Academias 1,3 e 5 responderam que conhecem e portanto, responderam as demais perguntas do questionário. Os gestores das Academias 2 e 4 não conhecem a ferramenta e, portanto, não responderam as questões de 9 a 13. As respostas dos gestores estão demonstradas no Quadro 4.

Quadro 4 – Respostas dos Gestores sobre Conhecer o Plano de Negócios

Questão 8 – O senhor conhece a ferramenta plano de negócios?				
ACADEMIA 1	ACADEMIA 2	ACADEMIA 3	ACADEMIA 4	ACADEMIA 5
Sim.	Não.	Sim.	Não.	Sim.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Dornelas (2017), afirma que apesar do empreendedorismo no Brasil está crescendo com o aumento de muitas aberturas de empresa, muitos empreendedores não conhecem a ferramenta de Plano de Negócios. Os sujeitos da pesquisa possuem a característica em comum de serem da área de formação em Educação Física. Ou seja, os proprietários das academias foram alunos do curso de Educação Física, visualizaram uma oportunidade de negócio e se tornaram empreendedores. É importante ressaltar que nos cursos de graduação de Educação Física, existem poucas ou nenhuma disciplina sobre empreendedorismo ou Administração na grade curricular dos cursos. Ou seja, os graduados na área não possuem fundamentação teórica nem prática sobre abertura de negócios, administração de academias, marketing e finanças.

A título de aferição desse fato, foi realizado um levantamento da grade curricular dos cursos de Educação Física em duas universidades e uma Faculdade da cidade de Mossoró que ofertam o curso presencialmente, sendo duas delas particulares e uma pública. A universidade pública possui somente uma disciplina ofertada sobre a área de Administração que se chama: Marketing em Atividades Físicas e Esportes e essa é uma disciplina optativa, conforme demonstrado na Figura 4.

Figura 4 - Grade Curricular do curso de Educação Física (Bacharelado) UERN

0601018-1	Fundamentos da Fisioterapia	60	Teórica	Optativa	EM
0401089-1	Língua Brasileira de Sinais	60	Teórica	Optativa	EM
0601149-1	Marketing em Atividades Físicas e Esportes	60	Teórica/Prática	Optativa	EM
0601163-1	Metodologia da Ginástica Artística e Ginástica Rítmica	60	Teórica/Prática	Optativa	EM

Fonte: Disponível em <<http://www.uern.br/cursos>> Acesso em: 21/08/2018 as 00:32.

A Universidade particular possui três disciplinas na sua grade curricular voltada para a área da Administração. São elas: Empreendedorismo em Atividade Física e Esportiva, Gestão em Serviços de Saúde e Marketing e Organização de Eventos Esportivos conforme Figura 5:

Figura 5 - Grade Curricular do curso de Educação Física (Bacharelado) UNP

■ Basquetebol
■ Biomecânica e Cinesiologia
■ Condicionamento Físico
■ Desenvolvimento Humano e Social
■ Educação e Comunicação em Saúde
■ Empreendedorismo em Atividade Física e Esportiva
■ Estágio Supervisionado I
■ Estágio Supervisionado II
■ Estilo de Vida, Saúde e Meio Ambiente
■ Estrutura e Função Humana
■ Ética e Profissionalismo
■ Fisiologia do Exercício
■ Fundamentos de Nutrição
■ Futebol e Futsal
■ Gestão em Serviços de Saúde
■ Ginástica Coletiva
■ Handebol
■ Identificação e Seleção de Talentos Esportivos
■ Interação Droga Indivíduo
■ Introdução à Educação Física
■ Lazer e Recreação
■ Marketing e Organização de Eventos Esportivos
■ Mecanismos Básicos de Agressão e Defesa
■ Metodologia Científica
■ Motricidade Humana: Controle, Aprendizado e Desenvolvimento
■ Natação
■ Optativa I

Fonte: Disponível em< <https://unp.br/graduacao-tradicional/educacao-fisica-bacharelado/>> Acesso em: 21/08/2018 as 00:39.

Já a Faculdade, apresenta em sua grade curricular somente uma disciplina da área de Administra  o a saber, Atividades de Academia conforme Figura 6.

Figura 6 - Grade Curricular do curso de Educa  o Física (Bacharelado) FACENE

APRENDENDO A APRENDER / A CONHECER / A FAZER				
CONSTRU��O DAS COMPETÊNCIAS E HABILIDADES ESPECÍFICAS PARA O CUIDADO DE EDUCA��O FÍSICA				
QUINTO SEMESTRE				
DISCIPLINAS	CRÉDITOS	HAT	HAP	PRQ
5281. A PRÁTICA DA PREPARA��O FÍSICA	4	50H	30H	4283
5282. ATIVIDADES DE ACADEMIA	4	40H	40H	-
5283. TEORIA E PRÁTICA DOS ESPORTES INDIVIDUAIS	6	80H	40H	4283
5284. LEGISLA��O ESPORTIVA E PROFISSIONAL	3	60H	-	-
CARGA HORÁRIA SEMESTRAL – 340 HORAS/AULA – 17 CRÉDITOS				

(1) HAT – CARGA HORÁRIA TEÓRICAS (2) HAP – CARGA HORÁRIA PRÁTICAS (3) PRQ – PRÉ-REQUISITOS

Fonte: Disponível em< <http://www.facenemossoro.com.br/wp-content/uploads-mossoro/2018/05/MATRIZ-CURRICULO-01-2.pdf>> Acesso em: 21/08/2018 as 00:39.

Dessa forma,    possível perceber que os graduados do curso de Educa  o Física possuem pouco conhecimento acad  mico sobre gestão e empreendedorismo. Muitos deles acabam iniciando a carreira empresarial na área de forma  o sem um conhecimento

aprofundado sobre gestão, isso explica o motivo de alguns não conhecerem a metodologia Plano de Negócios.

Para as questões de 9 a 13 serão consideradas somente as respostas dos gestores das Academias 1,3 e 5, visto que os mesmos afirmaram conhecer a metodologia Plano de Negócios, conforme demonstrado no Quadro 4 anteriormente.

Os gestores das Academias 1, 3 e 5 afirmam que a empresa utiliza a ferramenta Plano de Negócios conforme demonstrado no Quadro 5. O gestor da Academia 1 afirmou que o Plano de Negócios foi elaborado há seis meses, já os gestores das Academias 3 e 5 alegam que a ferramenta foi elaborada há um ano respectivamente, conforme demonstrado no Quadro 6.

Quando perguntado o que levou a Academia a elaborar o Plano de Negócios, os gestores das Academias 1, 3 e 5 foram unânimes em suas respostas ao afirmarem que o Plano de Negócios foi elaborado para aprovação de empréstimo, conforme pode ser visto no Quadro 7.

Quando perguntado se o Plano de Negócios já foi revisado, os três gestores das Academias 1, 3 e 5 também foram unânimes ao afirmarem que o mesmo não foi revisado, conforme Quadro 8.

O mesmo se repetiu quando perguntado se as empresas utilizam o Plano de Negócios para a tomada de decisões estratégicas, ou seja, nenhuma das Academias 1, 3 e 5 faz uso da ferramenta quando da necessidade de decidir estrategicamente, conforme Quadro 9.

Quadro 5 -Respostas dos Gestores se utilizam a ferramenta Plano de Negócios

Questão 9 – A academia utiliza a ferramenta Plano de Negócios?				
ACADEMIA 1	ACADEMIA 2	ACADEMIA 3	ACADEMIA 4	ACADEMIA 5
Sim.	-	Sim.	-	Sim.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Quadro 6 - Respostas dos Gestores há quanto tempo foi elaborado o Plano de Negócios

Questão 10 – Há quanto tempo foi elaborado o plano de negócios da academia?				
ACADEMIA 1	ACADEMIA 2	ACADEMIA 3	ACADEMIA 4	ACADEMIA 5
Há 6 meses.	-	Há um ano.	-	Há um ano.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Quadro 7 – Respostas do Gestores o que levou a academia a elaborar o Plano de Negócios

Questão 11– O que levou a academia a elaborar o plano de negócios?				
ACADEMIA 1	ACADEMIA 2	ACADEMIA 3	ACADEMIA 4	ACADEMIA 5
Para aprovação de empréstimo	-	Para aprovação de empréstimo	-	Para aprovação de empréstimo

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Quadro 8 – Respostas dos gestores sobre a revisão do Plano de Negócios

Questão 12– O plano de negócios já foi revisado alguma vez?				
ACADEMIA 1	ACADEMIA 2	ACADEMIA 3	ACADEMIA 4	ACADEMIA 5
Não	-	Não	-	Não

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Quadro 9 – Respostas dos Gestores sobre a utilização do Plano de Negócios para decisões estratégicas

Questão 13– O plano de negócios é utilizado para tomada de decisão estratégica?				
ACADEMIA 1	ACADEMIA 2	ACADEMIA 3	ACADEMIA 4	ACADEMIA 5
Não	-	Não	-	Não

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Esse resultado corrobora com a afirmação de Dornelas (2017) quando ele aponta que a maioria dos Planos de Negócios são documentos resumido, criado às pressas geralmente para requisitos de aprovação de um empréstimo, participar de editais de incubadoras de empresa, solicitação de bolsas ou recursos financeiros sem muito estudo aprofundado e sem planejamento do empreendimento.

Apesar dos gestores das Academias 1, 3 e 5 afirmarem que conhecem a ferramenta Plano de Negócios e que as respectivas empresas o utilizam, verificou-se contradição quando os mesmos afirmaram que o Plano não é utilizado estrategicamente para a tomada de decisão. Isso pode estar relacionado com alguns fatores como por exemplo, (i) não terem a formação na área de administração e empreendedorismo e portanto, desconhecem a importância estratégica das informações que compõem o arcabouço de uma Plano de Negócios; (ii) ou não terem participado da elaboração do Plano de Negócios e não conhecerem a importância das informações mercadológicas que a empresa adquire quando avalia suas forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, quando pesquisa o mercado e conhece seus clientes, concorrentes, fornecedores e demais Stakeholders, quando estrutura seu Mix de Marketing e elabora seu Plano Financeiro, etc.

Diante do exposto, no próximo tópico serão elencados alguns benefícios estratégicos que as empresas podem obter ao utilizarem estrategicamente o Plano de Negócios.

4.4 OBJETIVO ESPECÍFICO 3: ELENCAR OS BENEFÍCIOS DA UTILIZAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS PARA O POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA.

Cada uma das etapas do Plano de Negócios tem um propósito específico e compõem um todo que deve estar sistematicamente organizado. Nesse contexto, algumas etapas do Plano são de fundamental importância estratégica pois auxiliam o gestor a tomar decisões com base em informações consistentes, a saber: Análise Estratégica; Análise de mercado; Estratégia de marketing e Plano financeiro. A seguir serão elencados os benefícios de cada uma dessas estratégias que podem favorecer um posicionamento estratégico.

a) Análise Estratégica:

Quando a empresa realiza uma análise estratégica, se faz necessário avaliar suas potencialidades bem como suas fragilidades perante o mercado. Também é preciso conhecer o ambiente externo para identificar as oportunidades e ameaças e assim definir seus objetivos e traçar as metas a serem alcançadas. Nesse sentido Dornelas (2008) e (2012), afirma que quando uma empresa faz essa análise ela adquire um amplo conhecimento de si mesma e do mercado e pode se preparar melhor para tomar decisões mais consistentes.

b) Análise de Mercado:

Realizar essa análise não é tarefa simples, aliás, é um grande desafio. Segundo Dornelas (2017), essa etapa é considerada por muitos como a mais difícil do Plano de Negócio, onde será necessário realizar pesquisa de mercado para conhecer seu público-alvo e sua concorrência a fim de elaborar as estratégias de posicionamento de mercado. De posse dessas informações a empresa pode então definir ações que agreguem valor ao mercado consumidor que irá atender com seus produtos ou serviços. Para tanto, deve levantar informações como: segmento do mercado, crescimento do mercado, características do consumidor e sua localização, análise da concorrência etc.

c) Estratégia de Marketing

De posse das informações de mercado, a empresa pode então traçar suas estratégias

de marketing, tomando como referência os 4 pilares básicos de qualquer estratégia de marketing, que são os 4Ps: produto, preço, praça e promoção. Dornelas (2012) ressalta a importância de a empresa definir a diferenciação dos seus produtos e/ou serviços, criar sua política de preços com base no seu posicionamento de mercado, estruturar seus canais de distribuição e planejar suas estratégias de promoção,/comunicação e projeção de vendas, etc.

d) Plano Financeiro

Essa etapa do Plano de Negócio tem o propósito de avaliar a viabilidade do negócio e deve demonstrar numericamente tudo que foi planejado nas etapas anteriores. Para Dornelas (2017), é o Plano Financeiro que deve garantir o sucesso do empreendimento pois inclui os investimentos, gastos com marketing, pessoal, despesas com vendas, análises de rentabilidades etc. Ao finalizar o Plano Financeiro, é possível constatar a viabilidade do negócio bem como o retorno do investimento. Também pode acontecer de o resultado apontar inviabilidade de se abrir o negócio. Nesse caso, o empreendedor pode evitar prejuízos e também muitos dissabores futuros.

Diante disto, pode-se verificar que o Plano de Negócios é uma ferramenta de planejamento e norteamto para o empreendedor que deseja abrir um negócio ou aprimorar um negócio já existente. Além do mais, as informações de mercado que são levantadas para a elaboração do Plano de Negócio, podem agregar valor às tomadas de decisões empresariais.

Nesse sentido, acredita-se que as Academias pesquisadas poderiam se beneficiar significativamente se utilizassem o Plano de Negócio não apenas para pleitear empréstimo financeiro, mas também como ferramenta estratégica para acompanhar as oscilações de mercado e se posicionar de forma competitiva frente aos concorrentes.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Esta sessão está estruturada em quatro tópicos. Iniciando com a síntese dos principais resultados, seguindo com as contribuições e limitações do estudo e finalizando com as sugestões para estudos futuros.

5.1 SÍNTESE DOS PRINCIPAIS RESULTADOS

O estudo teve como problema de pesquisa o seguinte questionamento: As academias da modalidade *CrossFit* de Mossoró utilizam a ferramenta Plano de Negócios como estratégia mercadológica?

Para responder à essa problemática foi estabelecido como objetivo geral: Analisar se as academias da modalidade *CrossFit* de Mossoró utilizam a ferramenta Plano de Negócios como estratégia mercadológica. Para que fosse possível dar conta desse objetivo, foram propostos três objetivos específicos a saber: (i) Mapear as academias da modalidade *CrossFit* na cidade de Mossoró. (ii) Identificar se as academias de *CrossFit* utilizam a ferramenta Plano de Negócios e (iii) Elencar os benefícios da utilização do Plano de Negócios para o posicionamento estratégico da empresa.

A pesquisa demonstrou que das cinco academias da modalidade *CrossFit* de Mossoró, três delas dispõem do Plano de Negócios, porém, não o utilizam de maneira estratégica visto que a elaboração do Plano se deu pela necessidade de pleitear financiamento. Com isso, a pergunta de pesquisa foi respondida e o objetivo geral foi respondido.

Para responder ao primeiro objetivo específico, foi realizado o mapeamento das academias de *CrossFit* que atuam em Mossoró e verificou-se que são cinco que estão estabelecidas na cidade. Dentre elas três academias não estão credenciadas à marca *CrossFit*®, porém, as mesmas também trabalham com a modalidade *CrossFit*.

Dentre as cinco academias pesquisadas, três delas utilizam o Plano de Negócios com o propósito de obter financiamento. Com esse resultado o segundo objetivo específico foi respondido.

Respondendo ao terceiro objetivo específico, foram elencados alguns benefícios da utilização do Plano de Negócios para um posicionamento de mercado. Esses benefícios são propostos pelos teóricos que fundamentaram a pesquisa bibliográfica. Dentre esses benefícios destacam-se a Análise estratégica, a Análise de Mercado, as Estratégias de Marketing e o Plano Financeiro.

5.2 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

Para o campo de estudo, este trabalho apresenta uma contribuição teórica sobre Plano de Negócios, sua importância como ferramenta de planejamento e de posicionamento de mercado, visto que no âmbito acadêmico existem poucas disciplinas que abordam ferramenta tão importante para a Administração e os futuros Administradores. O trabalho aborda que as academias da modalidade *CrossFit*, apesar dos gestores não serem familiarizados com conteúdos administrativos em suas formações, conhecem em sua maioria a ferramenta Plano de Negócios, não por utilizá-la como planejamento ou estrategicamente, mas para pleito em empréstimos. O trabalho confirma o que a literatura descreve sobre o plano de negócios, apesar de extrema importância ainda é pouco explorado quanto aos seus diversos benefícios.

5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

No que diz respeito às limitações desta pesquisa, ressalta-se principalmente, as dificuldades de acesso ao material teórico sobre academias de ginástica da modalidade *CrossFit* no âmbito das pesquisas acadêmicas da área de Administração. Ou seja, verificou-se que essa ainda é uma área de estudos pouco explorada pelos pesquisadores.

5.4 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Como estudos futuros, sugere-se pesquisar sobre os possíveis resultados da implementação de um Plano de Negócios nas Academias de *CrossFit*, uma vez que essa modalidade tende a se expandir na cidade de Mossoró. O estudo pode ser importante para o segmento de academias que ao utilizar uma ferramenta de planejamento pode se beneficiar com um melhor posicionamento de mercado.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ACADEMIAS. **O mercado**. Disponível em: <<http://www.acadbrasil.com.br/mercado.html>>. Acesso em: 22 Jul. 2018.
- ARAÚJO, Rafael Firpe. **Lesões no crossfit**: uma revisão narrativa. Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional. Belo Horizonte, 2015.
- ARRUDA, Antônio; GENTIL, Paulo; SOUZA, Daniel Costa. **CROSSFIT®**: Riscos para possíveis benefícios?. Revista Brasileira de Prescrição e Fisiologia do Exercício. São Paulo. v.11. n.64. p.138-139. Jan./Fev. 2017.
- BARDIN. Laurence. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70,1979.
- BERNARDI, Luiz Antonio. Manual de Plano de Negócios: Fundamentos, Processos e Estruturação. 1 ed. Editora Altas. São Paulo, 2013.
- CARBONEZI, Edson Fernando. **A qualificação do profissional de Educação Física em academias de Ginástica diferenciadas**. Universidade Estadual Paulista Rio Claro. São Paulo, 2012.
- CERVO, Amando Lima et al. Metodologia Científica. Pearson Prentice Hall. 6. Ed. São Paulo, 2007.
- CROSSFIT. **Affiliates Maps**. Disponível em: <<https://map.crossfit.com/>>. Acesso em: 30 Jul. 2018.
- CROSSFIT. **What is CrossFit**. Disponível em: <<https://www.crossfit.com/what-is-crossfit>> . Acesso em: 04 Jul. 2018.
- DENZI, Norman. K; LINCOLN, Yvonna. S.; e colaboradores. **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: Transformando ideias em negócios. – 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: Transformando ideias em negócios. – 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- DORNELAS, José Carlos Assis.. **Empreendedorismo**: Transformando ideias em negócios. – 6 ed. São Paulo: Empreende/Atlas. 2017.
- FACULDADE NOVA ESPERANÇA DE MOSSORÓ. Grade Curricular Educação Física Bacharelado. Disponível em: <<http://www.facenemossoro.com.br/wp-content/uploads-mossoro/2018/05/MATRIZ-CURRICULO-01-2.pdf>>. Acesso em: 21 ago. 2018.

FALSARELLA, Orandi Mina; JANNUZZI, Celeste Ainda. **Planejamento Estratégico Empresarial e Planejamento de Tecnologia de Informação e Comunicação: Uma abordagem utilizando projetos.** Universidade Católica de Campinas – PUC-Campinas. São Paulo, 2015.

FERREIRA, Carlos Frederico Corrêa, 2009. **Qualidade dos Planos de Negócios no Brasil.** Disponível

em <https://empreendedorcapixaba.files.wordpress.com/2009/12/empreendedorismo3.pdf>.

Acesso em: 03 set. 2018.

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

FURTADO, Roberto Pereira. **Do fitness ao wellness: os três estágios de desenvolvimento das academias de ginástica.** Pensar a Prática, [S.l.], v. 12, n. 1, mar. 2009. ISSN 1980-6183.

Disponível em: <<https://www.revistas.ufg.br/fef/article/view/4862/4516>>. Acesso em: 03 jul. 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas S.a., 2002. 176 p.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (organizadores). **Métodos de Pesquisa.** Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. RAE - **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

LACRUZ, Adonai José. **Plano de negócios passo a passo: Transformando sonhos em negócios.** Rio de Janeiro: Qualitmark, 2008.

LAKATOS, E. Maria; MARCONI, M. de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica: Técnicas de pesquisa.** 7 ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

LIMA, G. B.; CARVALHO, D. T. Plano Estratégico de Marketing: Proposta de uma Análise Teórica. **Revista Brasileira de Marketing,** v. 10, n. 2, p. 163-187, 2011.

LOPES, Airton Martins; XAVIER, Alan de Almeida. **Lesões musculoesqueléticas em praticantes de crossfit.** Revista Interdisciplinar Ciências Médicas – MG 2017.

MAGALHÃES, Arley Mendes; SILVA, Luciano. **Sim, o Crossfit é para todos. Treinamento de crossfit para cadeirantes.** Relato de Experiência. Anais do IV - Fórum de Pesquisa Científica e Tecnológica de Ponte Nova - MG, 2017.

MOIOLI, B. C.; OLIVEIRA, Jair de; et al, Planejamento estratégico e operacional na pequena empresa, USP, 2007, São Paulo.

- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- OLIVEIRA, M F. **Metodologia Científica**: Um manual para a realização de pesquisas em Administração. Catalão, Goiás. 2011.
- SALIM, César Simões; HOCHMAN, Nelson; RAMAL. Andrea Cecilia; RAMAL, Silvina Ana. **Construindo Planos de Negócios**: Todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005. 338p.
- SALIM, Cesar Simões; SILVA, Nelson Caldas. Introdução ao empreendedorismo uma atitude empreendedora. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- SANTOS, João Manuel Casquinha Malaia. **A estrutura administrativa do negócio academia na cidade de Sombrio – SC**. Podium Sport Leisure and Tourism Review. Vol 4 N.2 Maio/Agosto. 2015.
- SEBRAE. **Como elaborar um plano de negócios**. 2013. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-elaborar-um-plano-de-negocio,37d2438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 05 maio. 2018.
- SILVA, Antonio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade - orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações, teses**. São Paulo: Atlas, 2003.
- TIBANA, Ramires Alsamir; SOUSA Nuno M. Frade; PRESTES Jonato. **Quantificação da carga da sessão de treino no Crossfit® por meio da percepção subjetiva do esforço**: um estudo de caso e revisão da literatura. Revista Brasileira Ciência e Movimento. Brasília, 2017.
- UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO NORTE. Grade Curricular Educação Física Bacharelado. Disponível em: <http://www.uern.br/cursos/servico.asp?fac=FAEF&cur_cd=1010100&grd_cd=20122&cur_nome=Educa%E7%E3o+F%E7EDsica&grd_medint=8&item=grade>. Acesso em: 21 ago. 2018.
- UNIVERSIDADE POTIGUAR. Grade Curricular Educação Física Bacharelado. Disponível em: <<https://unp.br/graduacao-tradicional/educacao-fisica-bacharelado/>>. Acesso em: 21 ago. 2018.
- VERGARA, Sylvia C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO APLICADO AO GESTOR DE UMA ACADEMIA DE CROSSFIT NA CIDADE DE MOSSORÓ-RN

Os dados coletados serão utilizados, exclusivamente para o desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso, o qual está sendo desenvolvido pela aluna Andreza Rafaela Freire de Moraes, do curso de Administração, a ser apresentado na Universidade Federal Rural do Semi-Árido, para obtenção do título de graduado em Administração.

OBJETIVO GERAL: Analisar se as academias da modalidade Crossfit de Mossoró utilizam a ferramenta Plano de Negócios como estratégia mercadológica.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Mapear as academias da modalidade Crossfit na cidade de Mossoró-RN
2. Identificar se as academias de Crossfit utilizam a ferramenta Plano de Negócios.
3. Elencar os benefícios da utilização do Plano de Negócios para o posicionamento estratégico das academias.

QUESTÕES DE PERIL

1. Gênero: () Masculino () Feminino
2. Faixa etária: () 20 a 30 Anos () 31 a 40 anos () Acima dos 50 anos
3. Formação: () Nível Médio () Nível Técnico () Nível Superior
4. Qual a área de formação? _____
5. Cargo que ocupa na organização: () Diretor () Sócio Diretor () Proprietário
() Gestor de RH
6. Tempo de atuação na empresa _____ Tempo de ocupação no Cargo _____

QUESTÕES PARA ALCANÇAR OS OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Objetivo 2: Identificar se as academias de Crossfit utilizam a ferramenta Plano de Negócios

7. Antes de abrir a academia foi realizado um planejamento prévio?
() Sim , Qual? _____ () Não

8. O senhor conhece a ferramenta Plano de Negócios?

(Caso a resposta seja sim, responder as perguntas de 9 a 13. Caso a resposta seja não, pular para a pergunta 14)

9. A academia utiliza a ferramenta de Plano de Negócios? () Sim () Não
10. Há quanto tempo foi elaborado o Plano de Negócios da academia? _____
11. O que levou a academia a elaborar o Plano de negócios?
- () Para aprovação de empréstimo () Para participar de editais ou licitações () Para planejamento do negócio.
12. O Plano de Negócios já foi revisado alguma vez? () Sim () Não
13. O Plano de Negócios é utilizado para a tomada de decisão estratégica? () Sim . Cite um exemplo_____ () Não
14. Caso a academia não tenha um Plano de Negócios, o senhor tem interesse em conhecer a ferramenta? () Sim () Não