

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE  
RIBEIRÃO PRETO  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

**Elaboração de Projetos**

**Artigos Esportivos – Estudo de Mercado e Análise da Engenharia**

RIBEIRÃO PRETO

2016

# SUMÁRIO

Análise de Mercado.....	3
1. Apresentação da empresa.....	3
2. Estrutura Legal, Infraestrutura e Localização .....	4
3. Produtos e Serviços .....	4
4. Análise da Indústria.....	7
4.1 O setor de Artigos Esportivos .....	7
4.2 Nicho de Mercado e Análise da Concorrência.....	7
5. Plano de Marketing .....	9
Análise da Engenharia.....	13
1.1 Análise das Instalações.....	13
1.2 Equipamentos e Máquinas necessários .....	13
1.3 Rede de Operações .....	14
1.4 Localização das Instalações .....	14
1.5 Capacidade Produtiva.....	16
1.5.1. Previsão de demanda e receita .....	16
1.5.2 Alternativa de Expansão da Capacidade .....	17
1.5.3. Análise de Investimento inicial .....	18
1.6 Arranjo Físico.....	18
1.7 Funcionários e insumos necessários.....	19
1.8 Projeto de medida de trabalho .....	21
2. ESTRUTURA DA EMPRESA .....	21
2.1 Estrutura Organizacional.....	21
2.2 Assessorias Externas .....	22
2.3 Equipe Gerencial.....	22
REFERÊNCIAS .....	23

## **Análise de Mercado**

### **1. Apresentação da empresa**

O exercício físico acelera o metabolismo e queima calorias, melhora o sistema circulatório, deixa o pulmão mais eficiente, combate a osteoporose, aumenta a sensação de bem-estar, deixa o cérebro mais saudável, diminui a sonolência, controla a vontade de comer e protege o organismo contra derrames e infartos.

Dado os benefícios que a prática esportiva traz ao corpo humano, pode-se perceber um constante incentivo em prática de atividades físicas e, conseqüentemente, uma maior preocupação da sociedade com a saúde. Aumento da renda, maior acesso à saúde, novos tratamentos médicos e hábitos de vida saudáveis têm feito os brasileiros viverem mais e melhor. Quando se chega à terceira idade, essa é uma questão mais delicada e um assunto ainda pouco explorado. O corpo passa por inúmeras transformações, tais como declínio de massa muscular, fragilidade no sistema ósseo e queda da capacidade aeróbica, na flexibilidade, agilidade e coordenação. Com essas dificuldades, os idosos se mostram resistentes à ideia de praticar algum exercício físico, já que este será associado à dificuldade de sua prática e a dores sentidas durante a atividade física. Porém, ver pouco a luz do dia e não mexer os ossos contribui negativamente tanto para a saúde física como mental do idoso, aumenta até mesmo o risco de depressão, pois a rotina se torna monótona e com ela vem a ideia de que não há nada que se possa fazer para mudar.

Considerando os fatos acima e, além disso, o crescimento notado no setor de artigos esportivos durante os últimos anos, segundo o SEBRAE, a empresa **Exercício na Melhor Idade** iniciará os seus serviços no ano de 2017 visando atender a essa demanda crescente de forma a proporcionar produtos diferenciados e com foco no público idoso. O objetivo da empresa é oferecer produtos de alta qualidade visando melhor desempenho do consumidor na prática esportiva.

A missão da Exercício na Melhor Idade é ser líder do mercado de artigos esportivos para idosos. Sendo reconhecida pelos seus consumidores e pela sociedade como uma empresa que oferece produtos de alta qualidade, que proporcionam a seus consumidores melhor desempenho na prática esportiva e conseqüentemente, melhor qualidade de vida aos mesmos.

## **2. Estrutura Legal, Infraestrutura e Localização**

A empresa Exercício na Melhor Idade, inicialmente, será um empresa de Pequeno Porte, dessa forma sua estrutura de tributação se encaixa no Simples Nacional dado o faturamento anual pretendido.

A sua estrutura legal será composta por 5 sócios, que participam na divisão dos lucros de forma igualitária independente do cargo ocupado na empresa. Seus cargos e suas respectivas participações no lucro da empresa estão listadas abaixo:

XXXxi (20%) - Diretor Presidente

XXXXa (20%) - Diretor Administrativo-Financeiro

XXXBi (20%) - Diretor de Recursos Humanos

XXCi (20%) - Diretor de Produção

XXXB (20%) - Diretor de Marketing

Em relação à localização e infraestrutura da empresa, considerando aspectos como custos (tanto de mão de obra, quanto de infraestrutura), mão de obra qualificada, concorrência na microrregião, potenciais consumidores, optou-se por localizar a empresa na cidade de Ribeirão Preto. A decisão foi pautada nos fatos de que há mão de obra qualificada neste ramo e com custo acessível, infraestrutura com preço adequado dado o tamanho da cidade e não há presença de outra empresa que fabrique artigos esportivos para o público idoso e que atenda a região. Além disso, há uma variedade de cidades na região que podem ser abastecidas, e que apresentam potenciais consumidores, dado a preferência deste público em residir no interior. No processo de escolha da cidade, foram consideradas as que seguem abaixo, analisando não só elas mas suas microrregiões. Porém, como afirmado, optou-se pela cidade de Ribeirão Preto/SP.

- Birigui/SP
- São José do Rio Pardo/SP
- Pirassununga/SP
- Ribeirão Preto/SP

## **3. Produtos e Serviços**

A empresa contará com produtos que atenderão às seguintes linhas:

**Caminhada**

**Corrida e Academia**

**Camping**

**Natação e Hidroginástica**

**Pilates**

**Alimentação**

Não será abordada toda a linha de artigos esportivos existente no mercado dado a abrangência do setor. Por isso, foram selecionadas como foco da empresa linhas de produtos que atendam aos esportes citados acima.

Os produtos serão destinados, principalmente, para o público adulto/idoso (consideramos a partir de 60 anos), focando principalmente na qualidade desses produtos para o desempenho do consumidor na prática de atividades esportivas. O foco neste tipo de consumidor advém do fato que, ao longo da vida, o corpo necessita, cada vez mais, de suporte para realizar atividades que requerem grande esforço. Com o objetivo de suprir esse espaço no mercado, a empresa irá focar nas necessidades específicas desse público, de forma e deixar a prática esportiva mais leve e adequada, afetando diretamente de forma positiva na saúde e bem estar do idoso. Desta forma o foco e a estratégia da empresas estarão pautados neste grupo de consumidores.

Os produtos serão comprados de fornecedores com certificados de qualidade reconhecidos nacionalmente, visando assim uma maior agregação de valor a marca da nossa empresa. Alguns Produtos serão fabricados pela própria empresa, seguindo a mesma política de certificação de qualidade.

As linhas de produtos foram especificadas abaixo

- Corrida e Academia: com foco em um público de 50 a 70 anos, que ainda praticam exercícios com maior impacto, a linha busca oferecer produtos de alta qualidade e conforto, com luvas diferenciadas, garrafas de água de fácil manuseio, adesivo que ajuda respiração.
- Camping: voltada para um público que tenha maior hábito de práticas esportivas na natureza, como trilhas e acampamento, esta linha contará com botas de caminhada, cadeiras de fácil uso e montagem, sacolas com

rodinhas para transportar alimentos, muletas para auxiliar na caminhada de trilhas.

- Caminhada: visto que a caminhada é a melhor maneira de combater doenças na terceira idade, além de possuir baixíssimo risco de lesão, um dos focos da empresa será produtos esportivos para caminhada. Desta forma, a linha possuirá tênis específicos para a anatomia de pés “mais idosos”, leves e que gerem conforto, como qualidade principal. A linha contará também com acessórios como chapéus/bonés e garrafas de água personalizadas (de fácil manuseio).
- Natação e Hidroginástica: Nesta linha podemos perceber maior preocupação com a anatomia do corpo e rosto de pessoas com mais idade, visto que óculos de natação, sungas e maiôs precisam deixar o consumidor confortável com o que está vestindo. Além de roupas de banhos, a linha terá chinelos e sapatilhas antiderrapantes, tampão de ouvido, munhequeira, toucas, luvas e outros acessórios como prancha e aparelhos de ginásticas que possibilitem até mesmo que o consumidor realize atividades em casa.
- Pilates: considerando que este esporte requer alguns acessórios específicos, essa linha será focada em sapatilhas e meias para pessoas de 60 anos ou mais.
- Alimentação: com foco em todas as pessoas acima de 50 anos que praticam esportes, essa linha busca fornecer suplementos nutricionais de qualidade e específicos para esse público.

Visto que o público será quase que o mesmo para todas as linhas, pessoas acima de 60 anos, apenas diferenciadas pelo esporte praticado, as embalagens poderão ser modificadas caso seja necessário, se tornando fácil de abrir e fechar e de tamanho de médio para grande, considerando que idosos possuem menor força na mão e capacidade motora, resultando em uma maior dificuldade de lidar com recipientes e embalagens. As descrições dos produtos devem sempre ser em letras grandes e informações sucintas e objetivas.

## **4. Análise da Indústria**

### **4.1 O setor de Artigos Esportivos**

Inicialmente, todo o estudo foi realizado com base em pesquisas secundárias.

De acordo com o site Portal Brasil 2014, uma pesquisa realizada pela Vigitel 2013 demonstrou um crescimento na prática de atividades físicas de 30,3% para 33,3% nos últimos cinco anos. Ou seja, isso demonstra, segundo o site, um crescimento de 11% entre 2009 e 2013, do número de pessoas que praticam exercícios físicos.

Com o aumento da prática de esportes, tem-se também o aumento do consumo de calçados e artigos esportivos no país. Segundo o Sebrae Mercados 2014, “o setor obteve de 2000 a 2010 um crescimento percentual maior que o da economia da país”.

Ainda de acordo com o Sebrae, segundo o Ibope Inteligência, é estimado que o gasto médio com produtos esportivos por habitante no país seja de R\$ 95,91 e que o consumo crescerá principalmente entre brasileiros da classe B.

A escolha do público alvo, foi realizada tendo em vista o crescimento da expectativa de vida e uma oportunidade para atendê-los de forma diferenciada. De acordo com uma matéria divulgada na Exame 2015, a expectativa do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) é de que, até 2055, o número de pessoas com mais de 60 anos supere o de brasileiros com mais de 29 anos. Isso ocorre, entre outros fatores, devido ao fato da ciência estar contribuindo com diagnósticos de novas doenças, além de seus respectivos tratamentos. Desse modo, é um mercado em expansão. Entretanto é notável que além de viver mais, a busca pela qualidade de vida é um fator que influencia muitas pessoas na busca pela atividade física. Ainda segundo a reportagem, metade desses idosos fazem parte da classe média e usufruem de boas condições de vida.

### **4.2 Nicho de Mercado e Análise da Concorrência**

Segundo a matéria divulgada na Folha de São Paulo, “Academias para terceira idade se tornam novo nicho de mercado”, o percentual de maiores de 60 anos que se matriculam em academias passou de menos de 5% no início da década passada, para

30%. A matéria ainda relata que de 9,7% da população em 2004, maiores de 60 anos passaram a 13,7% em 2014, e chegarão a 18,6% em 2030. Em 2060, serão 58,4 milhões de idosos – cerca de um quarto da população brasileira. Desta forma, a população “idosa” ocupará fatia maior da população e viverá mais, buscando sempre maior qualidade de vida e saúde. Com o crescimento do foco de atividades físicas para idosos, o nicho de artigos esportivos para esse público também crescerá, visto que possuem características e necessidades especiais.

É interessante notar que, em geral, o idoso sente-se psicologicamente mais jovem do que é cronologicamente. A terceira idade é veiculada como uma etapa da vida que merece atenção e cuidados, mas considerando que o indivíduo ainda muito tem de potencial para desenvolver e continuar se formando.

A musculação é uma das atividades mais procuradas pela terceira idade e, pilates e alongamento também ganharam mercado nos últimos anos.

Já a matéria divulgada por DRAFT, “Conheça a Nova Terceira Idade: um mercado com mais de 20 milhões de brasileiros e de 1 trilhão de reais”, mostra que um estudo da consultoria paulista de geomarketing Escopo apontou que o consumo entre as pessoas com mais de 50 anos foi de quase 1 trilhão de reais em 2013, o que corresponde 34% do consumo total da população, e esse número deve crescer para 44% em 2018.

Conforto, preço e bom atendimento são atributos buscados pelos idosos de uma maneira geral, independentemente de sexo ou renda. Garantir que o atendimento prestado para a vendas dos produtos seja acima da expectativa e direcionada para o público idoso, através de pesquisa de cliente oculto, entre outras. A interação do pessoal de vendas e o consumidor idoso deve ser uma das premissas da equipe de vendas. Tratar os consumidores idosos com cortesia, dignidade e paciência não provocam aumento dos custos de funcionamento de uma loja.

As principais fontes de informação no Brasil para os idosos são o rádio e a televisão, além de algumas revistas específicas que atingem o público idoso. Como o consumidor idoso necessita de maior tempo de exposição de informação para o seu processamento, o modo que parece ser mais adequado é o uso do catálogo de promoção de produtos entregues porta-a-porta ou disponível nas áreas de vendas da loja (TEIXEIRA,D.J.; CALIC,C.;OLIVEIRA,C.C.G.).

Segundo o artigo de Monica Aparecida Schiavo Lopes,M.A.S. et al (2013),o envelhecimento da população brasileira influencia seus hábitos de consumo de produtos em geral e acredita-se que as próximas gerações irão chegar a essa fase da vida com



maior reserva e retaguarda financeiras, reforçando o novo nicho de mercado com necessidades e preferências de consumo específicas. Os atributos dos produtos como aparência, preço, embalagem e qualidade, assim como o ponto de vendas exercem forte influência no processo decisório do idoso. Pesquisadores notaram que o atendimento, as instalações físicas e os serviços agregados foram decisórios para a escolha.

É importante que os produtos apresentem preços adequados e que o sistema de reabastecimento das lojas seja eficiente, pois como consumidores idosos, em sua maioria, possuem mais tempo disponível para compras, diante de um preço não competitivo ou de uma falta de produto procurado, eles migram para outros produtos disponíveis no mercado.

Também é relevante o fato de que frequentam mais shopping centers e outros tipos de varejo, dessa forma, a venda dos produtos deve ser concentrada em lojas dentro de shoppings ou bairros de alta concentração de idosos.

## **5. Plano de Marketing**

### **PRODUTO**

Como descrito no item 2, a empresa contará com linhas de produtos baseadas nas atividades exercidas. Esperamos que os consumidores se encantem com os produtos a ponto de quererem possuir todos os demais daquela modalidade.

Todos os produtos fabricados contarão com embalagens parecidas com a logo da empresa bem aparente, com intuito de fixar na mente dos consumidores o nome da marca e fazer com que eles associem a qualidade ao nome, confiando em todos os produtos oferecidos. Os produtos vindos de outros fornecedores contarão com a própria embalagem deste, e o esforço estará focado em atrelar a qualidade do produto à marca da loja em que é vendido.

As embalagens devem conter os nomes dos produtos, que devem ser de fácil pronúncia, uma vez que utilizar outras línguas não é viável para este público alvo, ilustração realista do que há dentro, benefícios e método de uso no verso.

### **PREÇO**

A empresa trabalhará com preços na média do mercado. Apesar de apresentar qualidade alta são consumidores que possuem tempo livre o suficiente para pesquisar e cotar valores.

Definimos uma margem de 30% para precificar nossos produtos, a fim de atrair consumidores mas também conseguir sustentar a empresa no ambiente competitivo em que se encontra.

## **PRAÇA**

A praça é o “Core” do nosso negócio, pois nosso principal diferencial é ter os melhores produtos do mercado, voltados ao nosso público alvo, no mesmo estabelecimento.

Inicialmente o planejamento é atender a microrregião de Ribeirão Preto, buscando consolidação da marca, posteriormente buscaremos uma segunda região e assim por diante.

Como estratégia de maior alcance de público, após a consolidação da marca, poderemos entrar no mercado de e-commerce, porém esta estratégia é apenas uma possibilidade, pois pelas análises atuais acreditamos que o público idoso ainda não é um frequentador assíduo de compras pela internet.

## **PROPAGANDA**

Focaremos principalmente em parcerias para atrair nossos consumidores. Normalmente, pessoas da terceira idade são aconselhadas por profissionais da saúde a praticarem esportes. Médicos, fisioterapeutas e nutricionistas são grandes influenciadores desse nicho e, portanto, o objetivo é conseguir parcerias com estes profissionais, principalmente em consultórios particulares, pois nosso público-alvo possui boa condição de vida para se interessar por estes produtos.

Além disso, as próprias academias também são potenciais parceiras, pois muitas vezes os frequentadores sentirão necessidade de produtos específicos para seus corpos e poderão ser aconselhados pelos seus instrutores. Outra fonte de propaganda poderia ser

um pequeno espaço nas academias que tenha alguns dos produtos à mostra para que os consumidores não precisem ir à loja na primeira compra, mas provem o artigo esportivo e sejam atraídos pela qualidade a continuar comprando e visitar o estabelecimento.

Propagandas tradicionais também serão utilizadas. Por se tratar de um nicho que ainda lê jornal com frequência, escuta à rádio e assiste canais abertos na televisão, além de muitos terem contato com as redes sociais, este tipo de propaganda é muito válido.

Esperamos que com esta variedade de propagandas o conhecimento da empresa se espalhe pelas cidades em que estaremos estabelecidos e que o marketing boca-a-boca esteja muito presente, pois o círculo de amizades também é um grande influenciador deste público.

## **ANÁLISE SWOT**

Realizamos uma análise SWOT para determinar os pontos fortes e fracos do negócio, além das principais oportunidades e ameaças encontradas no cenário atual para o estabelecimento da empresa no setor de artigos esportivos para idosos.

Os pontos fortes do negócio são a alta qualidade dos produtos e sua personalização para gerar um maior conforto e desempenho ao usuário que deseja praticar um exercício físico no auge da idade a fim de preservar a saúde e o espírito.

O fato da linha de produtos abordar materiais esportivos específicos para certas atividades praticadas por idosos anteriormente citadas permite a empresa não perder o foco de seu objetivo de atuar apenas no nicho proposto também pode ser considerado um ponto forte. O fato de apresentar certificados de qualidade em toda sua linha de produtos e um atendimento diferenciado para idosos também gera valor para o cliente e pode ser considerado um aspecto positivo do negócio.

Dentre as possíveis fraquezas estão o custo mais elevados de fabricação dos produtos do que os de uma linha comum e a necessidade de manter os preços dentro da média do mercado. Além disso, existem problemas com transporte da fábrica para as demais localidades por não existir um trabalho mais aprofundado relacionado à logística até o momento, não havendo portanto um levantamento dos custos para dar uma idéia melhor do quanto isso afetará na margem estipulada pela empresa sobre seus produtos.

As oportunidades para a criação do negócio se dão ao crescente aumento da expectativa de vida no Brasil e o conseqüente aumento da população idosa. A preocupação com a saúde também aumentou e as pessoas cada vez mais buscam cuidar

do seu bem estar o que proporcionou um grande aumento no setor de artigos esportivos. Especificamente em relação aos idosos, o surgimento de academias da terceira idade vem sendo observado no país. No entanto, não existem artigos esportivos produzidos com objetivo de atender melhor esse público, ou seja, não existe concorrência nesse mercado por enquanto, no qual a empresa pretende atuar.

Dentre as principais ameaças a esse novo negócio estão uma possível resistência dos idosos em comprar produtos de uma empresa até então desconhecida por eles. Outro problema é que grande parte dos idosos por não estarem tão familiarizados com a internet necessitam de um local físico para adquirir os produtos, o que pode ser uma barreira para o e-commerce da empresa além de impactar no aumento dos custos com locais físicos.

## **DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA**

A principal estratégia da empresa é focar em um mercado em crescimento e com grande potencial, o nicho de idosos, conforme informações divulgadas anteriormente. Visto a necessidade desse público de realizar esportes para o bem-estar e saúde, a empresa terá sua estratégia voltada para atender as necessidades desse nicho que não são atendidas em empresas e lojas de materiais esportivos gerais. É um público que requer maior atenção no atendimento e, por questão das diferenças físicas que o corpo vai compondo ao longo da vida, alguns produtos precisam ser desenhados com foco nessa anatomia diferenciada.

Idosos possuem dificuldade de encontrar artigos esportivos específicos para a sua idade em lojas comuns de produtos esportivos, ou mesmo teriam que buscar os produtos que necessitam em diferentes lojas. Desta forma, a estratégia da empresa é atender esse público alvo com atendimento diferenciado e específico, além de fornecer tudo que o idoso precisaria para a realização de atividade física, em um lugar apenas.

O investimento em um ótimo atendimento é outro fator importante de nossa estratégia de diferenciação. Nossos atendentes farão cursos e treinamentos voltados ao atendimento específico do público alvo, onde o cuidado e o zelo serão fundamentais.

Aliado a esse atendimento personalizado, teremos um profissional de educação física especializado no público idoso para aconselhamento profissional no espaço físico da loja, bem como um canal de atendimento por telefone para caso de dúvidas.

## **Análise da Engenharia**

### **1.1 Análise das Instalações**

A população idosa vem aumentando de forma progressiva no Brasil nos últimos anos, e as projeções indicam que em 2025 o contingente de idosos será de 32 milhões de indivíduos, com expectativa de vida ao redor dos 75 anos. Com o Brasil ocupando o sexto lugar no mundo em relação ao número de habitantes idosos, é necessária atenção aos fatores que possibilitam o bem-estar desse grupo etário. Dentro deste contexto, a empresa atuará com foco diretamente no setor de serviços para atender as necessidades especiais dos idosos. Sendo inviável a fabricação de diferentes classes de produtos específicos para os idosos, a empresa trabalhará com fornecedores de artigos esportivos já consolidados no mercado, de forma a selecionar os melhores e mais adequados produtos ao público alvo.

Em uma única loja, localizada em Ribeirão Preto, idosos ou pessoas com necessidades parecidas poderão encontrar todos os tipos que precisam para a realização de atividades esportivas dentro das categorias corrida e academia, camping, caminhada, natação e hidroginástica, pilates e alimentação com suplementos.

### **1.2 Equipamentos e Máquinas necessários**

Considerando que a empresa não será uma fábrica, e sim uma loja, não são necessários muitos equipamentos e máquinas. O trabalho feito será manual, portanto o descarregamento das cargas dos fornecedores será feito pelos próprios funcionários da loja que forem responsáveis pela organização do estoque.

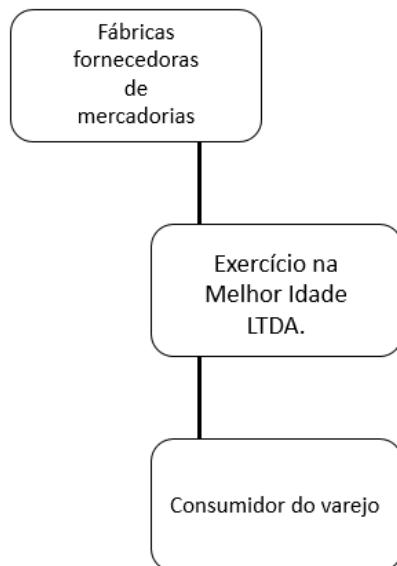
Como equipamentos, a empresa contará com 8 computadores, 3 deles ficarão disponíveis para uso dos vendedores para que possam fazer consultas de preços e disponibilidade de mercadorias bem como do cadastro do cliente caso o mesmo ainda não possua, e também como caixa efetivação do pagamento da compra realizada. Os demais ficarão no escritório para que os sócios possam trabalhar com os aspectos administrativos, de marketing, dentre outros. Ou seja, será necessário um sistema integrado de informações para que todos tenham acesso às informações atualizadas. E

também para que todo o sistema de estocagem, de pedidos de compra, produtos mais vendidos, produtos menos vendidos, produtos que proporcionam maior margem de lucro, estejam interligados e possam gerar insumos para a tomada de gestão dos gestores

A loja contará com um depósito no fundo, onde os produtos em estoque estarão armazenados. Ou seja, além da quantidade exposta, será estocada uma quantidade. Sempre tendo em vista o custo mínimo de estoque e a demanda que será atendida. E com um escritório onde os sócios estarão presentes.

### 1.3 Rede de Operações

Em relação a rede de operações da empresa, teremos:



Ou seja, a Exercício na Melhor Idade será responsável pela venda dos produtos ao consumidor do varejo (a princípio). Os produtos serão comprados de empresas fabricantes de mercadorias e repassados ao varejo. Não haverá produção de produtos, a princípio. Futuramente, quando estiver consolidada e identificar-se oportunidades de expansão, pode ser que venha a verticalizar a sua rede.

### 1.4 Localização das Instalações

Na primeira parte do projeto, foi dissertado um pouco a cerca das considerações da localização. Foi realizada uma ponderação qualitativa com as cidades citadas e considerando os fatores abaixo.

O peso foi atribuído de 1 a 4 (sendo 1 menos importante e 4 mais importante. E as localidades foram ponderadas de acordo com uma escala de 1 a 5 (sendo 1 menos favorável e 5 mais favorável)

Fator	Peso	Localidade A		Localidade B		Localidade C		Localidade D	
		Faj	Pj Faj	Fbj	Pj Fbj	Fcj	Pj Fcj	Fdj	Pj Fdj
Potenciais consumidores	4	3	12	2	8	3	12	5	20
Concorrência	3	4	12	4	12	4	12	4	12
Mão de obra	2	3	6	3	6	3	6	4	8
Microrregião	3	2	6	3	9	2	6	4	12
Custos	2	2	4	3	6	3	6	3	6
	<b>SOMA</b>		40		41		42		58
A - Birigui B - São José do Rio Pardo C - Pirassununga D - Ribeirão Preto									

Desse modo, assim como demonstrado no quadro, a cidade escolhida foi a cidade de Ribeirão Preto. Para a ponderação foram consideradas as seguintes notícias divulgadas na web.

De acordo com a notícia divulgada pelo G1 em 20 de outubro de 2013, “População idosa de Ribeirão é maior do que a média registrada no Estado”, em 2010 8,7% (52,5 mil pessoas), do total de 604 mil habitantes apresentavam mais de 65 anos. Além disso, o IDH (Índice de Desenvolvimento Humano) apresentou média, em Ribeirão Preto, maior do que a do Estado.

No mesmo foco de pesquisa, a notícia apresentada pela ACidadeOn, em 24 de maio de 2016 , “Ribeirão Preto ganha uma população de 40 mil idosos em 15 anos”, aponta que a população idosa em Ribeirão Preto cresceu quase três vezes mais do que a população no período de 2000 à 2015. Em 2015, a população de idosos apresentou o número de 91.376 pessoas, com um crescimento de 78% em 15 anos.

Desta forma podemos perceber o enorme potencial que a população de idosos vem apresentando na cidade de Ribeirão Preto, tendo-se um “Oceano Azul” no mercado de serviços para idosos. Com a análise dos dados apresentados acima, decidiu-se localizar a empresa Exercício na Melhor Idade Ltda na cidade de Ribeirão Preto, sendo que também absorve toda a população idosa nas pequenas cidades da região, ao redor de

Ribeirão Preto, como Jardinópolis, Cravinhos, Jaboticabal, Pradópolis, Barrinha, Sertãozinho, Serrana, Monte Alto e Porto Ferreira.

## **1.5 Capacidade Produtiva**

Para definir a estratégia de expansão, é preciso prever a demanda, considerar a possibilidade de uma reforma na loja iniciante, verticalizar sua rede, abrir uma segunda loja na mesma cidade ou, se o mercado demonstrar um crescimento maior que o previsto, a possibilidade de uma franquia também não pode ser descartada.

### **1.5.1. Previsão de demanda e receita**

A demanda foi estimada baseada em pesquisas de mercado em outras cidades do estado de São Paulo, análises de conjuntura político-econômica, Informações e histórico de vendas de uma loja com estrutura de negócio parecida com a nossa, porém em outra cidade.

Nossa estratégia de precificação irá variar de acordo com cada segmento de produtos (corrida e academia, camping, caminhada, natação e hidroginástica, pilates e alimentação com suplementos) porém não iremos fugir da estratégia inicial, que seria praticar preços médios do mercado, porém com diferenciais de atendimento.

Utilizando então os dados históricos de uma loja de modelo de negócio semelhante ao nosso, prevemos um faturamento próximo dos números abaixo:

1º ano - R\$ 240.000  
2º ano - R\$ 290.000  
3º ano - R\$ 360.000  
4º ano - R\$ 400.000  
5º ano - R\$ 420.000  
6º ano - R\$ 440.000  
7º ano - R\$ 460.000  
8º ano - R\$ 480.000  
9º ano - R\$ 500.000  
10º ano - R\$ 520.000



Podemos perceber que nos primeiros 4 anos prevemos um crescimento mais acentuado, em taxas próximas de 20% ao ano, porém após o 4 anos prevemos uma estagnação no negócio, com crescimento nominal próximo de 10%, porém crescimento real próximo de 0.

Este faturamento esperado nos ajuda na definição da margem de lucro líquida média do negócio, próximo dos 12% nos primeiros dois anos, aumentando para 15% até o 4 anos e depois mantendo-se na casa dos 18%, o que tornará o faturamento líquido (lucro) próximo da tabela abaixo:

1º ano - R\$ 29.000
2º ano - R\$ 37.000
3º ano - R\$ 48.000
4º ano - R\$ 60.000
5º ano - R\$ 75.000
6º ano - R\$ 80.000
7º ano - R\$ 83.000
8º ano - R\$ 86.000
9º ano - R\$ 90.000
10º ano - R\$ 94.000

### **1.5.2 Alternativa de Expansão da Capacidade**

Analisando os dados históricos da loja citada acima, aliado a previsões futuras de crescimento da população idosa, acreditamos que após certo crescimento da loja, próximo do ano 4 ou 5, a estratégia mais interessante seria abrir outra loja aos moldes da primeira, porém em outra macro região.

Os custos de deslocamento dos clientes será um gargalo de crescimento das lojas físicas, visto que acreditamos não ser viável a loja atender a clientes fora de uma raio de 200km, por este motivo após o quarto ou quinto ano o foco de crescimento será a abertura de uma nova loja.

Uma outra possibilidade de expansão será via e-commerce. Para apostarmos nessa via vamos monitorar as compras on line pelo nosso público alvo, acreditamos que

nos próximos 5 anos ainda não será viável um e-commerce para o público idoso, porém não deixaremos de monitorar essa possibilidade, o que evitaria num primeiro momento a abertura de uma segunda loja.

Estaremos monitorando também nossos fornecedores, de modo a garantir a qualidade do produto e, caso necessário, poderemos também fabricar alguns produtos inexistentes no mercado, ou produtos que a atual qualidade oferecida pelos fornecedores não serve ao nosso propósito, desse modo verticalizaria-se a rede, acreditamos que o know how adquirido nos primeiros 3 ou 4 anos irá nos ajudar a amadurecer internamente esta ideia de termos além da loja, uma fábrica própria.

### **1.5.3. Análise de Investimento inicial**

Foi feita uma análise de prós e contras para decidirmos entre a compra de um local e construção da loja ou locação de um local e posterior reforma, optamos pela primeira opção pois encontramos um terreno ideal e muito favorável em termos de localização. O investimento inicial na compra do terreno será de R\$ 200.000 e a construção da loja foi orçada em R\$ 300.000, este investimento inicial será parte de capital próprio dos próprios sócios, parte de empréstimos, na proporção, 80% capital próprio, 20% empréstimos.

Além disso estimamos ser necessário um investimento inicial em produtos na casa de R\$ 100.000, além de R\$ 50.000 para fluxo de caixa, dinheiro este que também seria de capital próprio dos donos.

O objetivo é quitar o empréstimo inicial nos 3 primeiros, evitando juros altos e fixando parcelas mensais na casa de R\$ 3.000 reais.

A partir do quarto ano o faturamento passará a ser investido para que a construção de uma nova loja seja possível no final, imaginando que optemos por esta estratégia de expansão.

## **1.6 Arranjo Físico**

As instalações da empresa serão focadas apenas na estrutura de uma loja e internamente a esta um escritório como parte administrativa e um depósito de estoques. Visto que o público alvo são idosos, o design da loja será planejado estrategicamente para atender, da melhor forma, esses consumidores.

Na parte externa da loja será feito um estacionamento com vagas grandes e fáceis de se manobrar para evitar transtornos no momento dos consumidores chegarem e saírem da loja. No interior a principal estratégia será na questão da disposição dos produtos para venda, com prateleiras nem muito altas ou baixas, em altura mediana, de forma que estejam alocadas na altura da visão dos consumidores. Com isso, os produtos serão de fácil acesso e o idoso não precisará agachar para ver um produto de seu interesse. Para economizar espaço e ter maior facilidade, grande parte do estoque estará alocado dentro do armário das próprias prateleiras que ficarão à mostra. Considerando que não caberá todo o estoque de cada produto no armário das prateleiras, esse estoque será repostado de tempos em tempos, quando o vendedor ou diretor executivo perceberem que há apenas 1 ou 2 peças do produto.

Internamente à loja, será investida uma quantia maior no mobiliário de poltronas e cadeiras para que os consumidores se acomodem para experimentar e analisar os produtos. Normalmente as lojas possuem pufes e cadeiras extremamente desconfortáveis, considerando que idosos possuem maior dificuldade de locomoção, principalmente sentar e levantar, este tipo de mobiliário será desenhado de forma a atender melhor este público. Como há idosos altos e baixos, principalmente na diferença de sexos, em que os homens tendem a ter uma média de altura maior, sem predominância exata, haverá dois tipos cadeiras, algumas mais altas e outras com menor altura, ambas com estofado e encosto na melhor inclinação para a coluna. Teremos objetos especiais no interior da loja, como pequenos aparatos para que se coloque o pé e ajude a ajustar o sapato ou mesmo para amarrar o cadarço, além de carrinhos altos e leves para que os consumidores coloquem os produtos desejados e possam se movimentar facilmente pela loja.

O escritório será uma sala de tamanho 7 metros de comprimento por 4 metros de largura, de modo que tenha espaço para 5 mesas, uma para cada diretor e sócio da loja, e um armário para arquivar documentos.

## **1.7 Funcionários e insumos necessários**

Inicialmente, considerando o começo de uma empresa, contaremos com um corpo reduzido de funcionários, 3 funcionários para as vendas, além dos 5 sócios da empresa, que serão responsáveis pelas atividades administrativas.

Os três funcionários serão tanto vendedores como caixa e serão responsáveis por atender os clientes que entrarem na loja, mostrar e vender os produtos e ao final do processo, a mesma pessoa que efetivou a venda será responsável por colocar a venda no sistema, recebendo o dinheiro e fazer o controle do caixa. Desta forma é possível criar uma relação mais profunda com o cliente e fazer o processo todo tendo apenas uma pessoa para contato com o consumidor. Essa forma de trabalho também otimiza o tempo dos funcionários, em que, com clientes na loja, estarão sempre ocupados, além de o responsável pelo caixa não ficar com tempo ocioso enquanto as vendas não são concluídas.

O Diretor Administrativo-Financeiro-Compras, ficará com atividades diretamente ligadas à administração financeira e contábil, organizando recebimentos e pagamentos dos fornecedores e funcionários, além de cuidar da prospecção de fornecedores para a compra dos produtos da loja, desenvolvimento de fornecedores específicos e negociações para barateamento dos produtos.

O Diretor de Recursos Humanos, será responsável por todo o processo de contratação, promoção e demissão de funcionários

O Diretor de Vendas irá gerenciar as atividades de cada funcionários, analisando as métricas e metas de vendas e o mercado alvo, a fim de propor inovações e mudanças para atrair mais clientes.

O Diretor de Marketing cuidará das atividades ligadas à promoção e divulgação da marca, criando o marketing e iniciando campanhas e divulgando promoções que atraiam mais clientes, será a pessoa que será responsável por todos os meios de contato dos consumidores com a marca.

Por fim, o Diretor Executivo irá se responsabilizar por coordenar as atividades de todas as outras áreas, resolver possíveis problemas e gerenciar os produtos internamente à loja e nos estoques.

Com relação aos insumos, uma vez que não haverá produção no local, os produtos serão encomendados de fornecedores, os principais insumos da loja serão os diversos fornecedores que trabalham com artigos esportivos. Da diversa gama de produtos que os fornecedores disponibilizam, os diretores da loja farão a seleção dos melhores e mais adequados produtos para o público-alvo idosos.

## **1.8 Projeto de medida de trabalho**

A Exercício na Terceira Idade atua no ramo comercial e contará com uma equipe de funcionários responsável pela organização dos estoques, atendimento aos clientes e vendas. Tais atividades não possuem um elevado grau de especialização e espera-se inclusive uma certa flexibilidade dos funcionários de modo que estes possam revezar nas atividades de acordo com as necessidades da loja.

A princípio os funcionários terão menor autonomia e serão supervisionados mais de perto pelos membros da diretoria até que o objetivo da empresa esteja devidamente alinhado com cada um e tenham uma noção mais concreta de qual atividade exige mais atenção em um determinado momento, se é cuidar do estoque ou atender os clientes por exemplo. Após esse período de adaptação, os funcionários terão maior autonomia dentro da empresa.

A comunicação dos funcionários será diretamente com os sócios da empresa que se encontram na loja em tempo integral (ainda que revezando). Os funcionários poderão expor suas ideias livremente o que contribuirá para uma melhora na satisfação destes e consequentemente na melhora da qualidade do serviço oferecido para os clientes.

O ambiente da loja será refrigerado para proporcionar maior conforto tanto para funcionários quanto para clientes, tornando o trabalho mais agradável e produtivo.

A iluminação deverá ser apropriada para que os funcionários não forcem a vista e consigam trabalhar adequadamente sem se prejudicar, tanto nos escritório e estoque quanto na loja.

## **2. Estrutura da Empresa**

### **2.1 Estrutura Organizacional**

Para melhor organizar a estrutura do negócio determinamos o topo da hierarquia composto por um presidente, um dos sócios da empresa que será responsável por interligar os setores administrativo financeiro, comercial, recursos humanos e marketing, com o objetivo de alinhar a estratégia da empresa com os demais sócios, cada um responsável por um setor, e obter os melhores resultados possíveis.

Apesar de nossa estrutura ser pouco verticalizada, os demais sócios respondem diretamente para o presidente, além de se comunicarem diretamente uns com os outros. Com exceção do sócio presidente e dos sócios responsáveis pelos recursos humanos e marketing, os quais não irão se dedicar integralmente ao negócio, os demais também trabalharam em atividades operacionais de modo a reduzir o corpo de funcionários, acompanhar de perto o desempenho dos funcionários e da loja, podendo observar as atividades e otimizar os resultados. Também planejamos contratar 3 funcionários para lidar com o caixa e as vendas e cada um responderá para os diretores financeiros e de vendas respectivamente.

## **2.2 Assessorias Externas**

Como trata-se de varejo, a empresa precisará de algumas assessorias externas que reduzirão o custo de contratação. A Exercício na Melhor Idade precisará contratar uma empresa de serviços jurídicos, pois nenhum dos sócios tem conhecimento neste assunto. Também contará com serviço terceirizado de segurança, com câmeras que gravem 24h/dia e sensores para casos de furtos, por exemplos.

## **2.3 Equipe Gerencial**

O gerenciamento será feito pelos sócios já citados, sendo que todos possuem formação acadêmica de excelência e se demonstraram muito competentes e com desejo de fazer o negócio crescer, não apenas visando lucro, mas atendendo às necessidades do público alvo escolhido, que ainda possui muitas limitações em relação ao consumo de produtos esportivos. O grande interesse de todos é melhorar a qualidade de vida de seus clientes.

## REFERÊNCIAS

- <http://www.brasil.gov.br/saude/2014/05/pesquisa-revela-aumento-na-pratica-de-atividades-fisicas>
- <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/comercio-de-calcados-e-produtos-esportivos-em-alta,c7f1080a3e107410VgnVCM1000003b74010aRCRD>
- <http://www.sebraemercados.com.br/pratica-de-esportes-aumenta-ritmo-do-comercio-de-calcados-e-produtos-esportivos/>
- <http://exame.abril.com.br/brasil/noticias/quem-sao-e-como-vivem-os-idosos-do-brasil>
- <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-loja-de-artigos-esportivos,3cc87a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD#naveCapituloTopo>
- <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2016/02/1744244-academias-para-terceira-idade-se-tornam-novo-nicho-de-mercado.shtml>
- <http://projetodraft.com/conheca-a-nova-terceira-idade-um-mercado-com-mais-de-20-milhoes-de-brasileiros-e-de-1-trilhao-de-reais/>
- Artigo: [http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/705\\_Seget\\_CDC.pdf](http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/705_Seget_CDC.pdf)
- Artigo: <http://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-53-num-6-ano-2013-nid-48080/>
- <http://www.scielo.br/pdf/rbgg/v16n1/a09v16n1.pdf>
- <http://g1.globo.com/sp/ribeirao-preto-franca/noticia/2013/10/populacao-idosa-de-ribeirao-e-maior-do-que-media-registrada-no-estado.html>
- <http://www.acidadeon.com/ribeiraopreto/cotidiano/cidades/NOT,2,2,1173386,Ribeirao+Preto+ganha+uma+populacao+de+40+mil+idosos+em+15+anos.aspx>
- <http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=354340&search=sao-paulo|ribeirao-preto>
- [http://www.fundace.org.br/\\_up\\_ceper\\_estudos/ceper\\_2013006\\_00006.pdf](http://www.fundace.org.br/_up_ceper_estudos/ceper_2013006_00006.pdf)