

Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa



Plano de Negócio Fit 50 +

Raquel Almeida

Relatório de Tese

Mestrado em Marketing

Orientador:

Prof. Miguel Rodrigues, ISCTE Business School

Maio 2009

## **Agradecimentos**

Aos meus pais e irmã, que estiveram presentes em todos os momentos, manifestando boa disposição e oferecendo forças para continuar.

Ao Alberto Urbani, Ana Antunes, Fernando Moreira, Filipa Marques dos Santos, Filipe Alfaro, Hugo Amaro, Luis Pereira, Nuno Antunes, Rita Mendes e Sandra Moreira, por não me terem deixado desistir.

Ao Prof. Miguel Rodrigues, pela disponibilidade e orientação que me concedeu ao longo deste trabalho.

Às empresas Agap, Aquaplay, Arquivandus, Cedis, Club House, Freixanet, Gimnica, Ginatlo e Technogym pelo apoio prestado.

A todos aqueles que desde a primeira hora estiveram presentes neste projecto e que neste momento vêm mais próximo a minha possibilidade de alcançar mais um desafio.

*“A vida só pode ser comprendida olhando para trás,  
mas só pode ser vivida olhando para a frente”.*

*Soren A. Kierkegaard*

## Sumário

Nas sociedades contemporâneas torna-se cada vez mais clara a necessidade de conhecer os aspectos de mudança na dimensão e estrutura das populações. Para os investidores, empreendedores e profissionais de Marketing é urgente estar atento àqueles que são os segmentos de mercado de elevado potencial.

A intensidade do **envelhecimento** é uma realidade presente na generalidade das sociedades do mundo. É o segmento de maior crescimento e de grandes oportunidades de negócio, apresentando mudanças no comportamento de consumo interessantes para as empresas. Os seniores de hoje são mais activos, tem um maior poder de compra, maior disponibilidade de tempo, mais saúde e melhores expectativas de longevidade.

O objectivo desta tese é a elaboração de um plano de negócios que se focaliza no segmento de **população sénior**, definindo-se para tal, pessoas de ambos os sexos com mais de 50 anos de idade. É um projecto inovador em Portugal, que vai ao encontro do conceito de **envelhecimento activo** da população. A ideia é a criação de um ginásio com o conceito de **saúde e bem-estar** para esta faixa populacional, que irá proporcionar, de acordo com as suas características distintas, um envelhecimento mais saudável, mais activo e por consequência melhor qualidade de vida física e psíquica.

Palavras-Chave: Envelhecimento, População Sénior, Envelhecimento Activo, Saúde e Bem-Estar.

## Summary

In the contemporary societies it is increasingly becoming clear the need of knowing the modification aspects in the dimension and structure of populations. To the investors, entrepreneurs and marketing professionals it is vital to be attentive to those who are highly potential to the market segments.

The intensity of **aging** is a present reality in most of the world's societies. It is the largest growing segment and of great business opportunities, showing changes in the consumption behaviour of interest to businesses. Today's seniors are more active, having a greater purchasing power, increasing availability of time, healthier and better expectations for longevity.

The aim of this thesis is developing a business plan that focuses on the **aging population** segment, defining itself to such persons of both sexes over 50 years of age. It is an innovative project in Portugal, which concepts towards the **active aging** population. The idea is to create a gym with the concept of **health and well-being** for this population range, which will provide, in accordance with its distinct characteristics, one aging healthier, more active and therefore having a better quality, physical and mental life.

Keywords: Aging, Senior Population, Active Aging, Health and Welfare.

## Índice

<b>Agradecimentos .....</b>	<b>ii</b>
<b>Sumário .....</b>	<b>iv</b>
<b>Summary .....</b>	<b>v</b>
<b>Índice .....</b>	<b>vi</b>
<b>1. Sumário Executivo .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Identificação da Proposta Inovadora .....</b>	<b>3</b>
<b>3. Revisão da Literatura.....</b>	<b>4</b>
3.1. Envelhecimento da População .....	4
3.2. Resposta das Sociedades ao Envelhecimento .....	4
3.3. Exercício Físico e a População Idosa.....	5
3.4. Prescrição de um Programa de Exercícios Físicos .....	6
3.5. Incentivo para Inserção em Grupos de Convívio.....	8
3.6. Redefinição Positiva do Envelhecimento .....	9
3.7. Estratégias de Marketing dos Ginásios e Health Clubs .....	9
<b>4. Quadro de Referência .....</b>	<b>12</b>
4.1. Realidades, factos e estudos comprovados .....	12

4.2. Marketing & Fitness .....	13
<b>5. Análise de Mercado .....</b>	<b>15</b>
5.1. Meio Envolverte Contextual .....	15
5.2. Meio Envolverte Transaccional .....	24
<b>6. Análise Interna.....</b>	<b>32</b>
<b>7. Análise Competitiva .....</b>	<b>35</b>
<b>8. Objectivos do Plano.....</b>	<b>38</b>
<b>9. Estratégia de Desenvolvimento.....</b>	<b>39</b>
<b>10. Políticas de Marketing .....</b>	<b>40</b>
10.1. Segmentação e alvo .....	40
10.2. Posicionamento .....	41
10.3. Política da Marca.....	41
10.4. Política de Serviço.....	43
10.5. Política de Preços .....	46
10.6. Política de Distribuição .....	47
10.7. Política de Comunicação.....	47
10.8. Controlo da Política de Marketing .....	52

<b>11. Políticas Tecnológicas .....</b>	<b>53</b>
11.1. Gestão das Instalações.....	53
11.2. Saúde e Segurança.....	54
11.3. Gestão dos Equipamentos .....	55
<b>14. Principais Requisitos .....</b>	<b>59</b>
<b>15. Avaliação Financeira .....</b>	<b>62</b>
15.1. Plano Plurianual de Investimentos .....	62
15.2. Custos Provisoriais .....	63
15.3. Proveitos Provisoriais .....	64
15.4. Reservas de Tesouraria.....	65
15.5. Financiamento .....	65
15.6. Resultado Líquido .....	65
15.7. Fluxos de Tesouraria .....	66
15.8. Autonomia Financeira .....	66
15.9. Liquidez.....	67
15.10. VAL, TIR e Payback.....	67



<b>16. Bibliografia .....</b>	<b>68</b>
<b>17. Anexos .....</b>	<b>72</b>

### **Índice de Anexos**

<b>Anexo 1. Taxa de Desemprego por Região (Portugal) .....</b>	<b>72</b>
<b>Anexo 2. Principais Indicadores da População Desempregada (Portugal)....</b>	<b>72</b>
<b>Anexo 3. Produto Interno Bruto .....</b>	<b>73</b>
<b>Anexo 4. Indicador de Clima Económico .....</b>	<b>73</b>
<b>Anexo 5. Indicador de Confiança dos Consumidores.....</b>	<b>74</b>
<b>Anexo 6. Concelhos com Maior Poder de Compra (Portugal) .....</b>	<b>74</b>
<b>Anexo 7. Comparação dos Concelhos com Maior Poder de Compra .....</b>	<b>75</b>
<b>Anexo 8. Previsões Macroeconómicas para a Economia Portuguesa .....</b>	<b>75</b>
<b>Anexo 9. População Residente por Grupos Etários (Portugal) .....</b>	<b>76</b>
<b>Anexo 10. Pirâmide Etária 2002 – 2007 (Portugal) .....</b>	<b>76</b>
<b>Anexo 11. Evolução da População por Concelho (Cascais).....</b>	<b>77</b>
<b>Anexo 12. Evolução da População por Grupos Etários (Cascais) .....</b>	<b>77</b>
<b>Anexo 13. Previsões Pirâmides Etárias (Portugal).....</b>	<b>77</b>

<b>Anexo 14. Nível de Escolaridade da População Residente (Cascais) .....</b>	<b>78</b>
<b>Anexo 15. Número de Pensionistas e Reformados (Cascais) .....</b>	<b>78</b>
<b>Anexo 16. Evolução do Índice de Desenvolvimento Social (Lisboa) .....</b>	<b>79</b>
<b>Anexo 17. <i>Technogym</i> .....</b>	<b>79</b>
<b>Anexo 18. <i>Ginatlo</i> .....</b>	<b>80</b>
<b>Anexo 19. <i>Aquaplay</i> .....</b>	<b>80</b>
<b>Anexo 20. <i>Gímnica</i> .....</b>	<b>81</b>
<b>Anexo 21. <i>Cedis</i> .....</b>	<b>81</b>
<b>Anexo 22. <i>Arquivandus</i> .....</b>	<b>83</b>
<b>Anexo 23. <i>Freixanet</i> .....</b>	<b>84</b>
<b>Anexo 24. Evolução da População Frequentadora Ginásios e <i>Health Clubs</i> .</b>	<b>84</b>
<b>Anexo 25. População Frequentadora por Sexo, Idade e Classe Social .....</b>	<b>85</b>
<b>Anexo 26. Número de Utentes por Idade (USA).....</b>	<b>85</b>
<b>Anexo 27. Evolução da População Sénior em Portugal.....</b>	<b>86</b>
<b>Anexo 28. Os Seniores e Audiência de TV .....</b>	<b>86</b>
<b>Anexo 29. Os Seniores e a Leitura de Imprensa.....</b>	<b>87</b>
<b>Anexo 30. Os Seniores e a Utilização de Internet .....</b>	<b>87</b>

<b>Anexo 31. Estudo DELPHI – Os 50+ em Portugal.....</b>	<b>88</b>
<b>Anexo 32. Análise do Estudo de Mercado .....</b>	<b>91</b>
<b>Anexo 33. <i>Feelactive</i>.....</b>	<b>96</b>
<b>Anexo 34. Concorrentes Directos (Cascais) .....</b>	<b>97</b>
<b>Anexo 35. <i>Active Life</i> .....</b>	<b>97</b>
<b>Anexo 36. <i>Holmes Place</i> .....</b>	<b>98</b>
<b>Anexo 37. <i>Solinca</i>.....</b>	<b>99</b>
<b>Anexo 38. <i>Vivafit &amp; Pilatesfit</i>.....</b>	<b>99</b>
<b>Anexo 39. Programas Câmaras Municipais (Cascais e Oeiras) .....</b>	<b>100</b>
<b>Anexo 40. Análise Comparativa Mundial do Mercado do <i>Fitness</i> .....</b>	<b>101</b>
<b>Anexo 41. <i>50 + Fitness</i> .....</b>	<b>101</b>
<b>Anexo 42. <i>Nifty after Fifty</i> .....</b>	<b>102</b>
<b>Anexo 43. <i>Club 50 Fitness Center</i> .....</b>	<b>103</b>
<b>Anexo 44. Cálculo do Mercado Potencial.....</b>	<b>103</b>
<b>Anexo 45. Arquitectura da Marca .....</b>	<b>106</b>
<b>Anexo 46. Programa de Actividades em Grupo .....</b>	<b>106</b>
<b>Anexo 47. Sugestão de Apresentação do Espaço .....</b>	<b>108</b>

<b>Anexo 49. Mapa do Site .....</b>	<b>109</b>
<b>Anexo 50. Sugestão do Site.....</b>	<b>110</b>
<b>Anexo 51. Manual de Acolhimento Interno .....</b>	<b>111</b>
<b>Anexo 52. Manual de Acolhimento Externo .....</b>	<b>112</b>
<b>Anexo 53. AGAP .....</b>	<b>112</b>
<b>Anexo 54. Rubricas do Inquérito de Satisfação aos Sócios.....</b>	<b>113</b>
<b>Anexo 55. Principais Características dos Espaços <i>fit50+</i> .....</b>	<b>114</b>
<b>Anexo 56. Quadro de Indicadores de Referência .....</b>	<b>117</b>
<b>Anexo 57. Perfil do Director do Departamento <i>Fitness</i> e Saúde .....</b>	<b>118</b>
<b>Anexo 58. Perfil do Director Financeiro .....</b>	<b>119</b>
<b>Anexo 59. Perfil do Médico.....</b>	<b>120</b>
<b>Anexo 60. Perfil do Massagista .....</b>	<b>121</b>
<b>Anexo 61. Perfil do Professor.....</b>	<b>122</b>
<b>Anexo 62. Perfil do <i>Personal Trainer</i> .....</b>	<b>123</b>
<b>Anexo 63. Perfil do Assistente de Marketing .....</b>	<b>124</b>
<b>Anexo 64. Perfil do Recepcionista.....</b>	<b>125</b>
<b>Anexo 65. Estrutura Orgânica <i>fit50+</i>.....</b>	<b>126</b>

<b>Anexo 66. Regulamento Interno .....</b>	<b>126</b>
<b>Anexo 67. Requisitos Mínimos das Instalações .....</b>	<b>132</b>
<b>Anexo 68. Planograma de Actividades do 1º Ano .....</b>	<b>134</b>
<b>Anexo 69. Pressupostos Gerais da Análise Financeira .....</b>	<b>135</b>
<b>Anexo 70. Objectivo do Número de Sócios.....</b>	<b>136</b>
<b>Anexo 71. Volume de Negócios .....</b>	<b>137</b>
<b>Anexo 72. Cálculos Auxiliares Fornecimentos e Serviços Externos .....</b>	<b>138</b>
<b>Anexo 73. Fornecimentos e Serviços Externos .....</b>	<b>140</b>
<b>Anexo 74. Custos com Pessoal.....</b>	<b>141</b>
<b>Anexo 75. Fundo de Maneio .....</b>	<b>142</b>
<b>Anexo 76. Cálculos Auxiliares Investimentos.....</b>	<b>143</b>
<b>Anexo 77. Investimentos .....</b>	<b>144</b>
<b>Anexo 78. Financiamento.....</b>	<b>145</b>
<b>Anexo 79. Demonstração de Resultados Previsional .....</b>	<b>146</b>
<b>Anexo 80. Mapa de <i>Cash Flows</i> Operacionais.....</b>	<b>147</b>
<b>Anexo 81. Plano Financeiro .....</b>	<b>147</b>
<b>Anexo 82. Balanço Previsional.....</b>	<b>148</b>

**Anexo 83. Principais Indicadores..... 149**

**Anexo 84. Avaliação do Projecto / Empresa ..... 150**

### **Índice de Tabelas**

**Tabela 1. Pontos Forte das Empresa ..... 32**

**Tabela 2. Pontos Fracos da Empresa..... 32**

**Tabela 3. Oportunidades da Empresa ..... 35**

**Tabela 4. Ameaças da Empresa..... 35**

**Tabela 5. Pontos de Acção da Análise Interna e Competitiva..... 37**

## **1. Sumário Executivo**

Esta ideia permitirá à população sénior envelhecer activamente.

Permitirá prevenir os primeiros sinais de envelhecimento.

Criar sorrisos.

Bem-estar físico e psicológico.

Vontade de recomeçar uma nova fase da vida.

O *fit50+* será um ginásio para pessoas com mais de 50 anos, com rendimentos e uma qualidade de vida acima da média, informadas e instruídas. Situado na zona de Cascais, este projecto possui como promessa aos seus clientes a garantia de maior motivação para a prática de exercício físico.

Este plano tem como objectivo reflectir sobre esta ideia de negócio, planeando o projecto do ponto de vista dos meios de investimento, dos custos envolvidos na prossecução da actividade e dos recursos necessários, com vista a iniciar o negócio num futuro próximo.

A ideia diferencia-se da concorrência, pelo conceito inovador do ginásio que não existe ainda em Portugal. Constitui-se, deste modo, como uma proposta inovadora e vencedora no sentido em que, esta faixa etária não é explorada pelos ginásios e 82% dos seniores que já praticam exercício físico na zona de Cascais, consideraram a possibilidade de se inscreverem num ginásio com estas características.

Este plano tem um mercado potencial de cerca de 50.015 pessoas, sendo que o objectivo de taxa de penetração a seis anos é de 3%, cerca de 1.450 sócios.

O ano de abertura será o ano de 2010, com um investimento inicial de 200.000€ pelos três sócios do projecto e um pedido de financiamento bancário de 283.100€. Ao fim do terceiro ano

de actividade, este projecto permitirá atingir resultados líquidos positivos na ordem dos 64.200€, sendo que o seu *payback* é de cinco anos.

Os maiores investimentos iniciais serão a compra de todos os equipamentos necessários ao funcionamento da actividade e o valor do trespasse do espaço. Este espaço terá as características de 1.500 m<sup>2</sup>, com todas as divisões preparadas para iniciar a actividade em Abril em 2010.

Para o ano de arranque serão necessárias vinte e cinco pessoas, contabilizando três sócios que farão parte da administração, um médico, dois massagistas, três professores, cinco *personal trainers*, duas recepcionistas, um assistente de marketing e oito empregados de limpeza.

O recrutamento do pessoal que estará em contacto com os utentes, será um factor de extrema importância, pela sensibilidade que estes terão de ter, relativamente às diferentes necessidades do *target* envolvido no projecto.

O investimento em comunicação será um dos pilares de força, com cerca de 7.200€ / mês para gastos em publicidade, marketing directo, relações públicas e promoções.

Com uma estratégia de preço de desnatação, a base dos proveitos terá origem, maioritariamente, nos serviços complementares, pois serão estes que farão a distinção face à concorrência, com o objectivo de conseguir uma taxa de retenção de 70% ao fim de seis anos de actividade.

Este projecto tem o objectivo de alcançar uma taxa média de crescimento dos sócios de 28% ao ano, sendo que, no final do sexto de actividade o espaço alcança a sua capacidade máxima permitida.

O sétimo ano de actividade será uma nova fase de vida da marca, repensando-se numa possível expansão para a zona de Lisboa.



## 2. Identificação da Proposta Inovadora

Este plano de negócio tem como promotora a Dra. Raquel Margarida Caldeira Jorge de Almeida, data de nascimento 22/11/1984, BI número 12583836, licenciada em *Marketing* pelo *ISCTE* em 2006, estando presentemente a finalizar o Mestrado em *Marketing Management* no *Indeg/ISCTE*. Trabalha desde 2006 na empresa *Active Brands*, exercendo actualmente a função de *Brand Manager*.

A proposta inovadora possui como aspectos identificativos:

- Designação Social: *fit50+*, Lda.
- Forma Jurídica: Sociedade por quotas
- Objecto Social: Clube de Saúde e Bem-Estar
- Capital Social e Distribuição: 200.000€ (3 sócios / 34% para o sócio maioritário e 33% para os restantes)
- Sede e instalações: Cascais

A ideia geral é a implementação de um clube de saúde e bem-estar para a população sénior, pessoas com mais de 50 anos, de ambos os sexos, urbanos e informados, com rendimentos acima da média, “seniores sofisticados”. Como características em comum têm o cuidado com a saúde, beleza e bem-estar físico, sendo pessoas que, apesar de conscientes da sua idade mais avançada, consideram que ainda têm uma grande parte da vida pela frente.

O novo conceito tem como ideias base, por um lado, o envelhecimento activo e, por outro, o reconhecimento saudável de que os primeiros sinais de envelhecimento devem ser vistos sem receios, no sentido de tomar medidas preventivas para uma vida futura com qualidade.

O *fit50+* diferencia-se deste modo da concorrência, pelo conceito inovador de ginásio com ofertas ajustadas a pessoas com mais de 50 anos, que se irá reflectir em benefícios para os utentes a curto e médio/longo prazo. Desde a possibilidade de convívio dos utentes, ao pessoal especializado em geriatria, às actividades e serviços direccionados, tudo vai ao encontro das exigências e necessidades deste segmento.

O *fit50+* estará situado na zona de Cascais de forma a captar de forma mais eficaz o *target* que pretende atingir.

### **3. Revisão da Literatura**

#### **3.1. Envelhecimento da População**

O envelhecimento da população é hoje um fenómeno universal. Os factores responsáveis pelo envelhecimento são claros. A baixa taxa de natalidade aliada ao desenvolvimento tecnológico que faz aumentar a esperança média de vida, têm como consequência o processo conhecido por "transição demográfica".

Segundo Safons, Marisete Peralta (2003), os números mostram que para 2050, a relação do número de idosos será de uma para cinco em todo o mundo, e de uma para três nos países desenvolvidos. As consequências do crescente número de idosos representam um grande desafio político, social e económico.

Desta forma, o tema envelhecimento antes pertencente aos domínios da geriatria e da gerontologia, começou a ganhar espaços em outras áreas do conhecimento.

#### **3.2. Resposta das Sociedades ao Envelhecimento**

Segundo o mesmo autor, Safons, Marisete Peralta (2003), é necessária por parte das sociedades uma concentração de esforços nas diferentes áreas profissionais, objectivando um maior conhecimento sobre o fenómeno do envelhecimento, e principalmente como envelhecer de forma saudável dando prioridade aos esforços na manutenção da independência e autonomia do indivíduo.

O envelhecimento é um processo que envolve muitas variáveis (genética do indivíduo, estilo de vida, doenças crónicas, factores ambientais, sociais e culturais) que interagem entre si e influenciam, significativamente, o modo como o indivíduo passa o resto da sua vida (Mazzeo *et al.* 1998), existindo uma enorme variedade de formas de envelhecer e vivenciar esta fase do ciclo da vida (Neves, 2008).

O interesse das sociedades na melhoria da qualidade de vida destes indivíduos é elevado. O envelhecimento possui múltiplas dimensões, as quais abrangem questões de ordem social, política, cultural e económica. Desta forma é premente definir estratégias e políticas públicas na

tentativa de interferir no estilo de vida individual, transformando não apenas a qualidade de vida do avaliado como também interferindo em toda a população (Gordia *et al.* 1998).

### **3.3. Exercício Físico e a População Idosa**

Neste estágio de idade, a qualidade de vida está intimamente ligada à manutenção de autonomia. Portanto, uma forma de se procurar quantificar esta qualidade de vida é através do grau de autonomia com que o mesmo desempenha as funções do dia-a-dia que o fazem independente dentro de seu contexto sócio económico e cultural (Evans, 1984).

Um ingrediente importante para um envelhecimento saudável e um grau de autonomia melhorado é a prática do exercício físico regular (Sharkey, 1998).

Este influencia o processo de envelhecimento, a qualidade de vida, a independência pessoal e a prevenção de doenças. De apontar que todos estes benefícios apenas se fazem sentir numa prática de exercício regular (Michel; Costil, 2001) e de forma preventiva, ou seja, antes de a doença apresentar as suas manifestações clínicas (Cheik *et al.* 2003).

Segundo Mazzeo *et al.* (1998), os tópicos essenciais para se determinar estes benefícios na saúde são:

- Respostas cardiovasculares ao exercício;
- Treino de força, massa muscular e implicações na densidade óssea;
- Estabilidade postural, flexibilidade e prevenção de quedas;
- Papel do exercício sobre a função psicológica;

“As doenças vasculares periféricas são cada vez mais frequentes após os 50 anos de idade, e um aspecto que contribui para isso é o processo natural de envelhecimento humano, com a degeneração e calcificação do sistema vascular.” (Silva, D.K.; Nahas, M.V., 2002).

A caminhada, corrida, natação e bicicleta são formas de exercícios aeróbios rítmicos que utilizam os grandes agrupamentos musculares. O começo de um programa de actividade física regular com este tipo de exercícios demonstra numerosas alterações no sistema cardiovascular e grandes melhorias em certos factores de risco de doenças cardiovasculares (derrames, diabetes, hipertensão e obesidade) (Andersen *et al.*, 2000; Berlin & Colditz, 1990).

A fragilidade muscular é uma característica universal do avanço da idade. Sendo assim, estratégias para preservar ou aumentar a massa muscular em indivíduos idosos deve ser

implementada. O treino de força, por além dos efeitos positivos sobre a densidade óssea, metabolismo energético e estado funcional, tem também uma consequência importante de aumento dos níveis de actividades físicas espontâneas no idoso.

Existe uma relação directa entre a recomendação de um programa amplo de exercícios que inclua treino de equilíbrio, treino de flexibilidade e caminhada, e a sua estabilidade postural, que reduz os riscos de quedas, lesões e fracturas associadas.

A actividade física está ainda relacionada directamente com a função psicológica na pessoa idosa, quando praticada em grupo. Benefícios psicológicos relacionados com a preservação da função cognitiva, alívio dos sintomas de depressão e uma melhoria no conceito de controlo pessoal e auto-eficácia. Ajuda no combate à depressão, actuando como catalisador de relacionamento interpessoal e estimulando a auto-estima e auto-confiança pela superação de pequenos desafios (Antunes *et al.*, 2001).

Ainda segundo o estudo realizado por Antunes *et al.* (2001), os dados obtidos sugerem que a idade não representa um obstáculo para iniciar a prática do exercício físico regular. A participação num programa de actividade física composto por caminhada três vezes por semana, complementada com alongamentos e exercícios de flexibilidade por um período de 60 minutos, pode ser vista como uma alternativa aos medicamentos para a melhoria cognitiva.

No estudo de Gordia *et al.* (1998), e com base nos resultados pode-se concluir que a prática do exercício físico prepara o indivíduo para uma vida autónoma, independente e com amor-próprio, que pessoas que praticam exercício físico são menos deprimidas e ansiosas, que tem menos dores e angústias, são mais enérgicas e satisfeitas. O exercício físico também parece ser protector contra hábitos relacionados ao tabagismo e consumo de bebidas alcoólicas, sendo que praticantes avaliam sua saúde mais positivamente (Vilhjalmsson & Thorlindsson, 1998).

### **3.4. Prescrição de um Programa de Exercícios Físicos**

Segundo Silva, D.K. e Nahas, M.V. (2002), os testes físicos e a avaliação da saúde possuem grande importância para o desenvolvimento e efectividade do programa de exercícios, principalmente em pessoas com condições crónicas, como as doenças cardiovasculares. A avaliação inicial, antes dos testes, deve incluir histórico de saúde com informações actuais e

passadas e, se possível, exames laboratoriais, com intuito de garantir uma prescrição adequada às condições e necessidades individuais.

Para prescrever exercícios, devem também ser consideradas as características comportamentais, os objectivos e as preferências individuais. Fazem parte da prescrição de exercícios componentes essenciais, como o tipo, a duração, a intensidade, a frequência semanal e a progressão das actividades.

Algumas considerações especiais para o programa de exercícios devem ser observadas: maior cuidado ou até não realização do exercício quando existirem outras doenças ou factores de risco que possam limitar a tolerância; as melhores modalidades a serem praticadas; o aumento na intensidade, duração e frequência deve ocorrer a cada três ou quatro semanas durante o programa sempre observando a percepção de esforço e possíveis queixas dos praticantes.

Segundo Etchepare *et al.* 2003, muitas são as actividades físicas que podem ser indicadas para a terceira idade, entre elas a hidroginástica por ser uma actividade que causa baixo impacto nas articulações e ajuda tanto a nível cardio-respiratório como a uma tonificação muscular. Como refere Alves *et al.* 2004, os programas de hidroginástica permitem um aproveitamento das propriedades físicas da água possibilitando um melhor rendimento aos idosos, além de oferecer menores riscos. As actividades de grupo também são fundamentais.

A recomendação de um programa de exercício físico para idosos é semelhante ao programa para adultos, com pequenas diferenças nos seguintes pontos: a intensidade do exercício aeróbio, recomendam-se mais actividades que mantenham ou aumentem a flexibilidade e diminuam o risco de queda. Outro ponto importante é o complemento de um plano de nutrição e outro tipo de actividades terapêuticas físicas (sauna, banho turco, massagens) e psicológicas (convívios sociais, participação em actividades que desenvolvam o raciocínio a capacidade de memória, motivação e auto-confiança) (Nelson *et al.* 2007).

Segundo investigações levadas a cabo pela Universidade de Illinois (EUA), a distração proporcionada por videojogos, que estimulem o cálculo, a memória, a criatividade e a visão espacial (*brain training*) beneficiam directamente as funções cognitivas do cérebro que mais atrofiam a idade. Também os jogos de estratégia, de lógica, o *sudoku*, e as palavras cruzadas ajudam a estimular os neurónios, ajudando a prevenir a sua degenerescência.

### **3.5. Incentivo para Inserção em Grupos de Convívio**

Segundo Spirduso (1995), o sedentarismo no idoso, advém muitas vezes de imposições socioculturais, mais do que de uma incapacidade funcional, ou seja, muitas das alterações fisiológicas e funcionais observadas nos idosos advém maioritariamente da inexistência de estímulos, mais do que das próprias alterações atribuídas ao envelhecimento (Barry e Eathorne, 1994).

Observamos que dentro da oferta de actividades que os idosos têm ao seus dispor, as actividades físicas destacam-se de forma significativa no que respeita ao desenvolvimento de hábitos saudáveis. A actividade física como experiência pedagógica possibilita às pessoas vivenciarem uma actividade didacticamente organizada e desenvolvida no seio de grupo socialmente relevante. (Faria Júnior, 1997).

A prática de actividade física permite incorporar o movimento na sua vida, dando novos rumos à sua existência, por outras palavras, passar a cuidar mais de si mesmo (Safons, 2003).

O envelhecimento não pode ser encarado como uma doença e um obstáculo para a prática de exercício físico. O idoso não é um ser fraco, incapacitado, isolado e senil. A idade apenas constitui uma inevitabilidade do ponto de vista biológico. É então necessário alterar as mentalidades de forma a emergir uma nova imagem da velhice (Carvalho, M.J., 2006).

Segundo o estudo elaborado por Marinês Tambara, Leite Viviane Tolfo Cappellari, Joseila Sonego (2002) as razões que justificam a participação nos grupos da terceira idade são:

- Melhoria da qualidade de vida;
- Necessidade de convivência. A possibilidade de ter um espaço, no qual pode-se realizar diferentes actividades e, ao mesmo tempo, conversar, sorrir e estar com outras pessoas;
- Necessidade de realizar actividades físicas, por indicação médica. Afirmam que após realizar consultas médicas e uma vez constatadas alterações orgânicas, os profissionais, além da prescrição de medicamentos, orientam para a necessidade de realizar exercícios físicos. Os idosos, para cumprir a orientação, procuram os grupos de convivência.

- Problemas de natureza psicológica. Neste sentido a principal causa é o sentimento de solidão. Ter um grupo de referência, no qual se possa partilhar alegrias, tristezas, conhecimentos, entre outros, proporciona ao idoso um suporte emocional e motivação.

### **3.6. Redefinição Positiva do Envelhecimento**

A geração dos “*Baby Boomers*” compreende as pessoas nascidas entre 1946 e 1964 nos Estados Unidos. É uma geração revolucionária, que mudou o mundo em vários aspectos sociais, económicos e culturais. É esta geração que se recusa a ser chamada de idosa ou velha, e pelo contrário, sente que nos anos que tem pela frente pode fazer mais e melhor.

“Assiste-se à emergência nas sociedades euro-americanas de uma “modalidade” particular de envelhecimento [...] o “envelhecimento activo” designa o processo de optimização das oportunidades de vida em termos de saúde, de participação e de desenvolvimento multidimensional da pessoa, à medida que envelhece.” Neves (2008)

Desta forma as palavras vitalidade, actividade e empreendedorismo são os novos valores desta nova fase do ciclo de vida. Assistem-se a profundas alterações sociais onde podemos ver o idoso como um actor válido para as sociedades.

Segundo Neves (2008), existe mesmo um novo “*glamour*” associado à velhice, onde o objectivo consiste em promover o prolongamento da vida activa, quer mediante o trabalho (através de uma segunda carreira), quer através de voluntariado ou de outras actividades.

### **3.7. Estratégias de Marketing dos Ginásios e *Health Clubs***

Segundo Correia (2006), o estilo de vida activo e desportivo é uma promessa que satisfaz vários segmentos populacionais. É o simbolismo de juventude, do corpo vigoroso, em contrapartida ao efémero da vida, as fragilidades.

Os ginásios e *health clubs* estão intimamente ligados à procura de harmonia, do bem-estar físico e psicológico, o corpo saudável e belo (Correia, 2006). Espaços do “eu” onde as máquinas, as coreografias, os cuidados estéticos, o balneário, a recepção, o restaurante, servem a expressão do indivíduo corporal e também do corpo social.

Verifica-se que o encontro da oferta com a procura traduz-se numa variedade de serviços que concorrem para a satisfação dos consumidores com gostos próprios. Existem as actividades predominantemente aeróbias, a musculação, as expressivas, as holísticas em que se busca o equilíbrio da mente, do corpo e da alma, as de combate, as especiais dirigidas a segmentos específicos como os seniores, as estéticas, de relaxamento, desportos e actividades de outdoor e um enorme conjunto de serviços de conveniência dentro dos próprios clubes.

É preciso direccionar as acções para o comportamento específico do sócio ou do potencial sócio, compreendê-lo, explicá-lo, para depois se avançar de forma segura no âmbito de estratégias conducentes ao aumento de angariação e retenção.

Os grandes segredos para a angariação e retenção dos sócios passam por: contratar atitude e talento, dar atenção ao treino do utente, envolvimento com os sócios, garantir resultados acima da média, promover os benefícios em detrimentos da concorrência, treinar e dar formação aos funcionários, anular as barreiras sociais nos novos sócios, apelar à diversão, acabar com a impessoalidade, cuidar do marketing “*boca-a-boca*”, cuidar do marketing interno, conhecer os sócios e promover convívios e encontros semanais.

De acordo com a Carta Europeia do Desporto (2002) faz sentido falar em marketing do desporto associado à gestão de *health clubs* considerando-se que a sua vocação tem a ver com a promoção do bem-estar físico e psíquico.

“Marketing do desporto é a antecipação, gestão e satisfação das necessidades dos consumidores de desporto através da aplicação dos princípios e práticas de marketing.” (Gray & McEvoy, 2005 citado por Correia, 2006).

Hoje não basta aos ginásios e *health clubs* produzir serviços, é preciso que estes sejam aceites pelas pessoas. Nesta lógica cabe ao marketing desenvolver de forma integrada os conhecimentos e as técnicas que permitem a produção dos serviços mais adequados às especificidades dos segmentos alvo, proporcionando organizações mais eficientes e competitivas.

No geral, pode afirmar-se que, perante as alternativas possíveis na aplicação dos recursos, a análise estratégica assume uma capital importância no marketing na medida em que possibilita aos ginásios e *health clubs* uma adaptação às condições sectoriais e direcciona a decisão de afectação dos recursos face a oportunidades e às forças internas. Havendo cenários alternativos



para a aplicação dos recursos, isto é, existindo diferentes serviços que podem ser produzidos, deve-se ponderar, numa lógica de custos e benefícios, o interesse das várias hipóteses.

Face ao respectivo ambiente, os ginásios e *health clubs* devem centrar-se nos processos adaptativos através do desenvolvimento de vantagens concorrenciais, cuja identificação, manutenção e defesa a longo prazo se tornam na grande questão de estratégia organizacional.

No fundo, trata-se de erigir uma ideia forte, simples e apelativa que possa realçar os benefícios do serviço para as pessoas e diferenciá-lo da concorrência. É necessários seleccionar, desenvolver e comunicar o posicionamento escolhido, tendo em conta a simplicidade, os pontos fortes do serviço, o valor mais importante atribuído pelo segmento, as fraquezas da concorrência e o seu carácter apelativo (transformar atributos em benefícios).

Para os serviços de *fitness* dos ginásios e *health clubs* entende-se por plano de marketing (PM) um plano escrito onde se definem as orientações e a afectação de recursos relativos ao marketing da organização. Tendo presente a realidade concreta da organização e a definição do plano competitivo, o plano de marketing é determinante na projecção do futuro dos serviços, mediante a possível evolução do presente.

Para tal, é necessário responder a três questões de forma sequencial e integrada (Correia, 2006): Onde estamos? Para onde vamos? Como vamos lá chegar?

Em conformidade com as três perguntas fundamentais, o PM desenvolve-se em três fases distintas e complementares: análise da situação, recomendações e avaliação.

Pretende-se com a análise da situação reunir e tratar um conjunto de informações importantes no diagnóstico dos serviços e da organização. É imprescindível a recolha e a análise de informações da própria organização, dos clientes, da concorrência e do ambiente em geral para se fundamentar a tomada de decisão nas recomendações. Na fase designada por recomendações, tendo como suporte as informações da fase anterior, define-se os objectivos, as opções estratégicas e o marketing *mix*. Na última fase, definem-se mecanismos que permitem a introdução dos ajustes necessários sempre que se julgue aconselhável.

## 4. Quadro de Referência

### 4.1. Realidades, factos e estudos comprovados

Em 2050, nos países desenvolvidos, a relação do número de idosos será de 1 para 3

É urgente uma resposta das sociedades para que o envelhecimento seja feito de forma saudável, independente e autónoma

Envelhecimento Saudável = Envelhecimento Activo

Envelhecimento Activo



Prática de actividades que permitam alcançar o desejado grau de autonomia



Exercício físico praticado de forma preventiva, antes das doenças se manifestarem clinicamente

Actividades aconselhadas: caminhada, corrida, hidroginástica, bicicleta, treino de força, exercícios de flexibilidade e postura e actividades de grupo

Prescrição aconselhada: três vezes por semana, complementada por alongamentos por um período de 60 minutos

Os testes iniciais e a avaliação da saúde são de extrema importância

O aumento na intensidade, duração e frequência deve ocorrer a cada três ou quatro semanas durante o programa

É necessário complementar com um plano de nutrição e outro tipo de actividades terapêuticas físicas e psicológicas

## 4.2. Marketing & Fitness

Construir uma ideia forte, simples e apelativa
Plano de marketing é um plano escrito onde se definem as orientações e a afectação de recursos relativos ao marketing da organização
Onde estamos? Para onde vamos? Como vamos lá chegar?
Três fases distintas e complementares: análise da situação, recomendações e avaliação.
Direccionar as acções para o comportamento específico do sócio ou do potencial sócio, compreendê-lo e explicá-lo
Definir estratégias conducentes ao aumento de angariação e retenção face aos recursos, oportunidades e às forças internas
Seleccionar, desenvolver e comunicar o posicionamento escolhido
Realçar os benefícios do serviço para o consumidor e diferenciá-lo da concorrência

Depois deste quadro resumo da literatura irão ser tomados em consideração no plano de negócio os seguintes pontos:

- As formas de exercício aconselhadas para esta faixa etária são a caminhada, corrida, hidroginástica, bicicleta, treino de força, exercícios de flexibilidade, postura e actividades de grupo. O aconselhado é a prática três vezes por semana, complementada por alongamentos por um período de 60 minutos. Os testes e a avaliação da saúde são de extrema importância.
- A avaliação inicial deve incluir o histórico de saúde com informações actuais, passadas. Para prescrever exercícios devem também ser consideradas as características comportamentais, os objectivos e as preferências individuais. Devem ser prescritos o tipo de actividade, a duração, a intensidade e a frequência semanal.
- O aumento na intensidade, duração e frequência deve ocorrer a cada três ou quatro semanas durante o programa sempre observando a percepção de esforço e possíveis queixas dos praticantes.

- O complemento com um plano de nutrição e outro tipo de actividades terapêuticas físicas (sauna, banho turco, massagens) e psicológicas (convívios sociais, participação em actividades que desenvolvam o raciocínio a capacidade de memória (*brainfitness*), motivação e auto-confiança são essenciais.
- No que diz respeito ao marketing no âmbito do *fitness* e dos ginásios é necessário construir uma ideia forte, simples e apelativa de forma a existir diferenciação da concorrência.
- É necessário definir as orientações e a afectação de recursos relativos ao marketing da organização através das perguntas: Onde estamos? Para onde vamos? Como vamos lá chegar? E das três fases distintas: análise da situação, recomendações e avaliação.
- É imprescindível a recolha e a análise de informações dos clientes potenciais, da concorrência e do ambiente em geral, para se fundamentar a tomada de decisão nas recomendações. De seguida, definem-se os objectivos, as opções estratégicas e o marketing *mix* e por fim os mecanismos que permitam a introdução dos ajustes necessários sempre que se julgue aconselhável.
- É necessário direccionar todas as acções para o comportamento específico dos utentes - sócios e potenciais sócios - e comunicar o posicionamento de forma simples e eficaz.
- As estratégias de angariação e retenção de sócios são de extrema importância e deverão passar pelas seguintes acções: contratar atitude e talento, dar atenção ao treino do utente, envolvimento com os sócios, garantir resultados acima da média, promover os benefícios em detrimentos da concorrência, treinar e dar formação aos funcionários, anular as barreiras sociais nos novos sócios, apelar à diversão, acabar com a impessoalidade, cuidar do marketing “*boca-a-boca*”, cuidar do marketing interno, conhecer os sócios e promover convívios e encontros semanais.

## 5. Análise de Mercado

### 5.1. Meio Envolvente Contextual

#### i) Contexto Económico

##### Contexto Actual

Apoiando o facto nas últimas estatísticas, o ano de 2009, trata-se do pior registo da economia portuguesa nos últimos 34 anos e da maior crise económica mundial desde a recessão de 1929/30. Está instalada assim a crise mundial que se prevê que seja a mais profunda e duradoura da última década.

Em Portugal, a taxa de desemprego estimada para o 1º trimestre de 2009 foi de 8,9% (anexo 1). Este valor é superior ao observado no período homólogo de 2008 em 1,3 pontos percentuais e ao observado no trimestre anterior em 1,1 pontos percentuais. A população desempregada foi estimada em 495.800 indivíduos, verificando-se um acréscimo de 16,1%, face ao trimestre homólogo, e de 13,3% em relação ao trimestre anterior (anexo 2).

A estimativa rápida do produto interno bruto (PIB) aponta para uma diminuição de 3,7% em volume no 1º trimestre de 2009 face ao período homólogo, o que compara com a variação de -2,0% registada no trimestre anterior (anexo 3). O PIB no 1º trimestre de 2009 terá registado uma variação de -1,5% face ao trimestre precedente. A forte contracção em termos homólogos do PIB, no 1º trimestre, esteve fundamentalmente associada à redução acentuada das exportações de bens e serviços, do investimento e, em menor grau, das despesas de consumo final das famílias.

Em Portugal, o indicador de clima económico apresentou uma forte redução em Abril, registando o valor de -3% (anexo 4). O indicador de confiança registou neste mês uma diminuição ténue ficando-se no valor de -51,4% (anexo 5).

Relativamente ao poder de compra,<sup>1</sup> pode-se verificar que 6 dos 278 concelhos de Portugal Continental concentram um quarto (25%) do índice de poder de compra regional (anexo 6).

---

<sup>1</sup> Análise de Poder de Compra Regional, Markttest, 2009

A lista dos concelhos com maior índice de poder de compra regional é encabeçada por Lisboa, responsável por 10,8% do poder de compra do Continente. O Porto concentra 3,7% deste índice e Sintra 3,5%. Vila Nova de Gaia tem um índice de 2,6%, Cascais 2,4% e Oeiras 2,0%.

No seu conjunto, estes 6 concelhos ocupam 0,8% da área total do Continente e concentram 18% da população aí residente. Aqui estão também localizados 21% dos estabelecimentos empresariais, 20,5% das empresas e 26,7% dos caixas automáticos (anexo 7).

### **Contexto Futuro**

As projecções para a economia portuguesa apontam para previsões negativas, em todos os indicadores para 2009, prevendo-se para o ano de 2010 ligeiras recuperações.

O FMI, por exemplo, estima para 2009 uma variação do PIB no Zona Euro de -4,2%, mundialmente de -1,3% e para Portugal de -4,1%. A taxa de desemprego estimada para Portugal é de 9,6% e o saldo da balança corrente de -9,1% (% do PIB).

Para 2010, estima uma variação do PIB mundial de 1,9% e uma variação de -0,5% do PIB Português. A taxa de desemprego estimada para Portugal em 2010 é, segundo o FMI, de 11%, diminuindo o saldo da balança corrente para -8,8% (anexo 8).

#### **ii) Contexto Político-Legal**

### **Contexto Actual**

Em qualquer sector que influencia a saúde das pessoas, a legislação é vital num grande número de matérias. No entanto, são múltiplos os problemas com que o sector se tem confrontado, muito pela falta de enquadramento legal em diversas matérias, ou de enquadramento desajustado noutras.

É apresentada de seguida a legislação mais importante para o sector.

A Lei de Bases da Actividade Física e do Desporto, Lei 5/2007, de 16 de Janeiro, é uma fundamental elaboração regulamentar não apenas teórica mas essencialmente prática, que define as bases das políticas de desenvolvimento da actividade física e do desporto.

O Decreto-Lei n.º 317/97 de 25 de Novembro define o que são instalações desportivas e as normas de instalação dos espaços desportivos (processos de licenciamento de construção e funcionamento).

A regulamentação do Decreto-Lei nº 385/99, de 29 de Setembro, dá resposta às necessidades de melhoria dos meios humanos ao serviço das instalações. De entre as medidas ora consagradas, avulta a obrigatoriedade da existência de um responsável técnico nas instalações desportivas, cuja formação é determinada consoante a tipologia da mesma ou, em qualquer caso, tratando-se de licenciado em estabelecimento de ensino superior na área da educação física ou desporto. Ressalta a obrigatoriedade de um regulamento com as normas de utilização afixado em local visível. Igualmente, destaca-se a obrigatoriedade da existência de um contrato de seguro que cubra os riscos de acidentes pessoais dos utentes, bem como o condicionamento da admissão e frequência das instalações desportivas por qualquer pessoa à apresentação de exame médico que comprove a sua aptidão física. Dispõe-se ainda sobre a proibição da venda, detenção ou cedência de substâncias dopantes, nomeadamente esteróides anabolizantes. Consagra-se um regime de contra-ordenações que, complementado por um conjunto de sanções acessórias, tende a permitir o efectivo cumprimento das regras estabelecidas pelo presente diploma.

A obrigatoriedade da existência e aviso do livro de reclamações é referida no Decreto-Lei nº 156/05, de 15 de Setembro.

Existe necessidade de alvará de funcionamento passado pela respectiva Câmara Municipal (Decreto-Lei nº 370/99, de 18 de Setembro) e do Sistema de Análise de Perigos e Controle de Pontos Críticos – HACCP (Decreto-Lei nº 113/06, de 12 de Junho e Reg. (CE) nº 852/04 de 29 de Abril, para os bares inseridos nos clubes.

Segundo a Lei do Orçamento de Estado de 2008, a taxa de IVA obrigatória dos ginásios passa de 21% para 5%.

Para a formação dos profissionais do *fitness* existe o Decreto-Lei n.º 407/99 de 15 de Outubro, que estabelece o regime jurídico da formação desportiva, no quadro da formação profissional inserida no mercado de emprego, bem como o regime de certificação profissional no âmbito do Sistema Nacional de Certificação Profissional.

A Directiva CNQ N.º 23/93, tem como objecto a qualidade das piscinas de uso público.

O Decreto-Lei nº 111/99 de 13 de Maio define a obrigatoriedade de indicação dos preços dos produtos e serviços.

### **Contexto Futuro**

É importante o estabelecimento de regras neste sector de mercado, mas é igualmente desejável que se essas normas sejam exequíveis, isto é, que os agentes desportivos as possam ler sem ambiguidades, com uma regulamentação objectiva e apropriada. É necessário também que o legislador não esqueça que o objectivo fundamental é colocar os Portugueses em actividade física regular e assim controlar os problemas de saúde.

Existem ainda algumas lacunas na lei que urgem ser colmatadas. Assim, o ideal seria uma legislação actual, sintetizada e apropriada para os ginásios e *health clubs*. Aguarda-se que no futuro o *fitness* e a legislação, contribuam conjuntamente para a saúde e bem-estar das populações.

### **iii) Contexto Demográfico**

#### **Contexto Actual**

Os indicadores demográficos relativos a 2007 acentuam as principais tendências demográficas observadas nos últimos anos em Portugal: abrandamento do crescimento populacional total e envelhecimento populacional, como resultado do declínio da fecundidade e do aumento da longevidade.

Entre 2002 e 2007, a proporção de jovens (dos 0 aos 14 anos de idade) decresce de 15,8% para 15,3% da população residente total, a proporção de indivíduos em idade activa (dos 15 aos 64 anos de idade) também se reduz de 67,5% para 67,2%, assistindo-se ao aumento da percentagem de população idosa (com 65 ou mais anos de idade) de 16,7% para 17,4% (anexo 9).

Nas regiões do Norte, de Lisboa e as regiões autónomas da Madeira e dos Açores, a importância relativa da população em idade activa na população total superou a média do país (67,2%), verificando-se o valor mais baixo no Alentejo (63,8%).

O processo de envelhecimento demográfico, quer na base da pirâmide etária, realçado pela redução dos efectivos populacionais jovens, como resultado da baixa de natalidade, quer no topo da pirâmide, pelo acréscimo das pessoas idosas, devido ao aumento da esperança de vida,



está evidenciado na alteração do perfil que as pirâmides etárias apresentam em 2002 e 2007 (anexo 10).

No concelho de Cascais, onde irá ser implementado o projecto, podemos constatar que a população residente tem evoluído em todas as freguesias (menos na freguesia do Estoril) (anexo 11). Pode-se constatar igualmente a perda de peso da população jovem em detrimento da população idosa neste concelho (anexo 12).

### **Contexto Futuro**

Mantendo a tendência observada nas últimas décadas, a população continuará a envelhecer. A proporção de jovens dos 0 aos 14 anos de idade poderá vir a decrescer até cerca de 13% do total de efectivos, face aos 15,3% em 2007, em oposição ao que se poderá verificar relativamente à percentagem de idosos, que continuará a aumentar até aos 32%, valor que quase duplica face aos 17,4% observados em 2007. A conjugação de ambas as tendências explica o aumento do índice de envelhecimento, que poderá atingir, neste cenário, os 243 idosos por cada 100 jovens, valor em muito superior aos 114 observados em 2007 <sup>2</sup>.

A publicação apresenta três cenários de evolução da população (anexo 13):

- *O cenário base* (considerado, nesta data, e com base na informação demográfica disponível, o mais plausível), assente na conjugação de uma ligeira recuperação do índice sintético de fecundidade (de 1,56 crianças por mulher, em 2000, para 1,71 em 2050), com um aumento da esperança de vida à nascença (de 72,9 para 79,0 anos, no caso dos homens, e de 79,9 para 84,7 anos, no caso das mulheres);

- *O cenário de envelhecimento* que associa um decréscimo do índice sintético de fecundidade (para 1,26 crianças por mulher em 2050), com o aumento da esperança de vida;

- *O cenário de rejuvenescimento* assenta na recuperação mais acentuada do índice sintético de fecundidade do que a prevista no *cenário base* (1,99 crianças por mulher em 2050), com um aumento da esperança de vida menos significativo;

Analisando os resultados obtidos para o ano de 2025, nos diferentes cenários, verifica-se que o efeito que a conjugação dos níveis de fecundidade, da esperança de vida e dos saldos

---

<sup>2</sup> Projecções INE 2008

migratórios produzem no envelhecimento da população, é particularmente perceptível na base da pirâmide.

Por outro lado, confirma-se o acentuar do fenómeno do envelhecimento até 2050, agora mais evidente tanto pelo topo como pela base da pirâmide, em qualquer dos cenários considerados, agravado pela influência do aumento da esperança de vida.

#### **iv) Contexto Sócio-Cultural**

##### **Contexto Actual**

Têm sido presenciadas nos últimos anos muitas mudanças que influenciam o sector em estudo. Estas mudanças advêm principalmente de dois factores:

- Comportamentos de beleza, saúde, estética e bem-estar;
- Redefinição do conceito de envelhecimento;

De Verão ou de Inverno a preocupação dos portugueses com a imagem é cada vez maior. Corresponder ao padrão de beleza em voga, sentir-se bem com o seu corpo, cultivar uma boa aparência, tornou-se uma prioridade para um número cada vez maior de pessoas. E se antigamente, estas preocupações se associavam de imediato ao público feminino, actualmente assiste-se a uma sensibilização crescente do sector masculino para todos os aspectos relacionados com beleza, saúde e qualidade de vida. A preocupação essencial volta-se agora para uma busca constante não só pelo bem-estar físico mas também psicológico.

A beleza ultrapassa em larga escala a estética e as preocupações voltam-se também para o equilíbrio emocional, para o bem-estar e qualidade de vida.

Para percebermos as mudanças a nível social no conceito de beleza e bem-estar, consideram-se dois estudos elaborados pela *Nielsen* em 2007:

- Um primeiro releva que os 85% dos Portugueses fazem o maior esforço para se apresentarem com estilo em todas as ocasiões porque os faz sentirem-se bem consigo próprios. Ou seja, os portugueses estão entre os mais preocupados a nível mundial. Um em cada quatro Portugueses revelam estar a gastar mais em produtos e serviços de beleza e saúde do que em anos anteriores.

- Um segundo estudo releva que os consumidores redefinem “idade”. Ou seja, ficam mais velhos mas consideram que parecem mais novos. 53% dos consumidores portugueses dizem que os seus 60 anos são a nova meia-idade, enquanto que 60% dos portugueses consideram que os 40 anos são agora os novos 30.

Todas estas mudanças sociais afectam claramente o sector e o negócio do desporto e o modo como a população pratica actividade física.

Cada vez mais a procura de actividades desportivas é uma realidade e o desporto está a mudar no que diz respeito à sua configuração actual, fruto de uma mudança social que implica adaptações em alguns processos no mundo desportivo.

Quanto à redefinição do conceito de envelhecimento, cita-se uma frase de António Servo, um homem de 71 anos de idade e actual presidente da Confederação Nacional de Reformados, Pensionistas e idosos, “Ninguém se reforma da vontade de viver”.<sup>3</sup>

Em Portugal, a idade legal da reforma situa-se nos 65 anos. Contudo, é possível solicitar a reforma antecipada a partir dos 55 anos, desde que a pessoa tenha trabalhado durante 30 anos completos.

No entanto as palavras reforma e velhice já não estão associadas. Estamos perante uma nova idade, a existência de um novo período de tempo na vida dos indivíduos, um fase pós-adulta mas ainda longe das inevitáveis fraquezas de velhice, que se caracteriza pela conquista de tempo livre, na qual podem (e devem) emergir novas formas de ser, novos projectos de vida e realização pessoal.

Assim, o surgimento de uma nova idade, ou seja, uma nova fase do ciclo de vida que se situa entre a saída de casa dos filhos e a velhice, entre os 50 e os 70 anos, permite o direito a mais tempo livre e uma via para “inventar uma nova vida”.

Esta “nova idade” aspira a novas formas de inserção social, novos modelos e modos de vida, novas formas de cidadania activa. Estes indivíduos, valorizando a autonomia e realização

---

<sup>3</sup> Moura, A.M. (2005) Projectos da nova idade: o pós-reforma nas sociedades modernas. Tese de Mestrado em Comunicação, Cultura e Novas Tecnologias de Informação, ISCTE.

peçoal, não querem ser inseridos na faixa “terceira idade” e querem ocupar o seu tempo livre com todo um conjunto de actividades livremente escolhidas.

Relativamente ao grau de escolaridade da população residente no concelho de Cascais, podemos constatar que 22% da população possui o ensino superior e é notório igualmente a evolução positiva do número de pensionistas e reformados em todas as freguesias do concelho (anexo 14 e 15).

Pode-se constatar ainda o concelho de Cascais possui o mais elevado nível de desenvolvimento social (elaborado com base em três indicadores: esperança média de vida à nascença, nível educacional e conforto e saneamento) face aos concelhos envolventes (anexo 16).

### **Contexto Futuro**

Para previsões de futuro a nível sócio-cultural em Portugal, é imprescindível perceber que o envelhecimento das populações é a grande tendência de futuro com consequências económicas, culturais e políticas.

As tendências de futuro no mercado da saúde, bem-estar e beleza, são a procura pelo “wellness” (bem-estar). Assim, é de considerar todas as mudanças que a indústria do *fitness* irá ter – espaços dedicados a nichos de mercado, espaços de grande aposta no relaxamento, actividades viradas para a procura do prazer, da alegria e realização pessoal, em detrimento do tradicional culturismo do corpo, e a procura de uma harmonia entre as qualidades físicas e mentais.<sup>4</sup>

O conceito de “envelhecimento activo” dará lugar a todos os estereótipos e interpretações negativas do que é envelhecer. O reconhecimento da validade do indivíduo como actor social irá trazer novas oportunidades e potencialidades para vários sectores de actividade privados e públicos.

No futuro as previsões a nível de reformas não são animadoras. A nova lei da reforma penaliza os cidadãos relativamente ao cálculo do último salário e da reforma. Segundo o estudo "*Private Pensions Outlook 2008*" elaborado pela Organização para a Cooperação e

---

<sup>4</sup> Correia, A., Sacavém, A., Colaço, C. (2006), *Manual de Fitness e Marketing*, Visão e Contextos, 1º edição

Desenvolvimento Económico (OCDE), os portugueses que se aposentarem após 2030, poderão contar com uma pensão equivalente a 54,1% do último vencimento recebido. Desta forma o apoio em planos complementares de reforma para colmatar o rendimento perdido após a aposentação será uma constante. Estes planos complementares de reforma serão essencialmente comprados pelas classes A e B, que não querem ver diminuída a sua qualidade de vida após a reforma, mas sim fazer tudo aquilo que não conseguiram fazer nos anos de vida activa.

#### v) Contexto Tecnológico

##### Contexto Actual

No que diz respeito à sala de exercícios, os meios e os equipamentos disponíveis evoluíram para equipamentos *hi-tech*.

A utilização dos ergómetros em regimes aeróbios nos ginásios e *health clubs* tornou-se compulsório, baseado em inúmeras investigações relatando os seus benefícios para a melhoria da resistência aeróbia, diminuição da massa gorda e da probabilidade de riscos de doenças cardiovasculares.

Ergómetros são aparelhos utilizados para a avaliação da capacidade de trabalho dos praticantes. Recorre-se à utilização destes aparelhos quando se pretende avaliar ou dosear, em condições perfeitamente quantificáveis, as cargas (resistências) aplicadas a um praticante durante um teste de avaliação da condição física (Soares & Magalhães, 1999), nomeadamente a potência e a capacidade aeróbia.

No caso dos ergómetros, a escolha é variada e depende dos fabricantes. Todas elas possuem sistemas computadorizados de controlo de prescrição, com uma gama vasta de programas pré-programados, para ir de encontro aos objectivos da maioria dos sócios.

Como fabricantes/distribuidores mais prestigiados a actuar em Portugal existem a *Tecnogym* (anexo 17), *Ginatlo* (anexo 18), *Aquaplay* (anexo 19) e *Gimnica* (anexo 20). Além das empresas fornecedoras dos equipamentos, existem outras empresas de importância para o sector ligadas aos sistemas de informação (*Cedis* e *Arquivandus*) (anexo 21 e 22) e aos equipamentos de sauna, banho turno e *spa* (*Freixanet*) (anexo 23).

## **Contexto Futuro**

A indústria do *fitness* procura alternativas mais motivadoras para os praticantes, de forma a aumentar a adesão e retenção dos ginásios e *health clubs*. Num futuro próximo, o investimento em inovação será crucial, e como tal, os ergómetros, terão instalação para MP3, ou o próprio MP3, ecrãs de TV com via satélite, jogos interactivos, acesso à internet, dispositivos de cheiros e vento, realidade virtual e informatização de treino. Em termos de instalações surgirão os planos de água como forma de entretenimento, com ondas e escorregas, estúdios específicos para a prática de actividades *mind/body* e estúdios para o serviço de *personal training*.

## **5.2. Meio Envolverte Transaccional**

### **i) Perfil do Consumidor**

#### **Contexto Actual - Frequentadores de Ginásios**

Quanto ao perfil dos Portugueses que frequentam os ginásios, cerca de 1.489.000 indivíduos frequentam ginásios/clubes/*health clubs*/academias, um número que representa 17,9% do universo composto pelos residentes no Continente com 15 e mais anos (anexo 24).

Apesar da proximidade percentual, as mulheres são as que mais frequentam os ginásios, com 19,6% contra 16,1% de homens. Entre as regiões são observadas menores diferenças, embora os residentes no Grande Porto e Grande Lisboa e se destaquem dos restantes com 27,2% e 24,6%, respectivamente. Na análise por ocupação destacam-se os estudantes, em que 34,9% deles frequentam bem como os quadros médios e superiores com 31,2%. Os valores mais baixos estão com as domésticas e os reformados/desempregados, com 10,7% e 10,6%, respectivamente.

Nas classes sociais, os valores oscilam entre os 28,9% de frequentadores de ginásios na classe alta/média alta e os 8,3% junto dos indivíduos da classe baixa. Os jovens dos 15 aos 17 anos são os que apresentam o valor mais elevado, seguido dos indivíduos entre os 18 e os 24 anos com 38,7% e 29,9%, respectivamente. Segue-se a população entre os 25 e os 34 anos com 24,9%. A partir dos 35 anos, a percentagem de frequência nos ginásios vai diminuindo, até que nos indivíduos com mais de 64 anos este valor não vai além dos 6,2% (anexo 25).

Nos Estados Unidos pode-se observar uma tendência de crescimento inigualável no que diz respeito ao crescimento de utentes de ginásios com mais de 55 anos (crescimento de 244% em 12 anos) (anexo 26).

### **Contexto Actual - Perfil da Idade Sénior**

Se os 65 ou mais anos são a referência demográfica clássica, a Comissão das Comunidades Europeias propôs, já em 1992, a designação 3ª idade para o grupo dos 50-74 anos (sendo 4ª idade para 75 ou mais anos), contudo, é considerado que os 55 e os 74 anos são fronteiras que reposicionam perspectivas e expectativas dos outros e de si próprios.

São já 3.781.000 os seniores em Portugal, correspondendo a 36% da população portuguesa (+50 anos) (anexo 27).

Vários são os factos que posicionam este segmento como um dos mais atractivos:

- Em 42% dos lares portugueses, o decisor de compra é um sénior (*Nielsen, 2008*);
- Em 2015, os seniores deterão cerca de 60% da riqueza e 40% do consumo do mundo (*MCKinsey in Focalyst, 2008*);
- Actualmente, as pessoas com mais de 55 anos controlam 70% da economia mundial (*Millward Brown in Focalyst, 2008*);

O mercado sénior representa cada vez maior importância, afigurando-se como um segmento vivo e activo nas suas escolhas e consumos. Mais de 70% dos seniores entre os 55-59 anos são activos. 71% preocupa-se com a sua aparência física e bem-estar, nomeadamente 68%, através da prática de exercício físico (destes, 50% praticam caminhadas). Também associado ao bem-estar, está a utilização de produtos de cosmética com 52%. Cerca de 38% realiza viagens de lazer e turismo, maioritariamente com familiares (70%) e 9% frequenta termas e *spas*.

Estes seniores vêem-se como tendo ainda muitas coisas para fazer e muitas que ambicionam e querem fazer, desde actividades de lazer, em que as viagens estão no topo das preferências, o desporto, como as caminhadas e a hidroginástica, que consideram mais adequados às suas faixas etárias. Voltar a estudar e desenvolver capacidades em áreas específicas de interesse (como restauro ou pintura) são actividades que também motivam este segmento.

Os investimentos pessoais feitos nesta fase da vida estão relacionados com o lazer e com a beleza, mas onde investem mais dinheiro é na saúde e também em cuidados com a alimentação, optando por comprar produtos específicos que proporcionem uma alimentação equilibrada.<sup>5</sup>

As ambições para si próprios centram-se essencialmente nas questões da saúde, da autonomia e de alguma disponibilidade económica para poderem viver com qualidade. Neste campo, demonstram grande abertura face a actividades de lazer e culturais que lhes permita manterem-se activos mentalmente. Consideram, igualmente, uma forma de estarem acompanhados com amigos e pessoal especializado, capaz de os acompanhar em todas as suas necessidades.

Na análise de audiências deste grupo demográfico, fica evidente que são grandes consumidores de televisão, que vêm em média por 5 horas e 30 minutos em suas casas, diariamente (anexo 28).

Nas audiências de rádio observa-se um menor consumo dos seniores face ao valor médio. Por dia, estes indivíduos ouvem, em média, 2 horas e 35 minutos de rádio, menos 20% do que a média.

Relativamente à imprensa, os dados da *Marktest* mostram que os seniores lêem menos 38% do que a média do universo, preferindo os jornais às revistas (anexo 29).

Os seniores têm menores índices de utilização de Internet do que os restantes grupos demográficos, mas é junto dos indivíduos com mais de 44 anos que este meio tem registado maior crescimento (anexo 30).

### **Contexto Futuro - Frequentadores de Ginásios**

Face ao valor acima referido de 6,2% (percentagem de indivíduos com mais de 64 anos que pratica exercício físico), é importante fazer referência a um apontamento da Direcção Geral de Saúde, que diz que durante mais de meio século, a reforma e o envelhecimento foram sinónimos de menor actividade física para a maioria das pessoas. Este estereótipo de um idoso

---

<sup>5</sup> Estudo da *Novadir/Grupo Marktest* “A outra geração, os Seniores”. Constituída por uma amostra de 1800 indivíduos dos 55 aos 74 anos.



sentado numa cadeira de jardim tem sido a imagem das expectativas que se criam quanto ao tipo de vida dos idosos. É importante contrariar este estereótipo da inactividade dos idosos.

Embora ocorram alterações estruturais e funcionais com o passar da idade, estas não causam necessariamente problemas de dependência. A prática de exercício físico assume-se como um hábito de vida que pode e deve contribuir para melhorar a qualidade de vida em todas as faixas etárias e nos idosos não é excepção.

Esta geração deve ser, por isso, cada vez mais apetecível para os ginásios e *health clubs*. São o grupo sócioeconómico que mais investirá nos países desenvolvidos nos serviços / produtos de *wellness*. Os dois factores que levam os principais operadores das *health & fitness* a considerarem-no como apetecível são o poder de compra e a lealdade à marca.

Relativamente ao primeiro ponto, por exemplo, nos Estados Unidos os “*baby boomers*” representam 28% da população e 50% do PIB. No que respeita ao segundo ponto, começa-se por referir que a indústria do *health & fitness* padece de uma taxa de abandono média na ordem dos 40%. A diminuição da mesma, ou seja, o aumento da taxa de redenção, é o principal desafio que se coloca a esta indústria nos próximos anos. Assim, a captação de um *target* que por natureza apresenta um maior índice de fidelização é essencial.

O mercado dos adultos com mais de 55 anos é realmente um mercado em franca expansão. A população com mais de 55 anos, consumidora regular de serviços oferecidos por ginásios e *health clubs*, ronda os 16.000.000 de praticantes em 2006, sendo que a faixa etária com o maior aumento de novos membros é precisamente a faixa com mais de 55 anos, com um aumento de 245% no período de 1987 em 1999 (anexo 26).

### **Contexto Futuro - Perfil da Idade Sénior**

Esta geração, nos dias de hoje e tendencialmente no futuro, vive mais o “Eu”, são mais consumistas, mais activos, procuram novos conhecimentos, têm uma vida social activa fora de casa e estão atentos ao modo como o mercado “olha” para eles (anexo 31).<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Estudo Delphi Os 50+ em Portugal, 2008, 25 especialistas profissionais activos e reformados com vida profissionais e pessoal relevante.

## ii) Estudo de Mercado

Foi elaborado um estudo de mercado com o objectivo de perceber os hábitos de desporto da população sénior residente no concelho de Cascais, as suas motivações e interesses.

As respostas foram analisadas com base num *software* de análise de dados que utiliza ferramentas estatísticas (SPSS). Foram entrevistadas 120 pessoas, do concelho de Cascais, com controlo da idade e da classe social. Do estudo de mercado destacam-se as seguintes conclusões (anexo 32):

- 65% (78) dos inquiridos não praticam qualquer tipo de exercício físico e 35% (42) pratica;
- Caracterização dos praticantes: 42 pessoas praticam já algum tipo de exercício físico. A grande maioria (67%) num ginásio em Cascais, sendo que 28% admite praticar exercício ao ar livre. 64% destes inquiridos pratica exercício 2 vezes por semana e quanto ao grau de satisfação com a sua rotina de exercício, as respostas dividem-se, 48% está satisfeito e 40% pouco satisfeito. O que faria estes inquiridos mudar a sua rotina seria um espaço onde os serviços fossem adequados às suas necessidades e se sentissem melhor socialmente.
- Caracterização dos não praticantes: 78 pessoas não praticam qualquer tipo de exercício físico. A grande maioria afirma que as principais razões, são o facto de não se sentirem bem no ambiente normal de ginásio e não existirem programas direccionados para a sua idade.
- Razões de escolha: quando inquiridos sobre os factores de escolha de um ginásio, a generalidade das pessoas considera quatro os principais factores, a qualidade dos serviços, o atendimento e simpatia, o ajustamento às necessidades e os serviços complementares. Não consideram muito importante a notoriedade de marca e o preço. Quando questionados sobre a existência de um ginásio direccionado à sua faixa etária, os factores considerados mais importantes seriam a possibilidade de atenção e o enfoque dado nos seus treinos e a garantia de melhores resultados. Nesta pergunta o factor preço diminui a sua importância relativa à anterior.

- 82% dos inquiridos afirma que se existisse um ginásio dedicado à sua faixa etária consideraria inscrever-se.

### iii) Concorrência Directa e Indirecta

A concorrência inter-organizações neste sector depende do posicionamento adoptado e da localização das unidades.

O *fit50+* não possui concorrência com o mesmo posicionamento em Portugal.

Existe apenas um ginásio a actuar na área do grande Porto – *Feelactive* – que oferece um serviço denominado “*activeSENIOR*”, ou seja, é um ginásio destinado a todas as faixas da população que explora o *target* população sénior indirectamente, com ofertas comerciais ampliadas ao seu serviço base (anexo 33).

Consideram-se como concorrentes directos qualquer ginásio e *health club* inserido no concelho de Cascais (freguesias de Alcabideche, Carcavelos, Cascais, Estoril, Parede, São Domingos de Rana) (anexo 34).

Considera-se concorrência indirecta os maiores ginásios e *health clubs* (em termos de número de utilizadores e facturação) na zona de Lisboa e da linha (freguesias da linha de Cascais mas que não pertencem ao concelho) (anexo 35, 36, 37 e 38). Consideram-se estes centros como concorrentes devido aos hábitos culturais de ida ao ginásio no horário de almoço ou depois do horário de trabalho. No concelho de Cascais existem cerca de 27 ginásios / *health clubs* concorrentes e na zona de Lisboa e linha cerca de 32 ginásios / *health clubs*.

Embora o *target* do *fit50+* seja específico para um grupo de pessoas de classe social alta e média alta, consideram-se alguns programas e actividades desenvolvidas pelas câmaras municipais, direccionadas aos seniores, como concorrentes indirectos deste projecto:

- Programas oferecidos pelas câmaras municipais do concelho de Cascais e Oeiras - Seniores em Movimento e Actividade Física 50+ (anexo 39);
- Todas as actividades que os concelhos oferecem, que possam roubar tempo e dinheiro ao *target* envolvido no projecto (actividades recreativas, de lazer e cultura).

#### iv) Estrutura do Sector de Actividade

##### Enquadramento internacional

A indústria do *wellness* engloba a prestação de serviços / venda de produtos de forma pró-activa a pessoas saudáveis, que incentivem a redução dos efeitos do envelhecimento, ajudem a prevenir a ocorrência de doenças e contribuam para a melhoria da auto-estima e imagem corporal.

Esta indústria, no plano global, está em franco crescimento. Nos EUA, em 2002, valia 200 biliões de USD e 5 anos mais tarde vale mais de 500 biliões de USD. Estima-se que existam cerca de 29.070 clubes no EUA, com 41,3 milhões de sócios, o que representa cerca de 16% da população. Estima-se que em 2012 possa valer 1 trilião de USD.

Na Europa, a indústria do *health & fitness* vale aproximadamente 13 biliões de Euros, existem cerca de 36.900 clubes, com um total de 38,6 milhões de sócios, o que representa cerca de 6,9% da população (anexo 40).

Como exemplos de casos de sucesso no mercado internacional, foram analisados três ginásios que oferecem o mesmo conceito direccionado para a população sénior nos EUA (*50+Fitness, Nifty after Fifty, Club 50 Fitness Center*). São casos de sucesso que explicam o facto da faixa etária com mais de 55 anos ser aquela que apresenta um maior crescimento a frequentar ginásios e *health clubs* nos EUA (cerca de 245% em 12 anos) (anexo 41, 42 e 43).

##### Evolução do Sector em Portugal

Em Portugal a indústria do *fitness* vale cerca de 310 milhões de Euros (taxa de penetração de 6,7%). Em 2000 existiam 600 clubes, em 2005 existiam 1.000 e em 2007, Portugal, tinha 1.300 clubes com um total de 1.489.000 sócios.<sup>7</sup>

Em 2007 empregava de 14.000 a 18.000 monitores / professores / instrutores. O preço médio de frequência de um ginásio / *health club* ronda os 50€. A maior parte dos ginásios

---

<sup>7</sup> Correia, A., Sacavém, A., Colaço, C. (2006), *Manual de Fitness e Marketing*, Visão e Contextos, 1º edição

destina-se ao segmento médio / alto, e é este segmento que tem precisamente vindo a expandir o mercado.<sup>8</sup>

#### v) Caracterização Geral do Sector

##### Contexto Actual

A área do exercício e saúde sofreu nos últimos grandes transformações que fizeram evoluir o conceito de *fitness* para um conceito mais integrado que é composto pelo *health* e pelo *wellness*. Hoje em dia, maximizam-se as emoções inerentes à prática de exercício, valorizando a experiência e o relacionamento dos participantes, com o programa, com o profissional e com o espaço. As actividades holísticas vieram responder a uma necessidade de mercado de forma que o bem-estar é prioritário, de forma a ser manter um equilíbrio entre a dimensão família e profissão. Os produtos de hoje tentam manter baixos níveis de complexidade com elevados níveis de organização, para que os participantes se sintam motivados para aumentar a frequência e evitar interrupções. Assistimos ao amadurecimento da indústria, com o contínuo investimento por parte das marcas, o aparecimento de mais *franchisings*, alguma saturação nos centros urbanos e a procura de novos nichos de mercado.

##### Contexto Futuro

Quanto às perspectivas futuras, e tendo como horizonte, a visão do *ISHRA* (2007) de ter 120 milhões de membros em *health clubs*, em todo o mundo em 2010 a *American Council of Exercise* (ACE) lançou em Fevereiro de 2007, as seguintes recomendações:

- Programas de treino especializados para população sénior;
- Treino para pequenos grupos de todos os escalões etários;
- Programas específicos para jovens;
- Treinos simples, acessíveis e alternativos para clientes com pouca disponibilidade de tempo;
- A importância do “*mind & body*” numa experiência de *fitness* completa;
- Aposta no CRM como elemento crítico de sucesso a longo prazo.

---

<sup>8</sup> AGAP – Associação de Empresas de Ginásios e Academias de Portugal

## 6. Análise Interna

Tabela 1 – Pontos Fortes da Empresa

Pontos Fortes	Impacto no Negócio			Tendência		
	Elevado	Médio	Fraco	↗	=	↘
Conceito inovador em Portugal	x				x	
Segmento alvo bastante atractivo	x			x		
Possibilidade de expansão do negócio a longo prazo		x		x		
Possibilidade de estabelecer as suas próprias directrizes estratégicas comparativamente a um sistema de franchising		x			x	
Ambiente não constrangedor para a prática de exercício do utente sénior	x				x	
Conjunto de serviços que vai ao encontro das necessidades específicas deste público	x			x		
Equipa de profissionais especializados em geriatria em constante supervisão, assistência e aconselhamento	x				x	
Localização do centro na zona de Cascais	x				x	

Tabela 2 – Pontos Fracos da Empresa

Pontos Fracos	Impacto no Negócio			Tendência		
	Elevado	Médio	Fraco	↗	=	↘
Marca nova no mercado português poderá afectar aceitação inicial por parte dos utentes	x					x
Investimentos iniciais elevados	x					x
Estabelecimento do centro do Cascais poderá não abranger utentes interessados na zona de Lisboa			x			x
Dificuldade de conciliar a medicina preventiva com a geriatria e os profissionais de ginásio especializados	x					x
Dependência externa e poder negocial dos fornecedores elevado			x		x	
Escassez de cursos (licenciatura) que conciliam o desporto e o envelhecimento	x					x
Dificuldade de efectuar uma correcta sub-segmentação		x				x
Escassez de informação relativa às melhores estratégias de marketing para a população sénior		x				x

Neste ponto, analisando os pontos fortes e fracos do negócio retiramos aqueles que são considerados os de maior impacto para o negócio *fit50+*.

O conceito inovador em Portugal é um factor de elevado impacto pois a capacidade de diferenciação e o conjunto das vantagens competitivas nos dias de hoje são, sem dúvida,

elementos fundamentais de sucesso para qualquer negócio. É essencial que os clientes considerem este ginásio como uma oferta diferente dos demais concorrentes, trazendo, conseqüentemente, mais valor acrescido para as suas vidas.

O segmento alvo ser bastante atractivo, traduz-se, igualmente, num factor de elevado impacto. Os seniores de hoje possuem novas características físicas e psicológicas, maior disponibilidade financeira e de tempo, maior esperança de vida e querem ter boa aparência e sentir-se bem. Logo, a aposta neste segmento será o caminho para o sucesso e para a diferenciação.

O facto do ambiente ser perfeitamente estudado, adequado e ajustado para a prática de exercício físico desta faixa etária, releva-se um factor de elevado impacto, pois proporciona um ambiente não constrangedor para todos os utentes.

O conjunto de todos os serviços oferecidos pelo *fit50+* vai ao encontro das necessidades específicas deste público-alvo. É um público que sente que tem ainda muito para viver, que por um lado não quer ser considerado “velho”, mas por outro sente-se intimidado no ambiente normal de ginásio, com corpos jovens e em boa forma. Procuram experiências genuínas e estão atentos à forma como o mercado olha para eles. Logo, ofertas de serviços ajustadas às suas necessidades, são sem dúvida um factor de elevado impacto para o negócio.

A equipa de profissionais especializados em geriatria constitui outro facto de diferenciação e ponto forte, pois vai ao encontro das necessidades dos utentes, que embora não sejam considerados velhos, têm necessidades específicas na prática de exercício físico.

A localização é sem dúvida um factor de sucesso para o negócio *fit50+*, de forma abranger o *target* mais eficazmente.

Relativamente a pontos fracos para o negócio *fit50+*, a marca ser lançada de raiz poderá ser um factor de elevado impacto. Existem poucos estudos a nível de estratégias de marketing para este segmento, sendo um mercado ainda por explorar em Portugal. Logo, o lançamento desta marca, poderá levar a uma primeira difícil aceitação e percepção real do conceito e posicionamento. Poderá existir uma confusão na mente do consumidor com um ginásio direccionado para fisioterapia para tratamento de doenças de idosas, em detrimento de um conceito de manutenção, de juventude e envelhecimento saudável.

Como nada poderá ser descurado em termos de qualidade e ofertas ajustadas, os investimentos iniciais são enormes, a nível de equipamentos e espaço.

A especificidade do negócio traz também uma dificuldade acrescida de conciliar a medicina preventiva com a geriatria e os profissionais de ginásio especializados. Toda a equipa deve ser especializada o que se traduz numa possível dificuldade em encontrar os recursos humanos adequados, visto que não existem licenciaturas que conciliam estas duas áreas (desporto e população sénior) mas apenas grau de pós-graduação e mestrado.



## 7. Análise Competitiva

Tabela 3 – Oportunidades da Empresa

Oportunidades	Impacto no Negócio			Probabilidade de Ocorrência		
	Elevado	Médio	Fraco	Elevado	Médio	Fraco
Tendência actual para uma redefinição positiva do envelhecimento	x			x		
Crescente envelhecimento da população	x			x		
Procura constante dos Portugueses pelo bem-estar físico e psicológico	x			x		
Número de praticantes / utilizadores de ginásios tem vindo a crescer e apenas 6,7% da população frequenta ginásios em Portugal	x			x		
Alta tecnologia de ponta permitirá, no futuro, aumentar a retenção dos utentes		x		x		
Segmento alvo sem exploração directa por parte de ginásios concorrentes	x				x	
Indústria do Fitness & Health & Wellness em constante crescimento mundial		x		x		
Constante aconselhamento por parte dos médicos para a prática de exercício físico em qualquer idade	x			x		
Aposta em ginásios para segmentos diferenciados é uma das recomendações para o futuro deste mercado		x			x	

Tabela 4 – Ameaças da Empresa

Ameaças	Impacto no Negócio			Probabilidade de Ocorrência		
	Elevado	Médio	Fraco	Elevado	Médio	Fraco
Cadeia de Ginásios em sistema de franchising em expansão		x		x		
Concorrência forte no concelho de Cascais de marcas com elevada notoriedade no mercado	x				x	
Idade da reforma tardia		x			x	
Taxa de retenção dos sócios neste mercado é baixa		x				x

Analisando as oportunidades e ameaças do mercado o negócio obtemos alguns factores de maior impacto para o negócio.

A tendência actual para uma redefinição positiva do envelhecimento. O envelhecimento activo faz parte desta redefinição. A vitalidade, actividade e *glamour* são palavras a que esta geração nos dias de hoje se quer associar. A ideia de prolongar a vida através de inúmeras actividades faz parte dos objectivos de vida antes e pós-reforma.

O crescente envelhecimento da população é uma oportunidade, inegável, para este negócio. Envelhecimento este que, segundo as previsões atingirá valores ainda mais elevados num futuro próximo.

A procura constante dos Portugueses pelo bem-estar físico e psicológico é demonstrado pelos diversos estudos efectuados já nesta área, e pela constante procura de ginásios, *health clubs* e centros de estética. Apresenta-se como uma oportunidade de mercado para o desenvolvimento e crescimento deste negócio.

Quanto ao número de praticantes, este tem vindo a crescer, ainda assim apenas 6,7% da população portuguesa é utilizadora de ginásios. Este factor é facilmente transformado numa oportunidade de negócio, com o objectivo de captação e retenção de novos membros, seguindo as estratégias de negócio adequadas.

Este segmento alvo não é explorado directamente por nenhuma empresa do sector, apresentando-se esta como a grande oportunidade de introdução do novo conceito inovador. Como referido anteriormente, a partir dos 35 anos, a percentagem de frequência nos ginásios diminui, até que nos indivíduos com mais de 64 anos este valor não vai além dos 6,2%. Ou seja, a faixa etária que se quer atingir, não é de toda a faixa populacional que em Portugal, mais pratica exercício físico. E porquê? Porque não existe o espaço direccionado e pensado estrategicamente. Esta é a grande oportunidade de negócio do *fit50+*.

O constante aconselhamento dos médicos para a prática de exercício físico que ocorre nos dias de hoje é, igualmente, uma oportunidade, pois muitos dos utentes poderão recorrer a este novo conceito por aconselhamento médico. O *fit50+* tem como ponto estratégico criar meios de comunicação direccionados aos médicos especialistas para que esta informação flua da melhor forma.

Relativamente a ameaças, a concorrência forte já existente no concelho de Cascais é considerada uma ameaça. Os utentes desta faixa etária que já sejam utilizadores dos mesmos poderão não trocar de espaço onde já possuem o seu plano de treino.

Tabela 5 – Pontos de Acção da Análise Interna e Competitiva

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
<b>Acções</b>	Conceito inovador em Portugal	Marca nova no mercado português
	Segmento alvo bastante atractivo	Investimentos iniciais elevados
	Ambiente não constrangedor para o utente sénior	Dificuldade de conciliar a medicina preventiva com a geriatria e os profissionais de ginásio
	Serviços que vão ao encontro das necessidades específicas deste público	Escassez de profissionais especializados
	Localização no centro de Cascais	
<b>Oportunidades</b>		
Tendência actual para uma redefinição positiva do envelhecimento	- Comunicação inicial forte com mensagens apelativas de forma a captar utentes, intervenientes, líderes de opinião e comunidade no geral;  - Fortes estratégias de retenção;  - Oferta de um conjunto variado de serviços que permitam a diferenciação e vantagens competitivas;	- Comunicação inicial forte do conceito e posicionamento do novo ginásio de forma a evitar confusão na mente do consumidor;  - Efectuar a compra de todos os equipamentos, pedindo a consulta de orçamento a pelos menos a três empresas fornecedoras;  - Efectuar uma rigorosa escolha dos recursos humanos a alocar;
Crescente envelhecimento da população		
Procura constante dos Portugueses pelo bem-estar físico e psicológico		
Número de praticantes / utilizadores de ginásios tem vindo a crescer		
Segmento alvo sem exploração directa por parte de ginásios concorrentes		
Constante aconselhamento por parte dos médicos para a prática de exercício físico		
<b>Ameaças</b>		
Concorrência forte no concelho de Cascais de marcas com elevada notoriedade no mercado	- Fortes estratégias de retenção;	- Acompanhar as tendências do mercado;  - Formação constante da equipa;

Fazendo uma análise dinâmica destes quatro factores que possuem impacto para o negócio *fit50+*, os pontos de acção são os seguintes:

- Comunicação forte inicial e com continuidade ao longo dos anos do projecto;
- Fortes estratégias de retenção;
- Oferta de serviços que permitam a diferenciação;
- Efectuar a compra de todos os equipamentos de forma ponderada;
- Efectuar uma rigorosa escolha dos recursos humanos a alocar e apostar na sua constante formação;
- Acompanhar constantemente as tendências do mercado (novos fornecedores, novas ideias, novos conceitos, nova concorrência).

## 8. Objectivos do Plano

Os objectivos deste plano de negócios são por um lado, estudar exaustivamente todas as variáveis do negócio de forma a determinar a viabilidade do projecto, e por outro ser a carta de apresentação dos empreendedores e do projecto perante terceiras pessoas (bancos, organismos públicos e outros agentes implicados na altura de pedir qualquer tipo de colaboração e apoio).

### Como objectivos estratégicos de curto prazo (1 ano):

- Contribuição para a melhoria da qualidade de vida física e emocional da população sénior dos concelhos envolvidos;
- Completar o 1º ano de actividade (2010) com 545 entradas de sócios (média de 55 sócios por mês) e 20 saídas (taxa de retenção de 96%);
- Completar o 1º ano de actividade com um saldo final de 525 sócios;
- Atingir um volume de negócios médio mensal de, aproximadamente, 88.300€;
- Atingir um valor médio aproximado gasto por cliente de 170€ / mês;
- Garantir um nível de satisfação dos utentes, nos primeiros 6 meses de actividade, de 95%;
- Garantir que, mensalmente, cerca de 60% utentes participam nos programas outdoor; 60% aderem ao programa de *PT's*; 20% ao serviço de massagens e 30% ao aluguer de toalhas;

### Como objectivos estratégicos de médio longo prazo (6 anos):

- Atingir o *payback* do projecto em 5 anos;
- Atingir em 6 anos de actividade, cerca de 1.450 entradas de sócios (3% de taxa de penetração), 70% de taxa de retenção, e um saldo final 1.000 sócios (crescimento médio anual de 28%); (ver anexo 44);
- Atingir no 6º ano de actividade cerca de 163.100€ de volume de negócios mensalmente e 280.526€ de resultado líquido depois de impostos;
- Atingir no 6º ano de actividade a capacidade máxima do clube;
- Expansão do negócio, no ano de 2016, para a área de Lisboa;

## 9. Estratégia de Desenvolvimento

Para atingir os objectivos propostos, o projecto irá seguir um conjunto de estratégias de desenvolvimentos referidas de seguida.

Relativamente à estratégia de desenvolvimento de produtos / serviços, o negócio da empresa cinge-se na prestação de serviços de *fitness*, saúde e bem-estar, direccionados para o *target* sénior (pessoas com mais de 50 anos de idade). A empresa possui a sua estratégia numa base de **diferenciação**, oferecendo produtos e serviços de *fitness* a um segmento não explorado directamente pela concorrência.

Relativamente à estratégia de desenvolvimento de novos mercados, irá **expandir-se** no ano de 2016 com o mesmo negócio, com um elevado grau de internalização (desenvolvimento interno).

A partir dos serviços base, a organização irá optar por introduzir serviços adicionais relacionados com a oferta original. Estes serviços deverão ser geridos em conjunto para tirar partido dos **benefícios estratégicos dos efeitos de agrupamento** (reforçar a lealdade dos utentes, beneficiar da imagem de marca do serviço base e atrair novos utentes).

A **focalização / especialização na diferenciação** é uma estratégia que irá permitir tornar a organização mais competitiva, devido à concentração num consumidor particular e específico. Esta estratégia permitirá cobrar um preço acima da média, mas para que seja fonte de vantagem competitiva, a eficiência, qualidade, adequação e inovação deverão ser os valores bases desta organização. Com uma estratégia de custos “pior” que a concorrência, a empresa deverá acentuar as características únicas da sua oferta em todos os momentos de comunicação com os públicos-alvo (sinalizar a diferenciação para que os consumidores valorizem o novo conceito).

Esta diferenciação será apoiada numa base **emocional**. A razão prende-se com o facto de ser uma oferta de serviços de alto envolvimento, pois é uma decisão complexa, que irá condicionar o estado de saúde e as rotinas diárias dos utentes. No desenvolvimento do negócio irão ser efectuadas **alianças** com fornecedores chave e empresas especializadas de forma a aperfeiçoar a tecnologia às necessidades deste *target* e responder rapidamente aos desenvolvimentos do mercado, aproveitando todas as oportunidades para inovar.

## **10. Políticas de Marketing**

### **10.1. Segmentação e alvo**

O projecto destina-se a um nicho de mercado particular. É desta forma, utilizada uma estratégia de marketing segmentado, dividindo o mercado global a um número reduzido de subconjuntos, neste caso, apenas um subconjunto ou segmento de mercado.

A concentração num só segmento leva a uma estratégia concentrada, e os critérios de segmentação são os seguintes:

- Critério demográfico: população de ambos os sexos, com mais de 50 anos de idade;
- Critérios geográficos: população residente na área de Cascais e Oeiras;
- Critérios económicos: classes sociais A e B; vida activa, pré-reformados e reformados activos;
- Critérios de comportamento face ao produto: seniores com e sem hábitos regulares de exercício físico e/ou vida saudável, que consideram que ter uma vida activa ajudará a manter a juventude, retardar os primeiros sinais de envelhecimento e preparar melhor a entrada na velhice; seniores que querem manter a boa aparência e continuar a ser independentes;
- Critérios de personalidade e estilo de vida: seniores confiantes, independentes, que dominam as suas escolhas, que consideram que o melhor da vida ainda está para ser vivido, activos, espírito positivo, que gostam de experiências novas e genuínas;
- Critérios socioculturais: seniores com nível de instrução acima da média, informados, cosmopolitas e sofisticados.

Pretende-se não só alterar hábitos na população sénior que não pratica qualquer tipo de exercício (procura primária) mas também captar a faixa populacional que já possui hábitos regulares de exercício físico (procura secundária).

## 10.2. Posicionamento

O posicionamento adoptado é baseado no público-alvo da oferta e nos atributos do novo ginásio.

O projecto *fit50+* quer ser posicionado como um ginásio na categoria de saúde e bem-estar. O objectivo geral não é manter corpos esbeltos e musculados, mas sim oferecer um espaço em que os seniores conseguem retardar os primeiros sinais de envelhecimento, mantendo um bom nível de saúde e criando bem-estar geral, físico e psicológico.

Desta forma, pretende-se que seja conhecido no mercado com como a única oferta ao *target* com mais de 50 anos de idade no sector dos ginásios em Portugal (tirando partido das vantagens competitivas que tem, em ser *Firts Mover Advantage*). Como consequência, aquela que trará maiores e melhores benefícios a nível de serviços ao público sénior, diferenciando-se desta forma dos demais concorrentes.

O *fit50+* pretende desta forma posicionar-se como o clube de saúde e bem-estar para os seniores que pretendem dar anos de vida aos seus anos.

## 10.3. Política da Marca

O tipo de marca a utilizar será a marca institucional *umbrella*, ou seja, a marca da empresa identificará todos os serviços oferecidos pela empresa. Se futuramente o negócio se expandir internacionalmente, terá o mesmo posicionamento e os mesmos valores.

### i) Nome

O nome escolhido para o ginásio engloba três componentes, sendo que nenhuma delas funciona separadamente para efeitos de marca. Desta forma, as três componentes são:

- FIT – abreviatura da palavra *fitness*. A palavra *fitness* significa aptidão física e/ou bom condicionamento. De acordo com a publicação *Longman - Dictionary of American English*, a palavra "*fit*" isolada significa "boa forma", que deve ser remetida ao objectivo de alcance do equilíbrio corporal e espiritual;
- 50 – idade a partir da qual, segundo a definição das Comunidades Europeias, uma pessoa é considerada de 3ª idade;

- Símbolo “+” – ideia base do ginásio ser destinado a pessoas com mais de 50 anos. Para efeitos de comunicação não se coloca barreira de limite de idade, mas a partir dos 75 anos, haverá obrigação de apresentação pelo utente de determinados exames médicos externos. A nível de limite mínimo, a administração não será intransigente na inscrição de pessoas dos 45 aos 50 anos.

## ii) Elementos Básicos da Marca

No logótipo do *fit50+* a existência de cor e dinamismo é fundamental. A nível de tonalidades as cores vivas foram adoptadas para que reflecta poder e personalidade à marca. A cor laranja será uma constante em todas as peças de comunicação. Esta cor reflecte alegria, entusiasmo, esperança e boa disposição. O logótipo mais utilizado nos momentos de comunicação será o logótipo vermelho com laranja. O vermelho remete à paixão, força, calor e vitalidade. É uma cor que desperta o senso de competitividade.<sup>9</sup>

O logótipo de marca apresentará três possibilidades de conjugação de cores, e a possibilidade a preto e branco para documentos formais da empresa, onde seja necessária esta utilização (anexo 45).

Pode assumir diversos tamanhos desde que seja aumentado ou diminuído pela altura e comprimento, mantendo, deste modo, a forma original. As cores têm de ser respeitadas, bem como o tipo de letra. O símbolo “+” faz parte integrante deste, sem ser possível a existência do logótipo sem este símbolo, devendo sempre apresentar-se à direita do logótipo.

A assinatura escolhida é: “Porque a saúde não tem idade”, de forma a realçar a ideia base do negócio e ser um incentivo à prevenção e cuidado da saúde na população sénior.

Quanto ao estilo fotográfico em toda a comunicação do *fit50+*, as imagens alusivas serão sempre com pessoas saudáveis, que aparentam boa qualidade de vida e saúde. Poderão estar a praticar exercício físico, sendo que deverão ter a particularidade de pessoas sorridentes e bem-dispostas.

---

<sup>9</sup> Psicodinâmica das cores em comunicação, Agência Brandkey



## 10.4. Política de Serviço

### i) Conceito do Serviço

O *fit50+* é um novo conceito em Portugal. Um clube de saúde e bem-estar, dirigido ao *target* com mais de 50 anos, onde todos os serviços são pensados e destinados a este segmento. Não se trata de uma clínica de fisioterapia, nem têm intenção de tratar doenças graves que afectem este nicho da população. O objectivo e promessa para os utentes é o de retardar o envelhecimento, viver os dias da melhor forma, passar bons momentos de convívio, melhorar o seu bem-estar, a saúde geral e o divertimento garantido. O espaço será jovem e os utentes sentir-se-ão à vontade para treinar, sem situações constrangedoras, face a pessoas mais novas.

### ii) Serviços Base

São os serviços oferecidos pelo *fit50+* que marcam a diferença face aos seus concorrentes. Aqui todos os serviços são pensados e direccionados para o *target* que se quer atingir, proporcionando uma oferta mais ajustada e, conseqüentemente, mais benéfica para o utente a nível de saúde e bem-estar.

Definem-se por serviços base os que estão incluídos em todo o pacote da mensalidade do utente.

- **Avaliação inicial exaustiva** em termos de nutrição, sistema cardiovascular, percentagem de gordura, e demais avaliações de clínica geral. O *fit50+* terá um acordo com um médico especialista em geriatria, que dará consultas aos novos utentes. Aquando da inscrição do utente é agendado o dia, e efectuada uma avaliação exaustiva do historial do doente, um plano de nutrição consoante os objectivos da pessoa e passada uma credencial para o *personal trainer*;
- **Avaliação inicial para definição de programa de treino.** Depois da consulta com o médico especialista é efectuada uma avaliação pelo *personal trainer* alocado ao

- utente. Este, consoante as sugestões do médico, os resultados da avaliação e os objectivos do utente, efectua um plano de treino completo.
- **Consulta mensal** (período mínimo) para avaliação geral e estabelecimento de novos programas de nutrição e treino. O utente deverá regularmente efectuar consultas com o médico e com o seu *personal trainer* de forma a detectarem evoluções e prescreverem novos programas de treino e nutrição. Estas avaliações são aconselhadas regularmente pois a pessoa com mais de 50 anos, mesmo que em boa forma, necessita de mais acompanhamento e supervisão aquando da prática de exercício físico.
  - **Aparelhos isocinéticos** na sala de treino que impedem fadiga extrema, efectuam o controlo cardio-respiratório, e permitem o grau zero de resistência.
  - **Personal training** com acompanhamento e aconselhamento particular. A cada utente será destinado um *personal trainer* que irá prescrever um programa de treino de acordo com as preocupações, preferências e objectivos específicos do utente. Este *personal trainer* poderá seguir o utente de forma diária, se o utente assim desejar, pagando o custo adicional.
  - **Aulas em grupo** de baixo impacto (anexo 46);
  - **Piscina equipada** com aparelhos de última geração para a prática de exercício dentro de água.
  - **Serviços de SPA, sauna e banho turno;**
  - **Música seleccionada e apropriada ao target;**
  - **Programas de *brainfitness*** para exercitar o cérebro. Existe uma pequena sala equipada com cinco computadores com jogos e actividades que exercitam a memória, treinam o raciocínio lógico e a capacidade de concentração. Existe nesta sala, um ranking, com as evoluções dos praticantes.

### iii) Serviços Complementares

Definem-se por serviços complementares os que não estão incluídos no pacote da mensalidade do utente e, para que o mesmo tenha acesso, terá de se inscrever previamente e, em alguns casos, pagar um valor adicional.

- **Programas outdoor** uma vez por mês. Os utentes poderão usufruir de um programa *outdoor* acompanhados por um *personal trainer*. Estes programas serão essencialmente oferecidos juntos da praia e para ter direito, o utente apenas precisa de se inscrever previamente. Possui um custo acrescido de 25€.
- **Personal trainer diário.** Existe a possibilidade do *personal trainer* do utente estar presente em todos os seus treinos. Este programa possui um custo mínimo de 170€ acrescido à mensalidade base e esta decisão pode ser tomada pelo utente em qualquer altura da sua inscrição.
- **Serviço de Massagens.** Existirão no ginásio duas massagistas profissionais que consoante marcação, efectuam massagens de relaxamento e / ou terapêuticas de 60 minutos. Este serviço possui um custo acrescido de 100€/mês e inclui 4 massagens para usufruir nesse mesmo mês.
- **Circuitos de 30 minutos.** Existirá a possibilidade dos utentes fazerem um circuito, com 10 máquinas em grupo, duas vezes por semana. O utente apenas precisa de se inscrever 2 dias antes do circuito. Limite máximo de 10 pessoas. Programas grátis. Para participação neste programa o utente deverá aconselhar-se previamente com o seu *personal trainer* para que este indique as vantagens ou não de participação, consoante o seu caso particular.
- **Palestras sobre cuidados de saúde.** Semestralmente existirão palestras sobre cuidados de saúde com temas variados e ajustados ao segmento sénior, com possibilidade de interacção com o interlocutor e partilha de experiências. Serviço grátis, mediante pré-inscrição.

- **Programas de convívio.** Serão organizados regularmente pela administração do próprio ginásio, encontros de convívio e passeios, para promover a interacção entre os utentes e a parte social do ginásio de partilha de experiências.
- **Restaurante e snack-bar.** Existirá um pequeno restaurante / snack-bar a servir refeições rápidas, leves e saudáveis. Este restaurante será explorado em regime de outsourcing, com o pré-requisito de pertencer ao subsector da restauração *light* (ex. *Vitaminas & C<sup>a</sup>, Loja das Sopas e Clínica dos Sabores*).
- **Parqueamento coberto.** Existirá um parque coberto com capacidade para 50 viaturas. O pagamento será gratuito.
- **Aluguer de toalhas.** Existirá a possibilidade de aluguer de toalhas mensalmente com um custo acrescido de 80€.

### 10.5. Política de Preços

O *fit50+* está inserido num mercado em que o regime de preços é determinado pelo mesmo. O preço da mensalidade será fixado com consideração em dois factores, o segmento de mercado a que se destina e a estratégia dos concorrentes. Assim, e sendo que a média de mercado em Portugal da mensalidade é de 50€, e o segmento de mercado se insere na classe social AB, o preço a definir por mensalidade será de 90€ (valor trânsito livre).

Esta é uma estratégia de preço de desnatação, pois a inovação é significativa relativamente à concorrência e o consumidor não tem pontos de comparação, com as vantagens criadas por esta inovação.

Além da mensalidade, qualquer utente terá de pagar 100€ de jóia inicial e 20€ de seguro anual. O pagamento, em qualquer das situações, será efectuado por débito bancário.

Todas as indicações de preços analisadas no projecto são para o ano de 2010, sem IVA incluído, prevendo-se aumentar os mesmos na base dos 2% ao ano.

Todos os preços são resultado dos custos do projecto, do segmento a que se destina e das práticas concorrenciais.

## **10.6. Política de Distribuição**

O concelho de Cascais será o escolhido para implementação do *fit50+*, devido aos factos já constatados anteriormente:

- É um dos 6 concelhos com maior poder de compra em Portugal;
- Aumento de 15,1% da população idosa no concelho em 10 anos;
- 22% da população possui o ensino superior (valor muito acima da média);
- Possui o maior índice de desenvolvimento social comparativamente a todas as regiões da Grande Lisboa;
- 35,8% da sua população está inserida nas classes sociais alta e média alta;

Dentro de Cascais, a escolha do local deverá ter em conta os seguintes aspectos:

- Espaço para arrendamento pronto para iniciar o negócio;
- Cerca de 1.500 m<sup>2</sup>;
- Boas acessibilidades;
- Zona circundante calma;
- Espaço acolhedor;

O espaço poderá, eventualmente, recriar uma casa particular para que os utentes sintam aquele espaço como seu (anexo 47). Visto ser um *trespasse*, todos as divisões estarão já preparados para receber os equipamentos e iniciar o negócio, sendo necessário apenas efectuar pequenas obras para o arranque inicial.

## **10.7. Política de Comunicação**

A aposta em comunicação será bastante forte ao longo dos anos do projecto de forma a atingir os objectivos propostos. Os meios de comunicação serão a publicidade, marketing directo, relações públicas e promoções. Em qualquer dos meios utilizados, a comunicação será ao nível comercial, comunicando as características objectivas do serviço.

A proposta de comunicação será mantida ao longo dos primeiros seis anos do projecto com os necessários reajustamentos.

## **i) Publicidade**

A estratégia de publicidade do *fit50+* servirá de elemento *pivot* de toda a estratégia de comunicação. Os objectivos são: incrementar a notoriedade, captar clientes e dar a conhecer o novo conceito. Os alvos publicitários são os utilizadores actuais e potenciais, os prescritores e os líderes de opinião. De forma a ir ao encontro do segmento alvo do projecto, os meios a utilizar serão a internet, a publicidade exterior e a imprensa regional.

### **Internet**

Serão colocados banners nos sites *www.idademaior.iol.pt* e *www.sapo.pt*, durante 1 mês, devido ao crescente número de utilização de internet pelos seniores. Estes banners irão remeter para o site do *fit50+*, colocados na lateral direita dos sites, em formato *flash* com 300 x 250 *pixel*.

### **Outdoors / indoors em zonas estratégicas**

Esta publicidade será realizada em zonas estratégicas, para que seja vista pelo *target* que se pretende atingir. Deste modo, serão colocados dentro do concelho de Cascais e Oeiras, *outdoors/mupis* e 25 *indoors* (Cascais *Shopping*, Cascais Vila e Oeiras Parque), durante 2 semanas (anexo 48).

### **Imprensa Regional**

Será realizada no jornal “+Cascais”. Este jornal tem uma tiragem semanal de 18.000 exemplares e é gratuito. O anúncio será colocado na capa como banner superior (254 x 23 mm), durante 4 semanas.

## **ii) Marketing Relacional**

Os objectivos do marketing relacional serão efectuar a captação e retenção dos clientes, dar a conhecer o novo conceito e informar, sendo os alvos principais os utilizadores actuais, potenciais e os prescritores.

### ***Direct Mail***

Serão enviadas cerca de 50.015 cartas para os potenciais utilizadores do projecto (anexo 44) onde se realçam as vantagens e benefícios do *fit50+* de forma simples, transmitindo emoção, utilizando os dados do remetente e o nome do mesmo em várias passagens da mensagem de forma a transmitir confiança, utilizando uma assinatura manuscrita de um responsável da empresa, um primeiro parágrafo cativante e efeitos visuais de forma a tornar apelativa a sua leitura.

Estas cartas serão enviadas uma semana antes da inauguração convidando os potenciais clientes para o dia de inauguração, onde além de assistirem à cerimónia de abertura, poderão experimentar três aulas que serão dadas nesse dia.

Serão ainda enviadas ainda cerca de 500 cartas para os médicos de clínica geral dos hospitais da zona de Cascais e Oeiras. Esta carta deverá ser de conteúdo igualmente simples e directo, informando neste caso, dos principais benefícios de forma mais técnica e convidando os médicos a visitar o espaço *fit50+* no espaço de dois meses. Nesta carta deverá existir um incentivo extra à visita dos médicos, que no espaço de dois meses após abertura do espaço, e mediante apresentação da carta de médico, terão direito à oferta de uma caneta *Cross*.

### **Site Institucional**

O site institucional funcionará como um elo de ligação entre a empresa e o cliente de forma rápida, acessível e disponível 24h. Contribuirá para a divulgação da empresa e de todos os seus serviços. O site terá informação actualizada dos horários das aulas, datas de alguns serviços dos programas complementares, possibilidade de inscrição *on-line* nestes programas, visualização de testemunhos e das últimas promoções.

Será uma forma de comunicação também para públicos que vão além do *target*, como os órgãos de comunicação social, líderes de opinião, prescritores e o público em geral (anexo 49 e 50).

### **iii) Relações Públicas**

Os objectivos das relações públicas serão aumentar a credibilidade e a notoriedade da empresa, criar um sentimento de pertença do público interno e externo e informar e desenvolver uma atmosfera de confiança com o público geral.

Os alvos serão o público em geral, os utilizadores actuais e potenciais, os prescritores e os líderes de opinião.

### **Participação em Feiras**

A participação em feiras referentes ao sector é importante para aumentar a credibilidade e confiança junto dos vários públicos e divulgar a marca.

A feira mais importante do sector é a Feira “DESPOLAZER – Viver Saúde” - Salão Internacional de saúde, beleza e bem-estar. O objectivo será ter um stand com duas promotoras a distribuir folhetos e *vouchers* para os potenciais clientes. Estes serão incentivados a visitar o espaço *fit50+*, podendo trocar o *voucher*, depois da sua inscrição, por um *kit* completo de ginásio (1toalha + 1 fita porta-chaves + 1 garrafa de desporto + 1 saco de desporto).

### **Realização de Seminários**

O *fit50+* terá 2 seminários / palestras por ano, com conceituadas figuras do sector. Os temas serão variados dentro das áreas de saúde, *fitness*, beleza e bem-estar. O primeiro seminário a realizar-se no 1º semestre de 2010 terá como tema “Benefícios do Exercício no Público Sénior”.

A inscrição é grátis e existe a possibilidade de cada sócio levar um amigo ou familiar (não sócios). O objectivo será contactar potenciais novos clientes oferecendo um *voucher* aos mesmos, que possibilitará a troca por um *kit* completo de ginásio (1 toalha + 1 fita porta-chaves + 1 garrafa de desporto + 1 saco de desporto) depois da sua inscrição no *fit50+*.



Estes seminários, consoante o número de inscritos, realizar-se-ão nas instalações do próprio *fit50+* ou no Centro de Congressos do Estoril.

### **Publicação de Brochuras**

Mensalmente serão publicadas brochuras com os horários das aulas, datas dos programas complementares, novidades promocionais, uma “honra” aos três clientes que mais “gastaram” ou “utilizaram” o clube e outras novidades importantes sobre o sector.

### **Manual de Acolhimento e Integração (interno e externo)**

Será efectuado um manual de acolhimento para o público interno e outro para os utentes, como elemento facilitador do processo de acolhimento e integração. Será uma forma de fornecer informações que facilitem a integração na empresa, na equipa e no projecto. O manual de acolhimento e integração deve ser entregue ao novo colaborador / novo utente no dia em que inicia funções / efectua a sua inscrição (anexo 51 e 52).

### **Encontros de Convívio**

Serão realizados encontros com todos os sócios, *personal trainers*, professores e pessoal administrativo de forma a criar momentos de diversão, convívio e bem-estar. Estes encontros proporcionarão o convívio entre os sócios, aumentando a retenção dos mesmos ao clube.

### **Associativismo com a AGAP**

O associativismo com a *AGAP* trará inúmeros benefícios para o *fit50+*, como a possibilidade de participação em feiras, congressos, seminários internacionais, dar-se a conhecer a outras instituições, organismos e associações internacionais, ter informação actualizada sobre o sector e usufruir de descontos em todas as empresas associadas (anexo 53).

#### iv) Promoções

Os objectivos das promoções no *fit50+* são captar potenciais clientes e premiar clientes fiéis. Os alvos são os clientes potenciais e os actuais.

- Acção de Promoção:
  - Esta acção decorrerá durante 12 dias, no *Cascais Shopping*, a iniciar no dia seguinte à inauguração. Será contratada uma promotora que terá o apoio de folhetos com a explicação do novo conceito. Mediante a entrega de um *voucher* aos potenciais clientes, este será incentivado a visitar o espaço *fit50+*, pois poderá trocar o *voucher*, depois da sua inscrição, por um kit completo de ginásio (1 toalha + 1 fita porta-chaves + 1 garrafa de desporto + 1 saco de desporto).
- Concursos:
  - Os três melhores clientes de cada mês serão premiados com uma massagem de meia hora, a utilizar no prazo máximo de 3 meses;
  - Serão realizados sorteios de 20 entradas grátis anuais para a principal feira “*despolazer*”;

#### 10.8. Controlo da Política de Marketing

Independentemente do controlo que se deve exercer sobre a política de marketing no seu todo, devem ser efectuados controlos sobre certos aspectos particulares. Os controlos parciais deverão incidir nas seguintes áreas:

- Controlo da política de publicidade:
  - Controle da campanha publicitária prevista, verificando se os anúncios foram publicados nas datas e nos suportes previstos;
  - Impacto da publicidade de acordo com o número de pessoas contactadas e controle de custos de acordo com o custo por contacto;
  - Realização dos objectivos específicos das campanhas, através do aumento das vendas e da taxa de retenção dos clientes;

- Controlo da política de serviço: deverão ser realizados inquéritos para avaliar e comparar o grau de satisfação dos utentes face aos serviços que são oferecidos. Deverá ser feito um inquérito de satisfação aos sócios nos primeiros 6 meses e de seguida, anualmente (anexo 54). Deverão igualmente ser tomadas em consideração, a rubrica no site “Testemunhos” e “Sugestões e Reclamações”, tomando as necessárias medidas correctivas, demonstrando qualidade e elevando o nível de satisfação do cliente.
- Controle das vendas: definidos os objectivos pretendidos por mês de novas adesões, deverão existir comparações constantes com a realidade, tomando as necessárias medidas correctivas.

## **11. Políticas Tecnológicas**

As políticas tecnológicas serão um dos factores preponderantes para o sucesso do negócio. Neste ponto abordam-se a gestão das instalações (espaços, características e indicadores de gestão), saúde e segurança (aspectos relacionados com a manutenção, limpeza e segurança) e gestão dos equipamentos (compra dos equipamentos e constante inovação).

### **11.1. Gestão das Instalações**

Ao espaço e, segundo designações IHRSA, dá-se o nome de instalação polivalente ou *health club*. Caracteriza-se por oferecer, além das salas de treino, espaços de menor dimensão, como zonas de sauna, banho turco, SPA, piscina e espaços de lazer. Deverá ter uma dimensão de cerca de 1.500 m<sup>2</sup>.

Os principais espaços a encontrar no *fit50+* serão: 2 balneários (sexo feminino e masculino), sauna, banho turco, SPA (inseridos nos balneários), 2 estúdios, 1 piscina, 1 sala de exercícios, 3 sala multiusos, recepção, restaurante / snack bar e estacionamento coberto (anexo 55).

Para uma efectiva gestão deverão ter-se em conta os principais indicadores de uma instalação de *fitness*. A capacidade máxima do clube é de 1.500 utentes, por dia é de 300 utentes e por hora cerca de 90 utentes. Os balneários terão uma capacidade de cerca de 30 pessoas. Em

cada estúdio de aula poderão estar cerca de 18 pessoas e na sala de exercício cerca de 75 pessoas (anexo 56).

O horário a efectuar será:

- 07:00-22:00 2ª - 6ª
- 09:00-20:00 Sábados
- 10:00-18:00 Domingos e feriados

Será contratada uma empresa de gestão de sistemas de informação - *Cedis* ou *Arquivandus* (anexo 21 e 22) - que fará a gestão a nível de bases de dados, check-in de entradas, registo de inscrição e a validação permanente do estado dessas inscrições (seguro, jóia de inscrição, actividades que pratica), assim como o controle de marcações e consultas. Esta empresa fará a montagem de todos os computadores a utilizar dentro do espaço, das impressoras para facturas e cartões, da instalação do *software* de gestão e da montagem dos torniquetes para acesso dos sócios.

## **11.2. Saúde e Segurança**

### **i) Avaliação de Situações de Risco**

De acordo com a Directiva Quadro 89/391/CEE que regulamenta e impõe a realização das avaliações de risco profissionais, a organização deverá fazer regularmente avaliações a situações relevantes. O objectivo será o de evitar o acidente visando situações de perigo. Estas devem estar directamente relacionadas com instalações, métodos de trabalho e procedimentos internos.

### **ii) Limpeza e Desinfecção**

Para um adequada limpeza, desinfecção e manutenção de todo o espaço serão contratados quatro empregados a tempo inteiro para as necessidades diárias durante a semana, e quatro empregados que farão apenas os fins-de-semana.

A nível da piscina é necessário o controlo regular da qualidade e dos parâmetros químicos da água. Aqui será uma entidade externa com um laboratório certificado que possa utilizar um

método específico reconhecido e assumir a responsabilidade da qualidade da água das instalações – SIQ (Sociedade de Indústrias Químicas).

### **iii) Prevenção e Planos de Emergência**

Deverá existir uma política de prevenção aplicada à segurança dos utilizadores bem como com procedimentos e planos de acção definidos a executar em casos de emergência. Os conselhos e sugestões de utilização deverão ser passados aos utilizadores de forma clara e simples. Quanto a primeiros socorros e assistências nas instalações, além da obrigatória existência de malas de primeiros socorros, todos os *personal trainers* e professores deverão ter formação adequada nesta área. Deverá ainda existir um plano de evacuação, uma planta de emergência e sinalizações de emergência visíveis.

No âmbito da prevenção será efectuado um contrato com uma empresa de segurança para colocação de alarmes e câmaras de vigilância.

### **iv) Seguros**

Serão efectuados três tipos de seguros:

- Multi-riscos – contra incêndio, raio, explosão, tempestades, inundações, furto ou roubo, ricos eléctricos, quebra de vidros, responsabilidade civil de exploração e assistência ao estabelecimento;
- Seguro de acidentes pessoais – abrangendo acidentes pessoais ocorridos durante o treino. O seguro cobrirá morte ou invalidez permanente provocadas por acidente;
- Seguro de acidentes de trabalho aos trabalhadores;

## **11.3. Gestão dos Equipamentos**

A compra dos equipamentos revela-se de extrema importância neste sector de actividade, principalmente para o *fit50+* que é destinado a um público com características específicas.

A compra destes equipamentos deverá ser efectuada tomando por base orçamentos pedidos no mínimo a três fornecedores, de acordo com a melhor relação qualidade / preço.

Deverá recorrer-se, entre outras, às empresas *Tecnhogym, Ginatlo, Aquaplay, Gímnica e Freixanet*, que são as maiores distribuidoras / fabricantes em Portugal (anexo 17, 18, 19, 20 e 23).

A sala de exercício deverá conter 10 bicicletas, 10 *steppers*, 10 passadeiras, 10 elípticas e 10 remos. Como equipamentos extra deverá ter 10 tapetes, 5 bolas de diferentes tamanhos, e 30 halteres (pesos livres).

Para os estúdios serão necessários cerca de 140 tapetes, cerca de 70 bolas de ginástica, 70 halteres e 70 elásticos.

Para a hidroginástica serão necessários cerca de 50 *sticks* aquáticos, 30 bolas aquáticas, 30 halteres aquáticos e cordas separadoras de pistas.

Para os balneários, serão necessários 35 chuveiros, 175 cacifos, 10 bancos, 5 secadores de mãos, 5 secadores de cabelo e os equipamentos para a sauna, banho turco e SPA.

Todo este material é assegurado pelos fornecedores enumerados anteriormente, no entanto será igualmente necessário, recorrer a outros fornecedores para a compra dos restantes materiais imprescindíveis ao bom funcionamento de todos os serviços (toalhas para aluguer, material administrativo e marquesa para massagens).

A maioria dos equipamentos de *fitness* estão abrangidos por uma garantia de dois anos, a contar da data de aquisição, garantia esta que inclui todas as avarias comprovadas como resultantes de defeitos de fabrico ocorridas dentro do referido prazo. O prazo de entrega dos materiais é geralmente, de 45 a 60 dias após adjudicação do orçamento e a montagem é feita durante dois dias com dois técnicos e seis ajudantes da empresa contratada.

Além da compra inicial de todos estes equipamentos, os responsáveis do ginásio, deverão estar atentos ao mercado e às inovações do mesmo de forma a serem reactivos na compra de novos equipamentos, prevendo-se reinvestir em possíveis novidades do mercado no ano de 2014.

## 12. Políticas Organizacionais

Para organizar e estruturar a organização é necessário definir que funções competem a cada colaborador, com quem e como se devem relacionar em termos horizontais e verticais.

Dever-se-á apostar nos recursos humanos, no seu recrutamento, nas suas qualificações e na sua formação, para se distinguir das outras empresas que concorrem no sector. Este recrutamento será feito pelos três sócios da empresa.

Os três sócios farão parte da administração / direcção geral sendo que a sócia promotora será responsável pelo marketing e comunicação, o segundo sócio terá a função de director do departamento de *fitness* e saúde (anexo 57) e o terceiro sócio pela área financeira e de controlo de gestão (anexo 58) (todos com contrato efectivo a tempo inteiro).

A estrutura terá assim um departamento de *fitness* e saúde onde incorpora todas as funções desta área e uma área administrativa de marketing e recepção.

Para o departamento de *fitness* e saúde serão recrutados:

- 1 Médico (*part-time* com recibos verdes) (anexo 59);
- 2 Massagistas (*part-time* com recibos verdes) (anexo 60);
- 1 professor(a) para aulas de *body balance*, 1 professor(a) para aulas de *body vive* e *body jam*, 1 para aulas de hidroginástica (anexo 61) (*part-time* com recibos verdes);
- *Personal Trainers* (*full time* com contrato a tempo inteiro) – contratadas 5 pessoas no primeiro ano, 4 no segundo ano, 2 no terceiro ano e 1 em cada dos três anos seguintes, totalizando 14 *PT's* no final de seis anos do projecto (anexo 62);

Serão recrutados ainda 1 assistente de marketing e relações públicas (contrato efectivo a tempo inteiro), passando a 2 assistentes de marketing no ano de 2013 (anexo 63), 2 recepcionistas (anexo 64) (contrato efectivo a tempo inteiro) e 8 funcionários de limpeza a tempo inteiro (*full time* com recibos verdes) que reportam directamente à sócia promotora (anexo 65).

A política de tipos de contratos aqui reflectida segue a linha do mercado em Portugal.

O regulamento interno estabelece as regras bases para todos os funcionários e utentes do clube (anexo 66). Relativamente a políticas de formação será dada por uma empresa externa, numa

base anual, focalizando na forma de tratamento dos sócios, acompanhamento dos treinos, envolvimento com os utentes e no próprio treino dos *personal trainers* e professores.

### **13. Políticas Financeiras**

Este projecto será financiado inicialmente com cerca de 40% de capital próprio e 60% com passivo. O financiamento bancário terá uma taxa de juro de 8%.

Existirá assim um investimento de capital social inicial de 200.000€, valor que os três sócios conseguem reunir para a abertura do *fit50+*.

No segundo ano de actividade existirá um investimento de mais 100.000€ de prestações suplementares de modo a que não existam capitais próprios negativos durante todo o projecto e a empresa não entre em falência técnica.

Não se prevê distribuição de dividendos durante 6 anos do projecto, adoptando deste modo uma política de conservadorismo, prevendo-se somente a longo prazo efectuar divisão de capitais, desde que não afecte a estrutura de capitais da empresa.

Relativamente a uma possível dificuldade na obtenção de capitais externos, existem três factores a ter em consideração:

- Poderá efectuar-se a compra de todos os equipamentos a *leasing*, de modo a diminuir o valor inicial do investimento;
- O investimento de 100.000€ em prestações suplementares no segundo ano de actividade, permite dar uma maior garantia aos credores e por consequência uma maior facilidade na obtenção de crédito;
- Equaciona-se aquando do lançamento da empresa a procura de sistemas de incentivo onde a empresa se possa enquadrar

Com a posição estável a nível de liquidez presente no plano financeiro não será necessário recorrer a nenhuma aplicação financeira de curto prazo.

Dado que o grau de alavanca operacional diminui ao longo dos anos do projecto e a margem de segurança ao nível do ponto crítico aumenta, não se consideram elevados factores de risco neste projecto.



## **14. Principais Requisitos**

Para a implementação do *fit50+* existem certos requisitos mínimos a nível de licenciamento e funcionamento do mesmo.

### **i) Requisitos Mínimos das Instalações**

Relativamente aos requisitos mínimos das instalações existem certos requisitos que devem ser cumpridos mediante o Decreto – Lei n.º 259/2007, de 17 de Julho (anexo 67).

### **ii) Processo de Licenciamento**

Relativamente aos processos de licenciamento é necessário efectuar um pedido de licenciamento, pedir uma declaração e autorização prévia das instalações, efectuar o registo do estabelecimento e pedir a licença de funcionamento, segundo o Decreto-Lei n.º 317/97, de 25 de Novembro, o Decreto Lei n.º 259/2007, de 17 de Julho, Decreto-Lei n.º 370/99, de 18 de Setembro, Portaria n.º 789/2007, de 23 de Julho, Portaria n.º 790/2007, de 23 de Julho e a Portaria n.º 791/2007, de 23 de Julho.

### **iii) Segurança Contra Incêndios em Edifícios**

Sendo a SCIE, entidade regular dos níveis de segurança, é essencial que estejam estabelecidos os principais métodos de segurança contra incêndios, segundo o Decreto-Lei n.º 220/2008, de 12 de Novembro e a Portaria n.º 1532/2008, de 29 de Dezembro.

### **iv) Responsabilidade Técnica**

Segundo o Decreto-Lei n.º 385/99, de 29 de Setembro, existe a obrigatoriedade da existência de um responsável técnico nas instalações desportivas durante o período de funcionamento, sendo que o mesmo deverá ser o director do departamento de *fitness* e saúde, pois possui formação nesta área. A identificação do responsável técnico os respectivos horários, bem como os elementos comprovativos da competente inscrição junto do IDP, devem ser afixados em local bem visível para os utentes.

**v) Qualificação Técnica**

Os recursos humanos que desempenhem funções de aconselhamento, acompanhamento ou prescrição das actividades físicas e/ou desportivas dos utentes devem dispor de formação mínima do 1.º Ciclo de Bolonha adquirida em estabelecimento de ensino superior na área das Ciências do Desporto.

**vi) Identificação do Proprietário ou da Entidade Exploradora**

O ginásio deve afixar, em local bem visível na zona de recepção, a identificação completa da pessoa singular ou colectiva a que pertença.

**vii) Regulamento Interno**

Segundo o Decreto-Lei nº 385/99 de 29 de Setembro, o ginásio deve dispor de um regulamento interno elaborado pelo proprietário, ouvido o responsável técnico, contendo as normas de utilização a ser observadas pelos utentes, o qual deverá ser assinado pelo proprietário e pelo responsável técnico. O regulamento deve estar afixado em local visível na recepção e na zona de acesso às áreas de actividade física ou desportiva e instalações de apoio.

**viii) Seguro de Acidentes Pessoais**

Segundo o Decreto-Lei nº 385/99 de 29 de Setembro, o ginásio deve dispor de um contrato de seguro que cubra os riscos de acidentes pessoais dos utentes inerentes à actividade aí desenvolvida.

**ix) Livro de Reclamações**

O ginásio deve dispor de um livro de reclamações, nos termos estabelecidos pelo Decreto-Lei nº 156/2005, de 15 de Setembro, com a redacção dada pelo Decreto – Lei n.º 371/2007, de 6 de Novembro, e legislação complementar.

**x) Medicina do Desporto**

Segundo a Lei n.º 119/99 de 11 de Agosto, a medicina do desporto deve ser exercida por especialistas ou excepcionalmente, por médicos especialmente credenciados, atendendo à sua especificidade e na defesa dos praticantes desportivos, quer ao nível da prevenção das lesões desportivas e da dopagem, quer no plano curativo. Os exames médicos a praticantes são realizados por especialistas ou por médicos credenciados para o efeito, nas áreas em que subsista a insuficiência daqueles.

Além destes requisitos inseridos na Lei Portuguesa é necessário que o *fit50+* possua um sistema de gestão que faça a gestão a nível de bases de dados, *check in* de entradas, registo de inscrição e a validação permanente do estado dessas inscrições (seguro, jóia de inscrição, actividades que pratica) e controle de marcações e consultas.

Estes requisitos para implementação deste projecto servem de base para o planograma de actividades definido para o 1º ano de actividade (anexo 68).

## **15. Avaliação Financeira**

O *fit50+* será uma sociedade por quotas com três sócios, situada na zona de Cascais, tendo como o objecto social um Clube de Saúde e Bem-Estar.

As análises de âmbito financeiro, são importantes para os sócios e possíveis entidades bancárias na medida em que, destas dependem a viabilidade do projecto e a sobrevivência da empresa. De seguida será feita uma análise dos documentos previsionais.

### **15.1. Plano Plurianual de Investimentos**

Este plano prevê nos investimentos (anexo 77) as seguintes rubricas:

- Despesas de instalação como custos de constituição de sociedade (incluindo publicações) e imposto de selo sobre o valor das entradas de capital social;
- Registo inicial da marca *fit50+* e seguintes pagamentos anuais necessários ao registo;
- Valor do trespasse do espaço de 200.000€;
- Despesas para pequenas obras iniciais que o espaço necessite;
- Valor de todos os equipamentos necessários para a sala de exercício, estúdios de aulas, piscina e balneários assim como o valor das toalhas necessárias para aluguer (anexo 76); esta é a maior a maior fatia da verba disponibilizada para investimento, devido à necessidade de satisfazer os interesses dos utentes acompanhando as tendências de mercado nesta área, prevendo-se efectuar um *upgrade* de alguns equipamentos em 2014;
- Equipamento administrativo para início de projecto (computadores e mobiliário necessário) com um valor de 200.000€, prevendo-se substituir alguns equipamentos em 2014, provisionando-se desta forma 10.000€.

## 15.2. Custos Provisionais

Na análise dos montantes que compõem as diversas rubricas de custos destacam-se os Fornecimentos e Serviços Externos (anexo 73) e os Custos com o Pessoal (anexo 74).

Na primeira rubrica foram registados os seguintes custos:

- Valor de electricidade, água e comunicações para os quais se provisionam os montantes mensais de 3.000€, 3.500€ e 2.500€, respectivamente <sup>10</sup>;
- Material de escritório necessário ao bom funcionamento do ginásio;
- Artigos de oferta onde foram contabilizados os *kits* de oferta aos novos sócios e as canetas de oferta aos médicos (anexo 72);
- Aluguer do espaço com o valor mensal de 34.500€ (contabilizando o valor médio por m<sup>2</sup> na zona de cascais pretendida) <sup>11</sup>;
- Para eventuais despesas de representação foram assumidos 1.000€ mensais;
- Seguro multi-riscos e seguros de acidentes pessoais dos utentes; <sup>12</sup>
- Honorários de todos os trabalhadores a recibos verdes (1 médico, 2 massagistas, 3 professores e 8 empregados de limpeza) (anexo 72);
- Valor médio para contencioso e notariado de 800€ / mês;
- É evidente que, tendo em conta os equipamentos geridos e o seu grau de utilização, poderemos ser confrontados, a qualquer momento, com necessidades imprevistas de aquisição ou de reparação, logo foi colocado um valor de 5.000€ / mês para possíveis imprevistos;
- Toda a publicidade que se pretende efectuar, numa base média de 7.200€ / mês <sup>13</sup>(anexo 72);
- Custos de limpeza da piscina, vestuário do *staff* e gel de banho e champô para os balneários na rubrica de higiene e limpeza;
- Valor mensal a uma empresa de segurança, contabilizando os valores de colocação de câmaras de vigilância em todos os espaços (fora balneários);

---

<sup>10</sup> Valores mensais com base em médias do sector

<sup>11</sup> Habistoril, Grupo Special One, Mediação Imobiliária

<sup>12</sup> Simulação Liberty Seguros

<sup>13</sup> Valores de Tabela JCDecaux, APS Media, Carat, Jornal Metro e Jornal Destak

- Valor pago à empresa de gestão de sistemas de informação como trabalho especializado;

Cerca de 80% destes custos não dependem da actividade, sendo por isso custos fixos e apenas 20% são considerados variáveis, sendo que esta distribuição se mantém uniforme ao longo dos anos.

Relativamente aos custos com o pessoal provisiona-se o montante de 235.252€, com o total de 11 trabalhadores a contrato na empresa no 1º ano de actividade, aumentando este valor no 6º de actividade para 585.207€ em virtude de aumentos de trabalhadores para 21 pessoas e crescimento de salários na base dos 2% ao ano.

Considera-se cerca de 1% para acidentes de trabalho e 6,41€ de valor de subsídio de alimentação por dia / trabalhador. Considera-se ainda um valor de formação anual para todos os trabalhadores que estão constantemente em contacto com os utentes (*personal trainers*, professores e recepcionistas) de 2.000€.

### **15.3. Proveitos Provisionais**

O *fit50+* não fornece qualquer tipo de produto para venda, sendo desta forma os seus níveis de stock zero. Visto que se insere no sector dos ginásios, o prazo médio de recebimentos dos seus clientes é igualmente zero, visto que são debitados a todos os utentes os custos envolvidos para a prática da sua actividade, no início de cada mês.

A sua prestação de serviços é englobada em três grupos para efeitos financeiros:

- Cobrança de 100€ de jóia e 20€ de seguro a todos os novos sócios (valor único durante o período de contrato);
- Mensalidade fixa mensal a todos os sócios (débito bancário);
- Serviços complementares de *outdoor*, *personal trainer*, massagens e aluguer de toalhas (valor mensal aos sócio que aderem);

A empresa espera obter volumes de negócios crescentes, com o primeiro ano de actividade (2010) com um valor de 706.272€ e no final do sexto ano com um valor de 1.957.262€ (anexo 71).

O seu maior valor de proveitos advém dos serviços complementares, pois é nos serviços de *personal trainer* e nas actividades outdoor que o *fit50+* se diferencia também dos seus demais concorrentes, com pessoal especializado em geriatria e programas regulares de actividades fora do espaço do ginásio.

#### **15.4. Reservas de Tesouraria**

Consideram-se para este plano 2.000€ anuais de reserva de segurança de tesouraria, valor mínimo de disponibilidades necessário para a empresa enfrentar, sem dificuldades, eventuais atrasos na ocorrência dos seus recebimentos e/ou antecipações forçadas dos seus pagamentos (anexo75).

#### **15.5. Financiamento**

Com um valor de necessidade de financiamento 483.100€ no 1º ano de actividade, este capital irá ser financiamento com 40% de capital próprio e 60% com empréstimo bancário.

Este valor de necessidade financeira engloba todo o valor de investimento que o plano engloba no seu primeiro ano conjuntamente com o investimento em fundo de maneio necessário e 2% de margem de segurança. A taxa de juro associada ao empréstimo é de 8% e pretende-se o reembolso do mesmo no prazo de 5 anos (anexo 78).

#### **15.6. Resultado Líquido**

Nos dois primeiros anos de actividade a actividade terá um resultado líquido negativo pois o seu volume de negócios é inferior a todos os custos envolvidos (FSE, custos com pessoal, e custos financeiros). Apenas no 3º ano de actividade a empresa atinge um resultado líquido positivo de 64.257€, sendo que todos os anos seguintes são positivos, atingindo no 6º ano de actividade um resultado líquido de 280.526€ (anexo 79).

### **15.7. Fluxos de Tesouraria**

No 1º ano de actividade a empresa tem um *cash flow* de exploração (CFE) negativo, isto é, o resultado líquido previsional é menor que a soma das amortizações com o fundo de manei necessário nesse ano. O que quer dizer que no 1º ano a empresa tem um fluxo financeiro gerado pela actividade de exploração do projecto negativo (-24.271€).

Quando se calcula o valor do *cash flow* global (CFG) subtraindo ao CFE os investimentos em capital fixo, este valor no 1º ano é de -539.824€.

A partir do 2º ano esta tendência altera-se, com CFE e CFG positivos, acabando o 6º ano de actividade com 328.822€ e 328.772€, respectivamente (anexo 80).

### **15.8. Autonomia Financeira**

A autonomia financeira cresce ao longo dos anos do projecto sendo que no ano de 2011 apresenta um rácio de 4% e no ano de 2015 de 77% (anexo 83).

Sendo que este rácio compara os capitais próprios com os capitais alheios (passivo), podemos afirmar o seguinte:

- No ano de 2011 e 2012 existe uma maior dependência face a terceiros, o que significa que existe um maior risco financeiro;
- A empresa vai aumentando o seu grau de solvabilidade, sendo assim maior a sua capacidade de fazer face aos compromissos financeiros de longo prazo;

Este rácio possui um valor padrão de 33,3%, sendo que acima dos 25% já é um valor bastante bom para a média do mercado português, logo considera-se, apenas o ano de 2011 o pior ano, em termos de autonomia financeira devido ao financiamento do empréstimo.



### **15.9. Liquidez**

No ano de 2011 a empresa atinge um rácio de liquidez geral de 1% o que permite dizer que existe um equilíbrio financeiro mínimo.

Nos anos seguintes, sendo este valor sempre superior à unidade dentro do plano de negócios, a empresa tem sempre capacidade para face aos seus compromissos e obrigações a curto prazo (anexo 83).

### **15.10. VAL, TIR e Payback**

Tanto na perspectiva do projecto como na perspectiva do investir, o valor da TIR é sempre superior à taxa de actualização, o que implica que o VAL sempre seja superior a zero. Logo, este projecto consegue gerar uma taxa de rentabilidade superior ao custo de oportunidade do capital, pelo que estamos perante um projecto economicamente viável. O pr (anexo 84).

O *payback* deste projecto é de 5 anos, o que quer dizer que, no final do 5º ano de actividade o lucro líquido acumulado iguala ao valor do investimento inicial do projecto.

## 16. Bibliografia

### Documentos Científicos

ALVES, R.V. *et al.* (2004), *Aptidão física relacionada à saúde de idosos: influência da hidroginástica*, Escola Superior de Educação Física – UPE, Revista Brasileira Medicina do Desporto.

ANDERSEN, L.B. *et al.* (2000), *All-cause mortality associated with physical activity during leisure time, work, sports, and cycling to work*, Revista Geriatria e Gerontologia, Maryland.

ANTUNES *et al.* (2001), *Alterações Cognitivas em Idosas Decorrentes do Exercício Físico Sistematizado*, Faculdade de Educação Física da Universidade Federal de Uberlândia- MG, Revista da Sobama.

BARRY, H.C., Eathorne, S.W. (1994), *Exercise and aging. Issues for the practitioner*. Medical Clinics North America.

BERLIN, J.A., Colditz, G.A., (1990), *A meta-analysis of physical activity in the prevention of coronary heart disease*, University of Pennsylvania School of Medicine, Section of General Internal Medicine, Clinical Epidemiology Unit Philadelphia, Journal of Applied Physiology.

CARVALHO, M. J. (2006), *A actividade física na terceira idade e relações intergeracionais*, Revista Brasileira Medicina do Desporto, Congresso Ciências do Desporto e Educação Física dos países de língua portuguesa.

CHEIK *et al.* (2003), *Effects of the physical exercise and physial activity on the depression and anxiety in elderly*, Faculdade de Educação Física da Universidade Federal de Uberlândia, Revista Brasileira Ciência e Movimento.

ETCHEPARE, L.S. *et. al* (2003), *Terceira idade: aptidão física de praticantes de hidroginástica*, Revista Digital - Buenos Aires.

EVANS, *et al.* (1984), *Treatment of depression in the elderly: effect of physical illness on response*, International Journal of Geriatric Psychiatry.

GORDIA *et al.* (1998), *Comparação da qualidade de vida de mulheres idosas praticantes e não praticantes de exercício físico*, Grupo de Pesquisas em Qualidade de Vida e Atividade Física- METROCAMP-SP, Revista Digital - Buenos Aires.

JÚNIOR, A.G. *et al* (1997), *Atividades Físicas para a Terceira Idade*, Revista Brasileira Ciência e Movimento.

LEITE, M.T., Cappellari, V.T., Sonego, J. (2002), Mudou, mudou tudo na minha vida: experiências de idosos em grupos de convivência no município de Ijuí/RS, Revista Electrónica de Enfermagem, <http://www.fen.ufg.br>.

MAGALHÃES, J. & Soares, J. (1999). *Documentos de apoio à disciplina de fisiologia do exercício*. Porto: FCDEF-UP.

MAZZEO *et al.* (1998), *The Benefits of Exercise in Aging People*, American College of Sports Medicine.

NELSON, M.E. *et al* (2007), *Physical Activity and Public Health in Older Adults*, Journal of American Heart Association.

SAFONS, M.P. (2003), *Qualidade de vida na terceira idade: uma proposta multidisciplinar*, Revista Digital - Buenos Aires.

SILVA, D.K, Nahas, M.V. (2002), *Exercise prescription for people with peripheral vascular disease*, Programa de Mestrado em Educação Física - UFSC, Revista Brasileira Ciência e Movimento.

SPIRDUSO, W.W. (1995), *Physical Dimensions of Aging*, Champaign: Human Kinetics, 2005.

VILHJALMSOON, R., Thorlindsoon, T. (1998), *Factors related to physical activity: a study of adolescents*, Escola Superior de Educação Física – UPE, Revista Brasileira Medicina do Desporto.

## **Eventos**

1º Seminário de Marketing 50+, 2009, Auditório da Livraria Byblos, Amoreiras, Brandkey.

## **Internet**

Estatísticas de Emprego, da Economia e da População, (Dezembro 2008), <http://www.ine.pt/>

Estudos do Consumidor e dos Concelhos, (Dezembro 2008), <http://www.marktest.pt/>

Descrição dos Fornecedores (Janeiro2009):

- <http://www.aquaplay.pt/>
- <http://www.technogym.com/>
- <http://www.ginatlo.pt/>
- <http://www.gimnica.pt/>
- <http://www.cedis.pt/>
- <http://www.arquivandus.pt/>

- <http://www.freixanet-saunasport.com/>

#### **Descrição dos Concorrentes (Janeiro2009)**

- <http://feelactive.pt/>
- <http://www.activelife.pt/>
- <http://www.holmesplace.pt/>
- <http://www.solinca.pt/>
- <http://www.vivafit.pt/>

#### **Descrição de Casos de Sucesso no Mercado Internacional (Janeiro2009)**

- <http://www.50fitnessclub.com/>
- <http://www.niftyafterfifty.com/>
- <http://www.club50fitness.com/>

#### **Descrição de Associados (Janeiro 2009)**

- <http://www.agap.pt/>

#### **Outros sites consultados ao longo do projecto**

- <http://www.edp.pt/>
- <http://www.epal.pt/>
- <http://www.marcaspatentes.pt/>
- <http://www.iapmei.pt/>
- <http://www.empresanahora.pt/>
- <http://www.globalchange.com/>
- <http://www.sejd.gov.pt/>
- <http://dn.sapo.pt/>
- [http://www.min-financas.pt/inf\\_economica/](http://www.min-financas.pt/inf_economica/)
- <http://www.dgs.pt/>
- <http://www.min-saude.pt/portal>

#### **Jornais**

+ *Cascais*, Cascais, SelectMedia Edição e Publicações

*Jornal da Costa do Sol*, Cascais, Publimpor Central de Meios

#### **Livros**

BROCHAND, B. (1999), *Publicitor*, Publicações Dom Quixote, 1º edição.

CARVALHO, C. N., Magalhães, G. (2002), *Análise Económico-Financeira de Empresas*, Universidade Católica Editora, Lisboa

CORREIA, A., Sacavém, A., Colaço, C. (2006), *Manual de Fitness e Marketing*, Visão e Contextos, 1º edição.

FREIRE, A. (2003), *Estratégia – Sucesso em Portugal*, Verbo, 9ª Edição

LINDON, D. et al (2004), *Mercator XXI Teoria e Prática do Marketing*, Publicações Dom Quixote, 10º edição.

### **Revistas**

ALVES, P.S., *Para maiores de 65*, Visão, Lisboa, 23 a 29 de Outubro de 2008, 50-56.

PAGO, A., *Levar o cérebro ao ginásio*, Notícias Sábado, Lisboa, 7 de Fevereiro de 2009, 17

RODRIGUES, C., *Como comunicar com os seniores*, Hipersuper, Lisboa, Dezembro 2008, 12

### **Teses**

MOURA, A.M. (2005), *Projectos da nova idade: o pós-reforma nas sociedades modernas*. Tese de Mestrado em Comunicação, Cultura e Novas Tecnologias de Informação, ISCTE.

## 17. Anexos

### Anexo 1. Taxa de Desemprego por Região (Portugal)

	1ºT-2008	4ºT-2008	1ºT-2009
<b>Portugal</b>	<b>7,6</b>	<b>7,8</b>	<b>8,9</b>
Norte	8,6	8,7	10,1
Centro	5,1	5,7	6,7
Lisboa	8,6	8,5	9,1
Alentejo	8,3	10,0	10,2
Algarve	8,0	6,7	10,3
R. A. Açores	5,6	5,6	6,7
R. A. Madeira	6,2	6,0	6,8

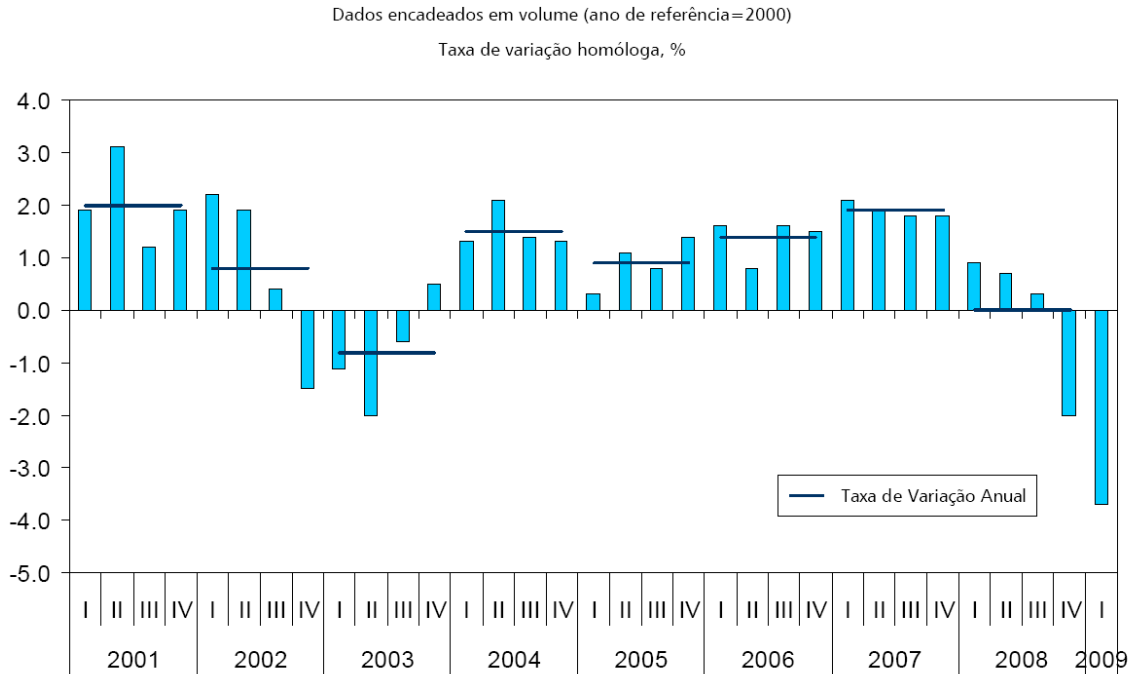
Fonte: *INE*, Estatísticas de Emprego – 1º Trimestre de 2009

### Anexo 2. Principais Indicadores da População Desempregada (Portugal)

	Valor trimestral			Variação	
	1ºT-2008	4ºT-2008	1ºT-2009	Homóloga	Trimestral
	Milhares de indivíduos			%	
<b>População desempregada</b>	<b>427,0</b>	<b>437,6</b>	<b>495,8</b>	<b>16,1</b>	<b>13,3</b>
Homens	192,6	203,3	240,4	24,8	18,2
Mulheres	234,4	234,4	255,4	9,0	9,0
Dos 15 aos 24 anos	84,4	90,2	97,7	15,8	8,3
Dos 25 aos 34 anos	124,5	130,5	150,8	21,1	15,6
Dos 35 aos 44 anos	92,2	101,9	108,4	17,6	6,4
Com 45 e mais anos	125,9	115,0	138,9	10,3	20,8
Até ao Básico - 3º ciclo	304,3	308,1	363,3	19,4	17,9
Secundário e pós-secundário	66,8	71,4	82,2	23,1	15,1
Superior	55,9	58,1	50,3	- 10,0	- 13,4
À procura de primeiro emprego	59,5	61,0	59,3	- 0,3	- 2,8
À procura de novo emprego	367,5	376,6	436,5	18,8	15,9

Fonte: *INE*, Estatísticas de Emprego – 1º Trimestre de 2009

### Anexo 3. Produto Interno Bruto



Fonte: INE, Contas Nacionais Trimestrais

### Anexo 4. Indicador de Clima Económico

Período de referência dos dados	Indicador de clima económico (%)	
	Localização geográfica	
	Portugal	
	PT	
	%	
Abril de 2009	-3	
Março de 2009	-2,90	
Fevereiro de 2009	-2,90	
Janeiro de 2009	-2,50	
Dezembro de 2008	-1,90	

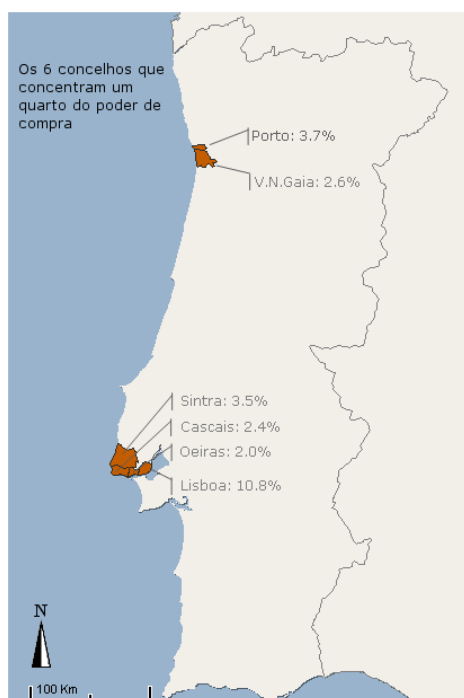
Fonte: Indicador de clima económico (%) - Mensal; INE, Inquéritos Qualitativos de Conjuntura

### Anexo 5. Indicador de Confiança dos Consumidores

Período de referência dos dados	Indicador de confiança dos consumidores (Saldo de respostas extremas)	
	Local de residência	
	Portugal	
	PT	
	%	
Abril de 2009		-51,40
Março de 2009		-53,50
Fevereiro de 2009		-59,50
Janeiro de 2009		-53,60
Dezembro de 2008		-48,50

Fonte: Indicador de confiança dos consumidores - Mensal; *INE*, Inquérito de Conjuntura aos Consumidores

### Anexo 6. Concelhos com Maior Poder de Compra (Portugal)



Fonte: *Marktest* – Estudo Concelho / Regiões, Abril 2009



## Anexo 7. Comparação dos Concelhos com Maior Poder de Compra

**Unidade de Análise:** Concelhos  
**Cobertura Seleccionada:** 6 Concelhos (1.9% de 308)  
**Comparação:** 278 Concelhos (90.3% de 308)

**Legenda**  
 ■■■■■ 0 a 100%  
 ■■■■■ 100 a 200%  
 ■■■■■ > 200%

	Total 6 Concelhos	Total 278 Concelhos	Índice
Sales Index (2009)	250.38	1000.04	25.0 ■■■■■
Área (1998)	75595	8901497	0.8 ■■■■■
População Total (2007)	1827476	10126880	18.0 ■■■■■
Total de estabelecimentos de empresas (2006)	80922	384854	21.0 ■■■■■
Total de Pessoas ao Serviço nos Estabelecimentos (2006)	810542	2990993	27.1 ■■■■■
Total de Empresas (2006)	67961	330967	20.5 ■■■■■
Facturação total (2006)	158836374.00	310795221.00	51.1 ■■■■■
Nº de Caixas Automáticos (2008)	3401	12760	26.7 ■■■■■
Valor dos Levantamentos (2008)	6731222492.46	25341240297.58	26.6 ■■■■■
Nº de terminais de Pagamento Automático (2008)	41759	153221	27.3 ■■■■■
Valor das compras efectuadas com Pagamento Automático (2008)	8184080176.88	24177910757.88	33.8 ■■■■■

Fonte: *Markttest* – Estudo Concelho / Regiões, Abril 2009

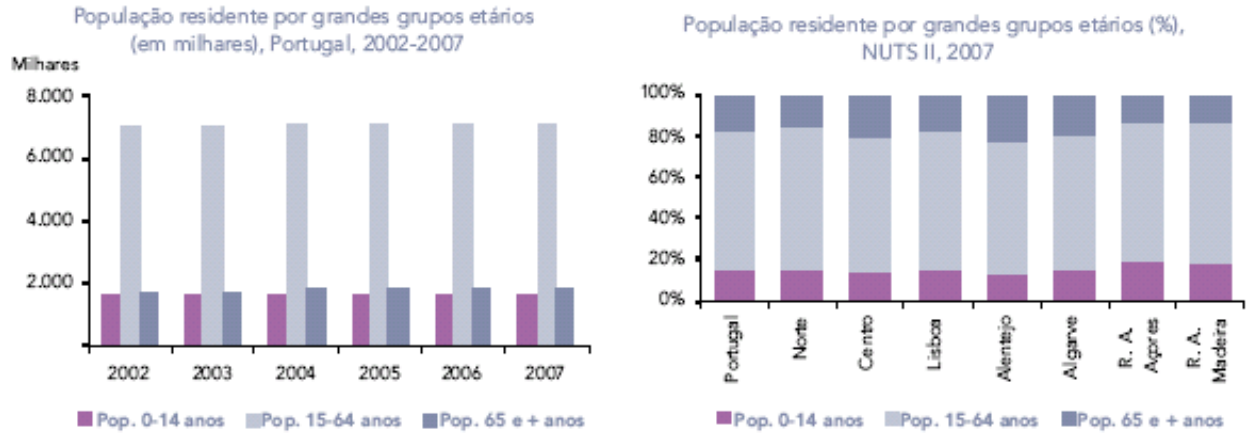
## Anexo 8. Previsões Macroeconómicas para a Economia Portuguesa

Previsões Macroeconómicas para a Economia Portuguesa													
	FMI 22 Abril 2009			CE 04 Maio 2009		OCDE				Banco de Portugal		MFAP 19 Janeiro 2009	
	2008	2009	2010	2009	2010	2009		2010		2009		2010	
						Dez/08	Mar/09	Dez/08	Mar/09	Jan/09	Abr/09		
<b>ENQUADRAMENTO INTERNACIONAL</b>													
<b>PIB, procura externa e inflação</b>													
PIB (taxa de variação real, em %)													
Área do euro	0,8	-4,2	-0,4	-4,0	-0,1	-0,6	-4,1	1,2	-0,3	[-1,0;0,0]	:	-0,5	1,0
União Europeia (UE27)	0,9	-4,0	-0,3	-4,0	-0,1	:	:	:	:	:	:	:	:
EUA	1,1	-2,8	0,0	-2,9	0,9	-0,9	-4,0	1,6	0,0	:	:	:	:
Mundo	3,2	-1,3	1,9	-1,4	1,9	:	:	:	:	:	:	:	:
Procura Externa Relevante para Portugal (bens)	1,5	:	:	-11,1	-0,6	:	:	:	:	-2,6 <sup>a)</sup>	-12,9 <sup>a)</sup>	-2,8	1,3
Taxa de Inflação na Área do euro	3,3	0,4	0,6	0,4	1,2	1,4	0,6	1,3	0,7	[1,1;1,7]	:	1,4	1,8
<b>Matérias-primas, taxas de juro e câmbios</b>													
Preço do Petróleo (brent USD/bbl)	96,4	52,0	62,5	52,9	63,5	60,0	45,0	60,0	45,0	56,5	49,3	51,0	61,0
Euribor 3 meses (média anual em %)	4,6	1,6	2,0	1,6	2,0	2,7	1,3	2,6	0,6	2,6	1,8	2,2	2,8
Taxa de Câmbio (1 EUR=...USD)	1,47	:	:	1,32	1,33	1,25	1,26	1,25	1,26	1,26	1,29	1,34	1,33
<b>PORTUGAL</b>													
<b>Actividade económica</b>													
PIB (taxa de variação real, em %)	0,0	-4,1	-0,5	-3,7	-0,8	-0,2	:	0,6	:	-0,8	-3,5	-0,8	0,5
Consumo Privado	1,6	:	:	-1,3	-0,4	-0,2	:	0,6	:	0,4	-0,9	0,4	0,6
Consumo Público	0,5	:	:	0,6	0,2	0,2	:	0,5	:	-0,1	0,4	0,2	0,1
Formação Bruta de Capital Fixo (FBCF)	-0,1	:	:	-14,4	-8,0	-1,2	:	0,5	:	-1,7	-14,4	-0,9	-0,3
Exportações	-0,5	:	:	-11,7	-0,1	-0,5	:	1,6	:	-3,6	-14,2	-4,4	1,9
Importações	2,1	:	:	-10,0	-2,3	-0,9	:	1,3	:	-1,0	-11,7	-1,3	1,3
<b>Inflação e desemprego (%)</b>													
IHPC	2,7	0,3	1,0	-0,3	1,7	1,3	:	1,6	:	1,0	-0,2	1,2	2,0
Taxa de Desemprego	7,6	9,6	11,0	9,1	9,8	8,5	:	8,8	:	:	:	8,5	8,2
<b>Saldos em % do PIB</b>													
Saldo Global das Administrações Públicas	-2,6	-5,9	-6,1	-6,5	-6,7	-2,9	:	-3,1	:	:	:	-3,9	-2,9
Dívida Pública	66,4	:	:	75,4	81,5	:	:	:	:	:	:	69,7	70,5
Necessidades de Financiamento Externas	-10,6	:	:	-7,5	-7,4	:	:	:	:	-7,9	-7,9	-9,2	-8,4
Balança Corrente	-12,1	-9,1	-8,8	-9,8	-9,5	-10,2	:	-10,1	:	:	:	:	:

Legenda: a) Bens e Serviços

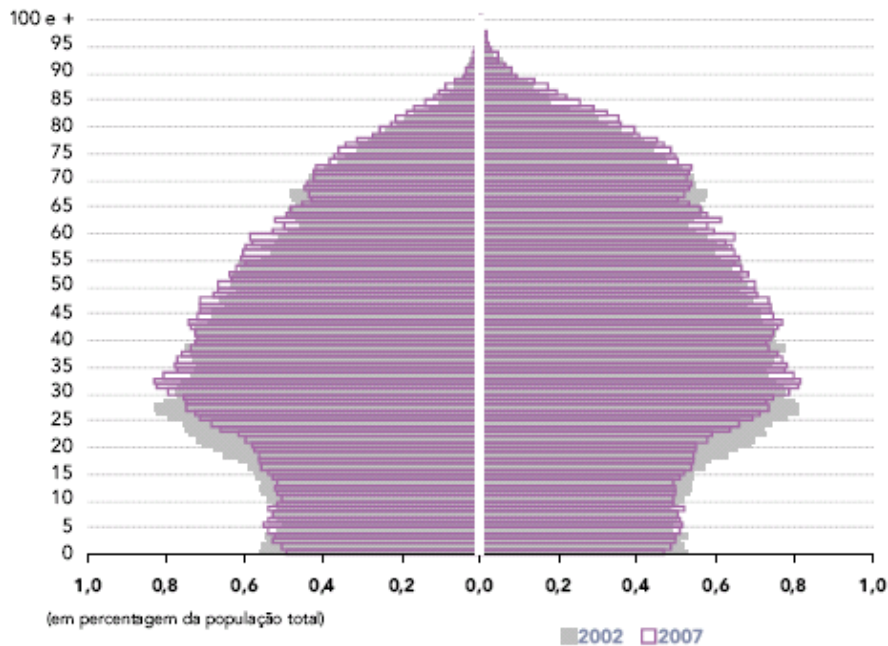
Fonte: INE; FMI – World Economic Outlook, Abril 2009; Comissão Europeia – Spring Forecasts, Maio 2009; OCDE – Economic Outlook 84, Dezembro 2008 e Interim Forecasts, Março 2009; Banco de Portugal – Boletim Económico, Primavera 2009; MFAP – Programa de Estabilidade e Crescimento (2008 – 11), Janeiro 2009.

### Anexo 9. População Residente por Grupos Etários (Portugal)



Fonte: *INE*, Estatísticas de População

### Anexo 10. Pirâmide Etária 2002 – 2007 (Portugal)



Fonte: *INE*, Estatísticas de População

### Anexo 11. Evolução da População por Concelho (Cascais)

Freguesia*	População Residente				Taxa de Variação			Densidade Populacional				
	1970	1981	1991	2001	1970-81	1981-91	1991-01	1970	1981	1991	2001	Area Km2
Alcabideche	17195	25473	26897	31801	48,1	5,6	18,2	430	637	672	795	40
Carcavelos	7170	12888	18014	20037	79,7	39,8	11,2	1593	2864	4003	4453	4,5
Cascais	20735	29389	27741	33255	41,7	-5,6	19,9	1032	1462	1380	1654	20,1
Estoril	15440	24312	23962	23769	57,5	-1,4	-0,8	1755	2763	2723	2701	8,8
Parede	13950	20094	20742	17830	44,0	3,2	-14,0	3875	5582	5762	4953	3,6
São Domingos de Rana	18140	29342	35938	43991	61,8	22,5	22,4	902	1460	1788	2189	20,1
<b>Concelho de Cascais</b>	<b>92630</b>	<b>141498</b>	<b>153294</b>	<b>170683</b>	<b>52,8</b>	<b>8,3</b>	<b>11,3</b>	<b>954</b>	<b>1457</b>	<b>1579</b>	<b>1758</b>	<b>97,1</b>

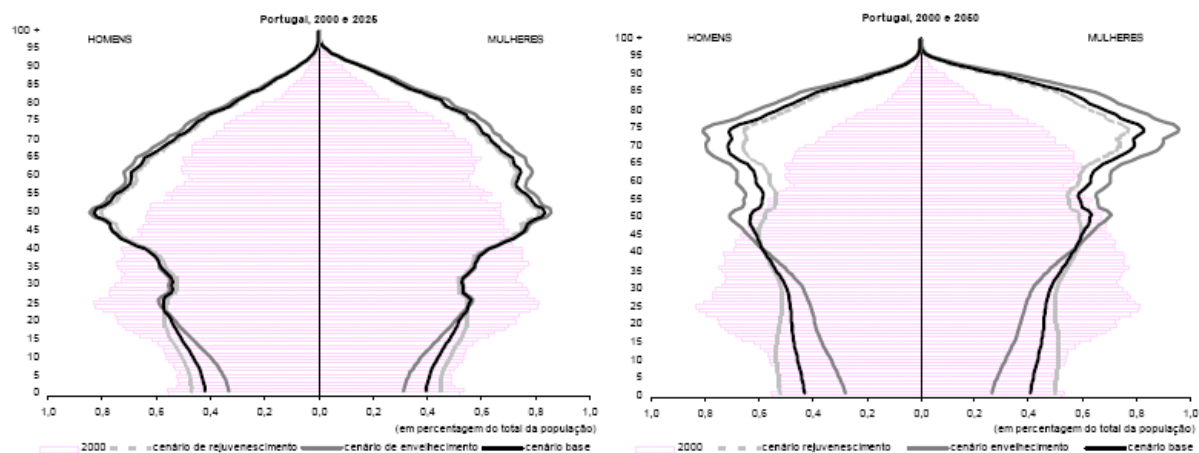
Fonte: CMCascais, Gabinete de Estatística de População

### Anexo 12. Evolução da População por Grupos Etários (Cascais)

Grupos Funcionais do Concelho de Cascais									
Grupos / Anos	1970		1981		1991		2001		
<b>Total</b>	<b>92630</b>	<b>%</b>	<b>141498</b>	<b>%</b>	<b>153294</b>	<b>%</b>	<b>170683</b>	<b>%</b>	
Jovens (<14)	24310	26,2	34763	24,6	28106	18,3	25801	15,1	
Potencialmente Activo (15-64)	61785	66,7	94722	66,9	107471	70,1	119125	69,8	
Idosos (>= 65)	6535	7,1	12013	8,5	17717	11,6	25757	15,1	

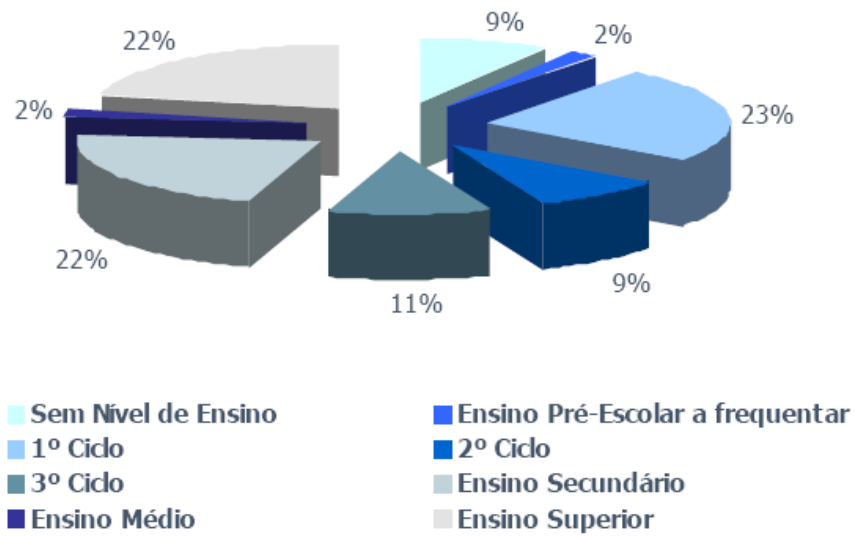
Fonte: CMCascais, Gabinete de Estatística de População

### Anexo 13. Previsões Pirâmides Etárias (Portugal)



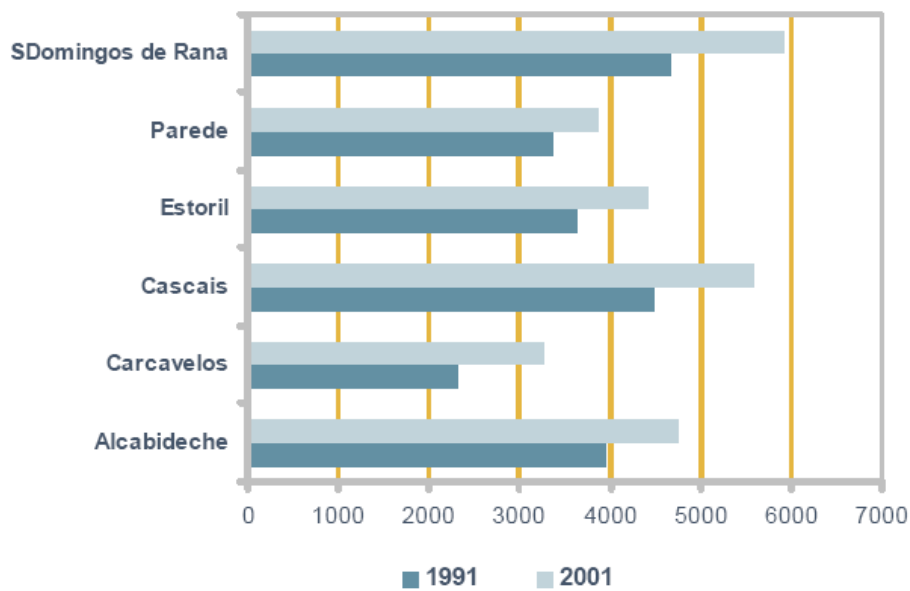
Fonte: INE, Previsões Estatísticas da População

**Anexo 14. Nível de Escolaridade da População Residente (Cascais)**



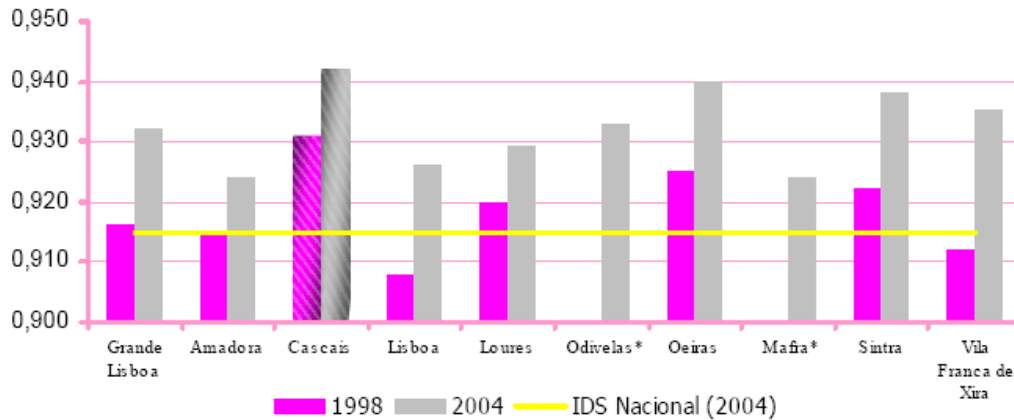
Fonte: CMCascais Gabinete de Estatística de População, 2001

**Anexo 15. Número de Pensionistas e Reformados (Cascais)**



Fonte: CMCascais Gabinete de Estatística de População

## Anexo 16. Evolução do Índice de Desenvolvimento Social (Lisboa)



Fonte: CMCascais Gabinete de Estatística de População

## Anexo 17. Technogym

A *Technogym* é líder mundial na concepção de equipamentos de treino para uso doméstico, ginásios, hotéis, spas, centros de reabilitação, ginásios de empresas, universidades, instalações de desportos profissionais e forças armadas.

Os equipamentos são desenhados e fabricados em Itália, e utilizados por mais de 15 milhões de pessoas, e podem ser encontrados em mais de 50.000 instalações desportivas, 20.000 residências particulares distribuídos por todo o mundo. Actualmente tem sede em 13 países, incluindo Portugal.

Para além da gama completa de equipamentos de preparação física, e do serviço 24h/dia, também apoiam os parceiros de negócio com uma variedade de outros serviços:

- Serviço de *wellness design* para criar ambientes atractivos dentro do espaço que tem disponível.
- Recursos de apoio de marketing para ajudar a promover as suas instalações com mais sucesso e de forma mais lucrativa.
- Formação do pessoal através dos serviços de Formação de Especialistas & Consultadoria.

### **Anexo 18. Ginatlo**

A *Ginatlo Fitness Systems*, iniciou a sua actividade em Janeiro de 1988 com o propósito de servir ginásios e *health clubs*. Nos primeiros anos, afirmou-se no mercado essencialmente através do fornecimento de equipamento de musculação funcional de média qualidade, fabricado por técnicos especializados.

Mais tarde alargaram a gama de produtos e serviços, tendo-se tornado distribuidores de marcas internacionais de elevado prestígio. Passou a representar as marcas *SALTER* (equipamento para musculação, *cardiofitness* e actividades de grupo), *ERGO-FIT* (marca de equipamento cardio especializado em programas de treino especializado e musculação), *SPORTESSSE* (empresa fabricante de equipamentos de musculação topo de gama) e *MF Sport* (acessórios e complementos para actividades individuais e em grupo).

Desde 1997 fornecem também acessórios de actividades em grupo como caneleiras, colchões, elásticos e equipamentos para hidroginástica.

Possuem uma equipa técnica especializada que faz o transporte e montagem dos equipamentos, assistência técnica, manutenção preventiva e renovação ou restauro de estofos em equipamentos de musculação.

### **Anexo 19. Aquaplay**

A *Aquaplay* é uma empresa especializada em equipamentos de *fitness* para actividades dentro de água.

Possui diversos equipamentos de qualidade, como por exemplo:

- *Aquabike Hydridorider* foi projectada e construída com base nas opiniões de pessoal especializado em *AquaFitness* e Reabilitação, sendo considerada pelos melhores especialistas mundiais em *AquaFitness* da actualidade, a melhor e mais segura bicicleta aquática;
- *Aqua Treadmill Hydridorider*, uma passadeira que permite que o utilizador caminhe e corra sem sobrecarga nas articulações evitando as lesões frequentemente contraídas em ambiente terrestre;

- *Hidro-jump* é um mini-trampolim adaptado para as aulas na piscina, confeccionado com materiais não corrosivos e de alta resistência.

A *Aquaplay* oferece ainda um conjunto de outros equipamentos destinados ao exercício de musculação dentro de água.

### **Anexo 20. *Gímnica***

Empresa portuguesa que opera desde 1990. Distribuidora e representante de prestigiadas marcas internacionais, opera para os mercados ginásios e *health clubs*, empresas condomínios, e hotéis e *spa's*.

Representantes das marcas *Star Trac* (empresa que tem como conceito a constante inovação no mercado, oferecendo uma solução completa de equipamentos de todas as dimensões e segmentos de mercado) e *Telju Fitness* (empresa especializada em máquinas isotónicas, peso livre e acessórios).

Além de toda a gama de equipamentos de *fitness*, fornecem também equipamentos de sauna, banho turco, marquesas de massagem, mobiliário para balneários, acessórios multimédia e uma vasta gama de cursos de formação.

### **Anexo 21. *Cedis***

Criada em 1993, a *CEDIS* tem hoje um papel de grande relevo no desenvolvimento dos sistemas informáticos para gestão de instalações desportivas. Foram marcos da sua evolução como empresa, a gestão dos recintos desportivos, a validação on-line da situação do utente no acesso às instalações, a introdução de torniquetes no controlo de acessos, a identificação por biometria e por radiofrequência, a rede de instalações desportivas e a secretaria automática, a utilização de cartões bancários no controlo de acessos, o “*webservice*” e *GESP XXI*, o *i-GESP XXI* e o *GT4* e finalmente o software para a gestão da carta desportiva e de projectos de apoio ao associativismo.

### ***GESP XXI, Check-in de actividades e secretaria automática***

É o produto base para a gestão de instalações desportivas. Nas suas funcionalidades básicas encontram-se o registo de inscrição e identificação dos clientes e a validação permanente do estado dessas inscrições. Para além do controlo demarcações de aulas, permite ainda o controlo de marcação de consultas ou serviços.

A secretaria automática é o equipamento onde o utente pode efectuar o seu pagamento ou reservar um recinto desportivo.

### ***Rede de instalações desportivas***

É essencialmente um serviço com suporte na base de dados, que permite replicar a informação de relevo de cada uma das instalações envolvidas na rede.

### ***e-GESP XXI***

É um “*webservice*” para a internet, a integrar no portal da organização que permite aos utentes efectuar um conjunto de operações, em substituição da sua deslocação aos serviços.

### ***i-GESP XXI***

Integra todas as informações em tempo real, tornando-se o produto ideal para grandes instalações, que já utilizam o *GESP XXI*, e que pretendem simplificar os pontos de *front office*.

### ***GT4***

Ferramenta de *CRM* para gestão de contactos e vendas, seja na obtenção de informações sobre as actividades dos consultores e no cálculo das suas comissões, no acompanhamento de objectivos, no resultado de campanhas e promoções efectuadas, bem como na obtenção de dados que permitem avaliar a retenção de sócios / utentes.



## **Anexo 22. Arquivandus**

Fundada em 1999, a *Arquivandus* é uma empresa que se dedica ao comércio, desenvolvimento de software, consultadoria, outsourcing e formação.

A *Arquivandus* comercializa software de gestão nas áreas de ginásios, *health-clubs*, *spas*, piscinas municipais e complexos desportivos.

Como principais projectos tem:

- *FitStudio*, que abrange os seguintes pontos:
  - ✓ Cadastro de atletas (Ficha do atleta, *Maillings* para atletas);
  - ✓ Avaliação (Estratificação do Risco, Questionários de Saúde);
  - ✓ Componente morfológica (Peso e IMC, Composição Corporal);
  - ✓ Componente cardiorespiratória (Exame físico, Testes físicos);
  - ✓ Componente muscular (*leg press*, *bench press*, *curl ups*);
  - ✓ Relatórios para o atleta, gráficos e estatísticas;
  - ✓ Controlo de peso;
  - ✓ Agendamentos com possibilidade de criação de marcações recursivas;
  - ✓ Prescrição de exercício;
- *SportStudio*, é uma aplicação informática direccionada para a gestão integrada de complexos desportivos, *health clubs*, áreas de lazer e escolas. Desenvolvido com vista a atender a todos os aspectos relacionados com a gestão das modernas infra-estruturas de desporto e lazer e à automatização de processos nas mais diversas organizações.

Possui ainda os serviços de consultoria informática, desenvolvimento de sites e formação informática.

### **Anexo 23. Freixanet**

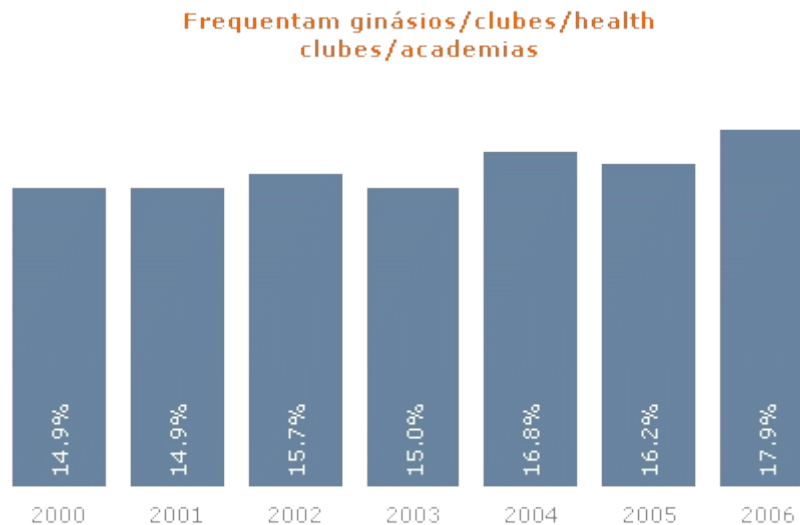
A *Freixanet Saunasport* oferece uma ampla gama de produtos, tanto para espaços comerciais como privados.

Com uma grande e especializada equipa técnica de engenheiros, arquitectos e *designers*, a divisão *Wellness Professional*, especializou-se na concepção e construção de áreas *wellness*.

Oferecem equipamentos de saunas, cabines húmidas, equipamentos de frio, duches, hidroterapia, piscinas lúdicas, *spas*, *solariums*, zona de relaxamento, cacifos e balneários.

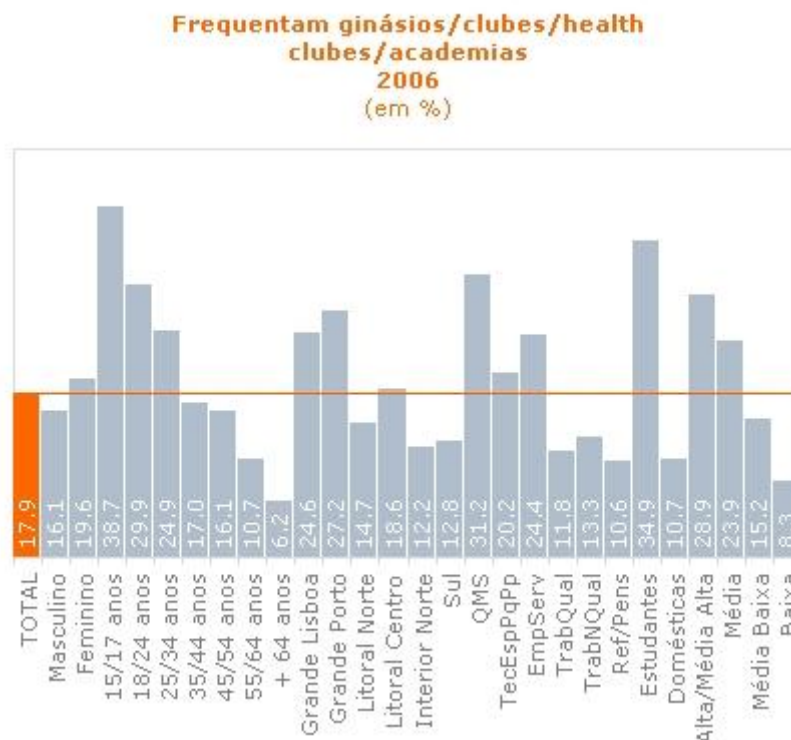
Elaboram ainda projectos de áreas *wellness* integrais com assessoria e design exclusivo, fabrico e instalação, manutenção e gestão das instalações antes e durante o funcionamento do seu negócio.

### **Anexo 24. Evolução da População Frequentadora Ginásios e Health Clubs**



Fonte: *Marktest*, Consumidor 1996 -2006

### Anexo 25. População Frequentadora por Sexo, Idade e Classe Social



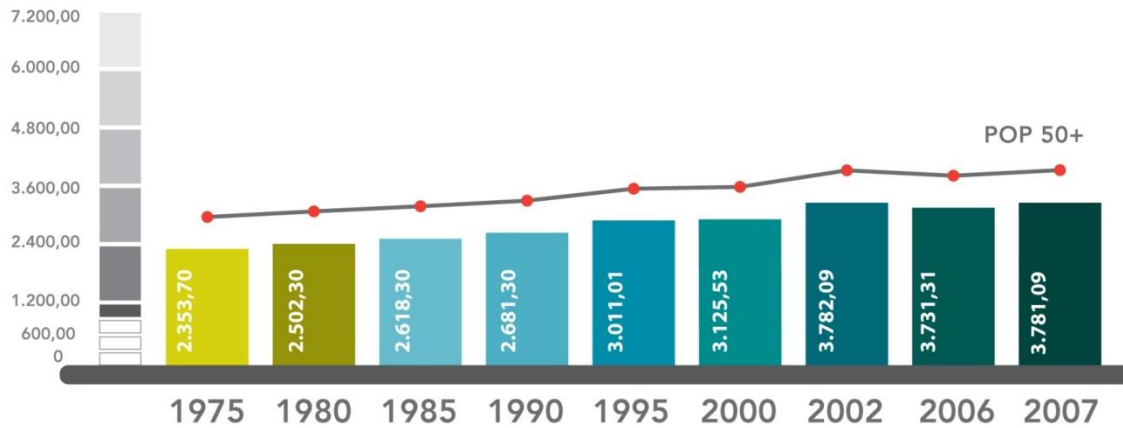
Fonte: *Marktest*, Consumidor 1996 -2006

### Anexo 26. Número de Utentes por Idade (USA)

	1987	1998	1999	Var %
Menos de 18	1,395,000	3,559,000	3,637,000	160.6%
18-34	9,125,000	10,678,000	9,931,000	8.8%
35-54	5,290,000	10,350,000	11,676,000	107.2%
55+	1,541,000	4,896,000	5,313,000	244.8%
TOTAL	17,531,000	29,483,000	30,557,000	76.1%

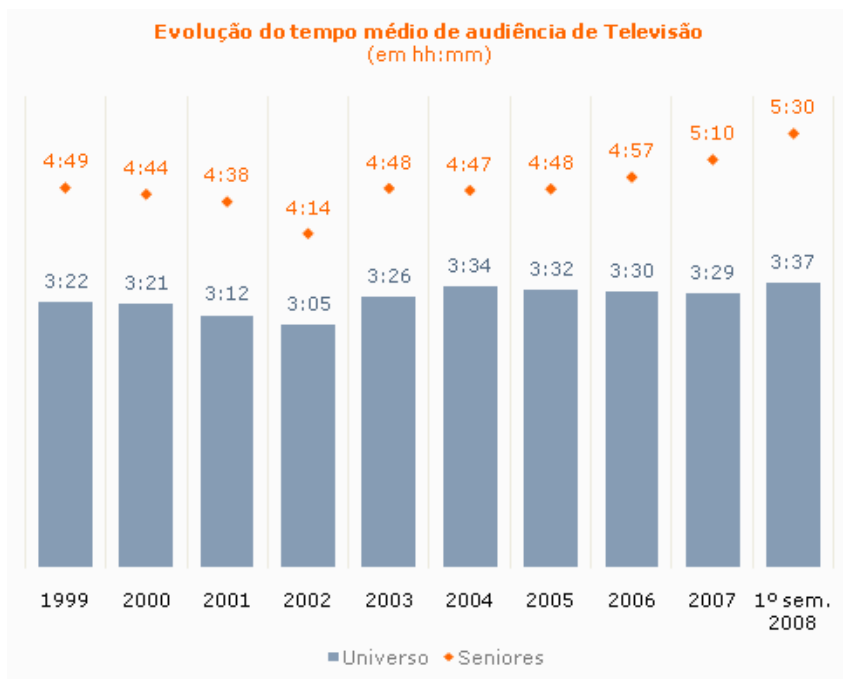
Fonte: *IHRSA European Market Report, 2005 in Manual de Fitness & Marketing 2006*

### Anexo 27. Evolução da População Sénior em Portugal



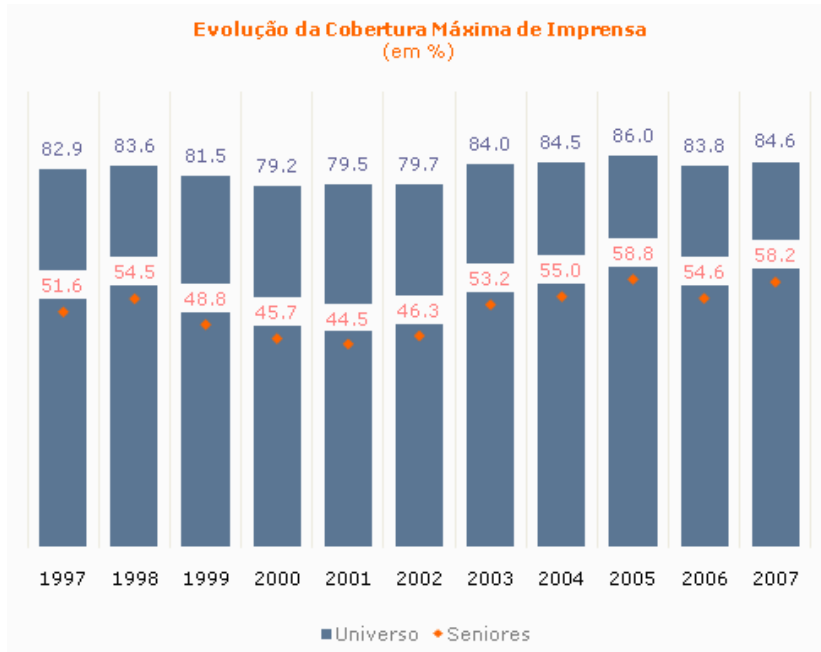
Fonte: INE, Estatísticas da População 2008 in Seminário Idade Maior 2009

### Anexo 28. Os Seniores e Audiência de TV



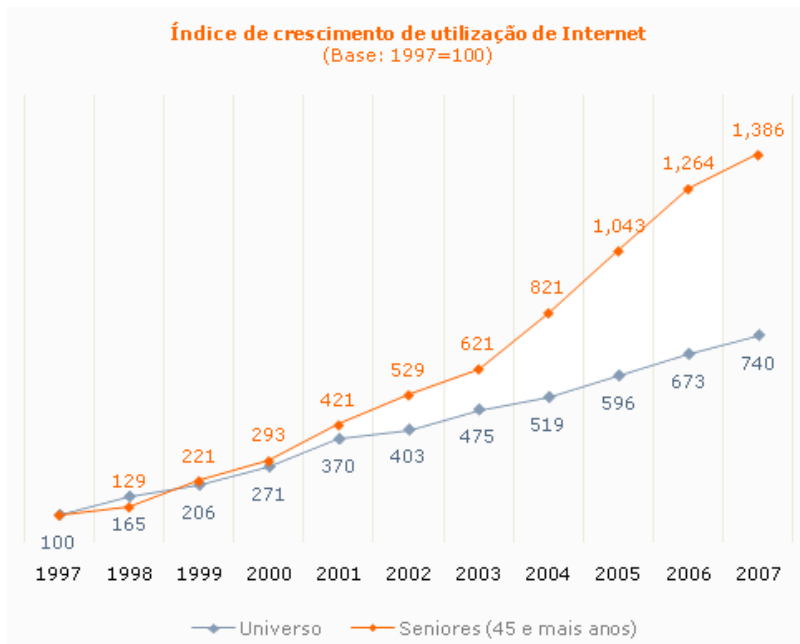
Fonte: Marktest Audimetria / Media Monitor in Grupo Markest, A Outra Geração: Os Seniores

**Anexo 29. Os Seniores e a Leitura de Imprensa**



Fonte: Marktest Audimetria / Media Monitor in Grupo Markest, A Outra Geração: Os Seniores

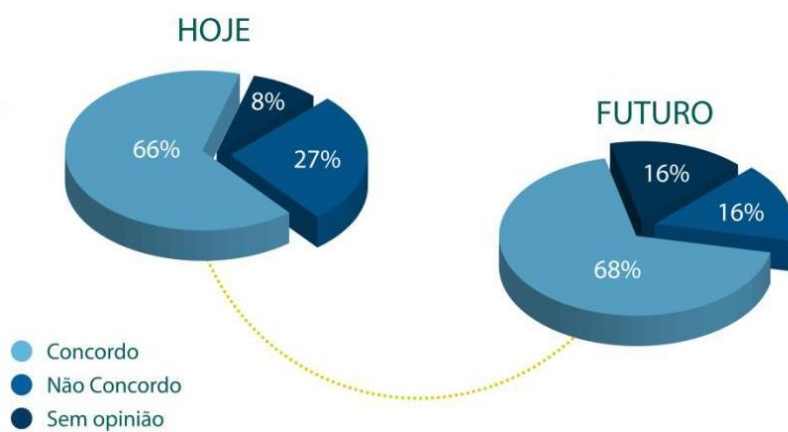
**Anexo 30. Os Seniores e a Utilização de Internet**



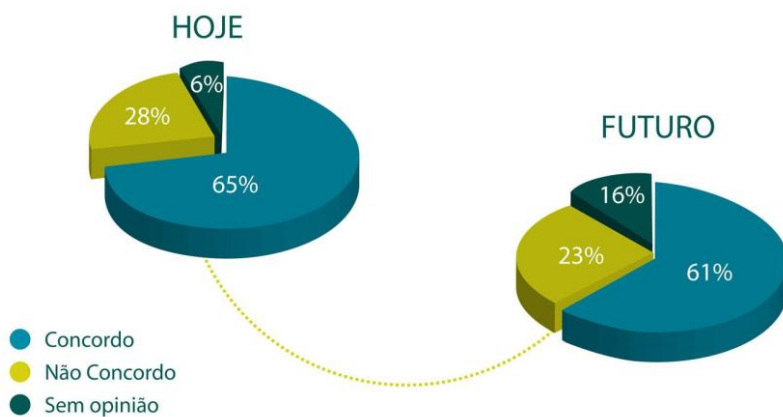
Fonte: Marktest Audimetria / Media Monitor in Grupo Markest, A Outra Geração: Os Seniores

**Anexo 31. Estudo DELPHI – Os 50+ em Portugal**

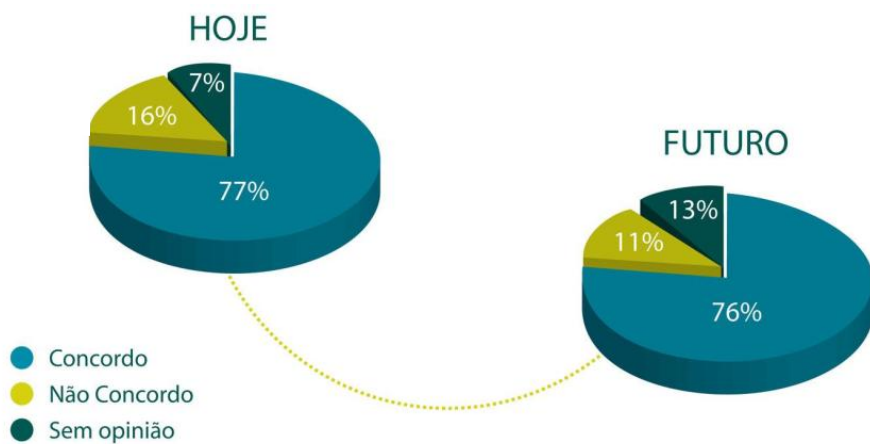
**Os Seniores vivem mais o EU?**



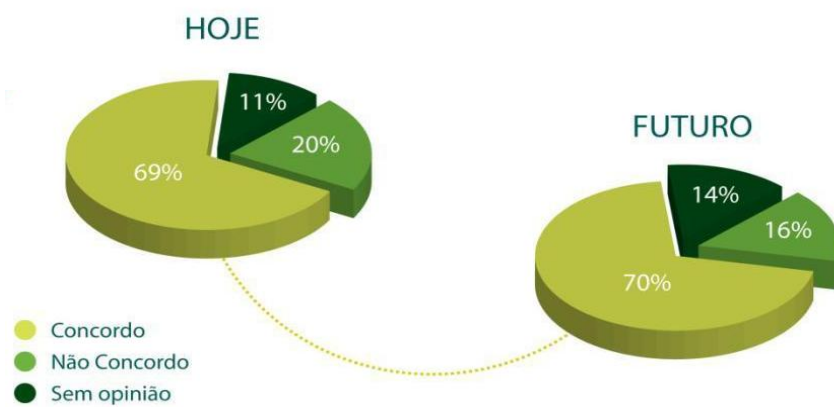
**A Geração dos Seniores é consumista?**



**Os Seniores têm uma vida activa?**



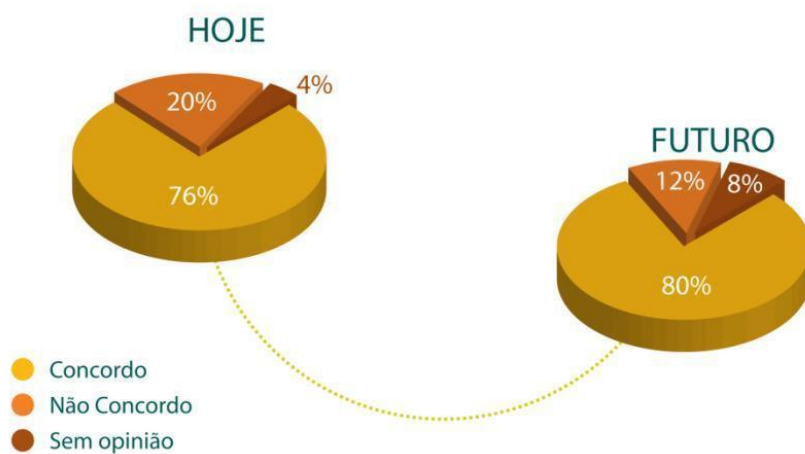
**Os Seniores procuram cada vez mais o conhecimento?**



**Os Seniores têm uma vida social activa fora de casa?**



**Os Seniores estão atentos à forma como o mercado olha para eles?**



Fonte: Estudo *Delphi* 2008 in Seminário Idade Maior 2009

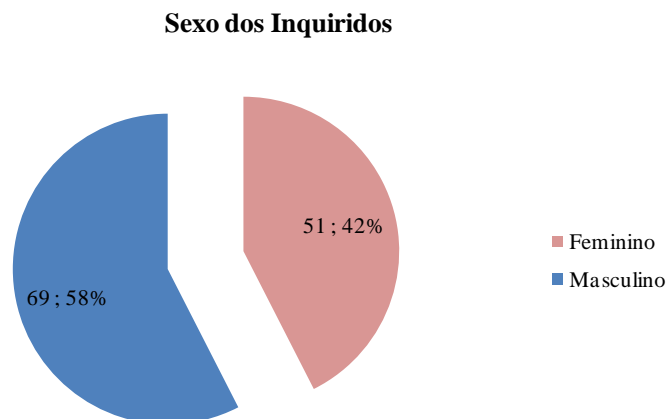


## Anexo 32. Análise do Estudo de Mercado

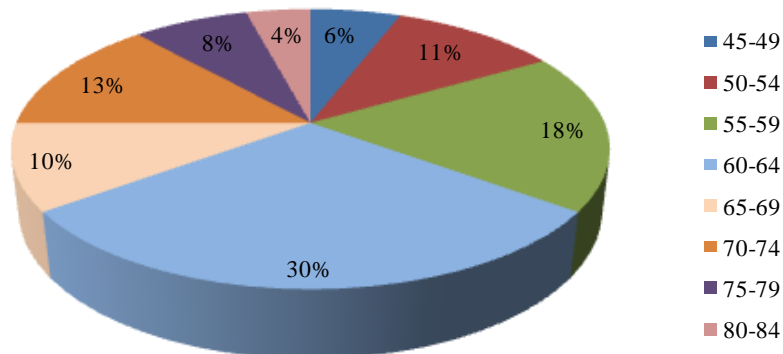
### Descrição do Estudo

- A amostra é caracterizada por adultos, urbanos, residentes no concelho de Cascais, com mais de 45 anos e inseridos na classe média/média alta.
- Os locais de elaboração do questionário foram as ruas de Cascais. Realizaram-se ao fim-de-semana, durante 4 semanas.
- Quanto à amostragem esta foi não aleatória por conveniência, com controlo do escalão etário e da classe social.
- Quanto à dimensão da amostra esta foi, por restrições de tempo e custo, de 120 pessoas, que responderam ao questionário;
- Os indivíduos foram seleccionados pela facilidade de contacto, por se encontrarem onde os dados para estudo estão a ser recolhidos.
- O processo de recolha de informação foi a entrevista pessoal. Existiu presença física do entrevistador e comunicação entre este e o inquirido, de forma a esclarecer dúvidas.

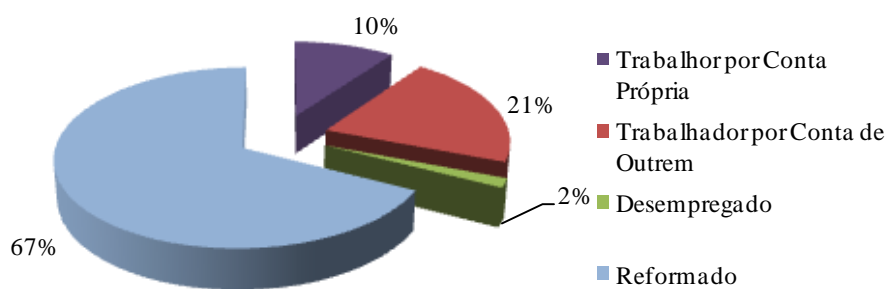
### Análise das Respostas



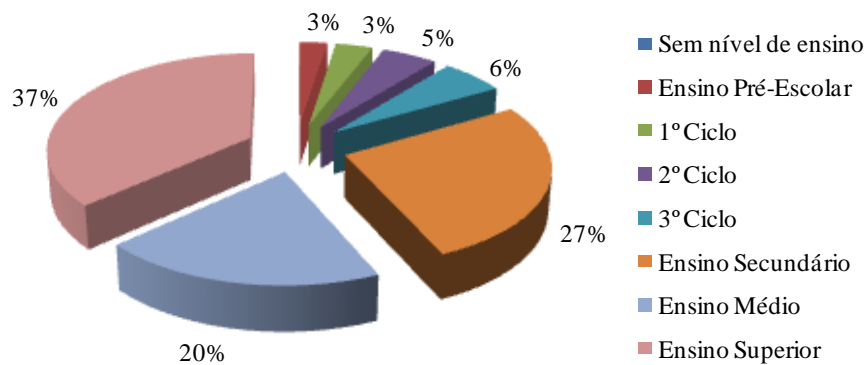
### Classe Etária



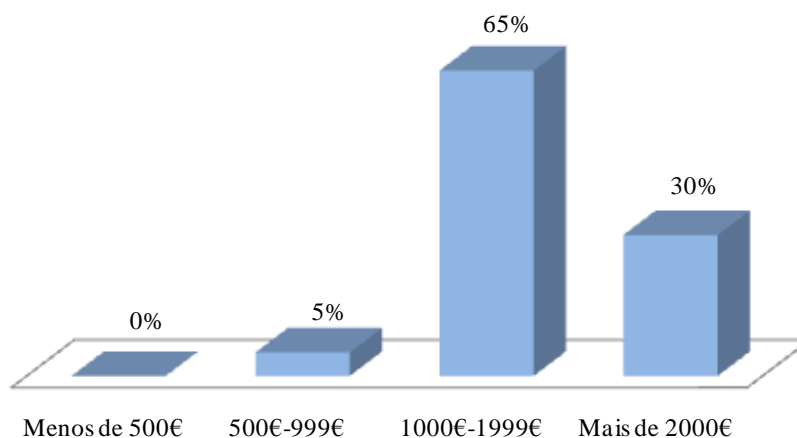
### Situação Profissional



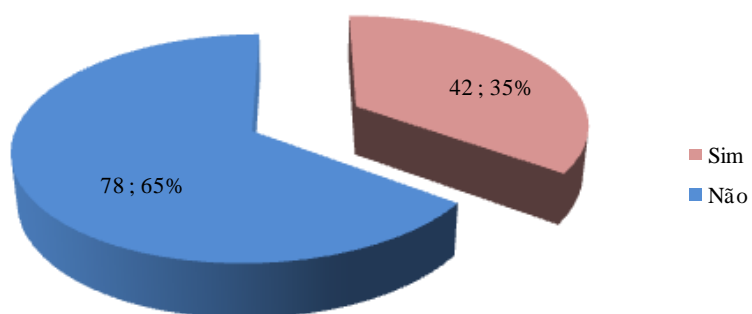
### Nível de Ensino



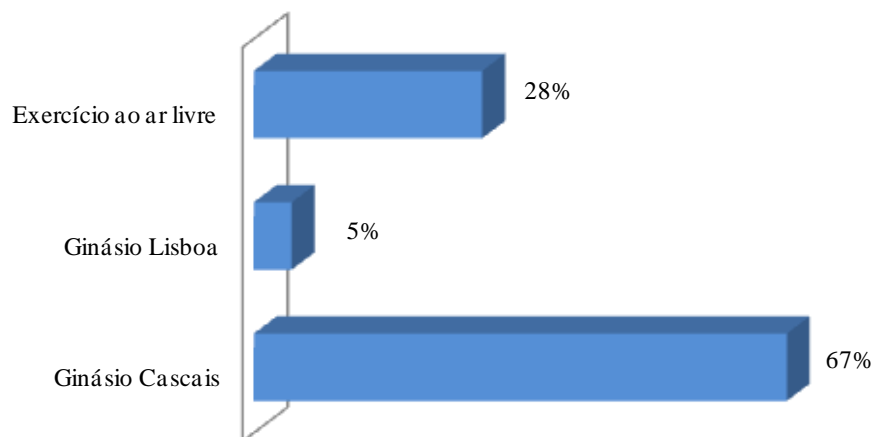
### Redimento Líquido Mensal



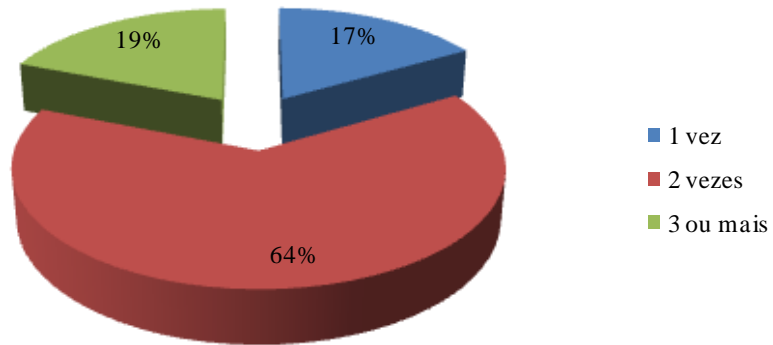
### Pratica Exercício Físico ?



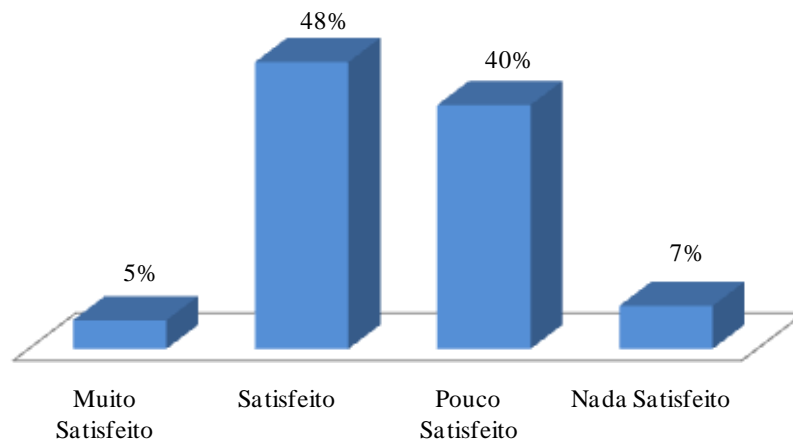
### Onde Pratica Exercício Físico ?



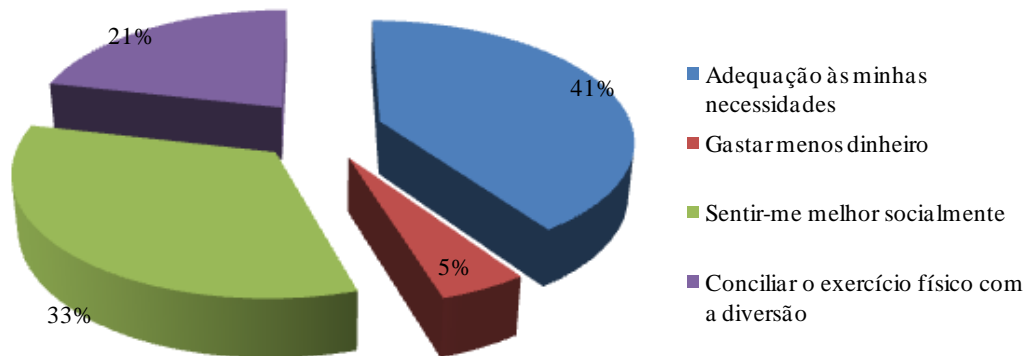
### Quantas Vezes por Semana Pratica Exercício Físico?



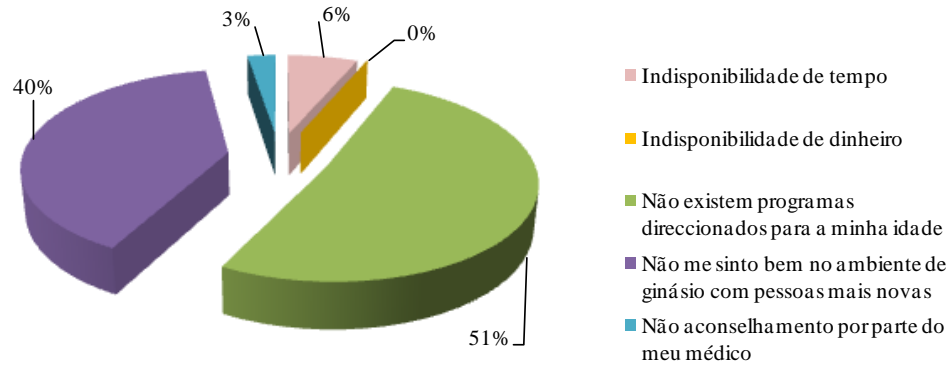
### Satisfação Geral com o Exercício que Pratica



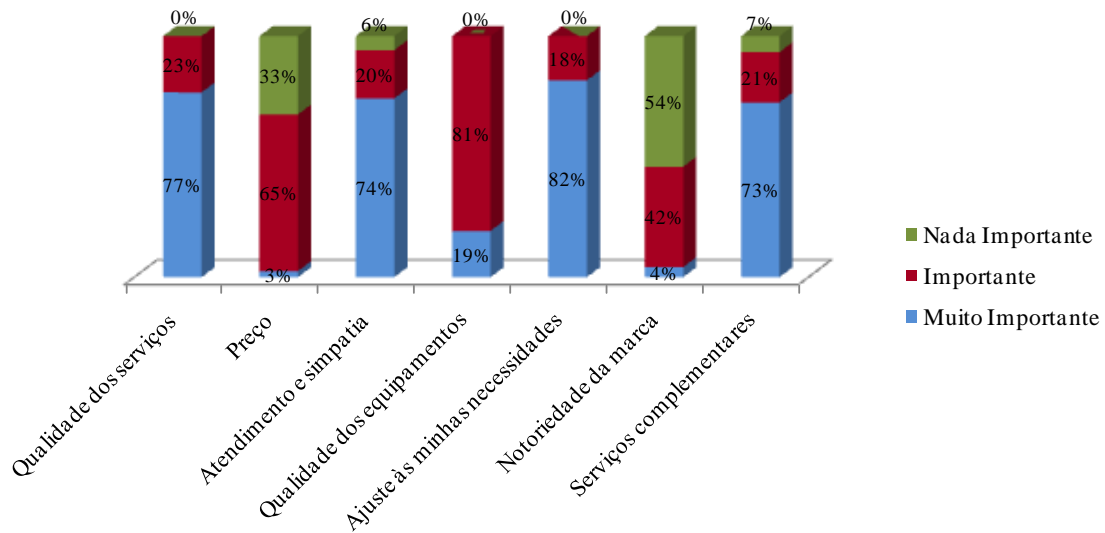
### O que o(a) faria trocar da sua Rotina de Exercício Físico?



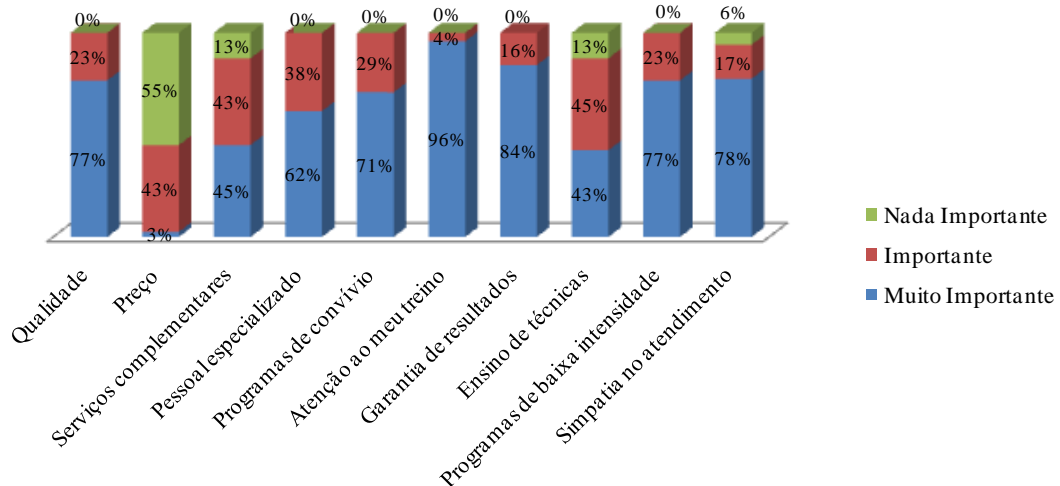
**Porque não Pratica Exercício Físico?**



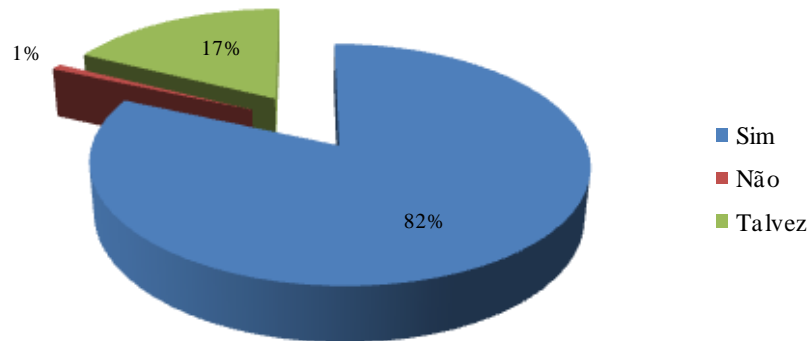
**Factores Importantes na Escolha de um Ginásio**



**Quais os Factores Importantes na Escolha de um Ginásio Direccionado à sua idade?**



**Consideraria Inscrever-se num Ginásio Direcçãoado Exclusivamente à sua Idade?**



Fonte: Estudo de Mercado Cascais 2009

### **Anexo 33. Feelactive**

#### ***activeSENIOR***

O *activeSENIOR* ajuda a retardar os efeitos causados pelo envelhecimento e auxilia a prolongar a duração da vida com qualidade. O *activeSENIOR* é um serviço que engloba várias actividades específicas para os adultos seniores.

#### A quem se destina?

A todos os adultos seniores que se preocupam com a sua saúde e pretendem envelhecer com qualidade de vida, alegria, vivacidade. Mesmo quem nunca se exercitou no decorrer da sua vida obtém inúmeros benefícios com o início da prática de exercício físico.

#### Modalidades

As actividades desenvolvidas são adequadas para este tipo de população, tendo em consideração o estado clínico dos nossos clientes. Caracterizam-se por actividades físicas especializadas na reabilitação de adultos seniores com ou sem grau de incapacidade, dependência física e funcional ou em risco de perda de independência e/ou de autonomia.

- Caminhadas;
- Alongamento;
- Correção Postural;
- *Circuit Training*;

- Dança;
- Aeróbica;

### Anexo 34. Concorrentes Directos (Cascais)

Nome	Morada	Localidade
Bodyform	Rua João Soares Lote 1	Parede
Britannia Clube de Saúde	Rua Vasco da Gama 60 F - Edifício Britannia	Parede
Britiser-Health Club	R. Vasco Gama Ed. Britannia-60-F	Parede
Central Fitness Cascais	Av. 25 de Abril - Ed. Navegador, s/c	Cascais
Club House	Rua João Infante nº 104 LT 3 - r/c	Cascais
Clube Visconde	R Visconde Gandarinha 160	Cascais
Desafio Natural	R. Consul Aristides de Sousa Mendes, 28A	Estoril
Faça-Se Jovem	R Visconde Gandarinha 160	Cascais
Fitness Gym	Avenida Gaspar Corte Real, 11B	Cascais
Free Time	Avenida Francisca Lindoso, 1	São Domingos de Rana
Get Healthy Wellness Center	Estrada Manuel C Lopes Parque Empresarial, Polima	São Domingos de Rana
Ginásio Fitness Gym	Avenida Gaspar C Real Lote 11-B	Cascais
Ginásio Sempre Em Forma	R. Sacadura Cabral 122-Lj. 2 Galiza	Estoril
Holmes Place	Avenida Marginal , Monte do Estoril	Estoril
Hp Health Clubs Portugal	Avenida Marginal	Cascais
Mexa-se	R. Luanda 578-B	Carcavelos
New Spartan Gym	Estrada Manique Km 8-armz 2	Parede
Pedinuca	R Alferes Santos Fidalgo 38-lj B	Carcavelos
Perfect4you Unipessoal Lda	R Choupal Lote 78,4º-F	Parede
Resulta Fácil Lda	Praceta Avencas Bloco C-189,5º-D	Parede
Super Fit-Clubes de Saúde	R João Inf 104-r/c-B	Cascais
Tudo Positivo	Avenida Lago 4, Monte do Estoril	Estoril
Viva Fit Linda-a-Velha	Rua Pinhal 79, Outeiro Polima	São Domingos de Rana
Viva Fit Parede	Rua João Villaret, 315A	Parede
Viva Fit São João do Estoril	Practea Monsenhor Morcira das Neves, nº 36	Estoril
Viva Fit Cascais	Avº Marechal Carmona, nº 180 B	Cascais
Woman in Shape	Av. dos Platanos, Lote 58 - Loja A	Parede

Fonte: Levantamento Ginásios 2009

### Anexo 35. Active Life

A *Active Life Wellness Club* é uma cadeia nacional que aposta na inovação e num novo conceito de bem-estar, o de proporcionar emoções e experiências saudáveis. A ideia surgiu de uma necessidade de mercado. A estratégia da concorrência centrava-se nos descontos, na agressividade comercial e na redução de custos, medidas que afectam naturalmente a qualidade do serviço – essa foi a janela de oportunidade aproveitada pela *Active Life*, definindo então a estratégia de diferenciação da marca: mais pelo mesmo valor.

A visão estratégica da marca baseia-se em cinco valores fundamentais: excelência, simplicidade, resultados, divertimentos e comunidade. A estes cinco valores estão associados os

cinco sentidos. É a partir daqui que se estabelece como missão o conceito de melhorar a qualidade e o estilo de vida dos utentes, proporcionando resultados e emoções saudáveis.

No ano de 2009, estão abertos os clubes das Laranjeiras, Belas Clube de Campo, Torres Novas, Porto, Parques das Nações e Leiria, prevendo-se expansão para Almada e Funchal. A partir de 46€/mês já se pode frequentar o *Active Life*.

### **Anexo 36. *Holmes Place***

O *Holmes Place Health Clubs* é uma multinacional inglesa que opera no mercado de *fitness* desde 1979. Originária de Chelsea, Londres, a empresa abriu o primeiro clube em Portugal em 1998, no centro empresarial Quinta da Fonte, em Oeiras.

Em 2005, os clubes de Portugal e Espanha foram comprados por um consórcio de empresas de fundos de gestão, criando-se a marca *Holmes Place Iberia*.

Em 2006 a empresa Ibérica opera com 19 *health clubs* e expande o seu negócio ao Franchising com a marca *Fitness Worx* (ginásios de menor dimensão em condomínios fechados, hotéis ou empresas).

Em 2007 é inaugurado o primeiro *Spa Zensations by Holmes Place* em Portugal no clube de Cascais. Actualmente detêm 10 *spas* e centros de estética *zensations*.

Actualmente em Portugal, existem 17 clubes em funcionamento, distribuídos geograficamente entre Lisboa e Braga, assim como no Funchal, na ilha da Madeira. A previsão para 2010 é de abertura de mais três novos clubes: Almada, Mem Martins e Alcântara.

É líder de mercado em Portugal com uma facturação de cerca de 85 milhões de euros no total dos clubes da península ibérica.

Aposta fortemente no serviço de *personal training*, com programas “*solutions*”; num conceito forte de Marketing; em mais e melhor formação dos *personal trainers*; na criação e implementação de um programa de formação contínua com créditos anuais obrigatórios; na criação da função “*master trainer*” e, finalmente, na aplicação trimestral de auditorias de qualidade.



Os clubes que fazem concorrência directa ao *fit50+* são:

- Lisboa - Avenida Defensores Chaves, Alvalade, Amoreiras, 5 de Outubro, Avenida da Liberdade, *Dolce Vita* Tejo;
- Linha: Algés, Miraflores, Quinta da Fonte

### **Anexo 37. Solinca**

Com o primeiro centro a abrir em 1995 no Porto, a marca do Grupo *Sonae*, foi pioneira na criação de uma rede de ginásios em Portugal.

O *Solinca* apoia-se no conceito de proporcionar, a todos os seus sócios, experiências inesquecíveis de pleno bem-estar, em clubes acessíveis, modernos e próximos das pessoas.

Os objectivos dos utentes são alcançados através da prática integrada de exercício físico, em conjunto com a utilização de serviços personalizados de libertação do stress, de reequilíbrio emocional e de actividades ancestrais (*body/mind/heart/spirit*).

É uma marca que se apoia no conceito de positivismo físico e numa lógica de motivação física e espiritual.

Conta actualmente com 10 clubes em Portugal. Os clubes considerados concorrentes do *fit50+* são os clubes do Colombo e Oeiras.

### **Anexo 38. Vivafit & Pilatesfit**

*Vivafit & Pilatesfit* é uma marca portuguesa em forte expansão em sistemas de franchising desde 2004, apoiada em know-how e tecnologias norte-americanas. A primeira unidade abriu em 2003, em Oeiras.

Trata-se de um ginásio com um conceito diferente dos ginásios e *health clubs* tradicionais e que veio colmatar uma lacuna que havia no mercado português, percebendo que havia uma oportunidade de mercado a explorar. Oferece um novo conceito de treino completo em 30 minutos, adaptável às necessidades e limitações de cada mulher.

Os centros *Vivafit* têm um serviço personalizado e apoiam-se na promessa de um treino rápido, fácil e divertido. As aulas de *Pilates* são o complemento perfeito do treino, que permite criar melhor consciência do corpo, aliviando tensão e esforço.

Possui actualmente, cerca de 110 clubes, prevendo-se chegar no final de 2010 aos 150 clubes (franchisados na sua maioria).

Existem cerca de 20 concorrentes do *fit50+* nas zonas da Linha e Lisboa.

### **Anexo 39. Programas Câmaras Municipais (Cascais e Oeiras)**

A Câmara Municipal de Cascais (Divisão de Desenvolvimento Social e Saúde) promove o acesso dos idosos à actividade física regular e enquadrada, através da implementação do projecto "Seniores em Movimento", que inclui as modalidades de movimento em sala e exercício em meio aquático.

Este projecto encontra-se em funcionamento na freguesia de Alcabideche, na freguesia do Estoril e na freguesia de São Domingos de Rana.

O programa "Actividade Física 50+" é um programa desenvolvido pela Câmara Municipal de Oeiras, que se destina a pessoas com mais de 50 anos residentes no Concelho e sem que qualquer contra-indicação médica para a prática de actividade física.

Consiste num conjunto de acções que tentam motivar os menos jovens a praticar exercício físico, abrangendo várias actividades: hidroginástica, natação, ginástica de manutenção, musculação, *step* e *tai-chi chuan*.

As actividades físicas dos dois programas são realizadas nos Centros Comunitários, nas piscinas municipais e nos complexos desportivos nas áreas envolventes e têm custos simbólicos de cerca de 20€/ pessoa, com número limitado de inscrições.

#### **Anexo 40. Análise Comparativa Mundial do Mercado do *Fitness***

Mercado	USA	Europa	Portugal
Clubes	29.069	36.900	1300
Sócios	41,3 milhões	38,65 milhões	1,4 milhões
Volume de Negócios (*)	500 biliões	13 biliões	310 milhões
Taxa de Penetração (média)	15,7 %	6,9 %	6,7%

(\*) Valores em dólares para USA e em € para Europa e Portugal

Fonte: *IHRSA European Market Report, 2007 in Manual de Fitness & Marketing 2006*

#### **Anexo 41. 50 + *Fitness***

Ginásio criado em 2007 na cidade de Wichita, Kansas, EUA.

##### **Programa de Treino**

- Intervalos de exercício de 30 minutos: ajudam a focalizar o treino cardiovascular e a força;
- Música: a música é escolhida, criteriosamente, de acordo com o *target* para que haja mais motivação;
- Simplicidade: o programa é desenvolvido retirando toda a complexidade de muitos programas de treino de outros ginásios permitindo aos utentes concentrarem-se no importante no treino físico. O ambiente é ajustado ao *target*, é confortável e não intimida ninguém na prática de exercício físico, ajudando a aumentar a força e a mobilidade. Utilizam o sistema *Hydraulic Resistance Training* (HRT), a motivação e o treino em grupo para que os utentes se sintam motivados e apresentem resultados em curtos espaços de tempo.

### **Equipa**

- Equipa especializada e dedicada que acompanham os utentes em todos os estágios do seu treino, a sua evolução e redefinem os ajustes necessários consoante a evolução dos utentes.

### **Serviços / Programas**

- Aulas de perda de peso: não é preciso ser membro do clube para assistir a estas aulas. Existe interação dos utentes, partilha de experiências e motivação conjunta.
- Testes médicos: a cada três meses todos os utentes devem realizar estes testes médicos que incluem testes de força e mobilidade, controle de peso e massa muscular e controle cardiovascular.
- Serviço de *personal training*: serviço pessoal *one-to-one*; serviço de treino de 30 minutos; aulas outdoor; grupos de 4 pessoas com o mesmo nível com o mesmo *personal trainer*;
- Programas de convívio e programas de competição de perda de peso;

### **Anexo 42. Nifty after Fifty**

Ginásio em negócio de franchising, criado em 2006, com sede em Garden Grove, California.

O *Nifty after Fifty* é mais do que um centro de *fitness* para pessoas com mais de 50 anos. Oferece um serviço completo que ajuda a promover uma maior independência e flexibilidade. Oferece todo o tipo de serviços que possam proporcionar ao público sénior uma melhoria garantida no estilo de vida.

- Supervisão do treino pelos *personal trainers* e psicólogos;
- Consultas de psicologia;
- *Brainfitness*;
- Simulador de computador para melhorar as competências de condução;
- Serviços de voluntariado;

- Consultas e aconselhamento de nutrição;
- Site institucional que promove o convívio e encontros entre os utentes;
- SPA e programas de beleza;
- Serviços de fisioterapia;

### Anexo 43. Club 50 Fitness Center

Ginásio em negócio de *franchising*, criado em 2007, em Reno, Nevada.

Oferece um conjunto completo de serviços de *fitness* e nutrição para pessoas com mais de 40 anos. Combina programas de cardio, força e nutrição.

Oferece o programa de treino de 30 minutos, com o sistema *Hydraulic Resistance Training* (HRT), apoiado em programas de motivação, competição saudável e um forte ambiente de suporte emocional. Oferecem ainda uma linha completa de produtos nutricionais, à venda no ginásio, pois acreditam que a base para um completo bem-estar é a alimentação.

### Anexo 44. Cálculo do Mercado Potencial

#### População residente por município

	Total		
	HM	H	M
Portugal	10 617 575	5 138 807	5 478 768
Continente	10 126 880	4 901 357	5 225 523
Lisboa	2 808 414	1 349 603	1 458 811
Grande Lisboa	2 025 628	968 111	1 057 517
Amadora	173 413	82 793	90 620
Cascais	186 947	89 275	97 672
Lisboa	499 700	227 262	272 438
Loures	196 467	95 676	100 791
Maia	68 709	34 708	34 001
Odivelas	151 358	73 843	77 515
Oeiras	171 472	80 814	90 658
Sintra	437 471	215 044	222 427
Vila Franca de Xira	140 091	68 696	71 395

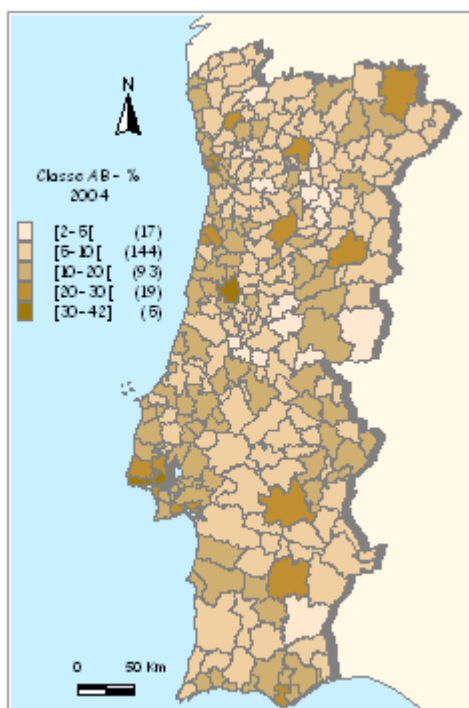
Fonte: *INE*, Anuário Estatístico da Região de Lisboa, 2008

## Classes Sociais

Classe Social	Dimensão		
	1992	1998	2003
A	4.5 %	4.9 %	5.5%
B	10.7 %	10.5 %	11.9%
C1	25.3 %	27.5 %	24.9%
C2	27.6 %	29.8 %	31.0%
D	31.9 %	27.3 %	26.7%

Fonte: *Marktest*, A Importância das Classes Sociais, 2005

## Classes sociais por concelho



Fonte: *Marktest*, A Importância das Classes Sociais, 2005

O concelho de Oeiras apresenta-se como aquele em que as classes alta e média alta têm maior peso no conjunto da sua estrutura demográfica. Dos residentes neste concelho, 41,8% pertence a estas classes sociais.

Lisboa, Cascais, Porto e Coimbra apresentam também uma estrutura de classes em que um terço ou mais da sua população pertence às classes sociais alta e média alta (38,7%, 35,8%, 33,9% e 33,3%, respectivamente).

**Mercado Potencial**

População Total Cascais – 186.947

População Total Oeiras – 171.472

População Total Cascais +50 anos – 67.300

População Total Oeiras +50 anos – 61.730

População Total Cascais + 50 anos Classe AB - 24.228

População Total Oeiras + 50 anos Classe AB – 25.927

Mercado Potencial Total:  $24.228 + 25.927 = 50.155$

Taxa de Penetração no 6º ano do projecto: 3% (1.450 sócios)



Abaixo da média do mercado: *target* específico, características especiais, necessidade de maior acompanhamento pelo pessoal especializado

#### Anexo 45. Arquitectura da Marca



#### Anexo 46. Programa de Actividades em Grupo

- *Body Balance*: aula composta por modalidades como o *yoga*, *tai chi* e o *pilates* que procura aumentar a flexibilidade e a força, deixando o cliente com uma sensação de calma e foco. A respiração controlada, a concentração e uma série de movimentos, poses e alongamentos estruturados ao som da música criam um treino holístico que coloca o corpo num estado de harmonia e equilíbrio.
  - *Yoga*: originária da Índia, é uma aula de grupo que induz a um profundo relaxamento, tranquilidade mental, concentração, clareza de pensamento e percepção interior, juntamente com o fortalecimento do corpo físico e o desenvolvimento da flexibilidade;



- *Tai Chi*: originária na China, é um estilo de arte marcial reconhecido como uma forma de meditação em movimento. É uma fonte efectiva de energia, apreciada pela tranquilidade e equilíbrio que proporciona.
- *Pilates*: originário da Alemanha, é um método que procura alcançar o equilíbrio muscular, atingir simetria e harmonia corporal bem como desenvolver todas as capacidades e qualidades físicas (força, flexibilidade, equilíbrio e coordenação).
- *Body Jam*: treino cardiovascular no qual a pessoa é livre para desfrutar da sensação da dança. Uma fusão dos mais recentes estilos de dança e dos sons mais cativantes com ênfase no divertimento e no treino.
- *Body Vive*: programa de baixo impacto, integrando exercício aeróbio para melhoria de saúde cardiovascular, treino com cargas adicionais para desenvolvimento da força e estabilidade e trabalho de flexibilidade e mobilidade.
- Hidroginástica: actividade física no meio aquático através da qual se pode adquirir uma boa condição física, com a melhoria das capacidades de coordenação, resistência e flexibilidade (melhoria na amplitude de movimentos). Bastante aconselhada a pessoas com mais idade, pois o alívio do peso corporal dentro de água, diminui a sobrecarga de esforço sobre as articulações.

**Anexo 47. Sugestão de Apresentação do Espaço**



**Anexo 48. Sugestão de Mupi**



## **Anexo 49. Mapa do Site**

- *Home*
- O que é o *fit50+*?
  - Conceito
  - Benefícios
  - Testemunhos
  - Porquê 50+?
- Serviços
  - Análise Inicial
  - *Personal Training*
  - Aulas em Grupo
  - Serviços de Sauna, Banho Turno e SPA
  - *Brainfitness*
  - Massagens
  - Circuitos
  - Palestras
  - Convívios
  - Restaurante e Snack-bar
- Inscrições on-line nos serviços complementares
- Últimas Promoções
- Localização
- Contactos
- Sugestões e reclamações
- Deixe-nos o seu testemunho

Anexo 50. Sugestão do Site

**fit50+** Porque a Saúde não tem idade

FIT50+ HEALTH CLUBS | SERVIÇOS | SPA | SÓCIOS | OBTENHA RESULTADOS! | CONTACTOS | PARCEIROS

Já é sócio?  
Entre com o seu Perfil  
EMAIL  
  
PASSWORD

**QUAL É A SUA MOTIVAÇÃO?**  
Ao registar-se complete o seu perfil e customize o website **Fit50+**, desta forma receberá a informação especialmente tailhada para si.  
[REGISTE-SE JÁ!](#)

**Na Fit50+ acreditamos que cuidar da forma física pode ser um prazer.**  
Por isso concebemos um espaço onde pode viver o seu treino com alegria e motivação.  
No **Fit50+** pode, por exemplo:  
... Treinar-se "a solo" no grande anfiteatro de cardiofitness, ...  
... atingir a elevação espiritual numa sessão de ioga, ...  
... descontrair no SPA...  
**...Fazer tudo isto num só dia!**  
[Informe-se aqui >>](#)

**Consultar**  
Calendário de Aulas

**Localizar**  
Kangaroo Health Clubs

**Fit50+**  
Rua da APF, nº123  
Apartado 5176,  
2431 - 904 Cascais,  
Portugal  
Tel: 212 079 656  
Fax: 212 079 657  
[contacto@fit50plus.pt](mailto:contacto@fit50plus.pt)

**Horário de funcionamento**  
Dias Úteis: 6.30 - 21.00  
Sábados: 10.00 - 17.00  
Domingos: 10.00 - 17.00

**NOTÍCIAS**  
**Novo Fit50!**  
[Saiba mais](#)

**Fit50+ cria Canal TV**  
[Saiba mais](#)

**Promoções**  
Não perca as nossas promoções de inscrição - Válidas apenas durante um determinado período.  
[Saiba mais](#)

**Dê o Salto. Seja Sócio.**  
Uma escala de opções que lhe servirão a si de acordo com o seu estilo de vida.  
[Saiba mais](#)

**Resultados Garantidos**  
O nosso programa de fitness desenhado à medida das suas necessidades.  
[Saiba mais](#)

**Vestuário desportivo**  
Verifique os descontos disponíveis.  
[Saiba mais](#)

**As nossas instalações**  
Veja os vídeos de apresentação das instalações.  
[Saiba mais](#)

**Nutricionismo**  
Saiba algumas dicas importantes para a manutenção da sua saúde.  
[Saiba mais](#)

Home | Kangaroo | Modalidades | SPA | Sócios | Obtenha Resultados | Contactos | Parceiros | Mapa do Site | Política de Privacidade

Website by Gólp e Publiplazma  
Copyright © 2007 Kangaroo Health Clubs

## **Anexo 51. Manual de Acolhimento Interno**

- Introdução pelo/a Administrador/a, Director/a, ou outra entidade responsável
  - Nota de boas-vindas ao novo colaborador
  - Para que serve e como funciona o Manual de Acolhimento e Integração
- Apresentação do *fit50+*
  - Conceito
  - Objectivos Estratégicos
- Serviços disponibilizados
- Tipos de Contratos
- Direitos e Deveres do Trabalhador
- Avaliação de Desempenho
- Turnos / Horários de Trabalho
- Regalias
- Ausências e Faltas
- Segurança
- Cacifos
- Outras informações úteis
- Plano de Acolhimento (planeamento do dia em que o novo colaborador integra a equipa com preenchimento de formulários, procedimentos burocráticos, assinatura de contrato, visita guiada às instalações, reuniões com os responsáveis de departamento da empresa).

## **Anexo 52. Manual de Acolhimento Externo**

- Introdução pelo/a Administrador/a, Director/a, ou outra entidade responsável
  - Nota de boas-vindas ao novo utente
  - Para que serve e como funciona o Manual de Acolhimento e Integração
- Apresentação do *fit50+*
  - Conceito
  - Benefícios para si
- Serviços disponibilizados
- Direitos e Deveres do Utente
- Horários do clube
- Instalações e segurança
- Cacifos
- Outras informações úteis
- Plano de Acolhimento (planeamento do primeiro dia do utente com consulta médica e com o *personal trainer*, procedimentos burocráticos, assinatura de contrato, visita guiada às instalações).

## **Anexo 53. AGAP**

Constituída em Outubro de 1999, a Associação de Empresas de Ginásios e Academias de Portugal (AGAP) nasceu da consciência face à importância do *fitness* na valorização da qualidade de vida dos cidadãos.

A AGAP, enquanto associação portuguesa de *fitness* estruturada, abrangente e mobilizadora, passou a constituir uma importante mais-valia no intercâmbio de ideias, práticas e experiências no enriquecimento de empresas e empresários do sector.

Pretende distinguir-se pela sua determinação na defesa dos interesses e direitos dos associados, defendendo uma política de qualidade nos múltiplos serviços que empresta,

prestando apoio directo e eficaz. A *AGAP* oferece meios e competências na procura de soluções que visem o sucesso na gestão dos factores de risco de negócio.

Está filiada nas duas principais instituições no plano externo do mercado de *health&fitness*: a *International Health, Racquet & Sportsclub Association* (IHRSA) e a *European Health and Fitness Association* (EHFA).

Mantém compromissos com organismos públicos, associações congéneres e outros parceiros empresariais, tendo nestes um importante pilar para a conquista de confiança e respeito necessários à implementação de medidas que regulem e dinamizem a área de negócio *health & fitness*.

#### **Anexo 54. Rubricas do Inquérito de Satisfação aos Sócios**

- Qualidade percebida dos vários serviços;
- Qualidade percebida das instalações e dos equipamentos;
- Satisfação das necessidades relacionadas com a saúde, sociabilidade, divertimento e bem-estar geral;
- Competência dos profissionais (médico, massagistas, *personal trainers*, professores e recepcionistas);
- Comunicação geral da empresa;
- Simpatia e envolvimento de todo o pessoal interno;
- Compreensão / conhecimento do cliente;
- Rapidez de resposta;
- Recomendação a amigos e/ou familiares;
- Outras sugestões / reclamações.

## **Anexo 55. Principais Características dos Espaços *fit50+***

### Balneários

- Para sexo feminino e sexo masculino;
- 300 m<sup>2</sup>;
- Temperatura: 22 a 25°;
- Humidade: 60%
- Ventilação: áreas secas 8 a 12 rh / áreas húmidas 20 a 30 rh;
- Climatização;
- Zona húmida: duches individualizados, zona de SPA e banho turco, sanitários, lavatórios, urinóis, secadores de mãos, dispositivos para duche e mãos
- Zona seca: cacifos, secadores de cabelo, sauna;
- Piso antiderrapante;
- Espelhos anti-embaciamento;
- Tomadas para secadores de cabelo pessoais e máquinas de barbear;
- Bebedouros de água;
- Som ambiente;
- Dispositivos de cheiro ambiente;
- Luz natural e artificial;

### Estúdios

- Temperatura: 18 a 21°;
- Humidade: 60%;
- Ventilação: 8 a 12 renovações por hora;
- Climatização;
- Som: 70 a 80 db sem exceder os 90 db;
- Sistemas de som e micro / isolamento acústico;
- 3m de altura mínima;
- 70 m<sup>2</sup>;



- Palco com 5 a 6 m<sup>2</sup> e com 0,5 a 1m de altura;
- Espelhos laterais;
- Entrada localizada pela retaguarda;
- Dispositivos de cheiro ambiente;
- Luz natural e / ou artificial com regulação da intensidade;

#### Piscina

- Temperatura da água: 28 a 29°;
- Temperatura ambiente: 29 a 30°;
- Humidade: 60%;
- Ventilação: 4 a 6 renovações por hora;
- Climatização;
- Cloro: 0,8;
- Ph: 6,8 a 7,2;
- Sistema de som e micro / isolamento acústico;
- Piscina de 20 ou 25m;
- Entrada do lado com menor profundidade e com escadas
- Lava-pés à entrada da piscina;
- Tratamento de água com baixa concentração de cloro;
- Luz natural e / ou artificial;

#### Sala de Exercício

- Temperatura: 18 a 21°;
- Humidade: 60%;
- Ventilação: 8 a 12 renovações por hora;
- Climatização;
- Software de avaliação e prescrição de treino;
- Sistema de som e micro / isolamento acústico;
- Plasmas;

- 150 m<sup>2</sup>;
- Espelhos para correcção postural;
- Dispositivos de cheiro ambiente;
- Luz natural e / ou artificial;

#### Salas Multiusos:

- 1 Sala para massagens (marquesa, espelhos laterais, regulação da luz interior);
- 1 Sala para consultas (secretária e cadeiras de apoio, material técnico);
- 1 Sala para *brainfitness* (5 computadores, secretárias e cadeiras de apoio);
- Temperatura: 18 a 21°;
- Humidade: 60%;
- Climatização;
- 50 a 100 m<sup>2</sup>;

#### Recepção

- *Chech-in* – controlo de acessos informatizado / torniquetes;
- Software de gestão de clientes;
- Venda / aluguer de toalhas;
- Cobranças;
- Som ambiente;
- Dispositivos de cheiro ambiente;
- Luz natural e artificial;
- Sistemas de climatização e renovação de ar;
- Zona reservada para atendimento particular;

#### Restaurante e snack-bar

- Cerca de 300 m<sup>2</sup>;
- Temperatura: 18 a 21°;
- Ventilação: 12 a 16 renovações por hora;

- Climatização;
- Luz artificial e natural;
- Som ambiente;

#### Anexo 56. Quadro de Indicadores de Referência

<b>Designação</b>	<b>Valores de Referência</b>
Capacidade máxima do clube	1 a 1,5m <sup>2</sup> por pessoa do total de m2 de instalação
Capacidade máxima do clube por dia	20 a 25% da capacidade máxima
Capacidade máxima do clube por hora	30 a 35% da capacidade máxima por dia
Balneários	25% a 35% do total de m2 da instalação e 1 a 2 m <sup>2</sup> por pessoa
Total de duches necessários	1% da capacidade máxima
Total de cacifos necessários	igual à capacidade por hora
Estúdios	4 a 5 m <sup>2</sup> por pessoa
Sala de exercício	2 a 2,5 m <sup>2</sup> por pessoa

Fonte: Manual de *Fitness & Marketing* 2006

**Anexo 57. Perfil do Director do Departamento *Fitness* e Saúde**

**Título do cargo:** Director do Departamento de *Fitness* e Saúde

**Funções:**

- Avaliar a performance de cada colaborador;
- Definir políticas e práticas de trabalho adequadas;
- Sugerir medidas reactivas e pró-activas em função do desempenho do departamento;
- Coordenar agendas do médico, massagista, professores e *personal trainers*;
- Responsável pelo plano de integração aos novos sócios;

**Requisitos:**

- Formação superior na área do desporto;
- Dá-se preferência a mestrado / pós-graduação na área da geriatria;
- Experiência em função semelhante entre 6/7 anos;
- Capacidade de gestão de equipas;
- Bons conhecimentos de informática;
- Capacidade de trabalho com autonomia;
- Capacidade de comunicação e argumentação;
- Bons conhecimentos de inglês;
- Paixão pela actividade física;

**Outras informações**

- Contrato de trabalho a tempo inteiro;

## **Anexo 58. Perfil do Director Financeiro**

**Título do cargo:** Director Financeiro

**Funções:**

- Preparação de fecho mensal e anual;
- Liderar o processo de redução de custos e responder pelos resultados;
- Coordenar a elaboração do *budget* e responder pelos resultados económicos e financeiros;
- Coordenar as propostas de investimento pela perspectiva do seu respectivo retorno e pela disponibilidade de recursos;
- Garantir o normal cumprimento de todos os processos e procedimentos administrativos, financeiros, contábeis, fiscais e de serviço de pessoal;
- Coordenar o cumprimento do serviço de pagamento junto dos fornecedores,
- Implementar as estratégias e políticas financeiras definidas pela empresa;

**Requisitos:**

- Licenciatura em Gestão/Contabilidade ou área afim;
- 6/7 Anos de experiência em função similar;
- Forte capacidade analítica, enfoque em melhoria de processos no âmbito financeiro;
- Sólidos conhecimentos de Excel e PHC (factor preferencial);
- Forte sentido de responsabilidade e organização;
- Capacidade de trabalho com autonomia;

**Outras informações**

- Contrato de trabalho a tempo inteiro;

## Anexo 59. Perfil do Médico

**Título do cargo:** Médico assistente

**Funções:**

- Executar uma análise exaustiva ao utente aquando da sua entrada no clube;
- Efectuar um programa nutricional;
- Redigir um relatório completo para os *personal trainers* sobre o utente;
- Efectuar avaliações periódicas aos utentes;

**Requisitos:**

- Formação superior em medicina;
- Credenciado para exercer medicina desportiva;
- Preferencialmente, formação ou experiência na área da geriatria;
- Experiência em função semelhante entre 6/7 anos;
- Capacidade de trabalho com autonomia;
- Bons conhecimentos de inglês;
- Paixão pela actividade física;

**Outras informações**

- Recibos verdes em regime *part-time*;

## Anexo 60. Perfil do Massagista

### **Título do Cargo: Massagista**

#### **Funções:**

- Explicação aos clientes dos serviços prestados e seus benefícios;
- Marcação de serviços a prestar telefónica ou presencialmente em conjunto com o responsável pelo departamento;
- Prestação de serviços ao cliente (massagem relaxante e terapêutica);

#### **Requisitos:**

- Formação certificada;
- Experiência mínima de 3 anos em ginásios e *health clubs* (factor preferencial);
- Fortes conhecimentos sobre a estrutura e funcionamento fisiológico;
- Preferencialmente, formação ou experiência na área da geriatria;
- Excelentes conhecimentos na área de Anatomia;
- Bons conhecimentos de inglês;
- Fortes capacidades conceptuais;
- Capacidade de comunicação;
- Capacidade de relação interpessoal;

#### **Outras informações**

- Recibos verdes em regime *part-time*;

## Anexo 61. Perfil do Professor

### **Título do Cargo: Professor de *Fitness* e Saúde**

#### **Funções:**

- Dar a aulas de acordo com o horário pré-estabelecido;
- Corrigir a postura dos utentes;
- Aconselhar e motivar os utentes;

#### **Requisitos:**

- Formação superior na área do desporto ou fisioterapia (factor preferencial) ou certificação nacional e / ou internacional;
- Experiência mínima de 3 anos em ginásios e *health clubs* (factor preferencial);
- Preferencialmente, formação ou experiência na área da geriatria;
- Formação em primeiros socorros;
- Experiência e gosto no atendimento ao cliente;
- Paixão pela actividade física;
- Inglês fluente;
- Boa apresentação, dinamismo e capacidade de comunicação;
- Capacidade de relação interpessoal;
- Disponibilidade horária e para admissão imediata.

#### **Outras informações**

- Recibos verdes em regime *part-time*;



## **Anexo 62. Perfil do *Personal Trainer***

### **Título do Cargo: *Personal Trainer***

#### **Funções:**

- Zelar pela segurança e bem-estar dos sócios;
- Elaborar programas de treino eficazes e seguros de maneira a permitir ao sócio alcançar os seus objectivos de condicionamento físico;
- Executar relatórios dos utentes que acompanha diariamente com rigor técnico;
- Motivar os sócios na prática da actividade física;

#### **Requisitos:**

- Formação superior na área do desporto ou fisioterapia (factor preferencial) ou certificação nacional e / ou internacional;
- Experiência mínima de 3 anos em ginásios e *health clubs* (factor preferencial);
- Preferencialmente, formação ou experiência na área da geriatria;
- Formação em primeiros socorros;
- Apetência comercial;
- Experiência e gosto no atendimento ao cliente;
- Paixão pela actividade física;
- Inglês fluente;
- Boa apresentação, dinamismo e capacidade de comunicação;
- Capacidade de relação interpessoal;
- Disponibilidade horária e para admissão imediata.

#### **Outras informações**

- Contrato de trabalho em *full-time*;

### **Anexo 63. Perfil do Assistente de Marketing**

**Título do Cargo: Assistente de Marketing e Relações Públicas**

**Funções:**

- Assistência à direcção de marketing;
- Contacto com agências de meios, comunicação e design;
- Avaliação das campanhas;
- Responsável pela actualização do site online;
- Análise da concorrência;
- Apresentação de propostas inovadoras integradas na sua área;
- Responsável pela elaboração das brochuras mensais;
- Responsável pela análise dos questionários de satisfação;
- Responsável pela recepção de inscrições on-line dos programas complementares;
- Responsável pela divulgação dos programas de actividades complementares;

**Requisitos:**

- Licenciados em Marketing;
- Experiência de 2/3 anos em funções semelhantes;
- Excelentes capacidades analíticas;
- Boa capacidade de comunicação;
- Conhecimentos avançados de Excel;
- Bons conhecimentos de Inglês.
- Paixão pela actividade física;
- Boa apresentação e dinamismo;

**Outras informações**

- Contrato de trabalho em *full-time*;

## **Anexo 64. Perfil do Recepcionista**

### **Título do Cargo: Recepcionista**

#### **Funções:**

- Inscrição dos utentes;
- Controlo de entradas;
- Actualização da base de dados dos utentes;
- Responsável pelas inscrições em programas complementares;
- Responsável pela captação dos utentes;

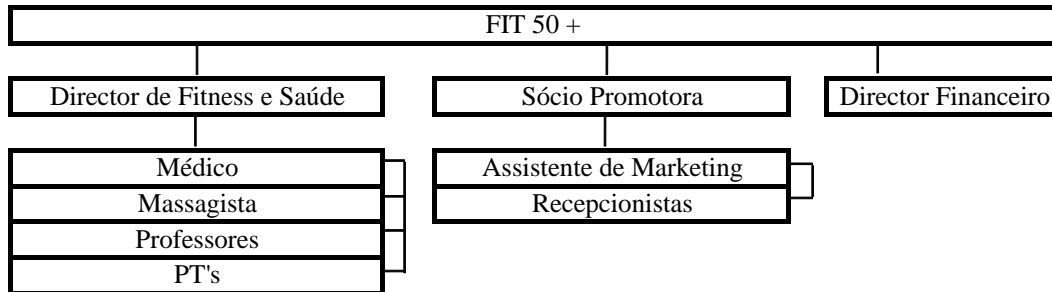
#### **Requisitos:**

- 12º Ano de escolaridade mínima;
- Experiência de 2/3 anos em funções semelhantes;
- Boa capacidade de comunicação;
- Espírito comercial;
- Conhecimentos avançados de MS Office;
- Bons conhecimentos de Inglês;
- Paixão pela actividade física;
- Boa apresentação e dinamismo;
- Capacidade de organização administrativa;

#### **Outras informações**

- Contrato de trabalho em *full-time*;

## Anexo 65. Estrutura Orgânica *fit50+*



## Anexo 66. Regulamento Interno

### 1. *fit50+*

O *fit50+* é uma entidade privada que oferece aos seus utentes diversas actividades desportivas, de saúde e bem-estar.

### 2. Admissão e Direitos de Uso

O estatuto dos membros vigora a partir da sua inscrição e do pagamento previsto na tabela de preços que estará sempre afixada na recepção (preçário). As inscrições e pagamentos efectuados por qualquer membro são intransferíveis a terceiros.

### 3. Inscrição

3.1. Para efectuar a inscrição e beneficiar dos serviços, será necessário:

- Preencher a ficha de admissão de membro;
- Tirar uma fotografia;
- Apresentar BI e NIF;
- Apresentar o NIB;
- Assinatura de declaração de responsabilidade pela prática de qualquer actividade física exercida dentro das instalações;

- Efectuar o pagamento do seguro de acidentes pessoal (Decreto-Lei 385/99 de 28 Setembro, artigo 13.º);
- Tomar conhecimento do regulamento e efectuar assinatura de aceitação das condições;

3.2. As mensalidades não são transferíveis no todo ou em parte, de mês para mês.

3.3. O sócio terá de manter o pagamento das mensalidades actualizado, caso contrário após 2 (dois) meses, a inscrição não poderá ser considerada válida, tendo que proceder, assim, à sua renovação.

#### **4. Admissão de Utentes**

4.1. O membro terá um período de trinta (30) dias para apresentar toda a documentação necessária ao processo de admissão. Findo esse prazo, e caso a documentação não tenha sido entregue, não será permitido ao membro a realização de exercício físico. Permanecerá em estado de suspensão até regularizar a situação.

4.2. Os membros devem respeitar inteiramente as indicações dos professores e *personal trainers*, no que se refere às actividades físicas a praticar, sua respectiva prescrição e forma correcta de utilização dos equipamentos e serviços. Caso pretendam realizar a sua própria prescrição, devem assinar um termo de responsabilidade próprio para o efeito.

#### **5. Cartão de Membro**

5.1. O cartão de membro é emitido e entregue no acto da inscrição e é pessoal e intransmissível, sendo a sua apresentação absolutamente necessária para aceder às instalações.

5.2. Em caso de perda ou extravio, o membro deverá contactar de imediato o *fit50+* a fim de se proceder ao respectivo cancelamento.

#### **5. Pagamentos**

5.1. Os membros têm à sua disposição o pagamento da mensalidade através de débito directo, não existindo outras formas de pagamento.

5.2. Este serviço é autorizado pelo cliente no acto da inscrição e por um período mínimo de 3 meses consecutivos. Este compromisso trimestral é automaticamente renovado, assumindo o

membro o preçário em vigor caso o *fit50+* não receba um aviso prévio de 30 dias por escrito manifestando a vontade do seu cancelamento.

5.3. O débito em conta do cliente é efectuado até ao dia 8 de cada mês. No caso do débito directo em conta não ser efectuado por qualquer anomalia à qual o *fit50+* seja alheio, o pagamento deverá ser efectuado ao balcão.

5.4. Actualização de preços: o *fit50+* reserva-se o direito de alterar os preços dos seus serviços sempre que se verifique necessário. Todas as alterações de preçário serão informadas aos membros através de aviso geral afixado para o efeito, em local bem visível, com uma antecedência mínima de 30 dias, salvo em situações específicas que poderão ser comunicadas por carta via CTT.

## **5. Reembolsos**

O *fit50+* reserva-se o direito de recusar o reembolso de quaisquer quantias, devidamente calculadas e recebidas para pagamento dos seus serviços.

## **6. Suspensões Temporárias**

Os membros poderão suspender a sua inscrição por motivos de doença, sem quaisquer custos, desde que apresentem o pedido por escrito, acompanhado de atestado médico. O período de suspensão nunca pode ser inferior a um mês e superior a 3 meses.

## **7. Cancelamento Inscrição**

O *fit50+* poderá cancelar a admissão/inscrição de qualquer membro por incumprimento do regulamento ou circunstâncias e atitudes que a Administração considere menos correctas, não havendo direito a qualquer reembolso.

## **8. Avaliação Física**

8.1. Recomenda-se a todos os membros a realização de uma avaliação inicial, feita nas instalações do *fit50+*, que determinará com maior precisão as características pessoais de cada membro, tais como: estilo de vida, estado geral de saúde e eventuais condicionantes clínicas,

definindo os objectivos e planos de treino, disponibilidade e motivação para as diferentes actividades existentes.

8.2. Os membros têm à sua disposição avaliações periódicas mensais.

8.3. Estas avaliações devem ser agendadas na recepção ou via online antecipadamente.

## **9. Aulas de Grupo**

9.1. O número máximo de participantes nas aulas de grupo encontra-se condicionado em função do espaço físico da sala e dos instrumentos e equipamentos disponíveis, sendo o mesmo controlado pela emissão de senhas de presença entregues na recepção, até 30 (trinta) minutos antes do início de cada aula.

9.2. Sempre que uma aula implique a utilização de equipamentos ou instrumentos, deverá o membro responsabilizar-se pela sua adequada utilização e arrumação no final da aula.

9.3. Cada membro deve fazer-se acompanhar por uma toalha que deverá utilizar nos estúdios, e com a qual deverão limpar a transpiração dos equipamentos que utilizarem.

9.4. O *fit50+* reserva-se o direito de alterar, sem aviso prévio, os horários das aulas de grupo. No entanto, sempre que possível, os membros serão avisados atempadamente.

## **10. Sala de Exercício**

10.1. Os membros deverão solicitar ajuda aos professores de serviço, caso não conheçam o equipamento e respectivo modo de funcionamento e sempre que considerem necessário.

10.2. Não são permitidos *personal trainers* que não pertençam aos seus quadros.

10.3. Cada membro deverá fazer-se acompanhar por uma toalha de treino que deverá utilizar na sala.

10.4. Os membros deverão colocar todos os equipamentos livres no devido lugar, após a sua utilização.

## **11. Cacifos**

11.1. Todos os membros terão direito a um cacifo individual aleatório. Os cacifos estão munidos de fechadura, e para a qual o sócio deve-se fazer acompanhar de um cadeado pessoal.

11.2. No final da sua utilização deverão deixar o cacifo aberto e sem qualquer bem no seu interior.

11.3. Caso o cacifo se encontre selado, no final do dia, será aberto e os bens que se encontrarem no seu interior serão retirados e depositados num saco. Se, após uma semana, não forem levantados na recepção, serão doados a uma instituição de caridade.

## **11. Comportamento**

11.1. Os membros devem tratar com educação e civilidade os demais membros, bem como os funcionários, professores, coordenadores e administradores do *fit50+*, respeitando bens e pessoas.

11.2. O incumprimento deste comportamento pode ser motivo para a rescisão do contrato dos membros.

## **12. Segurança e Higiene**

12.1. A utilização de qualquer máquina ou equipamento requer a consulta prévia do profissional responsável pela área na qual se encontra.

12.2. O vestuário dos membros deverá estar limpo e ser adequado para a prática de exercício físico.

12.3. Os calçados utilizados para a prática do exercício não poderão ser os utilizados fora das instalações.

12.4. Os roupões / toalhas podem ser requisitados, na recepção, através da opção de aluguer temporário ou compra e o pagamento efectuado no acto.

12.5. Não é permitida a circulação, nas zonas húmidas e molhadas sem o uso de chinelos.

12.6. Não é permitido levar roupa para a sauna com o intuito de a secar.

12.7. Devido ao perigo de incêndio não é permitido ler na sauna.

12.8. Não é permitida a ingestão de produtos alimentares fora da zona de restaurante / snack-bar.



### **13. Horário de Funcionamento**

13.1. O *fit50+* encontra-se aberto de Segunda-feira a Sexta-feira das 7h00 às 22h00, Sábados das 9h00 às 20h00, Domingos e Feriados das 10h00 às 18h00, com excepção do dia de Natal, de Ano Novo e Páscoa. Outros casos especiais serão comunicados atempadamente, sendo afixado o horário respectivo.

13.2. Os horários dos serviços encontram-se divulgados nas brochuras mensais, podendo ser alterados.

13.3. Os utentes deverão sair dos espaços de prática desportiva ou relaxamento 15 (quinze) minutos antes do encerramento do mesmo, e deixar as instalações pontualmente à hora do encerramento.

### **14. Condições Gerais**

14.1. Não é permitida a presença de animais nas instalações.

14.2. Os membros devem comunicar na recepção do com a maior brevidade possível, quaisquer alterações de morada, telefone, e-mail ou outros meios de contacto que tenham fornecido aquando de sua inscrição, de forma a garantir a boa comunicação e prestação dos serviços.

14.3. Poderá ser impedido o acesso ou permanência a quem se recusar a pagar os serviços que pretende realizar e a quem não demonstre um comportamento adequado, provocando distúrbios ou actos de violência.

14.4. O *fit50+* coloca-se à disposição para quaisquer reclamações, solicitações ou sugestões dos membros, que deverão ser feitas pessoalmente, no site ou por escrito dirigidas à administração.

14.5. O *fit50+* compromete-se a manter as suas instalações com equipamentos adequados e profissionais credenciados, mantendo boas condições ambientais, apropriadas à prática de exercício físico.

14.6. Os membros tomarão conhecimento do presente regulamento aquando da sua inscrição, e declararão estar cientes de todo o seu conteúdo. Caso queiram, poderão solicitar cópias do mesmo. Não obstante, este regulamento estará afixado nos quadros reservados na recepção.

14.7. O presente regulamento faz parte integrante do Contrato de Adesão de cada membro, sendo dele indissociável para todos os efeitos formais e legais.

14.8. Ao *fit50+* não poderão ser imputadas responsabilidades no caso de furtos ou estragos ocorridos no interior das suas instalações, quer em objectos ou valores pessoais, quer em viaturas estacionadas nas áreas envolventes.

14.9. Ao *fit50+* reserva-se o direito de alterar actividades e preços, comprometendo-se em qualquer dos casos a afixar as respectivas alterações em local visível e a comunicá-las em tempo útil.

\* Toda e qualquer situação que possa surgir e não esteja especificamente prevista no presente regulamento, será regulada segundo os casos análogos que aqui estejam apresentados, e na falta destes, a lei geral no que à responsabilidade civil diga respeito.

### **Anexo 67. Requisitos Mínimos das Instalações**

a) Requisitos das áreas de actividade física ou desportiva:

a1) Área mínima: 1 m<sup>2</sup> a 1,5 m<sup>2</sup> / praticante

a2) Pé direito mínimo: 2,70 m (recomendado: superior a 3, 50 m);

a3) Ventilação natural através de vãos de abertura controlável e com secção total correspondente a cerca de 12% da área referida na alínea a1) ou ventilação mecânica que garanta um caudal de ar correspondente, no mínimo, a 20 m<sup>3</sup>/hora por utente, com a velocidade do ar inferior a 2.0m/s e um nível de ruído não superior a 20 dB;

a4) Temperatura ambiente (temperatura de bolbo seco):

- 16°C a 21°C (Inverno)

- 18°C a 25°C (Verão)

- Humidade relativa do ar: 55 a 75 %

b) Requisitos para as instalações de apoio dos praticantes:

b1) Dimensionamento das áreas dos vestiários: 1 m<sup>2</sup> / praticante, com o mínimo de 2 blocos de 7 m<sup>2</sup> cada, excluindo as áreas para cacifos ou depósitos de roupas; Vestiários equipados de cabides fixos ou cacifos individuais com fechadura, e assentos individuais ou bancos corridos, à razão de 0,50 m de comprimento de banco por utente;

b2) Dimensionamento das áreas dos balneários e sanitários:

- 1% da capacidade máxima do clube;

b3) Requisitos gerais das instalações de apoio:

- Temperatura do ar ambiente: 18°C (mínimo) a 26°C (máximo), com 60 a 80% de humidade relativa;
- Ventilação natural ou mecânica: 5 litros por segundo, por utente;
- Postos de chuveiro, em espaços colectivos ou cabinas individuais, com o mínimo 0,80mx0,80m, sem prejuízo dos requisitos exigidos quando os mesmos se destinam a pessoas deficientes motores;
- Postos de duche servidos por redes de água fria e quente, dimensionados para fornecer um mínimo de 40 litros de água por utilizador à temperatura de 40° C;
- Paredes e divisórias livres de arestas vivas ou apetrechos salientes, com revestimento dos lambris - até pelo menos 2 m de altura – em materiais impermeáveis, resistentes ao desenvolvimento de microrganismos patogénicos e à acção dos desinfectantes e detergentes correntes;
- Pavimentos planos e regulares, constituídos por materiais impermeáveis, com revestimento anti-derrapante e resistente ao desgaste e às acções dos desinfectantes comuns, e com disposições de drenagem que evitem a formação de zonas encharcadas e facilitem a evacuação das águas de lavagens;
- Interdição do uso de estrados de madeira e de revestimentos porosos como tapetes ou alcatifas;
- Protecção de aparelhos e acessórios que constituam factor de risco para a segurança, nomeadamente tomadas e cabos eléctricos, torneiras, tubagens de águas quentes e aparelhos de aquecimento;

c) Requisitos para os vestiários e balneários dos monitores e professores

Além dos requisitos gerais definidos em b), deverão ser satisfeitos os seguintes:

- c1) mínimo de uma área de vestiário, com 4 a 6 m<sup>2</sup>, com área anexa para balneário integrando uma cabina de duche com área de secagem adjacente ou incorporada;
- c2) uma cabina de instalação sanitária, composta por sanita e lavatório;

d) Instalações de primeiros socorros:

Os ginásios devem dispor de um local destinado à prestação de primeiros socorros aos praticantes e monitores, localizado de forma a permitir fácil comunicação, quer com as

áreas de actividade física ou desportiva, quer com os percursos de acesso ao exterior, respondendo aos seguintes requisitos, no mínimo:

d1) área não inferior a 9 m<sup>2</sup>, equipada com:

- uma marquesa de 2 m x 0,80 m;
- uma secretária e duas cadeiras;
- uma pia de despejo sanitário;
- uma maca;
- um armário de artigos de primeiros socorros;
- um conjunto de material de reanimação homologado;
- portas de passagem com vão útil superior a 1,10 m e acesso a corredores de comunicação com 1,40 m no mínimo;

d2) Temperatura do ar ambiente: 18°C (mínimo) a 26°C (máximo), com 55 a 75% de humidade relativa;

- Ventilação natural ou mecânica: 5 litros por segundo, por utente.

### Anexo 68. Planograma de Actividades do 1º Ano

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
<b>Fase de Implementação do Projecto</b>												
Escolha e Arrendamento do Espaço	■											
Alterações necessárias ao espaço		■										
Processo de Licenciamento e Registo		■										
Aquisição de Equipamentos		■										
Contratação do Pessoal												
Contração da Empresa de Gestão de Informação												
Contratação do Restaurante / Snack -bar												
Implementação dos Sistemas de Gestão de Informação			■									
Formação do Pessoal												
<b>Actividades de Angariação e Retenção</b>												
Ação de Direct Mail			■									
Criação do Site Institucional			■									
Criação do Manual de Acolhimento e Integração			■									
Inauguração				■ (10 de Abril)								
Ação de Promoção Cascais Shopping				■	■	■	■	■	■	■	■	■
Manutenção do Site				■	■	■	■	■	■	■	■	■
Participação na Feira Despoletar – Viver Saúde				■	■	■	■	■	■	■	■	■
Publicidade em Imprensa Regional				■	■	■	■	■	■	■	■	■
Publicidade na Internet (banners em dois sites)				■	■	■	■	■	■	■	■	■
Rede de Outdoors / Indoors				■	■	■	■	■	■	■	■	■
Organização de Seminários / Palestras				■	■	■	■	■	■	■	■	■
Organização de Programas de Convívio				■	■	■	■	■	■	■	■	■
Criação de Brochuras Mensais				■	■	■	■	■	■	■	■	■
Organização de Programas Outdoor				■	■	■	■	■	■	■	■	■
Organização dos Concursos Mensais				■	■	■	■	■	■	■	■	■
<b>Parcerias</b>												
Associativismo com AGAP					■							
<b>Avaliação</b>												
Realização de Inquérito de Satisfação aos Utentes									■			
Avaliação dos Recursos Humanos									■	■		
Medidas Correctivas										■		

## Anexo 69. Pressupostos Gerais da Análise Financeira

Unidade monetária	Euros
-------------------	-------

1º Ano actividade	2010
-------------------	------

Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	0	0,0
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	30	1,0
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	0	0,0

Taxa de IVA - Vendas	20%
Taxa de IVA - Prestação Serviços	5%
Taxa de IVA - CMVMC	20%
Taxa de IVA - FSE	20%
Taxa de IVA - Investimento	20%

Taxa média de IRS	15,00%
Taxa de IRC	25,00%

Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo	8,00%
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	8,00%

Taxa de juro de activos sem risco - Rf	4,25%	NOTA: Quando não se aplica <u>Beta</u> , colocar: - O prémio de risco (pº) adequado ao projecto - Beta = 100% ==> R(Tx actualização) = Rf + pº
Prémio de risco de mercado - (Rm-Rf)* ou pº	10,00%	
Beta empresas equivalentes	100,00%	
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	0,01	

\* Rendimento esperado de mercado

**Anexo 70. Objectivo do Número de Sócios**

2010	Saldo inicial	Entradas	Saídas	Saldo Final	2011	Saldo Inicial	Entradas	Saídas	Saldo Final
Janeiro					Janeiro	525	30	7	548
Fevereiro					Fevereiro	548	25	10	563
Março					Março	563	25	5	583
Abril	70	30	0	100	Abril	583	20	6	597
Maiο	100	50	0	150	Maiο	597	25	8	614
Junho	150	55	0	205	Junho	614	30	6	638
Julho	205	70	0	275	Julho	638	35	6	667
Agosto	275	60	0	335	Agosto	667	20	6	681
Setembro	335	60	2	393	Setembro	681	15	8	688
Outubro	393	50	4	439	Outubro	688	15	10	693
Novembro	439	50	6	483	Novembro	693	10	6	697
Dezembro	483	50	8	525	Dezembro	697	10	10	697

2012	Saldo Inicial	Entradas	Saídas	Saldo Final	2013	Saldo Inicial	Entradas	Saídas	Saldo Final
Janeiro	697	10	5	702	Janeiro	772	10	5	777
Fevereiro	702	10	10	702	Fevereiro	777	10	10	777
Março	702	9	10	701	Março	777	9	10	776
Abril	701	25	8	718	Abril	776	25	8	793
Maiο	718	23	5	736	Maiο	793	23	5	811
Junho	736	20	5	751	Junho	811	20	5	826
Julho	751	20	5	766	Julho	826	20	5	841
Agosto	766	10	5	771	Agosto	841	10	5	846
Setembro	771	10	8	773	Setembro	846	10	8	848
Outubro	773	9	10	772	Outubro	848	9	10	847
Novembro	772	8	8	772	Novembro	847	8	8	847
Dezembro	772	8	8	772	Dezembro	847	8	8	847

2014	Saldo Inicial	Entradas	Saídas	Saldo Final	2015	Saldo Inicial	Entradas	Saídas	Saldo Final
Janeiro	847	10	5	852	Janeiro	922	10	5	927
Fevereiro	852	10	10	852	Fevereiro	927	10	10	927
Março	852	9	10	851	Março	927	9	10	926
Abril	851	25	8	868	Abril	926	25	8	943
Maiο	868	23	5	886	Maiο	943	23	5	961
Junho	886	20	5	901	Junho	961	20	5	976
Julho	901	20	5	916	Julho	976	20	5	991
Agosto	916	10	5	921	Agosto	991	10	5	996
Setembro	921	10	8	923	Setembro	996	10	8	998
Outubro	923	9	10	922	Outubro	998	9	10	997
Novembro	922	8	8	922	Novembro	997	8	8	997
Dezembro	922	8	8	922	Dezembro	997	8	8	997

**Anexo 71. Volume de Negócios**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Taxa de variação dos preços		2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%

<b>PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL</b>	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Joia + Seguro (100€+20€)</b>	<b>58136</b>	20.929	12.976	12.976	12.976	12.976
Taxa de crescimento		-64,00%	-38,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Mensalidade (80€)</b>	<b>232.400</b>	460.152	538.378	592.216	645.515	697.156
Taxa de crescimento		98,00%	17,00%	10,00%	9,00%	8,00%
<b>Serviços Complementares (25€+170€+100€+80€)</b>	<b>415.736</b>	823.157	963.094	1.059.403	1.154.750	1.247.130
Taxa de crescimento		98,00%	17,00%	10,00%	9,00%	8,00%
<b>Serviço D</b>		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento						
<b>TOTAL</b>	<b>706.272</b>	<b>1.304.238</b>	<b>1.514.448</b>	<b>1.664.595</b>	<b>1.813.241</b>	<b>1.957.262</b>

<b>TOTAL PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL</b>		706.272	1.304.238	1.514.448	1.664.595	1.813.241	1.957.262
<b>TOTAL PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS - EXPORTAÇÕES</b>		0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL PRESTAÇÕES SERVIÇOS</b>		706.272	1.304.238	1.514.448	1.664.595	1.813.241	1.957.262
<b>IVA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS</b>	5%	35.314	65.212	75.722	83.230	90.662	97.863

<b>TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS</b>		706.272	1.304.238	1.514.448	1.664.595	1.813.241	1.957.262
---------------------------------	--	---------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

<b>IVA</b>		35.314	65.212	75.722	83.230	90.662	97.863
------------	--	--------	--------	--------	--------	--------	--------

<b>TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA</b>		741.586	1.369.450	1.590.170	1.747.825	1.903.903	2.055.125
---------------------------------------	--	---------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

## Anexo 72. Cálculos Auxiliares Fornecimentos e Serviços Externos

Artigos para Oferta	Quantidade	PUMédio	Total
Canetas Cross	500	15,0 €	7.500 €
Toalhas	500	1,8 €	900 €
Fitas porta-chaves	500	0,3 €	150 €
Garrafas de desporto	500	1,8 €	900 €
Sacos de desporto	500	3,5 €	1.750 €

<b>Total</b>	<b>11.200 €</b>
--------------	-----------------

Fonte: Nobrinde, Marteking Promocional

Honorários	Nº de Trab.	Remuneração / Trab.	Total
Médico	1	800 €	800 €
Massagista	2	1.400 €	2.800 €
Professores	3	750 €	2.250 €
Funcionários de Limpeza (5 vezes por semana)	4	550 €	2.200 €
Funcionários de Limpeza (2 vezes por semana)	4	350 €	1.400 €

<b>TOTAL</b>	<b>9.450 €</b>
--------------	----------------

Publicidade e Propaganda	Quantidade	PUMédio	Total
<b>Banners</b>	2	1.400,0 €	2.800 €
<b>Outdoors</b>	50	418,0 €	20.900 €
<b>Indoors</b>	25	750,0 €	18.750 €
<b>Jornal</b>	4	650,0 €	2.600 €
<b>Direct Mail (utentes)</b>	50.015	0,6 €	30.009 €
<b>Direct Mail (médicos)</b>	500	0,6 €	300 €
<b>Desenvolvimento e Manutenção Site</b>	1	3.000,0 €	3.000 €
<b>Presença Feira</b>	1	2.000,0 €	2.000 €
Promotoras	2	50,0 €	100 €
Folhetos	1.000	0,9 €	900 €
Oferta de Entradas Feira	20	5,0 €	100 €
<b>Seminários</b>			
Promotoras	2	50,0 €	100 €
Aluguer Espaço	1	2.500,0 €	2.500 €
<b>Manuais de Acolhimento</b>	450	1,5 €	675 €
<b>Associativismo AGAP</b>	1	200,0 €	200 €
<b>Ação Promoção Cascais Shopping</b>			
Promotoras	12	50,0 €	600 €
Folhetos	1.000	0,9 €	900 €

<b>Total</b>	<b>86.434 €</b>
--------------	-----------------

Fonte: Valores de Tabela Carat, JCDecaux, ASPMedia, Gblobal Notícias, Destak, Metro



## Plano de Negócio fit50+

---

<b>Empresa Informática e Sistemas de Informação</b>	<b>Preço</b>
1 Web Cam	30 €
Gaveta para numerário (com abertura controlada pelo SportStudio)	100 €
1 Impressora térmica de talões	400 €
I-GESP XXI, Gestão de Piscinas & Heath Clubs	2.250 €
Formação/Instalação i-GESP XXI (3 dias)	1.000 €
Contrato de Assistência Técnica	1.200 €
Impressora de Cartões	1.800 €
Torniquetes	6.800 €
<b>TOTAL</b>	<b>13.580 €</b>

Fonte: Cedis orçamento nº PR1149CF52009 e Arquivandus orçamento nº A97/2009

**Anexo 73. Fornecimentos e Serviços Externos**

					2010	2011	2012	2013	2014	2015
Nº Meses					8	12	12	12	12	12
Taxa de crescimento						2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Subcontratos	20%		100%							
Electricidade	20%	80%	20%	3.000	24.000	36.720	37.454	38.203	38.968	39.747
Combustíveis	20%		100%							
Água	5%	80%	20%	3.500	28.000	42.840	43.697	44.571	45.462	46.371
Outros Fluidos	20%		100%							
Ferramentas e Utensílios	20%		100%							
Livros e doc. técnica	20%	80%	20%							
Material de escritório	20%	70%	30%	1.000	8.000	12.240	12.485	12.734	12.989	13.249
Artigos para oferta	20%		100%	995	7.960	12.179	12.422	12.671	12.924	13.183
Rendas e alugueres	20%	100%		34.500	276.000	422.280	430.726	439.340	448.127	457.089
Despesas de representação	20%		100%	1.000	8.000	12.240	12.485	12.734	12.989	13.249
Comunicação	20%	70%	30%	2.500	20.000	30.600	31.212	31.836	32.473	33.122
Seguros		100%		436	3.488	5.337	5.443	5.552	5.663	5.777
Royalties	20%		100%							
Transportes de mercadorias	20%		100%							
Deslocações e estadas	20%		100%							
Comissões	20%		100%							
Honorários	20%	100%		9.450	75.600	115.668	117.981	120.341	122.748	125.203
Contencioso e notariado	20%		100%	800	6.400	9.792	9.988	10.188	10.391	10.599
Conservação e reparação	20%	70%	30%	5.000	40.000	61.200	62.424	63.672	64.946	66.245
Publicidade e propaganda	20%		100%	7.200	57.600	88.128	89.891	91.688	93.522	95.393
Limpeza, higiene e conforto	20%	100%		1.300	10.400	15.912	16.230	16.555	16.886	17.224
Vigilância e segurança	20%	100%		700	5.600	8.568	8.739	8.914	9.092	9.274
Trabalhos especializados	20%	100%		1.132	9.056	13.856	14.133	14.415	14.704	14.998
Outros forn. e serviços	20%		100%							
<b>TOTAL FSE</b>					<b>580.104</b>	<b>887.559</b>	<b>905.310</b>	<b>923.417</b>	<b>941.885</b>	<b>960.723</b>
<b>FSE - Custos Fixos</b>					<b>469.344</b>	<b>718.096</b>	<b>732.458</b>	<b>747.107</b>	<b>762.050</b>	<b>777.291</b>
<b>FSE - Custos Variáveis</b>					<b>110.760</b>	<b>169.463</b>	<b>172.852</b>	<b>176.309</b>	<b>179.835</b>	<b>183.432</b>
<b>TOTAL FSE</b>					<b>580.104</b>	<b>887.559</b>	<b>905.310</b>	<b>923.417</b>	<b>941.885</b>	<b>960.723</b>
<b>IVA</b>					<b>51.451</b>	<b>78.720</b>	<b>80.295</b>	<b>81.901</b>	<b>83.539</b>	<b>85.209</b>
<b>FSE + IVA</b>					<b>631.555</b>	<b>966.279</b>	<b>985.605</b>	<b>1.005.317</b>	<b>1.025.423</b>	<b>1.045.932</b>

## Plano de Negócio fit50+

### Anexo 74. Custos com Pessoal

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Nº Meses</b>	10	14	14	14	14	14
<b>Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)</b>		2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%

<b>Quadro de Pessoal</b>	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Administração / Direcção	2	2	2	2	2	2
Administração Financeiro	1	1	1	1	1	1
Assistente Marketing	1	1	1	2	2	2
Recepcionista	2	2	2	2	2	2
Personal Trainers	5	9	11	12	13	14
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>15</b>	<b>17</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>21</b>

<b>Remuneração base mensal</b>	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Administração / Direcção	3.000	3.060	3.121	3.184	3.247	3.312
Administração Financeiro	3.000	3.060	3.121	3.184	3.247	3.312
Assistente Marketing	1.150	1.173	1.196	1.220	1.245	1.270
Recepcionista	900	918	936	955	974	994
Personal Trainers	1.100	1.122	1.144	1.167	1.191	1.214

<b>Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores</b>	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Administração / Direcção	60.000	85.680	87.394	89.141	90.924	92.743
Administração Financeiro	30.000	42.840	43.697	44.571	45.462	46.371
Assistente Marketing	11.500	16.422	16.750	34.171	34.854	35.552
Recepcionista	18.000	25.704	26.218	26.743	27.277	27.823
Personal Trainers	55.000	141.372	176.244	196.111	216.704	238.040
<b>TOTAL</b>	<b>174.500</b>	<b>312.018</b>	<b>350.303</b>	<b>390.737</b>	<b>415.222</b>	<b>440.528</b>

<b>Outros Custos</b>		2010	2011	2012	2013	2014	2015
Segurança Social							
Gerência / Administração	21,25%	12.750	18.207	18.571	18.943	19.321	19.708
Outro Pessoal	23,75%	27.194	53.755	62.441	71.629	77.021	82.599
Seguros Acidentes de Trabalho	1%	1.745	3.120	3.503	3.907	4.152	4.405
Subsídio Alimentação	141,02	17.063	23.734	27.436	31.277	33.582	35.966
Comissões							
Formação		2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Outros custos com pessoal							
<b>TOTAL OUTROS CUSTOS</b>		<b>60.752</b>	<b>100.816</b>	<b>113.951</b>	<b>127.756</b>	<b>136.076</b>	<b>144.678</b>

<b>TOTAL CUSTOS PESSOAL</b>	<b>235.252</b>	<b>412.834</b>	<b>464.254</b>	<b>518.493</b>	<b>551.298</b>	<b>585.207</b>
-----------------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

## Plano de Negócio fit50+

<b>QUADRO RESUMO</b>		2010	2011	2012	2013	2014	2015
Vencimentos							
Gerência/Administração		60.000	85.680	87.394	89.141	90.924	92.743
Pessoal		114.500	226.338	262.909	301.596	324.298	347.786
Encargos		39.944	71.962	81.012	90.571	96.342	102.307
Seguros Acidentes de Trabalho		1.745	3.120	3.503	3.907	4.152	4.405
Sub. Alimentação		17.063	23.734	27.436	31.277	33.582	35.966
Comissões							
Formação		2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Outros custos com pessoal							
<b>TOTAL CUSTOS PESSOAL</b>		<b>235.252</b>	<b>412.834</b>	<b>464.254</b>	<b>518.493</b>	<b>551.298</b>	<b>585.207</b>
<b>Retenções Colaboradores</b>		2010	2011	2012	2013	2014	2015
Retenção SS Colaborador							
Gerência / Administração	10,00%	6.000	8.568	8.739	8.914	9.092	9.274
Outro Pessoal	11,00%	12.595	24.897	28.920	33.176	35.673	38.256
Retenção IRS Colaborador	15,00%	26.175	46.803	52.545	58.611	62.283	66.079
<b>TOTAL Retenções</b>		<b>44.770</b>	<b>80.268</b>	<b>90.205</b>	<b>100.700</b>	<b>107.048</b>	<b>113.610</b>

## Anexo 75. Fundo de Maneio

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Necessidades Fundo Maneio</b>						
Reserva Segurança Tesouraria	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Clientes						
Existências						
Estado	8.688					
<b>TOTAL</b>	<b>10.688</b>	<b>2.000</b>	<b>2.000</b>	<b>2.000</b>	<b>2.000</b>	<b>2.000</b>
<b>Recursos Fundo Maneio</b>						
Fornecedores	52.630	80.523	82.134	83.776	85.452	87.161
Estado		9.309	13.125	16.272	10.730	21.156

<b>TOTAL</b>	<b>52.630</b>	<b>89.832</b>	<b>95.259</b>	<b>100.048</b>	<b>96.182</b>	<b>108.317</b>
--------------	---------------	---------------	---------------	----------------	---------------	----------------

<b>Fundo Maneio Necessário</b>	<b>-41.941</b>	<b>-87.832</b>	<b>-93.259</b>	<b>-98.048</b>	<b>-94.182</b>	<b>-106.317</b>
--------------------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	-----------------

<b>Investimento em Fundo de Maneio</b>	<b>-41.941</b>	<b>-45.891</b>	<b>-5.427</b>	<b>-4.789</b>	<b>3.866</b>	<b>-12.135</b>
<b>ESTADO</b>	<b>-8.688</b>	<b>9.309</b>	<b>13.125</b>	<b>16.272</b>	<b>10.730</b>	<b>21.156</b>
SS	7.317,34	8.785,62	9.889,28	11.055,09	11.758,93	12.486,47
IRS	3.271,88	3.900,23	4.378,78	4.884,21	5.190,27	5.506,61
IVA	-19.277,55	-3.377,11	-1.143,09	332,28	-6.219,15	3.163,42

**Anexo 76. Cálculos Auxiliares Investimentos**

Equipamento Básico	Quantidade	PUMédio	Total
Bicicletas	10	3.210 €	32.100 €
Steppers	10	4.440 €	44.400 €
Passadeiras	10	6.760 €	67.600 €
Elíptica	10	6.210 €	62.100 €
Remos	10	1.470 €	14.700 €
Tapetes	150	5 €	750 €
Bolas	75	13 €	975 €
Halteres	100	8 €	800 €
Elásticos	70	4 €	280 €
Sticks aquáticos	50	21 €	1.053 €
Bolas aquáticas	30	28 €	845 €
Halteres aquáticos	30	10 €	299 €
Cordas separadoras de pistas	10	7 €	70 €
Chuveiros	35	150 €	5.250 €
Cacifos	175	120 €	21.000 €
Bancos	10	300 €	3.000 €
Secadores de mãos	5	60 €	300 €
Secadores de cabelo	5	30 €	150 €
Equipamentos sauna, banho turco e spa			10.000 €
Toalhas	500	6 €	3.000 €
Marquesa	1	650 €	10.000 €
Transporte e Montagem			6.192 €
<b>TOTAL</b>			<b>284.863 €</b>

Fonte: Aquaplay orçamento nº 2009092, Tecnogym factura proforma nº. 120/2009, Gímnica ref. Nrº TP2009-05/LB, Cralufe orçamento N.º 9373/ LP / IF

## Anexo 77. Investimentos

<b>Investimento por ano</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Imobilizado Incorpóreo</b>						
Despesas de Instalação	440					
Despesas de I&D						
Propriedade Industrial e O.Direitos	250	50	50	50	50	50
Trespases	200.000					
Outras Imobilizações Incorpóreas						
<b>Total Imobilizado Incorpóreo</b>	<b>200.690</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>
<b>Imobilizado Corpóreo</b>						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções	10.000					
Equipamento Básico	284.863				150.000	
Equipamento de Transporte						
Ferramentas e Utensílios						
Equipamento Administrativo	20.000				10.000	
Taras e Vasilhame						
Outras Imobilizações Corpóreas						
<b>Total Imobilizado Corpóreo</b>	<b>314.863</b>				<b>160.000</b>	
<b>Total Investimento</b>	<b>515.553</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>160.050</b>	<b>50</b>
<b>IVA</b>	20%	<b>60.973</b>			<b>32.000</b>	

<b>Valores Acumulados Balanço</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	
<b>Imobilizado Incorpóreo</b>							
Despesas de Instalação	440	440	440	440	440	440	
Despesas de I&D							
Propriedade Industrial e O.Direitos	250	300	350	400	450	500	
Trespases	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	
Outras imobilizações incorpóreas							
<b>Total Imobilizado Incorpóreo</b>	<b>200.690</b>	<b>200.740</b>	<b>200.790</b>	<b>200.840</b>	<b>200.890</b>	<b>200.940</b>	
<b>Imobilizado Corpóreo</b>							
Terrenos e recursos naturais							
Edifícios e Outras Construções	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	
Equipamento básico	284.863	284.863	284.863	284.863	434.863	434.863	
Equipamento de transporte							
Ferramentas e utensílios							
Equipamento administrativo	20.000	20.000	20.000	20.000	30.000	30.000	
Taras e vasilhame							
Outras imobilizações corpóreas							
<b>Total Imobilizado Corpóreo</b>	<b>314.863</b>	<b>314.863</b>	<b>314.863</b>	<b>314.863</b>	<b>474.863</b>	<b>474.863</b>	
<b>Total Imobilizado</b>	<b>515.553</b>	<b>515.603</b>	<b>515.653</b>	<b>515.703</b>	<b>675.753</b>	<b>675.803</b>	
<b>Amortizações do Exercício</b>	<b>Taxa</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Total Amortizações</b>		<b>62.403</b>	<b>62.419</b>	<b>62.436</b>	<b>62.223</b>	<b>89.723</b>	<b>32.750</b>

## Plano de Negócio fit50+

### Anexo 78. Financiamento

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Investimento = Capital Fixo + FMN</b>	473.612	-45.841	-5.377	-4.739	163.916	-12.085
Margem de segurança	2%	2%	2%	2%	2%	2%
<b>Necessidades de financiamento</b>	<b>483.100</b>	<b>-46.800</b>	<b>-5.500</b>	<b>-4.800</b>	<b>167.200</b>	<b>-12.300</b>

Fontes de Financiamento	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Meios Libertos		18.489	124.272	182.570	262.474	316.687
Capital Social	200.000					
Prestações suplementares		100.000				
Empréstimos de Sócios / Suprimentos						
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito	283.100					
<b>TOTAL</b>	<b>483.100</b>	<b>118.489</b>	<b>124.272</b>	<b>182.570</b>	<b>262.474</b>	<b>316.687</b>

N.º de anos reembolso

5
---

Taxa de juro associada

8,00%
-------

#### 2010

Capital em dívida (início período)	283.100	283.100	226.480	169.860	113.240	56.620
Taxa de Juro	8%	8%	8%	8%	8%	8%
Juro Anual	15.099	22.648	18.118	13.589	9.059	4.530
Reembolso Anual		56.620	56.620	56.620	56.620	56.620
Imposto Selo (0,4%)	60	91	72	54	36	18
Serviço da dívida	15.159	79.359	74.811	70.263	65.715	61.168
Valor em dívida	283.100	226.480	169.860	113.240	56.620	

<b>Capital em dívida</b>	283.100	226.480	169.860	113.240	56.620	
--------------------------	---------	---------	---------	---------	--------	--

<b>Juros pagos com Imposto Selo incluído</b>	15.159	22.739	18.191	13.643	9.095	4.548
<b>Reembolso</b>		56.620	56.620	56.620	56.620	56.620

**Anexo 79. Demonstração de Resultados Previsional**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Vendas						
Prestações de Serviços	706.272	1.304.238	1.514.448	1.664.595	1.813.241	1.957.262
<b>Volume de Negócios</b>	<b>706.272</b>	<b>1.304.238</b>	<b>1.514.448</b>	<b>1.664.595</b>	<b>1.813.241</b>	<b>1.957.262</b>
(-) Variação da Produção						
CMVMC						
Outros custos variáveis (FSE)	110.760	169.463	172.852	176.309	179.835	183.432
<b>Margem Bruta de Contribuição</b>	<b>595.512</b>	<b>1.134.775</b>	<b>1.341.596</b>	<b>1.488.286</b>	<b>1.633.405</b>	<b>1.773.830</b>
	84%	87%	89%	89%	90%	91%
FSE- Custos Fixos	469.344	718.096	732.458	747.107	762.050	777.291
<b>Resultado Económico</b>	<b>126.168</b>	<b>416.679</b>	<b>609.138</b>	<b>741.178</b>	<b>871.356</b>	<b>996.539</b>
Impostos						
Custos com o Pessoal	235.252	412.834	464.254	518.493	551.298	585.207
% de Vendas	33%	32%	31%	31%	30%	30%
Outros Custos Operacionais						
Outros Proveitos Operacionais						
<b>EBITDA</b>	<b>-109.084</b>	<b>3.845</b>	<b>144.884</b>	<b>222.686</b>	<b>320.058</b>	<b>411.333</b>
Amortizações	62.403	62.419	62.436	62.223	89.723	32.750
Ajustamentos / Provisões						
<b>EBIT</b>	<b>-171.487</b>	<b>-58.574</b>	<b>82.448</b>	<b>160.463</b>	<b>230.336</b>	<b>378.583</b>
Custos Financeiros	25.138	27.470	18.191	13.643	9.095	4.548
Proveitos Financeiros						
<b>RESULTADO FINANCEIRO</b>	<b>-25.138</b>	<b>-27.470</b>	<b>-18.191</b>	<b>-13.643</b>	<b>-9.095</b>	<b>-4.548</b>
Custos Extraordinários						
Proveitos Extraordinários						
<b>RAI</b>	<b>-196.625</b>	<b>-86.044</b>	<b>64.257</b>	<b>146.820</b>	<b>221.240</b>	<b>374.035</b>
Impostos sobre os lucros					37.412	93.509
<b>RESULTADO LÍQUIDO</b>	<b>-196.625</b>	<b>-86.044</b>	<b>64.257</b>	<b>146.820</b>	<b>183.828</b>	<b>280.526</b>
<b>% DOS CUSTOS DE ESTRUTURA S/VN</b>	<b>109%</b>	<b>91%</b>	<b>83%</b>	<b>80%</b>	<b>77%</b>	<b>71%</b>
<b>% DO RESULTADO LÍQUIDO S/VN</b>	<b>-28%</b>	<b>-7%</b>	<b>4%</b>	<b>9%</b>	<b>10%</b>	<b>14%</b>



## Anexo 80. Mapa de Cash Flows Operacionais

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Meios Libertos do Projecto</b>						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	-128.615	-43.931	61.836	120.347	172.752	283.937
Amortizações do exercício	62.403	62.419	62.436	62.223	89.723	32.750
Provisões do exercício						
	<b>-66.212</b>	<b>18.489</b>	<b>124.272</b>	<b>182.570</b>	<b>262.474</b>	<b>316.687</b>
<b>Investim./Desinvest. em Fundo Maneio</b>						
Fundo de Maneio	41.941	45.891	5.427	4.789	-3.866	12.135
<b>CASH FLOW de Exploração</b>	<b>-24.271</b>	<b>64.379</b>	<b>129.698</b>	<b>187.359</b>	<b>258.608</b>	<b>328.822</b>
<b>Investim./Desinvest. em Capital Fixo</b>						
Capital Fixo	-515.553	-50	-50	-50	-160.050	-50
<b>Free cash-flow</b>	<b>-539.824</b>	<b>64.329</b>	<b>129.648</b>	<b>187.309</b>	<b>98.558</b>	<b>328.772</b>
<b>CASH FLOW acumulado</b>	<b>-539.824</b>	<b>-475.495</b>	<b>-345.846</b>	<b>-158.537</b>	<b>-59.979</b>	<b>268.793</b>

## Anexo 81. Plano Financeiro

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>ORIGENS DE FUNDOS</b>						
Meios Libertos Brutos	-109.084	3.845	144.884	222.686	320.058	411.333
Capital Social (entrada de fundos)	200.000					
Empréstimos Obtidos	283.100					
Desinvest. em Capital Fixo						
Desinvest. em FMN	41.941	45.891	5.427	4.789		12.135
Empréstimos de sócios / suprimentos		100.000				
Proveitos Financeiros						
<b>Total das Origens</b>	<b>415.957</b>	<b>149.736</b>	<b>150.310</b>	<b>227.475</b>	<b>320.058</b>	<b>423.468</b>
<b>APLICAÇÕES DE FUNDOS</b>						
Inv. Capital Fixo	515.553	50	50	50	160.050	50
Inv Fundo de Maneio					3.866	
Imposto sobre os Lucros						37.412
Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos		56.620	56.620	56.620	56.620	56.620
Encargos Financeiros	25.138	27.470	18.191	13.643	9.095	4.548
<b>Total das Aplicações</b>	<b>540.691</b>	<b>84.140</b>	<b>74.861</b>	<b>70.313</b>	<b>229.631</b>	<b>98.630</b>
<b>Saldo de Tesouraria Anual</b>	<b>-124.734</b>	<b>65.596</b>	<b>75.449</b>	<b>157.162</b>	<b>90.427</b>	<b>324.838</b>
<b>Saldo de Tesouraria Acumulado</b>	<b>-124.734</b>	<b>-59.137</b>	<b>16.312</b>	<b>173.474</b>	<b>263.900</b>	<b>588.739</b>
<b>Aplicações / Empréstimo Curto Prazo</b>	<b>-124.734</b>	<b>-59.137</b>	<b>16.312</b>	<b>173.474</b>	<b>263.900</b>	<b>588.739</b>

**Anexo 82. Balanço Previsional**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>ACTIVO</b>						
<b>Imobilizado</b>						
Imobilizado Incorpóreo	200.690	200.740	200.790	200.840	200.890	200.940
Imobilizado Corpóreo	314.863	314.863	314.863	314.863	474.863	474.863
Amortizações Acumuladas	62.403	124.822	187.258	249.480	339.203	371.953
<b>Existências</b>						
Matérias Primas e Subsidiárias						
Produtos Acabados e em Curso						
Mercadorias	0	0	0	0	0	0
<b>Créditos de curto prazo</b>						
Dívidas de Clientes	0	0	0	0	0	0
Ajustamentos de cobrança duvidosa	0	0	0	0	0	0
Estado e Outros Entes Públicos	8.688					
Outros devedores	0	0	0	0	0	0
<b>Disponibilidades</b>	5.000	5.000	17.768	174.929	265.356	590.330
<b>Acréscimos e Diferimentos</b>						
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>466.838</b>	<b>395.781</b>	<b>346.163</b>	<b>441.152</b>	<b>601.906</b>	<b>894.180</b>

<b>CAPITAL PRÓPRIO</b>	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Capital Social	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Prestações Suplementares	0	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Reservas de reavaliação						
Reservas e Resultados Transitados		-196.885	-283.213	-218.956	-72.136	111.828
Resultados Líquidos	-196.885	-86.327	64.257	146.820	183.964	280.526
<b>TOTAL CAPITAIS PRÓPRIOS</b>	<b>3.115</b>	<b>16.787</b>	<b>81.044</b>	<b>227.864</b>	<b>411.828</b>	<b>692.354</b>

<b>PASSIVO</b>	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Provisão para impostos</b>						
<b>Dívidas a 3º - M/L Prazo</b>						
Dívidas a Instituições de Crédito	283.100	226.480	169.860	113.240	56.620	0
Dívidas a Fornecedores de Imob						
Suprimentos	0	0	0	0	0	0
Outros credores						
<b>Dívidas a 3º - Curto Prazo</b>						
Dívidas a Instituições de Crédito	127.995	62.682	0	0	0	0
Dívidas a Fornecedores	52.630	80.523	82.134	83.776	85.452	87.161
Estado e Outros Entes Públicos	0	9.309	13.125	16.272	48.006	114.665
Outros credores	0	0	0	0	0	0
<b>Acréscimos e Diferimentos</b>						
<b>TOTAL PASSIVO</b>	<b>463.724</b>	<b>378.994</b>	<b>265.119</b>	<b>213.288</b>	<b>190.078</b>	<b>201.826</b>

<b>TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS</b>	<b>466.839</b>	<b>395.781</b>	<b>346.163</b>	<b>441.152</b>	<b>601.906</b>	<b>894.180</b>
--	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

### Anexo 83. Principais Indicadores

INDICADORES ECONÓMICOS	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Taxa de Crescimento do Negócio		85%	16%	10%	9%	8%
Eficiência Operacional		0%	11%	15%	21%	27%
Margem Operacional das Vendas		-4%	5%	10%	13%	19%
Rentabilidade Líquida das Vendas		-7%	4%	9%	10%	14%
Peso dos Custos c/Pessoal nos PO		32%	31%	31%	30%	30%

INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Return On Investment (ROI)		-22%	19%	33%	31%	31%
Rendibilidade do Activo		-15%	24%	36%	38%	42%
Rotação do Activo		332%	437%	377%	301%	219%
Rotação do Imobilizado		334%	461%	625%	539%	644%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)		-496%	79%	64%	45%	40%
Rotação dos Capitais Próprios		7525%	1856%	729%	440%	283%

INDICADORES FINANCEIROS	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Autonomia Financeira		4%	24%	52%	68%	77%
Solvabilidade Total		5%	31%	107%	217%	343%
Endividamento Total		96%	76%	48%	32%	23%
Endividamento ML Prazo		58%	49%	26%	9%	0%

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Liquidez Geral		1%	19%	175%	199%	293%
Liquidez Reduzida		1%	19%	175%	199%	293%

ANÁLISE DO EQUILÍBRIO FINANCEIRO	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Capitais Permanentes		243.812	251.448	341.648	468.856	692.762
Activo Fixo		390.781	328.395	266.223	336.550	303.850
<b>FUNDO DE MANEIO LÍQUIDO</b>		<b>-146.970</b>	<b>-76.947</b>	<b>75.426</b>	<b>132.306</b>	<b>388.912</b>
Necessidades Cíclicas		0	0	0	0	0
Recursos Cíclicos		80.523	82.134	83.776	85.452	87.161
<b>NECESSIDADES FUNDO DE MANEIO</b>		<b>-80.523</b>	<b>-82.134</b>	<b>-83.776</b>	<b>-85.452</b>	<b>-87.161</b>
Tesouraria Activa		2.000	18.312	175.474	265.900	590.739
Tesouraria Passiva		68.446	13.125	16.272	48.142	114.665
<b>TESOURARIA LÍQUIDA</b>		<b>-66.446</b>	<b>5.187</b>	<b>159.202</b>	<b>217.758</b>	<b>476.073</b>
<b>CONTROLO : TRL = FML - NFM</b>		<b>-66.446</b>	<b>5.187</b>	<b>159.202</b>	<b>217.758</b>	<b>476.073</b>
<b>Varição do FML</b>			70.023	152.372	56.881	256.606
<b>Varição das NFM</b>			-1.610	-1.643	-1.676	-1.709
<b>Varição da TRL</b>			71.633	154.015	58.556	258.315

## Plano de Negócio fit50+

INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Margem Bruta		1.134.775	1.341.596	1.488.286	1.633.405	1.773.830
Grau de Alavanca Operacional		-1937%	1627%	927%	709%	469%
Ponto Crítico		1.371.560	1.421.377	1.485.123	1.557.546	1.539.530
Margem de Segurança		-5%	7%	12%	16%	27%

### Anexo 84. Avaliação do Projecto / Empresa

Na perspectiva do Projecto	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Free Cash Flow to Firm</b>	<b>-539.824</b>	<b>64.329</b>	<b>129.648</b>	<b>187.309</b>	<b>98.558</b>	<b>328.772</b>	<b>2.425.152</b>
WACC	6,10%	6,77%	9,53%	12,82%	14,60%	14,69%	14,69%
Factor de actualização	1	1,068	1,169	1,319	1,512	1,734	1,989
<b>Fluxos actualizados</b>	<b>-539.824</b>	<b>60.249</b>	<b>110.864</b>	<b>141.970</b>	<b>65.185</b>	<b>189.589</b>	<b>1.219.335</b>
	<b>-539.824</b>	<b>-479.575</b>	<b>-368.711</b>	<b>-226.740</b>	<b>-161.556</b>	<b>28.034</b>	<b>1.247.369</b>

**Valor Actual Líquido (VAL)** 1.247.369

**Taxa Interna de Rentabilidade** 42,70%

**Pay Back period** 5 Anos

Na perspectiva do Investidor	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Free Cash Flow do Equity</b>	<b>-281.862</b>	<b>-19.760</b>	<b>54.838</b>	<b>117.046</b>	<b>32.843</b>	<b>267.605</b>	<b>1.894.738</b>
Taxa de juro de activos sem risco	4,25%	4,34%	4,42%	4,51%	4,60%	4,69%	4,79%
Prémio de risco de mercado	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Taxa de Actualização	14,68%	14,77%	14,86%	14,96%	15,06%	15,16%	15,26%
Factor actualização	1	1,148	1,318	1,516	1,744	2,008	2,315
<b>Fluxos Actualizados</b>	<b>-281.862</b>	<b>-17.217</b>	<b>41.598</b>	<b>77.232</b>	<b>18.835</b>	<b>133.261</b>	<b>818.581</b>
	<b>-281.862</b>	<b>-299.079</b>	<b>-257.482</b>	<b>-180.249</b>	<b>-161.415</b>	<b>-28.154</b>	<b>790.428</b>

**Valor Actual Líquido (VAL)** 790.428

**Taxa Interna de Rentabilidade** 47,07%

**Pay Back period** 6 Anos

## Plano de Negócio fit50+

<b>Cálculo do WACC</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Passivo Remunerado	285.617	169.860	113.240	56.620	0	0
Capital Próprio	3.375	17.332	81.588	228.408	412.236	692.762
<b>TOTAL</b>	<b>288.993</b>	<b>187.192</b>	<b>194.828</b>	<b>285.028</b>	<b>412.236</b>	<b>692.762</b>
% Passivo remunerado	98,83%	90,74%	58,12%	19,86%	0,00%	0,00%
% Capital Próprio	1,17%	9,26%	41,88%	80,14%	100,00%	100,00%

### Custo

Custo Financiamento	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%
Custo financiamento com efeito fiscal	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%
Custo Capital	14,25%	14,34%	14,42%	14,51%	14,60%	14,69%
Custo ponderado	6,10%	6,77%	9,53%	12,82%	14,60%	14,69%