

**ISAE FGV - INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
MBA EM GESTÃO FINANCEIRA, CONTROLADORIA E AUDITORIA**

Sandro José Mattos

**PLANO DE NEGÓCIO:
REESTRUTURAÇÃO DO STUDIO DE PILATES LORENA TEIXEIRA**

Jaguariaíva - PR

2017

Sandro José Mattos

**PLANO DE NEGÓCIO:
REESTRUTURAÇÃO DO STUDIO DE PILATES LORENA TEIXEIRA**

Trabalho de conclusão de curso de pós-graduação apresentado ao ISAE FGV – Instituto Superior de Administração e Economia como requisito parcial para a obtenção do certificado de MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria.

Área de habilitação: Administração e Economia

Orientador: Prof. Dr. Augusto Carlos Dalla Vecchia

Coordenador: Prof. Dr. José Carlos Franco de Abreu

Jaguariaíva - PR

2017

Sandro José Mattos

**PLANO DE NEGÓCIO:
REESTRUTURAÇÃO DO STUDIO DE PILATES LORENA TEIXEIRA**

Trabalho de conclusão de curso de pós-graduação apresentado ao ISAE FGV – Instituto Superior de Administração e Economia como requisito parcial para a obtenção do certificado de MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria.

Aprovado em: ____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA

Nome do professor - instituição

Nome do professor - instituição

Nome do professor - instituição (orientador)

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. José Carlos Franco de Abreu,
Coordenador do Curso MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria do
ISAE-FGV.

Ao Prof. Dr. Augusto Carlos Dalla Vecchia,
Pela orientação do trabalho realizado, que compartilhou comigo seu conhecimento,
experiência e técnica.

A todos os professores e funcionários do ISAE-FGV,
Que compartilharam seus conhecimentos e me apoiaram ao longo do curso.

Em especial, para minha esposa, Lorena Teixeira Mattos,
Que mesmo estando distante em muitas das fases deste curso devido aos
compromissos de trabalho, casa e família, é minha grande incentivadora nesta
jornada do conhecimento. Obrigado pelo apoio, colaboração e esclarecimentos
sobre a área de fisioterapia e o Método Pilates.

SUMÁRIO EXECUTIVO

Este Plano de Negócios tem como objetivo principal a reestruturação do Studio de Pilates Lorena Teixeira, visando a melhoria nos serviços prestados e consequentemente a manutenção da liderança de mercado neste ramo de atividade na cidade de Jaguariaíva – P. R. onde atua, através do uso da nova estrutura física, ferramentas de gestão adequadas e do uso do Método Pilates no tratamento da dor, na recuperação do indivíduo, na busca de seu equilíbrio físico, mental e social, e, consequentemente, a melhora na qualidade de vida de seus pacientes.

Existem poucos concorrentes na cidade de Jaguariaíva, polo industrial madeireiro no Estado do Paraná, são três Estúdios de Pilates no total, que diante do número de habitantes existentes com alto poder aquisitivo e com potencial para fazer uso do serviço, torna as perspectivas de sucesso do projeto de reestruturação bastante promissoras e o negócio bastante atrativo.

O Studio de Pilates Lorena Teixeira hoje é a referência na cidade no segmento de prestação de serviço com o uso do Método Pilates, mas seus concorrentes obtiveram crescimento maior no último ano para o número de pacientes. Para manter a liderança, os sócios investirão na reestruturação do negócio com inovação e pioneirismo, na melhoria dos serviços prestados, com uso de tecnologia, ambiente e localização com diferenciais competitivos, associado a melhor exploração da marca e imagem, para manter o mesmo nível de excelência alcançada nos últimos anos desde a inauguração do estúdio em 2008.

Em fevereiro de 2017, o Studio de Pilates Lorena Teixeira ganhou uma sede própria com espaço e localização privilegiada, no bairro Cidade Alta, com estrutura física, administrativa e comercial adequada ao seu porte, bem como novos equipamentos foram adquiridos com o intuito de atender todas as necessidades e expectativas dos pacientes, para proporcionar resultados mais efetivos e o máximo de bem-estar e qualidade durante o atendimento.

Os serviços do Studio de Pilates Lorena Teixeira concentram-se naqueles denominados TAC-Terapias Alternativas/Complementares que, diferentemente, da medicina ocidental, cuja cura ocorre através da intervenção direta no órgão ou parte

doente, tem uma visão holística do ser humano, considerando-o como mente/corpo/espírito e tratando-o como um todo. São eles: Pilates e Neo Pilates.

O público-alvo do estúdio concentra-se em indivíduos que acreditam nas terapias alternativas como solução para seus problemas de dor e que apresentam quadros de dor e de restrição física, quaisquer que sejam as suas causas, assim como aqueles que buscam a melhoria na qualidade de vida através de exercícios físicos moderados. Não há restrição do uso do Método Pilates por sexo ou idade superior, apenas inferior, com início em 12 anos, o que torna os indivíduos da terceira idade uma parcela importante dos pacientes potenciais ao longo do tempo, pela perspectiva de aumento da expectativa de vida da população.

O foco do estúdio, como ao longo dos primeiros anos no uso da estratégia, continuará nas classes A e B, o que significa aproximadamente 3 % da população de 34.000 mil habitantes da cidade de Jaguariaíva, segundo levantamento do IBGE de 2015.

O segmento das terapias alternativas também vem ganhando cada vez mais importância e força junto à comunidade médica, pela comprovação da eficácia, assim como junto à população em geral, que tem buscado qualidade de vida e bem-estar continuamente, fatos estes que reforçam o nicho de mercado a ser explorado.

O Studio de Pilates Lorena Teixeira possui uma rede de contatos pessoais e comerciais sólida construída ao longo destes nove anos de atividade, mas que deverá ser ampliada para fora dos portões da cidade de origem com a parceria iniciada em fevereiro de 2017 com o Grupo Voll Pilates, um dos líderes do segmento no país, através da compra do Software de Gestão Para Estúdio de Pilates “Sistema Pilates”, e locação do novo espaço para treinamento e formação de novos profissionais, o que trará uma renda extra ao negócio. Os sócios pretendem também fortalecer a marca já existente.

O Studio de Pilates Lorena Teixeira, em abril de 2017, passará a ser uma sociedade limitada, com cotas divididas igualmente entre seus dois sócios. O valor do investimento de reestruturação, de R\$ 100.000,00, foi efetuado em dezembro de 2016, com capital próprio de ambos os sócios, sem necessidade de endividamento com juros de terceiros.

As análises realizadas apontam um aumento na lucratividade no primeiro ano e tempo estimado para o *payback* de 2 anos e 19 dias, com uma Taxa Interna de Retorno de 58,65% até o quarto ano, superior ao custo de oportunidade estabelecido pelos sócios de 20%, assim como o VPL também apresentou resultado positivo. Esta gama de dados aponta que o Studio de Pilates Lorena Teixeira está no caminho certo par realizar a reestruturação através deste plano de negócio.

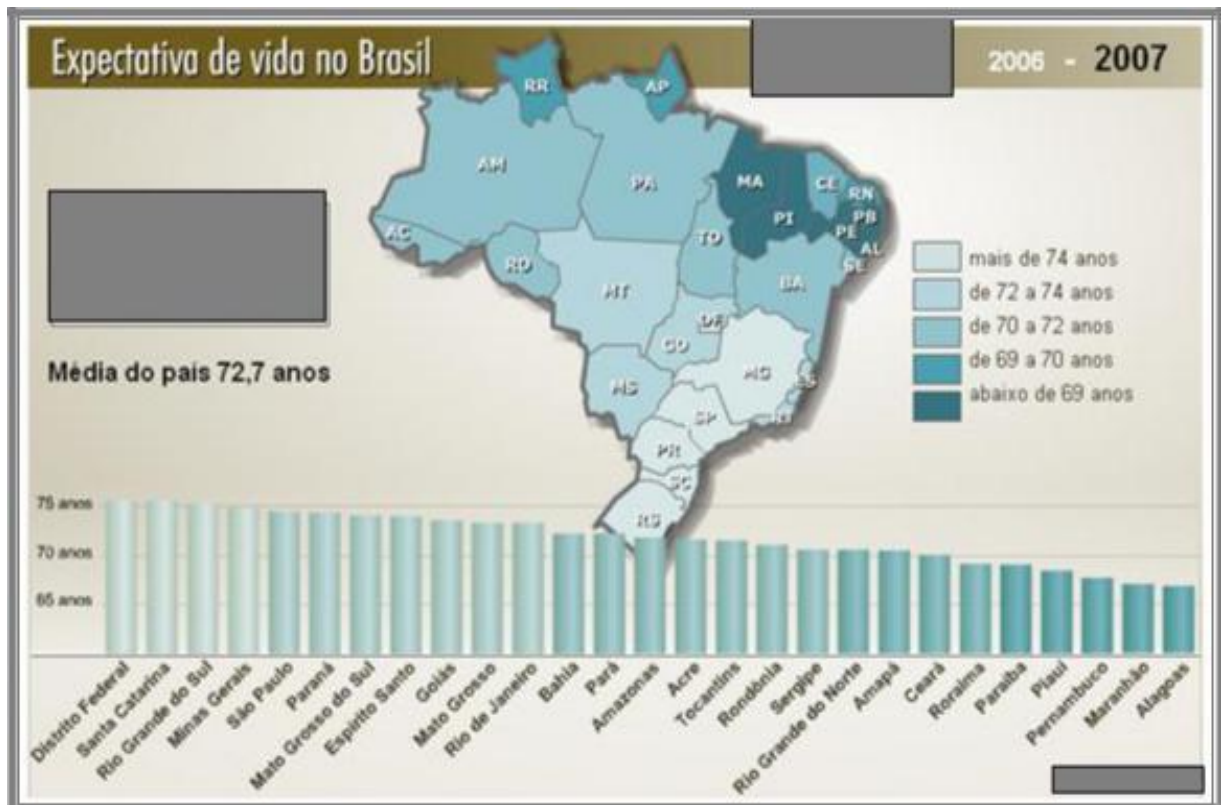
SUMÁRIO

SUMÁRIO EXECUTIVO	4
1 A OPORTUNIDADE DE NEGÓCIO	9
2 O MÉTODO PILATES	10
3 O STUDIO DE PILATES LORENA TEIXEIRA.....	12
3.1 A LOCALIZAÇÃO	13
3.3 PÁGINA DO ESTÚDIO NO FACEBOOK	14
3.4 PLANTAS, FACHADA E NOVO TOTEM	15
3.5 VISÃO.....	18
3.6 MISSÃO	18
3.7 VALORES.....	18
3.8 ESTRUTURA SOCIETÁRIA E LEGAL	18
3.9 PERFIL DOS SÓCIOS E DO ASSISTENTE ADMINISTRATIVO.....	20
3.10 REGISTRO DA SOCIEDADE.....	21
3.11 TRIBUTAÇÃO	21
4 O SERVIÇO	22
4.1 MÉTODO PILATES.....	22
4.2 NEO PILATES	23
4.3 DRENAGEM LINFÁTICA.....	23
4.4 ALUGUEL DO ESPAÇO	24
4.5 ESTRATÉGIA	24
5 CONCORRÊNCIA	24
5.1 ANÁLISE SWOT	27
6 JUSTIFICATIVA	28
7 OBJETIVOS	28
7.1 OCUPAÇÃO.....	28
7.2 FATURAMENTO	29
7.3 REAJUSTE NO PREÇO	30
7.5 EXPLORAÇÃO DA MARCA E DIVULGAÇÃO	32
7.6 O SOFTWARE SISTEMA PILATES	32
7.7 FORMAS DE PAGAMENTO	34
8 RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO	34

9	TABELA DE PREÇOS	35
10	ANÁLISES.....	36
10.1	INVESTIMENTO INICIAL.....	36
10.2	ATIVOS FIXOS	37
10.3	PROJEÇÃO DE RECEITAS FUTURAS.....	38
10.4	CUSTOS E DESPESAS	39
10.5	DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS	40
10.6	LUCRATIVIDADE.....	40
10.7	PONTO DE EQUILÍBRIO	41
10.8	ANÁLISE DE INVESTIMENTO	41
11.	CONCLUSÕES E PERSPECTIVAS	42
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	44

1 A OPORTUNIDADE DE NEGÓCIO

O avanço da medicina, as melhorias no sistema de saúde e no saneamento básico no último século fizeram com que a expectativa de vida da população brasileira saltasse dos 33 anos em 1900 para 72,3 anos, segundo a Tábua de Mortalidade de 2013 divulgada pelo IBGE. Estima-se que a expectativa de vida do brasileiro em 2050 será de 81,2 anos.



Expectativa de vida do brasileiro

Fonte: <http://noticias.uol.com.br/ultnot/infografico/2013/ult3224u92.jhtm>

Com o aumento da expectativa de vida, os tratamentos atuais passam por melhorias na mesma proporção, com novas abordagens por diferentes profissionais (médicos, dentistas, fisioterapeutas, psicólogos, enfermeiros, farmacêuticos), que fornecem o alicerce científico fundamental para o desenvolvimento profissional de terapias alternativas. A ideia básica é que o paciente tenha suporte de uma forma mais completa possível e de maneira preventiva, e não apenas reativa, como era no passado, fato este que gera as oportunidades de:

- ✓ Explorar o mercado composto por indivíduos com dor (doenças, traumas, envelhecimento, etc.);

- ✓ Proporcionar aos mais velhos uma melhor condição de vida;
- ✓ Preparar os indivíduos, ainda jovens, para uma vida mais longa e saudável, melhorando suas condições físicas atuais.

2 O MÉTODO PILATES

O Método Pilates surgiu como uma das alternativas, mas diferente do que muitos pensam, o método não é Fisioterapia. Foi desenvolvido por Joseph H. Pilates e tem seus princípios baseados em exercícios que trabalham a mente e o corpo. Em síntese, constitui um sistema com mais de quinhentos exercícios com esse objetivo.

Trata-se de um programa que visa a reabilitação e o condicionamento físico. Seus exercícios buscam fortalecer os músculos fracos, alongar os músculos que estão encurtando ou encurtados e aumentar a mobilidade das articulações. Trabalha-se também na melhoria da postura global do indivíduo. É uma mistura balanceada com treino de força e flexibilidade que melhora a postura, reduz o stress, alonga e tonifica a musculatura sem exageros. O método trabalha vários grupos musculares simultaneamente através de movimentos suaves e contínuos, com ênfase na concentração, fortalecimento e estabilização do Core (abdômen, coluna e região pélvica, também chamada de “powerhouse”).

Os exercícios podem ser feitos no solo, em grupos de até três praticantes por horário, ou individualmente em equipamentos exclusivos como o “Reformer”, o “Cadillac”, o “Ladder Barrel” e o “Combo Chair”. O conjunto desses equipamentos é conhecido como estúdio de pilates.

Com grande crescimento e declarada adesão de famosos, o Pilates pode ser praticado em diversos locais, como clínicas, academias, clubes, navios, hotéis ou até mesmo em casa, o que amplia o mercado para empreender.

Deve ser observado que sob a ótica do praticante, não é um investimento barato, logo não é popular. Neste caso precisa ter uma taxa de ocupação alta, geralmente formada pelas classes A e B.

O ponto positivo do empreendimento está na boa margem de lucro e na abrangência do público alvo, que vai desde a adolescência à terceira idade, podendo também ser ampliada com o oferecimento de cursos (para capacitação de profissionais de educação física e fisioterapia) e também de yoga, de alongamento e

de consciência corporal, além de fisioterapia para recuperação de processos traumáticos.

Iniciando pelos principais pontos positivos, podemos citar: o baixo investimento para o início do negócio e para sua manutenção, a necessidade de poucos profissionais atuantes, pequeno espaço necessário e maximização das ferramentas de marketing diante da oferta de serviços.

Pensando no custo de abertura do estúdio, se um aparelho profissional da academia, como uma esteira moderna, pode chegar aos R\$ 45.000,00, a compra dos 5 (cinco) aparelhos tradicionais do Pilates gira em torno de R\$ 16.000,00. Acrescentando custos com materiais de solo como tatames, bolas, elásticos, arcos, halteres, caneleiras, discos de equilíbrio e outras inovações, o empresário investirá no máximo R\$ 20.000,00. Portanto, com o preço de apenas um aparelho de musculação, é possível criar dois estúdios de Pilates e ainda sobra um reserva de caixa.

Quanto à manutenção do estúdio, podemos destacá-la como mais um ponto positivo, pois o gasto maior incidirá na reposição das molas, troca plástica ou do estofado dos aparelhos e a reposição de alguma faixa elástica ou outro material que por ventura venha a se danificar. Arrisco afirmar que, numa média, gastam-se menos de R\$ R\$ 1.000,00 anuais com a manutenção dos diversos materiais, já que alguns possuem alta durabilidade.

A necessidade de poucos profissionais atuantes é outro fator que pode auxiliar o proprietário do estúdio. A recepção, a faxina e similares podem ser feitas pelo mesmo profissional. Assim, devido ao baixo número de contratados, é possível investir na qualidade do instrutor, favorecendo um salário maior e o estímulo de planejamento de aulas cada vez mais qualitativas e não só quantitativas, assim com as aulas podem se lecionadas pelo proprietário.

Por esses motivos e impulsionado por questões midiáticas, pelo aumento do público praticante, por representações sociais e pelo crescente status de saúde alcançado por meio do exercício físico construído ao longo dos últimos anos, crescem o número de estúdios. Cabe ao empresário criar estratégias mercadológicas para pesar mais ao lado do sucesso do que ao do fracasso, se

esquivando das dificuldades naturais do empreendedorismo, desde que bem planejado e com a construção de bases sólidas para vencer a concorrência e as dificuldades.

3 O STUDIO DE PILATES LORENA TEIXEIRA

O Studio de Pilates Lorena Teixeira tem como objetivo a continuidade da exploração dos nichos de mercado identificados acima, mantendo a sua posição atual de referência neste tipo de prestação de serviço na cidade de Jaguariaíva, tratando os indivíduos para melhora da sua qualidade de vida.

De maneira mais informal, o início das atividades se deu em janeiro de 2008, sendo o pioneiro na cidade de Jaguariaíva quando o Método Pilates começou a surgir nas mídias e a ser praticado nas capitais pelo público de maior poder aquisitivo e por famosos, como metodologia na busca por melhora na qualidade de vida.

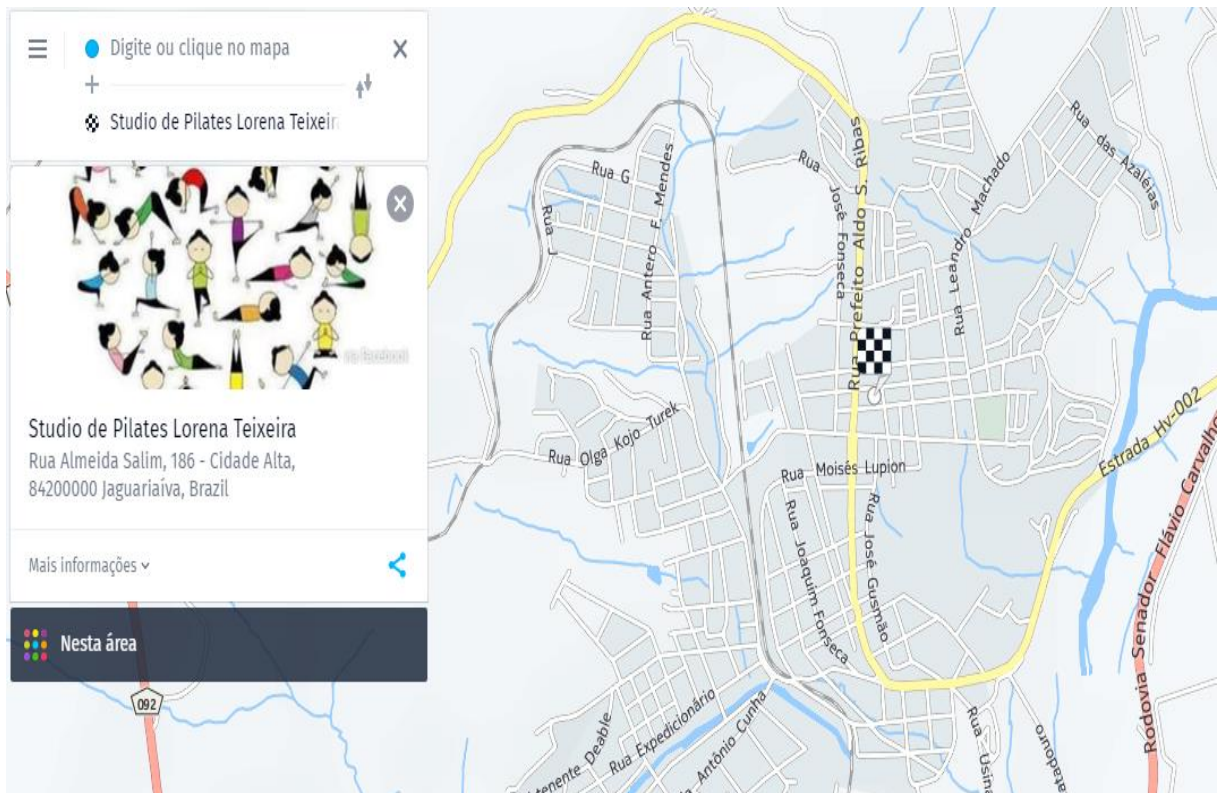
O estúdio, ganhou uma nova sede em fevereiro de 2017, em imóvel de propriedade dos sócios com um pavimento de 315 m² de área total, muito maior que a sede antiga de 120 m². Localizado na Rua Almeida Salim, nº 186, no bairro Cidade Alta, Jaguariaíva, Estado do Paraná. O endereço é de fácil acesso, por se tratar de rua comercial e via de acesso para outros bairros da cidade na região sul de Jaguariaíva.

O prédio de 250 m² é dividido em 4 grande áreas, recepção e café, sala de anamnese, atendimento e tratamentos terapêuticos, nestas áreas têm dois banheiros adaptados e lavabo exclusivo para uso dos profissionais do estúdio; a área principal reservada ao Pilates possui três subdivisões, Pilates, Neo Pilates e Pilates Solo, para uso tanto individual como em grupo, composto por 2 (dois) Reformers, 2 (dois) “Cadillacs”, 2 (dois) “Barrels”, 2 (duas) “Combo Chair”, 1 (um) “Slackine” de 4 metros, trave para exercícios aéreos com uma lira e 2 (dois) jogos de tecido acrobático e outros aparatos menores, como *Core Skate*, bolas de diversos tamanhos e pesos, assim como demais aparatos pertinentes à atividade; todo o ambientes com decoração nos moldes dos grandes estúdios das capitais nacionais, com ambiente climatizado e som ambiente. O horário de funcionamento se manteve igual, de segunda a sexta das 08:00 às 21:00 horas, com intervalo de duas horas para almoço. Vale ressaltar que o Studio não possuía nenhuma dívida de longo

prazo, apenas custos fixos e variáveis mensais, fato este que facilitou a implantação da melhoria na estrutura.

3.1 A LOCALIZAÇÃO

O Studio de Pilates Lorena Teixeira está localizado na Rua Almeida Salim, 186, Cidade Alta, Jaguariáiva – P. R., CEP: 842000-000.



<https://wego.here.com/directions/mix//Studio-de-Pilates-Lorena-Teixeira,-Rua-Almeida-Salim,-186-Cidade-Alta,-Jaguaria%C3%>

3.2 A LOGOMARCA

Até 2010, o estúdio não tinha marca ou nome. Sentindo a necessidade de dar ao negócio uma identidade, a proprietária em uma ação de melhoria, contratou junto à Agência de Publicidade Aero Pix da cidade vizinha de Arapoti, a criação de uma marca que contextualizasse o sucesso do Método Pilates e que fosse vinculado ao nome já popularmente conhecido em Jaguariáiva nos dois primeiros anos de existência, “Estúdio da Lorena”, e que também passasse ao paciente e público alvo a sensação de profissionalismo e confiança, de forma a não perder a atratividade, com cores que transmitissem a serenidade peculiar ao ambiente do estúdio. A agência entendeu a mensagem e entregou a logo abaixo como produto final, o qual já de início se tornou um sucesso, atingindo seu objetivo. Atualmente a logo e suas

cores são usadas na personalização do estúdio, assim como em todo material já existente para divulgação, como no patrocínio anual do Concurso Rainha do Município, na página da rede social e nas demais parcerias firmadas na cidade. Como a marca se tornou forte e conhecida ao longo dos anos, os proprietários a manterão sem modificação neste processo de melhoria que o estúdio está passando, mas haverá a exploração de uma forma mais intensa e dinâmica da mesma, através das novas ferramentas e parcerias firmadas.



<https://www.facebook.com/AeropixPublicidade>

<http://informacoesdobrasil.com.br/local/pr/arapoti/aero-pix-publicidade-rua-parigot-de-souza-527+4099973/>

3.3 PÁGINA DO ESTÚDIO NO FACEBOOK

O Studio de Pilates Lorena Teixeira possui desde 2010, uma página no site da rede social *Facebook*, para divulgação do trabalho e do Método Pilates, onde os pacientes podem enviar mensagens, fazer avaliação do serviço prestado, tirar dúvidas sobre a localização e temas relacionados ao estúdio; mantém também conteúdo sobre a história do empreendimento. Diariamente também são postadas pela Dra. Lorena Teixeira, notas, vídeos e mensagens, onde ao longo dos últimos 7 (sete) anos, estreitaram a relação com os pacientes atuais e o público alvo. A página

hoje já possui mais de 300 seguidores no *Facebook*, fato este que tornou o estúdio muito conhecido na cidade de Jaguariá, dando a notoriedade necessária para o crescimento do empreendimento e o posicionamento como líder de mercado frente aos seus concorrentes na cidade onde são mantidas as atividades. Grande parte deste sucesso se deve ao fato do estúdio ter qualidade no serviço prestado e quadro com profissionais qualificados, somente a divulgação não é suficiente para que o sucesso seja alcançado, são eventos complementares, e que necessitam de sinergia.

The screenshot shows the Facebook profile page for 'Studio de Pilates Lorena Teixeira'. The page includes a cover photo, a profile picture, and a navigation menu with options like 'Página', 'Mensagens', 'Notificações', 'Informações', 'Ferramentas de publicação', 'Configurações', and 'Ajuda'. The main content area features a map with the address 'Rua Almeida Salim, 186 - Cidade Alta, Jaguariá' and contact information: '@studiodepilateslorenateixeira' and phone number '(43) 9652-1929'. Below the map, there is a 'GERAL' section with details about the business category (Medicina e Saúde), name, and user ID. A 'HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO' section indicates the business is currently closed. The 'HISTÓRIA' section provides a description of the Pilates method and lists a 'Conquista' from 2008.

https://www.facebook.com/pg/studiodepilateslorenateixeira/about/?ref=page_internal

3.4 PLANTAS, FACHADA E NOVO TOTEM

Abaixo está representada a planta baixa, para que se possa dimensionar de uma forma mais clara a nova estrutura do Studio de Pilates Lorena Teixeira, com visão da área interna das salas e o estacionamento amplo:



Planta baixa da nova sede

Em seguida temos a vista frontal do prédio, onde o estúdio utilizará apenas o 1º piso:



Vista Frontal

A arquitetura da fachada é moderna e segue a tendência dos grandes



estúdios:

Fachada do prédio

O modelo de totem escolhido foi inspirado nas cores da logo e posicionado de forma a facilitar a visualização dos serviços prestados:



Modelo do Totem

3.5 VISÃO

A visão do Studio de Pilates Lorena Teixeira é manter-se nos próximos quatro anos como referência no segmento de prestação de serviço com o uso do Método Pilates na cidade de Jaguariáiva, buscando sempre a melhoria contínua e o aperfeiçoamento da técnica, assim como o bem-estar e a qualidade de vida de seus pacientes.

3.6 MISSÃO

O Studio de Pilates Lorena Teixeira tem como missão prestar serviço de excelência no atendimento de reabilitação e condicionamento físico utilizando o Método Pilates, promovendo o bem-estar físico e mental dos seus pacientes e alunos.

3.7 VALORES

- ✓ Respeito pelo cliente, em primeiro lugar;
- ✓ Compromisso com a inovação e a melhoria contínua;
- ✓ Valorização do cliente e das parcerias formadas;
- ✓ Prestação de serviço de qualidade com preço justo;
- ✓ Ética Profissional, acima de tudo.

3.8 ESTRUTURA SOCIETÁRIA E LEGAL

A empresa será inserida no segmento da área de serviços da saúde. Os sócios pretendem constituí-la em abril de 2017 como uma Sociedade Simples Limitada (artigo 982 e 1050 do Código Civil).

O Capital inicial será de R\$ 100.000,00 (cem mil reais), integralizado, dividido igualmente entre os dois sócios. Em cotas de valor nominal em R\$ 1,00 (um real) cada, distribuídos da seguinte forma:

Sociedade	Cota	%	Valor (R\$)
Lourenço Teixeira	50.000	50	50.000,00
Lorena Teixeira Mattos	50.000	50	50.000,00

A sociedade manterá o nome de Studio de Pilates Lorena Teixeira Ltda, e terá como objeto social a prestação de serviços Fisioterapêuticos e emprego do Método Pilates e suas variáveis como forma de tratamento alternativo, assim como Reabilitação Postural.

Assim que a empresa for constituída em abril neste novo regime, de Simples Limitada, o Pró-Labore dos sócios será retirado mensalmente, pois vale ressaltar que o estúdio já está operando há nove anos e mantém reserva de caixa e fluxo de caixa estável, e que se se trata de um processo de melhoria. Vale ressaltar também que os valores de retirada serão os permitidos na legislação; a tendência é que o retorno aumente e que se mantenha parcela maior do lucro para destinação a investimentos na expansão, manutenção e melhoria do negócio. Mesmo que não ocorra a percepção de lucro em um dos períodos, o Pró-Labore dos Sócios será mantido, haja visto que desde a inauguração em 2008 O Studio de Pilates Lorena Pilates não apresenta prejuízo em nenhum dos períodos anteriores, mesmo nos períodos mais turbulentos da economia, estando sempre acima do ponto de equilíbrio. Cabe ressalva neste caso, pois se o prejuízo persistir por 3 (três) meses consecutivos os sócios deverão se reunir formalmente para discutir a melhor saída para a situação atípica e reavaliar valores e periodicidade do Pró-labore. No começo de ano imediatamente subsequente haverá a apuração de resultados do exercício

financeiro anterior, onde até a data de 10 (dez) de fevereiro, os sócios deverão decidir o que fazer com o retorno de capital e o resultado, positivo ou negativo. A sociedade será administrada por ambos, mas com atividades distintas, sendo que caberá ao Sr. Lourenço Teixeira a responsabilidade ou representação ativa e passiva da sociedade, judicialmente e extrajudicialmente, tendo amplos poderes para praticar todas as ações permitidas no objeto social, sempre no interesse único e exclusivo do Studio de Pilates Lorena Teixeira , sendo vedado o uso da denominação social em negócios estranhos aos fins sociais ou assumir obrigações, seja em favor de quaisquer dos cotistas ou de terceiros, bem como onerar ou alienar bens imóveis da sociedade. Caberá à Dra. Lorena Teixeira Mattos fazer uso de sua formação e experiência para operacionalizar as atividades fundamentais do estúdio. Por excessos ou atos onerosos, os dois sócios responderão de forma individual. De comum acordo, para a gestão administrativa, financeira e marketing do estúdio, os dois sócios resolveram por me contratar por meio período diário em regime de CLT, com início das atividades a partir de abril deste mesmo ano.

3.9 PERFIL DOS SÓCIOS E DO ASSISTENTE ADMINISTRATIVO

- ✓ Lorena Teixeira Mattos, sócia e responsável pela operação, 33 anos, é formada em Fisioterapia desde 2006, pela Universidade Estadual do Centro-Oeste – Unicentro, localizada na cidade de Guarapuava – P.R., possui especialização em Terapia Manual pela Escola de Terapia Manual e Postural em parceria com o Centro Universitário de Maringá - UniCesumar, localizado na cidade de Londrina, P. R. Também cursou o Método Pilates pela Associação Brasileira de Pilates, localizado em Londrina, e o curso de Pilates Avançado pelo Espaço Vida, pertencente ao Grupo Voll Pilates, um dos maiores do país. A Dra. Lorena também é certificada em Neo Pilates pelo Grupo Amanda Braz Neo Pilates, detentora da patente do método no país. São mais de 10 anos de experiência em Fisioterapia e no Método Pilates.

- ✓ Lourenço Teixeira, sócio investidor, 59 anos, é formado em Contabilidade desde 2006, pelas Faculdades Integradas de Itararé, localizado em S. P., onde possui especialização em Gestão Ambiental pela mesma instituição, recentemente recebeu o título do MBA em

Agronegócios pelo ISAE FGV de Curitiba. Também é Gerente Industrial na Cooperativa Agroindustrial Capal, onde trabalha faz mais de trinta anos, com larga experiência em gestão administrativa, projetos internacionais de grande porte, agronegócios e ambiental.

- ✓ Sandro José Mattos, assistente administrativo, 39 anos, é formado em Administração pela Universidade Estadual de Ponta Grossa – UEPG, P. R., com MBA em Gestão de Pessoas pela Faculdade Internacional de Curitiba – FACINTER. Conclui o MBA em Gestão Financeira, Auditoria e Controladoria no 1º semestre de 2017, do qual faz parte este TCC. Sandro trabalha na área administrativa desde 2003, tendo passagens pela área de pessoas, projetos, jurídica, auditoria interna, controle e suprimentos, em empresa multinacional de grande porte.

3.10 REGISTRO DA SOCIEDADE

Para que as atividades possam ser iniciadas no novo regime em abril, há necessidade de que os sócios sigam os passos abaixo:

- ✓ Registro no Cartório de Registro Civil de Pessoas Jurídicas;
- ✓ Pedido na Receita Federal pelo Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica - CNPJ;
- ✓ Solicitação de Alvará de funcionamento na Prefeitura Municipal de Jaguariaíva;
- ✓ Registro no CREFITO 8 - Conselho Regional de Fisioterapia e de Terapia Ocupacional da 8º Regional);
- ✓ Solicitar a vistoria e liberação do Imóvel no Corpo de Bombeiros da cidade de Jaguariaíva.

3.11 TRIBUTAÇÃO

Em abril, o estúdio então se tornando uma empresa constituída, deverá recolher os impostos corretamente e seguir a legislação vigente:

Âmbito Federal

- ✓ Regime de Tributação a ser seguido: Lucro Presumido;

Impostos a recolher:

- ✓ IRPJ - Imposto de Renda da Pessoa Jurídica - 4,80%;
- ✓ CSL - Contribuição Social sobre o Lucro - 1,08%;
- ✓ PIS - Programa de Integração Social - 0,65%;
- ✓ COFINS - Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social - 3%.

Âmbito Municipal**Impostos a recolher:**

- ✓ ISS - Imposto sobre Serviços - 3%;

Âmbito Previdenciário**Impostos a recolher:**

- ✓ INSS - Previdência Social;
- ✓ FGTS - Fundo de Garantia por Tempo de Serviço.

4 O SERVIÇO

Com a reestruturação, o Studio de Pilates Lorena Teixeira ofertará os serviços abaixo na cidade de Jaguariáiva:

- ✓ Pilates com aparelhos, solo, clínico e para reabilitação;
- ✓ Neo Pilates.

Outros Serviços:

- ✓ Drenagem Linfática;
- ✓ Locação de estrutura para cursos de Pilates, em parceria com o Grupo Voll Pilates.

4.1 MÉTODO PILATES

O Método Pilates é um sistema de exercícios físicos que promove equilíbrio entre corpo e mente. Esse método, desenvolvido por Joseph Hubertus Pilates, proporciona bem-estar, saúde e uma melhor qualidade de vida. Ele tem como objetivo fortalecer os músculos e articulações e melhorar a flexibilidade do corpo. Para atingir os benefícios e ter uma melhor eficácia na série de atividades, essa técnica utiliza seis princípios: concentração, respiração, alinhamento, controle de centro, eficiência e fluência de movimento. Pode ser praticado por qualquer pessoa,

a partir de 12 anos de idade, sem limites para idade máxima, e para todos os níveis de condicionamento físico. O Método Pilates alivia as dores crônicas, tensões e estresse, corrige a postura, melhora a mobilidade das articulações e aumenta a resistência física e mental do paciente. Também melhora o alongamento, o controle corporal, a flexibilidade, assim como o tônus e a força muscular. Melhora a coordenação motora e estimula o sistema circulatório e a oxigenação do sangue. O Pilates facilita a drenagem linfática e eliminação das toxinas e fortalece os órgãos internos. O paciente aumenta a concentração no decorrer das sessões e melhora consideravelmente a respiração.

4.2 NEO PILATES

O NeoPilates é uma modernização do método Pilates. É a união de outros conceitos atuais, como o treinamento funcional, às atividades circenses e lúdicas, vinculadas aos Princípios do Método Pilates. Utiliza novos equipamentos, alguns inéditos no Brasil, outros inéditos para fazer Pilates, são exercícios em aparelhos que trabalham melhor o equilíbrio e a coordenação motora.

O Pilates é recomendado como tratamentos para:

- ✓ Hérnia de disco;
- ✓ Desvios Posturais;
- ✓ Tendinites;
- ✓ Bico de Papagaio;
- ✓ Bursite;
- ✓ Distensão Muscular;
- ✓ Osteoporose;
- ✓ Osteoartrite;
- ✓ Osteoartrose;
- ✓ Hipertensão arterial;
- ✓ Fibromialgia.

Metodologia:

- ✓ Exercícios suaves e eficazes;
- ✓ Poucas repetições de cada movimento;
- ✓ Grande repertório de exercícios;
- ✓ Uso de aparelhos e acessórios criados especialmente para os exercícios.

4.3 DRENAGEM LINFÁTICA

Desenvolvida por médicos na Europa, a Drenagem Linfática é um estilo de massagem a ser aplicado terapeuticamente quando se faz necessária a remoção de

"macromoléculas" dos músculos ou articulações, uma vez que os vasos linfáticos têm calibre maior que os do sistema venoso. Este estilo de massagem caracteriza-se pela leveza e sincronia de seus movimentos. A Drenagem Linfática se inicia próxima ao coração e dele se afasta progressivamente, mas com o cuidado de encaminhar a "linfa" em direção ao coração. Costuma-se usar, na "Drenagem Linfática", dois tipos de movimentos: os de "bombeamento" e os de "varredura". Com a Drenagem consegue-se terapeuticamente combater edemas, retenção de líquidos, os efeitos do reumatismo e estresse. É interessante frisar que a Drenagem Linfática tem excelentes efeitos nos tratamentos pré e pós cirurgia.

4.4 ALUGUEL DO ESPAÇO

Como forma de ganho de renda adicional nos finais de semana, quando o estúdio não operar, o espaço será disponibilizado a partir de abril de 2017, na parceria firmada com o Grupo Voll Pilates, para uso em cursos de formação do Método Pilates, onde a empresa receberá porcentagem de 15%, de acordo com o número de alunos matriculados por final de semana.

4.5 ESTRATÉGIA

Com a prestação destes serviços, O Studio de Pilates Lorena Teixeira pretende manter a liderança do mercado onde atua, com melhoria contínua na qualidade dos serviços prestados, fator chave para seu sucesso ao longo dos 9 (nove) anos de existência. Dessa forma, a fim de renovar constantemente sua capacidade de superar a concorrência, antecipar-se a ela na oferta de novos serviços, promover seu crescimento ao longo do tempo e gerar os resultados esperados, a empresa irá, através de seus sócios, dedicar-se na busca da inovação e parcerias, atualização dos profissionais através de novos cursos, aprimoramento de equipamentos e serviços, assim como a assinatura de periódicos da área.

5 CONCORRÊNCIA

Neste capítulo, temos um breve relato da concorrência na cidade de Jaguariaíva, que não é tão acirrada como em uma capital ou cidade de grande porte, mas que sugere ao Studio de Pilates Lorena Teixeira uma ação frente à crescente dos dois concorrentes diretos citados abaixo:

✓ **Vida Ativa Pilates**

Rua Dr. Vitório Nanni Neto, 209B – Portão - Jaguariaíva
 Telefone: 43 9 9985-2158

Serviços de:

- ✓ Pilates com aparelhos, solo, clínico e para reabilitação;
- ✓ Neo Pilates.

Site: <https://www.facebook.com/pilatesvidaativa/>

O estúdio é pequeno, tem em torno de 50 m² e apenas a proprietária Dra. Marilisi Pietrochinski, que também é fisioterapeuta, atende os pacientes e faz a gestão; o estúdio dispõe de apenas um jogo de equipamento e atende no máximo três pessoas por horário, das 8:00 as 11:00 e das 15:00 as 21:00 horas, horário muito similar para todos os concorrentes. O preço cobrado é de R\$ 170,00 (cento e setenta reais) para 2 (duas) aulas por semana, não aceita cartão, apenas cheque ou dinheiro. Tem em média 30 (trinta) pacientes por mês, mas em 2015 eram apenas 25 (vinte e cinco). Pelo fato do empreendimento ser pequeno, a proprietária não fez a abertura de empresa, optou por apenas tributar o INSS e o imposto de renda, que para o profissional liberal fisioterapeuta é possível. Para o quesito preço este é o maior concorrente para o Studio de Pilates Lorena Teixeira, já no quesito estrutura e qualidade do serviço prestado, não oferece mais risco que o concorrente abaixo que vem crescendo anualmente, o qual comentaremos em seguida.

✓ **Equilibrium Pilates**

Rua Erasmo Canhot, 40 – Cidade Alta - Jaguariaíva
 Telefone: Não divulgado

Serviços de:

- ✓ Pilates com aparelhos, solo, clínico e para reabilitação;
- ✓ Neo Pilates.

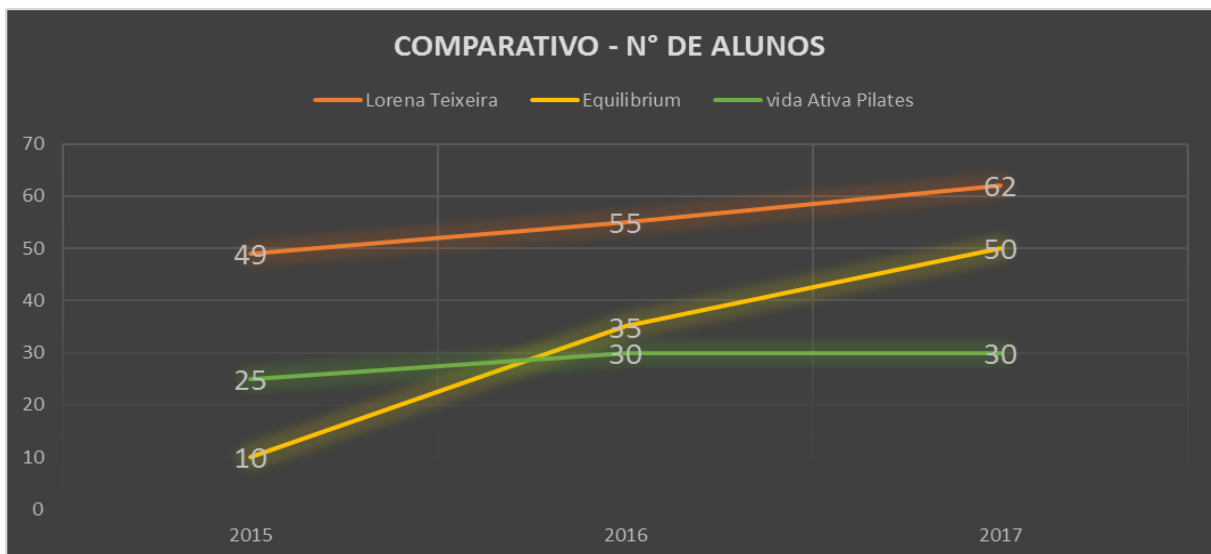
Site: <https://www.facebook.com/renata.ribeiro.1023611?fref=ts>

Este estúdio tem crescido exponencialmente desde a sua inauguração em 2015, de 10 (dez) alunos em 2015, saltou para 35 (trinta e cinco) em 2016 e hoje já conta com 50 (cinquenta) alunos em média; em setembro de 2016 inaugurou uma nova sede com 100 m² de espaço e o atendimento é realizado por duas irmãs fisioterapeutas, que são as proprietárias (Dras. Renata e Cláudia Ribeiro) e atendem os pacientes no mesmo horário que a concorrência. O estúdio deste concorrente

dispõe de apenas um jogo de equipamento para as 2 (duas) profissionais, onde se revezam os exercícios e cada uma atende no máximo três pessoas por horário, mas que pelo fato de ser apenas um jogo, o estúdio chega a ter seis pessoas no mesmo espaço, que para a prática do Pilates, não é o recomendado. O preço cobrado gira em torno de R\$ 200,00 (duzentos reais) para 2 (duas) aulas por semana, não aceita cartão, apenas cheque ou dinheiro. Este empreendimento já possui ar condicionado e estrutura mais agradável, e o forte deste concorrente é o marketing agressivo na rede social. Tributariamente este estúdio também optou apenas pelo INSS e o imposto de renda. O lucro deste estúdio é dividido igualmente entre as duas irmãs, sócias no negócio.

Vale frisar que na cidade temos também uma academia muito pequena, mas informal e com equipamentos precários, o qual iremos preservar os dados neste trabalho, com público atingido mais voltado para as classes C e D, e que também não há na cidade de Jaguariaíva uma clínica de fisioterapia ou academia de grande porte, que poderiam concorrer diretamente com os estúdios de pilates neste atual cenário onde o Estúdio de Pilates Lorena Teixeira está inserido, o que também não significa que isto não pode ocorrer em um futuro próximo, o que faz com que a busca pela excelência e a melhoria contínua seja uma constante.

No gráfico a seguir temos a evolução dos estúdios de Jaguariaíva desde 2015, em



número de alunos:

Gráfico 1: Comparativo Anual – N° de Alunos

Abaixo temos a tabela comparando os principais quesitos de cada concorrente, classificados em 1 – forte, 2 – médio, 3 – fraco:

Análise da Concorrência	Lorena Teixeira	Equilibrium	Espaço Vida
Marca	1	2	3
Produtos	1	1	1
Ambiente	1	2	3
Atratividade - Preço	1	2	1
Marketing	2	1	2
Qualidade Profissionais	1	1	1
Atendimento	1	2	2
Localização/ Acesso	1	1	1

1 - Forte

1

2 - Médio

2

3 - Fraco

3

Tabela 1: Análise da concorrência

5.1 ANÁLISE SWOT

Para balizar de forma mais correta o comparativo de forças e deficiências, dos aspectos internos do Studio de Pilates Lorena Teixeira, assim como as ameaças e oportunidades do ambiente externo, faremos uso da ferramenta de análise contínua de performance e desenvolvimento de estratégias na busca de crescimento, permanência no mercado e diferencial competitivo, conhecida como análise SWOT.

Segundo o site Wikipédia, “A Análise SWOT ou Análise FOFA, Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças, é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente), sendo usada como base para gestão e planejamento estratégico de uma corporação ou empresa, mas podendo, devido a sua simplicidade, ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário, desde a criação de um pequena empresa à gestão de uma multinacional.” A Análise SWOT é um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão. O site Wikipédia também nos traz que “a técnica é creditada a Albert Humphrey, que foi líder de pesquisa na Universidade de Stanford nas décadas de 1960 e 1970.”

AVALIAÇÃO INTERNA	
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Qualidade no serviço prestado	Explorar mais o marketing
Marca forte	Possibilidade de falhas no processo
Facilidade de acesso	Regime tributário atual
Preço competitivo	Distribuição das atividades
Ambiente 100% climatizado	Necessidade de parcerias mais fortes
Sede própria com estacionamento	Sistema de Gestão
Equipamentos de 1º linha	Formas de pagamento
Profissionais capacitados	Melhor uso da estrutura
Sem endividamento	Formalização dos processos
Dois jogos de equipamento	Melhor controle da agenda
Capacidade de expansão	Segregar as contas pessoais da empresa
AVALIAÇÃO EXTERNA	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
A existência de poucos estúdios	Novos entrantes de pequeno porte
Exploração da nova estrutura para aluguel	Crescimento da fatia de mercado dos atuais concorrentes
Expansão do mercado atual	Queda no poder aquisitivo devido a economia atual
Constituir a empresa formalmente	Marketing agressivo
Firmar parcerias fortes	Preço muito baixo
Mudar a estratégia administrativa	Concorrência desleal
Implantar um sistema de gestão	Chegada de grandes academias ou clínicas na cidade
Consolidar a liderança frente a concorrência	Falta de percepção de valor pelo cliente
Agregar valor aos serviços prestados	

Análise SWOT:

Tabela 2: Análise SWOT

6 JUSTIFICATIVA

Este trabalho visa a reestruturação do Studio de Pilates Lorena Teixeira, localizado na cidade de Jaguariaíva, P.R., sendo o pioneiro e atuante há 9 anos, mas que tem enfrentado aumento da concorrência no seguimento ou similar para o mesmo público alvo, fato este que despertou nos sócios o interesse e a necessidade pela elaboração de um plano de negócios bem fundamentado, visando se manter à frente no mercado, através do resultado da análise de dados gerada e pela implantação das ações sugeridas.

7 OBJETIVOS

O Studio de Pilates Lorena Teixeira definiu os objetivos abaixo para este plano de negócio de reestruturação:

7.1 OCUPAÇÃO

Até dezembro de 2017, o objetivo é atingir média de crescimento de 20% (vinte por cento) do total de pacientes atuais, com valor de correção sempre para um dígito acima, em caso de número “quebrado”, e para os próximos 4 (quatro) anos a meta segue os mesmos moldes, mas com percentual médio de 10% (dez por cento) ao ano, conforme apontado na tabela abaixo:

OCUPAÇÃO MENSAL - MÉDIA	ATUAL	2017	2018	2019	2020
PACIENTES	62	75	85	94	104
MÉDIA DE CRESCIMENTO		20%	10%	10%	10%

Tabela 3: Ocupação

A capacidade atual total de ocupação do estúdio é de 90 (noventa) pacientes por mês, com duas horas/aula por semana, com 180 (cento e oitenta) horas/aulas máximas para uma carga horária de 12 (doze) horas/dia. Para a proprietária, que trabalha sozinha, a rotina tem sido exaustiva, fato este que acaba por influenciar na gestão do estúdio. Com a nova estratégia montada, contratação do assistente administrativo em meio período e da estagiária de fisioterapia com formação em Pilates, estima-se que o estúdio será melhor gerido e o tempo melhor distribuído, sendo que tanto a Dra. Lorena quanto a estagiária, ambas poderão realizar turnos de 8 (oito) horas, e mesmo assim haverá aumento de capacidade produtiva de 90 (noventa) para 120 (cento e vinte) horas/aula, como demonstrado na tabela abaixo:

OCUPAÇÃO	ATUAL	2017	2018	2019	2020
PACIENTES	62	75	85	94	104
MÉDIA DE CRESCIMENTO		20%	10%	10%	10%
CAPACIDADE/PACIENTE	90	120	120	120	120

Tabela 4: Ocupação x capacidade

Entende-se que horários intermediários tem menos demanda que os horários extremos, “mais cedo ou mais tarde”, dito horários de pico, e que pelo estudo realizado e a média histórica da taxa de ocupação mensal e o *turnover* de pacientes, os números acima são bastante factíveis para o negócio, com o crescimento gradativo projetado, à medida que as novas estratégias sugeridas são implantadas e se consolidam.

7.2 FATURAMENTO

A projeção de faturamento contempla a política de preços adotada pelo Studio de Pilates Lorena Teixeira e as taxas de ocupação projetadas acima com a contratação de uma estagiária e a ampliação da gama de horários de atendimento, conforme a tabela abaixo:

OCUPAÇÃO	ATUAL	2017	2018	2019	2020
PACIENTES	62	75	85	94	104
MÉDIA DE CRESCIMENTO		20%	10%	10%	10%
CAPACIDADE/PACIENTE	90	120	120	120	120
PREÇO	R\$ 170,00	R\$ 170,00	R\$ 170,00	R\$ 170,00	R\$ 170,00
FATURAMENTO MÁXIMO	R\$ 15.300,00	R\$ 20.400,00	R\$ 20.400,00	R\$ 20.400,00	R\$ 20.400,00
FATURAMENTO MÉDIO	R\$ 10.540,00	R\$ 12.750,00	R\$ 14.450,00	R\$ 15.980,00	R\$ 17.680,00

Tabela 5: Projeção de faturamento

Nota-se o crescimento do faturamento com a nova estratégia a ser adotada, e que a princípio, o faturamento projetado deve subir apenas para ajudar a pagar as despesas do assistente administrativo e da estagiária, mas à medida que os anos avançam até 2020, a projeção aponta crescimento de 68% (sessenta e oito por cento) a mais que em 2017, valor este que sinaliza que o investimento em mão de obra se torna interessante (mas requer uma análise mais aprofundada), onde teremos menor carga horária para as fisioterapeutas e ganho de *Market Share*. Sobre o valor redefinido de R\$ 170,00 (cento e setenta reais), preço por duas horas/aula semanais por paciente, tocaremos no assunto no tópico a seguir.

7.3 REAJUSTE NO PREÇO

Ao realizar o estudo para o plano de negócio, constatou-se que o preço que era praticado pelo Studio de Pilates Lorena Teixeira estava muito abaixo do mercado, e que apesar de atender as expectativas dos proprietários quanto à taxa de retorno, foi necessário como parte da estratégia, fazer a correção acima da inflação, mas balizado no concorrente de menor preço praticado, de forma a manter a atratividade. O valor de reajuste foi bem aceito pelos pacientes, não ocasionando perda na clientela neste início de 2017, os preços foram implantados em janeiro deste ano, onde podemos visualizar melhor na tabela abaixo:

PREÇO	2015	2016	2017
Lorena Teixeira	R\$ 110,00	R\$ 120,00	R\$ 170,00
Equilibrium	R\$ 170,00	R\$ 190,00	R\$ 200,00
Espaço Vida	R\$ 150,00	R\$ 160,00	R\$ 170,00

Tabela 6: Reajuste

7.4 RECEITA

Se manter com uma boa receita é uma das premissas do projeto de reestruturação. Essa meta é fundamental, não só para a manutenção e sobrevivência do empreendimento, mas também para fazê-lo crescer, ser competitivo e trazer o retorno desejado para seus proprietários, garantindo, assim, a sua continuidade. Com o nivelamento do preço houve de imediato aumento da receita em mais de 40% (quarenta por cento), sem que ocorresse aumento nos custos fixos e variáveis, o que tornou as projeções mais atrativas para 2017, se comparada ao projetado no final do ano passado, antes do início do projeto:

REAJUSTE DE PREÇO REALIZADO EM JANEIRO/17	PREÇO VELHO	PREÇO NOVO
	2017	2017
ALUNOS - MÉDIA	62	62
ALUNOS - MÁXIMO	90	90
PREÇO PRATICADO	R\$ 120,00	R\$ 170,00
FATURAMENTO - MÉDIO	R\$ 7.440,00	R\$ 10.540,00
FATURAMENTO - MÁXIMO	R\$ 10.800,00	R\$ 15.300,00
AUMENTO NA LUCRATIVIDADE - MÉDIA	141,67%	

Tabela 7: Comparativo de preço

Somente esta única ação de estudar melhor os preços do mercado e fazer os ajustes necessários trouxe ao estúdio um fôlego extra para planejar melhor as ações e fazer os investimentos necessários para o projeto de reestruturação.

Vale ressaltar que o estúdio sempre obteve caixa positivo e lucratividade, mesmo que pequena, desde a data de inauguração em janeiro de 2008, mesmo em períodos de crise econômica, e que a taxa de inadimplência é praticamente zero, pois os pagamentos mensais são antecipados desde o início das atividades, estratégia que dá resultados desde o início, e não será modificada neste projeto de reestruturação.

7.5 EXPLORAÇÃO DA MARCA E DIVULGAÇÃO

Como relatado no decorrer do capítulo 3.2, a marca Studio de Pilates Lorena Teixeira já é reconhecida em Jaguariaíva e tem uma boa aceitação no mercado local, mas cabe neste processo de melhoria explorá-la mais e divulgar o estúdio de uma forma mais ampla, e para tal, os proprietários decidiram pelas ações elencadas abaixo, a partir de abril:

- ✓ Colocar no centro da cidade de Jaguariaíva, na rua principal, por 30 dias inicialmente, a divulgação em painel digital, a logo e os principais serviços oferecidos no novo endereço, com as fotos e vídeo institucional da nova estrutura a ser reinaugurada.
- ✓ Em abril fica pronto o novo totem e a comunicação visual interna do estúdio, que será personalizado com as cores da logo em todas as salas e portas, o que dará uma identidade única ao ambiente.
- ✓ Realização de evento de reinauguração em abril, para apresentação do novo espaço, já com todas as melhorias previstas implementadas, incluso uso da nova plataforma de gestão “Sistema Pilates” e o lançamento oficial da parceria com o Grupo Voll Pilates.

Acredita-se que com estas ações, a marca se consolide ainda mais no mercado local e que o estúdio possa atrair mais pacientes, para que a meta projetada possa ser atingida.

7.6 O SOFTWARE SISTEMA PILATES

Uma das deficiências detectadas no Studio de Pilates Lorena Teixeira é a dificuldade em fazer a gestão administrativa do negócio de forma mais adequada, isso se deve a carga horária elevada de trabalho da Dra. Lorena, que além do atendimento aos pacientes, realiza toda a parte burocrática e financeira do empreendimento de uma forma mais artesanal, onde as contas do negócio se misturam com a conta pessoal da mesma e há falta de controles mais apurados e necessários para o bom andamento dos processos. Para resolver esta questão foi adquirido junto ao Grupo Voll Pilates, o software Sistema Pilates, onde é possível fazer toda a gestão administrativa e operacional do estúdio, com controle de agenda dos pacientes, anamnese, evolução histórica, controle de patologias, elaboração de aulas prévias, controle de frequência, controle de funcionários, login por perfil (administrador, aluno, recepção e professores), identificação de perfil do paciente, controle de inadimplência, fluxo de caixa, contas a pagar e a receber e relatórios variados, com acesso via *smartfone*, *tablete*, *notebook* ou *desktop*, que se bem gerenciado, pode auxiliar e muito, no processo de gestão.

Abaixo segue a tela principal do sistema, já operando em fase de testes e personalizado com as cores e logo do estúdio:

The screenshot shows the main interface of the Sistema Pilates software. On the left is a dark sidebar menu with the user's name 'Lorena' and a profile picture. The main content area displays the date '03/2017' and 'Resumo Mensal'. Below this, there are four summary cards: '0 Aulas Aulas', '0 Experimentais Aulas Experimentais', '0 Faltas Faltas', and '0 Faltas Aulas Experimentais Faltas Aulas Experimentais'. At the bottom, there is a 'Resumo Professor' table.

Professor	Nº Aula	Nº Aula Experimental	Nº Aula Avulsa	Nº
Lorena Teixeira	35	0	0	0

<http://www.sistemapilates.com.br/backend2/index.php>

Também foram segregadas no sistema, as contas pessoais, com definição de pró-labore para os sócios e salários via CLT para os novos funcionários.

7.7 FORMAS DE PAGAMENTO

No intuito de melhorar o serviço, de evitar atrasos e gerar praticidade no recebimento, as formas de cobrança e pagamento foram simplificadas e diversificadas. A forma anterior de cobrança era confusa e gerava percepção de perda no paciente, pois dependia da quantidade de pacientes por horário, e gerava dependência entre os mesmos, e que em caso de desistência, gerava acréscimo de valor, mesmo com a cobrança antecipada, pois os valores aumentavam conforme o número de pacientes diminuía. A nova tabela é mais simples, e o valor é fixo, independentemente do número de alunos, que serão sempre no máximo três por horário, para que não ocorra perda de qualidade no serviço prestado. Para facilitar o pagamento foi adquirido uma máquina de cartão de débito, que é mais prática e não há necessidade de o paciente portar dinheiro em espécie para realizar o pagamento. Desde a sua compra em fevereiro, 40% (quarenta por cento) dos pacientes já migraram para esta nova forma de pagamento, que são liberados após 1 (um) dia para transferência na conta do estúdio. Abaixo, imagens do equipamento e do site que o comercializa:



<https://pagseguro.uol.com.br/#rmcl>

8 RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO

Os sócios estabeleceram o custo de oportunidade para as suas disponibilidades financeiras em 20% (vinte por cento) e definiram como meta que a taxa interna de retorno supere esse custo. Estabeleceram, ainda, o objetivo de se conseguir o *payback*, dadas as características de risco do negócio e histórico já existente, em um período de até três anos.

Teremos as análises financeiras detalhadas no capítulo 7, que demonstram um *payback* descontado de dois anos e 19 dias e uma TIR de 18,01% já em 2018, justificando o investimento.

9 TABELA DE PREÇOS

O paciente espera que o serviço seja satisfatório no atendimento de suas necessidades e anseios, podendo, até, pagar a mais desde que visualize um diferencial no serviço prestado e o mesmo lhe agregue valor. Quem fornece o serviço tem a necessidade de ter uma visão clara de seu público alvo e de suas expectativas financeiras, assim como a avaliação correta da concorrência e monitoramento dos custos, visando garantir sua margem de lucro, e conseqüentemente, a manutenção e crescimento do empreendimento.

Baseado neste conceito, o Studio de Pilates Lorena Teixeira estabeleceu os seguintes preços para seus serviços:

SERVIÇO	SESSÃO	PERIODICIDADE	FORMA DE PAGAMENTO
Pilates	R\$ 170,00	2 X POR SEMANA	ANTECIPADA
Drenagem Linfática	R\$ 50,00	POR SESSÃO	ANTECIPADA

Tabela 8: Serviços x Preços

Com a mudança para a tabela de preços atual, o Studio de Pilates Lorena Teixeira simplificou a tabela anterior que era confusa para o paciente, e que mesmo com o aumento de R\$ 120,00/mês para R\$ 170,00/mês não houve queda no número de pacientes.

Todas as aulas/sessões duram 60 minutos, e a mensalidade dá ao paciente o direito de frequentar e utilizar em horário pré-agendado, duas vezes por semana durante o período mensal contratado, toda a gama de serviços e aparelhos disponíveis no estúdio, sempre com a orientação da fisioterapeuta responsável pelo atendimento.

A Drenagem Linfática também tem a duração de 60 minutos por sessão, e pode ser contratada por sessão ou por pacote de dez sessões, que nesta condição concede ao paciente um desconto de 10% sobre o valor total, independente se é pós-cirúrgico ou não. A drenagem é uma atividade esporádica, e que geralmente é realizada fora dos horários de pico, para preencher possíveis horários vagos no estúdio, de acordo com a disponibilidade das fisioterapeutas; a procura é pequena, e este não é o principal produto, mas será mantido para complemento de receita.

Neste processo de reestruturação, com a parceria formada com o Grupo Voll Pilates, como já comentado neste trabalho, o estúdio espera também receber uma renda extra pelo aluguel do espaço em finais de semana, onde receberá 15 % (quinze por cento) baseado no número de alunos matriculados por curso. O curso tem geralmente duração de dois dias e turmas de até 10 pessoas, ao valor de R\$ 1.800,00 (mil e oitocentos reais) por aluno. A parceria vislumbra realizar ao menos 1 curso por mês, o que projeta de receita para o estúdio 15% do valor total arrecadado na parceria, mensalmente R\$2.700,00 (dois mil e setecentos reais). Não há necessidade da presença de funcionários ou dos proprietários durante a locação, toda estrutura será colocada à disposição do Grupo Voll Pilates durante o período do curso.

10 ANÁLISES

10.1 INVESTIMENTO INICIAL

Os investimentos iniciais consistem no aporte de capital necessário para colocar a reestruturação em funcionamento.

O investimento foi planejado de acordo com as necessidades de adequação dos ativos fixos para a montagem da nova estrutura, bem como reservas de caixa para pagamentos dos dois novos funcionários, capital de giro, marketing e despesas pré-operacionais.

Para a reestruturação do estúdio é necessário um capital inicial no valor de R\$ 100.000,00 (cem mil reais) oriundos dos recursos próprios dos dois sócios, R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais) de cada:

Descrição	Valor
-----------	-------

Novos aparelhos de Pilates e Neo Pilates	R\$ 22.000,00
Móveis	R\$ 10.000,00
Custo com Marketing e divulgação	R\$ 18.000,00
Jardim de Inverno	R\$ 4.500,00
Reinauguração	R\$ 9.000,00
Sistema de Gestão - Software	R\$ 800,00
Máquina de cartão - Pag Seguro	R\$ 280,00
Aparelhos e Produtos para uso geral e emergência	R\$ 15.000,00
Sub-Total	R\$ 79.580,00
Abertura da Empresa	R\$ 2.500,00
Salário Estagiária de fisioterapia (03 meses)	R\$ 4.500,00
Salário Gerente ADM - 1/2 período (03 meses)	R\$ 3.000,00
Serviços Terceirizados - Faxineiras (03 meses)	R\$ 1.350,00
Serviços Terceirizados - Monitoramento (03 meses)	R\$ 360,00
Caixa, Banco e despesas diversas	R\$ 8.710,00
Sub-Total	R\$ 20.420,00
Total	R\$ 100.000,00

Tabela 9: Investimento inicial

Vale ressaltar que a nova sede é um sobrado de dois andares, onde a proprietária reside no andar de cima, e é fruto de herança doado em vida pelo pai da proprietária, fato este que não gerou custo com aquisição ou aluguel de imóvel.

10.2 ATIVOS FIXOS

Os principais investimentos em ativos fixos estão relacionados a equipamentos e móveis. Possuem prazo de vida útil de 10 anos e estão dispostos dentro do estúdio.

Perante a legislação do Imposto de Renda pode ser lançado como custo ou despesa operacional o valor de aquisição de bens para o Ativo Permanente, cujo prazo de vida útil não ultrapasse um ano ou o valor unitário seja inferior a R\$ 326,61 (art. 301 do RIR/99 e art. 30 da Lei nº 9.249/95).

Equipamentos / móveis	Quantidade	Valor	Total	Tx. Deprec.	VI. Deprec.
-----------------------	------------	-------	-------	-------------	-------------

Poltronas Modelo Emília	3	R\$ 900,00	R\$ 2.700,00	10%	R\$ 270,00
Armários Novos	7	R\$ 1.100,00	R\$ 7.700,00	10%	R\$ 770,00
Slackline Taurus de 4 metros	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	10%	R\$ 150,00
Jogo de Lira e Fitas Acrobáticas	2	R\$ 1.200,00	R\$ 2.400,00	0%	R\$ -
Armário Baixo	1	R\$ 600,00	R\$ 600,00	10%	R\$ 60,00
Jogo novo de aparelhos de Pilates Clássico	1	R\$ 16.000,00	R\$ 16.000,00	10%	R\$ 1.600,00
Bola de Neo Pilates	5	R\$ 125,00	R\$ 625,00	0%	R\$ -
Core Skate Neo Pilates	1	R\$ 475,00	R\$ 475,00	10%	R\$ 47,50
Total	21	R\$ 21.900,00	R\$ 32.000,00		R\$ 2.897,50

A maioria dos ativos já estava quitado e foi trazido da sede anterior, o que entrou de novo está listado abaixo:

Tabela 10: Novos ativos

10.3 PROJEÇÃO DE RECEITAS FUTURAS

A projeção de receitas estimadas está baseada nos objetivos que o estúdio almeja atingir; nos capítulos anteriores já foi comentado sobre receita, comunicação/divulgação e preço, descritos nos itens 7.4, 7.5, e 9, respectivamente. A partir destas informações foram feitos os cálculos de projeção de vendas por descrição de cada serviço. Todos os impostos foram calculados sobre as receitas brutas. Como a taxa de inadimplência ao longo dos anos tem sido muito próximo de zero, também devido ao sistema de cobrança antecipado, não foi considerada no cálculo a seguir:

Descrição	2017	2018	2019	2020
Receitas - Pilates	R\$ 153.000,00	R\$ 173.400,00	R\$ 191.760,00	R\$ 212.160,00
IRPJ (4,80%)	R\$ 7.344,00	R\$ 8.323,20	R\$ 9.204,48	R\$ 10.183,68
CSLL (1,08%)	R\$ 1.652,40	R\$ 1.872,72	R\$ 2.071,01	R\$ 2.291,33
PIS (0,65%)	R\$ 9.945,00	R\$ 11.271,00	R\$ 12.464,40	R\$ 13.790,40
COFINS (3%)	R\$ 4.590,00	R\$ 5.202,00	R\$ 5.752,80	R\$ 6.364,80
ISS (2%)	R\$ 3.060,00	R\$ 3.468,00	R\$ 3.835,20	R\$ 4.243,20
Sub-total	R\$ 26.591,40	R\$ 30.136,92	R\$ 33.327,89	R\$ 36.873,41
Receitas - Drenagem	R\$ 24.000,00	R\$ 26.400,00	R\$ 29.040,00	R\$ 31.944,00
IRPJ (4,80%)	R\$ 1.152,00	R\$ 1.267,20	R\$ 1.393,92	R\$ 1.533,31
CSLL (1,08%)	R\$ 259,20	R\$ 285,12	R\$ 313,63	R\$ 345,00

PIS (0,65%)	R\$ 1.560,00	R\$ 1.716,00	R\$ 1.887,60	R\$ 2.076,36
COFINS (3%)	R\$ 720,00	R\$ 792,00	R\$ 871,20	R\$ 958,32
ISS (2%)	R\$ 480,00	R\$ 528,00	R\$ 580,80	R\$ 638,88
Sub-total	R\$ 4.171,20	R\$ 4.588,32	R\$ 5.047,15	R\$ 5.551,87
Receitas - Extras	R\$ 32.400,00	R\$ 34.830,00	R\$ 37.442,25	R\$ 40.250,42
IRPJ (4,80%)	R\$ 1.555,20	R\$ 1.671,84	R\$ 1.797,23	R\$ 1.932,02
CSLL (1,08%)	R\$ 349,92	R\$ 376,16	R\$ 404,38	R\$ 434,70
PIS (0,65%)	R\$ 2.106,00	R\$ 2.263,95	R\$ 2.433,75	R\$ 2.616,28
COFINS (3%)	R\$ 972,00	R\$ 1.044,90	R\$ 1.123,27	R\$ 1.207,51
ISS (2%)	R\$ 648,00	R\$ 696,60	R\$ 748,85	R\$ 805,01
Sub-total	R\$ 5.631,12	R\$ 6.053,45	R\$ 6.507,46	R\$ 6.995,52
Receita Bruta	R\$ 209.400,00	R\$ 234.630,00	R\$ 258.242,25	R\$ 284.354,42
(-) Impostos	R\$ 36.393,72	R\$ 40.778,69	R\$ 44.882,50	R\$ 49.420,80
Receita Líquida	R\$ 173.006,28	R\$ 193.851,31	R\$ 213.359,75	R\$ 234.933,62

Tabela 11: Receitas

10.4 CUSTOS E DESPESAS

Com base no histórico de funcionamento do estúdio e diante da reestruturação sugerida, apuramos os custos e despesas necessários para a manutenção do empreendimento. Algumas despesas foram cortadas, principalmente o aluguel do prédio anterior, que gerava um dispêndio grande da receita arrecadada.

Na tabela a seguir temos detalhamento por linha e tipo, com o valor anual correspondente a cada uma delas, distribuídas de acordo com o grupo de contas:

Descrição	2017	2018	2019	2020
Custos Fixos				
Água e Energia Elétrica	1.080	1.156	1.236	1.323
Telefone celular	588	629	673	720
Pró-labore/Encargos - Lorena/Lourenço	62.400	66.768	71.442	76.443
Folha Pagto/Encargos - Gerente meio período	16.640	17.805	19.051	20.385
Folha Pagto/Encargos - Estagiária de Fisioterapia	27.040	28.933	30.958	33.125
Equipamentos - Manutenção	100	107	114	123
Total Custos Fixos	107.848	115.397	123.475	132.118
Custos Variáveis				
Anúncios e Publicações	1.200	1.284	1.374	1.470
Assinatura de Jornais e Revistas	468	501	536	573
Total Custos Variáveis	1.668	1.785	1.910	2.043
Despesas				
Serviços Terceirizados - alarme	1.380	1.477	1.580	1.691
Material de Limpeza e Higiene	720	770	824	882
Material para escritório	600	642	687	735

IPTU	1.058	1.132	1.211	1.296
Contabilidade própria - sócio é contador	0	0	0	0
Internet	600	642	687	735
Despesas Legais, Administrativas e Jurídicas	840	899	962	1.029
Total de Despesas	5.198	5.562	5.951	6.368

Tabela 12: Custos e Despesas

10.5 DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS

A seguir temos os demonstrativos de resultado dos próximos quatro anos projetados, onde já é possível avaliar a geração de fluxo de caixa para a análise do investimento:

DRE				
Descrição	2017	2018	2019	2020
Receita Bruta	R\$ 209.400	R\$ 234.630	R\$ 258.242	R\$ 284.354
Impostos (-)	R\$ 24.366	R\$ 27.289	R\$ 30.027	R\$ 33.055
Receita Operacional Líquida (=)	R\$ 185.034	R\$ 207.341	R\$ 228.215	R\$ 251.299
Custos Fixos (-)	R\$ 107.848	R\$ 115.397	R\$ 123.475	R\$ 132.118
Custos Variáveis (-)	R\$ 1.668	R\$ 1.785	R\$ 1.910	R\$ 2.043
Resultado Operacional Bruto (=)	R\$ 75.518	R\$ 90.159	R\$ 102.830	R\$ 117.138
Despesas Operacionais (-)	R\$ 5.198	R\$ 5.562	R\$ 5.951	R\$ 6.368
Depreciação (-)	R\$ 2.898	R\$ 2.898	R\$ 2.898	R\$ 2.898
Resultado Operacional Líquido (=)	R\$ 67.422	R\$ 81.700	R\$ 93.981	R\$ 107.872
IRPJ + CSLL (-)	R\$ 12.313	R\$ 13.796	R\$ 15.185	R\$ 16.720
Lucro líquido (=)	R\$ 55.110	R\$ 67.903	R\$ 78.797	R\$ 91.152
Depreciação (+)	R\$ 2.898	R\$ 2.898	R\$ 2.898	R\$ 2.898
Fluxo de Caixa Empresa (=)	R\$ 58.007	R\$ 70.801	R\$ 81.694	R\$ 94.050

Tabela 13: DRE

10.6 LUCRATIVIDADE

Do demonstrativo de resultados também podemos projetar a lucratividade do estúdio, que pelos dados abaixo nos traz números bastante otimistas:



Gráfico 2: Lucratividade

10.7 PONTO DE EQUILÍBRIO

Dos dados do demonstrativo de resultados extraímos o ponto de equilíbrio, que segundo o site do jornal contábil, “é quando a receita total da empresa é exatamente igual à soma de custos e despesas”. Ele é calculado para saber quanto, em número de transações ou dinheiro, é preciso vender para bancar as operações sem ter prejuízo”, é o que demonstramos no gráfico abaixo:

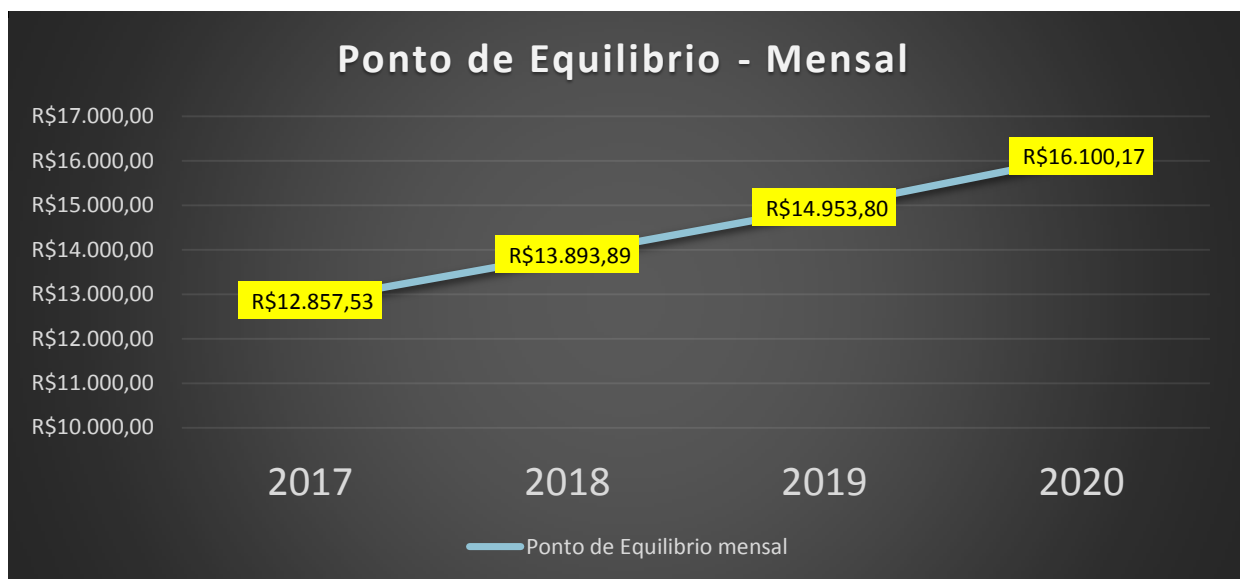


Gráfico 3: Ponto de Equilíbrio Mensal

10.8 ANÁLISE DE INVESTIMENTO

Usamos para este projeto três das principais ferramentas de análise de investimento: VPL, TIR e *Payback* Descontado.

- ✓ **VPL (Valor Presente Líquido):** Considera o valor do dinheiro no tempo, tanto as entradas como as saídas de caixa são traduzidas para valores atuais, esta ferramenta desconta os fluxos de caixa a uma taxa específica.
- ✓ **TIR (Taxa interna de Retorno):** Determina o rendimento do empreendimento avaliado, se for maior que o custo de capital, aceita-se o projeto, se for menor, rejeita-se o projeto.
- ✓ ***Payback* Descontado:** Determina o período de tempo que a empresa terá para recuperar o valor inicialmente investido, a regra básica é quanto maior o tempo de retorno, pior para o investidor.

Recomenda-se fazer uso de mais de uma delas para fazer a análise de investimento, para que o resultado seja mais confiável, elas juntas se completam e dão mais segurança para o gestor na tomada de decisão.

Abaixo temos a tabela com a análise realizada para o Studio de Pilates Lorena Teixeira:

Descrição	2016	2017	2018	2019	2020	Resultado
Fluxo de Caixa Operacional	-100.000	58.007	70.801	81.694	94.050	R\$ 204.552
Valor Presente Líquido	-100.000	48.339	49.167	47.277	45.356	R\$ 90.139
Payback Descontado	-100.000	-51.661	-2.493	44.784		2 anos e 19 dias
Taxa Interna Retorno		-41,99%	18,01%	45,37%	58,65%	58,65%
Retorno de capital	20,00%					POSITIVO

Tabela 14: Análise de Investimento

11 CONCLUSÕES E PERSPECTIVAS

O plano de negócios de reestruturação do Studio de Pilates Lorena Teixeira trouxe sugestões de melhoria no atual modelo de gestão do negócio, assim como permitiu aos sócios através das ferramentas de análise apresentadas, tomar a decisão de seguir adiante com o plano elaborado. O estudo realizado no mercado onde o estúdio está inserido, na cidade de Jaguariaíva, deixou claro quais são as forças e fraquezas do empreendimento, as oportunidades de crescimento e as ameaças que fazem parte deste ramo de atividade. Em apenas uma ação baseada no estudo, foi possível reajustar o preço de imediato em mais de 40% (quarenta por cento) do valor praticado para a hora/aula sem que tivesse ocorrido perda de pacientes ou redução na percepção de valor no serviço prestado, fato este que aumentou significativamente o faturamento da empresa, sem que afetasse os custos

já existentes. Esta alteração ainda manteve o preço atrativo ao público alvo, pela estratégia de posicionamento junto ao concorrente de preço mais inferior, o que ainda dá margem para aprofundamento neste estudo, conforme a marca se consolida ainda mais e a percepção de valor aumenta.

Descobrimos também que a marca, apesar de consolidada, necessitava de mais divulgação, assim como a estratégia de marketing precisava ser melhor explorada, no qual o plano de negócio apresentou sugestões de melhoria, prontamente aceitas pelos sócios, na formação de novas parcerias, inclusive externas, compra do novo totem, personalização do estúdio com as cores da logo e propaganda veiculada no outdoor localizado no centro da cidade onde há grande circulação de pessoas.

Para melhor atender os pacientes já existentes e atingir o público alvo, a sede alugada foi alterada para uma própria de mais de 300 m² com estacionamento, com fachada moderna e salas amplas. Novos equipamentos foram adquiridos e profissionais capacitados serão contratados, para dar mais qualidade aos serviços prestados e para que a gestão seja mais eficiente, sem sobrecarga de trabalho aos sócios. O novo Studio de Lorena será oficialmente reinaugurado em abril de 2017, em uma estrutura que não deixa nada a desejar aos estúdios das capitais e cidades de grande porte, pois os sócios solicitaram o plano de negócios como objetivo de se reafirmar na condição de líderes do mercado onde atuam, prestando o mesmo serviço de qualidade aos seus pacientes, o que tornou a marca consolidada em Jaguariáiva, sem deixar de lado o desejo da melhoria contínua dos serviços prestados e a busca por inovação e tecnologia.

Complementar as ações já expostas, os sócios decidiram pela formalização do negócio, com a abertura de uma Sociedade Simples Limitada, divisão das contas dos sócios e da empresa, com controles financeiro, contábil, tributário e econômico dispostos de forma correta, o que também possibilita a realização de projeções e análises do empreendimento, de forma a nortear as ações dos sócios e maximizar os retornos esperados.

Como houve investimento por parte dos sócios, foi necessário realizar a análise de viabilidade do investimento, que se mostrou factível e atrativa dentro da estratégia elaborada para o negócio, com resultados positivos para a taxa de 20% do retorno de investimento esperada, onde a Taxa Interna de Retorno projetada

atingirá 58,54% até 2020 e o Valor Presente Líquido, R\$ 90.139,00, com uma *Payback* descontado de 2 anos e 19 dias, que para os sócios soou como uma excelente notícia, haja vista que a perspectiva de recuperar o investimento era de 3 (três) anos.

E finalmente, vale ressaltar que o Studio de Pilates Lorena Teixeira, através deste plano de negócios de reestruturação, está no caminho certo para atingir seus objetivos, de marca forte e consolidada com qualidade na prestação de serviço, gestão eficiente e crescimento sólido.



Fotos recentes da nova estrutura

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Administração de Marketing, KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane, São Paulo, Editora Pearson Prentice Hall, 12ª edição, 2006.

Aeropix Publicidade, disponível em:

<https://www.facebook.com/AeropixPublicidade>. Acesso em 15/1/2017.

Análise de Projetos de Investimentos - Apostila, FILHO, José Carlos Franco de Abreu, Curitiba, Editora ISAE FGV, 2015.

Análise Econômica e Financeira - Apostila, ERCOLIN, Carlos Alberto, Curitiba, Editora ISAE FGV, 2015.

Auditoria de Demonstrações Financeiras - Apostila, ALFRADIQUE, Claudio Nascimento, Curitiba, Editora ISAE FGV, 2015.

Avaliação de Empresas - Apostila, PEREIRA, Agnaldo Santos, Curitiba, Editora ISAE FGV, 2015.

Carlos Martins Consultoria, disponível em:

http://www.carlosmartins.com.br/_bizplan/bizplan24.htm. Acesso em 12/12/2016.

Cenofisco - Central de Orientação Fiscal, disponível em:

www.cenofisco.com.br/. Acesso em 15/1/2017.

Crefito 8 - Conselho Regional de Fisioterapia e Terapia Ocupacional, disponível em:

<http://www.crefito8.org.br/site/>. Acesso em 15/3/2017.

Facebook

<https://www.facebook.com/>. Acesso em 16/3/2017.

Finanças Corporativas - Apostila, FEUSER, Carlos Eduardo Prado, Curitiba, Editora ISAE FGV, 2015.

Gazeta do Povo, disponível em:

<http://www.gazetadopovo.com.br/>. Acesso em 15/3/2017.

Gestão de Custos - Apostila, KATO, Jerry Miyoshi, Curitiba, Editora ISAE FGV, 2015.

Google Maps, disponível em:

<https://www.google.com.br/maps>. Acesso em 15/2/2017.

Grupo Voll Pilates, disponível em:

<http://www.vollpilates.com.br/>. Acesso em 16/3/2017.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, disponível em:

<http://www.ibge.gov.br/home/>. Acesso em 15/2/2017.

IOB Informações Objetivas, disponível em:

www.iob.com.br/. Acesso em 15/2/2017.

Jornal Contábil, disponível em:

<http://www.jornalcontabil.com.br/o-que-e-e-como-calculer-ponto-de-equilibrio-financeiro-economico-e-contabil/>. Acesso em 03/09/2015.

Marketing de Relacionamento, STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil, São Paulo, Editora Littera Mundi, 4ª edição, 2002

Ministério da Previdência Social, disponível em:

www.mpas.gov.br. Acesso em 15/2/2017.

Neopilates Amanda Braz, disponível em:

<http://neopilatesamandabraz.com.br/>. Acesso em 15/3/2017.

Orçamento Empresarial e Fluxo de Caixa - Apostila, Martins, Carlos Eduardo Holder, Curitiba, Editora ISAE FGV, 2015.

Planejamento Tributário - Apostila, LEITE, Artur Antonio Leite de Souza, Curitiba, Editora ISAE FGV, 2015.

Portal Sebrae, disponível em:

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>. Acesso em 15/1/2017.

Prefeitura Municipal de Jaguariaíva, disponível em:

<http://www.jaguariaiva.pr.gov.br/>. Acesso em 15/2/2017.

Receita Federal do Brasil, disponível em:

www.receita.fazenda.gov.br. Acesso em 15/2/2017.

Renata Ribeiro - Estúdio Equilibrium, disponível em:

<https://www.facebook.com/renata.ribeiro.1023611?fref=ts>. Acesso em 15/3/2017.

Sucesso empresarial planejado, PAGNONCELLI, Dernizo; VASCONCELLOS Filho, Paulo, Rio de Janeiro : Qualitymark, 1992.

Teoria Geral da Administração. Da revolução urbana à revolução digital, MAXIMIANO, Antonio Cesar Amauri, São Paulo, Editora Atlas, 3ª edição, 2002

TeleListas.net, disponível em:

www.telelistas.net/. Acesso em 15/2/2017.

UOL – Notícias – Infográficos, disponível em:

<http://noticias.uol.com.br/ultnot/infografico/2013/ult3224u92.jhtm>. Acesso em 03/09/2015.

Vida Ativa Pilates, disponível em:

<https://www.facebook.com/pilatesvidaativa/?fref=ts>. Acesso em 15/3/2017.

Wikipédia-A Enciclopédia Livre, disponível em:

https://pt.wikipedia.org/wiki/Wikip%C3%A9dia:P%C3%A1gina_principal. Acesso em 15/1/2017.