

MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE NEGÓCIOS PARA O GINÁSIO FITT PAWS

JOANA FILIPA BARREIRA MENA

OUTUBRO - 2018

MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE NEGÓCIOS PARA O GINÁSIO FITT PAWS

JOANA FILIPA BARREIRA MENA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR NUNO FERNANDES CRESPO

PROFESSOR DOUTOR PEDRO RINO VIEIRA

OUTUBRO – 2018

Resumo

Este trabalho de projeto tem como objetivo desenvolver um Plano de Negócios para a criação de uma empresa, a **Fitt Paws**, um novo e inovador conceito de ginásio, um ginásio onde os clientes poderão levar o seu cão e fazer o seu plano de treino, poderão treinar o seu cão ou até mesmo fazer atividades com este.

Para desenvolver este Plano de Negócios, foram comparadas várias metodologias, sendo selecionada a metodologia de Harvard (2007), pois é uma metodologia que especifica o ambiente envolvente, e sendo um projeto que alia duas áreas distintas, o *fitness* e o comportamento/relação cão e dono, merece maior destaque e objetividade no seu estudo.

Foi desenvolvido um estudo no sentido de perceber qual a viabilidade deste negócio, nomeadamente para saber a quantidade de pessoas que têm cães, quais os hábitos destes donos, tanto relacionados com o exercício físico como com os hábitos com os seus cães, e através de um inquérito realizado perceber a receptividade destes donos à possibilidade de frequentar um ginásio com estas características.

Foi elaborado um plano financeiro que permitiu mostrar que este negócio é viável, e que pode crescer e até ter lugar à expansão.

Palavras chave: Empreendedorismo, Plano de Negócio, Ginásio, Cães, **Fitt Paws**

Abstract

This project work aims to develop a Business Plan to create a company, **Fitt Paws**, creating a new and innovative gym concept, a gym where customers can take their dog and do their training plan, they can train their dog or even do activities with this.

In order to develop this Business Plan, several methodologies were compared, and the Harvard methodology (2007) was selected, since it is a methodology that specifies the surrounding environment, and being a project that combines two distinct areas, fitness and behavior/relationship dog and owner, deserves greater prominence and objectivity in his study.

A study was developed to understand the viability of this business, namely to know the number of people who have dogs, the habits of these owners, both related to physical exercise and habits with their dogs, and through a survey realized the receptivity of these owners to the possibility of attending a gym with these characteristics.

A financial plan was drawn up that showed that this business is viable, and that it can grow and even take place in expansion.

Keywords: Entrepreneurship, Business Plan, Gym, Dogs, Fitt Paws

Agradecimentos

Ao Professor Nuno Crespo e ao Professor Pedro Rino Vieira, pela disponibilidade e orientação, no desenvolvimento desta tese.

À minha família, que me apoiou deste o início, nesta grande aventura. À minha mãe, sempre a incentivar-me a não perder o ritmo, à minha tia Natália, pelas suas dicas de contabilidade e às minhas irmãs sempre atentas.

Aos meus amigos, que também colocaram um pouco das suas ideias e conhecimento neste trabalho. Ao Nuno Almeida pelos seus dotes artísticos, à Diana e à Vanessa, pelos seus conhecimentos financeiros e por todo o esclarecimento de dúvidas.

À minha querida Maria, por tudo! Por sempre acreditares e nunca desistires de mim.

Um grande agradecimento a quem, com o seu contributo importante, respondeu ao inquérito e possibilitou perceber a viabilidade desta ideia.

Um grande obrigado a todos os donos e apaixonados por cães, que os tratam como sendo membros da vossa família!

Índice Geral

Resumo	i
Abstract.....	ii
Agradecimentos	iii
Índice Geral	iv
1 INTRODUÇÃO E JUSTIFICAÇÃO DO TEMA	1
2 REVISÃO DE LITERATURA	2
2.1 <i>Empreendedorismo</i>	2
2.2 <i>Importância de um Plano de Negócios</i>	2
2.3 <i>Implementação de um Plano de Negócios</i>	4
3 METODOLOGIA A ADOTAR E JUSTIFICAÇÃO.....	5
4 PLANO DE NEGÓCIOS	6
4.1 <i>Sumário Executivo</i>	6
4.2 <i>Descrição do Negócio</i>	7
4.2.1 <i>Apresentação do conceito do negócio</i>	7
4.2.2 <i>Valores</i>	7
4.2.3 <i>Missão</i>	8
4.2.4 <i>Visão</i>	8
4.3 <i>Análise Ambiental</i>	8
4.3.1 <i>Envolvente Político Legal</i>	8
4.3.2 <i>Envolvente Económica</i>	9
4.3.3 <i>Envolvente Sociocultural</i>	9
4.3.4 <i>Envolvente Tecnológica</i>	11
4.4 <i>Análise Setorial</i>	11
4.4.1 <i>Setor do Fitness (ginásios)</i>	11
4.4.2 <i>Setor Serviço a Animais</i>	12
4.5 <i>Análise da Concorrência</i>	13
4.5.1 <i>Concorrência Direta</i>	13
4.5.2 <i>Concorrência Indireta</i>	13
4.5.3 <i>Modelo das 5 Forças de Porter</i>	13

4.5.4	<i>Fatores Críticos de Sucesso e Vantagem Competitiva</i>	15
4.5.5	<i>Objetivos estratégicos do projeto</i>	16
4.6	<i>Estudo de Mercado</i>	16
4.7	<i>Plano de Marketing</i>	17
4.7.1	<i>Análise SWOT</i>	17
4.7.2	<i>Matriz de TOWS</i>	18
4.7.3	<i>Segmentação e Público-alvo</i>	18
4.7.4	<i>Posicionamento</i>	20
4.7.5	<i>Marketing Mix</i>	21
4.7.5.1	<i>Produto/Serviço</i>	21
4.7.5.2	<i>Preço</i>	22
4.7.5.3	<i>Comunicação e Promoção</i>	22
4.7.5.4	<i>Localização</i>	23
4.7.5.5	<i>Pessoal</i>	23
4.7.5.6	<i>Processos</i>	23
4.7.5.7	<i>Evidência Física</i>	24
4.8	<i>Plano Operacional</i>	24
4.8.1	<i>Modelo de negócio e estrutura legal da empresa</i>	24
4.8.2	<i>Localização, layout e equipamento</i>	25
4.9	<i>Plano Pessoal</i>	26
4.9.1	<i>Equipa de Gestão</i>	26
4.9.2	<i>Recrutamento, seleção, formação, contratação e desempenho</i>	27
4.9.3	<i>Funções e competências</i>	27
4.9.4	<i>Custos / Remunerações</i>	28
4.9.5	<i>Estrutura da Organização / Organograma</i>	29
4.10	<i>Plano Financeiro</i>	29
4.10.1	<i>Estimação da Procura</i>	29
4.10.2	<i>FSE</i>	31
4.10.3	<i>Gastos com Pessoal</i>	32
4.10.4	<i>Investimento Inicial</i>	32
4.10.5	<i>Demonstração de Resultados</i>	32
4.10.6	<i>Balanço Provisional</i>	32

4.10.7	<i>Fundo de Maneio</i>	32
4.10.8	<i>Mapa de Cash Flows</i>	32
4.10.9	<i>Avaliação</i>	33
4.10.10	<i>Análise de Risco/ Sensibilidade</i>	33
4.10.11	<i>Análise de Break – Even</i>	34
5	CALENDARIZAÇÃO	35
6	CONCLUSÕES FINAIS	35
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37
	ANEXOS.....	42

Índice de Tabelas

TABELA I - METODOLOGIAS PARA ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS ..	5
TABELA II - MODELO DAS 5 FORÇAS DE PORTER.....	14
TABELA III - ANÁLISE SWOT	17
TABELA IV - MATRIZ DE TOWS	18
TABELA V - TAXA DE PENETRAÇÃO	31
TABELA VI - EVOLUÇÃO DA PROCURA.....	31
TABELA VII - FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS	31
TABELA VIII - MAPA DE CASH FLOWS.....	33
TABELA IX - SENSIBILIDADE AO PREÇO E À PROCURA.....	34
TABELA X - SENSIBILIDADE À TAXA DE ATUALIZAÇÃO	34

Índice de Figuras

Figura 1 – Estratégia de Posicionamento	21
Figura 2 - Logótipo.....	22
Figura 3 – <i>Business Model Canvas</i>	25
Figura 4 – Organograma do FITT PAWS	29
Figura 5 - <i>Break Even Point</i>	34

1 INTRODUÇÃO E JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

Esta tese final de mestrado tem como objetivo desenvolver um plano de negócio criando um ginásio, um espaço onde as pessoas se possam dirigir para fazer exercício físico e ao mesmo tempo, trazer o seu animal de estimação colocando-o a fazer um programa de exercício específico para animais ou num plano de treino conjunto (dono e cão/cães).

A ideia deste projeto surge da minha paixão por animais, principalmente cães. Pela minha família, círculo de amigos e colegas fui-me apercebendo que existem cada vez mais pessoas com animais de estimação. A preocupação com o bem-estar dos animais aumentou, inclusive a vontade de ter um animal de estimação, em pessoas que nunca sequer tinham ponderado essa realidade.

Além das leis que foram alterando ao longo dos anos, com a preocupação da defesa e direitos dos animais, os próprios donos têm cada vez mais cuidados com os seus animais de estimação, tratando-os como verdadeiros membros da família.

Segundo um estudo realizado pela GfK, *“cerca de 2 milhões (54%) de lares portugueses possui, pelo menos, um animal de estimação, um crescimento de 9 pontos percentuais em apenas 4 anos (estudo comparado entre 2011 e 2015). Estes números mostram que os animais estão a ganhar cada vez mais espaço dentro das habitações, verificando-se, ainda, que a grande maioria das famílias os considera como membros e parte essencial das suas vidas.”* (GfK, 2015, s.n.).

Uma das maiores preocupações que me vou apercebendo acerca destes donos é que os seus animais passam muito tempo sozinhos durante o dia.

Sendo a minha área de formação base, a Educação Física e Desporto, e apercebendo-me da preocupação constante dos donos com o bem-estar dos seus animais, vi nesta realidade uma oportunidade.

Porque não criar um ginásio, um espaço onde os donos possam ir para fazer exercício e trazer os seus animais de estimação? Assim, os animais têm companhia do dono e/ou de outros animais com quem podem socializar, e os donos podem fazer exercício físico sem a habitual desculpa de “não tenho tempo”.

Na criação deste projeto vejo uma oportunidade na necessidade de organização e rentabilização de tempo para estes donos, em que conseguem manter uma prática regular de exercício físico e ao mesmo tempo, estar com o animal de estimação nesse mesmo espaço ou tê-lo ocupado com outros animais e noutras atividades, colmatando o tempo que o animal fica sozinho e que o dono não está em casa.

Com a construção do plano de negócios, pretendo verificar a viabilidade desta ideia, percebendo quais as melhores estratégias a adotar e desenvolver para criar este projeto numa realidade.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 *Empreendedorismo*

Empreendedorismo refere-se ao processo de criação de valor, reunindo um pacote único de recursos para explorar uma oportunidade (Stevenson et al., 1999).

Segundo Low e MacMillan (1988), o empreendedorismo é visto como um fenómeno multifacetado que atravessa muitos limites disciplinares.

O empreendedorismo implica que haja entrega genuína e criatividade, fazendo surgir novas ideias. Um empreendedor tem de estar disposto a correr riscos, deve ter a capacidade de criar uma equipa competente, considerar todos os recursos necessários à sua ideia, conceber um plano de negócios bem estruturado, e ter visão, ter a capacidade de reconhecer oportunidades de negócio (Kuratko, 2009, p. 5).

A criação de empresas de sucesso segue um processo de desenvolvimento de oportunidades bem-sucedido. Isso inclui o reconhecimento de uma oportunidade, sua avaliação e desenvolvimento em si (Ardichvili et al, 2003).

O processo de desenvolvimento é cíclico e interativo: um empreendedor provavelmente realizará avaliações várias vezes em diferentes estágios de desenvolvimento e a avaliação também pode levar ao reconhecimento de oportunidades adicionais ou ajustes na visão inicial. O processo empreendedor é um processo dinâmico de reconhecimento e desenvolvimento de uma oportunidade, em que deve haver avaliação contínua e busca permanente de novas oportunidades (Ardichvili et al, 2003).

O empreendedorismo estratégico foi definido como a envolvimento da identificação e exploração de oportunidades, e simultaneamente criando e mantendo vantagem competitiva. O conhecimento idêntico de gestão e dos empresários representa um recurso para as empresas, especialmente no reconhecimento de oportunidades (Kuratko e Audretsch, 2009).

A formulação de planos para a efetiva gestão de oportunidades externas e ameaças à luz dos interesses internos de uma empresa, pontos fortes e fracos, é um componente importante da gestão estratégica. O “melhor” plano estratégico será influenciado por muitos fatores, entre eles as habilidades do empreendedor, a complexidade do empreendimento e a natureza da indústria (Hitt et al, 2009).

2.2 *Importância de um Plano de Negócios*

“Um plano de negócios descreve o empreendimento que você criará para explorar um conceito” (Lawrence e Moyes, 2004, p.3).

O planeamento ajuda a tomar decisões mais rápidas, permitindo ter acesso a informação mais concreta, evitando falhas e erros (Ansoff, 1991).

Bird (1992) explica que planear permite ter uma maior perceção do que a empresa pretende desenvolver, possibilita uma maior objetividade sobre todas as operações e uma maior consciência de todas as etapas e “*timings*”. De acordo com Smith et al, (1990), planear permite ter uma maior noção que quando existem desvios de objetivos, permitindo adaptações a qualquer momento, no sentido do seu eficaz desenvolvimento.

Existem autores que relacionam a implementação de um plano de negócios com a performance da empresa. Delmar e Shane (2003) defendem que a probabilidade de sucesso e sobrevivência de novos projetos aumenta quando é utilizado e estruturado um plano de negócios. Através de estudos, Brickmann et al. (2008) descobriram que existe uma relação positiva entre o sucesso e a realização de um plano de negócios. Estes dois últimos autores defendem ainda que o planeamento e a execução de tarefas definidas nesse planeamento devem ter o menor intervalo de tempo possível, permitindo agir no momento e fazer os ajustes necessários levando à sua eficaz implementação.

Para Brews e Hunt (1999), substituindo o planeamento deve ser utilizada uma metodologia com maior poder de adaptação e de implementação. Segundo Bird e Jelinek (1988), ambientes onde existe maiores alterações levam à incerteza e à possibilidade de existirem mais falhas, questionando a viabilidade de um plano de negócios. Nestes ambientes, a metodologia a utilizar deve ser mais flexível, não estando agarrada a um plano específico ou pré-definido, possibilitando a um menor tempo de reação e maior perceção das oportunidades de negócio (Mosakowski, 1997; Mintzberg and Waters, 1985; Mintzberg,1994). Estes pensadores defendem que devido às condições externas, um planeamento torna o processo mais formal e menos dinâmico, levando a que a adaptação às condições externas se torne mais débil, impactando negativamente na performance (Mosakowski, 1997).

No entanto, estudos recentes de Burke et al. (2010) sugerem uma identificação positiva do impacto do plano de negócios nas empresas comparativamente às empresas que optaram por não realizar o referido plano, estando em linha de pensamento com Delmar e Shane (2003) que argumentaram que os planos de negócio escritos trazem benefícios em termos de melhoria da capacidade da gestão em aprender e introduzir novas rotinas. Brickmann et al (2008) referem nos seus estudos que após o planeamento e redação do plano de negócios, a sua implementação de forma flexível e, com disponibilidade para uma aprendizagem e adaptação contínua, poderá constituir a melhor aproximação de sucesso face à execução do plano de negócios.

2.3 Implementação de um Plano de Negócios

Um plano de negócios pode ser criado para a apresentação de uma empresa ou de uma ideia, de um projeto ou de um negócio. Isso pode ser feito tanto para empresas existentes como para empresas que estejam para ser lançadas (Brad, 2014).

O plano de negócios, para ser bem-sucedido, deve ter em conta o perfil do negócio, ambiente em que ele se irá realizar, quais os objetivos do negócio e qual o propósito a perseguir para a sua realização. O plano de negócios deve estar bem estruturado e seguir um caminho lógico (Brad, 2014).

Contudo, segundo Machado et al., (2013), se levarmos em consideração o atual contexto de marketing, na nova era das empresas baseadas no conhecimento, há uma grande necessidade de lidar com a gestão do conhecimento, sendo necessário que novas empresas nasçam de forma diferente. A gestão do conhecimento desempenha um papel importante nas organizações. Cada vez mais, o conhecimento é visto como um motor principal de valor, ou seja, riqueza para as organizações.

Um plano de negócios deve ser construído para ser uma ferramenta que permita definir os objetivos do negócio, ajudar a delinear estratégias, apoiar na medição e melhoramento dos resultados, permitir avaliação os seus intervenientes (funcionários), e possibilitar uma melhor comunicação entre os gestores da empresa e seus fornecedores, potenciais investidores e bancos de financiamento (Brad, 2014).

Preparar um plano de negócios é o passo mais importante na construção de um negócio de sucesso. Este deve ser claro, bem estruturado e fornecer uma visão geral do negócio. Sem isso, seria mais difícil visualizar o crescimento potencial do negócio (Brad, 2014).

O conhecimento adquirido no desenvolvimento e elaboração de um plano de negócios é considerado uma enorme vantagem, pois esse conhecimento leva a ter em conta determinados critérios, que podem ajudar a empresa a diferenciar-se dos seus competidores, considerando esse conhecimento com uma fonte de riqueza para a empresa (Machado et al., 2013).

Mas segundo Niemand (2013), um plano de negócios por si só, não garante nem pode garantir o sucesso, mas juntamente com uma grande dose de disciplina pode ser extremamente útil para aumentar as hipóteses de sucesso. Todos os empresários precisam de um plano de negócios “informal” para ajudar a manter o foco comercial e gerir as operações do dia-a-dia do negócio.

Para ter sucesso no empreendimento, é necessário atuar estrategicamente e com entusiasmo, para que o resultado seja uma empresa planeada com conhecimento, com visão de gestão e alinhada desde o início com o conhecimento de pessoas, tecnologias e processos. O empreendedor, ao abrir os seus negócios, deve levar em consideração uma nova visão, incluindo a gestão do conhecimento. É importante considerar o Plano de

Negócios alinhado com a gestão do conhecimento desde o início do negócio (Machado et al., 2013).

Para Guta (2014), o plano de negócios é, conseqüentemente, um documento escrito que descreve a natureza das vantagens empresariais, qual o alvo e objetivos comerciais que o negócio terá sobre os concorrentes, bem como os recursos e habilidades disponíveis para os empresários. Para a sua preparação, são necessários recursos financeiros e outros detalhes operacionais. Ainda de acordo com Guta, (2014) o plano de negócios é uma ferramenta usada para iniciar e gerir uma empresa que requer recursos materiais, financeiros e humanos. Através do seu uso, a experiência e as realizações do passado são valorizadas para projetar o futuro pelos métodos mais apropriados de estimação e aproximação.

3 METODOLOGIA A ADOTAR E JUSTIFICAÇÃO

TABELA I
METODOLOGIAS PARA ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS

Deloitte e Touche (2003)	Ernest & Young (2009)	Harvard (2007)	IAPMEI (2013)	Kuratko (2009)
Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo
Empresa, Estratégia, Equipa de Gestão	Descrição do Negócio	Descrição do Negócio	Histórico da Empresa e Colaboradores	Historial da Empresa e Apresentação dos Promotores
Gestão e Organização	Produto e serviço	Análise Ambiental	Mercado Subjacente	Descrição do Negócio
Mercado e Concorrência	Análise de Mercado	Análise Setorial	A Ideia e Posicionamento no Mercado	Caracterização do Mercado
Produto e Serviço	Marketing e Vendas	Análise Competitiva	Negócio/Produto/Ideia	Marketing
Marketing e Vendas	Equipa de Gestão	Análise de Mercado	Estratégia Comercial	Operações
Informação Financeira	Fundos Necessários	Plano de Marketing	Projeções Financeiras	Projeções
	Projeções Financeiras	Plano Operacional	Gestão e Controlo de Negócio	Análise de Risco
	Análise de Risco	Equipa de Gestão	Investimento Necessário	Modelo de Gestão e Controlo de Negócio
	Plano de Ação e Objetivos	Plano Financeiro	Projeções Financeiras/Modelo Financeiro	Calendarização
	Aliança Estratégica	Calendarização e Anexos		Anexos

Na tabela acima estão apresentados os modelos destas metodologias para a elaboração de um plano de negócios (TABELA I).

Existem várias metodologias a considerar para a construção e estruturação de um plano de negócios. Das mais utilizadas, destacam-se as metodologias desenvolvidas pela consultora internacional Deloitte e Touche (2003), pela consultora internacional Ernest & Young (2009), a desenvolvida por Harvard (2007), a desenvolvida pelo IAPMEI, Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (2003) e a desenvolvida por Kuratko (2009).

Este plano de negócio será desenvolvido segundo a metodologia de Harvard (2007), pois é a que melhor estrutura os pontos a considerar na realização de um plano de negócio, tendo em conta as características deste projeto. É também a metodologia que mais especifica o ambiente envolvente, e sendo um projeto inovador que alia duas áreas distintas, o *fitness* e o comportamento/relação cão e dono, merece maior destaque e objetividade no seu estudo.

Para dar suporte às decisões tomadas serão utilizados dados primários que tiveram origem num inquérito e dados secundários que tiveram origem em diferentes fontes.

Este será constituído por um sumário executivo, por uma descrição do desenvolvimento do negócio e seu conceito, passando pela caracterização do mercado onde este projeto pretende atuar, como será estruturado o Plano de Marketing, o Plano de Operações, o plano Financeiro e por fim qual a sua Calendarização e Anexos.

É uma metodologia bastante completa, abrangente, que foca nos principais pontos a ter em conta para desenvolver este plano de negócio.

4 PLANO DE NEGÓCIOS

4.1 Sumário Executivo

A empresa **Fitt Paws** é uma empresa que une o gosto pela prática de exercício físico e a paixão pelo companheiro e sempre fiel animal de estimação, o cão.

Este projeto pretende criar um espaço, ginásio, interior e exterior, onde os donos de cães possam utilizar uma sala de exercício e fazer o seu plano de treino, fazer um treino personalizado, ou participar numa aula de grupo enquanto ao mesmo tempo os seus animais possam ter uma zona para correrem e brincarem, fazerem jogos de aprendizagem, ou ainda possibilitar que possam também fazer atividades com o próprio dono.

O público alvo deste projeto são pessoas que possuem animais de estimação, legalmente registados e com todo o programa de vacinação obrigatório cumprido, que trabalhem ou residam próximo da zona de instalação do ginásio.

Será um espaço que possibilitará ao dono ter a companhia do seu animal de estimação, num ambiente controlado e em segurança, e que ao mesmo tempo seja divertido e saudável para ambos.

A adoção de mudanças no estilo de vida saudável desempenha um papel importante no alívio dos sintomas de depressão, ansiedade, estresse, transtorno bipolar e transtorno do estresse pós-traumático. Cuidar de um cão pode ajudar as pessoas a fazerem mudanças no estilo de vida saudável, tais como fazer exercício físico de um modo regular e crescente. Levar o cão para passear, caminhar ou correr são maneiras divertidas e recompensadoras de as pessoas se adequarem aos exercícios diários saudáveis. Estudos mostraram que os donos de cães têm muito mais probabilidade de atender às suas necessidades diárias de exercício – e o exercício diário também é ótimo para a saúde do animal (Helpguide.org, 2018).

Este projeto de negócio terá como principais vantagens competitivas ser um conceito completamente inovador e ter uma equipa altamente especializada, na área do *fitness* e na área de comportamento animal.

A estratégia de diferenciação do **Fitt Paws** passa por desenvolver um ginásio com técnicos experientes na área do exercício físico e comportamento animal, criando um serviço de excelência e satisfação para os clientes.

4.2 Descrição do Negócio

4.2.1 Apresentação do conceito do negócio

Este projeto surge da paixão por animais, por parte da promotora do projeto. Completamente distinto do conceito de ginásios já existente, este ginásio vai transformar a ida dos seus utentes ao ginásio, numa atividade completa, divertida e interativa, com os seus animais de companhia.

O objetivo é criar um espaço agradável onde o cliente possa vir fazer o seu treino, seja ele um treino personalizado ou uma aula em grupo, e ao mesmo tempo, poder trazer o seu animal de estimação e saber que ele tem companhia e atenção, tanto da sua parte como por parte de profissionais competentes.

4.2.2 Valores

- Paixão genuína por animais
- Excelência na qualidade do serviço
- Competência
- Trabalho de equipa

4.2.3 Missão

Prestar um serviço de excelência aos clientes, humanos e caninos.

4.2.4 Visão

Ser o ginásio de referência, para humanos e animais, procurando sempre a inovação e o desenvolvimento da intenção entre os humanos e os animais.

4.3 Análise Ambiental

4.3.1 Envoltente Político Legal

Portugal encontra-se, neste momento, numa fase de estabilidade governativa e probabilidade de mudança.

Portugal está entre os 27 países com menor risco político em 2018. A estabilidade política, a melhoria de *ratings* e dos índices de confiança no consumo e redução do endividamento fazem do país uma oportunidade segura para os investidores (Público, 2018).

O indicador de clima económico aumentou entre maio e julho, atingindo o valor máximo desde maio de 2002 (INE, 2018).

A Lei 8/2017 de 3 de março estabelece um estatuto jurídico dos animais, reconhecendo a sua natureza de seres vivos dotados de sensibilidade. Os animais são seres vivos dotados de sensibilidade e objeto de proteção jurídica em virtude da sua natureza (LPDA, 2018).

Ainda este ano, 2018, foi aprovada a Lei n.º 15/2018 de 27 de março que possibilita a permanência de animais de companhia em estabelecimentos comerciais, mediante autorização da entidade exploradora do estabelecimento.

Na construção e abertura de um ginásio, há que ter em consideração toda a legislação a cumprir. Desde o licenciamento e autorização da Câmara Municipal, pedido pela entidade para utilização de espaço para instalação desportiva, licença para utilização de música, licença de responsável técnico, afixação do regulamento, do nome do responsável técnico e do horário de funcionamento assim como a posse do livro de reclamações e respetiva sinalização.

Todos os técnicos de exercício devem ter os seus certificados de formação, assim como possuir o seguro de acidentes de trabalho.

A empresa deverá ter o seguro de acidentes de trabalho e o seguro de responsabilidade civil.

A área designada aos animais terá de ser uma área separada da área onde são realizados os treinos e aulas de grupo para as pessoas, de modo a garantir todas as regras de

higiene e saúde pública. Contudo, existe uma área destinada aos animais e onde os donos poderão desenvolver atividades com os mesmos.

O consumidor do século XXI procura produtos que lhe ofereçam segurança assim como produtos que apresentem uma boa performance. Hoje, encontramos um consumidor mais exigente e um consumo mais consciente, um consumidor que compra essencialmente o que é necessário e que dá mais valor à qualidade. Os consumidores começam a acreditar que este é um bom momento para comprarem o que querem ou necessitam e mostram-se cada vez mais otimistas em relação à sua situação profissional e financeira (Nielsen, 2018).

4.3.2 Envolvente Económica

O FMI estimou para 2018 um crescimento da economia portuguesa de 2,4%, embora estime que o PIB avance apenas 1,8% em 2019.

Segundo o FMI, a precisão de crescimento do PIB português subiu de 2,2% para 2,4%, previsão esta que fica acima do esperado pelo Governo, que faz uma previsão de crescimento de 2,3% para o ano de 2018, de acordo com o Programa de Estabilidade 2018-2022 (FMI, 2018). Para 2022, o Governo estima um crescimento na economia de 2%, considerando um crescimento de 2,3% nos próximos dois anos, abrandando para 2021 e 2022, 2,2% e 2,1% respetivamente.

O FMI está mais otimista do que o Governo no que diz respeito à redução do desemprego, estimando que fique abaixo dos 7% já em 2019, um ano mais cedo. Prevê que a taxa de desemprego desça para 7,3% este ano e para 6,7% no próximo, 2019 (Observador, 2018).

A evolução do PIB real de Portugal ao longo dos últimos anos sofreu diversas oscilações, entre um crescimento positivo e negativo (FMI, 2018), tendo vindo a crescer desde 2014 (PORDATA, 2018).

Segundo o INE (2018), têm-se verificado pequenas variações a nível do PIB *per capita* a preços correntes, sendo que se registou um total de 23.002.9€ em 2017 e a taxa de variação homóloga do Índice de Preços no Consumidor (IPC) terá sido 1,6% em junho de 2018.

As famílias portuguesas que possuem animais de estimação gastam, em média, 12% do seu orçamento familiar total com os animais, com destaque para a alimentação e para a saúde, áreas que se revelam as suas mais importantes (Veterinária Atual, 2017).

4.3.3 Envolvente Sociocultural

A população portuguesa é constituída por 10.260.00 milhões de indivíduos, e tem vindo a diminuir ao longo dos últimos anos (INE, 2018).

Esta realidade justifica-se pela diminuição da taxa de natalidade, que tem vindo a diminuir sobretudo a partir de 1975, pela diminuição da taxa de mortalidade devido ao avanço da ciência e melhores tratamentos e cuidados de saúde, embora leve a que tenhamos uma população mais envelhecida. O valor de nados-vivos em 2017 foi de 86.180 e o número de óbitos no mesmo ano foi de 110.197. Estes valores levam a concluir que a esperança média de vida aumente, mas que a população se torne mais envelhecida (Público, 2018).

Por outro lado, a população ativa em Portugal Continental cresceu 0,8% entre 2016 e 2017, o primeiro aumento desde 2008, apresentando um valor de 5.178 milhões em 2016 e crescendo para 5.219 em 2017 (INE, 2018).

Todos estes fatores apresentados anteriormente levaram a uma diminuição do agregado familiar, possibilitando às famílias portuguesas uma logística orçamentar diferente, em que existe um aumento na disponibilidade financeira para atividades e gastos extras.

A população portuguesa é uma população com cada vez maior grau de formação, mais informada e interessada, com preferências, ideias e opiniões muito bem fomentadas, e com hábitos muito variados.

Os portugueses continuam a demonstrar um crescente interesse em manter um estilo de vida saudável. Para além de uma alimentação mais saudável, os portugueses estão cada vez mais adeptos do *fitness*. Seja por uma questão mais estética relacionada com a imagem ou pela procura de um estilo de vida mais saudável, a verdade é que a prática de exercício físico, sobretudo associada aos ginásios, é cada vez maior (ConsumerTrends, 2017).

Mais de um terço dos portugueses pratica atividade física regular, com os homens a aderirem mais aos exercícios, principalmente na faixa etária entre os 25 e os 34 anos.

Segundo um estudo feito pelo Inquérito Nacional de Saúde com Exame Físico (INSEF), 2,3 milhões de portugueses (34,2%) praticam alguma atividade física regular, especificamente uma vez por semana e de forma a transpirar e a sentir cansaço. A atividade física regular é mais comum entre pessoas empregadas (38,4%) e entre quem completou o ensino superior (49,6%).

Estes resultados levam a concluir que quanto mais formada e remunerada for a pessoa, maior será a probabilidade de se inscrever num ginásio ou despende dinheiro em atividades físicas.

Estima-se que cerca de 2,151 milhões (ou seja, 56% de lares portugueses) possuam, pelo menos, um animal de estimação. A alteração dos núcleos familiares e a noção, cada vez maior, de que os animais de estimação contribuem para o bem-estar físico e psicológico dos donos é uma das razões apontadas para justificar o crescente aumento de animais de estimação (Público, 2017).

Uma das tendências que mais tem crescido nos últimos anos é o facto de a maioria das famílias considerar os seus animais como parte essencial das suas vidas, concluindo assim que ligação afetiva dos portugueses com os seus animais é cada vez maior (Veterinária Atual, 2017).

Esta ligação afetiva incentiva à criação de um ginásio onde o cliente possa fazer a sua atividade física e ter o seu melhor amigo consigo.

4.3.4 Envoltente Tecnológica

Nos dias de hoje, a tecnologia está presente em tudo o que fazemos, seja num simples gesto no telemóvel ao utilizar uma aplicação, seja para encomendar uma refeição, chamar um táxi, pagar uma fatura de luz ou água.

No desenvolvimento de um determinado serviço ou produto, são necessários equipamentos e *softwares* que permitam controlar todos os processos envolventes.

Na área do *fitness*, a tecnologia é muito importante pois ajuda a parametrizar os resultados obtidos pelo cliente.

A tecnologia invade os *health clubs* e ginásios, proporcionando inovação e novas perspetivas para as aulas. Os cidadãos estão mais conectados e utilizam novos *gadgets* tecnológicos, que os ajudam a alcançar performance e objetivos desejados, em relação à sua saúde e bem-estar. Proporcionar uma boa experiência ao consumidor, tornou-se uma prioridade para os gestores do mercado do Fitness. A diferenciação acaba por ser a “chave” para o sucesso (Partteamblog, 2017).

Esta exigência também é vista pelos donos dos “4 patas”.

Segundo a Veterinária Atual (2018, online), “vivemos numa cultura *allways on*: os *pet owners* esperam de nós um serviço disponível 24/7, tecnologia e técnicas médicas *hight-tech* a preços competitivos e *on top* um serviço personalizado. Quando conseguem tudo isto, estes *pet owners* falarão de nós nas redes sociais, mas quando se sentem desapontados rapidamente postam *feedback* negativo”.

A tecnologia entra aqui como uma ferramenta extremamente influenciadora do sucesso de uma empresa ou negócio.

A sociedade portuguesa está rendida aos *smartphones*, às redes sociais, Facebook e Instagram, às partilhas de imagens e vídeos em tempo real, logo qualquer empresa que pretenda ser bem sucedida e estar atenta aos seus clientes deve estar dentro da tendência, acompanhando a evolução.

4.4 Análise Setorial

4.4.1 Setor do Fitness (ginásios)

A reduzida percentagem de portugueses que pratica exercício físico em ginásios e a descida dos preços das mensalidades está a tornar o mercado nacional cada vez mais

interessante, não só para as grandes cadeias internacionais como para empresários locais (Expresso, 2018).

Segundo um estudo realizado pela Cetelem, *Observador Exercício e Alimentação Saudável 2018*, verificou-se que os praticantes de exercício físico são jovens e adultos com idades ente os 18 e os 44 anos (63%). A principal razão apontada para a prática de exercício físico é a manutenção da forma física (64%). Para atingir esse objetivo, dedicam-se à sua atividade desportiva pelo menos duas a quatro vezes por semana (62%), gastando entre 20 euros a 40 euros na mensalidade do ginásio (valor médio – 32,50€).

Segundo o mesmo estudo, o ginásio é a opção de eleição para a prática do exercício físico, com cerca de 60% dos praticantes a privilegiar este local, e apresenta como motivos principais, o contato com outras pessoas e o acompanhamento dos profissionais especializados seguido de motivos relacionados com a saúde, o combate ao *stress* e a perda de peso.

O número total de trabalhadores deste setor em Portugal é estimado em 20.733, 69% dos quais serão instrutores e 31% outro *staff* (AGAP, 2017).

De acordo com os resultados obtidos no inquérito, 63,8% dos inquiridos pratica exercício físico, e mesmo da amostra de quem respondeu que não praticava exercício, 84,8% pondera vir a fazê-lo (ANEXO III – Gráfico VI e X). Por outro lado, dos que praticam exercício físico, 61,7% praticam 2 a 3 vezes por semana, 21% praticam 4 a 6 vezes por semana, 9,9% praticam apenas uma vez por semana e 7,4% pratica todos os dias (ANEXO III – Gráfico VII).

Das modalidades praticadas pelos inquiridos destacam-se a frequência no ginásio, com 34,95%, a corrida e caminhada com 11, 65%, aulas de grupo no ginásio com 7,77%, seguido de várias modalidades mais específicas (ANEXO III – Tabela I).

4.4.2 Setor Serviço a Animais

O cão é o animal de estimação preferido dos portugueses. Mais de um terço, (36%), das famílias com animais de estimação têm um cão. Mais de metade das famílias com cães consideram o animal “um membro da família” e quase um terço (28%) olham para o cão como “um amigo”. Há mesmo 7% das pessoas que consideram o animal “como um filho” (Sol, 2017).

Mas hoje em dia ter uma animal de estimação implica ter certos cuidados e despesas associadas, nomeadamente alimentação, vacinação obrigatória, registo de modo a que o animal seja legalizado, acessórios e brinquedos, aulas de educação ou outras atividades onde o dono queira inserir o seu cão.

De acordo com o estudo GfKTrack.2PETs (GfK, 2015, s.n.). 90% dos portugueses levam o seu cão ao veterinário, o que representa um aumento de 11% em relação ao ano anterior, 20% levam-no de três em três meses, 31% levam o seu cão ao veterinário de seis em seis meses e 45% visitam o médico veterinário, em média, uma vez por ano. Os cuidados de saúde representam 25% dos gastos com o cão no orçamento familiar, seguindo-se os cuidados de bem-estar (em 11% do total das despesas) e os brinquedos e acessórios que representam 4% do total.

4.5 Análise da Concorrência

De modo a analisar este ponto, é necessário ter em consideração que o conceito de ginásio desenvolvido pela autora deste plano de negócio é um conceito inovador, não existindo em Portugal.

4.5.1 Concorrência Direta

Como concorrência direta do **Fitt Paws** foram considerados os principais *health clubs* em Lisboa – Solinca, Holmes Place, Fitness Hut e Pump. Nestes espaços, o cliente pode praticar exercício e ter acesso a um conjunto de serviços que possibilitam tirar o máximo de partido da sua prática desportiva. Contudo, estes ginásios poderão adaptar o seu modelo de serviço e visto terem infraestruturas maiores e estarem cimentados no mercado do *fitness*, podem com facilidade copiar o conceito da Fitt Paws.

Existem alguns ginásios mais pequenos, como por exemplo o Go Fit ou o Vivafit Parque das Nações (ginásio para senhoras) mas tal como os *health clubs* referidos acima, não prestam o mesmo serviço do **Fitt Paws**.

4.5.2 Concorrência Indireta

Como concorrência indireta, foram considerados todos os serviços com conceito de ginásio para cães, como por exemplo o Instituto do Animal, Mestre Patas, Cãoprensão, onde o dono pode deixar o seu animal de estimação para este participar em atividades sozinho ou com o dono. Contudo nestes concorrentes não existe o serviço associado de ginásio para os donos dos cães, e estes não podem fazer o seu plano de treino e exercício no mesmo espaço.

Existem ainda alguns serviços de *pet-sitting* ou *dog-care*, inclusive pessoas que se disponibilizam a ir a casa dos donos tratar dos seus animais, passeá-los e treiná-los, sem que o animal tenha de sair do seu espaço, como serviço de apoio aos donos devido à indisponibilidade destes.

4.5.3 Modelo das 5 Forças de Porter

Michael Porter (1980) sistematizou um quadro estrutural abrangente que usa técnicas analíticas para ajudar a empresa a analisar a sua indústria e evolução, entender os seus

concorrentes e a sua própria posição assim como traduzir esse entendimento numa estratégia competitiva para permitir que a empresa concorra mais efetivamente para fortalecer a sua posição no mercado.

TABELA II
MODELO DAS 5 FORÇAS DE PORTER

Ameaça dos Concorrentes na Indústria - Média
<ul style="list-style-type: none"> • Procura constante de novos conceitos • Procura de melhores espaços e melhores zonas em Lisboa • Grande preocupação com a qualidade do serviço • Grande preocupação com formação técnica especializada
Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes - Alta
<ul style="list-style-type: none"> • Investimento por parte das cadeias de ginásio e <i>health clubs</i> em novos conceitos • Investimento por parte de serviços de veterinária em novos conceitos • Novas empresas com o mesmo serviço
Poder Negocial dos Fornecedores - Baixa
<ul style="list-style-type: none"> • Grande número de fornecedores de produtos (material de fitness e equipamento para exterior e para animais) • Oferta variada de preços • Inexistência de vínculos a fornecedores
Poder Negocial dos Clientes – Baixo
<ul style="list-style-type: none"> • Não existe oferta deste serviço
Ameaça de Produtos Substitutos - Alta
<ul style="list-style-type: none"> • Investimento por parte das empresas que trabalham na área do <i>fitness</i> ou com animais • Criação de conceitos semelhantes • Falta de adesão por parte dos donos
Atratividade do Setor - Média
Garantir um serviço de excelência, acompanhar a evolução do mercado do <i>fitness</i> e da área de serviços para animais e ter sempre em consideração as necessidades dos clientes

4.5.4 Fatores Críticos de Sucesso e Vantagem Competitiva

Existem fatores críticos de sucesso comuns na área do exercício físico e *fitness* e comuns na área de serviços para animais.

Tendo em conta que este plano de negócio pretende desenvolver um modelo envolvendo estas duas áreas, existem alguns pontos importantes que serão paralelos às duas áreas:

- Gestão do negócio eficaz;
- Boa localização e acessibilidade, considerando que é um serviço que não se encontra na cidade de Lisboa;
- Formação profissional adequada nas duas áreas, primando pela competência e conhecimento;
- Excelente qualidade de serviço, com espaço adequado às necessidades dos clientes (humanos e caninos), bons equipamentos;
- Rigor na limpeza e higiene do espaço;
- Oferta na área de exercício adequada à procura e evolução do mundo do *fitness*;
- Preço acessível, tendo em conta a complementaridade do serviço;
- Imagem da marca inesquecível.

Estes pontos anteriormente referidos vão de encontro aos resultados retirados do questionário feito para este projeto, onde ficou referenciado com 64,6% a importância da localização, com 56,7% a importância do valor mensal cobrado por este serviço e com 47,2% a possibilidade de poder levar o cão consigo, quando questionados acerca das principais motivações para frequentar um ginásio como o **Fitt Paws** (ANEXO III – Gráficos XXVIII, XXIX, XXX E XXXI).

O **Fitt Paws** apresenta ainda vantagens competitivas, que o permitem marcar a diferença:

- Experiência na área do *fitness* e formação profissional na área de intervenção;
- Paixão e interesse genuíno pelo bem estar animal;
- Conceito completamente inovador;
- Equipa especializada quer na área do *fitness* como na área de comportamento animal;
- Formação de pessoal;
- Forte campanha de Marketing e divulgação massiva;
- Presença em todos os serviços veterinários de Lisboa, eventos com animais e divulgação na internet.

4.5.5 Objetivos estratégicos do projeto

O **Fitt Paws** pretende ser a pioneira no serviço ao cliente e ao seu melhor amigo, através da promoção de hábitos de vida saudável e socialização de ambos.

Para concretizar isso, é necessário ter bem definido os objetivos de concretização do negócio, de modo a que este seja um grande sucesso:

- Legislação
- Plano de comunicação
- Taxa de crescimento de vendas de 9% ao ano
- Taxa de retenção de 80% dos clientes

4.6 Estudo de Mercado

De modo a perceber a receptividade, viabilidade da ideia e qual a sua aceitação realizou-se um estudo de mercado, através do lançamento de um inquérito via *online*, para *emails* e redes sociais.

A amostra do questionário é de 214 inquiridos.

Este estudo de mercado estava estruturado em várias partes. Inicialmente auscultavam-se os inquiridos sobre se tinham cão. Depois eram colocadas diversas questões para perceber um pouco sobre os seus hábitos de exercício físico, perceber quais são os cuidados e hábitos com o seu animal de estimação e de seguida direcionava-se o questionário para a avaliação do conceito do **Fitt Paws**.

Relativamente ao conceito do ginásio para pessoas e animais, o **Fitt Paws**, embora apenas 0,8% tenham respondido de teriam interesse em frequentar, 29,1% consideram a ideia muito interessante e 28,3% bastante interessante (ANEXO III – Gráfico XX). Por outro lado, 10,2% responderam como certo a frequência de um ginásio com a possibilidade de levar o seu cão e 30,7% como muito provável (ANEXO III – Gráfico XXI). Os principais serviços identificados para frequentar o **Fitt Paws** seriam a possibilidade de fazer atividades com o dono (63,8%) e brincar com outros cães/socialização (61,4%) (ANEXO III – Gráfico XXII).

Relativamente ao valor a cobrar por este serviço, 53,3 % responderam que não consideram importante diferenciar o valor para quem traz o cão e para quem não traz (ANEXO III – Gráfico XXIII), embora a resposta esteja bastante dividida quando questionados sobre se se deve cobrar por cada cão que trazem (50,4% dizem que não se deve diferenciar e 49,6% dizem que se deve) (ANEXO III – Gráfico XXIV). Complementarmente, 44,9% consideram justo cobrar as presenças do cão pelas vezes que ele vem (ANEXO III - Gráfico XXV).

Relativamente ao valor da mensalidade cobrada por este serviço, 25% estaria disposto a pagar 30€, seguido de 17% a pagar 20€ e 16% a pagar 40€ (ANEXO III – Gráfico XXVI).

Para a localização do espaço, a zona de Lisboa com maior percentagem é o Parque das Nações, com 37,8% das respostas (ANEXO III – Gráfico XXVIII). Quando questionados sobre as principais motivações para frequentar um ginásio como o **Fitt Paws**, consideram a localização o mais importante (64,6%), seguido do preço (56,7%), seguido da possibilidade de levar o seu cão (47,2%), e por fim a possibilidade de utilizar serviços para o seu cão (34,6%) (ANEXO III – Gráficos XXVIII, XXIX, XXX e XXXI).

Estes dados permitem concluir que existem potenciais clientes para a Fitt Paws, tornando viável a realização deste projeto.

4.7 Plano de Marketing

O objetivo estratégico deste negócio é criar um novo conceito de ginásio, abrangendo o interesse pelo exercício físico e pela paixão que têm pelos seus cães, e chegar a estas pessoas através da promoção de hábitos de vida saudáveis.

Foi pensado para um espaço perto da cidade de Lisboa, de fácil acesso a estes donos e com um conjunto de serviços que vão de encontro ao que o dono quer para o seu cão, melhorando o índice de satisfação e estabelecendo uma retenção de clientes mínima por mês, tornando a marca **Fitt Paws** numa experiência inesquecível.

4.7.1 Análise SWOT

TABELA III
ANÁLISE SWOT

Ameaças (T)	Oportunidades (O)
<ul style="list-style-type: none"> • Elevada concorrência na área do <i>fitness</i> • Condições exigidas pela ASAE • Possibilidade de outra cadeia de <i>fitness</i> copiar o conceito • Possibilidade de aparecerem novos concorrentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidade de criar um conceito único em Portugal • Preocupação crescente dos donos com os cuidados com os seus cães • Aumento do investimento financeiro por parte dos donos • Hábitos regulares de exercício físico dos clientes
Fraquezas (W)	Forças (S)
<ul style="list-style-type: none"> • Empresa pequena, não pertencente às grandes cadeias de <i>fitness</i> • Relação preço/qualidade • Oferta de serviço menos variada 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiência profissional • Serviço de qualidade dono/animal • Serviço personalizado • Serviço tendencial para a evolução na área do exercício e saúde • Boa localização – fácil acesso

4.7.2 *Matriz de TOWS*

A estratégia *TOWS* permite relacionar as quatro variáveis da Análise *SWOT*, Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, ajudando a delinear uma estratégia

TABELA IV
MATRIZ DE *TOWS*

	Forças (S)	Fraquezas (W)
	<ul style="list-style-type: none"> - Experiência profissional - Serviço de qualidade dono/animal - Serviço personalizado - Serviço tendencial para a evolução na área do exercício e saúde - Boa localização - fácil acesso 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa pequena, não pertencente às grandes cadeias de <i>fitness</i> - Relação preço/qualidade - Oferta de serviço menos variada.
Oportunidades (O) <ul style="list-style-type: none"> - Oportunidade de criar um conceito único em Portugal - Preocupação crescente dos donos com os cuidados com os seus cães - Aumento do investimento financeiro por parte dos donos - Hábitos regulares de exercício físico dos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Fidelização e retenção forte de clientes - Forte relação e preocupação genuína - Localização central e de fácil acesso 	<ul style="list-style-type: none"> - Ser exímio num segmento de mercado muito específico - Aposta forte na divulgação, para ficar a ser conhecido, plano de marketing forte
Ameaças (T) <ul style="list-style-type: none"> - Elevada concorrência na área do Fitness - Condições exigidas pela ASAE - Possibilidade de outra cadeia de <i>fitness</i> copiar o conceito - Possibilidade de aparecerem novos concorrentes 	<ul style="list-style-type: none"> - Profissionais especializados em áreas específicas e de maior procura por parte dos clientes - Criação de programas específicos para o dono e animal 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa mais pequena, mais familiar - Serviço mais personalizado a cada cliente - Obtenção de resultados (planos de treino eficazes) - Animais felizes

4.7.3 *Segmentação e Público-alvo*

O **Fitt Paws** receberá pessoas e animais dentro das suas instalações, ainda que em espaços diferentes.

Para ajudar a fazer esta segmentação, foram tidos em conta os dados recolhidos pelo inquérito relativamente ao sexo, idade, habilitações literárias, rendimento anual líquido

e quais os seus hábitos de exercício físico e cuidados com o seu animal de estimação, o cão.

De acordo com o total de inquiridos, 84,3% são do sexo feminino e 15,7% do sexo masculino (ANEXO III – Gráfico I).

Sendo um serviço onde o dono será sempre o principal responsável legal pelo animal, será estabelecida a idade mínima de 18 anos, idade adulta legal, para os clientes do **Fitt Paws**. No entanto, sendo menor de 18 anos, poderá frequentar o espaço, quando acompanhado pelo seu cão, mediante a assinatura de um termo de responsabilidade por parte de um tutor legal.

Através dos resultados do inquérito, pode-se perceber que o público alvo mais interessado neste ginásio são pessoas com idades compreendidas entre os 20 e os 50 anos (ANEXO III – Gráfico II).

Serão essencialmente clientes com habilitações literárias de ensino superior (72,4%) (ANEXO III – Gráfico III), e rendimento anual líquido, maioritariamente, entre os 7.001€ e os 15.000€ (36,2%) e os 15.001€ e os 30.000€ (22,8%) (ANEXO III – Gráfico IV).

A primeira questão do inquérito prendeu-se com o fato de perceber quantos dos inquiridos tinham cão, sendo que será esse o público alvo deste ginásio, chegando a uma percentagem de 59,3% (ANEXO III – Gráfico V). Este podem se considerados potenciais clientes.

Estes potenciais clientes serão na maioria, praticantes de exercício, como indicado pelo inquérito em que 63,8% dos inquiridos pratica exercício físico (ANEXO III – Gráfico VI).

Dos inquiridos, existem 36,2% que responderam que de momento não praticam exercício físico e 84,8% pondera fazê-lo (ANEXO III – Gráfico X). Das modalidades praticadas, destaca-se o ginásio (34,95%), a corrida e caminhada (11,65%) e as aulas de grupo em ginásio (7,77%) (ANEXO III – Tabela I). Tentando perceber a regularidade destes inquiridos na prática semanal de exercício físico, a maior percentagem aponta para 2 a 3 vezes com 61,7%, um valor considerado positivo que demonstra que existe um hábito regular de prática de exercício (ANEXO III – Gráfico VII).

Foi questionado se os inquiridos praticam a mesma modalidade todos os dias em que fazem exercício físico, tendo 58% respondido que sim (ANEXO III – Gráfico VIII). Este dado é indicador de uma prática regular da mesma modalidade, ajudando a delinear o tipo de serviço que o **Fitt Paws** prestará aos seus clientes.

Uma terceira parte está direcionada para os cuidados e hábitos que têm com os seus animais de estimação, os cães.

De salientar que existiu uma amostra igual para os gastos no veterinário até aos 100€ (29,9%) e entre os 101€ e os 200€ (29,9%) (ANEXO III – Gráfico XIV). Isto pode dever-se a ser um animal que apenas precise dos cuidados básicos (vacinação anual, desparasitação) ou um animal que necessite de algum tratamento extra, como por exemplo medicação específica.

As despesas anuais com alimentação rondam os 301€ a 500€ (40,2%) (ANEXO III – Gráfico XV), sendo a rubrica em que o dono gasta mais com o seu animal, assim como o veterinário é o serviço que os donos mais usam (77,2%) (ANEXO III – Gráfico XVI). Relativamente aos hábitos destes donos com os seus cães, o tipo de treino que mais fizeram com os seus cães foram aulas de obediência/ socialização, com 29,1% de respostas (ANEXO III – Gráfico XVII). Por outro lado, 26,8% passeiam o seu cão mais de 3 vezes por dia (ANEXO III – Gráfico XVIII), e despendem, em maioria, 16 a 30 minutos por passeio (39,4%) (ANEXO III – Gráfico XIX).

Estes indicadores ajudam a perceber que os donos despendem dinheiro com os seus cães, e que disponibilizam tempo do seu dia a dia para passear com os mesmos, levando a crer que teriam disponibilidade financeira e temporal para frequentar um ginásio com os mesmos.

4.7.4 Posicionamento

Na perspetiva da promotora deste plano, o posicionamento do **Fitt Paws** deve ter em consideração o fato de ser um conceito inovador. O Fitt Paws destaca-se por ter um serviço singular e único, onde o cliente vai de encontro a duas necessidades e interesses específicos: poder fazer exercício físico de que goste e ter a companhia do seu “melhor amigo”. A figura abaixo apresentada, FIGURA 1, foi elaborada tendo em conta a oferta na área do *fitness* e a perceção da promotora sobre essa área.

O Fitt Paws destaca-se por ser um ginásio não tradicional, trazendo um novo conceito à ida ao ginásio, e ao mesmo tempo ser um ginásio de excelência.



FIGURA 1 – Estratégia de Posicionamento

4.7.5 Marketing Mix

4.7.5.1 Produto/Serviço

O serviço que o **Fitt Paws** vai oferecer aos clientes é um serviço não tangível, ou seja, não é possível experimentá-lo antes de o adquirir.

Neste ginásio, os clientes poderão ter ao seu dispor uma sala de exercício, onde serão acompanhados por um profissional de exercício físico e poderão utilizar os equipamentos e materiais, poderão frequentar as aulas de grupo que farão parte do mapa de aulas, poderão adquirir o serviço de treino personalizado e ainda, interagir, brincar e participar em atividades conjuntas com o seu animal de estimação, que serão promovidas e desenvolvidas pelo **Fitt Paws**, encontrando-se em linha com os resultados do inquérito.

O **Fitt Paws** vai prestar um serviço, permitindo ao dono deixar o seu animal num espaço onde possa brincar e interagir com outros animais que estejam no ginásio ao mesmo tempo, participar em atividades promovidas pelo ginásio, interagindo com o seu cão ou participar em *workshops*, aulas específicas ou pessoais sobre comportamento animal, possibilitando treinar o seu cão.

Marca e Imagem

A marca tem um logótipo, o qual servirá para identificar o serviço prestado pelo **Fitt Paws**.

É uma imagem nova no mercado, com um *design clean*, que apela ao estilo de vida saudável e à paixão por animais. Associa duas palavras que identificam a sua área de atuação, o Fitt (fitness) associado ao exercício físico e o Paws (patas) associados aos cães. De salientar que a palavra Fitt é escrita com dois t's, dando-lhe um carácter forte,

lembrando duas barras de peso, associado ao treino em sala de exercício, treino de força (ANEXO IV – Logótipo).



FIGURA 2 - Logótipo

4.7.5.2 Preço

A definição do preço, pelo serviço do **Fitt Paws**, teve como base o preço médio praticado pelos ginásios mais concorridos e reconhecidos do mercado (Holmes Place), pelo serviço de acompanhamento aos cães que vêm com os seus donos, sem esquecer todos os custos inerentes a uma atividade com estas características. Existem custos fixos (licenças anuais, renda) e custos variáveis (gás, eletricidade, luz, manutenção de material, etc.).

As características de um serviço tão característico como este levam a que o preço seja um pouco acima do valor médio que se paga pela frequência mensal de um ginásio convencional.

O objetivo do **Fitt Paws** é criar uma relação qualidade/preço, de modo a que os clientes valorizem este serviço, e considerem que o valor é justo tendo em conta todo o cuidado prestado.

O valor da mensalidade é de 45€.

Considerando os dados recolhidos pelos inquéritos feitos, 34,2% dos inquiridos gastam entre 21€ a 30€, 20,3% entre os 31€ e os 40€ e 13,9% acima dos 40€.

Tendo em conta os vários preços praticados na área do *fitness*, tanto em *health clubs* como ginásio mais pequenos, com vários tipos de oferta (livre-trânsito, horário *off-peak*, pagar por número de utilizações), a Fitt Paws procura diferenciar-se pela excelência do seu serviço e não por apresentar os preços mais baixos, tendo em conta que apresenta um serviço extra, comparativamente com outros ginásios.

4.7.5.3 Comunicação e Promoção

A comunicação é uma das ferramentas de sucesso de qualquer serviço ou produto.

Não basta ter um serviço inovador e único, se não for bem comunicado e se não chegar aos clientes.

A comunicação do **Fitt Paws** será feita através de:

- **Redes Sociais:** publicações no *Instagram*, *Facebook*, *Google*, através de páginas digitais de conteúdos (*NIT*) e o *website* do ginásio, com *posts* regulares;
- **CRM (*Customer Relationship Management*):** *software* utilizado para manter o contato com os clientes. Permite criar uma base de dados, com informação sobre os clientes inscritos e entrar em contato com os mesmos através de *emails* e *SMS*.
- **Publicidade:** será feita publicidade na rua, na zona de comércio local, transportes, onde haja maior circulação de pessoas, através da distribuição de folhetos. Serão feitos cartões de visita, a entregar a toda a gente que visite o ginásio.
- **Promoções de vendas:** a **Fitt Paws** pretende oferecer, em alturas específicas, cartões de utilização (passe de 1 dia) a futuros clientes.
- **Eventos:** Festa de aniversário do **Fitt Paws**, Comemoração do dia Mundial do Cão, a 26 de agosto e do Dia Mundial do Animal, a 4 de outubro.

4.7.5.4 Localização

O **Fitt Paws** estará localizado no parque das Nações, uma zona bastante desenvolvida a nível empresarial e residencial. Esta decisão tem em consideração os resultados do inquérito. Quando questionados sobre a melhor localização para o **Fitt Paws**, os inquiridos responderam com 37,8% de preferência a zona do Parque das Nações.

É uma freguesia recente, fundada em 2013, completamente renovada devido à realização da Exposição Mundial de 1998, a Expo'98, e que desde essa altura tem crescido bastante, sendo um grande polo empresarial, de serviços e com bastante área residencial, podendo ser considerada uma mais valia para o **Fitt Paws** ser instalado nesta zona.

4.7.5.5 Pessoal

Os objetivos e expectativas dos clientes são os fatores mais importantes para o **Fitt Paws**. Destes pressupostos, é necessário criar uma equipa bem formada, com conhecimento técnico específico, daí que o processo de seleção será rigoroso.

O **Fitt Paws** garantirá que os seus profissionais têm formação contínua, preocupação genuína pelos resultados dos seus clientes, sejam empáticos e altamente profissionais.

4.7.5.6 Processos

O processo de funcionamento do **Fitt Paws** é constituído por 3 fases:

- **Pré-serviço:** toda a fase de angariação do cliente, desde a divulgação e promoção do serviço até à sua inscrição. Inclui todos os procedimentos que são

feitos diariamente na abertura do ginásio, para o seu correto funcionamento (arrumação do material, limpeza para utilização do espaço para treinar, limpeza dos balneários).

- **Serviço:** esta fase começa a partir do momento em que o cliente entra no ginásio, para fazer o seu treino, seja sozinho, na sala de exercício, uma aula de grupo, para treinar com o seu *personal trainer* ou para participar em alguma atividade com o seu cão. Engloba todo o acompanhamento dado ao cliente, possibilitando ajustar o serviço prestado aos *feedbacks* que vão sendo recebidos.
- **Pós-serviço:** esta fase caracteriza-se pelo acompanhamento feito ao cliente, no pós treino. Consiste em contactar o cliente para saber se está a gostar dos treinos, controlar a regularidade com que vem treinar de modo a trabalhar a retenção, assim como recolher informações, opiniões e sugestões.

4.7.5.7 Evidência Física

As instalações do **Fitt Paws** serão instalações polivalentes e muito funcionais, devido às próprias características do ginásio.

O espaço terá uma receção, zona comum aos donos e seus animais. A partir dessa receção haverá acesso ao espaço direcionado aos cães, com zona coberta, e outro acesso aos balneários e zona de prática desportiva para os donos.

O espaço exterior terá características distintas do espaço exterior, pois terá de permitir uma limpeza e higienização regular, ao longo dia, devido à presença dos cães. O espaço exterior será cinzento claro com uma imagem *clean*, que transmita confiança os donos que deixam os seus cães ao cuidado do **Fitt Paws** e bastante funcional para que permita ser o mais higiénico possível. O espaço interior será em ripas de madeira na parede, paredes brancas com cores pastel, claras que tornem o espaço amplo.

As fardas dos colaboradores serão calças pretas, t-shirt cinzenta da mesma cor do espaço com o logo do **Fitt Paws** gravado na mesma.

4.8 Plano Operacional

4.8.1 Modelo de negócio e estrutura legal da empresa

O **Fitt Paws** surge como um negócio com um conceito inovador, no mercado dos ginásios e *health clubs*.

A implementação deste projeto só pode ser levada a cabo, se se considerar um conjunto de pressupostos e considerações legais, que o levam a constituir-se como empresa. São estes:

- Obtenção de financiamento, através de capital próprio e empréstimo financeiro.

- Registo da marca **Fitt Paws**, no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), tornando-a uma marca distintiva e exclusiva no mercado.
- Constituição do negócio através de uma sociedade por quotas unipessoal, com capital social de 25.000€.
- Licença de ocupação de espaço, por parte da Câmara Municipal de Lisboa.
- Serão criados os registos de licença de autorização de utilização do espaço para instalação desportiva, licença para utilização de música na sala de treino, estúdio e espaço canino e certificado de formação do Diretor Técnico assim como a sua cédula como responsável técnico pelo espaço.

Desenvolvido por Osterwalder e Pigneur (2010), o *Business Model Canvas* é uma ferramenta usada para desenvolver e criar novos modelos de negócio, apresentando-se de seguida o exercício para o presente negócio.

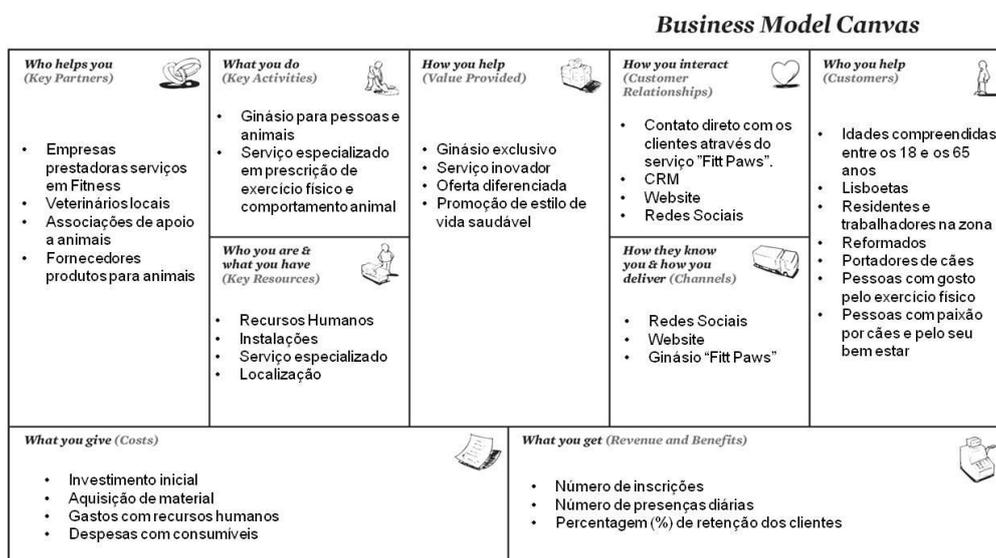


FIGURA 3 – *Business Model Canvas*

4.8.2 Localização, layout e equipamento

O **Fitt Paws** ficará localizado no Parque das Nações.

O espaço físico do ginásio está apresentado no ANEXO V, composto no total, por 300 m². Terá um espaço exterior de 60 m², com uma zona coberta e outra descoberta. Este espaço será ainda equipado com relva, para criar uma zona de maior conforto. Tem uma arrecadação e um WC, de apoio à limpeza e arrumação do espaço e de todos os brinquedos, comida e produtos de limpeza para os animais.

O espaço interior tem 240 m², constituído por uma receção, que é comum aos donos e seus animais, e outra zona restrita aos animais, por questões legais, de higiene e saúde

pública. Esta zona é constituída por balneários, femininos e masculinos, uma sala de exercício, com equipamento de *fitness* e uma sala de aulas de grupo.

Perto da receção existe ainda uma área de escritório, de apoio à gestão e administração, e uma zona de copa, para arrumação com zona de refeições do *staff*.

O logótipo estará presente à entrada do ginásio, portas de acesso ao espaço exterior, à sala de exercício e à sala de aula.

Para os vários espaços, será necessário comprar equipamento específico:

- Espaço exterior: material para criar um circuito de exercícios para os cães, tigelas de água e comida, brinquedos para cães;

- Espaço interior, sala de exercício: aparelhagem, máquinas de musculação (passadeiras, elípticas, remo), pesos livres, halteres, bancos, material treino funcional, torre de trabalho muscular, elásticos, cordas, colchões, bolas suíças, etc. (ANEXO VI - TABELA I)

- Espaço interior, sala de aula: aparelhagem, material específico para as aulas que decorrerão neste espaço (Ioga, Pilates, Cross Training, Treino Funcional)

A receção e a sala de gestão/administração precisarão de material de escritório (computador, impressora, papel, dossiers), secretárias e móveis de arrumação.

O total de investimento para equipar inicialmente este espaço será de 84.200€ e uma despesa mensal de 4.000€ referente à renda.

4.9 Plano Pessoal

4.9.1 Equipa de Gestão

O desenvolvimento do conceito e do negócio do **Fitt Paws** será desenvolvido pela autora deste plano de negócio. É licenciada em Educação Física e Desporto e trabalha há mais de dez anos na área do *fitness*. Tem tirado formações específicas dentro da área, e de momento é responsável pela coordenação da equipa de professores do ginásio onde trabalha, assim como responsável por projetos desportivos desenvolvidos por essa entidade. Esta terá um papel operacional neste negócio, pois fará parte da administração e gestão do espaço, apoiada para um elemento da receção, como comercial e gestor, e trabalhando na vertente orientada para o cliente humano, a vertente direcionada à prescrição e acompanhamento no exercício físico.

O **Fitt Paws** será uma sociedade unipessoal, com um capital social de 25 000€, fazendo um investimento total de 100 000€, através de capital próprio (25 000€) e financiamento bancário (50 000€).

4.9.2 Recrutamento, seleção, formação, contratação e desempenho

Para a abertura e funcionamento inicial do **Fitt Paws** será necessário contratar 7 funcionários.

A seleção e recrutamento destes funcionários será criteriosa, pois será destas pessoas que depende o sucesso deste negócio, serão estes a cara do **Fitt Paws**, com quem os clientes irão interagir e treinar.

O recrutamento será feito através de anúncios na Internet, análise de CV's, e através de prospeção, por parte da autora deste projeto, na área do *fitness*.

Os critérios de seleção são ter idade compreendida entre os 21/22 anos, licenciados em educação física e desporto, preferencialmente com experiência em prescrição de exercício e acompanhamento personalizado (*personal trainer*). Será valorizada a capacidade de comunicação, a sua imagem e o domínio da língua inglesa (pelo menos).

O processo de seleção será composto por 3 fases: uma primeira, que consiste na avaliação dos CV's dos candidatos, uma segunda fase que consiste na entrevista presencial, para ficar a conhecer o candidato e poder proceder a uma breve avaliação, e uma terceira fase, que consiste numa análise de competências, na área da prescrição de exercício ou na área do comportamento animal, dependendo da função a desempenhar.

Os contratos de trabalho feitos a estes funcionários serão inicialmente, de 6 meses, podendo ser prolongados.

Será determinado um plano de formação para estes colaboradores, tanto na área do exercício físico como na área animal, de modo a que os mesmos desenvolvam competências, mantendo-os motivados e a desenvolver um bom trabalho. Estas formações poderão ser internas, dadas por colegas e/ou chefia, ou externas, entidades formadoras certificadas.

Trimestralmente, os resultados do ginásio serão avaliados, assim como os seus colaboradores e a suas remunerações serão de acordo o desempenho de cada um.

Na área do exercício físico, em ginásios, o seguro de acidentes de trabalho é obrigatório, logo será um seguro que todos os trabalhadores terão de adquirir.

4.9.3 Funções e competências

Para o total funcionamento do **Fitt Paws**, este ginásio terá:

- **1 Sócia Gerente** que acumula também a função de **Diretora Técnica**, compreendendo as seguintes tarefas:
 - Gestão das atividades financeiras e comerciais do **Fitt Paws** (Sócia Gerente);

- Direção e responsabilidade de toda a área técnica, coordenando e supervisionando a prescrição, avaliação, condução e orientação de todos os programas e atividades nas áreas do exercício físico e comportamento animal (Direção Técnica).
- **1 Rececionista**, cuja função compreende receber, orientar e dar apoio a todos os utilizadores ou potenciais utilizadores do **Fitt Paws**. Adicionalmente, atendimento telefónico, verificação de *emails*, marcações de visitas ao espaço e pagamentos;
- **1 Técnico de Exercício Físico** a tempo inteiro, com habilitações académicas ao nível da formação em Ciências do Desporto e especialização em Exercício Físico e Saúde, cuja função compreende planear, prescrever, orientar e conduzir os utilizadores, sob a coordenação e supervisão da Diretora Técnica, as atividades na área do exercício físico prestadas no **Fitt Paws**;
- **2 Técnicos de Exercício Físico** a tempo parcial, cuja função é idêntica à descrita acima, embora estes técnicos trabalhem apenas a tempo parcial;
- **1 Técnico de Comportamento Animal** a tempo inteiro, com habilitações académicas ao nível da formação em Medicina Veterinária e especialização em comportamento e bem-estar animal, cuja função compreende planear, prescrever, orientar e conduzir os utilizadores caninos, sob a coordenação e supervisão da Diretora Técnica, as atividades na área do comportamento animal prestadas no **Fitt Paws**;
- **2 Técnicos de Comportamento Animal** a tempo parcial, cuja função é idêntica à descrita acima, embora estes técnicos trabalhem apenas a tempo parcial.

4.9.4 Custos / Remunerações

A remuneração será atribuída de acordo com as competências, responsabilidades e funções a desempenhar por cada funcionário.

O salário médio mensal (valor bruto) de cada funcionário será de 1.500€ para a Sócia Gerente / Diretora Técnica, 600€ para a Rececionista, 1.200€ para ambos os Técnicos de Exercício Físico e de Comportamento Animal a Full Time, e 600€ para ambos os técnicos de Exercício Físico e de Comportamento Animal a Part Time.

4.9.5 Estrutura da Organização / Organograma

A estrutura do **Fitt Paws** apresenta-se da seguinte forma:

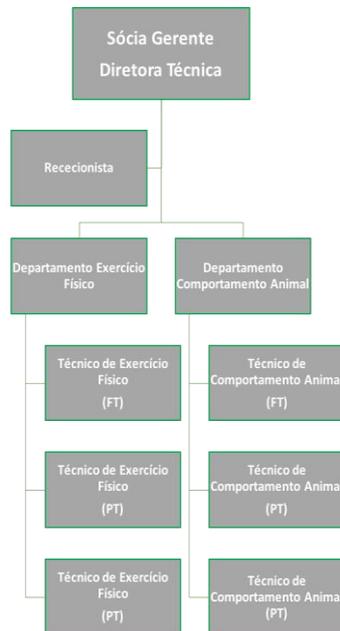


FIGURA 4 – Organograma do **FITT PAWS**

4.10 Plano Financeiro

Para desenvolver um plano de negócios, é importante fazer-se uma análise financeira sobre o mesmo.

Esta análise financeira consiste em estimar os *Free Cash Flows* do projeto, ou seja, o fluxo financeiro que fica disponível, após investimento, para remunerar quem investiu e financiou o projeto.

Para isso, é preciso aferir e construir a Demonstração de Resultados e o Fundo de Maneio deste projeto, para se poder fazer o Mapa de *Cash Flows*.

Este projeto será iniciar-se-á a meio de 2019, a partir do mês de maio. Para as estimativas do *Cash Flows* foram considerados 5 anos operacionais.

4.10.1 Estimação da Procura

Segmentos, Clientes Potenciais e taxa de Penetração

Para a estimativa do número de potenciais clientes para o **Fitt Paws**, foi tido em conta o número de habitantes na freguesia do Parque das Nações e da freguesia dos Olivais (PORDATA, 2018) as duas freguesias mais próximas da localização do **Fitt Paws**.

Considerando que o estudo é viável com os habitantes considerados (Parque das Nações e Olivais), pode-se concluir que a procura será maior, incluindo clientes de outras freguesias próximas.

A freguesia do Parque das Nações e a Freguesia dos Olivais apresentam um total de 54 813 habitantes. Através de um estudo feito a nível nacional, foi concluído que 36% dos lares portugueses têm pelo menos um cão (Público, 2017).

Fazendo uma estimativa para o número de lares existentes no Parque das Nações e Olivais, foi considerado que cada lar teria 3 habitantes, um número médio, chegando ao total de 18 271 lares. Aplicando a mesma percentagem de lares portugueses com cão (36%), chega-se ao valor de 6577 potenciais lares.

Considerando que, no mínimo, existe um potencial cliente em cada lar, pode-se considerar 6577 potenciais clientes para o **Fitt Paws**.

Do estudo de mercado feito, acerca da possibilidade de frequentarem um serviço como o **Fitt Paws**, os inquiridos responderam com 30,7% que consideram muito provável e com 10,2%. Considerando um valor médio de 40%, estimo um total de 2689 potenciais clientes.

Há-que considerar que existem ainda potenciais clientes, que estejam a residir temporariamente na zona, assim como utilizadores esporádicos do serviço.

Para esta segmentação não foram considerados os potenciais clientes, que já são utilizadores de outros ginásios na mesma zona, pois embora não existam dados concretos sobre o número exato destes, sabe-se que a taxa de penetração na área do *fitness* está abaixo dos 6%, para as grandes cadeias de ginásios. Como exemplo, o Solinca tem neste momento 28 clubes a funcionar, com um total de 60.000 sócios (Público, 2018).

Calculando a média de sócios por clube, dá um total de 2142 sócios. Considerando que existe um Solinca no Parque das Nações, estes sócios podem ser considerados potenciais clientes da **Fitt Paws**, mas a autora optou por calcular os potenciais clientes pelo número de pessoas que têm cães.

Tendo questionado outros ginásios sobre a média de crescimento de vendas, considerou-se que é um projeto que terá a maior taxa de crescimento no primeiro ano de vida, acabando por estabilizar o número de vendas e trabalhando fortemente a retenção, mantendo os clientes já inscritos.

Para isso, estima-se um total de 300 clientes inscritos no primeiro ano (11%). Para o segundo ano estima-se uma taxa de penetração de 20%, visto a marca já estar mais enraizada no mercado, com clientes satisfeitos e que ajudam a promover o **Fitt Paws**, considerando um total de 540 clientes no final do segundo ano.

De acordo com a experiência de outros ginásios e pelas próprias características do tipo de negócio, o número de vendas vai estabilizando para os anos seguintes, logo o aumento no número de novos sócios é menor do que no primeiro ano. Existirão sempre

cancelamentos e desistências, mas também estarão a entrar novos clientes, logo novas vendas.

As taxas de crescimento e número de clientes são apresentados nas tabelas seguintes (TABELAS V e VI).

TABELA V
TAXA DE PENETRAÇÃO

2019	2020	2021	2022	2023
11%	20%	29%	38%	46%

TABELA VI
EVOLUÇÃO DA PROCURA

	2019	2020	2021	2022	2023
Número de clientes	300	540	780	1.020	1.260

4.10.2 FSE

Na tabela seguinte (TABELA VII) são apresentados todos os gastos com os fornecimentos e serviços externos, para a realização deste projeto.

Tendo em conta que os estes gastos serão inferiores em 2019, visto apenas serem contabilizados 8 meses de funcionamento, os valores apresentados em baixo são uma média anual, contabilizando 12 meses de funcionamento.

TABELA VII
FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS

2019 A 2023 – VALORES MENSAIS	
Trabalhos especializados	100€
Publicidade	120€
Vigilância e segurança	50€
Reparações	70€
Ferramentas/ utensílios desgaste rápido	30€
Material de escritório	100€
Eletricidade	900€
Água	300€
Deslocações	50€
Renda	3.500€
Comunicações	50€
Seguro	120€
Limpeza	600€
Outros serviços	500€
TOTAL	6.490€

4.10.3 Gastos com Pessoal

Os ordenados e gastos com o pessoal estão discriminados no ANEXO VI, TABELA II.

4.10.4 Investimento Inicial

O investimento inicial do projeto **Fitt Paws** abrange todo o investimento feito para ativos fixos, obras de remodelação e preparação para ginásio e outros.

O montante necessário para este investimento é de 95.000€, visto que o total de investimento é de 90.600€. Este será financiado através de capital próprio, no valor de 20.000€, financiamento por parte dos sócios de 25.000€ e financiamento bancário no valor de 50.000€.

4.10.5 Demonstração de Resultados

A Demonstração de Resultados deste projeto está apresentada no ANEXO VI, TABELA III.

Pelas estimativas realizadas, este projeto terá um *EBIDTA* positivo logo a partir do terceiro ano de atividade.

4.10.6 Balanço

Tal como a Demonstração de Resultados, o Balanço resulta de todos os pressupostos para a construção de um Plano Financeiro, sendo estes o total do Ativo, Capital Próprio e Passivo de uma empresa.

O Balanço deste projeto está apresentado no ANEXO VI, TABELA V.

4.10.7 Fundo de Maneio

O Fundo de maneio é considerado a diferença entre as despesas e as receitas. É uma “almofada financeira”, que permite à empresa cobrir necessidades financeiras.

O **Fitt Paws** será uma empresa de prestação de serviços, logo o Fundo de Maneio servirá para dar resposta a necessidades financeiras com os fornecedores, com reparações de equipamentos e desgaste de materiais (ANEXO VI – TABELA IV).

4.10.8 Mapa de Cash Flows

Para a construção deste mapa, foram utilizados os Meios Libertos do Projeto (Resultados operacionais e depreciações e amortizações) e a Variação do Fundo de Maneio, obtendo os *Cash Flows* de Exploração.

Considerando o Investimento em Capital Fixo, chegou-se aos valores dos *Free Cash Flows* e posteriormente ao cálculo do *Cash Flow* Acumulado, como apresentado na TABELA VIII.

TABELA VIII
MAPA DE CASH FLOWS

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Resultados Operacionais	-36.240	-13.161	76.639	166.406	256.120	346.334
Depreciações e Amortizações	6.692	10.138	10.238	10.379	10.588	10.163
Meios Libertos do projeto	-29.548	-3.024	86.876	176.785	266.707	356.497
Fundo de Maneio	-3.820	-1.186	-5.249	-5.421	-5.249	-5.249
Cash Flow de Exploração	-33.369	-4.210	81.627	171.364	261.459	351.248
Capital Fixo	-84.200	-300	-300	-3.300	-3.300	-3.300
Free Cash Flow (FCF)	-117.569	-4.510	81.327	168.064	258.159	347.948
FCF Atualizado	-117.569	-122.078	-40.751	127.313	385.471	733.420

4.10.9 Avaliação

Para o cálculo do VAL foi utilizada a taxa de atualização, calculada através da soma da taxa de juro de ativos sem risco (3,2%) com a taxa de prémio de risco de mercado (7,2%), que corresponde a 10,4% (Fernandez, et al., 2018).

Assim, chegou-se a um VAL acumulado de 5 anos no valor de 477.030€, e a uma TIR de 69,58%.

O projeto atinge o *Pay Back Period* no 3º ano de funcionamento.

4.10.10 Análise de Risco/ Sensibilidade

Para fazer a análise de risco, calcula-se todas as possibilidades de variação do VAL, ao longo de cinco anos, variando a procura e o preço e utilizando oscilações entre os 20%, 10%, 5%, 0%, -5%, -10% e -20% (Tabela IX).

Através desta análise conclui-se que, mesmo que o preço e o número de sócios baixem (-20%), o VAL será sempre positivo, embora se verifique que o projeto é mais sensível à diminuição do número de sócios.

TABELA IX
SENSIBILIDADE AO PREÇO E À PROCURA

VAL		Sensibilidade ao preço						
		-20%	-10%	-5%	0%	5%	10%	20%
Sensibilidade à procura	-20%	17.261	122.146	174.589	227.031	279.474	33.916	436.801
	-10%	116.640	233.947	292.601	351.255	409.908	468.562	585.869
	-5%	166.329	289.848	351.607	413.366	475.126	536.885	660.403
	0	216.019	345.748	410.613	477.030	540.343	605.208	734.937
	5%	26.708	401.649	469.619	537.590	605.560	673.531	809.471
	10%	315.398	457.549	528.625	599.701	670.777	741.853	884.005
	20%	414.776	569.351	646.638	723.925	801.212	878.499	1.033.074

Foi feita também a análise de sensibilidade à taxa de atualização. Verifica-se que mesmo com as alterações na taxa de atualização, o VAL a 5 anos irá manter-se positivo (Tabela X).

TABELA X
SENSIBILIDADE À TAXA DE ATUALIZAÇÃO

Variação da taxa de atualização	Taxa de atualização	VAL (5 anos)	Variação VAL
- 20%	8,36%	526.691	10,4%
- 10%	9,36%	501.167	5%
- 5%	9,88%	488.932	2,5%
5%	10,92%	465.450	- 2,4%
10%	11,44%	454.182	- 4,8%
20%	12,48%	432.534	- 9,3%

4.10.11 Análise de Break – Even

Para calcular o ponto de Break-Even deste projeto, foram tidos em conta os custos anuais e o valor médio de mensalidade, chegando-se à conclusão que serão necessários 479 sócios, para garantir o equilíbrio entre as receitas e as despesas que este mesmo gera.



Figura 5 - Break Even Point

5 CALENDARIZAÇÃO

De janeiro a março de 2019	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliação do Plano de Negócios e ajuste se necessário - Início das obras para preparação do espaço - Recrutamento da equipa - Tratar da legalização e todas as obrigações legais para abrir o Fitt Paws - Escolha/ encomenda de todo o equipamento necessário
Março e abril de 2019	<ul style="list-style-type: none"> - Pré-vendas
Abril de 2019	<ul style="list-style-type: none"> - Montagem de todo o material - Formação da equipa - Preparação para inauguração
Mai de 2019	<ul style="list-style-type: none"> - <u>INAUGURAÇÃO DO FITT PAWS</u> - Trabalho de fidelização e retenção de clientes
A partir de maio de 2019	<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento da empresa - Aumento crescente da satisfação dos clientes - Avaliações contínuas do modelo de negócio e balanço de funcionamento e gestão regulares

6 CONCLUSÕES FINAIS

Este plano de negócios procurou identificar a melhor oportunidade possível para o desenvolvimento de um novo modelo de ginásio, um ginásio para pessoa e animais, o **Fitt Paws**.

Foi recolhida informação de modo a avaliar todo o contexto e envolvente ambiental, para criar um ginásio com estas características.

Foi feito um estudo de mercado, através de um questionário que permitiu à autora deste projeto perceber quais as tendências relativamente aos hábitos de exercício físico e cuidados com os seus animais de estimação, nomeadamente os cães, de modo a perceber qual o seu público alvo e qual o interesse dos inquiridos em frequentar o **Fitt Paws**.

Foi definida a estratégia e qual o modelo de negócios a ser utilizado, assim como toda a estrutura de negócio por trás desta ideia.

Foi estruturado o plano de marketing, de modo a desenvolver as melhores estratégias para o crescimento e sucesso deste ginásio, assim como o plano financeiro, para perceber a viabilidade e resultados financeiros.

Através do desenvolvimento deste modelo de negócio, que no fundo representa um sonho da autora deste projeto, chegou-se à conclusão que é um negócio que poderá ser bem-sucedido, criando um conceito completamente diferente e inovador na área do *fitness* e exercício físico.

De futuro, espera-se que o **Fitt Paws** possa estar espalhado por vários cantos da cidade de Lisboa, tornando-se uma cadeia de ginásio de sucesso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allinson C, Chell E, Hayes J. 2000. Intuition and entrepreneurial behavior. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 9(1), 31–43.
- Ansoff I. 1991. Critique of Henry Mintzberg's 'The design school: reconsidering the basic premises of strategic management.' *Strategic Management Journal* 12(6), 449–461.
- Ardichvili, A., Cardozo, R., & Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 105–123. doi:10.1016/S0883-9026(01)00068-4.
- Bird B. 1988. Implementing entrepreneurial ideas: the case for intention. *Academy of Management Review* 13(3), 442–453.
- Bird, B., Jelinek, M., 1988. The operation of entrepreneurial intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice* 13 (2), 21–29.
- Bird B. 1992. The operation of intentions in time: the emergence of the new venture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall, 11–20.
- Brad, I. (2014) *Business Plan - Major Management tools in developing of a business*, Banat's University of Agricultural Sciences and Veterinary Medicine Timisoara, Agricultural Management Faculty, Timisoara, Romania.
- Brews, P.J., Hunt, M.R., 1999. *Learning to plan and planning to learn: resolving the planning school/learning school debate*. *Strategic Management Journal* 20 (10), 889–913.
- Brinckmann, J., Grichnik, D., Kapsa, D., 2008. Should Entrepreneurs plan or just storm the castle? *Journal of Business Venturing* 25 (2010) 24-40.
- Burke, A., Fraser, S., Greene, F., 2010. *The Multiple Effects of Business Planning on New Venture Performance*. *Journal of Management Studies* 47:3 (2010), 391-415.
- Delmar, F., Shane, S., 2003. Does business planning facilitate the development of new ventures? *Strategic Management Journal* 24 (12), 1165–1185.
- Deloitte & Touche (2003). *Writing an Effective Business Plan – Fourth Edition*. Disponível em: <http://www.mcafee.cc/Classes/BEM106/PDF/Deloitte2.pdf> [Acesso em: 2018/05/30].
- Ernest & Young (2009). *Guide to producing a Business Plan*. Disponível em: http://group27.narod.ru/ucheba/files/EY_Business_Plan_Guide.pdf [Acesso em: 2018/07/26].

- Fernández-Guerrero R., Revuelto-Taboada L., Simón-Moya V. (2012). *The business plan as a project: an evaluation of its predictive capability for business success*. The Service Industries Journal, Vol. 32, No. 15, 2399-2420.
- Fernandez, P., Pershin V., Acín. I.(2018). Market Risk Premium and Risk-Free Rate used for 59 countries in 2018: a survey. *IESE Business School*, 3-6.
- Fundo Monetário Internacional FMI (2018). “Portugal: Staff Concluding Statement of the 2018 Article IV Mission”. Disponível em: <http://www.imf.org/en/News/Articles/2018/05/29/ms052918-portugal-staff-concluding-statement-of-the-2018-article-iv-mission> [Acesso em: 2018/08/29].
- Guta, A. J. (2014) *THE ROLE AND IMPORTANCE OF THE BUSINESS PLAN IN STARTING AND RUNNING A BUSINESS OPPORTUNITY*, Annals of the University of Petrosani, Economics, 14(2), 119-126.
- Harvard (2007). *Creating a Business Plan (Pocket Mentor Series)*. Harvard Business Press Books. Disponível em: <https://d3jc3ahdjad7x7.cloudfront.net/yaKnDxCuRvoiHj6AIW2O1gVjZqGvyWy zTcSSZ7cg6ygi0QbL.pdf> [Acesso em: 2018/07/26].
- Helpguide.org (2018). “Mood-Boosting Power of Dogs”. Disponível em: <https://www.helpguide.org/articles/mental-health/mood-boosting-power-of-dogs.htm> [Acesso em: 2018/08/24].
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., & Hoskisson, R.E. (2009). *Strategic management: Competitiveness and globalization (8th ed.)*. Mason, OH: Cengage Learning.
- INE (2018). “Indicador de confiança dos Consumidores diminui e indicador de clima económico aumenta - Julho de 2018”. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUE_Sdest_boui=315403877&DESTAQUESmodo=2 [Acesso em: 2018/08/20].
- IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (2013). *Modelo de Plano de Negócios*. Disponível em: [https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Guias-e-Manuais-de-Apoio/ComoElaborarPlanodeNegocio-\(5\).pdf.aspx?lang=pt-PT](https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Guias-e-Manuais-de-Apoio/ComoElaborarPlanodeNegocio-(5).pdf.aspx?lang=pt-PT) [Acesso em: 2018/08/30].
- Karlsson, T., Honig, B., 2007. Judging a Business by its Cover: An institutional perspective on new ventures and the business plan. *Journal of Business Venturing* 24 (2009), 27-45.
- Kuratko, D.F. (2009). *Entrepreneurship: Theory, process, practice (8th ed.)*. Mason, OH: Southwestern/ Cengage Publishers.

- Kuratko, Donald F. and David B. Audretsch (2009). Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept. *Entrepreneurship, Theory & Practice*, 33 (1), 1-17.
- Lawrence, S. and Moyes, F. (2004). *Writing a successful business plan*. Deming Center for Entrepreneurship, Leeds School of Business, University of Colorado at Boulder.
- Low M.B, MacMillan I.C (1988) Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges. *Journal of Management*. 14: 139-161.
- MacMillan I, Narasimha P. 1987. Characteristics distinguishing funded from unfunded business plans evaluated by venture capitalists. *Strategic Management Journal* 8(6), 579–585.
- Machado, E, Franzoni A., Ferenhof H., Selig P., (2013) *Knowledge Management: A Business Plan Approach*, PPGEP, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brazil.
- Mintzberg, H. and Waters, J. A. (1985). ‘Of strategies, deliberate and emergent’. *Strategic Management Journal*, 6, 257–72.
- Mintzberg, H., 1994. *The rise and fall of strategic planning*. Harvard Business Review. Disponível em: <https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning> [Acesso em: 2018/05/17].
- Mosakowski, E., 1997. Strategy making under causal ambiguity: conceptual issues and empirical evidence. *Organization Science* 8 (4), 414.
- Niemand, T. (October 2013) *Do all business plans provide a recipe for success?* Article Finweek Magazine, p.50.
- Observador (2018). “FMI revê em alta crescimento em Portugal para 2018”. Disponível em: <https://observador.pt/2018/04/17/fmi-reve-em-alta-crescimento-em-portugal-para-2018/> [Acesso em: 2018/09/11].
- Osterwalder, A. and Pigneur Y. (2009) *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*, 1st Ed. New Jersey: Jonh Wiley and Sons.
- Porter, Michael E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors (1980)*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1496175 [Acesso em: 2018/09/12].
- PORDATA, 2018. *Bases de Dados Portugal Contemporâneo*. Disponível em: <https://www.pordata.pt/> [Acesso em: 2018/08/25].

- Simón-Moya, V., Revuelto-Taboada, L., 2015. Revising the predictive capability of business plan quality for new firm survival using qualitative comparative analysis. *Journal of Business Research* 69 (2016) 1351-1356.
- Smith K, Locke E, Barry D. 1990. *Goal setting, planning, and organizational performance: an experimental simulation*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 46, 118–134.
- Stevenson H.H, Grousbeck H.I, Roberts M.J, Bhide A (1999) *New Business Ventures and the Entrepreneur*. Homewood: Irvin.

Referências Bibliográficas Online

- AGAP (2017). “*Barómetro 2017 Fitness Flash*”. Disponível em: <http://www.agap.pt/images/userfiles/files/Barometro.pdf> [Acesso em: 2018/08/31].
- Cetelem (2018). “*Observador Exercício e Alimentação Saudável 2018*”. Disponível em: https://www1.cetelem.pt/images/ctImpages/naomexer/estudo_obs42.pdf [Acesso em: 2018/9/8].
- ConsumerTrends (2017). “*Fitness: A “moda” veio para ficar?*”. Disponível em: <https://consumertrends.pt/fitness-moda-veio-ficar-consumer-trends/> [Acesso em: 2018/9/7].
- Expresso (2018). “*Negócio dos ginásios está a encher*”. Disponível em: <https://expresso.sapo.pt/economia/2018-02-11-Negocio--dos-ginasios-esta-a-encher#gs.YbGpG=E> [Acesso em: 2018/09/2].
- GfK (2015). *Portugal é um país Pet-Friendly*. Disponível em: <https://www.gfk.com/pt/insights/press-release/portugal-e-um-pais-pet-friendly/> [Acesso em: 2018/05/05].
- Nielsen (2018) “*Portugal entre os 10 países europeus que mais cresce no primeiro trimestre*”. Disponível em: <http://www.nielsen.com/pt/pt/insights/news/2018/portugal-10-fastest-growing-european-countries.html> [Acesso em: 2018/09/11].
- Público (2017). “*Em Portugal, mais de metade dos lares têm um animal de companhia*”. Disponível em: <https://www.publico.pt/2017/06/18/p3/noticia/em-portugal-mais-de-metade-dos-lares-tem-um-animal-de-companhia-1828249> [Acesso em: 2018/06/26].

- Público (2018). “*Negócio dos ginásios está a encher*”. Disponível em: <https://expresso.sapo.pt/economia/2018-02-11-Negocio--dos-ginasios-esta-a-encher#gs.Hn1WNPY> [Acesso em: 2018/10/25]
- Público (2018). “*Portugal entre os 27 países com menor risco político em 2018*”. Disponível em: <https://www.publico.pt/2018/03/04/politica/noticia/portugal-entre-os-27-paises-com-menor-risco-politico-em-2018-1805334> [Acesso em: 2018/05/24].
- Público (2018). “*Mais mortes do que nascimentos? 2017 terá batido o recorde do século*”. Disponível em: <https://www.publico.pt/2018/01/22/sociedade/noticia/mais-24-mil-mortes-do-que-nascimentos-populacao-encolhe-ha-nove-anos-consecutivos-1800123> [Acesso em: 2018/08/23].
- Partteamblog (2017). “*Como a tecnologia está a mudar a indústria do Fitness?*”. Disponível em: <https://www.oemkiosks.com/blog/como-tecnologia-esta-mudar-industria-fitness/#.W4bFrS9OrBI> [Acesso em: 2018/09/17].
- Sol (2017). “*Estudo. Portugueses preferem cães, peixes só no prato*”. Disponível em: <https://sol.sapo.pt/artigo/566219/estudo-portugueses-preferem-caes-peixes-so-no-prato> [Acesso em: 2018/06/26].
- Veterinária Atual (2017). “*12% do orçamento das famílias portuguesas vai para animais de estimação*”. Disponível em: <http://www.veterinaria-atual.pt/na-clinica/12-do-orcamento-das-familias-portuguesas-vai-animais-estimacao/> [Acesso em: 2018/08/27].
- Veterinária Atual (2018). “*Quais as principais tendências na Veterinária para 2018?*”. Disponível em: <http://www.veterinaria-atual.pt/na-clinica/quais-as-tendencias-veterinaria-2018/> [Acesso em: 2018/08/27].

ANEXOS

ANEXO I – METODOLOGIA

METODOLOGIAS PARA IMPLEMENTAÇÃO NA ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS

Deloitte e Touche (2003)	Ernest & Young (2009)	Harvard (2007)	IAPMEI (2013)	Kuratko (2009)
Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo
Empresa, Estratégia, Equipa de Gestão	Descrição do Negócio	Descrição do Negócio	Histórico da Empresa e Colaboradores	Historial da Empresa e Apresentação dos Promotores
Gestão e Organização	Produto e serviço	Análise Ambiental	Mercado Subjacente	Descrição do Negócio
Mercado e Concorrência	Análise de Mercado	Análise Setorial	A Ideia e Posicionamento no Mercado	Caracterização do Mercado
Produto e Serviço	Marketing e Vendas	Análise Competitiva	Negócio/Produto/Ideia	Marketing
Marketing e Vendas	Equipa de Gestão	Análise de Mercado	Estratégia Comercial	Operações
Informação Financeira	Fundos Necessários	Plano de Marketing	Projeções Financeiras	Projeções
	Projeções Financeiras	Plano Operacional	Gestão e Controlo de Negócio	Análise de Risco
	Análise de Risco	Equipa de Gestão	Investimento Necessário	Modelo de Gestão e Controlo de Negócio
	Plano de Ação e Objetivos	Plano Financeiro	Projeções Financeiras/Modelo Financeiro	Calendarização
	Aliança Estratégica	Calendarização e Anexos		Anexos

ANEXO II – ESTUDO DE MERCADO

INQUÉRITO FITT PAWS – GINÁSIO PARA PESSOAS E ANIMAIS

Este questionário insere-se no Trabalho Final de Mestrado, do Mestrado de Ciências Empresariais do Instituto Superior de Economia e Gestão, ISEG.

O questionário é direcionado a pessoas que têm animais de estimação, particularmente cães e pretende estudar os hábitos destes donos.

***Obrigatório**

1. Tem cão? *

- Sim
- Não

Hábitos de exercício físico**2. Pratica exercício físico? ***

- Sim
- Não

3. Não estando a praticar exercício físico de momento, pondera fazê-lo?

- Sim
- Não

4. Das opções abaixo, quais seriam do seu interesse praticar? *

- Caminhada
- Corrida
- Treino de musculação / sala de exercício
- Treino funcional / crossfit
- Aulas de grupo alta intensidade (ex. treino em circuito)
- Aulas de grupo de baixa intensidade (ex.: Pilates, Ioga, alongamentos)
- Aulas/treino com instrutor particular
- Nenhuma das anteriores

5. Se escolheu a opção "Nenhuma das anteriores", indique qual.

6. Quantas vezes por semana faz exercício físico?

- 1 vez
- 2 a 3 vezes
- 4 a 6 vezes
- Todos os dias

7. Que modalidade/s pratica?

8. Pratica a mesma modalidade todos os dias que faz exercício físico?

- Sim
- Não

9. Despende, mensalmente, algum valor para a prática de exercício físico?

- Até 10€
- 11€ a 20€
- 21 a 30€
- 31 a 40€
- Acima de 40€
- Não, não sou eu que pago

Animais de Estimação: Cães**10. É dono/a de quantos cães? ***

- 1 cão
- 2 cães
- 3 ou mais cães

11. Quantos têm registo e chip de identificação? *
 - Nenhum
 - 1
 - 2
 - 3 ou mais

12. Quanto gasta anualmente, por cão, no veterinário? *
 - Até 100€
 - 101€ a 200€
 - 201 a 300€
 - Acima de 300€

13. Quanto gasta anualmente, por cão, em alimentação? *
 - Até 300€
 - 301 a 500€
 - Acima de 500€

14. Qual (quais) dos seguintes serviços caninos usa com regularidade? *
 - Não uso nenhum
 - Dog sitting
 - Canil
 - Veterinário
 - Escola de ensino canino
 - Hotel canino

15. Que tipo de treino canino faz ou já fez o seu cão? *
 - Nunca fez nenhum
 - Aulas para cachorros
 - Treino de obediência básica/ socialização
 - Treino individualizado/ resolução de problemas comportamentais
 - Treino de defesa
 - Treino para provas desportivas

16. Quantas vezes passeia o seu cão, na rua, por dia? *
 - Não vai à rua
 - 1 vez
 - 2 vezes
 - 3 vezes
 - Mais de 3 vezes

17. Quanto tempo, em média, duram os passeios com o seu cão? *
 - 15 minutos
 - 16 a 30 minutos
 - 31 minutos a 1 hora
 - Mais de uma hora

Treinar com o seu melhor amigo no Fitt Paws

O " Fitt Paws" é um ginásio criado para pessoas e animais.

No "Fitt Paws" poderá fazer o seu plano de exercícios, e trazendo o seu melhor amigo, fazer uma atividade com ele ou usufruir de um serviço ao seu cão, enquanto treina.

18. Quão interessante é esta ideia de negócio para si? *
- Nada interessante
 - Pouco interessante
 - Interesse médio
 - Bastante interessante
 - Muito interessante
19. Qual a probabilidade de frequentar um ginásio onde possa levar o seu cão? *
- Nada provável
 - Pouco provável
 - Provável
 - Muito provável
 - Certo
20. Dos serviços abaixo identificados quais frequentaria com o seu cão, no Fitt Paws: *
- Aulas de comportamento
 - Treino de obediência
 - Brincar com outros cães/ socialização
 - Fazer atividades com o dono
 - Banho, tosquia, tratamento de beleza
 - Consulta veterinária
 - Acompanhamento médico
 - Venda de alimentação para cães
 - Só o facto de sair de casa já é bom
21. Considera importante diferenciar o preço para quem traz o cão (valor mais elevado) e quem não traz (valor mais baixo)?*
- Sim
 - Não
22. Considera importante diferenciar o preço para quem traz mais do que um cão, pagando um valor superior? *
- Sim
 - Não
23. Como considera justo cobrar as presenças do cão? *
- Cobrar um valor fixo na mensalidade, independentemente das vezes que vem
 - Pagar apenas as vezes que ele vem
 - É-me indiferente
24. Que valor de mensalidade estaria disposto/a a pagar pelo serviço do Fitt Paws? *
-
25. Das opções abaixo apresentadas, para a localização de um ginásio com estas características, qual acha que seria a zona de Lisboa mais favorável: *
- Alvalade
 - Benfica
 - Carnide
 - Telheiras
 - Campo Grande
 - Parque das Nações

Principais motivações para frequentar um ginásio como o Fitt Paws

Classifique, por grau de importância, as afirmações seguintes como motivações para frequentar o Fitt Paws:

26. Preço *

- 1 (Nada importante)
- 2 (Pouco importante)
- 3 (Importante)
- 4 (Bastante importante)
- 5 (Muito importante)

27. Localização *

- 1 (Nada importante)
- 2 (Pouco importante)
- 3 (Importante)
- 4 (Bastante importante)
- 5 (Muito importante)

28. Possibilidade de levar o meu cão *

- 1 (Nada importante)
- 2 (Pouco importante)
- 3 (Importante)
- 4 (Bastante importante)
- 5 (Muito importante)

29. Possibilidade de utilizar serviços para o meu cão (tosquiadas, banhos, consultas veterinárias, aulas de obediência, etc.) *

- 1 (Nada importante)
- 2 (Pouco importante)
- 3 (Importante)
- 4 (Bastante importante)
- 5 (Muito importante)

Dados do Inquirido

30. Sexo: *

- Feminino
- Masculino

31. Idade: *

32. Habilitações Literárias: *

- Ensino primário (4º ano)
- 2º Ciclo (6º ano)
- 3º Ciclo (9º ano)
- Ensino Secundário (12º ano)
- Ensino Superior

33. Rendimento Anual Líquido: *

- Sem rendimento
- Até 7.000€
- 7.001€ a 15.000€
- 15.001€ a 30.000€
- 30.001€ a 60.000€
- Mais de 60.000€

ANEXO III – ESTUDO DE MERCADO

ANÁLISE DE INQUÉRITOS

GRÁFICO I

Sexo:

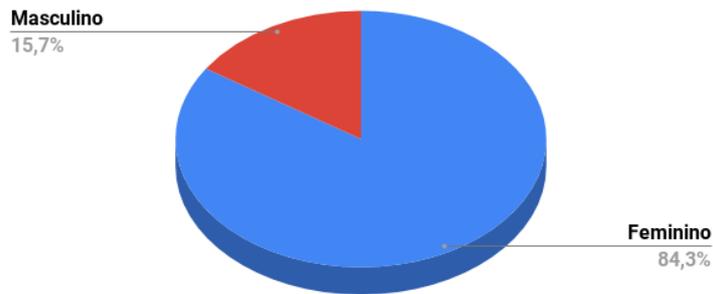


GRÁFICO II

Idade

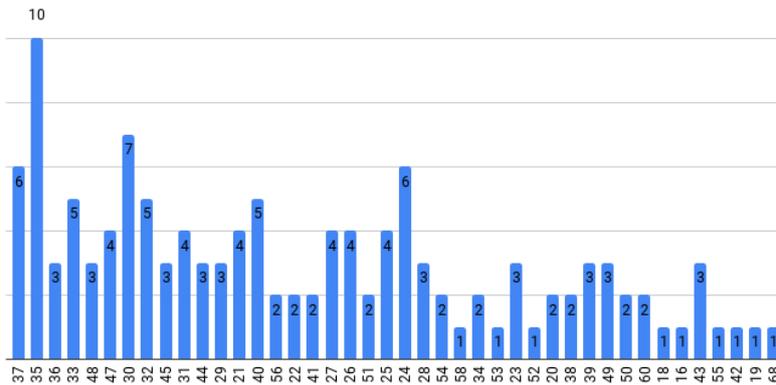


GRÁFICO III

Habilitações Literárias :

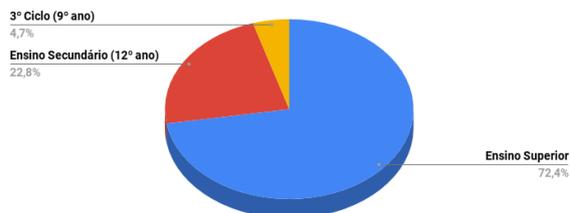


GRÁFICO IV

Rendimento Anual Líquido :

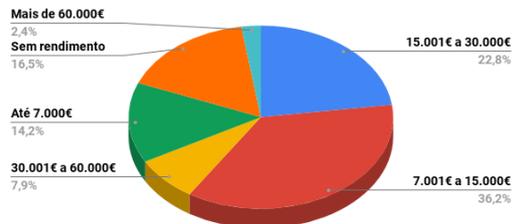


GRÁFICO V

Tem cão?

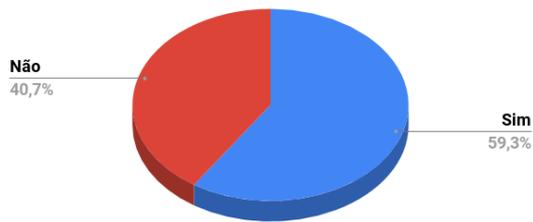


GRÁFICO VI

Pratica exercício físico ?

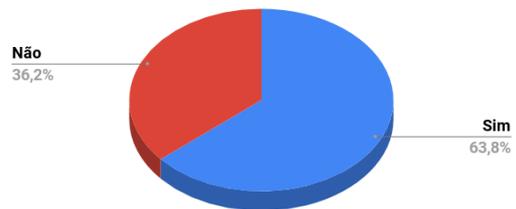


GRÁFICO VII

Quantas vezes por semana faz exercício físico?

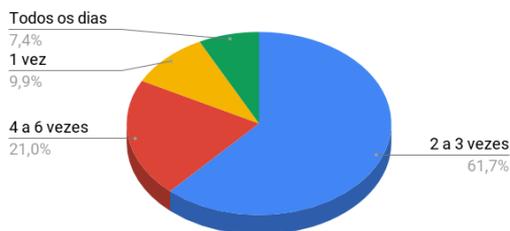


GRÁFICO VIII

Pratica a mesma modalidade todos os dias que faz exercício físico?

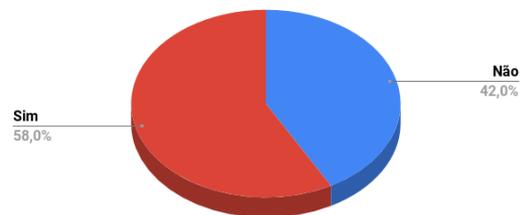


TABELA I

Modalidades Praticadas	
Ginásio	34,95%
Corrida	11,65%
Caminhada	11,65%
Ginásio - Aulas de grupo	7,77%
Pilates	4,85%
Natação	4,85%
Ioga	3,88%
Crossfit	3,88%
Equitação	1,94%
Kick Boxing	1,94%
Dança	1,94%
Bicicleta	1,94%
Ciclismo	0,97%
Tai Chi	0,97%
Exercício em casa	0,97%
Atletismo	0,97%
Caminhada com a patuda	0,97%
Futebol	0,97%
Karaté	0,97%
Boxe	0,97%
Padel	0,97%

GRÁFICO IX

Despense, mensalmente, algum valor para a prática de exercício físico?

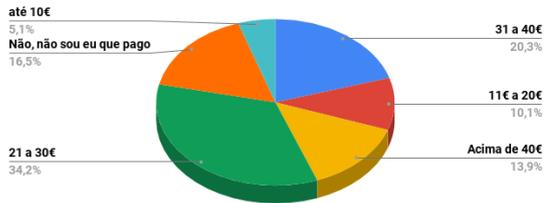


GRÁFICO X

Não estando a praticar exercício físico de momento, pondera fazê-lo?

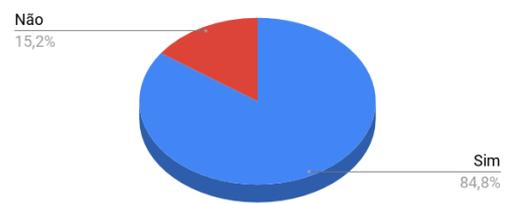


GRÁFICO XI

Das opções abaixo, quais seriam do seu interesse praticar?

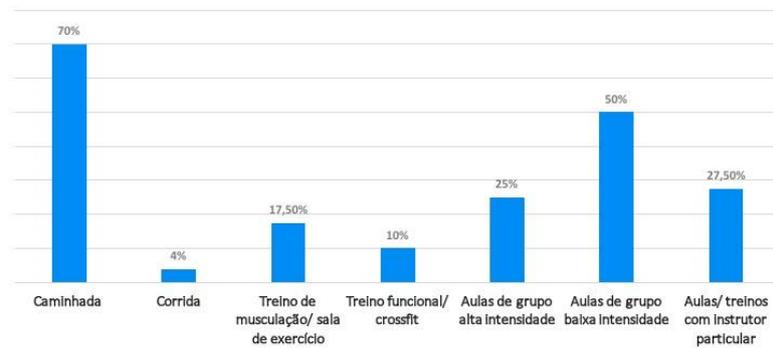


GRÁFICO XII

É dono/a de quantos cães?

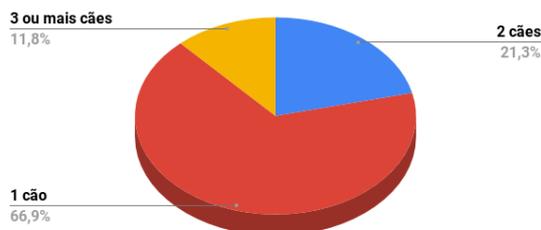


GRÁFICO XIII

Quantos têm registo e chip de identificação?

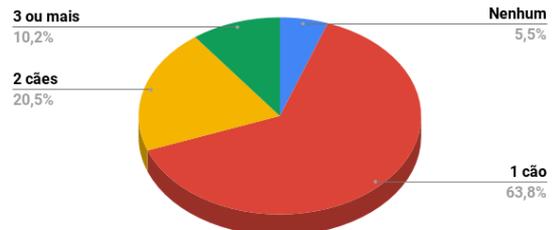


GRÁFICO XIV

Quanto gasta anualmente, por cão, no veterinário?

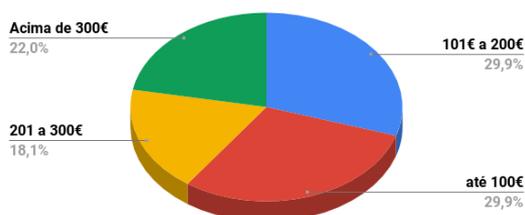


GRÁFICO XV

Quanto gasta anualmente, por cão, em alimentação?

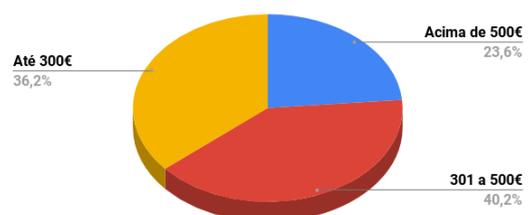


GRÁFICO XVI

Qual (quais) dos seguintes serviços caninos usa com regularidade?

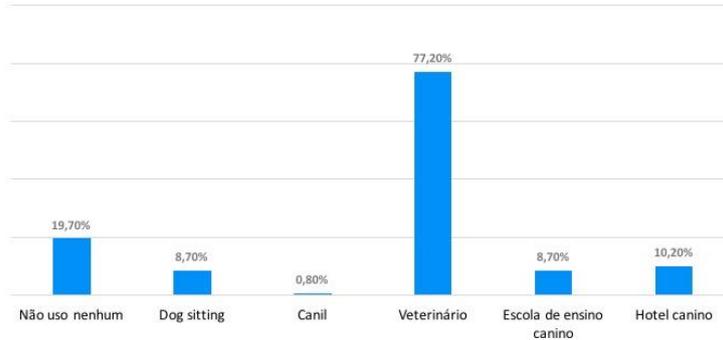


GRÁFICO XVII

Que tipo de treino canino faz ou já fez com o seu cão?

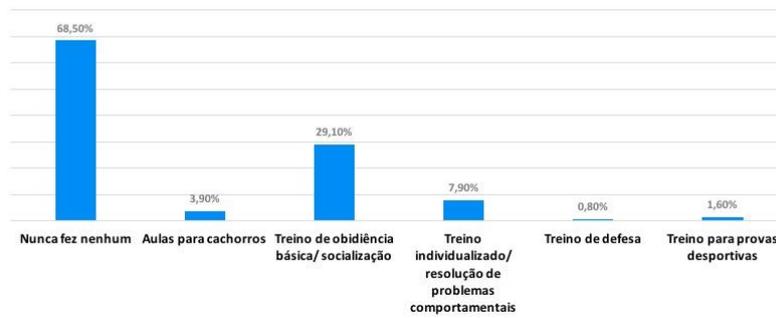


GRÁFICO XVIII

Quantas vezes passeia o seu cão, na rua, por dia?

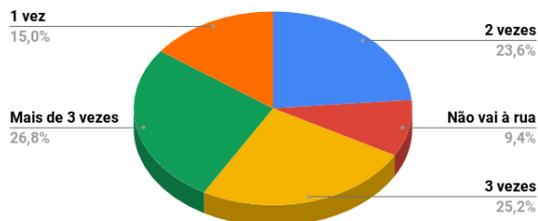


GRÁFICO XIX

Quanto tempo, em média, duram os passeios com o seu cão?

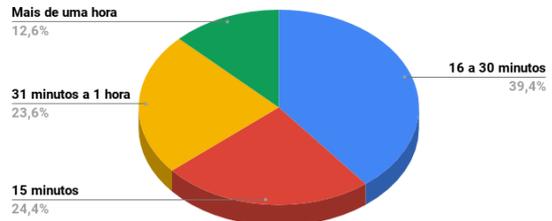


GRÁFICO XX

Quão interessante é esta ideia de negócio para si?

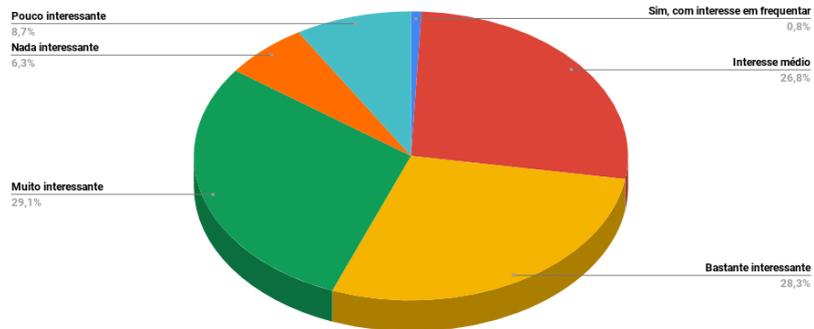


GRÁFICO XXI

Qual a probabilidade de frequentar um ginásio onde possa levar o seu cão?

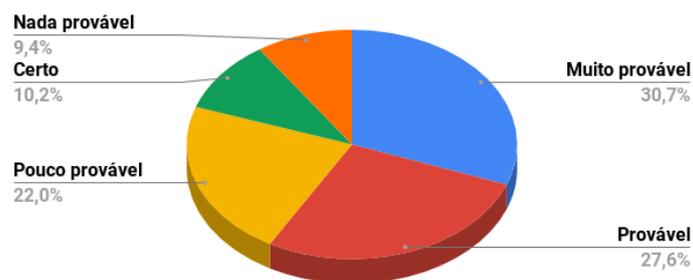


GRÁFICO XXII

Dos serviços abaixo identificados, quais frequentaria com o seu cão na Fitt Paws ?

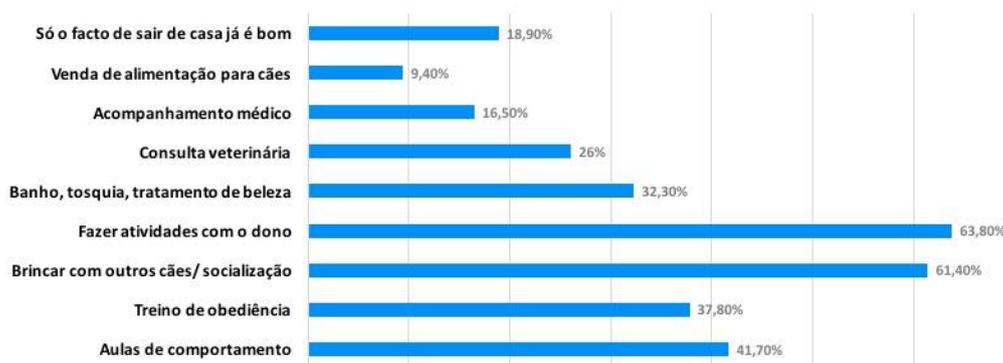


GRÁFICO XXIII

Considera importante diferenciar o preço para quem traz o cão (valor mais elevado) e quem não traz (valor mais baixo)?

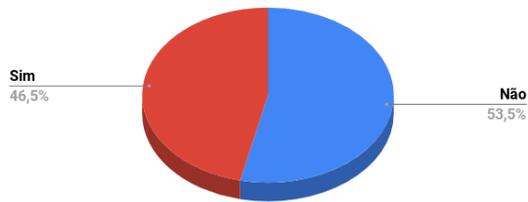


GRÁFICO XXIV

Considera importante diferenciar o preço para quem traz mais do que um cão, pagando um valor superior?

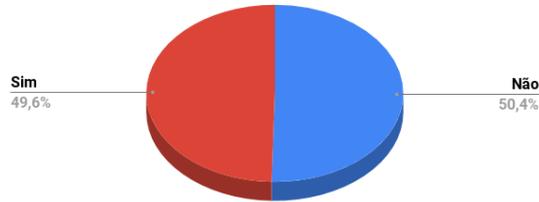


GRÁFICO XXV

Como considera justo cobrar as presenças do cão?

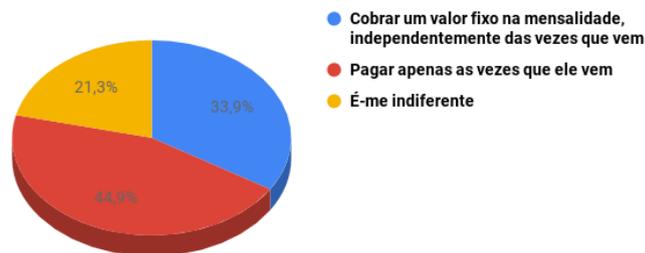


GRÁFICO XXVI

Que valor de mensalidade estaria disposto/a a pagar pelo serviço da Fitt Paws?

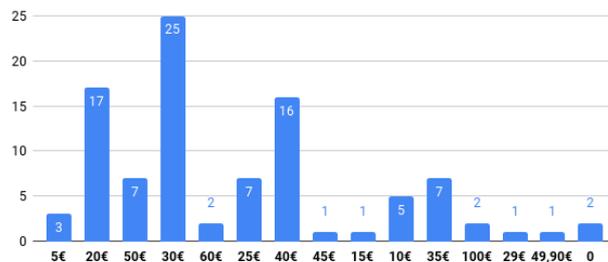
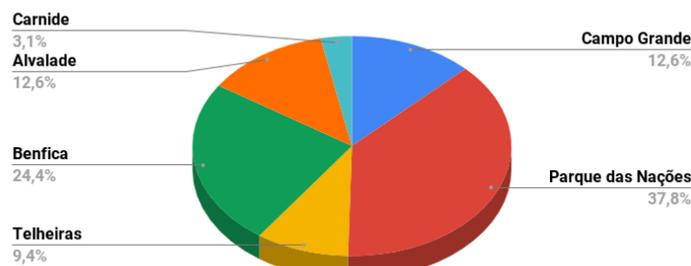
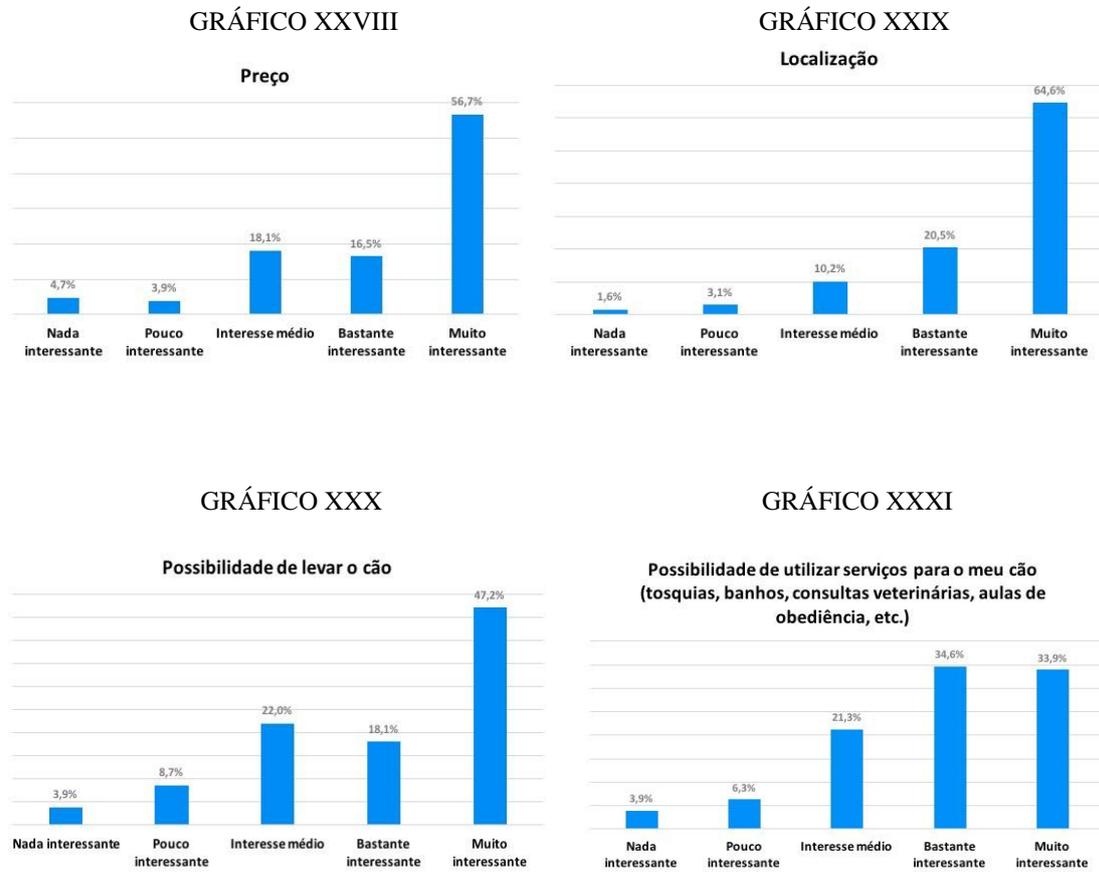


GRÁFICO XXVII

Das opções abaixo apresentadas, para a localização de um ginásio com estas características, qual acha que seria a zona de Lisboa mais favorável:



PRINCIPAIS MOTIVAÇÕES PARA FREQUENTAR UM GINÁSIO COMO A FITT PAWS



ANEXO IV – LOGÓTIPO



Figura 2 – Logótipo

ANEXO V – LOCALIZAÇÃO E EQUIPAMENTO

LAYOUTFigura 3 – *Layout* do ginásio Fitt Paws

ANEXO VI – PLANO FINANCEIRO

TABELA I – AQUISIÇÕES

	Unidade	Preço Unidade	Total
Passadeiras	8	600€	4.800€
Bicicleta	6	350€	2.100€
Elípticas	6	350€	2.100€
Máquina de Remo	2	300€	600€
Máquinas de musculação (máquinas guiadas)	12	600€	8.600€
Barras	28	30€	840€
Discos	70	12€	840€
Colchões	30	6€	180€
Halteres	28	19€	532€
Bola Suíça	15	10€	150€
Cordas	4	4€	16€
Kettlebell	16	35€	560€
TRX	4	13€	52€
Caixa de saltos	2	30€	60€
Bolas medicinais	4	20€	80€
Caneleiras	25	15€	375€
Ar condicionado	3	400€	1.200€
Espelhos parede	3	400€	1.200€

Aparelhagem estúdio aulas	1	400€	400€
Computadores	2	700€	1.400€
Impressora	1	300€	300€
<i>Software</i>	1	1.500€	1.500€
Secretária receção	1	300€	300€
Cadeiras Receção	2	50€	100€
Sofás receção	3	300€	900€
Cadeiras Escritório	3	50€	150€
Mesas escritório	3	150€	450€
Armários Arquivo	4	60€	240€
<i>Kit Primeiros Socorros</i>	1	20€	20€
Frigorifico	1	200€	200€
Máquina Lavar Roupa	1	350€	350€
Caldeiras	2	600€	1.200€
Toalhas	50	2€	100€
T-shirts Farda	40	4€	160€
Bebedouros cães	5	9€	45€
Estruturas para treino de cães	3	200€	600€
Total			32.700€
Obras remodelação espaço			50.000€
Obras Balneários			
Cobertura e chão do espaço exterior			
Obras paredes do espaço interior			
TOTAL			82.700€

TABELA II – GASTOS COM PESSOAL

Funções	Remuneração base mensal	Segurança Social	Total Anual Gasto com Pessoal
Sócia Gerente/ Diretora Técnica	1.500€	23,75%	22.275€
Rececionista	650€	23,75%	9.653€
Técnico de Exercício Físico <i>Full Time</i>	1.200€	23,75%	17.820€
Técnico de Exercício Físico <i>Part Time</i>	600€	23,75%	8.910€
Técnico de Exercício Físico <i>Part Time</i>	600€	23,75%	8.910€
Técnico de Comportamento Animal <i>Full Time</i>	1.200€	23,75%	17.820€
Técnico de Comportamento Animal <i>Part Time</i>	600€	23,75%	8.910€
Técnico de Comportamento Animal <i>Part Time</i>	600€	23,75%	8.910€

TABELA III - DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Vendas/Serviços Prestados	76.320	223.380	340.020	456.660	573.300	689.940
FSE	55.570	83.930	83.930	83.930	83.930	83.930
Gastos com Pessoal	58.054	140.477	140.477	140.477	140.477	140.477
Imparidades de dívidas a receber	1.877	5.495	8.364	11.234	14.103	16.973
EBITDA	-39.182	-6.522	107.249	221.019	334.790	448.561
Amortizações	6.692	10.138	10.238	10.379	10.588	10.163
EBIT	-4 873	-16.660	97.011	210.640	324.202	438.398
Juros e gastos similares	2.677	4.016	3.213	2.410	1.606	803
Impostos (IRC 21%)			5.160	43.728	67.745	91.895
Resultado Líquido	-48.551	-20.676	88.638	164.502	254.851	345.700

TABELA IV – FUNDO DE MANEIO

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Reserva Tesouraria	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Clientes	7.823	22.896	34.852	46.808	58.763	70.719
Necessidades Fundo Maneio	12.823	27.896	39 852	51 808	63 763	75 719
Fornecedores	4.953	7.477	7.477	7.477	7.477	7.477
Estado	4.050	15.413	22.120	28.654	35.361	42.068
Recurso Fundo Maneio	9.002	22.890	29.597	36.131	42.838	49.545
Fundo Maneio Necessário	3.820	5.006	10.255	15.677	20.925	26.174
Investimento (Variação) em Fundo de Maneio	3.820	1.186	5.249	5.421	5.249	5.249

TABELA V – BALANÇO PREVISIONAL

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ACTIVO						
Ativo Não Corrente	77.508	67.671	57.733	50.654	43.367	36.504
Ativos fixos tangíveis	76.342	66.804	57.267	50.354	43.067	36.204
Ativos Intangíveis	1.167	867	467	300	300	300
Ativo Corrente	10.945	20.524	71.436	278.119	560.981	934.400
Clientes	5.945	15.524	19.115	19.837	17.689	12.672
Caixa e depósitos bancários	5.000	5.000	52.321	258.283	543.292	921.728
TOTAL ACTIVO	88.454	88.195	129.169	328.774	604.348	970.905
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Reservas		-48.551	-69.226	19.412	183.914	438.765
Resultado líquido do período	-48.551	-20.676	88.638	164.502	254.851	345.700
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	-28.551	-49.226	39.412	203.914	458.765	804.465
PASSIVO						
Passivo não corrente	50.000	40.000	30.000	20.000	10.000	
Financiamentos obtidos	50.000	40.000	30.000	20.000	10.000	
Passivo corrente	67.004	97.421	59.757	104.859	135.583	166.440
Fornecedores	4.953	7.477	7.477	7.477	7.477	7.477
Estado e Outros Entes Públicos	4.050	15.413	27.280	72.383	103.106	133.963
Acionistas/sócios	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
Financiamentos Obtidos	33.002	49.531				
TOTAL PASSIVO	117.004	137.421	89.757	124.859	145.583	166.440
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	88.454	88.195	129.169	328.774	604.348	970.905