



FACULDADE DE TECNOLOGIA SENAC FLORIANÓPOLIS  
Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão Empresarial Estratégica

Cristiano Nelson Siqueira

Gilberto Gonçalves

Jessyka Rakauskas

Vanessa Horst Paludo

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA JAYA WELLNESS COM  
FOCO NO PLANO DE COMUNICAÇÃO

Florianópolis

2013

Cristiano Nelson Siqueira

Gilberto Gonçalves

Jessyka Rakauskas

Vanessa Horst Paludo

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA JAYA WELLNESS COM  
FOCO NO PLANO DE COMUNICAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Tecnologia Senac Florianópolis, como requisito parcial para obtenção do título de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão Empresarial Estratégica.

Orientadora: Carla Rosana Veiga

Florianópolis

2013

Cristiano Nelson Siqueira

Gilberto Gonçalves

Jessyka Rakauskas

Vanessa Horst Paludo

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA JAYA WELLNESS COM  
FOCO NO PLANO DE COMUNICAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Faculdade de Tecnologia  
Senac Florianópolis, como requisito  
parcial para obtenção do título de Pós-  
Graduação *Lato Sensu* em Gestão  
Empresarial Estratégica.

---

Docente orientador: Carla Rosana Veiga

---

Docente disciplina integradora: Ronaldo Marcial Pasquini

---

Docente de Técnicas de Pesquisa: Sandro de Oliveira

Florianópolis

2013

Trabalho dedicado aos nossos familiares, amigos e colegas de curso, ao corpo docente da Pós Graduação em Gestão Estratégica Empresarial da Faculdade Senac, Florianópolis, a professora orientadora Carla Rosana Veiga e a Luz Superior que nos ilumina.

## AGRADECIMENTOS

Inicialmente agradecemos a Deus, que nos deu forças para enfrentar as dificuldades ao longo deste percurso.

Aos nossos pais e companheiros, pela paciência e compreensão nos momentos de ausência, em virtude do curso.

À professora e orientadora Carla Rosana Veiga, tão importante para a concretização do projeto devido ao seu apoio e inspiração no amadurecimento de nossas ideias.

À proprietária da empresa Jaya Wellness, nossa colega Jessyka Rakauskas, pela contribuição e oportunidade de realização da pesquisa no SPA.

A todos os professores, pelo conhecimento, motivação e suporte durante o curso.

Aos colegas de sala, pelas críticas enriquecedoras e amizades.

A Secretaria do Estado da Educação, que por meio do programa do fundo de apoio à manutenção e ao desenvolvimento da educação superior – FUMDES concedeu uma bolsa durante parte do curso a um dos membros da equipe.

E a todos os demais, pelo incentivo, e que de alguma forma contribuíram para a concretização deste trabalho.

## RESUMO

Este projeto tem como objetivo principal o planejamento estratégico da empresa Jaya Wellness, com foco na construção de um plano de comunicação e marketing para o SPA. O referencial teórico baseia-se nos temas de Marketing e Planejamento Estratégico, com análise dos seus diversos aspectos. Os estudos sobre o setor de Spas e Terapias Complementares demonstram o potencial deste mercado, já que a busca pela beleza e a qualidade de vida vem crescendo consideravelmente. O principal desafio da empresa, abordado no projeto, é ampliar sua visibilidade no mercado por meio da divulgação do seu propósito: “Soluções em Qualidade de Vida e promoção à Saúde e Bem Estar”. A estratégia competitiva do SPA Jaya Wellness é baseada na diferenciação e foco. A vantagem competitiva por diferenciação permite a prática de preços mais elevados, considerando o valor agregado do serviço, e a vantagem competitiva baseada no foco refere-se a segmentação de mercado escolhida. A criação de um plano de comunicação ajuda na definição dos objetivos de comunicação e a utilização dos meios adequados para alcançá-los. As ações estratégicas são de baixa complexidade, e cuidadosamente conduzidas, são altamente eficazes, com custo relativamente baixo. Para reforçar a validade e impacto das ações, serão elaboradas projeções financeiras que demonstrarão, através de diversos indicadores, a viabilidade do projeto e o retorno do investimento.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Marketing. Ações de marketing.

## **ABSTRACT**

This project has as main objective the Jaya Wellness company's strategic planning, focusing on building a marketing and communication plan for the SPA. The theoretical framework is based on the topics of Marketing and Strategic Planning, analyzing its various aspects. Studies on the sector Spas and Complementary Therapies demonstrate the potential of this market, as the search for beauty and quality of life has increased considerably. The main challenge the company covered in the project, is expanding its market visibility through dissemination of its purpose: " Quality of Life solutions and Health and Wellness promotion." The competitive strategy Jaya Wellness Spa is based on differentiation and focus. Competitive advantage through differentiation allows the practice to higher prices, considering the overall value of the service, and competitive advantage based on focus refers to market segmentation chosen. Creating a communication plan helps in defining the goals of communication and the use of appropriate means to achieve them. The action strategies are of low complexity, and carefully conducted, are highly effective, with relatively low cost. To strengthen the validity and impact of the actions will be developed financial projections that demonstrate, through various indicators, the project's feasibility and return on investment.

**Keywords:** Strategic planning. Marketing. Marketing actions.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1</b> - Organograma da empresa .....	53
<b>Figura 2</b> - Fluxo de atendimento operacional.....	54
<b>Figura 3</b> - Fotos da Jaya Wellness.....	56
<b>Figura 4</b> - Metodologia do plano de comunicação .....	79
<b>Figura 5</b> - Luminoso .....	85
<b>Figura 6</b> - Cartão de visitas.....	86
<b>Figura 7</b> - Site da empresa.....	87
<b>Figura 8</b> - Modelo do bloco anotações .....	88



## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Estruturação de custos operacionais .....	67
<b>Tabela 2</b> - Projeção de resultados .....	69
<b>Tabela 3</b> - Balanço patrimonial .....	74
<b>Tabela 4</b> - Orçamento .....	91
<b>Tabela 5</b> - Investimentos.....	94
<b>Tabela 6</b> - Custo médio ponderado de capital .....	95
<b>Tabela 7</b> - Fluxo de caixa projetado .....	95

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Leis, Decretos, Resoluções e Portarias Federais.....	28
<b>Quadro 2</b> - Leis, Projetos e Resolução Estaduais.....	29
<b>Quadro 3</b> - Leis, Projetos e Decretos Municipais .....	30
<b>Quadro 4</b> - Ranking dos Fatores Críticos .....	41
<b>Quadro 5</b> - Construção de Cenários .....	42
<b>Quadro 6</b> - Distribuição Societária.....	53
<b>Quadro 7</b> - Forças motrizes / incertezas críticas .....	77
<b>Quadro 8</b> - Análise SWOT .....	77
<b>Quadro 9</b> - Mix da comunicação .....	81
<b>Quadro 10</b> - Estratégias do plano de comunicação .....	82
<b>Quadro 11</b> - Formulário SAC.....	89
<b>Quadro 12</b> - Cronograma.....	92

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
<b>1.1 Especificação do problema</b> .....	<b>13</b>
<b>1.2 Objetivos</b> .....	<b>14</b>
1.2.1 Objetivo geral.....	14
1.2.2 Objetivos específicos.....	14
<b>1.3 Justificativa</b> .....	<b>14</b>
<b>1.4 Fundamentação teórica</b> .....	<b>15</b>
1.4.1 Planejamento estratégico .....	16
1.4.2 Planejamento tático .....	16
1.4.3 Planejamento operacional.....	16
<b>1.5 Metodologia</b> .....	<b>17</b>
1.5.1 Caracterização da pesquisa .....	17
1.5.2 Técnica de coletas de dados .....	19
1.5.3 Forma de análise de dados.....	20
<b>1.6 Objeto do estudo</b> .....	<b>21</b>
1.6.1 Apresentação da empresa .....	21
<b>2 ANÁLISE</b> .....	<b>27</b>
<b>2.1 Caracterização do ambiente externo</b> .....	<b>27</b>
2.1.1 Macro ambiente externo .....	27
2.1.2 Cenário econômico .....	38
2.1.3 Micro ambiente externo .....	45
2.1.4 Logística Integrada.....	50
<b>2.2 Caracterização do ambiente interno</b> .....	<b>51</b>
2.2.1 Ambiente Organizacional .....	51
2.2.2 Ambiente organizacional – Gestão de pessoas .....	57
2.2.3 Ambiente de marketing e comercialização.....	61
2.2.4 Ambiente de análise financeira .....	66
<b>2.3 Análise do ambiente</b> .....	<b>76</b>
<b>3 FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS</b> .....	<b>78</b>
<b>3.1 Plano de comunicação</b> .....	<b>78</b>
3.1.1 Caracterizar a audiência-alvo .....	79
3.1.2 Definir os objetivos .....	80
3.1.3 Definir o problema ou oportunidade .....	80
3.1.4 Selecionar o composto promocional.....	81
3.1.5 Elaborar as mensagens.....	81
3.1.6 Determinar o orçamento .....	90

<b>3.1.7 Implementar a estratégia .....</b>	<b>92</b>
<b>3.1.8 Controlar os resultados .....</b>	<b>92</b>
<b>4 ANÁLISE DE PROJETO DE INVESTIMENTO .....</b>	<b>94</b>
<b>4.1 Viabilidade econômica financeira.....</b>	<b>94</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>97</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>98</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>103</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O setor de SPAs cresce a cada ano, com intuitos bem amplos. A velha conotação que SPA representa unicamente um local para emagrecer está ficando no passado. Hoje temos diversidades de SPAs brasileiros que vão desde o simples descanso a tratamentos complementares para reabilitação da saúde e beleza.

A segmentação no mercado cresce rapidamente com os profissionais fisioterapeutas, técnicos em massoterapia, naturólogos, esteticistas, indústria de cosméticos específicos, equipamentos para embelezamento e tratamentos. Em conjunto a esses acontecimentos, ocorre o crescimento da mão de obra qualificada, a ampliação de fornecedores e o oferecimento destes serviços à sociedade, além da procura cada vez maior por cuidados com a saúde e o bem-estar pessoal, visto que a correria do dia-a-dia ocasiona doenças físicas e mentais às pessoas. Este serviço especializado adquire uma característica importante na atualidade. Apesar da crescente vida agitada das pessoas, acrescida pela indisciplina e falta de planejamento, a preocupação e busca por qualidade de vida e beleza está cada vez mais presente na mente da população. Neste sentido, a cada dia, cresce na população brasileira a procura pela saúde, estética e o equilíbrio.

Considerando que as atividades voltadas à busca de qualidade de vida podem ser inseridas no dia a dia das pessoas sem comprometer seu tempo e que existe demanda para tais atividades, este projeto tem como foco elaborar um plano estratégico para a empresa Jaya Wellness, localizado no Bairro Santa Mônica em Florianópolis, visando à divulgação da marca e do propósito da empresa, orientado para os cuidados com o corpo e a mente. Neste sentido a empresa possui a mesma conotação dos SPAS da atualizada, utilizando o conceito holístico para o bem-estar e tratamentos de embelezamento.

O planejamento estratégico a ser elaborado tem como principais objetivos: traçar estratégias de marketing visando à divulgação do negócio, a captação de novos clientes e consequentemente aumentar a capacidade de expansão física e profissional da empresa. Para a elaboração do planejamento estratégico, o projeto integrador será estruturado em tópicos, descritos a seguir.

Na primeira parte do trabalho, definem-se o objetivo geral e os específicos, bem como a justificativa, fundamentação teórica, metodologia da pesquisa e o objeto do estudo deste projeto, com a apresentação da empresa, segmento empresarial, abrangência, produtos e serviços, missão, visão, valores e análise do perfil dos clientes.

Na sequência será feita a análise do ambiente. No ambiente externo abordam-se as forças relevantes e o cenário econômico. A caracterização do ambiente interno dar-se-á pelo estudo do ambiente organizacional, gestão de pessoas, marketing e análise financeira. Neste tópico será realizado um estudo de cenários, considerando os fatores críticos de sucesso, posição competitiva, oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos.

Posteriormente, um fator altamente relevante, será a formulação das estratégias para o sucesso do negócio. Finalmente será executada a análise de investimento da empresa, com a conclusão final, resultado das ações estratégicas propostas.

## **1.1 Especificação do problema**

Com acelerado ritmo ditado pelas grandes cidades, é praticamente impossível não se sentir esgotado ao fim de cada dia. De acordo Associação Brasileira de Clínicas e SPAs (ABC SPAs), o estresse atinge cerca de 40% dos brasileiros. Como seguir esta acirrada rotina é praticamente inevitável, as pessoas tem procurado incluir nesta rotina diária, atividades esportivas, tratamentos estéticos e terapêuticos que contribuam para uma melhor qualidade de vida. Nesse cenário, os SPAs surgem como opção para quem deseja ter momentos de relaxamento, tranquilidade, descanso e cuidados com a beleza.

O crescimento da indústria de Spas trata-se de uma tendência mundial, que se apresenta em constante crescimento no mercado internacional e nacional.

A concepção dos SPAs tornou-se amplo, mas com um objetivo muito específico: o bem-estar do corpo, da mente e espírito, obtido por meio de diferentes tipos de serviços e atividades realizadas em seu espaço. O ideal de saúde, prevenção, bem-estar e cuidados com o corpo permanecem, o que se expande são os serviços oferecidos para atingir este fim.

Quando se trata das atividades desenvolvidas, os serviços dos SPAs podem oferecer tratamentos corporais de prevenção e cura, terapias de bem-estar, relaxamento e beleza, banhos e rituais de purificação corporal e mental.

Um importante ponto em comum encontrado entre o mercado brasileiro de SPAs e este segmento no mercado exterior é o forte crescimento ano a ano. Entretanto, o mercado brasileiro é ainda mais embrionário, visto que toda a infraestrutura e profissionalização já encontrada em diversos países ainda sequer chegaram ao nosso país. O Brasil não possui ainda concluído nenhuma pesquisa precisa de dados estatísticos do setor, seja em termos qualitativos ou quantitativos. Os únicos números relacionados ao mercado de SPAs no Brasil

estão contidos em estudo genérico realizado por amostra pela Stanford Research International, em 2007. Com base neste estudo, o Brasil contava com 643 SPAs no ano de 2007 e uma receita estimada de US\$284,2 milhões para o mesmo ano.

Desta forma, considerando que a empresa Jaya Wellness atua neste segmento de negócio, surgiu o seguinte problema de pesquisa: A elaboração de um planejamento estratégico dando ênfase aos processos de marketing pode contribuir para o sucesso do negócio?

## **1.2 Objetivos**

Com a abordagem da especificação do problema, traça-se o objetivo geral e os objetivos específicos que norteiam o desenvolvimento desta pesquisa:

### **1.2.1 Objetivo geral**

O objetivo deste trabalho é a elaboração de um planejamento estratégico para a empresa Jaya Wellness, centrado nos processos de marketing, que visa à elaboração de um plano de comunicação, com a finalidade de divulgar os serviços e tornar reconhecida a marca, de forma a buscar melhores resultados para a empresa.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Para garantir que o objetivo geral do projeto seja atingido na sua totalidade, faz-se necessário:

- Analisar o ambiente,
- Construir cenários;
- Formular estratégias competitivas;
- Analisar a viabilidade econômica.

## **1.3 Justificativa**

Compreende-se ser de extrema importância a realização deste planejamento estratégico, dado que se trata de um empreendimento já existente, de propriedade de um dos

membros da equipe, e que necessita desenvolver e aplicar estratégias competitivas para se destacar no mercado, buscando a diferenciação e a excelência dos serviços em relação à concorrência.

A elaboração do planejamento estratégico empresarial com ênfase nos processos de marketing e finanças é de extrema relevância para a captação de novos clientes e consequentemente um incremento nos lucros da empresa. Ao estudar um negócio, pode-se perceber onde se encontram os pontos fracos e fortes da empresa e através disso identificar os pontos que necessitam ser aperfeiçoados e os pontos que necessitam de maior atenção para não influenciar de maneira negativa os negócios da organização, para isso busca-se usufruir de ferramentas do planejamento para atingir os objetivos em questão.

O contexto mercadológico atual em que a concorrência entre as empresas é cada vez maior, o conhecimento do mercado interno e externo a organização é fundamental para a sobrevivência da empresa. O desenvolvimento e a aplicação deste projeto aumentam a possibilidade do gestor tomar as melhores decisões para o desenvolvimento contínuo da organização, visando como já destacado, a ampliação da carteira de clientes, proporcionando maior rentabilidade para a empresa, bem como melhorias na infraestrutura da organização através de investimentos, para implantação de serviços ainda não oferecidos pela empresa.

## **1.4 Fundamentação teórica**

A fundamentação teórica do projeto foi orientada na visão de vários autores, com abordagem no planejamento tático, operacional e estratégico.

De acordo com Oliveira (2006) o conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa em seu ambiente. E, nessa situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizem os resultados da interação estabelecida. Para Ansoff (1990. p. 99), “uma nova estratégia explícita também se torna necessária quando os objetivos de uma organização se modificam radicalmente em função de novas exigências impostas pela sociedade à organização”.

Outros autores mencionam que estratégia cuida de como dispor os exércitos, e a tática de como lutar. Entretanto, deve-se considerar que, no contexto empresarial, as batalhas e os inimigos não são sempre claramente identificáveis. Para ampliar as oportunidades identificadas no ambiente empresarial, e minimizar seus problemas, é necessário utilizar



adequadamente os recursos disponíveis, tais como: tecnológicos, físicos, financeiros e humanos. (OLIVEIRA, 2012)

Há três níveis de objetivos organizacionais:

**Objetivos estratégicos:** são objetivos de maior amplitude e em longo prazo.

**Objetivos táticos:** são de amplitudes mais restritas e executados em médio prazo.

**Objetivos operacionais:** são bem específicos e de curto prazo.

#### **1.4.1 Planejamento estratégico**

É o mais amplo de todos. Proporciona sustentação metodológica para definir a direção ideal a seguir pela empresa em longo prazo. Os mais altos níveis da empresa são os responsáveis pelo planejamento estratégico. Considerará as condições internas e externas da empresa para definição das metas, assim como as premissas básicas da organização.

Este processo deve visar à sustentação decisória e a estratégia coerente. (OLIVEIRA, 2012). Dentro das estratégias que serão desenvolvidas para a empresa Jaya Wellness, uma delas é o aprimoramento de seu plano de comunicação em marketing.

#### **1.4.2 Planejamento tático**

O planejamento tático trabalha a médio prazo com a decomposição dos objetivos estratégicos. É desenvolvido pelos níveis intermediários da organização e visa aperfeiçoar determinada área e não a empresa como um todo. (OLIVEIRA, 2012)

De acordo com Chiavenato (2000), a principal característica do planejamento tático é integrar o processo decisório e alinhá-lo ao planejamento estratégico, a fim de orientar o nível operacional em suas tarefas.

#### **1.4.3 Planejamento operacional**

O planejamento operacional é de curto prazo, com foco nos planos de ação, baseado nas tarefas do dia a dia. Normalmente é elaborado pelos níveis inferiores da hierarquia.

Entende-se que sempre haverá alguns obstáculos para a perfeita implantação dos diversos tipos de planejamento, bem como inúmeras vantagens. Para Oliveira (2012), a linha que divide as três modalidades de planejamento não é perfeitamente definida, por isso devem ser trabalhados de forma integrada.

De acordo com Gustavo Albanesi (2012), diretor de Marketing da ABC SPAs (Associação Brasileira de Clínicas e SPAs), para obter sucesso nas estratégias de SPA deve-se considerar diversos fatores como: analisar mercado e concorrência, localização no negócio, assim como as instalações e decoração, qualidade técnica, a venda de produtos especializados, equipamentos modernos (dependendo da linha do spa), entre outros pontos. Mas o de grande destaque, segundo o diretor de marketing (2012), e que vem aliar ao projeto em questão é o posicionamento da marca e a estratégia do plano de comunicação e marketing. (PORTAL ABCSPAS, 2012)

Portanto é importante entender o comportamento do consumidor, suas expectativas, cultura, entre outros, assim como, procurar entender o mercado deste setor para desenvolver as estratégias vinculadas ao plano de comunicação do SPA.

## **1.5 Metodologia**

A metodologia visa descrever os instrumentos e procedimentos utilizados na pesquisa para a coleta de dados, assim como a justificativa desta escolha com base na fundamentação teórica.

### **1.5.1 Caracterização da pesquisa**

É de extrema importância caracterizar a pesquisa no que se refere, dentre outras características, a abordagem, a natureza e a finalidade da pesquisa.

Segundo Richardson (2009), a pesquisa é uma ferramenta para adquirir conhecimento sobre o que se pretende estudar e tem como objetivos: resolver problemas específicos, gerar teorias ou avaliar teorias existentes. Neste sentido o autor (2009), relata que não existe pesquisa sem teoria, seja explícita ou implícita, é necessário que ela esteja presente em todo o processo de pesquisa.

Gil (2010, p.1) apresenta duas razões que determinam a realização de uma pesquisa: “[...] razões de ordem intelectual e razões de ordem prática. As primeiras decorrem do desejo de conhecer pela própria satisfação de conhecer. As últimas decorrem do desejo de conhecer com vistas a fazer algo de maneira mais eficiente ou eficaz”.

Com relação a sua abordagem, Richardson (2009) descreve que a pesquisa deve ser planejada e executada de acordo com as normas requeridas por cada método de investigação.

Para tanto, existe o método quantitativo e o método qualitativo: o método quantitativo caracteriza-se pelo emprego da quantificação, através de coleta de informação e o tratamento por meio de técnicas estatísticas; já o método qualitativo difere do quantitativo no sentido em que não emprega instrumentos estatísticos para o processo de análise de um problema.

A abordagem utilizada neste projeto tem caráter qualitativo e quantitativo. No âmbito qualitativo é caracterizada por se encaixar nas seguintes situações segundo Scarpi (2010).

- Tipo de pesquisa mais adequado para a área da saúde;
- Se refere a estruturas inovadoras;
- Comporta variáveis pertinentes que ainda não foram delimitadas;

No que se refere abordagem qualitativa segundo Richardson (2009), alguns estudiosos têm identificado pelo menos três situações que caracterizam este tipo de estudo:

- A necessidade de transformar informações estatísticas em dados qualitativos;
- Compreender aspectos psicológicos que não são identificados por outros métodos de análise; e
- Observações qualitativas usadas como indicadores de estruturas sociais.

Com relação a sua natureza, a pesquisa desenvolvida se caracteriza por ser aplicada, visto que procura analisar as mudanças no mercado empresarial e na sociedade para elaborar novas e melhores formas de atendimento aos clientes, objetivando a comunicação correta entre empresa e cliente, no que diz respeito ao seu propósito na prestação de serviços perante a sociedade.

A classificação das pesquisas é definida por duas grandes categorias. A primeira, denominada pesquisa básica, caracteriza-se pelo conjunto de estudos que tem como propósito preencher uma lacuna no conhecimento. Já a segunda, chamada de pesquisa aplicada, reúne estudos elaborados com a finalidade de resolver problemas identificados no âmbito das sociedades, por sua vez, vivenciados pelos pesquisadores. (GIL, 2010).

Embora exista diferença característica entre as duas categorias é possível utilizar a pesquisa básica com a finalidade de contribuir para a solução de problemas de ordem prática. Da mesma forma, pesquisas aplicadas podem complementar a ampliação do conhecimento científico e sugerir novas questões a serem investigadas. Toda pesquisa tem seus objetivos ou finalidades, neste sentido, as pesquisas podem ser classificadas em exploratórias, descritivas e explicativas.

Conforme descreve Gil (2010), a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema. Seu planejamento caracteriza-se por ser flexível, pois considera vários aspectos relativos ao fato estudado. A pesquisa descritiva, por

sua vez, tem como principal função descrever as características de determinada população. O autor (2010), ainda relata que, as pesquisas explicativas buscam identificar fatores que determinam ou contribuem para que os fenômenos ocorram. Estas pesquisas são as que mais aprofundam o conhecimento da realidade, pois tem como finalidade explicar a razão, o porquê das coisas. Segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 157), “técnica é um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência ou arte; é a habilidade para usar esses preceitos ou normas, a parte prática. Toda ciência utiliza inúmeras técnicas na obtenção de seus propósitos.”.

O procedimento técnico utilizado para servir de apoio a pesquisa se caracteriza por ser bibliográfico, tornando a pesquisa rica e diversificada no tocante a coleta e tratamento das informações.

Segundo Gil (2010), a pesquisa bibliográfica é elaborada através de material já publicado. Esta modalidade de pesquisa inclui a busca de informações em materiais impressos como: livro, revistas, jornais, teses, dissertações e artigos científicos. Contudo, por estarem disponíveis em novos formatos de informação, incluem-se ainda outros tipos de fontes como: discos, fitas magnéticas, CDs, bem como o material disponibilizado pela internet.

A pesquisa foi realizada com pessoas que não utilizam os serviços do Jaya Wellness SPA e também com os clientes da empresa, para obter diferentes pontos de vistas e buscar atender as expectativas das pessoas que ainda não são clientes e proporcionar melhorias aos atuais clientes, visando sua fidelidade.

Segundo Marconi e Lakatos (2009), a pesquisa de campo é utilizada com o objetivo de conseguir juntar informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, com o intuito de encontrar uma resposta; ou ainda de uma hipótese, que se queira comprovar e descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.

### **1.5.2 Técnica de coletas de dados**

Existem diversas técnicas de coleta de dados, dentre elas podemos citar a utilização de questionários, testes, entrevistas e observação. A coleta de dados caracteriza-se por ser uma “tarefa cansativa e toma, quase sempre, mais tempo do que se espera. Exigem do pesquisador paciência, perseverança e esforço pessoal, além do cuidadoso registro dos dados e de um bom preparo anterior”. (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 149)

Para Richardson (2009), os questionários possuem duas funções principais: descrever as características e medir variáveis de um grupo social. A informação obtida por meio de

questionário permite observar as características de um indivíduo ou grupo. Por exemplo: sexo, idade, estado civil, nível de escolaridade, preferência política, etc. Outra importante função dos questionários é a medição de variáveis individuais ou grupais. Neste sentido é possível identificar a opinião da sociedade sobre aspectos como: política, religião, economia, saúde e educação do país.

De acordo com o autor (2009) a entrevista é uma técnica importante para o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas. As pessoas participantes do processo de entrevista são denominadas como emissor e receptor que constituem um processo de comunicação que pode ser unilateral ou conduzido em ambos os sentidos. A entrevista construída com perguntas e respostas pré-formuladas denomina-se entrevista estruturada, usualmente chamada questionário.

Richardson (2009) relata ainda que, a entrevista não estruturada visa obter do entrevistado o que ele considera em relação ao determinado problema em estudo. Por meio de uma conversação guiada, pretende-se obter informações detalhadas que possam ser utilizadas em uma análise qualitativa. A entrevista não estruturada procura saber como e por que algo ocorre.

A equipe deste projeto utilizou para coleta de dados a elaboração e aplicação de um questionário semi estruturado e entrevista com perguntas fechadas e abertas, formulado pelos autores com o objetivo de identificar a percepção dos atuais e possíveis clientes da empresa e os não clientes. O questionário (Apêndice A) foi constituído em sua maioria de respostas fechadas e de múltiplas escolhas, com o intuito de facilitar o processamento dos dados, e aplicado às pessoas com faixa etária de 25 a 65 anos.

A pesquisa foi realizada em locais próximos a localização da empresa, dentre eles: grandes empresas e órgãos governamentais, academias, universidades, sendo aplicada no período correspondente a 01 de julho de 2013 até 5 de julho de 2013, com 100 pessoas.

### **1.5.3 Forma de análise de dados**

Nas respostas obtidas na aplicação dos questionários, os dados foram analisados e verificados por meio da tabulação em ferramentas como planilhas eletrônicas (Apêndice B). Segundo Richardson (2009, p. 68) a análise de dados pode ser caracterizada de duas maneiras: “no caso de análise quantitativa, especificar o tratamento dos dados: tabelas, gráficos e testes estatísticos. No caso de análise qualitativa, especificar as técnicas utilizadas: tipo de análise (documento, de conteúdo ou histórico)”. Sendo utilizada para o tratamento da abordagem

qualitativa a análise das informações relatadas, de forma descritiva, especificamente na pergunta aberta do questionário, visando identificar o ponto de vista dos entrevistados e de que forma as informações servirão para o desenvolvimento de novas estratégias para a empresa, conforme informações descritas no apêndice B.

Segundo Vergara (2009), o tratamento dos dados refere-se à etapa em que se explica para ao leitor como se pretende tratar os dados a coletar e se justifica por que tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto. Além dos objetivos que serão alcançados com a coleta, o tratamento e com a interpretação dos dados. O questionário foi elaborado em sua maioria com perguntas fechadas, contudo, ao final, foi disponibilizada uma pergunta aberta de forma a extrair do entrevistado a sua opinião sobre a imagem que possui em relação aos serviços de SPA, buscando significado de relacionados aos contextos culturais da sociedade.

Neste sentido, os dados coletados foram fundamentais para saber como o SPA pode montar o plano de comunicação para atingir os objetivos. Assim como entender o perfil do atual e futuro cliente e as opiniões que possuem em relação aos assuntos voltados a organização, podendo assim efetuar novas estratégias de atuação e maximizar os resultados da empresa.

## **1.6 Objeto do estudo**

O objeto deste estudo é a empresa: SPA Jaya Wellness.

### **1.6.1 Apresentação da empresa**

JAYA é uma palavra derivada do sânscrito que significa vitória. Na Índia usa-se esta palavra para celebrar e desejar felicidade as pessoas. Wellness em inglês significa: sentir-se bem e feliz. A empresa surgiu para suprir as necessidades da qualidade de vida atual. Para fazer com que cada sensação despertada no cliente, cause um efeito duradouro com a continuidade dos atendimentos desenvolvidos. Sendo assim Jaya Wellness significa em seu contexto: “Vitória ao Bem-estar”!

#### **a) Segmentação empresarial**

Segundo Churchill (2000), a segmentação de mercado compreende ao foco, por parte das empresas, em consumidores que possuem características semelhantes referentes às necessidades e desejos, percepções de valores ou comportamentos de compra.

Kotler (1998), diz que a segmentação é a ação de identificar e classifica grupos distintos de compradores que podem exigir produtos com características diferentes. Quanto mais detalhado o conhecimento, melhor será o ajuste das variáveis empresariais, mais eficazes suas estratégias de divulgação, posicionamento de produto/ serviço e retorno financeiro.

Neste sentido, o conceito de segmentação de mercado é definido “como o processo de dividir mercados em grupos de consumidores potenciais com a necessidade e/ou características semelhantes e que provavelmente terão comportamentos de compra semelhantes” (WEINSTEIN, 1995, p.18, citado por DIAS, 2003, p.18).

A empresa Jaya Wellness SPA está segmentada da seguinte maneira:

- Público Alvo:
  - Classe A e B;
  - Moradores do Bairro Santa Mônica e arredores;
  - Mulheres e homens, na faixa dos 25 a 65 anos de idade;
  - Pessoas que procuram o Bem Estar, a Qualidade de Vida, Saúde, Beleza e Relaxamento. Hedonistas com visão holística da vida;
  - Pessoas culturalmente enriquecidas, aliam conhecimentos do Ocidente e Oriente para uma vida saudável.

Crítérios de Segmentação de Mercado utilizados:

- Segmentação Geográfica:

Os critérios da segmentação geográfica utilizados pelo SPA foram: cidade de Florianópolis - Santa Catarina, bairros: Santa Mônica (Principal), Trindade, Córrego Grande, Parque São Jorge e Itacorubi, centros empresariais como o Shopping Iguatemi, FIESC, Oi Telecomunicações, Concessionárias Peugeot, Critoen, Ford, Universidade UFSC e UDESC, áreas comerciais e residenciais com condomínios de alto padrão. A pesquisa do Censo, realizada pelo IBGE em 2010, registrou nos seguintes bairros sua população:

- Santa Mônica: 1.658
- Trindade: 18.812
- Córrego Grande: 10.563
- Itacorubi: 15.665
- Total da Região: 46.698 habitantes

- Segmentação Socioeconômica:

Detectado nos números da Fundação Getúlio Vargas (FGV), a cidade de Florianópolis tem o maior número de ricos, em proporção, entre as capitais. Com 27,7% de sua população

na classe A (contra 19,5% do Rio e 17,7% de São Paulo) e 41,6% na classe A/B (contra 28,8% no Rio e 27,1% em São Paulo).

Florianópolis é a cidade brasileira que mais enriqueceu nas últimas três décadas. Na pesquisa do IBGE de 2009, o PIB per capita cresceu, em média, 6% por ano e atualmente atinge US\$ 10 mil – quase o dobro da média brasileira.

Não é só um lugar procurado pelas belezas naturais como também pelo status que a ilha propicia, o Jornal Globo comparou Florianópolis a Beverly Hills catarinense. Santa Catarina está entre os estados brasileiros que vão registrar maior crescimento até 2025, de acordo com o Instituto McKinsey (2012).

Segundo o Grupo de Estudos da Habitação, os moradores do bairro Santa Mônica são em sua maioria classe A e B, com residências de alto padrão; o comércio da região e a facilidade de transporte tornam o bairro autossuficiente. Atualmente, cerca de 40% da área é ocupada por habitantes de alto poder aquisitivo.

- Segmentação por Benefícios:

Nesta segmentação destaca-se o hedonismo, a busca do prazer pessoal, tão em voga atualmente. Segundo pesquisa publicada no Jornal Notícias do Dia (2012), 3,4% do orçamento dos catarinenses são destinadas a cuidados pessoais, englobando consultas médicas, academia, estética e bem estar. A proposta é proporcionar ao cliente uma experiência única que, em cada visita, seja além das suas expectativas.

- Segmentação Psicográfica:

A presente década sinaliza tendências de consumo de bens imateriais, uma busca constante em qualidade de vida, bem estar físico e mental. Outro aspecto a considerar neste segmento é que as barreiras entre Oriente e Ocidente cada vez menores. A cultura oriental, China com a Medicina Tradicional Chinesa, e a Índia com a Ayurveda, Medicina Hindu, conquistam cada vez mais adeptos no Brasil e Ocidente.

#### b) Abrangência de atuação

O potencial do mercado de atuação para o SPA Jaya Wellness é grande, por se tratar de uma localização bem planejada, bairro Santa Mônica em Florianópolis. Próximo ao Shopping Iguatemi, a concessionárias Renault, Ford, Citroen e Peugeot, além de Empresas como Oi Telecomunicações, Eletrosul, Universidade UFSC e UDESC, FIESC entre outros comércios. Os moradores do bairro e região possuem condições mais estáveis financeiramente, além de preferirem por estabelecimentos próximos as suas casas ou trabalho para utilizar serviços do SPA.



A empresa oferece Qualidade de Vida através de Promoção à Saúde, Terapias Complementares, Estéticos e Relaxamento. Uma somatória de benefícios ao bem estar. Assim abrange de forma a atender os requisitos do público alvo.

c) Serviços:

- Massoterapias:
  - Drenagem linfática fácil e corporal (pós operatório);
  - Terapêutica;
  - Modeladora;
  - Shiatsu;
  - Ayurvédica;
  - Chinesa;
  - Pedras Quentes;
  - Massagem Quatro Mãos.
- Eletroterapias para Estética Corporal e Facial.
- Procedimentos Embelezadores:
  - Esfoliação corporal;
  - Máscaras Faciais;
  - Limpeza de Pele;
  - Pelling Facial;
  - Geoterapia com aromaterapia;
  - Banhos Hidratantes, revitalizantes e desintoxicantes.
- Naturologia:
  - Auriculoterapia;
  - Geoterapia Complementar;
  - Florais;
  - Aromaterapia Personalizada;
  - Cromoterapia.
- Osteopatia.
- Nutricionista.
- Consulta com Especialistas em Medicina Tradicional Hindu e Chinesa.
- Fisioterapeuta.
- Day Petit Spa em Casa.
- Programa de Qualidade de Vida no Trabalho – JOB CARE.

- Quick Massage para eventos.
- Cursos na área.
- Consultoria de Gestão em Spas.

#### d) Organização jurídica

Jaya Wellness Terapias Alternativas LTDA.

Setor de Atividade: Prestação de Serviços.

Constituição Jurídica: Limitada.

Enquadramento Tributário: Regime Normal.

Âmbito Federal: IRPJ (Imposto de Renda Pessoa Jurídica), PIS (Contribuição para os Programas de Integração Social), CSLL (Contribuição Social sobre o Lucro Líquido) e COFINS (Contribuição para Financiamento da Seguridade Social).

Âmbito Estadual: ICMS Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços.

Âmbito Municipal: ISS Imposto sobre Serviços.

#### e) Missão e visão

Ter uma boa e bem definida estratégia, concentrar esforços e recursos em prol do planejamento estratégico de nada valem se a organização não for amparada por bons alicerces. Entre eles destacam-se a missão e a visão da empresa.

Para Chiavenato (2005), missão significa uma tarefa que é recebida. É a razão de existência da organização. Segundo Oliveira (2006), a missão também deve satisfazer o ambiente externo, ou seja, oferecer algo que responda a sua ansiedade. Nesse sentido é fácil perceber que a estratégia deve andar alinhada com missão, uma vez que a estratégia deve atingir o objetivo da missão, ou seja, a estratégia tem como objetivo realizar a missão (CHIAVENATO, 2005).

A missão organizacional é a proposta para a qual, ou a razão pela qual, uma organização existe. (SCARPI, 2010). O conceito de visão, por várias vezes, é confundido com o conceito de missão. Segundo Chiavenato (2005), a estratégia organizacional deve estar alinhada com a visão e objetivos principais da empresa. Desta forma torna-se indispensável o conhecimento da visão para a elaboração das estratégias. A visão é o estado que a organização deseja atingir no futuro, tem a intenção de propiciar o direcionamento dos rumos de uma organização. (SCARPI, 2010). Ante a teoria exposta apresenta-se na sequência a Missão e a Visão da Empresa Jaya Wellness:

**Missão:** Realizar serviços para a Promoção à Saúde e o Bem estar, oferecer Solução em Qualidade de Vida.

**Visão:** Ser referência em um Spa de Relaxamento, Tratamentos Estéticos e Complementares à Saúde, com profissionais qualificados, estrutura confortável sem excessiva suntuosidade (luxo), até 2018.

f) Diretrizes/ valores da empresa

As diretrizes e valores de uma organização representam o conjunto de princípios e crenças da arquitetura organizacional. Elas devem sustentar as decisões principais, são fundamentais para desenvolver o modelo de gestão da empresa. (OLIVEIRA, 2012)

Para execução do trabalho que a empresa se propõe a fazer perante a sociedade e alcançar de forma eficiente e eficaz os objetos traçados, a organização possui como valores e diretrizes os seguintes aspectos:

→ Atuar com transparência nos serviços, com qualidade e confiança, numa equipe multidisciplinar.

→ Considerar cada Cliente de forma Personalizada, já que cada um de nós é único.

→ Compreender o Ser Humano de forma Holística, proporcionando terapias e tratamentos que sejam interagentes.

→ Humanização Empresarial, trabalhamos com a cooperação da equipe integrada, respeitando nossos colaboradores e motivando-os.

g) Perfil do cliente

Classe Social: maioria A e B, minoria C.

Sexo: 70% Mulheres de 40 a 65 anos e 30% Mulheres de 24 a 40 anos e Homens acima dos 40 anos.

Estado Civil: Casados e Solteiros.

Grau de Escolaridade: 85% Terceiro Grau Completo e 15% Segunda Grau Completo.

Estilo de Vida: Orientado para a cultura, para os esportes e promoção à saúde, para atividades ao ar livre, Zen Life Style.

## **2 ANÁLISE**

O processo de análise consiste em identificar as forças vigentes do mercado, seus potenciais e deficiências, as quais afetam o desempenho da empresa e o alcance de seus objetivos.

### **2.1 Caracterização do ambiente externo**

A caracterização do ambiente externo compreenderá a identificação dos fatores ambientais que influenciam no desempenho do empreendimento.

#### **2.1.1 Macro ambiente externo**

Para Oliveira (2012) o ambiente empresarial é formado pelos fatores externos à empresa que, de alguma forma, proporcionam ou recebem influência da mesma empresa. O autor ainda define a análise externa como o meio de identificar a relação das empresas com as oportunidades e ameaças do mercado, assim como sua relação atual no tocante produto-mercado e a posição desta relação para o futuro. Neste sentido, será caracterizada neste projeto a análise do macro ambiente que será utilizada para dimensionar o conjunto de forças dinâmicas exercidas sobre a empresa.

Sendo assim, foram caracterizadas neste projeto a análise do macro ambiente ou ambiente indireto que será utilizada para dimensionar o conjunto de forças dinâmicas e o impacto da sociedade exercida sobre a empresa em questão.

##### **a) Forças legais**

Quando se trata de profissões relativamente novas, ainda que já utilizadas em outros países haja algum tempo, como no Oriente, outros há alguns anos como os países de primeiro mundo, a criação de leis que reconhecem essas profissões certamente valorizam os serviços e dão bases legais no caso das terapias complementares, fortalecendo o reconhecimento na promoção à saúde e qualidade de vida.

A entrada das Terapias Complementares no SUS (Sistema Único de Saúde) também é um fator importante neste sentido, pois permite o acesso à população menos favorecida de conhecer estes tratamentos.

As Terapias Complementares Alternativas são conhecidas pela população e reconhecidas pela Organização Mundial de Saúde (OMS) e Ministério do Trabalho. Em Santa Catarina temos o projeto de Lei N.º 092.0/11, determina Programa de Terapias Complementares Alternativas nas unidades de saúde e nos hospitais mantidos pelo Poder Público ou a ele vinculado no Estado de Santa Catarina e dá outras providências. (APANAT, 2012)

A regulamentação da profissão da esteticista também agrega valor, no Projeto de Lei N.º 595, de 2003, já que num determinado tempo da história foi uma profissão que não era reconhecida pelos fisioterapeutas e médicos dermato-funcionais, pela utilização de aparelhos estéticos, conhecidos como eletroterapia, assim como procedimentos invasivos com agulhas, para limpeza de pele e tratamentos pós-operatórios. (PORTAL DO MASSAGISTA, 2012)

A profissão do massoterapeuta, empregado também como massagista, é reconhecida desde 05 de outubro de 1961, através da Lei Federal 3.968, que dispõe sobre a profissão do massagista. Em 1945, o Decreto-Lei 8.345, dispõe sobre a habilitação do profissional massagista. O reconhecimento legal do Massagista é anterior ao de diversas outras profissões da saúde, como psicólogo, enfermagem entre outros. (PORTAL DO MASSAGISTA, 2012)

Infelizmente, o uso do termo Massagista engloba atividades de cunho sexual como a prostituição, portanto, os profissionais costumam utilizar o termo Massoterapeuta. A profissão regulamentada é a do Massagista, no entanto, o massoterapeuta nada mais é que um massagista que utiliza a massagem como terapia e tratamento. (PORTAL DO MASSAGISTA, 2012).

Em 1980, foram englobadas as técnicas corporais: Reflexologia, Shantala, Shiatsu, Tuiná, Reiki, Ayurvédica, Drenagem Linfática, Quiropraxia, entre outras; englobando a Massoterapia ou Massoterapeuta. Através da Portaria 397 datada em Outubro de 2002, foi aprovada a classificação brasileira destes profissionais, iniciando assim a estruturação da categoria. (COBRAMASSO, 2012).

Ainda se tratando de leis, decretos, resoluções e portarias nas Terapias Complementares, podem ser observados nos quadros 1, 2 e 3:

**Quadro 1 - Leis, Decretos, Resoluções e Portarias Federais**

<b>FEDERAIS</b>			
<b>PROJETO DE LEI N.º</b>	<b>ASSUNTO</b>	<b>QUEM APRESENTOU</b>	<b>SITUAÇÃO</b>

PL 5257/05	Aprova a Política Nacional de Práticas integrativas e Complementares (PNPIC) no Sistema Único de Saúde		PORTARIA nº 971 de 03/05/06
	Aprova a Política Nacional de Plantas Medicinais e Fitoterápicos e dá outras providências		DECRETO nº 5.813 de 22/06/06
	Aprova a constituição do Observatório das Experiências de Medicina Antroposófica no Sistema Único de Saúde (SUS)		PORTARIA MS/GM m Nº 1.600, de 17-07-06
	Incluir na Tabela de Serviços/ classificações do Sistema de Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde – SCNES de Informações do SUS, o serviço de código 068 – Práticas Integrativas e Complementares.		PORTARIA SAS/MS nº 853, de 17-11-06
	Dispõe sobre o exercício da profissão de Naturólogo	Deputado Professor Irapuan Teixeira	Arquivado na Câmara dos Deputados em 31/01/07
	Institui a Comissão Intersetorial de Práticas Integrativas e Complementares no SUS- CIPCSUS		Resolução CNS nº 371, de 14-06-07
PL 3276/08	Institui o Plano Nacional de Medicina Natural e Práticas Complementares no âmbito do Sistema Único de Saúde	Projeto da Deputada Cida Diogo	Tramitando em conjunto da Câmara dos Deputados

Fonte: Associação Paulista de Naturologia - APANAT(2013)

### Quadro 2 - Leis, Projetos e Resolução Estaduais

ESTADUAIS				
PROJETO DE LEI Nº	ASSUNTO	QUEM APRESENTOU	ESTADO	SITUAÇÃO
	Regulamenta o Programa Estadual de Acupuntura e Terapias Afins, com o		Rio de Janeiro	Resolução SES nº 818/92

	objetivo de normatizar, implantar, implementar e regulamentar a prática das técnicas no Estado do Rio de Janeiro			
PL 450/99	Criação do Conselho Estadual de Acupuntura e Terapias Orientais	Deputado Antônio Salim Curiati	São Paulo	Convertido na LEI nº 13.472 de 26/12/02
PL 0165/00	Criação do Serviço de Acupuntura e Terapias Afins, nas Unidades de Saúde e Hospitais mantidos_ ou vinculados ao poder público	Deputado Antônio Salim Curiati	São Paulo	Projeto está na Comissão de Finanças e Orçamento
PL 0056/04-AL	Autoriza o Poder Executivo a criar o Centro de Referência em Tratamento Natural, ficando vinculado diretamente à Secretaria de Estado da Saúde, cria cargos, altera o Plano de cargos e Salários dos Servidores Públicos Civis do Quadro de Pessoal do Estado do Amapá e dá outras providencias.	Deputado Eider Pena	Amapá	LEI nº 1069 de 21/03/2007
PL 639/05	Criação do Programa de Terapia Natural	Deputado João Caraméz		
PL 972/07	Estabelece no âmbito do estado do Rio de Janeiro a criação do programa de Terapia Natural	Deputado InesPandelo	Rio de Janeiro	LEI nº 5471 de 10/06/2009

Fonte: Associação Paulista de Naturologia - APANAT (2013)

### Quadro 3 - Leis, Projetos e Decretos Municipais

MUNICIPAIS				
PROJETO DE LEI Nº	ASSUNTO	QUEM APRESENTOU	MUNICÍPIO	SITUAÇÃO
PL 186/00	Criação do Serviço de Acupuntura e Terapias Orientais, nas	Vereador Salim Curiati	São Paulo	

	Unidades de Saúde e Hospitais Municipais			
PL 35/01	Criação do Instituto Municipal de Pesquisa e Desenvolvimento de Terapias Orientais	Vereador Salim Curiati	São Paulo	
PL 140/01	Dispõe sobre a implantação das terapias naturais na Secretaria Municipal de Saúde, e dá outras providências	Vereador Celso Jatene	São Paulo	Convertido na LEI nº 13.717/2004 de 08/01/04
PL 368/01	Dispõe sobre a implantação da Prática de Acupuntura e Terapias Orientais, nas instituições do Serviço Público de Assistência à Saúde	Vereador Jonas Dias	Guarulhos	Convertido na LEI nº 5.741 de 13/12/01
PL 368/01 (complemento)	Autorização da prática de Acupuntura no Sistema de Saúde local	Prefeito Elói Pietá	Guarulhos	DECRETO nº 21.520 de 13/12/2001
PL 503/04	Institui no âmbito do Município de São Paulo, o dia do profissional em terapias naturais e do Naturólogo, e das outras providências, a ser comemorado anualmente no dia 23 de março	Vereador Celso Jatene	São Paulo	Convertido na LEI nº 14.069/2005 de 18/10/05
PL 303/2005	Criação do Conselho Municipal das Terapias Naturais e Orientais	Vereador Celso Jatene	São Paulo	
PL 304/2005	Criação do Instituto Municipal de Pesquisa e Desenvolvimento das Terapias Orientais	Vereador Celso Jatene	São Paulo	
PL 160/06	Institui no âmbito do Município de São Paulo, o dia do Naturopata, a ser comemorado anualmente, no dia 23 de março	Vereador Celso Jatene	São Paulo	Convertido na LEI nº 14.237/2006 de 07/11/06
PL 126/2007	Dispõe sobre a implantação das	Vereador Antônio Carlos Banha	Santos	



	terapias naturais na Secretaria Municipal de Saúde de Santos e dá outras providências	Joaquim		
PL 565/07	Institui no âmbito do Município de São Paulo, o Programa Qualidade de Vida com Medicinas Tradicionais e Práticas Integrativas em Saúde e dá outras providências.	Vereador Jorge Borges	São Paulo	Convertido na LEI nº 14.682, de 30/01/08
OL nº 222/2007	Dispõe sobre a implantação das Terapias Naturais na secretaria Municipal da Saúde e dá outras providências.	Vereador Zé Luiz	Guarulhos	LEI nº 6.356 de 19/03/2008
PL nº 129 de 15/08/2008	Autoriza o Poder Executivo a criar o Programa de Práticas Integrativas e Complementares no Sistema Único de Saúde no Município de Rio do Sul e as outras providências	Vereadora Regina Garcia Ferreira	Rio do Sul/SC	
	Dispõe sobre a implantação das terapias naturais no âmbito do Sistema Municipal de Saúde de Santa Catarina		Ponte Alta (Santa Catarina)	LEI nº 1008 de 16/03/01
PL 482/05	Dispõe sobre a criação do Programa de Produção Fitoterápicos e Plantas Medicinais no Município de São Paulo e dá outras providências.	Vereador Aurélio Nomura – PV	São Paulo	Lei nº 14.903 de 06/02/2009
PL 0053/08	Dispõe sobre a implantação das terapias naturais na Secretaria Municipal de Saúde e dá outras providências	Salmito Filho	Fortaleza	LEI publicada 31/10/08

PL Nº	Institui o Programa de Terapias Naturais para o atendimento da população de Goiânia	Bruno Peixoto (PMDB)	Goiânia	Projeto Sugerido em 10/11/2009
-------	---	----------------------	---------	--------------------------------

Fonte: Associação Paulista de Naturologia - APANAT (2013)

#### b) Forças políticas

Se entendermos as organizações em termos políticos, aceitamos o fato de que a política é um aspecto inevitável da vida corporativa. Aprendemos que dirigentes eficazes são atores políticos habilidosos que reconhecem o contínuo jogo entre interesses concorrentes e que usam o conflito como uma forma positiva. (GARETH, 2010). Desta forma a política de uma cidade /estado/ país reflete significativamente no ambiente empresarial. Segundo Oliveira (2012), as macropolíticas correspondem às grandes orientações que servirão como base de sustentação para as decisões, de caráter geral, que a empresa deverá tomar para melhor interagir com o ambiente.

As ações de promoção à saúde e melhor qualidade de vida deveriam ser fomentadas pelo governo no âmbito da educação, projetos em hospitais e ações culturais assim como foram desenvolvidos os movimentos em conferências internacionais.

O conceito atual de promoção da saúde, assim como a prática da mesma desenvolveram-se nos últimos vinte anos. Países como Canadá, Estados Unidos e países da Europa Ocidental. E importantes Conferências Internacionais sobre Promoção da Saúde foram realizadas nos últimos anos no mundo (BRASIL, 2006).

Na cidade de Ottawa, em 1986, a Carta elaborada na Conferência, define promoção da saúde como o processo de capacitação da comunidade para atuar na melhoria da sua qualidade de vida e saúde, incluindo uma maior participação no controle deste processo. O documento assume que a saúde é o maior recurso para o desenvolvimento social, econômico e pessoal, assim como a qualidade de vida.

Associações como ABRANA (Associação Brasileira de Naturologia) e APANAT (Associação Paulista de Naturologia), batalham a regulamentação da profissão, pois sem um Conselho Oficial, a falta de informação e atitudes inadequadas de alguns pseudo profissionais contribuem para uma ideia equivocada sobre as terapias alternativas e aqueles que as ministram. Uma vez que as terapias alternativas lidam com o campo de energia do ser humano, atuando em um só tempo nos corpos físico, emocional, mental e espiritual, é comum ser confundida com alguma prática religiosa. E nisto reside o grande obstáculo em reconhecê-la como ciência. Também o fato de algumas pessoas participarem de cursos de finais de

semana e a partir daí se titularem terapeutas, dificulta a valorização dos profissionais que atuam nesta área.

As associações como ABRAESC (Associação Brasileira de Estética e Saúde Complementar), CBPESC (Cadastro Brasileiro de Profissionais em Estética e Saúde Complementar), oferecem base nacional de dados para habilitados.

Desde 1999 existem projetos de lei para criar um Conselho Federal de Massoterapia, outros órgãos estão em busca tais como; SINATEN (Sindicato Nacional dos Terapeutas Naturistas), CONBRAMASSO (Conselho Nacional Brasileiro de Massoterapia) e SINTE (Sindicato dos Terapeutas). Por não ter essa legislação, o massagista ou massoterapeuta atua como autônomo. (COBRAMASSO, 2012).

A imprensa, designação coletiva dos veículos de comunicação, tem uma forte influência sobre as massas, é outro coadjuvante político de peso para as forças políticas. Os jornais, revistas, programas de entretenimento, possuem ligação diária com o público. Possuem o poder tanto positivo como negativo sobre os assuntos, notícias, negócios, entre outros. É importante que uma empresa tenha sua própria assessoria de imprensa.

Segundo a Acta, (2012), uma empresa de assessoria, a mídia brasileira oferece muitas oportunidades para a divulgação de informações sobre a empresa seus negócios. Existem hoje cerca de 2.700 jornais, 2.100 revistas, 2.850 emissoras de rádio nove redes de TV, 960 portais na internet, além de vários canais independentes. Os veículos de maior localização estão localizados em São Paulo e Rio de Janeiro.

Um exemplo é a Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Albert Einstein, o Hospital Albert Einstein, que participou de entrevistas em programas nacionais, um modelo de empresa que se baseia em medicinas futuristas e humanitárias. Em parceria com a Planetree, uma respeitada organização americana que certifica Instituições de Saúde quando o assunto é humanização no atendimento. Colocando também as terapias complementares no cuidado com o paciente, promovendo a saúde e a qualidade de vida.

Este exemplo demonstra como uma empresa modelo, como o Hospital Albert Einstein tem peso sobre o conceito de humanização nos hospitais, e no acompanhamento ao paciente que se dá com as terapias complementares. Eles ainda estimulam o uso das terapias para manter a qualidade de vida, antes que a doença se instale. Este foco foi atribuído através da imprensa, formando novas opiniões sobre o assunto e indiretamente contribuindo para empresas que oferecem estes serviços.

#### c) Forças tecnológicas

A eletroterapia, terapia que envolve procedimentos com aparelhos estéticos ou de reabilitação, permite alcançar resultados cada vez mais satisfatórios quando se trata de estética corporal e facial, até mesmo diminuir as chances das cirurgias estéticas.

No entanto, para esta corrida da beleza é necessário estar sempre informado dos aparelhos mais modernos em questão. A cada ano empresas como KLD e Ibramed lançam aparelhos mais avançados e de alto custo.

Normalmente os lançamentos ocorrem em Feiras e Congressos Dermatológicos e depois são apresentados aos esteticistas e fisioterapeutas dermato-funcionais. Da mesma forma são as novas fórmulas empregadas nos cosméticos e produtos de uso contínuo domiciliar de alta tecnologia.

Pode-se abordar neste contexto das forças tecnológicas as tecnologias da informação, sobretudo a internet, para compra de produtos, aparelhos, pesquisando em todo o mundo sobre valores e experiências produzidas. Assim como empresas do mesmo ramo que estão lançando novas tendências no mercado, profissionais que oferecem cursos específicos em áreas afins e tratamentos revolucionários.

O processo de gestão automatizado disponível no mercado possui avançadas ferramentas de cadastro e configuração do perfil de cada tipo de profissional do spa ou clínica. Além dos níveis e categorias de profissionais, possibilita ao usuário definir parâmetros diversos de remuneração e benefícios de cada categoria de serviço pré-definido. Esta ferramenta é necessária para a gestão do negócio, pois oferece informações importantes tais como: registro de histórico, resumo de informações importantes, cadastro de grupos de serviços, preços de valores, remuneração de profissionais, estoques de insumos e materiais utilizados, agendamentos otimizados, fornecedores, pagamentos, controle de caixa, entre outros.

#### d) Forças ecológicas

Os resíduos de serviços de saúde devem ser descartados em lixos específicos, como o lixo hospitalar. Cada empresa deve se responsabilizar por eles desde a sua geração até a disposição final segundo a resolução da ANVISA. (SCARPI, 2010).

Assim, estão nesta categoria as agulhas utilizadas para procedimentos estéticos, acupunturistas, argilas utilizadas nos tratamentos com geoterapia, recursos empregados em spas e clínicas. No caso das terapias complementares utiliza-se nada mais que recursos naturais, plantas, aromas, óleos vegetais e cores, por exemplo. Razão pela qual tem atraído

muitos adeptos ao Naturismo, que segundo a denominação da Wikipédia, se baseia em uma filosofia de vida em harmonia com a natureza, vida sustentável.

A sazonalidade, outra força ecológica, obriga as empresas a se reinventarem. Afinal, a dependência de um período específico do ano pode simplesmente comprometer a saúde financeira e a consequente sobrevivência de pequenos negócios; “O empreendedor deve tentar identificar algo novo onde possa canalizar a produção ou agregar valor ao que já existe”, explica Dípolito. (DIÁRIO DO COMÉRCIO, 2013).

O referido periódico explica que, em casos como a Rede Onodera, especializados em tratamentos estéticos, encontrou uma forma de beneficiar-se com a demanda do verão, propondo continuidade dos tratamentos até o carnaval pelo menos, uma vez que a exposição corporal é estimulada nesta época.

Já o Spa Shambala, localizado em Florianópolis, oferece massagens e o uso da aromaterapia para aliviar os sintomas das alergias sazonais, como as do outono e primavera, quando o corpo está se habituando tanto a temperatura quanto ao pólen das flores.

#### e) Forças culturais

A cultura da população brasileira sempre esteve bastante voltada à preocupação com o corpo e beleza. A atenção a prevenção à saúde em evolução, desta forma os serviços desenvolvidos dentro dos SPAs têm atraído o interesse dos mais diversos grupos sociais e de influência no setor. Em 2012, aproximadamente US\$ 13 bilhões foram investidos na indústria mundial de SPAs\_ e estima-se que o crescimento desse montante tenha um grande direcionamento para o Brasil. Pode-se observar que dentro deste valor, existem investimentos de grupos estrangeiros no país, que trarão novidades para a indústria nacional de SPAs principalmente na região nordeste, em grandes resorts. (PORTAL ABCSPAS, 2012). Ao que se refere hoje sobre terapias complementares direcionadas a saúde, pesquisas e autores relacionam que esta tendência se torna cada vez mais crescente no mundo.

Os jornalistas Bárbara Soalheiro e Alceu Chiesorin Nunes publicaram na Super Interessante (2004), que em alguns países do globo, como Canadá e França, uma parcela tão grande quanto 70% da população recorre a tratamentos não convencionais de cura. Esses métodos são bem diferentes uns dos outros – inclusive nos resultados. Mas há algo mais ou menos em comum entre quase todos: eles enxergam o corpo como Hipócrates “o homem é uma parte integral do cosmo e só a natureza pode tratar seus males”.

As terapias complementares foram inicialmente demandadas por faixas populacionais jovens (20 a 35 anos) de classe média das grandes cidades, em sua grande maioria com

cultura universitária, relacionando-se com o estilo de “medicina naturista”, que ganhou notoriedade nos anos 70 com a chegada do movimento de contracultura à América Latina. (LUZ, 2005)

Por se preocuparem, não só com o estado físico do indivíduo, mas com o seu todo, é que se percebe uma profunda identificação das terapias complementares, com a visão holística de cuidado ao ser humano (BARBOSA; EGRY; QUEIROZ, 1993).

Isso fortalece a tendência relativa ao comportamento do consumidor nos últimos anos no Brasil e na maioria dos países em desenvolvimento, diz respeito à preocupação em ter e manter uma vida saudável, segundo um trabalho da Macroplan em tendências nos próximos 20 anos no Brasil, e com isso cresce a disposição da população em investir tempo e recursos para se viver melhor. Ressaltando como os ocidentais estão procurando mudar uma cultura baseada no materialismo, fundamento convencional da medicina ortodoxa.

A medicina oriental se concentrou em uma metade da maçã, onde estão as matrizes da forma, e a medicina ocidental se concentrou na outra metade, o corpo, a forma física. Temos assim dois sistemas de medicina muito bons no que fazem, mas individualmente nenhum deles é a maçã perfeita da saúde holística, é preciso integrá-las. (GOSWAMI, 2006, p. 30).

Pode se perceber que a busca da integralização entre os mundos oriental e ocidental está caminhando em passo lento. Mas percebe-se que a tendência para o futuro é utilizá-las em conjunto.

#### f) Forças sociais

Florianópolis é a cidade brasileira que mais enriqueceu nas últimas três décadas. Seu PIB per capita cresceu, em média, 6% por ano e atualmente é R\$ 19,6 mil – acima da média brasileira. Os estados das Regiões Sul apresentaram os melhores níveis de rendimento per capita domiciliar do Brasil na edição 2010 do Censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), onde Florianópolis registrou a maior renda per capita entre as capitais do país (R\$ 1.573).

De acordo com estudo realizado pela Escola Brasileira de Administração Pública, Florianópolis é a oitava melhor cidade do Brasil para um profissional fazer carreira. Além disso, é a primeira capital do Brasil e a terceira cidade do País no ranking da inclusão digital, elaborado pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) com uma taxa de 33,29%.

#### g) Forças demográficas

Santa Catarina tem uma população mais adulta e idosa, com elevado índice de alfabetização. De acordo com o Censo de 2010 divulgados pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). Florianópolis, com 421.240 habitantes, se destaca pela sua alta taxa de crescimento, que na última década foi de 23.2%, o que indica que a cidade está entre as que mais cresceram na região sul.

Conforme os dados divulgados, Florianópolis continua sendo a segunda cidade mais populosa do Estado. A cidade não é só procurada pelas belezas naturais como também pelo status que a ilha propicia.

A idade da população também aumentou na capital catarinense. No Censo de 2000, Florianópolis tinha 30.352 pessoas entre 25 a 29 anos, em 2010 esse número passou para 43.856 pessoas. Já a população entre 50 a 54 anos aumentou 60.8% em 2010. Um fator muito positivo para o público alvo do Spa, uma vez que esta faixa etária geralmente as pessoas tem melhor estabilidade econômica e buscam cuidado com o corpo e com a saúde.

As mulheres ainda são a maioria no Estado, segundo o IBGE, existe uma relação de 98,5 homens para cada 100 mulheres. Este cenário não é diferente em Florianópolis, o que significa mais uma força demográfica positiva ao mercado de cuidado com a beleza e saúde.

### **2.1.2 Cenário econômico**

#### a) Estrutura de mercado

O mercado de SPAs no Brasil apresenta-se em franca expansão. Para o novo investidor que quer seguir este ramo de atuação, deverá cercar-se de um bom projeto em termos técnico-operacionais e acompanhar as tendências e evoluções do setor, sempre adotando novas técnicas e nunca perder o foco no bem estar do cliente. A vinda de grandes redes do ramo de Spas (especialmente Spas Urbanos) para shoppings de cidades como Curitiba, São Paulo e Rio de Janeiro, fortaleceu a concorrência quanto a preço e praça e isto ajudou a alavancar os negócios deste segmento da economia brasileira.

Aproximadamente cerca de vinte anos atrás, o mercado brasileiro caracterizava-se pela baixa presença de empresas que ofereciam serviços de Spas, contudo nos dias atuais, a crescente procura pela saúde e qualidade de vida da população proporcionou o aparecimento de milhares de unidades de Spas no Brasil. Além de oferecerem serviços ligados à perda de peso, as empresas proporcionam a uma série de serviços ligados ao bem-estar, saúde e qualidade de vida, através de terapias complementares.

O mercado de SPAs da atualidade é mais explorado por médios e pequenos empresários da região por conhecerem melhor o mercado onde atuam, e conseguir oferecer a seus clientes o que eles estão almejando. A exposição nacional de empresários neste setor é mínima. (PORTAL ABC SPAS, 2012).

#### b) Política fiscal

Política Fiscal é o nome dado às ações do governo destinadas a ajustar seus níveis de gastos, assim monitorando e influenciando a economia de um país. Nos diversos manuais de economia, a política fiscal está intimamente ligada à política monetária, podendo-se afirmar, em termos bastante simplistas, que as duas políticas econômicas são como irmãs, pois ambas buscam influenciar um aspecto da economia: a política monetária irá modificar o comportamento da moeda, e a política fiscal irá operar frente aos gastos estatais. Todo o governo invariavelmente utilizará as duas políticas no âmbito de várias combinações e graduações, num esforço para orientar as metas econômicas de um país.

Pode-se ressaltar que o Brasil, do ponto de vista econômico, apresenta na atualidade um equilíbrio fiscal, onde as despesas estão ajustadas aos limites da arrecadação e dívida pública com relação ao PIB esta diminuindo de forma lenta. O governo está atuando como um Estado indutor do desenvolvimento nacional.

#### c) Política monetária

O acesso ao crédito tem facilitado o desempenho do mercado de SPAs. Não sendo a utilização destes uma necessidade básica, muitas vezes este setor é visto como um custo desnecessário. A oferta de crédito proporciona a ascensão econômica da população tornando o mercado aquecido, em consequência, a procura também aumenta, tanto para tratamentos relacionados a beleza e saúde, como cursos profissionalizantes nesta área. (PORTAL ABC SPAS, 2012).

#### d) Política cambial

O desenvolvimento econômico brasileiro com a implantação do Plano Real foi uma das principais razões para o crescimento do setor de SPAs, principalmente os SPAs de destino, pelo aumento do turismo no Brasil. Com o desenvolvimento da nova moeda brasileira, o Brasil cresceu socioeconomicamente de forma que a população passou a ter noção do poder de compra da moeda – no início de sua implantação 1 (um) Real equivalia a 1



(um) Dólar Americano – podendo assim fazer planejamentos e gastos no setor de SPAs. (PORTAL REVISTA TURISMO, 2013)

Mais tarde, com a mudança da política cambial e a desvalorização do Real, houve uma modificação no setor. O Brasil se tornou um atrativo barato para os estrangeiros e, além disso, ocorreu um aumento bastante significativo da procura por tratamentos de embelezamento e saúde. O aumento deste setor deve-se também a maior importância dada à necessidade dos indivíduos em se desvincular das atividades rotineiras e estafantes do dia-a-dia. (PORTAL REVISTA TURISMO, 2013)

e) Globalização e bloco econômico

Com a globalização e a abertura, o mercado será cada vez mais invadido por poderosas empresas estrangeiras que trazem seus produtos e modelos de gestão, aprovados internacionalmente. Essas empresas fazem compras de matéria-prima em escala planetária, tem sofisticados sistemas de seleção e treinamento de funcionários, administração totalmente informatizada, custos controladíssimos, preços acessíveis, marketing integrado e global. Enfim, elas possuem uma série de vantagens, que faz com que as empresas nacionais tenham de se adaptar e fixarem estratégias competitivas.

f) Economia brasileira contemporânea

No Brasil, o mercado da beleza só perde para o ramo da alimentação na economia interna. O desenvolvimento do setor fez com que o país passasse a ocupar a terceira posição no mundo, atrás apenas dos Estados Unidos e do Japão, conforme reportagem publicada recentemente no jornal britânico Financial Times, (2013). Segundo a ABIHPEC, (2013), vários fatores têm contribuído para este crescimento do setor, dentre eles, a participação crescente da mulher brasileira no mercado de trabalho, a utilização de tecnologia de ponta, lançamentos constantes de novos produtos atendendo cada vez mais às necessidades do mercado e o aumento da expectativa de vida, o que traz a necessidade de conservar uma impressão de juventude e os SPAs desempenham um importante papel neste cenário.

g) Cenário internacional

Os mercados internacionais, principalmente o norte americano, apresentam diversos estudos de pesquisa e análise do setor, com importantes números com participação global. As duas maiores instituições internacionais de pesquisa e estatística do setor são a International SPA Association (ISPA) e Spafinder. ( PORTAL ABC SPAS, 2012)

A indústria global de SPAs é estimada em um tamanho de US\$250 bilhões em termos de volume de negócios com mais de 50.000 SPAs ao redor do mundo (SPAfinder, 2007). Ainda que os SPAs na concepção atual tenham uma origem europeia, é nos Estados Unidos que esta indústria encontra-se mais desenvolvida, seja em números de SPAs como em termos de receita.

Já em 2008 a indústria de SPAs norte americana contava com mais de 18.100 estabelecimentos, com crescimento de 24% em relação a 2007 (ISPA). Da totalidade de US\$ 60,3 bilhões de faturamento global de SPAs no ano de 2008, os Estados Unidos lideraram o ranking, seguidos pelo Japão e Alemanha (PORTAL ABC SPAS, 2012).

Apesar da indústria de SPAs brasileira estar bem atrás do nível de desenvolvimento e profissionalismo das outras regiões do mundo, o Brasil é o foco das atenções dos grandes grupos hoteleiros e de SPAS internacionais. O território nacional tem apresentado elevadas taxas de crescimento turístico estrangeiro, perante isso as redes hoteleiras têm investimentos nesse setor cada vez maiores. (PORTAL ABC SPAS, 2012)

#### h) Construção de cenários

Para melhor entender o ambiente em que a empresa está inserida e a situação futura do mercado local, optou-se pela elaboração de cenários levando em consideração as principais variáveis pertinentes a cada contexto do ambiente externo à organização. Para tanto, cada variável recebeu uma avaliação quantitativa para o nível de importância e o nível de incerteza para a empresa, o produto da importância e da incerteza de cada variável resultou em um índice de avaliação, conforme quadro 4.

**Quadro 4 - Ranking dos Fatores Críticos**

Fatores ambientais	Variáveis/Condicionantes	Importância e Incerteza (de 0 a 10)		Avaliação
Contexto Demográfico	População total Florianópolis	7	3	21
	Número de habitantes sexo feminino	8	1	8
	População local - bairros e arredores	10	3	30
	Aumento da população da Classe A e B em Florianópolis	10	3	30
	Crescimento da população da classe C em Florianópolis	8	3	24
	Grau de instrução da população	9	3	27

	Turismo	2	1	2
	Aumento de pessoas divorciadas (gastos maior com beleza e estética)	5	3	15
	Aumento da expectativa de vida	8	4	32
Contexto Econômico	Economia estável	9	4	36
	Aumento concorrência	8	4	32
	Sazonalidade	8	2	16
	Indústrias e comércio da região	10	1	10
Contexto Legal	Fiscalização defasada	3	0	0
Contexto Social	Aumento da classe LGBT	5	4	20
	Aumento da renda da Classe A e B em Florianópolis	10	3	30
	Crescimento da renda da classe C em Florianópolis	8	3	24
Contexto Cultural	Crescimento vaidade masculina	8	2	16
	SPAs como prevenção e bem-estar	8	2	16
	Preocupação com a saúde	9	2	18
	Disseminação da cultura oriental no ocidente	9	2	18

Fonte: Elaborado pelos autores (2013).

Cada contexto revelou as condicionantes mais importantes para a empresa e com base nessas informações foram definidos três tipos de cenários para cada ambiente, sendo: o cenário ideal, o provável e o pessimista. O quadro 5 descreve a situação para a empresa em cada contexto.

**Quadro 5 - Construção de Cenários**

<b>Ambiente</b>	<b>Cenário Lótus (Ideal)</b>	<b>Cenário Lavanda (Provável)</b>	<b>Cenário Limão (Pessimista)</b>
Ambiente Demográfico	Centralização da população de FLN no bairro; população exclusivamente classe A e B; Acesso a curso superior a toda população; Longevidade a todos os idosos.	Crescimento da população local; Aumento da população da classe A e B; Aumento do grau de instrução; Aumento da longevidade.	Migração da população para outros bairros; Extinção da classe A e B; Estagnação no nível escolar; Diminuição da expectativa de vida.
Ambiente Econômico	Economia em expansão; Anulação da concorrência.	Economia Estável; Aumento da concorrência.	Crise econômica; Concorrência dominante.

Ambiente Social	Renda exclusivamente classe A e B; Ascensão da classe C para classe A e B; Todos da classe LGBT procurarem serviços de SPA.	Aumento da renda da classe A e B em Florianópolis; Aumento da renda da classe C em Florianópolis; Aumento da classe LGBT.	Extinção da classe A e B; Retorno da classe C para classe D e E; Classe LGBT não interessada.
Ambiente Cultural	SPAs como prioridade na prevenção e bem-estar; Hábitos de prevenção constantes; População com hábitos orientais.	SPAs como prevenção e bem-estar; Preocupação com a saúde; Disseminação da cultura oriental no ocidente.	Inexistência da procura pela prevenção e bem-estar; A saúde integral do ser; Preconceito com o oriente.

Fonte: Elaborado pelos autores (2013).

#### Lógica dos Cenários Aromaterapêuticos:

Com base nas principais características de cada força ambiental descritas na construção dos cenários, descrevem-se os principais fatores de cada ambiente:

##### 1) Lógica do Cenário Lótus

Como a sagrada flor de mil pétalas, o lótus se diferencia por nascer no lodo e continuar imaculado. Sua propriedade enquanto óleo essencial traz proteção e elevação espiritual. Neste cenário definimos a realização mais profunda da existência do Spa, que é servir serviços em saúde e prevenção, em um ambiente ideal para este segmento. Tendo o público alvo exclusivo e a população de Florianópolis centralizada no bairro do Spa, com grau de instrução elevado e a alta taxa de longevidade da população. Segundo o IBGE, O índice de envelhecimento aponta para mudanças na estrutura etária da população brasileira. Em 2008, para cada grupo de 100 crianças de 0 a 14 anos existiam 24,7 idosos de 65 anos ou mais. Em 2050, o quadro muda e para cada 100 crianças de 0 a 14 anos existirão 172, 7 idosos. Além da retenção de todo público alvo, a inexistência de concorrentes em conjunto com uma economia cada vez mais expansiva, que vai de encontro ao que os órgãos medidores da economia citam, tornará o cenário perfeito e propício para o negócio do Spa. Segundo reportagem publicada na revista Veja, a classe C é uma riquíssima fonte de lucros, mas a ascensão da classe C para a B, assim como a renda exclusiva da classe A e B é o que tornará o cenário mais favorável para os negócios. Além disso, a população possui a consciência de que o Spa traz prevenção e bem-estar, pois traz em sua síntese a cultura oriental que está se sobrepondo a cultura ocidental.

## 2) Lógica do Cenário Lavanda

Assim como os jogos, a aromaterapia possui um curinga dos óleos essenciais, a lavanda, que beneficia o equilíbrio entre os opostos, usado em diferentes situações para acalantar ferimentos físicos e mentais. Neste cenário temos o equilíbrio entre o positivo e o negativo das tendências. Provavelmente a população do bairro Santa Mônica tenderá a aumentar a cada ano, assim como as classes A e B, condomínios de alto padrão em abundância, pela facilidade de transporte e pelos comércios na região o bairro possui autossuficiência, Florianópolis não só é um lugar procurado pelas belezas naturais como também pelo status que a ilha propicia.

As universidades da região oferecem diversos cursos, presenciais e a distância, também cresce os cursos técnicos, diminuindo a dificuldade do ensino e educação. Os idosos moradores desta região necessitam de um local que atendam suas necessidades já que cada vez mais estão à procura do bem-estar. A estabilidade econômica fortalece a demanda de clientes para todos os setores e também para a concorrência. Assim como a rentabilidade das classes sociais. A Capital onde temos o evento da Parada Gay é um ponto badalado pela classe LGBT, que também procura lazer e descanso. A preocupação com a saúde e bem-estar está adquirindo espaço, favorecendo os Spas. As barreiras entre Oriente e Ocidente cada vez menores, tanto nos costumes quanto na união.

## 3) Lógica do Cenário Limão

Características ácidas aparecem neste óleo, embora tenha princípios ativos excelentes contra a obesidade e auxílio no metabolismo, ativa o contato com as verdades internas, por vezes negativas. A realidade ácida e azeda do pessimismo surge de forma a orientar os riscos que o serviços de Spa pode sofrer. Florianópolis possui uma forte perda de parte da população, principalmente membros da classe A e B, que procuram por regiões calmas, longe da tumultuada vida urbana. Além disso, parte da população que ficará na cidade pertencerá a classes inferiores, com baixo nível de instrução e pouco poder aquisitivo. Com isso a violência e a pobreza se alastram em conjunto com doenças provocando cada vez mais mortes.

Trata-se de um cenário azedo, com o enfraquecimento da economia e o desinteresse das classes A e B, assim como o público LGBT, em predominar na cidade. A economia instável é visível, e com bairro poder econômico da população, a preocupação com a saúde e o bem-estar torna-se irrelevante, pois a classe econômica de renda maior passa a ter saúde integral não se preocupando com a prevenção, além de já morarem distante ainda podem

passar mais tempo nas praias e belezas naturais da ilha para relaxarem do stress e não utilizar os serviços do Spa. A população de poder aquisitivo inferior prioriza as necessidades básicas. Os conflitos entre o modo de vida oriental e ocidental se fortalecem, aumentando o preconceito entre os povos.

A construção dos cenários proporciona à empresa a visualização de ambientes que futuramente ela poderá estar inserida. De acordo com o cenário Lótus, o ambiente será altamente favorável para o negócio dispensando a necessidade de grandes mudanças e adequações por parte da empresa ao mercado, no entanto, o mesmo ambiente estará disponível as demais empresas concorrentes tornando o mercado saturado em um pequeno espaço de tempo.

Neste sentido, a empresa precisará elaborar estratégias para obter diferenciação no ambiente. O cenário Limão, por sua vez exigirá à empresa grandes investimentos, muitas vezes ineficazes, pois será um ambiente com grandes turbulências, composto por características desfavoráveis a permanência da organização no mercado.

Por outro lado, o cenário Lavanda evidencia um cenário favorável ao negócio da empresa, desde que haja acompanhamento constantes as mudanças do ambiente e o desenvolvimento de estratégias que tornem as oportunidades em fatores positivos para a empresa.

Além de identificar os ambientes que a empresa estará inserida no futuro, é de extrema importância definir ações que tornem a empresa competitiva no mercado. Neste sentido, a construção de cenários age como alicerce para a tomada de decisão, pois além de conhecer o mercado futuro da empresa é de extrema importância traçar estratégias para o aproveitamento das oportunidades e minimização das ameaças.

Sendo assim, elaborou-se um plano de comunicação para melhor divulgar o negócio da empresa e torná-la reconhecida no mercado, visto que diante as prováveis mudanças no ambiente externo será necessário tornar a comunicação com o cliente mais próxima.

### **2.1.3 Micro ambiente externo**

#### **a) Principais fornecedores e insumos**

Os fornecedores são:

- os serviços terceirizados do SPA, ou seja, fisioterapeutas, massoterapeutas e esteticistas. Que fornecem seu conhecimento e técnica conforme a solicitação do cliente, fornecedores de mão de obra qualificada.

- os insumos utilizados nos serviços são: cosmecêuticos da ADCOS e BIOAGE, óleos vegetais e essenciais da Lazlo, by Samia ou WNF. A argila medicinal é da marca GEO. As ervas e especiarias empregadas são Shambala. Os materiais descartáveis como toucas, lençóis para atendimentos externos, luvas são da Deskarpach.

- os equipamentos estéticos são alugados das empresas KLD e IBRAMED. As macas são Magilule e as cadeiras de quick massage geralmente da Beltex.

#### b) Principais empresas concorrentes

Assim como entender os mercados é fundamental para o sucesso da empresa, também é essencial ter um completo entendimento de seus concorrentes. Na região onde se situa o SPA existem alguns concorrentes bastantes expressivos e outros muito pequenos, mas não menos importantes. Podem-se destacar os mais bem estruturados:

### **Spazio do corpo – Estética Avançada e SPA**

A Spazio do Corpo estética Avançada e SPA está inserida na tendência do bem estar e vem ampliando o espaço entre o público que se preocupa com saúde, boa aparência e em forma com o seu corpo, seja no aspecto estético ou de relaxamento. Destaca-se pelo seu excelente atendimento, localização privilegiada e ampla disponibilidade de horários.

O ambiente é aconchegante e passa tranquilidade. Conta com ambiente climatizado, sonorização, estacionamento gratuito e profissionais qualificados.

Serviços oferecidos pelo concorrente:

Tratamentos estéticos corporais:

- Drenagem Linfática Manual;
- Massagem Modeladora;
- Heccus;
- Endermologia;
- Corrente Russa;
- Radiofrequência Corporal;
- Manta Térmica com Infravermelho;
- Esfoliação Corporal.

Tratamentos Estéticos:

- Limpeza de pele Profunda;
- Peeling de cristal/Químico (ácidos);

- Drenagem linfática facial;
- Radiofrequência facial;
- Revitalização de face e pescoço.

SPA e Tratamentos:

- Day Spa;
- Dia da Noiva/Noivo;
- Massagem Relaxante;
- Nutrição Funcional;
- Bandagem Aromática;
- Massagem Pedras Quentes;
- Pré e Pós Operatório de Cirurgias Plásticas.

Localização: Rua Madre Benvenuta, 908 – Santa Mônica – Florianópolis – SC.

### **Sattva SPA**

Esta empresa também se destaca pelo bom atendimento e oferece serviços parecidos com o da concorrente Spazio do Corpo, porém com uma estrutura mais simples.

Serviços oferecidos:

Tratamentos estéticos corporais:

- Drenagem Linfática Manual;
- Massagem Modeladora;
- Endermologia;
- Radiofrequência Corporal;
- Manta Térmica com Infravermelho;
- Esfoliação Corporal.

Localização: Rua Clodorico Moreira, 62 – Santa Mônica – Florianópolis – SC

O Jaya Wellness Spa possui um diferencial entre os dois estabelecimentos citados. Em relação ao Spazio do Corpo, a estrutura é mais voltada à estética, atendendo muito mais ao público feminino, porém o público masculino está cada vez mais voltado ao cuidado pessoal, mas encontra barreiras ao pretender frequentar um local onde os serviços e propagandas são voltadas às mulheres. Já o Sattva Spa dificulta clientes das classes A e B por oferecer pouco conforto e aspectos suspeitos de higiene, mesmo que o Spa Jaya Wellness ofereça também instalações simples, elas são confortáveis e higienizadas.



c) Órgãos reguladores e fiscalizadores do segmento

Com relação aos órgãos reguladores e fiscalizadores do segmento, o ramo de atuação da JAYA WELLNESS se enquadra no segmento de serviços e o setor da economia é o terciário, sendo fiscalizada pela Receita Federal nas esferas Nacional, Estadual e Municipal, Vigilância Sanitária do município e pelo PROCON, órgão de defesa dos direitos do Consumidor.

A empresa é registrada nos seguintes órgãos:

- Junta comercial;
- Secretaria da Receita Federal (CNPJ);
- Secretaria estadual da Fazenda;
- Prefeitura do Município;
- Enquadrada na Entidade sindical;

-Cadastro junto à Caixa econômica Federal no sistema “Conectividade Social-INSS/FGTS”;

- Corpo de Bombeiros Militar.

Alvará de licença sanitária: adequada às instalações de acordo com o Código sanitário (especificações legais sobre as condições físicas). Em âmbito federal a fiscalização cabe a Agência Nacional de Vigilância Sanitária, estadual e Municipal de Saúde (quando for o caso).

d) Principais organizações que atuam como parceiros:

- ABRANA Associação Brasileira de Naturologia;
- Associação Brasileira de Clínicas e Spas – ABC – Spas;
- Conselho Regional de Fisioterapia;
- SINTE - Sindicato dos Terapeutas;
- ABRAESC - Associação Brasileira de Estética e Saúde Complementar;
- CBPESC - Cadastro Brasileiro de Profissionais em Estética e Saúde.

e) Terceirização

Os profissionais autônomos de massoterapia, esteticista e fisioterapeuta, prestam serviço conforme a demanda e o agendamento, sendo terceirizados nestas prestações de serviços. A Naturóloga e também proprietária assume o trabalho diário com ou sem hora agendada.

#### f) Perfil do cliente

O Cliente do Jaya Wellness são em sua maioria classe A e B, possuem idade normalmente acima de 35 anos, são homens e mulheres, em sua maioria independente financeiramente, procuram um local harmônico e silencioso, profissional com qualidade, sem luxo excessivo e que ofereça novidades e diferenciais. São pessoas esclarecidas culturalmente, tem acesso e buscam informações sobre culturas orientais, assim como novidade em estética. São hedonistas e buscam qualidade de vida aliados a promoção em saúde.

#### Mercados potenciais

Foi observado durante as pesquisas realizadas durante o projeto que inúmeros *Day-spas* de sucesso localizados nos grandes centros urbanos, podem obter grande retorno financeiro, mantendo-se no mercado de maneira lucrativa, usando de criatividade na promoção dos serviços ofertados e na divulgação dos mesmos. Neste caso, não importa se os SPAs estão inseridos dentro de um resort, hotel de grande ou pequeno porte, *Shopping Center* ou navio de cruzeiros, o importante é acompanhar as tendências e ofertar os produtos e serviços voltados ao bem-estar com qualidade e diferenciais competitivos.

#### Principais clientes

Nossos principais clientes são frequentadores assíduos do JAYA WELLNESS, que se identificaram tanto com o ótimo atendimento como o perfeito serviço prestado, assim como a simpatia e o ambiente acolhedor deste estabelecimento. Não obstante, existem aqueles clientes que nos procuram pela indicação de amigos e também os que são esporádicos.

#### Comportamento do consumidor

Os clientes de SPAs em Florianópolis são em sua maioria o público feminino, mas o público masculino tem sido cada vez mais assíduo. Com um nível de escolaridade secundário ou superior, idades compreendidas entre os 30 e 50 anos, casados, solteiros ou união de fato. Frequentam os SPA para se sentir bem, embelezar-se ou prevenir o stress e consideram o tipo de tratamento disponível, a relação preço/qualidade e as instalações, como os motivos mais importantes na escolha de um SPA. A maioria frequenta os Days Spas ou Spas Urbanos semanalmente ou mensalmente, como é o caso da Jaya Wellness. No entanto raramente faz férias de propósito para ir a um SPA de destino.

No que diz respeito aos tratamentos, a massagem terapêutica é um dos tratamentos mais procurados por ambos os gêneros. Por outro lado, a maioria dos indivíduos prefere terapeutas femininos, mas para uma pequena parte é indiferente o gênero.

### 2.1.4 Logística Integrada

- a) Identificação da cadeia de suprimentos com base na logística integrada
  - Tipo de Canal de Distribuição mais comum para a empresa:
    - transação;
    - convencional;
    - cooperação.
  - Tipo Cooperação: Torna o nível de serviço mais uniforme, fidedigno, estabelecendo normas, objetivos em comum a manter e alcançar.
  - Transportes oferecidos:
    - modais = rodoviário.
    - frota própria ou terceirizada = própria.
  - Tipos de serviços oferecidos que necessitem de transporte; Day Petit Spa, eventos, Job Care e Consultoria.
  - Distribuidores:
    - Intermediário ou não.
    - Indicadores: qualidade, produtividade e eficiência.

O SPA não é intermediário como prestador de serviço, mas é intermediário quando adquire produtos e equipamentos (locação).

- Indicadores de Qualidade:
  - Número de Clientes Satisfeitos com o serviço.
  - Número de Clientes Fidelizados – Retorno.
  - Pontualidade dos serviços.
  - Uso de bons produtos.
  - Percepção positiva em relação a todo o ambiente.
  - Disponibilidade de horário na agenda para todos os clientes.
- Indicadores de Produtividade:
  - Estoque de produtos.
  - Locação de Equipamentos de Eletroterapia.
  - Custo do transporte para atendimentos.
  - Tempo de deslocamento para atendimentos fora.
- Indicadores de Eficiência:
  - Maioria de Clientes satisfeitos com o serviço.
  - Fidelidade em crescimento.

- Serviços são pontuais em seus atendimentos.
- Produtos de excelente qualidade e resultado.
- A percepção em relação ao ambiente num todo ainda é precária.
- Os horários estão disponíveis na agenda somente com antecedência.

## **2.2 Caracterização do ambiente interno**

O ambiente interno é o nível de ambiente da organização que esta dentro dela e normalmente tem implicação imediata e específica na administração da organização.

### **2.2.1 Ambiente Organizacional**

Além de conhecer os aspectos relacionados ao ambiente externo da organização, é fundamental para o desenvolvimento de estratégias conhecer o ambiente interno. Neste sentido, serão apresentados temas vinculados a recursos humanos, infraestrutura, marketing e finanças.

#### **a) Análise da cultura**

De acordo com Srour (1998) a cultura organizacional representa a identidade da empresa. Segundo o autor (1998), nas organizações a cultura reflete todas as práticas da empresa e representa um conjunto de representações mentais, um conjunto definido de saberes. “Toda organização ativa tem uma sexta parte, que chamamos de ideologia [...]. A ideologia engloba as tradições e as crenças de uma organização que a diferenciam de outras organizações e infundem certa vida ao esqueleto da estrutura”. (MINTZBERG et al., 2006, p. 185).

A empresa Jaya Wellness possui em sua filosofia valorizar as diferentes características presente na organização e que são compartilhados entre todos os colaboradores buscando atingir os objetivos da organização em conjunto, cedendo espaço a novas ideias e fomentando a responsabilidade do negócio prosperar numa ação em conjunto, mantendo-a no mercado, sobretudo, com vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, assim todos caminham em direção ao sucesso.

Dentre as características a cultura da empresa é representada pela inovação, buscando o aperfeiçoamento contínuo dos processos; trabalho em equipe, desenvolvendo o

relacionamento e a relação entre os departamentos da empresa; gestão de pessoas, tomada de decisão considerando o efeito dos resultados sobre os colaboradores; orientação para resultado, buscando desenvolver a competitividade entre os colaboradores e melhoria nas técnicas e processos para o seu alcance.

#### b) Poder

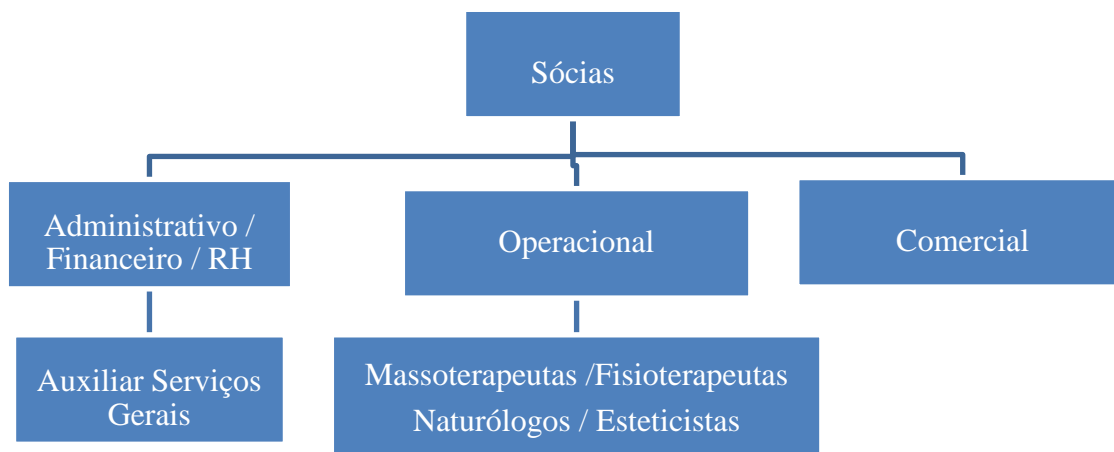
Segundo Srour (1998, p. 148), “no tocante às empresas capitalistas, é importante frisar que o poder supremo é detido pelos proprietários (acionistas ou quotistas), porque a propriedade é do tipo pleno, individual e alodial”.

Na empresa Jaya Wellness a forma de poder predominante é a de administrar, ou ainda, a de planejar, organizar e dirigir. Neste sentido, o gestor responsável por administrar a empresa necessita definir, quais serão os processos utilizados pela empresa, quais estratégias serão tomadas, quais recursos serão alocados, qual prazo para execução das atividades, quem será responsável por determinada tarefa, quais metas e objetivos serão traçado e como serão alcançados, entre outros.

Outras formas de poder, como o de julgar e deliberar, também são importantes na administração da empresa, pois muitas vezes, torna-se necessário administrar conflitos e definir regras para o bom andamento das atividades da empresa. Contudo, os assuntos dentro da empresa em alguns casos são decididos em conjunto, de forma a desenvolver a discussão em equipe para buscar contribuição de ideias entre os colaboradores.

#### c) Organograma organizacional

O organograma funcional da empresa Jaya Wellness pode ser observado na figura 1, possui as características que seguem:

**Figura 1 - Organograma da empresa**

Fonte: Elaborado pelos autores (2013).

A empresa é constituída por duas sócias, onde as quotas societárias são distribuídas, conforme mostra o quadro 6.

**Quadro 6 - Distribuição Societária**

<b>Sócias</b>	<b>Quotas</b>
Sócia 01 (Jessyka Rakauskas)	99%
Sócia 02 (Laura Botelho)	01%

Fonte: Elaborado pelos autores (2013).

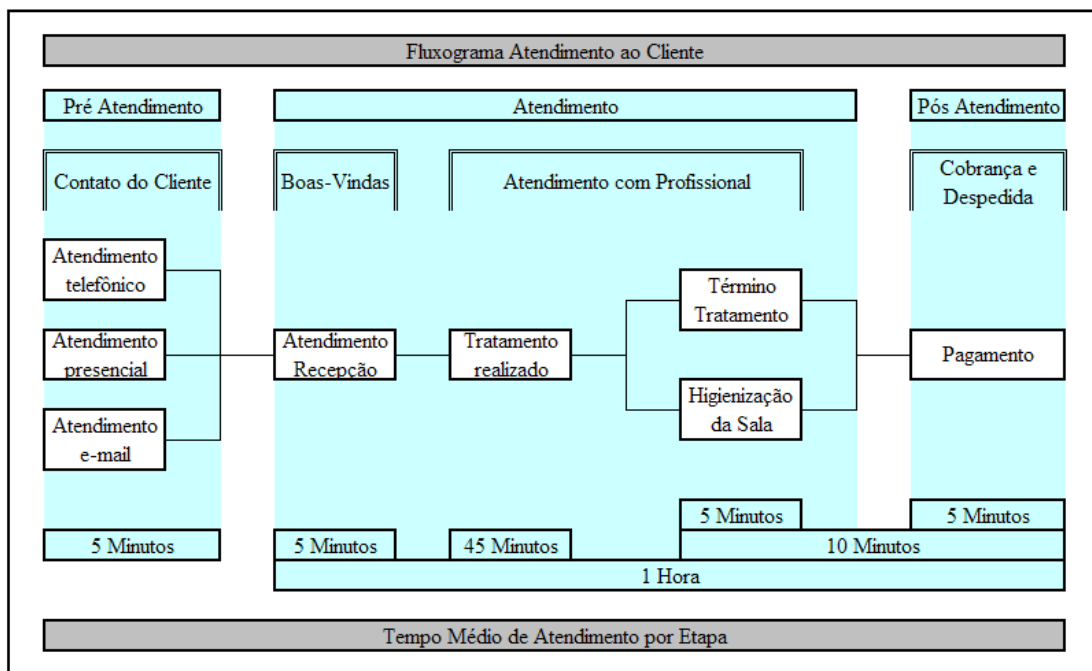
A administração da sociedade é exercida pela sócia Jessyka Rakauskas respondendo pela administração e representação ativa e passiva, judicial ou extrajudicial da sociedade, podendo praticar, todos e quaisquer atos necessários ao regular e com funcionamento da sociedade. A sócia administradora exerce todas as funções da empresa, é responsável pelo setor administrativo, financeiro, recursos humanos, comercial e operacional, coordenando e executando todas as atividades. No setor operacional, contrata profissionais autônomos ou liberais para a prestação de serviços conforme a demanda.

#### d) Fluxos e procedimentos operacionais

Os procedimentos operacionais na empresa Jaya Wellness se caracterizam por serem simples. Por ser uma empresa de prestação de serviços, os procedimentos apresentam-se com baixo grau de burocracia. A recepção da empresa é responsável pelo atendimento inicial ao cliente e gestão da agenda. A sócia administradora responsabiliza-se pela compra de produtos,

aluguel de equipamentos, contratação e demissão de pessoal no caso dos registrados em carteira, assim como os que prestarão serviços terceirizados, contas a pagar e a receber e atendimento dos clientes com agenda marcada, sobretudo supervisiona a recepção dando suporte para que os agendamentos sejam feitos da melhor forma, evitando choques de horários ou impossibilidade de atendimentos. Ainda se responsabiliza pela análise da empresa, no que diz respeito às vendas, para elaboração de novas estratégias de marketing, no intuito de captar clientes e oferecer melhores serviços. O setor de serviços gerais é responsável pela limpeza e organização das salas. A figura 2 demonstra o ciclo de atendimento no dia-a-dia da empresa.

**Figura 2 - Fluxo de atendimento operacional**



Fonte: Elaborado pelos autores (2013).

O pré-atendimento é o contato inicial feito pelo cliente à empresa. É disponibilizado aos clientes atendimento via contato telefônico, presencial e e-mail, tendo durando em média cinco minutos em cada atendimento. O tempo médio de atendimento ao cliente, em consulta previamente marcada, possui o tempo médio de uma hora, distribuída em etapas da seguinte forma: boas-vindas, atendimento com profissional, e pagamento. Durante as boas-vindas o cliente espera confortavelmente sua consulta e neste tempo poderá interagir com o ambiente da empresa, através de leituras de livros e revistas que retratam o sentido de ser da organização.

Após trocar vestimentas o cliente é encaminhado à sala do profissional que irá o atender e realizar o tratamento proposto. Parte do tempo deste atendimento, medido em torno de cinco minutos, é destinado ao cliente para reposição de suas vestimentas. Enquanto isso é efetuado a higienização da sala, visto que a troca de vestimentas é feita no toailete próximo as salas de atendimento. Finalizado o atendimento com o profissional o cliente é encaminhado a recepção para que seja feito o pagamento do tratamento, assim como a despedida e agradecimentos.

#### e) Investimento tecnológico

A empresa Jaya Wellness para oferecer aos seus clientes procedimentos com equipamentos modernos efetua a locação de diversos maquinários estéticos. Efetuar a compra de alguns equipamentos, na maioria dos casos, não oferece à empresa grande diferencial competitivo, muito pelo contrário, poderá até se tornar obsoleto e em alguns casos gerar prejuízos para a organização. A empresa efetua a locação dos equipamentos de acordo com a programação de atendimentos aos seus clientes, previamente agendados, para usufruir o maior tempo possível do equipamento, evitando custos desnecessários.

O custo para locar os melhores equipamentos é alto, por isso, a empresa precisa atender o maior número de clientes possíveis no tempo em que o equipamento estará a sua disposição. Oferecer os melhores equipamentos torna-se necessário para oferecer tratamentos com resultados satisfatórios aos seus clientes e manter a empresa competitiva no mercado.

#### f) Estrutura física

A empresa se constitui por uma pequena estrutura física, não suntuosa, mas confortável e bem apresentável, organizada conforme o estudo do Feng Shui, arquitetura chinesa de harmonização e a radiestesia, estudo sobre as radiações telúricas.

Ao chegar ao local o cliente se depara com um jardim projetado. Na recepção encontramos poltronas, redes e balanço, que segundo a arquitetura moderna, proporcionam tanto a segurança pelo objeto estático (poltrona), como flexibilidade e mobilidade com rede e balanço. O ambiente da recepção sempre aromatizado com cheiros de ervas e especiarias, assim como o som ambiente e o chá feito na hora para cada cliente conforme a preferência.

Dispõe de três salas sonorizadas e climatizadas para atendimentos ao cliente, onde estarão executando os tratamentos, e um banheiro unissex. E por fim, a lavanderia para lavar as roupas de cama utilizadas. A empresa possui estacionamento privativo para cinco



automóveis, dispõe de espaço na via pública também, utilizado para estacionamento de veículos. A figura 3 ilustra melhor a imagem do local.

**Figura 3** – Fotos da Jaya Wellness



Fonte: Imagens registradas pelos autores (2013).

#### g) Gestão informacional

Por ser constituída de poucos colaboradores, a gestão da informação dentro da organização se dá de forma facilitada, a cada informação nova é feito reuniões com todos os colaboradores para tornar disponível a todos, de forma a buscar a compreensão de todos. Informações que precisam ser consultadas frequentemente são disponibilizadas em locais acessíveis as pessoas envolvidas, ficando em pastas ou arquivos eletrônicos. O e-mail também se caracteriza por ser uma ferramenta importante no que se refere à agilidade e segurança da divulgação da informação a todos os colaboradores. Para manter seus colaboradores

atualizados, a empresa proporciona a participação de cursos, feiras e congressos, buscando o aperfeiçoamento dos serviços.

### **2.2.2 Ambiente organizacional – Gestão de pessoas**

A área de Gestão de Pessoas vem passando por grandes e rápidas transformações nos últimos anos, exigindo dos que nela atuam uma visão de negócio mais estratégica e globalizante. Capacitar profissionais para interagir nesse cenário de constantes mudanças é fundamental, desenvolvendo conhecimentos, competências e habilidades para planejar e intervir com maior eficácia nos processos corporativos. Chiavenato (1999) relata que:

O fator humano tem sido o responsável pela excelência de organizações bem-sucedidas; por isso a importância do fator humano em plena era da informação. O grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas, é obtido por intermédio dos colaboradores que nelas trabalham. (CHIAVENATO, 1999, p.73).

Dessa forma, a organização competitiva se caracteriza pela capacidade de escolher e reter adequadamente as pessoas em sua área de atuação profissional, mantendo-as satisfeitas ao longo do tempo.

#### **a) Descrição de cargos**

O quadro funcional do SPA conta com seis profissionais: uma naturóloga, uma fisioterapeuta, uma esteticista, duas massoterapeutas, uma recepcionista e um profissional para executar atividades de serviços gerais. A administração do empreendimento é feita pela proprietária, que também exerce a função de naturóloga. A assessoria contábil e jurídica será terceirizada.

### **Massoterapeuta e Esteticista Corporal e Facial**

#### Descrição do cargo de Massoterapeuta:

O massoterapeuta está apto às terapias manuais que envolvam diversos tipos de massagem. Pode atuar para promoção a saúde ou estética.

#### Atribuições:

- Aplicar procedimentos e técnicas de massagem manipulativa, entre elas estão a massagem relaxante, drenagem linfática, shiatsu, outras. Recomendar a seus pacientes/clientes práticas que contribuam para o tratamento em questão;

- Aplicar técnicas específicas de massagem, respeitando recomendações médicas e restrições.

#### Descrição do cargo de Esteticista:

Realizam tratamentos faciais e corporais: limpeza de pele, hidratação, massagens aplicadas ao embelezamento. Utilizam equipamentos de eletroterapia para fins estéticos.

#### Atribuições:

- Procedimentos com cosméticos selecionados para cada tipo de pele, a fim de manter a saúde da derme, assim como o uso de aparelhagem.

- Aplicação de protocolos em cabine.

- Orientação e encaminhamento a outros profissionais que podem potencializar o tratamento, tais como nutricionista, médicos dermatologistas, entre outros.

### **Naturólogo**

#### Descrição do Cargo:

Profissional com formação de terceiro grau, onde está habilitado a trabalhar com a Naturologia – Ciência da área da saúde que estuda, dentro das terapias naturais e/ou complementares, conhecida anteriormente como alternativas, mas que hoje vem a agregar ao tratamento e não a ser uma opção em separado. São métodos modernos e ao mesmo tempo tradicionais de cuidado, manutenção e recuperação da saúde, na tentativa de promover o bem-estar, a qualidade de vida e equilíbrio entre o ser humano e o meio em que vive.

#### Atribuições:

- Responsável por identificar a origem dos desequilíbrios causadores das doenças.

- Pesquisar técnicas, analisar as necessidades individuais, recomendar os tratamentos complementares mais adequados a cada paciente, conforme anamnese, e detectar possíveis problemas de saúde, sempre visando sua integridade física e psicológica.

- Indicar, orientar e manipular as práticas terapêuticas da: Aromaterapia, Fitoterapia, Florais, Geoterapia, Cromoterapia, Massoterapias Específicas, Auriculoterapia, entre outras.

## **Fisioterapeuta**

### Descrição do Cargo:

Profissional formado em ensino superior, com o intuito de tratar e prevenir doenças e lesões dos membros, das articulações, coluna, vísceras, entre outros, podendo se especializar em dermato funcional para tratamento da estética corporal e facial. O fisioterapeuta previne, diagnostica e trata disfunções do organismo humano causadas por acidentes, má-formação genética ou vício de postura.

### Atribuições:

- Usa métodos como massagem e ginástica, com a finalidade de restaurar e desenvolver a capacidade física e funcional do paciente.
- Tratamentos à base de água, calor, frio e aparelhos especiais. Além de ajudar na recuperação de pacientes acidentados e portadores de distúrbios neurológicos, cardíacos ou respiratórios, trabalha com idosos, gestantes, crianças e portadores de deficiência física ou mental.
- Quando necessário auxilia em tratamentos estéticos corporais no uso de aparelhagem.

## **Recepcionista**

### Descrição do cargo:

Recepcionar e prestar serviços de apoio a clientes internos e externos, atendimento ao público em geral.

### Atribuições:

- Recepcionar clientes;
- Realizar atendimento telefônico;
- Realizar agendamentos e dar apoio à equipe multidisciplinar;
- Organizar arquivo de prontuário de clientes;
- Receber o pagamento dos serviços e finalizar o caixa.

## **Auxiliar de Serviços Gerais**

### Descrição do cargo:

Executar serviços de limpeza em geral, nas dependências e instalações do Spa; realizar trabalhos na copa e cozinha.

Atribuições:

- Efetuar a limpeza nas salas, banheiros, vestiários, cozinhas e outros locais, varrendo, tirando o pó, lustRANDO móveis, lavando vidraças e instalações, arrumando armários, estantes e o mobiliário em geral;

- Executar a higienização e desinfecção em salas, móveis, objetos e outros equipamentos;

- Fazer café, chá e sucos e servir, quando solicitado;

- Recolher louças, garrafas térmicas e proceder sua lavagem;

- Manter a copa limpa e arrumada;

b) Perfil profissional

O profissional deste ramo precisa demonstrar coordenação motora fina, habilidade manual, percepção sensorial e intuitiva, capacidade de escuta, visão holística, gostar de interagir com outras pessoas, e ser uma pessoa atenta e observadora. Deve manter a descrição tanto do cliente como de sua vida pessoal.

Geralmente, são pessoas interessadas em se conhecer, ajudar ao outro a se conhecer, conhecer a morada da essência – o corpo. Muitos profissionais provêm de outras áreas que não estão ligadas a área da saúde, na busca de conhecimento pessoal e se tornam profissionais da área, no caso de massoterapeutas e esteticistas.

c) Análise interna e externa do mercado em RH

O mercado de trabalho é amplo. Geralmente, os profissionais desta área atuam como autônomos, mas podem trabalhar em spas, casas de repouso, clínicas de estética, academias, eventos, entre outros.

Com a vida agitada se leva no dia-a-dia, é cada vez mais comum às pessoas busquem um “oásis” onde podem relaxar e voltarem-se para si. Os cuidados com o bem-estar do corpo e da mente propiciam momentos de profundo relaxamento e introspecção. Hoje temos um mercado de trabalho em ascensão, pois o indivíduo está voltando às suas raízes, buscando mais técnicas naturais.

d) Treinamento e capacitações

O profissional do ramo deve buscar atualização constante por meio de estudos e pesquisas, de forma crítica propor inovações, identificar e incorporar novos métodos, técnicas e tecnologias às suas ações e responder às situações cotidianas e imprevisíveis com

flexibilidade e criatividade. A empresa ainda não possui orçamento para subsidiar a capacitação de seus colaboradores. Existe um incentivo durante as reuniões para que os colaboradores pesquisem e se programem nas capacitações e treinamentos. A proprietária atualiza-se frequentemente através de viagens, palestras, cursos e congressos e faz-se uma multiplicadora local.

e) Planos de cargos e salários

Inicialmente não será adotada a política de cargos e salários, ou questões relacionada a carga horária, uma vez que os profissionais da área são autônomos. Como autônomo, seu salário vai estar diretamente ligado ao número de clientes que irá atender. Para as demais funções (receptionista e serviços gerais), regime CLT – piso da categoria.

f) Política de retenção de capital intelectual

Além do benefício de poder usufruir da credibilidade da marca, da localização, da infraestrutura, há também um bom clima organizacional, uma forma de reter os profissionais liberais que prestam serviços ao SPA.

### **2.2.3 Ambiente de marketing e comercialização**

Para Kotler (1998), a definição de marketing é abordada como um processo social, caracterizado pela criação da necessidade e desejo de um grupo ou indivíduo proporcionado pelo surgimento, pela oferta e pela troca de produtos uns com os outros. Já Dias (2003, p. 2), define o conceito de marketing como “a função empresarial que cria continuamente valor para o cliente e gera vantagem competitiva duradoura para a empresa, por meio da gestão estratégica controláveis de marketing: produto, preço, comunicação e distribuição”.

O conceito de valor pode ser definido como todos os benefícios gerados para o cliente em razão do sacrifício feito por este na aquisição de um produto ou serviço. Oferecer ou agregar valor é um conceito diretamente relacionado com a satisfação do cliente, um dos principais objetivos do marketing. O conceito de marketing afirma que a tarefa mais importante da empresa é determinar quais são as necessidades e desejos dos consumidores e procurar adaptar a empresa para proporcionar a satisfação desses desejos.

#### a) Histórico e projeções de vendas

A empresa está quatro anos no mercado, desses quatro anos somente dois em atividade no mercado. Neste período a taxa de crescimento anual cresceu de um ano para outro 20%, com as exceções das sazonalidades, onde envolve períodos de queda em 50% do movimento pós de janeiro, abril a julho. Busca-se o crescimento da demanda nos meses em que há sazonalidade no atendimento e a maximização do movimento de clientes nos demais meses, pois a empresa possui estrutura e profissionais treinados para a obtenção de melhores resultados. Atualmente se elabora descontos sobre pacotes de terapias e ou grupos.

#### b) Participação no mercado

O bairro Santa Mônica possui vasta exploração comercial, ainda em expansão. Nosso público alvo são pessoas que trabalham ou moram na região e arredores. Geralmente mulheres de 35 a 70 anos, casadas, solteiras, profissionalmente ativas ou aposentadas. Homens de 45 a 60 anos, casados, solteiros, profissionalmente ativos ou aposentados. Pessoas em geral que se preocupam e buscam: saúde, bem estar, qualidade de vida, prevenção do stress e de doenças, tratamentos complementares aliados a medicina clássica, relaxamento e lazer.

#### c) Descrição dos 4 P

O mix de marketing, também conhecido como composto de marketing ou 4P's, é o conjunto de ferramentas que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos de marketing no mercado-alvo. São elas: Produto, Preço, Praça e Promoção.

### **Primeiro “P”: Produto**

Tudo o que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo designa-se produto, segundo Kotler e Keller (2007). Pode-se dizer que bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e idéias, são, portanto produtos.

A empresa Jaya Wellness, atua como prestadora de serviço que se caracterizam por:

- Ser intangível;
- A posse não é transferida;
- Não pode ser revendido;
- Não pode ser demonstrado com eficácia porque não existe antes da compra;
- Não pode ser estocado;

- Coincidência entre produção e consumo;
- Produção, consumo e venda, ocorre no mesmo local;
- Não pode ser transportado;
- Comprador e cliente participam diretamente da sua produção;
- O contato direto entre prestador e consumidor é necessário. (SCARPI, 2010)

O produto de um SPA é o portfólio de serviços prestados (e suas características intangíveis), assim como os profissionais envolvidos na prestação de serviços e as instalações. A empresa comercializa produtos intangíveis do setor de serviços de saúde e beleza, tais como: terapias complementares, massagens, tratamentos para embelezamento e reabilitação da saúde, quick massage e outras terapias para eventos e trabalhos laborais, entre outros descritos anteriormente.

### **Segundo “P”: Preço**

Kotler e Keller (2007) salientam que o preço é o único elemento do composto de marketing que produz receita, os demais produzem custo.

O Spa Jaya Wellness parte do pressuposto que o valor dos serviços é o cliente que atribui obviamente que seguindo uma média de preço da concorrência. Existem dois diferenciais nesta etapa para definir o preço: a primeira é a qualidade esperada pelo cliente, e outra é a qualidade experienciada, podendo assim em alguns serviços ultrapassar o valor da concorrência. O valor extrínseco e o valor intrínseco são bem delimitados nestes serviços dando muito mais espaço ao valor da experiência e o lúdico do valor intrínseco.

### **Terceiro “P”: Praça**

O “P” de “praça” é conhecido como ponto-de-venda ou canal de distribuição. Distribuir significa disponibilizar o produto ou serviço ao cliente da forma mais fácil e conveniente para ser adquirido. O produto desejado, com um preço justo, deve estar acessível ao cliente, isto é, num local onde ele possa comprá-lo no momento em que desejar.

Um dos pontos fortes do empreendimento é a sua localização, no bairro Santa Mônica, bairro com habitantes com alto poder aquisitivo, próximo a grandes empresas, local de fácil acesso, facilidade de estacionamento e segurança.



#### **Quarto “P”: Promoção**

Atualmente o SPA utiliza-se somente do marketing direto para suas ações comerciais, tais como mensagens por celular, mala direta por e-mail. Através de estratégias que se adaptem à posição e aos recursos da empresa.

##### **d) Principais áreas de vendas**

Os serviços de promoção à saúde e qualidade de vida estão destinados a pessoas que se interessam em prevenção, equilíbrio com mente e corpo e em manter uma vida mais tranquila, combatendo o estresse e a ansiedade, doenças da modernidade. Assim como tratamentos alternativos que complementam tratamentos convencionais ortodoxos.

Pode-se dizer que a principal área de venda deste produto é em centros urbanos, onde a rotina agitada acaba prejudicando ou ainda desarmonizando o homem.

A empresa Jaya Wellness oferece soluções em qualidade de vida nas seguintes áreas:

- SPA: foco principal;
- Job Care: programa de qualidade de vida no trabalho através de terapias, em empresas públicas e privadas;
- Eventos com quick massage;
- Petit Spa: atendimentos externos para dias especiais;
- Consultorias e gestão de spas;
- Cursos livres ministrados na área

##### **e) Estratégias de comunicação**

A estratégia de comunicação tem como objetivo comunicar o posicionamento da empresa, que é fruto da combinação entre sua identidade e promessa como empresa. É um fator decisivo para a imagem que a empresa tem no mercado.

A comunicação é o instrumento que permite transformar as orientações do planejamento de marketing em ações de comunicação concretas e eficazes. O foco principal deste projeto é a elaboração de um plano de comunicação que consiga atingir o público alvo e assim garantir o sucesso do negócio. O objetivo específico deste plano é aumento das vendas (em termos de volume, de rentabilidade e de participação no mercado), notoriedade e o reconhecimento da marca, bem como a fidelização da base de clientes.

#### f) Promoção de vendas

A realização de uma promoção de vendas é uma variável que pode gerar resultados de curto prazo, pois estimulam a compra ou a experimentação, porém no caso do SPA deve-se ter cuidado para que os objetivos de curto prazo não se sobreponham à estratégia global da marca. A empresa Jaya Wellness não se utiliza do mix de comunicação, somente marketing direto.

#### g) Orçamentalização

Há uma série de métodos que ajudam a estabelecer quanto deveria ser investido em comunicação, desde a análise do investimento da concorrência até a utilização de uma porcentagem sobre as vendas. Para orçar um plano de comunicação é importante levar em conta, não só os custos dos suportes, mas também os custos de produção e administrativos. O SPA direciona pouco investimento as ações de marketing, normalmente são ações diretas e de menor custo, viabilizadas através de parcerias e permutas.

#### h) Estratégias de relacionamento com clientes

O bom relacionamento com o cliente deve fazer parte do espírito de toda a empresa, que deve adotar estratégias eficazes para a manutenção dos clientes já existentes, uma vez que manter implica em custo inferior relativamente à conquista de novos clientes. Para Kotler e Keller (2007, p. 153), “os clientes de hoje são mais difíceis de agradar. Mais inteligentes conscientes em relação aos preços e exigentes, eles perdoam menos e são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou superiores”.

Administrar o relacionamento com o cliente serve para que a empresa adquira vantagem competitiva e se destaque diante da concorrência. O objetivo maior torna-se manter o cliente através da confiança, credibilidade e a sensação de segurança transmitida pela organização, construindo relacionamentos duradouros que contribuam para o aumento do desempenho para resultados sustentáveis.

Para uma gestão eficaz da sua carteira de clientes, o SPA futuramente pretende fazer uso da tecnologia através de um sistema e softwares de CRM. Outra estratégia adotada é a do atendimento personalizado. Detalhes na relação entre o massoterapeuta e cliente podem fazer a grande diferença, por isso, oferecer mais do que o esperado, surpreender, é extremamente importante para que as diferenciações sejam notadas e para que os clientes se tornem cada vez mais propensos a adquirir os serviços.

## 2.2.4 Ambiente de análise financeira

A análise financeira estuda a viabilidade e a lucratividade de um empreendimento. Engloba um conjunto métodos que permitem diagnosticar a situação financeira da empresa, bem como fazer projeções futuras.

### a) Captação de recursos financeiros

Para fomentar o processo de sustentação e crescimento de uma empresa, os gestores financeiros buscam a captação de recursos através de financiamentos.

Segundo Silva (2006) existem três tipos de fontes de financiamentos: aqueles provenientes de sócios ou acionistas, os lucros gerados pelas operações das companhias e as dívidas contraídas junto a terceiros.

Para captação de recursos de terceiros, após a análise de diversas alternativas, a empresa Jaya Wellness optou por uma linha de financiamento do Banco de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina – BADESC (2013), que apresenta as principais características a seguir:

O Programa apoia investimentos voltados às empresas de pequeno porte de setores como: indústria, comércio e serviço, exceto empresas do setor primário da economia. Dentre os principais tipos de financiamento destacam-se:

- Implantação e expansão de empreendimentos ou de serviços;
- desenvolvimento tecnológico;
- inovação de produtos;
- adequação de fluxos produtivos;
- instalações; e
- máquinas e equipamentos.

A participação do BADESCO refere-se a 100% para microempresas (fixo, misto e giro associado) e de 50% para microempresas (quando implantação). Possuindo um limite de crédito de no mínimo R\$ 100.001,00 e no máximo R\$ 250.000,00 para capital fixo, misto ou giro associado a projetos.

Os encargos para investimento fixo, misto ou giro associado a projeto é de 10,00 % a.a, mais Taxa de Juros de Longo Prazo – TJLP e para Investimento fixo\*: 5,00 % a.a, mais Taxa de Juros de Longo Prazo - TJLP. Com prazos de até 48 meses e de até 24 meses para investimentos fixo ou misto e giro associado a projeto, respectivamente.

### b) Estruturação dos custos operacionais

Os custos operacionais são os montantes que uma empresa gasta para o desenvolvimento das suas atividades. Os custos operacionais correspondem às despesas com o imóvel, remunerações e materiais, marketing, entre outros descritos na tabela 1.

**Tabela 1** - Estruturação de custos operacionais

<b>CUSTOS OPERACIONAIS</b>	<b>R\$ 240.517,20</b>
<b>Marketing e Publicidade</b>	<b>R\$ 28.380,00</b>
<b>Despesas Administrativas</b>	<b>R\$ 81.000,00</b>
Aluguel	R\$ 60.000,00
IPTU	R\$ 4.800,00
Luz	R\$ 4.200,00
Água	R\$ 3.600,00
Telefone	R\$ 4.200,00
Manutenção Predial	R\$ 4.200,00
<b>Remuneração</b>	<b>R\$ 117.200,00</b>
Salários e Encargos	R\$ 39.600,00
Pró-labore	R\$ 65.000,00
Contabilidade	R\$ 8.400,00
Outros	R\$ 4.200,00
<b>Alimentação e Limpeza</b>	<b>R\$ 3.600,00</b>
<b>Materiais Escritório</b>	<b>R\$ 2.400,00</b>
Papelaria, Gráfica e Outros	R\$ 2.400,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2013).

### c) Controles financeiros utilizados

Para a gestão financeira a empresa utiliza o Fluxo de Caixa. Com esta ferramenta é possível identificar as necessidades ou oportunidades para a aplicação dos excedentes de caixa em áreas rentáveis ou em investimentos estruturais.

Um bom gerenciamento do fluxo de caixa pode proporcionar maior efetividade na escolha da estrutura de capital adequada à empresa, equilibrando a expectativa dos acionistas com a alavancagem financeira que proporcione maximização do retorno.

### d) Fluxo de caixa projetado

A projeção do fluxo de caixa, que será demonstrado posteriormente, permite à empresa visibilidade futura sobre o seu desempenho, bem como a estruturação de indicadores de resultados e análise de viabilidade.

#### e) Formação de preço de venda

Para o SPA Jaya Wellness, o custo não é o fator determinante na formação do preço. Por meio de estratégias voltadas para o cliente, a empresa consegue diferenciar-se da concorrência, o que lhe permite uma vantagem competitiva. A fixação do preço de venda está diretamente relacionada com o planejamento da empresa, e considera, entre outros, o perfil dos clientes, a estrutura da empresa, a localização, a qualidade e a garantia dos serviços, o relacionamento com os clientes, a concorrência direta, o prazo de recebimento, o volume de serviços prestados e a expectativa de retorno do capital investido.

Os serviços normalmente apresentam algumas características diferentes, cliente a cliente e quase sempre é preciso elaborar orçamento para cada serviço solicitado, o que pode contribuir para se ter estratégias diferenciadas na hora de “passar o preço” aos clientes. Muitos podem ser os motivos dessas diferenças, dentre os quais se destacam: grau de complexidade na execução dos serviços, padrões exigidos de qualidade e/ou diferenciação, exclusividade, parcerias, materiais utilizados, sazonalidades. Além dos aspectos apresentados, a formação do preço de venda compreende também o custo do serviço, as despesas variáveis, as despesas fixas e a margem de lucro.

#### f) Demonstrativo de resultados

Nas tabelas 2 e 3 apresentam-se os demonstrativos de resultados e balanço da empresa para os próximos dez anos:





Depreciação	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00
Amortização	R\$ 0,00									
<b>Despesas Financeiras</b>	<b>R\$ 8.000,00</b>	<b>R\$ 7.345,00</b>	<b>R\$ 6.692,03</b>	<b>R\$ 6.041,17</b>	<b>R\$ 5.392,52</b>	<b>R\$ 4.746,18</b>	<b>R\$ 4.102,26</b>	<b>R\$ 3.460,86</b>	<b>R\$ 2.822,10</b>	<b>R\$ 2.186,10</b>
Juros	R\$ 7.000,00	R\$ 6.300,00	R\$ 5.600,00	R\$ 4.900,00	R\$ 4.200,00	R\$ 3.500,00	R\$ 2.800,00	R\$ 2.100,00	R\$ 1.400,00	R\$ 700,00
Despesas Bancárias	R\$ 1.000,00	R\$ 1.045,00	R\$ 1.092,03	R\$ 1.141,17	R\$ 1.192,52	R\$ 1.246,18	R\$ 1.302,26	R\$ 1.360,86	R\$ 1.422,10	R\$ 1.486,10
Outros	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
<b>LAIR</b>	<b>R\$ 35.351,80</b>	<b>R\$ 38.407,63</b>	<b>R\$ 41.672,30</b>	<b>R\$ 45.052,80</b>	<b>R\$ 48.554,32</b>	<b>R\$ 52.182,33</b>	<b>R\$ 55.942,52</b>	<b>R\$ 59.840,84</b>	<b>R\$ 63.883,50</b>	<b>R\$ 68.077,00</b>
<b>Imposto de Renda e CSLL</b>	<b>R\$ 8.484,43</b>	<b>R\$ 9.217,83</b>	<b>R\$ 10.001,35</b>	<b>R\$ 10.812,67</b>	<b>R\$ 11.653,04</b>	<b>R\$ 12.523,76</b>	<b>R\$ 13.426,21</b>	<b>R\$ 14.361,80</b>	<b>R\$ 15.332,04</b>	<b>R\$ 16.338,48</b>
Imposto de Renda	R\$ 5.302,77	R\$ 5.761,14	R\$ 6.250,85	R\$ 6.757,92	R\$ 7.283,15	R\$ 7.827,35	R\$ 8.391,38	R\$ 8.976,13	R\$ 9.582,52	R\$ 10.211,55
Contribuição Social	R\$ 3.181,66	R\$ 3.456,69	R\$ 3.750,51	R\$ 4.054,75	R\$ 4.369,89	R\$ 4.696,41	R\$ 5.034,83	R\$ 5.385,68	R\$ 5.749,51	R\$ 6.126,93
<b>Lucro Líquido</b>	<b>R\$ 26.867,37</b>	<b>R\$ 29.189,80</b>	<b>R\$ 31.670,95</b>	<b>R\$ 34.240,12</b>	<b>R\$ 36.901,29</b>	<b>R\$ 39.658,57</b>	<b>R\$ 42.516,32</b>	<b>R\$ 45.479,04</b>	<b>R\$ 48.551,46</b>	<b>R\$ 51.738,52</b>
% Margem Líquida	R\$ 0,05	R\$ 0,06	R\$ 0,06	R\$ 0,06	R\$ 0,06	R\$ 0,06	R\$ 0,07	R\$ 0,07	R\$ 0,07	R\$ 0,07

Fonte: Elaborado pelos autores (2013).



**Detalhamento**

Para cálculo da receita:

SPA:

- 02 Massoterapeutas, que realizam 05 atendimentos / dia (cada), ao valor de R\$ 60,00 por atendimento. (02 x 05 x R\$ 60,00 = R\$ 600,00 dia);
- 01 Naturóloga, que realiza 05 consultas / dia, no valor de R\$ 100,00 por consulta. (01 x 05 x R\$ 100,00 = R\$ 500,00 dia);
- 01 Fisioterapeuta que realiza 05 atendimentos / dia, no valor de R\$ 80,00 cada (01 x 05 x R\$ 80,00 = R\$ 400,00 dia);
- 01 Esteticista que realiza 04 procedimentos/ dia, no valor de R\$ 120,00 cada (01 x 04 x R\$ 120,00 = R\$ 480,00 dia);

Receita diária: R\$ 1.980,00

Mensal (20 dias trabalhados): R\$ 39.600,00

Anual: R\$ 475.200,00

Job care:

- 02 Massoterapeutas, que realizam 10 quick -massagem / dia (cada), ao valor de R\$ 13,00 por atendimento. (02 x 10 x R\$ 13,00 = R\$ 260,00 dia);

Receita diária: R\$ 260,00

Mensal (20 dias trabalhados): R\$ 5.200,00

Anual: R\$ 62.400,00

Eventos:

- 02 Massoterapeutas, 4 horas de evento.

Receita por evento: R\$ 1.000,00

Mensal (02 eventos): R\$ 2.000,00

Anual: R\$ 24.000,00

Consultoria multidisciplinar:

- R\$ 500,00 por consultoria  
Mensal (01 consultoria): R\$ 500,00  
Anual: R\$ 6.000,00

Custos:

- Comissões: os profissionais recebem um % sobre a receita, e varia de acordo com o serviço prestado. Desta forma, através de média ponderada, temos:

SPA: 39,9 %

Job Care: 61,5 %

Eventos: 24 %

- Marketing: para ações de publicidade e propaganda destina-se 5 % da receita.
- Despesas Administrativas:
  - Manutenção Operacional: R\$ 350,00/mês, totalizando R\$ 4.200,00 / ano;
  - Despesas do Imóvel:
    - Aluguel: R\$ 5.000,00/mês, totalizando R\$ 60.000,00 / ano;
    - IPTU: R\$ 400,00/ mês, totalizando R\$ 4.800,00 / ano;
    - Luz: R\$ 350,00/mês, totalizando R\$ 4.200,00 / ano;
    - Água: R\$ 300,00/mês, totalizando R\$ 3.600,00 / ano;
    - Telefone: R\$ 350,00/mês, totalizando R\$ 4.200,00 / ano;
  - Remuneração:
    - Salários e Encargos: R\$ 3.300,00/mês, totalizando R\$ 39.600,00 / ano;
    - Pró-labore: R\$ 5.000,00/mês (13 retiradas), R\$ 65.000,00/ano;
    - Contabilidade: R\$ 700,00/mês, totalizando R\$ 8.400,00 / ano;
    - Outros: R\$ 350,00/mês, totalizando R\$ 4.200,00 / ano;
    - Alimentação e Limpeza: R\$ 300,00/mês; totalizando R\$ 3.600,00 / ano;
    - Papelaria, gráfica e outros: R\$ 300,00/mês; totalizando R\$ 3.600,00 / ano;

#### Regime de Tributação: Normal - Lucro Real

A opção pelo Lucro Real deve ser feita quando o Lucro antes dos impostos (Receitas menos Despesas) for menor que 32% do faturamento do período (trimestre ou ano).

As alíquotas do IRPJ (Imposto de Renda Pessoa Jurídica) e da CSLL (Contribuição Social sobre o Lucro Líquido) nessa modalidade são:

- IRPJ: 15% para Lucro até R\$ 20.000,00/mês;
- IRPJ: 25% para Lucro acima de R\$ 20.000,00/mês;
- CSLL: 9% sobre qualquer Lucro apurado.

Assim, no Lucro Real o total do imposto varia de 24% (9% + 15%) a 34% (9% + 25%); calculado sobre o Lucro e não sobre o faturamento.

A vantagem da apuração anual é que a empresa pode calcular e acumular mensalmente os resultados, assim os lucros e prejuízos são compensados automaticamente dentro do período de apuração. Entretanto ao optar-se pelo Lucro Real, a alíquota do PIS passa de 0,65% (alíquota do lucro presumido) para 1,65%, e a alíquota da COFINS passa de

3% (lucro presumido) para 7,6% da Receita. Essa alteração da alíquota ocorre pela mudança do regime de tributação do PIS e da COFINS, que passa do Regime Cumulativo para o Regime Não-Cumulativo. Por outro lado, pelo princípio da não-cumulatividade, podem ser efetuadas deduções na base de cálculo da receita referentes a pagamentos feitos a outras entidades jurídicas, que estejam ligadas aos serviços prestados, com isso a alíquota efetiva do PIS e COFINS passa a ser menor do que 1,65% e 7,6% (respectivamente). Neste caso, em específico, foi utilizada a recuperação de PIS/COFINS sobre os custos e comissões pagas aos prestadores de serviços.

**Tabela 3 - Balanço patrimonial**

	31/12/2013
<b>Ativo Total</b>	<b>115.000</b>
<b>Ativo Circulante</b>	<b>15.000</b>
Caixa e Equivalentes de Caixa	14.000
Estoques	1.000
<b>Ativo Realizável a Longo Prazo</b>	<b>0</b>
<b>Ativo Permanente</b>	<b>100.000</b>
Imobilizado	100.000
<b>Passivo Total</b>	<b>115.000</b>
<b>Passivo Circulante</b>	<b>7.000</b>
Empréstimos e Financiamentos	7.000
<b>Passivo Não Circulante</b>	<b>63.000</b>
Empréstimos e Financiamentos	63.000
<b>Patrimônio Líquido</b>	<b>45.000</b>
Capital Social Realizado	45.000

Fonte: Elaborado pelos autores (2013).

g) Modelo de viabilidade econômica financeira

Na análise do empreendimento, para mensurar o nível de atratividade do projeto, utilizou-se as seguintes ferramentas:

- Fluxo Líquido de Caixa;
- Valor Presente Líquido (VPL);
- Taxa Interna de Retorno (TIR);
- Recuperação do Investimento (Payback).

h) Gestão de riscos x retorno

Entende-se que os valores que compõem o fluxo de caixa projetado são apenas previsões, e, por isso as decisões são tomadas levando-se em conta uma dose considerável

de risco e incerteza a respeito do que efetivamente ocorrerá. Por mais reais que sejam as premissas e estimativas, é impossível ter certeza absoluta de que os resultados esperados ocorrerão. Esta falta de precisão dos resultados está relacionada à noção de risco do negócio.

A gestão de riscos é um processo onde se toma a decisão de aceitar um risco em potencial conhecido ou de minimizá-lo, utilizando-se determinados instrumentos financeiros.

De acordo com Gitman (2010), um dos instrumentos mais utilizados é o CAPM, que busca combinar os riscos e retornos de uma série de ativos diferentes em uma mesma carteira, e dessa forma buscando eliminar o risco não sistêmico através da diversificação.

O risco sistêmico é aquele que atinge todas as empresas (guerras, inflação, catástrofes, etc) não podendo ser eliminado por meio de diversificação.

No caso da Jaya Wellness não é possível utilizar o CAPM para mitigar os riscos através da diversificação, dado que a atuação da empresa encontra-se focada em apenas um ramo de atividade, por isso foi determinado um prêmio de risco (percentual adicional, acima do retorno de uma aplicação financeira, por exemplo) que compensasse a decisão de investimento no negócio.

#### i) Análise dos indicadores de resultados

Para análise dos resultados foi utilizado como indicadores o valor presente líquido – VPL, a taxa interna de retorno – TIR e o Payback.

#### Valor Presente Líquido – VPL

O Valor Presente Líquido (VPL) é o método que consiste em calcular o valor presente de todos os fluxos de caixa - positivos e negativos - de um investimento, descontados a certa taxa de juros (taxa de desconto). “Os investimentos de maior valor presente são preferidos. O problema crucial é a escolha da taxa de juros, devendo ser usada à taxa mínima de referência da economia alternativa.” (NETTO, 1978, p. 57)

$VPL = \text{Valor presente das entradas de caixa} - \text{Investimento inicial}$ . O cálculo do VPL é fundamental para determinar se o projeto de investimento agrega valor à empresa (no caso de apresentar valor positivo) além de considerar o valor do dinheiro ao longo do tempo. Entretanto é necessário conhecer o custo de capital da empresa, que é utilizada como taxa de desconto.

### Taxa Interna de Retorno – TIR

A taxa interna de retorno anula o valor presente líquido de um investimento. Segundo Gitman (2010), a TIR é a taxa de desconto que leva o valor atual das entradas de caixa a se igualarem ao investimento inicial do projeto. Lima Netto (1978) diz que o valor presente de um investimento depende da taxa de juros considerada.

### Payback

Para Gitman (2010), payback é no período de tempo que se leva para recuperar o investimento inicial. Este método pode ser aplicado de duas formas: payback simples e payback descontado. A diferença é que o payback descontado considera o valor do dinheiro ao longo do tempo, ou seja, atualiza os fluxos futuros de caixa a uma taxa de juros, trazendo os fluxos a valor presente, e depois calcula o período de recuperação.

## **2.3 Análise do ambiente**

### a) Fatores críticos de sucesso

Quem determina os fatores críticos de sucesso de uma empresa é o mercado e para a empresa Jaya Wellness os fatores críticos de sucesso do SPA são:

- Localização: A conveniência da localidade do spa deve ser algo a ser levado em consideração, a dificuldade de locomoção até o spa não pode ser um fator que vá desanimar o cliente. O bairro Santa Mônica possui fácil acesso e localização bem planejada. E ainda os habitantes desta região em sua maioria são de poder aquisitivo mais elevado, as empresas do bairro. Além de estar próximo ao público alvo que deseja atingir.

- Menu de Serviços: por se tratar de um spa de qualidade de vida e bem estar, o menu deve ser voltado com práticas de relaxamento, estética e terapêutica.

- Infraestrutura: O ambiente deve ser compatível com a proposta de spa, ou seja, silencioso, aconchegante, introspectivo, higienizado, aromatizado, entre outros, assim como o estacionamento deve ser de fácil acesso.

- Atendimento ao Cliente: desde um simples contato telefônico para agendamento ou para informações, o spa deve ter uma equipe bem treinada para melhor atendimento na abordagem. A recepção ao cliente é a identidade parcial da empresa.

- Qualidade Profissional: Os profissionais devem possuir qualificação tanto em sua formação como em suas habilidades técnicas.

b) Posição competitiva com base nas 5 forças de Porter:

**Concorrentes:** Academias, *personal trainer*, dietas alimentares, psicólogos/terapeutas, planos de saúde.

**Compradores:** população financeiramente estáveis, culturalmente ricas e abertas às práticas oferecidas no SPA.

**Fornecedores:** profissionais liberais e autônomos. Barganham conforme ele se identifique com a empresa e seus ganhos pessoais.

**Substitutos:** máquinas, aparelhos que prometem os mesmos benefícios tais como: eletroterapia, aparelhos ergométricos, aparelhos de infravermelho. Medicamentos alopáticos, cosméticos de alta tecnologia, espaço saúde dentro dos empreendimentos domiciliares.

c) Oportunidades e ameaças (externas) & pontos fracos e fortes (internos)

As forças motrizes e incertezas críticas da empresa Jaya Wellness estão descritas no quadro 7 e a análise SWOT no quadro 8.

**Quadro 7 - Forças motrizes / incertezas críticas**

INCERTEZAS CRÍTICAS	FORÇAS MOTRIZES
Estabilidade econômica Não é necessidade básica Espaço físico Concorrência Demanda Qualidade	Mudança cultural Crescimento econômico Localização do negócio

Fonte: Elaborado pelos autores (2013).

**Quadro 8 - Análise SWOT**

Ambiente Interno	
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atendimento personalizado</li> <li>- Localização (bairro e arredores)</li> <li>- Profissionais Qualificados</li> <li>- Estacionamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Localização (visualização do imóvel)</li> <li>- Infraestrutura</li> <li>- Marketing</li> <li>- Profissionais autônomos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crescimento da classe C</li> <li>- Estabilidade Econômica</li> <li>- Serviços voltados para empresas locais</li> <li>- Aumento da demanda Job Care</li> <li>- Vaidade Masculina</li> <li>- Aumento da Classe A e B em Florianópolis</li> <li>- Crescimento público idoso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento dos concorrentes</li> <li>- Entrada de empresas estrangeiras</li> <li>- Empresas que oferecem serviços similares a um preço menor</li> <li>- Cultura predominante da população</li> <li>- Não tem importância de necessidade básica</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Ambiente Externo	

Fonte: Elaborado pelos autores (2013).

### **3 FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS**

Estratégia é o conjunto de planos, programas e ações desenvolvidos por uma empresa para ampliar ou manter, de modo sustentável, suas vantagens competitivas frente aos concorrentes.

As empresas podem adotar três tipos de estratégia competitiva, segundo Porter (1985): estratégia de liderança em custos, estratégia de diferenciação e estratégia de foco. A primeira visa obter vantagens competitivas pela oferta de produtos e serviços (em geral padronizados) a custos mais baixos do que os concorrentes. A segunda busca alcançar vantagens pela introdução de um ou mais elementos de diferenciação nos produtos e serviços, que justifiquem preços mais elevados. E o terceiro tipo de estratégia objetiva vantagens competitivas ou pela oferta de produtos e serviços com menores custos, ou pela diferenciação dos mesmos, mas em um segmento de mercado mais localizado ou restrito.

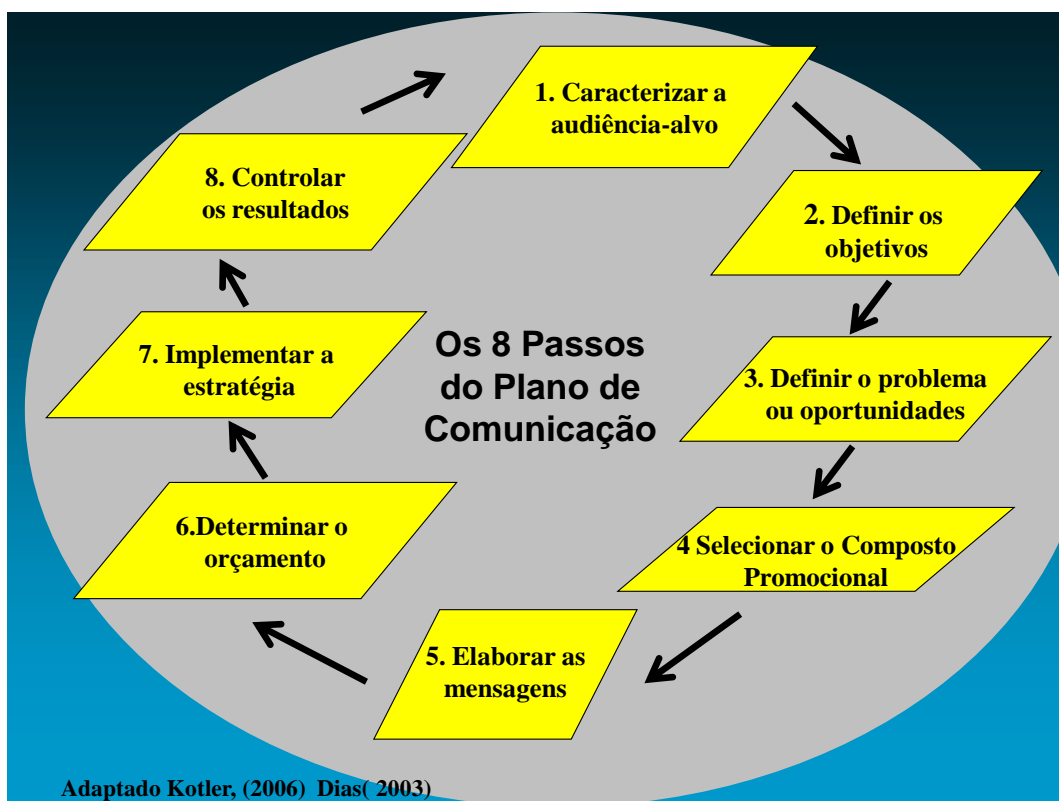
A estratégia competitiva da empresa Jaya Wellness é baseada na diferenciação e foco. A vantagem competitiva por diferenciação permite a prática de preços mais elevados, considerando o valor agregado do serviço, e a vantagem competitiva baseada no foco refere-se à segmentação de mercado escolhida.

O desafio do SPA no momento é a divulgação do propósito da empresa: “Soluções em Qualidade de Vida e promoção à Saúde e Bem-estar”. Neste sentido, evidenciou-se a necessidade da elaboração de estratégias de marketing direcionadas a divulgação da marca e dos serviços oferecidos, através da elaboração de um plano de comunicação.

#### **3.1 Plano de comunicação**

A criação de um plano de comunicação irá ajudar na definição dos objetivos de comunicação e a utilização dos meios adequados para alcançá-los. A figura 4 apresenta a metodologia utilizada para elaboração do plano de comunicação para a empresa Jaya Wellness. A teoria a ser utilizada é adaptada do método apresentado pelos autores Kotler (2003) e Dias (2003), que trabalham o plano de comunicação em oito passos.

**Figura 4 - Metodologia do plano de comunicação**



Fonte: Adaptado Kotler (2003); Dias (2003).

### 3.1.1 Caracterizar a audiência-alvo

Definir o público alvo da comunicação é o primeiro passo e um dos mais importantes, dentro de um plano de comunicação. Inicialmente é necessário definir corretamente o que se deseja atingir, pois do contrário, corre-se o risco de falhar os esforços de marketing e obter desperdícios de tempo e recursos.

Como público alvo a empresa Jaya Wellness em sua maioria são clientes pertencentes à classe A e B, homens 33% e mulheres 67% com idade acima dos 35 anos em sua maioria, pessoas que possuem independência financeira com renda individual acima de dois salários mínimos, casados, solteiros e divorciados, pessoas que possuem ensino superior completo 78% e que buscam qualidade de vida aliada a terapias complementares advindas das culturas orientais.

A pesquisa realizada no bairro Santa Mônica, Florianópolis com 100 (cem) pessoas escolhidas aleatoriamente, entre as datas 01 a 05 de julho de 2013, teve como objetivo caracterizar o público alvo a ser atingido e servir como base fundamental para a elaboração do plano de comunicação. Os resultados da pesquisa mostram que a população da região apresenta as características do público alvo que a empresa pretende atingir. Além das



características citadas anteriormente 100% dos entrevistados declararam, fazer algo em seu dia-a-dia de forma a buscar qualidade de vida, seja praticar exercícios físicos com 72 respostas, cuidar da alimentação com 83 manifestações, praticar esportes ou ainda terapias complementares, com 39 e 44 respostas respectivamente.

Dos entrevistados, 50% declararam fazer uso de terapias complementares para tratamento, relaxamento ou estética, além disso, 50% relataram que reservam entre R\$ 200,01 e R\$ 400,00 da renda pessoal para cuidados com a saúde. Isso reflete a preocupação que as pessoas que frequentam ou residem no local possuem em relação à busca de qualidade de vida, aliado a uma boa saúde.

### **3.1.2 Definir os objetivos**

Os objetivos do plano de comunicação visam dar respostas às necessidades da empresa, assim como buscar novas oportunidades de negócios. A criação do plano de comunicação tem como objetivos propor à empresa Jaya Wellness:

- A divulgação dos serviços oferecidos;
- Aumentar a notoriedade e o reconhecimento da marca;
- Promover a experimentação do serviço;
- Conquistar novos clientes; e
- Fidelizar a base atual.

O alcance dos objetivos previamente traçados proporcionará a empresa maior rentabilidade. Assim a empresa poderá utilizar desse benefício para efetuar investimentos em sua infraestrutura de modo a oferecer aos clientes novos serviços. Estar na mente do cliente é fundamental para manter o negócio competitivo no mercado.

### **3.1.3 Definir o problema ou oportunidade**

Neste momento percebe-se que, a correria do dia-a-dia resulta sérios problemas a saúde das pessoas resultando doenças físicas e mentais, além disso, as pessoas estão cada vez mais preocupadas com qualidade de vida e bem-estar pessoal. Diante dessa oportunidade a empresa Jaya Wellness oferece a sociedade serviços que proporcionam cuidados com o corpo através de métodos preventivos à saúde do ser humano.

Contudo, a empresa carece das estratégias de marketing orientadas para divulgação do negócio, fixação da marca no mercado e na mente do consumidor. Neste sentido, frente a

este problema, a empresa busca elaborar um plano de comunicação que proporcione divulgar o seu negócio de forma a propagar sua marca no mercado e oferecer serviços às pessoas que procuram novas formas de melhor cuidar da saúde e do bem-estar pessoal, conquistando novos clientes e fidelizando a base atual.

### 3.1.4 Selecionar o composto promocional

Para definir o composto promocional do plano de comunicação, a empresa levará em conta, cinco componentes do mix da comunicação como ferramentas para melhor chegar ao seu público alvo e alcançar os objetivos pré-definidos. São eles: propaganda, promoção de venda, relações públicas, venda pessoal e marketing direto. O quadro 9 elenca as ferramentas utilizadas em cada um dos itens.

**Quadro 9** - Mix da comunicação

PROPAGANDA	PROMOÇÃO DE VENDAS	RELAÇÕES PÚBLICAS	VENDA PESSOAL (Cliente Corporativo)	MARKETING DIRETO
Site	Flyer	Comunidade		
Luminoso	Brinde	Entrevistas	Apresentações	Telefone
Jornal de bairro	Feiras (cliente corporativo)	Seminários	Visitas	E-mail
Rádio	Cartão de Visitas	Registro da Marca		Facebook
TV	Cuponagem			
Outdoor				

Fonte: Elaborado pelos autores (2013).

Definir exatamente como será trabalhado cada ferramenta do mix de comunicação, significa traduzir como a empresa se posicionará no mercado para atingir os resultados esperados.

### 3.1.5 Elaborar as mensagens

Com base no mix de comunicação definido elaborou-se um plano de comunicação com o objetivo de propagar e divulgar o negócio. O quadro 10 mostra as estratégias utilizadas e na sequencia mostra-se como serão implementadas.

**Quadro 10** - Estratégias do plano de comunicação

<b>Estratégias</b>	<b>Ferramentas</b>	<b>Ação</b>	<b>Quem vai executar</b>	<b>Como fazer</b>
Fixar a marca no mercado	Flyer	Conquistar o mercado	Comercial e Administração.	Com serviços e canais de comunicação. Tamanho 10X14 cm nas cores padrão da marca.
	Canais de comunicação em massa		RH - Comercial - Administração e Profissional contratado.	Entrevistas e participação em programas de TV e Rádio.
	Mídia Social		Comercial.	E-mail marketing semanalmente para clientes cadastrados.
	Evento Social		RH - Administração e Comercial.	Palestras sobre os benefícios das terapias complementares.
	Luminoso		Administrativo e Comercial.	Tamanho 1x2 m com a logo da empresa e nas cores padrão da marca.
	Stands		Comercial.	Divulgação dos serviços da empresa.
	Outdoor		Administração e Comercial.	Divulgação de serviços e promoções da empresa.
	Registro Marca		Administração.	Registrar a existência da logo e do nome da empresa.
	Cartão de visita		Administração e Comercial.	Tamanho 9X5 cm nas cores padrão da marca.
Conquistar o cliente final	Rede social	Relacionamento	Administração e Comercial.	Divulgação de materiais relacionadas à empresa, promoção e brindes.
	Apresentação		Todos os colaboradores.	Atender o cliente como ele gostaria de ser atendido, manter o local limpo e organizado, cumprir horários.
	Brindes		Comercial e Administração.	Bloco de anotação personalizado.
	Cuponagem		Comercial.	Distribuir cupons com descontos em tratamentos.

	Central de Relacionamento		Administrativo.	Receber feedback dos clientes.
Conquistar o cliente Organizacional	Seminários	Relacionamento	Administração e Comercial.	Divulgação dos serviços aos clientes e comunidade.
	Feedback		Administração e RH.	Reuniões individuais e/ou coletivas.
Reten Clientes	Pós venda	Fidelização	Administrativo.	Atendimento ativo.
	Central de Relacionamento		Administrativo.	Atendimento receptivo.

Fonte: Elaborado pelos autores (2013).

As estratégias serão implementadas da seguinte maneira:

**Fixar a marca no mercado:** a finalidade desta estratégia é divulgar a empresa e tornar a marca conhecida no mercado, além disso, irá proporcionar à empresa a adesão de novos clientes. Para o alcance desta estratégia a empresa usará as seguintes ferramentas:

**Flyer:** Os flyers serão utilizados para divulgação de serviços da empresa e prospecção de novos clientes. Serão personalizados exclusivamente para entrega em feiras, eventos, seminários e outras empresas. Será composto por apenas uma folha no tamanho 10x14cm com as cores padrão da marca contendo explicativos sobre os serviços oferecidos pela empresa. A entrega será efetuada pela recepcionista e pelos profissionais terapeutas em todos os meses.

**Canais de comunicação em massa:** A empresa estudará a possibilidade de efetuar a contratação de um profissional especializado para realizar entrevistas em programas de rádio, TV ou em jornais, com o objetivo de divulgar às pessoas a importância de efetuar tratamentos ligados as terapias complementares. Os programas serão escolhidos levando em conta a relação existente com os serviços prestados pela empresa. As propagandas serão disponibilizadas no jornal local, na emissora de TV canal 20 da NET e na rádio Itapema. As entrevistas ainda poderão ser efetuadas pelos profissionais ou pela proprietária da empresa, sendo que no jornal local será a cada dois meses e na TV e rádio semestralmente.

**Mídia social:** Para esta ação será criado uma lista de contatos por e-mail. Através desta lista, a empresa enviará cartas pelo correio-eletrônico. A empresa utilizará o poder dos e-mails, pois é uma oportunidade prática muito econômica para relacionamento com os clientes. Além do e-mail marketing será enviado cartas pessoais para clientes antigos e

possíveis clientes. Nestas cartas, irão conter informações que os clientes realmente desejem ler, como por exemplo, uma oferta especial, um agrado personalizado ou um desconto na próxima visita. A melhor maneira de vender é a divulgação. O e-mail também será utilizado para resgatar o relacionamento com um cliente que deixou de frequentar o estabelecimento por algum tempo, para tanto, será enviado um e-mail com o objetivo de identificar qual o motivo levou o afastamento do cliente. O e-mail marketing será utilizado em todos os meses.

**Evento social:** A boa relação com a população local poderá proporcionar a empresa, melhores resultados nas vendas. Neste sentido, a empresa oferecerá a sociedade palestras gratuitas, a cada dois meses, com o objetivo de divulgação dos serviços e fixação da marca.

**Stands:** Os stands serão utilizados em feiras para divulgação da empresa a clientes pessoa física e jurídica. Além da divulgação da marca também será efetuada a divulgação dos serviços que a empresa oferece a seus clientes. Para a montagem dos stands a empresa contratará uma empresa especializada.

**Outdoor:** O outdoor executa papel importante para a divulgação da marca e dos serviços da empresa, pois ficam expostos 24 horas por dia e são de fácil visualização. Para tanto a empresa contratará empresa específica e realizará a publicação a cada duas semanas em pontos estratégicos do bairro Santa Mônica e bairros arredores. A localização da empresa não fica em avenidas de grande fluxo de pessoas, assim os outdoors servirão como meio de direcionamento das pessoas ao estabelecimento.

**Registro Marca:** É de extrema importância efetuar o registro da marca no órgão regulamentador, pois evita que outras empresas utilizem a mesma marca ou ainda registrem antes da empresa. O Registro deverá ser feito no Instituto Nacional de Propriedade Industrial – INPI, através da internet ou por formulário em papel, sendo necessário para o registro nominal e o registro figurativo.

**Luminoso:** é de extrema importância que a empresa possua em sua fachada um instrumento de comunicação com seu cliente, para tanto será utilizado uma placa com iluminação própria para melhor identificar a empresa e fixar a marca no mercado. No luminoso além da logo e cores padrão da empresa será disponibilizado informações sobre o portfólio da empresa e o site para maiores informações, conforme mostra a figura 5.

**Figura 5 - Luminoso**



Fonte: Elaborado pelos autores (2013).

A empresa ainda estuda a possibilidade de acrescentar a palavra saúde à marca, visto que os serviços oferecidos pela organização são orientados a prevenção da saúde e busca por qualidade de vida, saúde e bem-estar.

**Cartão de visita:** Os cartões de visitas serão entregues pelos profissionais da empresa durante o primeiro atendimento ao cliente e em visitas a outras empresas e fornecedores. O cartão será confeccionado nas cores padrão da marca e servirá como meio de comunicação entre os clientes e a empresa, pois em seu verso será informado os contatos da empresa e os principais serviços oferecidos pela empresa, conforme figura 6.

**Figura 6** - Cartão de visitas

Fonte: Elaborado pelos autores (2013).

**Conquistar o cliente final:** está estratégia tem como finalidade atingir o consumidor, para que o mesmo crie a necessidade e o desejo de realizar os tratamentos oferecidos pela empresa. Desta forma estabeleceram-se as seguintes ferramentas para esta estratégia:

**Rede social:** A internet é um poderoso meio de divulgação da empresa. O facebook será utilizado para estreitar a relação com os clientes. A empresa disponibilizará informações relacionadas às terapias complementares, promoções, eventos, fotos e curiosidades. A ferramenta também será utilizada para saber a opinião dos clientes sobre variados assuntos, assim como sugestões e melhorias para a empresa utilizando os próprios clientes como meio de divulgação do negócio. Além da utilização de redes sociais o site da empresa proporcionará um meio fácil e rápido para se relacionar com os clientes. Através do site, os clientes poderão se inteirar um pouco mais sobre a história da empresa, opinar sobre assuntos através de enquetes, conhecer os serviços da empresa, se comunicar com a organização e ficar por dentro de novidades relacionadas às terapias complementares, para tanto a empresa disponibilizará um funcionário para efetuar o acompanhamento, assim como gerenciamento do site da empresa e das redes sociais. O site e as redes sociais desempenham papel importante para o relacionamento entre a empresa e seus clientes, pois ficam disponíveis 24 horas por dia e em qualquer parte do mundo, com acesso a internet. A figura 7 mostra o site atual da empresa.

**Figura 7** - Site da empresa

**JAYA WELLNESS**  
Solução em Qualidade de Vida

Página inicial Mapa do site RSS Imprimir

Pesquisar

MISSÃO ATIVIDADES DESENVOLVIDAS CONTATO CURIOSIDADES

**Nossa Missão**

JAYA é uma palavra em Sânscrito que significa Vitória. Na Índia usa-se esta palavra para celebrar e desejar felicidade as pessoas. E é exatamente isso que gostaríamos de propiciar aos nosso clientes; Vitória e Felicidade aliados ao Bem Estar (Wellness).

A empresa Jaya Wellness surgiu para suprir as necessidades da vida atual. Hoje, tanto nas corporações, como na vida pessoal, há um sentimento de que algo está incompleto. Isso acontece porque neste momento perdemos o Equilíbrio e a Harmonia. Por este motivo criamos Soluções em Qualidade de Vida adaptadas a ambos ambientes. Nosso compromisso é realizar serviços para Promoção à Saúde e o Bem Estar.

**JAYA WELLNESS**  
Solução em Qualidade de Vida

**Enquete**

Sua empresa pensa no bem estar coletivo?

Sim, com ginástica laboral e quick massage. (3)

Sim, apenas com ginástica laboral. (0)

Não, mas esta iniciativa é cogitada. (0)

Não, ainda não surgiu o interesse. (1)

Total de votos: 4

Fonte: Jaya Wellness (2013).

**Apresentação:** efetuar cada atendimento de forma única e impar, tratar o cliente como ele realmente gostaria de ser tratado, flexibilizar procedimentos, manter o local limpo e organizado, cumprir rigorosamente os horários de atendimento ajudarão a empresa a se apresentar da melhor forma possível perante aos seus clientes. Um cliente que se sinta bem atendido, possivelmente retornará ao estabelecimento e servirá como vínculo para a obtenção de novos consumidores.

**Brindes:** os brindes podem agir como fatores importantes para a fidelização do cliente, neste sentido a empresa irá criar algo que seja guardado ou lembrado por um determinado período de tempo, como um bloquinho de anotações com nossas informações de contato em todas as páginas. Geralmente o bloco de anotações é consultado todos os dias, por no mínimo 30 dias e deixa uma forte lembrança. Os brindes serão entregues pelos profissionais na empresa e durante as visitas. Em épocas de sazonalidade os brindes poderão



desempenhar papel importante para a promoção de venda. A figura 8 mostra a ideia inicial dos blocos de anotação a serem desenvolvidos.

**Figura 8** - Modelo do bloco anotações



Fonte: Elaborado pelos autores (2013).

**Cuponagem:** A empresa efetuará a distribuição de cupons para clientes no intuito de oferecer descontos em alguns tratamentos oferecidos pela empresa. Neste sentido, o cliente terá a possibilidade de conhecer novos serviços ainda não utilizados na empresa. A distribuição será efetuada através de promoções no site e na rede social da empresa e também aos clientes atendidos no estabelecimento.

**Central de Relacionamento:** o serviço de atendimento ao consumidor será utilizado para receber feedback dos clientes. A empresa disponibilizará o serviço via internet, no site da empresa, via telefone e no próprio estabelecimento. O serviço terá como objetivo identificar a satisfação dos clientes com relação aos serviços prestados. No site, o cliente efetuará o preenchimento de um breve formulário que, se necessário, será respondido pela empresa em poucos dias. Via telefone, o atendimento será realizado pela proprietária e administradora da empresa e se possível o retorno será dado no mesmo instante, no estabelecimento o formulário será impresso e ficará disponível ao cliente. Para o site será utilizado o formulário descrito no quadro 11.

**Quadro 11 - Formulário SAC**

A Jaya Wellness tem compromisso com o melhor atendimento e sua opinião é importante para nós.  
Responda este rápido questionário e ajude-nos a se desenvolver cada vez mais.

(\*) Preenchimento obrigatório.

Nome:

E-mail:

Profissional que lhe atendeu:

Última visita:  /  /

Atendimento da Recepção:	O Ruim	O Regular	O Bom	O Ótimo
Atendimento Telefônico:	O Ruim	O Regular	O Bom	O Ótimo
Atendimento da Terapeuta:	O Ruim	O Regular	O Bom	O Ótimo
Agendamento Consulta:	O Ruim	O Regular	O Bom	O Ótimo
Tempo do atendimento:	O Ruim	O Regular	O Bom	O Ótimo
Atendimento de sua expectativa:	O Ruim	O Regular	O Bom	O Ótimo
Ambiente:	O Ruim	O Regular	O Bom	O Ótimo
Serviços:	O Ruim	O Regular	O Bom	O Ótimo
Higiene:	O Ruim	O Regular	O Bom	O Ótimo

Deixe aqui seus elogios, críticas e/ou sugestões:

Muito Obrigado!

Fonte: Elaborado pelos autores (2013).

**Conquistar o cliente organizacional:** o objetivo desta estratégia é desenvolver o cliente interno da empresa, tornando-o qualificado para o desenvolvimento de suas atividades e capacitando-o para realização de atendimentos cada vez melhores, assim como aumentar as vendas aos clientes ativos da empresa.

**Seminários:** Os seminários serão utilizados para a divulgação dos benefícios proporcionados pelas terapias complementares e maior desenvolvimento dos profissionais. Para o evento será convidado os clientes cadastrados nas redes sociais da empresa e através de publicações no site e em notícias no jornal de bairro, no intuito de prospectar clientes potenciais tornando público os benefícios que a utilização dos serviços da empresa poderá proporcionar a saúde das pessoas.

**Feedback:** O feedback é fundamental para manter uma boa relação entre a empresa e seus funcionários. Afinal, é fundamental que a empresa reconheça os acertos e solicite melhorias nas atividades diárias de cada colaborador para atingir melhores resultados organizacionais. Para isso, a empresa efetuará o feedback coletivo com a finalidade de reconhecimento e o feedback individual para identificação de pontos a serem trabalhados, no entanto, esse poderá ser coletivo quando a responsabilidade for de uma equipe.

**Reter clientes:** Esta estratégia terá como finalidade buscar a fidelização dos clientes da empresa e estabelecer uma relação de parceria e compromisso com os mesmos.

**Pós venda:** Em momentos de ociosidade no atendimento é possível efetuar contato com os clientes que deixaram de utilizar os serviços e além de identificar o que provocou seu afastamento, o contato será visto como uma oportunidade de venda, ofertando-o novos tratamentos aos clientes. O contato será efetuado pela recepcionista da empresa.

**Central de Relacionamento:** Através das reclamações registradas pelos clientes a empresa entrará em contato para entender a situação e se possível fazer algo para recuperar o cliente. Neste momento poderá ser oferecido um desconto em algum tipo de tratamento para amenizar a situação. Ser gentil com os clientes é a propaganda mais inteligente e barata que podemos fazer. E ainda, reconquistar um cliente é mais fácil do que conquistar novos clientes para a empresa.

### **3.1.6 Determinar o orçamento**

O orçamento tem papel importante para o plano de comunicação, pois é através do levantamento dos recursos financeiros necessários que a empresa poderá se organizar de modo que proporcione a disponibilidade dos valores para os investimentos necessários a implementação das ferramentas. Por outro lado a empresa também poderá avaliar quais ferramentas de comunicação deverão receber maior investimento e quais deverão ser mais bem desenvolvidas mediante os retornos de cada uma. O orçamento será projetado para um período de 12 meses e representa investimentos em marketing correspondente a aproximadamente de 5% sobre o faturamento da empresa. A tabela 4 elenca os principais investimentos necessários para a implementação das estratégias do plano de comunicação:

**Tabela 4 - Orçamento**

Orçamento	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	TOTAL
Luminoso	2.200,00												2.200,00
Flyer	500,00						500,00						1.000,00
Cartão de Visitas	200,00						200,00						400,00
Brindes		1.000,00						1.000,00					2.000,00
Registro Marca	500,00												500,00
Evento Social				1.000,00						1.000,00			2.000,00
Cuponagem					280,00								280,00
Seminários			1.000,00			1.000,00			1.000,00				3.000,00
Outdoor	1.000,00	1.000,00	1.000,00				1.000,00	1.000,00	1.000,00		1.000,00	1.000,00	8.000,00
Jornal de Bairro					300,00		300,00						600,00
Rádio / TV				1.000,00	1.000,00	1.000,00				1.000,00	1.000,00	1.000,00	6.000,00
Mídia Social	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	2.400,00
<b>TOTAL</b>	<b>4.600,00</b>	<b>2.200,00</b>	<b>2.200,00</b>	<b>2.200,00</b>	<b>1.780,00</b>	<b>2.200,00</b>	<b>2.200,00</b>	<b>2.200,00</b>	<b>2.200,00</b>	<b>2.200,00</b>	<b>2.200,00</b>	<b>2.200,00</b>	<b>28.380,00</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2013).

### 3.1.7 Implementar a estratégia

A implementação das estratégias serão definidas seguindo um plano de mídia levando em consideração as necessidades da empresa, conforme os resultados de cada ação. O planejamento é fundamental para obter eficiência e eficácia nas estratégias de comunicação. Neste sentido, a empresa programará as estratégias de acordo com os resultados de cada ação mensurados mensalmente. Ainda, para elaboração de mensagens necessárias a divulgação da marca e dos serviços a empresa contratará uma agência de publicidade especializada na elaboração de mensagens aos clientes. As ações serão implementadas conforme cronograma do quadro 12.

**Quadro 12 - Cronograma**

FLORIANÓPOLIS	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez
Luminoso												
Flyer												
Cartão de Visitas												
Brindes												
Registro Marca												
Stands												
Evento Social												
Cuponagem												
Seminários												
Outdoor												
Jornal de Bairro												
Rádio / TV												
Rede Social												
Apresentação												
Pós Venda												
Feedback												
Central de Relacionamento												
Mídia Social												

Fonte: Elaborado pelos autores (2013).

Assim, como o orçamento projetado para o plano de comunicação, o cronograma para a implementação das estratégias poderão sofrer alterações de acordo com os resultados de cada ação. Neste sentido a empresa utilizará o controle para contabilizar os resultados de cada ferramenta aplicada e definir as estratégias para os próximos meses.

### 3.1.8 Controlar os resultados

A avaliação dos resultados do plano de comunicação é fundamental para a empresa Jaya Wellness identificar qual ferramenta utilizada está sendo mais eficiente, assim como efetuar mudanças necessárias para a melhoria dos resultados.

Para isso será utilizado no site, via telefone e no atendimento presencial no estabelecimento o seguinte questionamento: Por qual meio de comunicação você soube dos serviços oferecidos pela empresa?

- Site da Empresa
- Flyers
- Radio/TV/Jornal
- Rede Social
- E-mail Marketing
- Eventos/Seminários
- Luminoso
- Stands
- Cuponagem
- Outdoor

O controle será efetuado mensalmente e ao obter os resultados da pesquisa a empresa poderá controlar e direcionar melhor as estratégias para a comunicação com o cliente. Identificar quais meios necessitam de maior atenção para obter os objetivos inicialmente definidos. Os dados coletados através dos relatórios do site, telefone e atendimento na empresa serão organizados em planilhas e utilizados para definir ou ajustar as estratégias das próximas ações levando em consideração as ferramentas que apresentaram os melhores retornos.

Diante dos resultados que o plano de comunicação proporcionar a empresa pode-se tornar necessária a adequação da infraestrutura organizacional para o atendimento à demanda gerada, neste sentido, é necessário o estudo dos recursos financeiros da empresa e a análise do projeto de investimento para o plano de comunicação.

## 4 ANÁLISE DE PROJETO DE INVESTIMENTO

A Análise do Projeto de Investimentos engloba um conjunto de técnicas que permitem a comparação entre os resultados de tomada de decisões.

### 4.1 Viabilidade econômica financeira

a) Custo de capital próprio x terceiros:

O valor total de investimento no projeto é de R\$ 100.000,00, conforme detalhamento da tabela 5.

**Tabela 5 - Investimentos**

<b>Descrição</b>	<b>Valor Estimado</b>	
<b><u>Adequação Física do Imóvel e Estrutura</u></b>	<b>R\$</b>	<b>53.000,00</b>
Mão de Obra Empreiteiros e Pintura	R\$	12.000,00
Materiais de Construção, Elétrico, Hidráulico, Tintas	R\$	15.000,00
Dry Walls e Gesso	R\$	2.000,00
Arquiteto de Fachada, Layout Interno e Decoração	R\$	5.000,00
Jardinagem/Paisagismo	R\$	2.000,00
Adequação da Fachada	R\$	5.000,00
Telefonia, Som e Internet (Mão de Obra e Materiais)	R\$	2.000,00
Aquecedor a Gás	R\$	2.000,00
Marcenaria e Portas	R\$	4.000,00
Vidraçaria, Espelhos, Banheiros	R\$	2.000,00
Telhado e Coberturas	R\$	2.000,00
<b><u>Eleto-Eletrônicos</u></b>	<b>R\$</b>	<b>10.000,00</b>
Micro-Ondas	R\$	400,00
Refrigerador	R\$	1.000,00
Computador Desktop	R\$	1.400,00
Computador Laptop	R\$	1.800,00
Impressora Multifuncional	R\$	400,00
Ar Condicionado + Instalação	R\$	5.000,00
<b><u>Itens/Equipamentos de Atendimento</u></b>	<b>R\$</b>	<b>20.000,00</b>
Macas e Colchões	R\$	5.000,00
Equipamentos	R\$	15.000,00
Outros	R\$	-
<b><u>Mobiliário e Decoração</u></b>	<b>R\$</b>	<b>17.000,00</b>
Mobiliário Geral (mesas, cadeiras, escritório, sofás etc)	R\$	15.000,00
Itens de Decoração e Ornamentos	R\$	2.000,00
<b>Total do Investimento Inicial</b>	<b>R\$</b>	<b>100.000,00</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2013).

Deste montante, 30% é Capital Próprio e 70% é Capital de Terceiros. A empresa conta ainda com um aporte de R\$ 15.000,00 referente capital social, que será utilizado como Capital de Giro. Para captação de recursos de terceiros, optou-se por uma linha de financiamento do Banco de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina – BADESC.

Linha de financiamento : BADESC – MICROEMPRESA.

Investimento fixo: 5,00 % a.a, mais Taxa de Juros de Longo Prazo - TJLP.

O custo do capital próprio foi estimado considerando um Custo de Oportunidade de 10% a.a. (8% referente à taxa SELIC + 2 % de prêmio de risco). Como resultado, o CMPC (Custo Médio Ponderado de Capital) obtido para o projeto foi de 10% ao ano, conforme mostra a tabela 6.

**Tabela 6 - Custo médio ponderado de capital**

<b>Financiamento</b>											
Caixa	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10	
Saque	R\$ 70.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Pgto Principal	R\$ -	-R\$ 7.000,00	-R\$ 7.000,00	-R\$ 7.000,00	-R\$ 7.000,00	-R\$ 7.000,00	-R\$ 7.000,00	-R\$ 7.000,00	-R\$ 7.000,00	-R\$ 7.000,00	-R\$ 7.000,00
Adição de Juros	R\$ -	R\$ 7.000,00	R\$ 6.300,00	R\$ 5.600,00	R\$ 4.900,00	R\$ 4.200,00	R\$ 3.500,00	R\$ 2.800,00	R\$ 2.100,00	R\$ 1.400,00	R\$ 700,00
Pgto Juros	R\$ -	-R\$ 7.000,00	-R\$ 6.300,00	-R\$ 5.600,00	-R\$ 4.900,00	-R\$ 4.200,00	-R\$ 3.500,00	-R\$ 2.800,00	-R\$ 2.100,00	-R\$ 1.400,00	-R\$ 700,00
Saldo	R\$ 70.000,00	R\$ 63.000,00	R\$ 56.000,00	R\$ 49.000,00	R\$ 42.000,00	R\$ 35.000,00	R\$ 28.000,00	R\$ 21.000,00	R\$ 14.000,00	R\$ 7.000,00	R\$ -
Taxa anual	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Econômico	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10	
Juros	R\$ 7.000,00	R\$ 6.300,00	R\$ 5.600,00	R\$ 4.900,00	R\$ 4.200,00	R\$ 3.500,00	R\$ 2.800,00	R\$ 2.100,00	R\$ 1.400,00	R\$ 700,00	

Fonte: Elaborado pelos autores (2013).

A projeção do fluxo de caixa, demonstrada na tabela 7 permite à empresa visibilidade futura sobre o seu desempenho, bem como a estruturação de indicadores de resultados e análise de viabilidade.

**Tabela 7 - Fluxo de caixa projetado**

Fluxo de Caixa	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10
Receita Líquida	498.069,00	520.482,11	543.903,80	568.379,47	593.956,55	620.684,59	648.615,40	677.803,09	708.304,23	740.177,92
Comissões	- 212.137,20	- 221.683,37	- 231.659,13	- 242.083,79	- 252.977,56	- 264.361,55	- 276.257,82	- 288.689,42	- 301.680,44	- 315.256,06
Despesas Operacionais	- 232.580,00	- 243.046,10	- 253.880,35	- 265.201,72	- 277.032,15	- 289.394,53	- 302.312,80	- 315.811,97	- 329.918,19	- 344.658,77
Despesas Financeiras	- 8.000,00	- 7.345,00	- 6.692,03	- 6.041,17	- 5.392,52	- 4.746,18	- 4.102,26	- 3.460,86	- 2.822,10	- 2.186,10
Imposto de Renda e CSLL	- 8.484,43	- 9.217,83	- 10.001,35	- 10.812,67	- 11.653,04	- 12.523,76	- 13.426,21	- 14.361,80	- 15.332,04	- 16.338,48
<b>FLUXO DE CAIXA LIVRE</b>	<b>36.867,37</b>	<b>39.189,80</b>	<b>41.670,95</b>	<b>44.240,12</b>	<b>46.901,29</b>	<b>49.658,57</b>	<b>52.516,32</b>	<b>55.479,04</b>	<b>58.551,46</b>	<b>61.738,52</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2013).



b) Aplicação de ferramentas

Os indicadores apresentados são resultados de cálculos efetuados com os dados dos demonstrativos financeiros da empresa.

TIR: 40,83 %

VPL (10 anos): R\$ 186.046,59

PAYBACK : 2 anos e 5 meses

c) Seleção de projetos excludentes

Não foram avaliadas alternativas de projetos para o SPA Jaya Wellness, dada especialização e conhecimento da sócia em termos das particularidades do negócio, o que inviabilizaria a análise de projeto relacionado a outro ramo de atividade.

d) Análise de indicadores econômicos financeiros

A análise dos indicadores acima (TIR, VPL e Payback) reflete excelente expectativa de retorno dos investimentos, apresentando TIR de mais de quatro vezes a taxa do CMPC e com retorno do capital investido em menos de 3 anos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não há dúvidas quanto ao ambiente de incertezas e mesmo de competição que existe na área de cuidados com a saúde e a beleza. Neste cenário, é fundamental e necessário o desenvolvimento de uma estratégia que fomente o crescimento da demanda pelos serviços prestados pelo Jaya Wellness SPA, aliado a qualidade na execução dos mesmos.

A configuração dos investimentos e das receitas e custos operacionais que permitiram a elaboração das análises de investimento (Fluxo de Caixa Livre, VPL, TIR e Payback), foram feitos tendo como premissa o atendimento das necessidades acima.

Como resultado, as análises demonstraram a alta viabilidade do empreendimento, com a projeção de sólidos indicadores. Espera-se que os gastos estimados para o plano de comunicação e marketing sejam suficientes para o atingimento dos objetivos. Entretanto para se testar a robustez do empreendimento, foi feita uma simulação onde o gasto necessário com comunicação e marketing fosse dobrado, passando de 5% para 10% da receita bruta (montantes acima de qualquer expectativa razoável), ainda assim o projeto apresentaria VPL positivo e consequente TIR acima do custo de capital.

O projeto teve como objetivo principal o planejamento estratégico da empresa Jaya Wellness, com foco na construção de um plano de comunicação para o SPA, com ações de marketing bem definidas.

Os objetivos deste plano de comunicação visam dar respostas as necessidades da empresa, como a divulgação dos serviços oferecidos, o aumento da notoriedade da marca, a promoção da experimentação do serviço, conquista de novos clientes e fidelização dos mesmos.

As estratégias implantadas são de baixa complexidade, com custo relativamente baixo. Para reforçar a validade e impacto das ações, foram elaboradas projeções financeiras que demonstraram, através de diversos indicadores, a viabilidade do projeto e o retorno do investimento. A análise dos indicadores reflete excelente viabilidade dos investimentos, com expectativa de retorno do capital investido em menos de 3 anos.

## REFERÊNCIAS

- ABCSPAS. **Principais tendências no mercado de spas brasileiro**. Disponível em: <<http://www.abcspas.com.br/tendencias.asp>>. Acesso em: 30 jun. 2012.
- ABRAESC, Associação Brasileira de Estética e Saúde Complementar. Disponível em: <[http://www.abraesc.com.br/index.php?id\\_pagina=60&f=>](http://www.abraesc.com.br/index.php?id_pagina=60&f=>)>. Acesso em: 30 jun. 2012.
- ACTA. Empresa de Assessoria a Imprensa. Disponível em: <<http://www.actaimpresa.com.br/oque-e-assessoria-de-imprensa.php>>. Acesso em: 30 jun. 2012.
- ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- ARAUJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu; MARTINES, Simone. **Gestão de processos: melhores resultados e excelência organizacional**. São Paulo: Atlas, 2011.
- ASSOCIAÇÃO Brasileira de Naturologia. Disponível em: <<http://www.abrana.org.br>>. Acesso em: 30 jun. 2012.
- ASSOCIAÇÃO Paulista de Naturologia. Disponível em: <Disponível em: <<http://www.apanat.org.br/site/legislacao/>>. Acesso em: 30 jun. 2012.
- BADESC. **Microempresa**. Disponível em: <<http://www.badesc.gov.br/pages/buscaLinhaDeCredito.do?metodo=buscarLinhaDeCredito&idLinha=10>>. Acesso em: 03 set. 2013.
- BARBOSA, EGRY, QUEIROZ. **Reflexões sobre a mudança de paradigmas e a adoção das terapias alternativas no Brasil no século XX**. Texto Contexto Enferm, v. 2, n. 2, p. 33-44. 1993.
- BOSSODI, Larry. Management: Informação e Conhecimento para Gestão Empresarial. **HSM Management**, São Paulo, v. 2, n. 37, p. 22-30, mar/abr. 2003.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Declaração de Santa Fé de Bogotá. In Ministério da Saúde/FIOCRUZ, 1996. **Promoção da Saúde: Cartas de Ottawa, Adelaide, Sundsvall e Bogotá**. Disponível em: <<http://www.saude.gov.br>>. Acesso em: 30 jun. 2012.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Programa de Saúde da Família, Promoção da Saúde. Disponível em: <<http://www.saude.gov.br/psf/>>. Acesso em: Acesso em: 30 jun. 2012.
- BUSS PM. Promoção da Saúde e Qualidade de Vida. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 5, n. 1, Rio de Janeiro, 2000.
- CAMPO, Ricardo. Marketing e Comunicação. In: SCARPI, Marinho Jorge (Org.). **Administração em Saúde**. Rio de Janeiro: DOC, 2010. p. 121.
- CASAROTO, Nelson Filho. **Análise de Investimentos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas**. São Paulo: McGraw Hill, 1987.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração financeira: uma abordagem introdutória**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHURCHILL, Gilbert A. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRAMASSO. **Conselho Brasileiro de Autoregulação da Massoterapia**.

Disponível em:

<<http://www.conbramassoconselho.com.br/paginas/informativo/informativo.php>>. Acesso em: 30 jun. 2012.

CURY, Antônio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 8. ed. São Paulo: Altas, 2012.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti. **Cenários e oportunidades**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

DIÁRIO CATARINENSE. **Florianópolis como a "Beverly Hills catarinense": a cidade tem a maior proporção de ricos entre as capitais do país**. Disponível em:

<<http://diariocatarinense.clicrbs.com.br/sc/economia/noticia/2012/10/reportagem-do-jornal-o-globo-traz-florianopolis-como-a-beverly-hills-catarinense-3918458.html>>. Acesso em: 21 ago. 2012.

DIÁRIO DO COMÉRCIO. Disponível em: <[www.dcomercio.com.br/estrategias-adotadas-por-empresenedores](http://www.dcomercio.com.br/estrategias-adotadas-por-empresendedores)>. Acesso em: 21 ago. 2012.

DIAS, Sérgio Roberto. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

EM TEMPO SC. **População por Bairro de Florianópolis**. Disponível em:

<http://emtemposc.blogspot.com.br/2011/97/população-por-bairro-de-florianopolis.html>>. Acesso em: 21 ago. 2012.

GARETH, Morgan. **Imagens da organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GASPARINDO, Gabriela. **Classe C ganha 39,5 milhões de pessoas, diz FGV**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2011/06/classe-c-ganha-395-milhoes-de-pessoas-diz-fgv.html>>. Acesso em: 30 jun. 2012

GRUPO de Estudos da Habitação. Disponível em:

<[http://www.ghab.ufsc.br/material\\_grad.htm](http://www.ghab.ufsc.br/material_grad.htm)> Acesso em 28 out. 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GOSWAMI, Amit. **O médico quântico: orientações de um Físico para a Saúde e a Cura**. São Paulo: Cultrix, 2006.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira: uma abordagem prática**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

IBGE. **Censo Demográfico 2010: características gerais da população, religião e pessoas com deficiência**. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_visualiza.php?id\\_noticia=2170&id\\_pagina=1](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=2170&id_pagina=1)>. Acesso em: 01 abr. 2013.

IBGE. **População brasileira crescendo em ritmo acelerado**. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_visualiza.php?id\\_noticia=1272](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1272)>. Acesso em: 21 ago. 2012.

INTERNACIONAL Spa Association. Disponível em: <<http://www.experienceispa.com/about-ispa/>>. Acesso em: 21 ago. 2012.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Phillip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LIMA NETTO, R. P. **Curso Básico de Finanças**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 1978.

LUZ, M. T. **Cultura Contemporânea e Medicinas Alternativas: novos paradigmas em saúde no fim do século XX**. *PHYSIS: Revista Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro 2005.

MACROPLAN. **Prospectiva, Estratégia e Gestão**. Pesquisa de Mudança no Perfil do Consumidor no Brasil. Principais Tendências nos Próximos 20 anos. Disponível em: <<http://www.macroplan.com.br>>. Acesso em: 01 abr. 2013.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Eliseu et al. Custo de oportunidade, custo de capital, juros sobre o capital próprio, EVA e MVA. In: FIPECAFI. Eliseu Martins (org.). **Avaliação de empresas: da mensuração contábil à econômica**. São Paulo: Atlas, 2001. Cap.4.

- MENSHHEIN, R. M. **A importância da Comunicação para o consumidor em Marketing**. Disponível em: <<http://www.portaldomarketing.com.br>>. Acesso em: 01 abr. 2013.
- MINAYO MCS, HARTZ ZMA, BUSS PM. Qualidade de vida e saúde: um debate necessário. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 5, n.1. p. 7-18, 2000.
- MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- NETO, Alexandre Assaf. **Finanças corporativas e valor**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- NEWS , Revista Hotel. **Opinião**. Disponível em; <<http://www.revistahotelnews.com.br/2009/opinioao.php?get=111>>. Acesso em: 24 ago. 2012.
- NOTÍCIAS DO DIA. **Orçamento dos Catarinenses**. 29 out. 2012.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 30. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- ONU. Pesquisa da Organização das Nações Unidas. **Qualidade de Vida**. Disponível em: <<http://www.santacatarinabrasil.com.br/pt/qualidade-de-vida/>>. Acesso em: 24 ago. 2012.
- PASTORINO, M. I. **A medicina floral de Edward Bach**. São Paulo: Clube de Estúdio, 1992.
- POLOS econômicos. Disponível em: <<http://www.santacatarinabrasil.com.br/pt/polos-economicos/>>. Acesso em: 03 abr. 2013.
- PORTAL do massagista. Disponível em: <<http://www.portaldomassagista.com.br/index.php>>. Acesso em 03 abr. 2013.
- PORTER, M. E. **Estratégica Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. São Paulo, Editora Campus, 1985.
- QUEIROZ, M.C.S.O. O itinerário rumo às medicinas alternativas: uma análise em representações sociais de profissionais da saúde. **Cad. Saúde Pública**, v. 16, n. 2, p. 363-375, abr./jun, 2000.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- SÁ, Carlos Alexandre. **Fluxo de caixa**: a visão da tesouraria e da controladoria. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- SCARPI, Marinho Jorge. **Administração em saúde**. Rio de Janeiro: DOC, 2010.

SCENINI, Pedro Carlos. **Gestão empresarial sócio ambiental**. Florianópolis: Fepese, 2005.

SEBRAE. **Como elaborar um plano de negócio**. Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br>>. Acesso em: 24 ago. 2012.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SINATEN, Sindicato Nacional dos Terapeutas Naturistas. Disponível em: <<http://www.sinaten.com.br/paginas/legislacao/legislacao.php>>. Acesso em: 24 ago. 2012.

SOCIEDADE Beneficente Israelita Brasileira Albert. Disponível em: <<http://www.einstein.br/qualidade-seguranca-do-paciente/planetree/Paginas/planetree.aspx>>. Acesso em: 21 ago. 2012.

SPAFINDER. Disponível em: <<http://www.spafinder.com/>>. Acesso em: 24 ago. 2012.

SROUR, Robert Heny. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SUPER INTERESSANTE. Disponível em <<http://super.abril.com.br/ciencia/medicina-alternativa-444331.shtml>>. Acesso em: 24 ago. 2012.

TURISMO, Revista. Disponível em: <http://www.revistaturismo.com.br/artigos/crescimentobrasil.html>. Acesso em : 14 de setembro de 2013.

VALADARES, Maurício Castelo Branco. **Planejamento estratégico empresarial: foco em cliente e pessoas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

VEJA, Revista. Duailibi, Julia; Borsato, Cíntia. **Ela empurra o crescimento**. Disponível em: <[http://veja.abril.com.br/020408/p\\_082.shtml](http://veja.abril.com.br/020408/p_082.shtml)>. Acesso em: 21 ago. 2012.

VEJA. Revista on line. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/idade/exclusivo/genetica/contexto4.html>>. Acesso em: 24 ago. 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A - Pesquisa do Perfil de não Cliente

#### Questionário de Pesquisa: Jaya Wellness – Florianópolis

Este questionário é parte integrante do Projeto Integrador do Curso de Pós-Graduação em Empresarial Estratégica dos acadêmicos Cristiano Nelson Siqueira, Gilberto Gonçalves, Jessyka Rakauskas e Vanessa Paludo. O estudo tem como objetivo a elaboração de um plano de comunicação, visando a atração de novos clientes, o desenvolvimento dos colaboradores e a ampliação da infra-estrutura da empresa.

Desde já obrigado pela sua colaboração!

Nome: \_\_\_\_\_ Fone: (    )    -

E-mail: \_\_\_\_\_

Gênero?

- Feminino  
 Masculino

Idade?

- Até 30 anos;  
 De 31 a 40 anos;  
 De 41 a 50 anos;  
 51 anos ou mais.

Estado Civil?

- Solteiro(a)  
 Casado(a)  
 Divorciado(a)  
 Viúvo(a)

Filhos?

- Sim  
 Não

Renda mensal (individual)

- Até R\$ 1.356,00  
 De R\$ 1.356,01 a R\$ 2.712,00  
 De R\$ 2.712,01 a R\$ 4.068,00  
 Mais de R\$ 4.068,00

Qual seu grau de instrução?

- Fundamental / Médio / Técnico  
 Graduação



- Especialização
- Mestrado / Doutorado

O que você faz para buscar qualidade de vida?

- Exercícios físicos
- Cuida da alimentação
- Pratica algum tipo de esporte
- Terapias complementares
- Outros: \_\_\_\_\_

Faz uso de terapias complementares para tratamento, relaxamento ou estética?

- Sim – Frequência? \_\_\_\_\_
- Não – Motivo? \_\_\_\_\_

Já freqüentou algum SPA ou fez alguma terapia de SPA?

- Sim – A quanto tempo? \_\_\_\_\_
- Não – Motivo? \_\_\_\_\_

Que critério você utiliza para freqüentar um estabelecimento em busca de qualidade de vida?

- Localização
- Atendimento
- Infra-estrutura
- Variedade Produtos e Serviços
- Preço

Valor mensal destinado a cuidados com sua saúde?

- Até R\$ 200,00
- De R\$ 200,01 a R\$ 400,00
- De R\$ 400,01 a R\$ 600,00
- Mais de R\$ 600,00

O que melhor defini o seu afastamento e a sua fidelidade em um determinado estabelecimento?

- Atendimento..... Fidelização  Afastamento
- Ambiente..... Fidelização  Afastamento
- Localização..... Fidelização  Afastamento
- Preço..... Fidelização  Afastamento
- Outros:..... Fidelização  Afastamento

Qual imagem você tem sobre os serviços de SPA?

---

---

---

## APÊNDICE B - Resultados da pesquisa

A pesquisa foi realizada no bairro Santa Mônica, Florianópolis – SC com 100 (cem) pessoas escolhidas aleatoriamente, entre as datas 01/07/2013 e 05/07/2013 trouxe como resultado os seguintes dados em números:

Tabela 1 – Resultados da pesquisa

<b>Resultado da Pesquisa</b>			
<b>Gênero</b>	<b>Qtd.</b>	<b>Filhos</b>	<b>Qtd.</b>
Feminino	67	Sim	50
Masculino	33	Não	50
	<b>100</b>		<b>100</b>
<b>Idade</b>	<b>Qtd.</b>	<b>Renda mensal (individual)</b>	<b>Qtd.</b>
Até 30 anos	17	Até R\$ 1.356,00	6
De 31 a 40 anos	33	De R\$ 1.356,01 a R\$ 2.712,00	44
De 41 a 50 anos	28	De R\$ 2.712,01 a R\$ 4.068,00	17
51 anos ou mais	22	Mais de R\$ 4.068,00	33
	<b>100</b>		<b>100</b>
<b>Estado Civil</b>	<b>Qtd.</b>	<b>Grau de instrução</b>	<b>Qtd.</b>
Solteiro(a)	33	Fundamental/Médio/Técnico	22
Casado(a)	50	Graduação	39
Divorciado(a)	17	Especialização	28
Viúvo(a)	0	Mestrado/Doutorado	11
	<b>100</b>		<b>100</b>
<b>O que faz para buscar qualidade de vida?</b>			<b>Respostas</b>
Exercícios físicos			72
Cuida da alimentação			83
Pratica algum tipo de esporte			39
Terapias Complementares			44
Outros			17

Tabela 2 – Resultados da pesquisa

<b>Faz uso de terapias complementares para tratamento, relaxamento ou estética?</b>	<b>Qtd.</b>
Sim (Frequência?)	50
Não (Motivo?)	50
	<b>100</b>

**Principais respostas:**

Frequência: Uma ou duas vezes na semana.

Motivo: Não há necessidade! Não tenho interesse! Não tenho dinheiro! Não tenho Tempo!  
Não tenho Motivação!

Tabela 3 – Resultados da pesquisa

Já frequentou algum SPA ou fez alguma terapia de SPA?	Qtd.
Sim (A quanto tempo?)	22
Não (Motivo?)	78
	<b>100</b>

**Principais respostas:**

A quanto tempo: Em torno de um, dois e três meses.

Motivo: Principal motivo financeiro, ligado a falta de dinheiro.

Tabela 4 – Resultados da pesquisa

Critério utilizado para frequentar um estabelecimento em busca de qualidade de vida?		Respostas	
Localização		56	
Atendimento		61	
Infra-estrutura		61	
Variedade Produtos e Serviços		17	
Preço		56	
Valor mensal destinado a cuidados com a saúde?		Qtd.	
Até R\$ 200,00		33	
De R\$ 200,01 a R\$ 400,00		50	
De R\$ 400,01 a R\$ 600,00		11	
Mais de R\$ 600,00		6	
		<b>100</b>	
O que defini a sua fidelização e o seu afastamento em um estabelecimento?			
Aspectos Positivos		Aspectos Negativos	
Fidelização	Respostas	Afastamento	Respostas
Atendimento	89	Atendimento	33
Ambiente	72	Ambiente	33
Localização	56	Localização	22
Preço	33	Preço	50
Outros	11	Outros	0

Pergunta aberta: Qual imagem você tem sobre os serviços de SPA?

Principais idéias:

- Paz, relaxamento, fugir da correria diária;
- Agregam muitos benefícios, mas possui preços altos nos serviços;
- Lugar onde o cotidiano não existe;
- Para redução de peso;
- Comprometimento com o bem-estar e a saúde dos clientes;
- Serviço complementar a saúde;
- Saúde mental e física;
- Serviços de qualidade.

### Representações Gráficas da Pesquisa

Gráfico 1 – Gênero

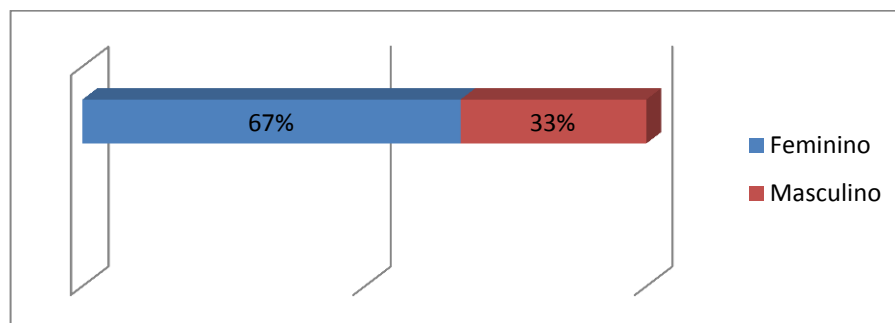


Gráfico 2 – Idade

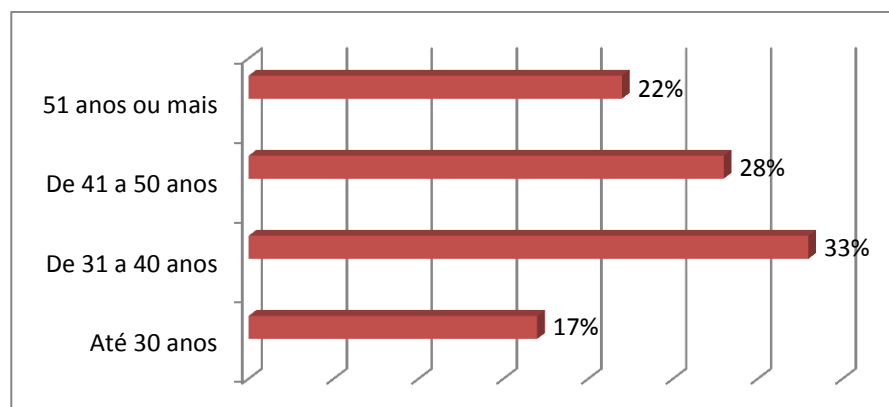


Gráfico 3 – Estado civil

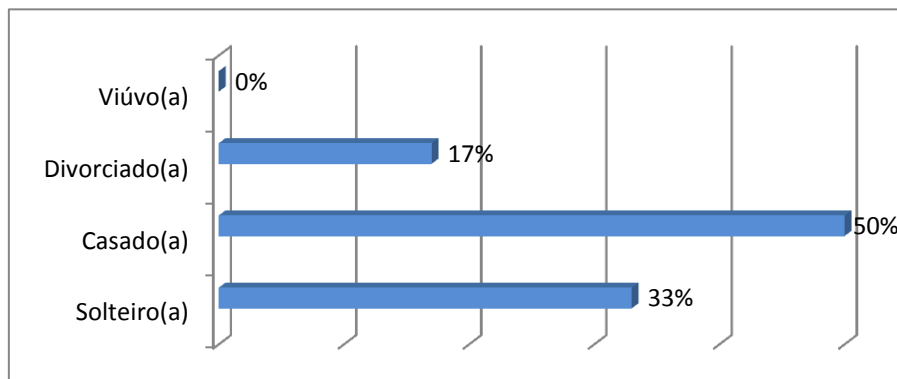


Gráfico 4 – Filhos

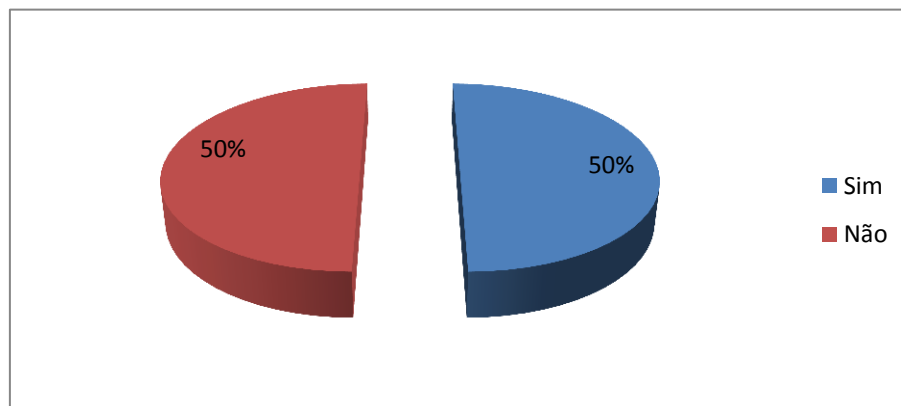


Gráfico 5 – Renda mensal individual

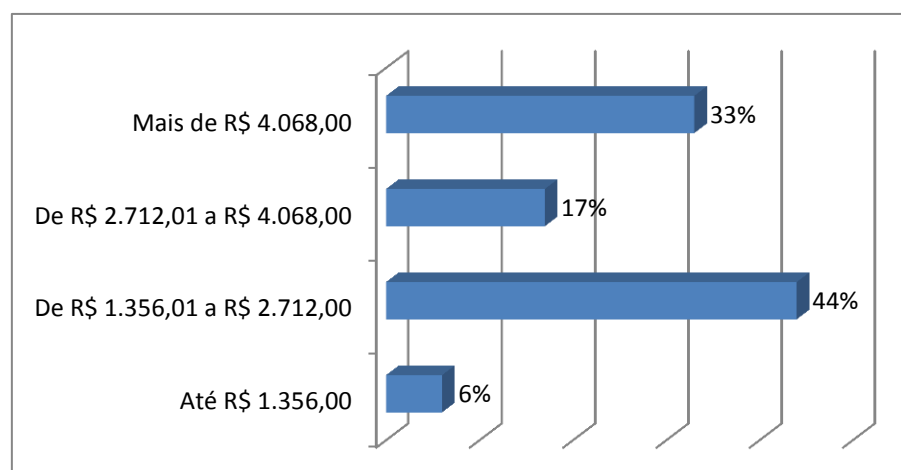


Gráfico 6 – Grau de instrução

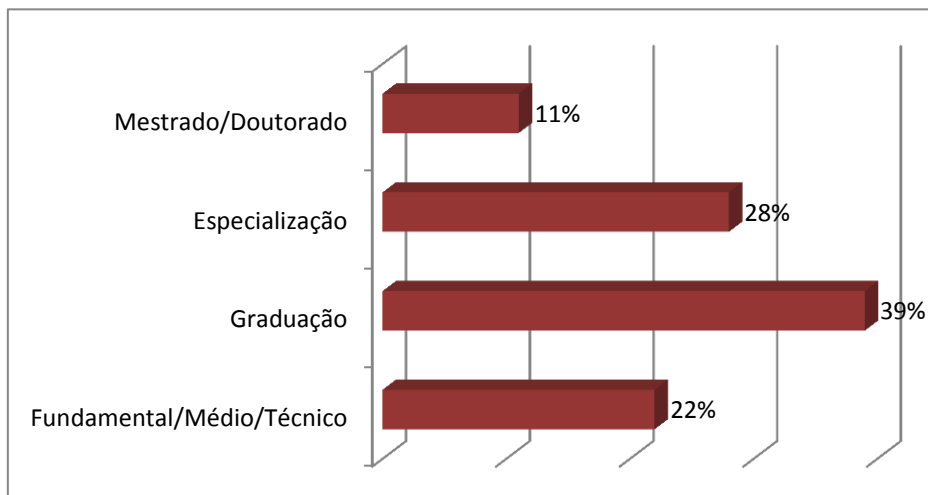


Gráfico 7 – O que faz para buscar qualidade de vida (Qtd. Respostas)

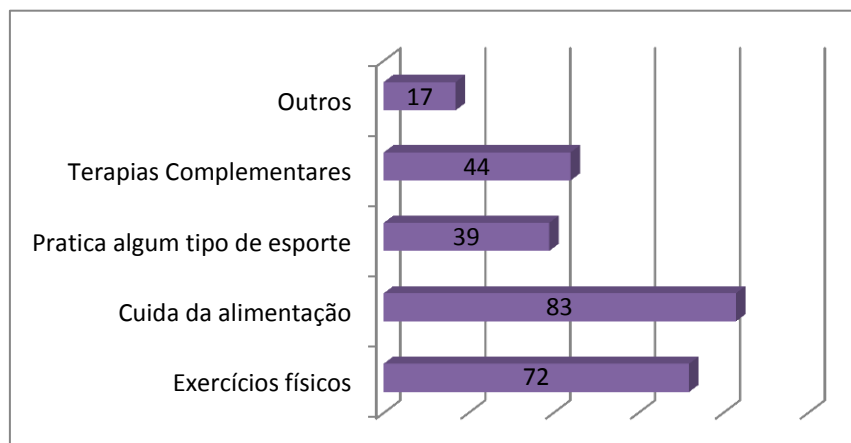


Gráfico 8 – Faz uso terapias complementares para tratamento, relaxamento ou estética

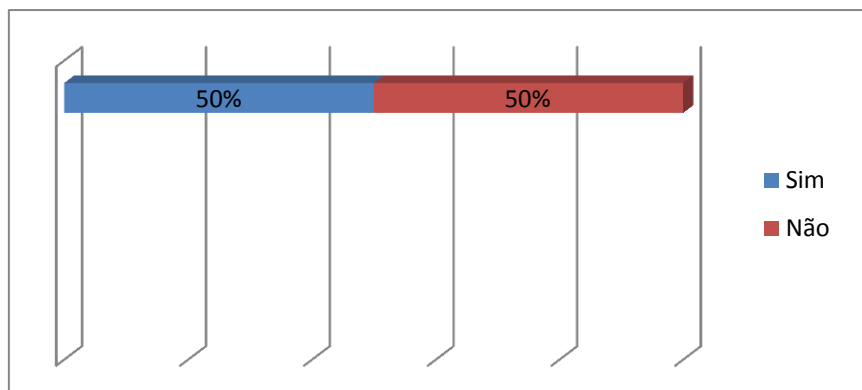


Gráfico 9 – Já frequentou algum SPS ou fez alguma terapia de SPA

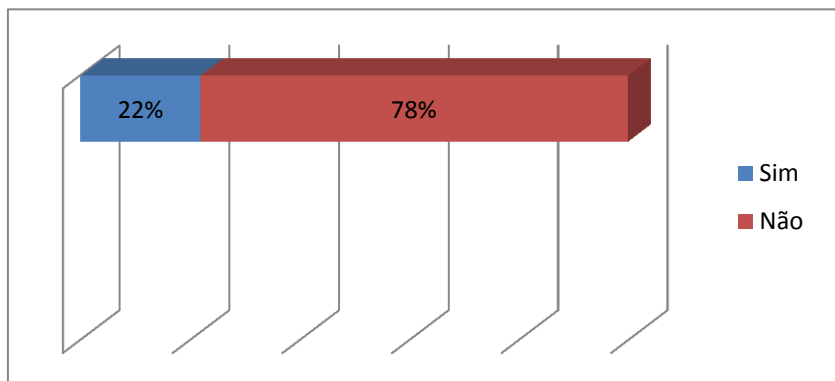


Gráfico 10 – Critério para frequentar um estabelecimento em busca de qualidade de vida (Qtd. Respostas).

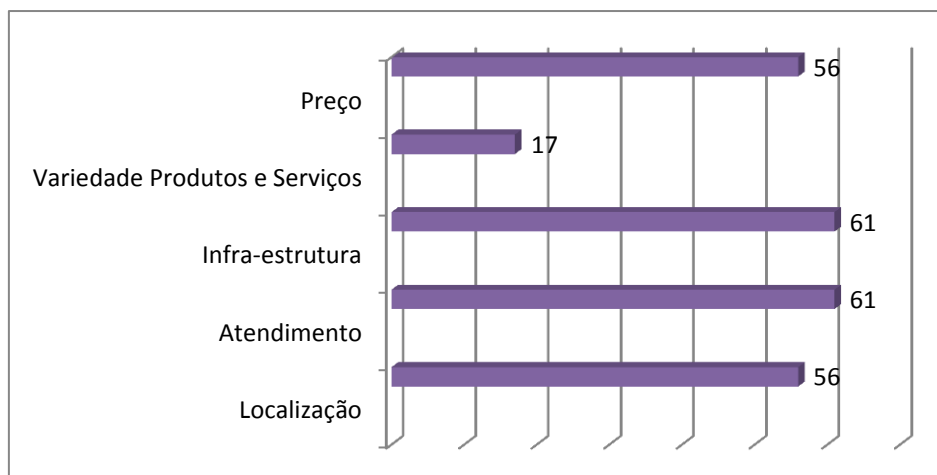


Gráfico 11 – Valor mensal destinado a cuidados com a saúde.

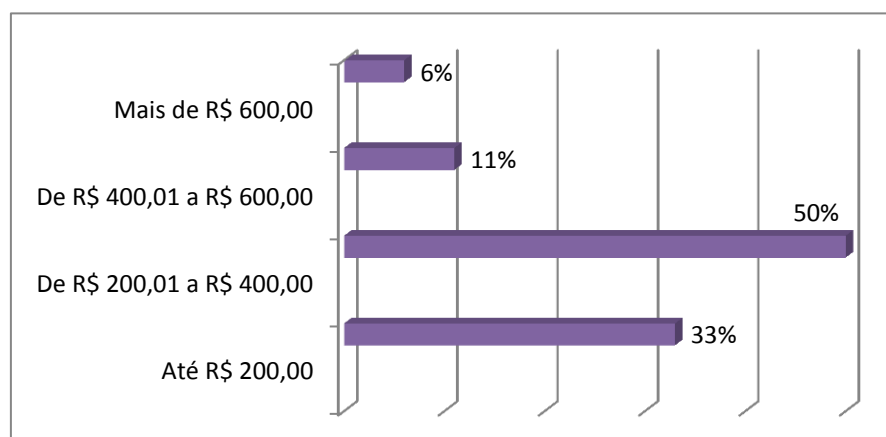
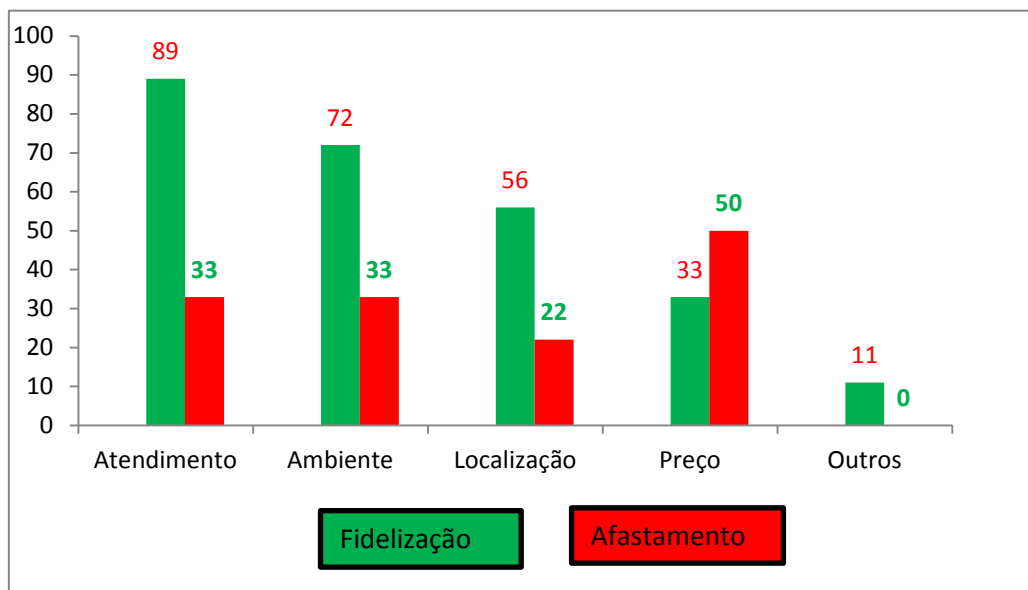


Gráfico12 – O que melhor defini sua fidelização e seu afastamento em um estabelecimento  
(Qtd. Respostas)





## APÊNDICE C – Orçamentos Plano Comunicação

TV:



### **Produto: Mídia Rotativa Promocional 4 VTs 30''seg.**

#### **Aproveitamento Comercial**

04 (quatro) inserções diárias de um vt de 30'' segundos na programação, totalizando 120 (cento e vinte) inserções mensais.

Bonificação: Produção e veiculação de uma matéria com duração de até 5 (cinco) minutos a ser veiculada no Programa 20 Especial pelo período de 7 (sete) dias sequenciais na programação, sendo 02 (duas) exibições diárias totalizando 14 (catorze) veiculações neste prazo.

#### **Totais Mensais:**

120 (cento e vinte) inserções mensais.

#### **Valor Mensal:**

R\$ 1.100,00 (um mil e cem reais).

#### **Para Contratos:**

90 (noventa) dias, conceder valor mensal por **R\$ 900,00 (novecentos reais)**.

#### **Forma de Pagamento:**

Primeira parcela 15 dias após a assinatura do contrato e as demais em 30 e 60 dias através de cobrança bancária.

A produção do vt será gratuita e de propriedade do cliente, podendo ser utilizada a posteriori para os seu devidos fins.

Atenciosamente,

Fábio Gagliotto  
Diretor Comercial Canal 20 Florianópolis TV  
(48)8444-0171 / (48)3333-1800  
[comercial.fabio@canal20floripa.com.br](mailto:comercial.fabio@canal20floripa.com.br)  
[www.canal20floripa.com.br](http://www.canal20floripa.com.br)

Outdoor:



Outdoors Front-Lits® Painéis

Florianópolis, 8 de agosto de 2013.

**VALORES DE REFERÊNCIA PARA OUTDOOR**

**EXIBIÇÃO:** Por Ponto - Bi Semana 14 dias:

**Florianópolis:**

**Sem iluminação**

Por tabuleta.....RS 850,00

**Produção:**

Papel simples.....RS 150,00

**Pontos: 1030 - AV. MADRE BENVENUTA FRENTE POSTO POLICIAL - SENT. BEIRA MAR**

**Validade da proposta: 10 dias.**

**JUCÉLIO COELHO**  
Consultor Comercial | 48 3424-7568  
juccelio@eldoradofloripa.com.br


**ELDORADO PROPAGANDA FLORIANÓPOLIS-SC**  
Rua Waldemar Ouriques, 111 | Capoeiras  
DEF 88090-050 | Tel: 55 48 3244-4704  
www.eldoradofloripa.com.br



Rua Waldemar Ouriques, 111 \* 88090-050 \* Florianópolis \* SC  
e-mail: juccelio@eldoradofloripa.com.br  
Fone: (48) 3244-4704

Gráfica:

# ORÇAMENTO




**Cliete: Cristiano Nelson Siqueira**

**Serviços Gráficos**

- Flyer – 10cm x 14cm – 4x4 (anverso cor) – 2.500 un. – R\$ 200,00
- Luminoso – 1m x 2m – colorido 2 lados – Estrutura poste + iluminação + instalação – R\$ 2.200,00
- Cartão visita - 9cm x 5cm – frente e verso cor – 1.000 un. – R\$ 150,00

**OBS:** A forma de pagamento dos serviços deve ser efetuada em 50% do valor aprovado para início dos trabalhos, e o restante dos 50% na entrega de todo material. Válido por 30 dias.

Florianópolis, 02 de agosto de 2013.



Serviço Manoel Isidoro da Silveira, 653 - loja 3  
Lagoa da Conceição - Florianópolis/SC  
reciclaprint@reciclaprint.com.br - (48) 3232.6310