

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ESTUDO DE VIABILIDADE ECONOMICO-FINANCEIRA PARA  
INSTALAÇÃO DE UMA UNIDADE DE YÔGA**

**LUCAS MEDITSCH SIEGMANN**

**Porto Alegre  
2008**

Lucas Meditsch Siegmann

**ESTUDO DE VIABILIDADE ECONOMICO-FINANCEIRA PARA  
INSTALAÇÃO DE UMA UNIDADE DE YÔGA**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação  
apresentado ao Departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul, como requisito parcial para a  
obtenção do grau de Bacharel em Administração.  
Orientador: Doutor José Eduardo Zdanowicz**

Lucas Meditsch Siegmann

## **ESTUDO DE VIABILIDADE ECONOMICO-FINANCEIRA PARA INSTALAÇÃO DE UMA UNIDADE DE YÔGA**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação  
apresentado ao Departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul, como requisito parcial para a  
obtenção do grau de Bacharel em Administração.**

Conceito final:

Aprovado em ..... de ..... de .....

BANCA EXAMINADORA

---

Prof.

---

Orientador – Dr. José Eduardo Zdanowicz

*“A liberdade é o nosso bem mais precioso.  
No caso de ter de confrontá-la com a disciplina,  
opte sempre pela liberdade.”*

Mestre DeRose

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, meus maiores exemplos e motivo de orgulho transbordante, cujos esforços desmedidos me possibilitaram chegar até aqui. Aos meus irmãos e irmã, que pela troca de experiências e angústias moldaram meu caráter e com os quais sempre posso contar. À instrutora Taline Mendes, por dedicar sua vida à perpetuação do Swásthya Yôga, ao desenvolvimento da consciência e me induzir a estados sutis de felicidade superlativa. Ao instrutor Otto Hartmann pelo incentivo à realização do trabalho e pela oportunidade proporcionada. Aos professores Rafael Vecchio que me ensinou a questionar minhas ações e visar minhas convicções, e José Eduardo Zdanowicz, por me orientar durante toda realização deste trabalho.

Aos colegas Leonel Maximiliano Salomón, Henry Livi, Fábio Possebon Lucas, Fabrício Reis dos Santos, Tiago Kommers, Cristiane Gandini, Greici Acco, Gabriela Pellin, Eduardo Dutra e Rodrigo Toledo, já que sem eles, não seria possível concluir esta graduação. Aos amigos Rodrigo Duarte, Vanessa Moraes, Hendel Machado, Rafael do Coutto Potes de Mello, Roberto Pizarro, Lucas Chiappetti, Fernando Rossato e Luciana de Mello Rossato, por cruzarem a minha vida e permanecerem como meus irmãos.

Aos amigos Caio Baraldo, Nathássia Oliveira, Bibiana Fraga, Cristiani Tonetto de Aquino, Victor Moréton, Kevin Stone, Bruno Ketzer, AnaDelta Reatti e aos primos Bernardo, Pedro, Amanda, Bruno e Marcelo, e demais familiares, por serem todos, de alguma forma, muito importantes para mim.

Ao Mestre DeRose...

## RESUMO

Ao ingressar na faculdade, muitos futuros administradores têm a intenção de abrir uma empresa futuramente. Poucos, porém, o fazem, já que com o desenrolar dos estudos acadêmicos, desenvolvemos habilidades e conhecimentos para gerir atividades complexas, e a aversão ao risco, falta de capital inicial e a oferta de salários adequados nos desviam do objetivo inicial.

Com este trabalho busquei resgatar a convicção que me fez optar pelo curso de Administração, aplicado a uma de minhas paixões. Seu objetivo é criar um plano e analisar sua viabilidade econômico-financeira de instalação de uma nova unidade de Yôga.

**Palavras-chave:** viabilidade, econômico-financeira, investimento, fluxo, orçamento.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma da Uni-Yôga.....	16
Figura 2 – Fluxo de caixa anual.....	47

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Exemplo de cálculo do fluxo de caixa .....	21
Tabela 2 – Localização de unidades de Yôga credenciadas à Uni-Yôga.....	39
Tabela 3 – Investimento inicial .....	41
Tabela 4 – Preços .....	43
Tabela 5 – Planejamento de vendas: evolução do número de alunos .....	44
Tabela 6 – Depreciação.....	45
Tabela 7 – Despesas.....	45
Tabela 8 – Fluxo de caixa anual.....	46
Tabela 9 – Fluxo de caixa mensal: primeiro ano .....	48
Tabela 10 – Período de retorno do investimento.....	49

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	10
2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....	12
3 OBJETIVOS .....	14
3.1 Objetivo Geral .....	14
3.2 Objetivos Específicos.....	14
4 EMPRESA .....	15
5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
5.1 Plano de Negócios .....	18
5.2 Planejamento Financeiro .....	19
5.3 Fluxo de Caixa .....	19
5.3.1 Investimento inicial .....	22
5.3.2 Saldo inicial de caixa .....	22
5.3.3 Planejamento de vendas .....	22
5.3.4 Depreciação .....	23
5.4 Plano de viabilidade econômico-financeira .....	23
5.5 Métodos de Orçamento de Capital.....	24
5.5.1 Período de retorno do investimento (payback) .....	25
5.5.2 Valor presente líquido (VPL).....	25
5.5.3 Taxa interna de retorno (TIR) .....	27
6 MÉTODO DE PESQUISA.....	29
7 UNIDADE DE YÔGA .....	30
7.1 Definição do Plano de Negócios .....	31
7.1.1 Natureza jurídica .....	31
7.1.2 Missão, valores e visão da empresa .....	32
7.1.3 Serviços.....	33
7.1.4 Forma de administração .....	33
7.1.5 Público-alvo .....	35
7.1.6 Fatores críticos de sucesso .....	35
7.1.6.1 Divulgação .....	35
7.1.6.2 Egrégora .....	36
7.1.6.3 Excelência técnica .....	36

7.1.7 Forças e fraquezas.....	37
7.1.7.1 Pontos fracos.....	37
7.1.7.2 Pontos fortes.....	38
7.1.8 Localização.....	39
7.1.9 Sazonalidade.....	40
7.2 Plano de viabilidade econômico financeira .....	40
7.2.1 Investimento inicial .....	40
7.2.2 Saldo inicial de caixa .....	42
7.2.3 Planejamento de vendas .....	42
7.2.4 Depreciação .....	45
7.2.5 Despesas.....	45
7.2.6 Fluxo de caixa líquido.....	46
7.3 Métodos de Orçamento de Capital.....	49
7.3.1 Período de retorno do investimento (payback) .....	49
7.3.2 Valor presente líquido (VPL).....	50
7.3.3 Taxa interna de retorno (TIR) .....	50
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	51
9 BIBLIOGRAFIA.....	53

## 1 INTRODUÇÃO

O termo *Yôga* é masculino, foi transliterado do sânscrito, uma língua morta, assim como o latim, escreve-se com Y e é pronunciado com ô longo e fechado. O vocábulo significa união, no sentido de integração ou integridade. A definição mais abrangente é: “*Yôga* é qualquer metodologia estritamente prática que conduza ao *samádhi*” (DeROSE, 2007, p. 18), elaborada pelo próprio Mestre DeRose. *Samádhi* é um estado alcançado através da parada da atividade das ondas cerebrais, proporcionando um grau extremo de consciência e autoconhecimento.

O *Yôga* teve sua origem no Vale do Rio Indo, há mais de 5 mil anos, onde habitava a civilização Harappiana ou Dravídica, ocupada pela Índia. Sua proposta é desenvolver a estabilidade do corpo e da mente, trabalhando desde a parte física até o emocional, o que resulta em uma maior compreensão sobre nossos pensamentos e condicionamentos e conseqüentemente ampliando nosso potencial.

Por se tratar de uma filosofia muito antiga e pela sua origem na região mais invadida da história, seus conceitos e diretrizes sofreram diversas deturpações o que se reflete na multiplicidade de correntes filosóficas e no mercado em que o empreendimento estudado atua. Instrutores de diferentes ramos de *Yôga* lecionam aulas em academias, clubes, espaços culturais ou unidades especializadas. Por este motivo, fica difícil avaliar o trabalho oferecido por cada instrutor de correntes diferentes, já que as técnicas ensinadas podem variar e as orientações quanto à forma de execução podem até divergir, o que acaba confundindo o leigo, causando diversas deturpações pelo público em geral.

O *Yôga* aborda alguns assuntos que incitam crenças, religião e misticismo, e a atmosfera exótica trazida pelo seu país de origem faz com que o público ocidental tenha uma resistência menor para aceitar aquilo que lhe é ensinado. Para todos os efeitos, o tipo de *Yôga* adotado pelo estudo é o *Swásthya Yôga* (leia-se “suástia”), ou *Yôga* Antigo, conhecido como o mais completo, que busca sua meta por meio estritamente biológico, sem qualquer relação com religião ou crença.

Como aluno da unidade Zona Sul de Porto Alegre, tive a sorte de poder contar com a boa vontade dos instrutores, que me forneceram todas as informações

necessárias, e me auxiliaram no processo de construção das estimativas do negócio. O plano de viabilidade consiste na criação de uma nova unidade de Yôga, situada no bairro Menino Deus de Porto Alegre, com o aluguel do imóvel, onde serão oferecidos todos os serviços citados.

Por vantagens estratégicas, o projeto considera a implantação de uma unidade credenciada à Uni-Yôga, entidade que tem bastante expressividade no mercado, e oferece diversas oportunidades de crescimento e aprimoramento profissional. O trabalho utiliza um plano de negócios para previsão de todos os custos para a instalação da unidade, projetando os fluxos de recebimentos e despesas para finalmente verificar a viabilidade econômico-financeira do projeto.

## 2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O mercado de trabalho demanda pessoas cada vez mais ativas dinâmicas, competentes e comprometidas. Não obstante, os diversos papéis que o indivíduo exerce na sociedade estabelecem suas próprias exigências, e as pessoas, para reforçar a sua identidade e cumprir seus compromissos, buscam suprir estas demandas, sejam elas do trabalho, do cônjuge, da família, dos amigos, etc. Neste sentido, tem-se visto um aumento significativo no número de pessoas estressadas, depressivas, sedentárias, com problemas familiares, emocionais, de conduta e até financeiros.

Ultimamente aumentaram as preocupações e conseqüentemente os investimentos relacionados com a qualidade de vida, sendo esta melhoria um dos principais responsáveis pelo aumento de produtividade de funcionários. A preocupação com a saúde aumenta a procura por hábitos alimentares mais adequados, práticas de exercícios físicos e até a mudança de atitude com relação à forma como administramos as dificuldades de nosso dia-a-dia.

A forma como lidamos com os nossos problemas e as nossas tomadas de decisão estão muito ligadas às experiências de vida, aos nossos hábitos, à nossa forma de pensar e às pessoas com quem convivemos. Muito mais do que uma finalidade terapêutica, o Yôga é a ferramenta utilizada para trabalhar estes conceitos, proporcionando condicionamento físico, bem-estar, ampliação da consciência para a busca de nossos objetivos, o cultivo de hábitos mais saudáveis, positivos e satisfatórios.

Mesmo sendo responsável por uma parte significativa da mão-de-obra e da geração de renda do Brasil, as micro e pequenas empresas têm um futuro pouco atrativo. No ambiente hostil em que se encontram, boa parte dessas empresas fecham prematuramente, por falta de planejamento e qualificação na gestão dos negócios. As poucas empresas que sobrevivem o fazem por que foram criadas com um propósito bem definido e de forma planejada.

No município de Porto Alegre existem seis unidades credenciadas à Uni-Yôga, contabilizando-se uma média total de seiscentos alunos, o que é uma amostra

muito pequena para um universo de mais de 1,3 milhão de habitantes. O potencial de crescimento desta atividade pode ser explorado através da continuidade do trabalho sério que já é desenvolvido, cujo crescimento deve ser suportado por ações planejadas e pela melhoria contínua dos serviços prestados.

Foi a partir da identificação desta oportunidade de abrir novas unidades de Yôga que surgiu a idéia de elaborar um plano de negócios e um estudo sobre a viabilidade econômico-financeira, definindo-se as formas nas quais se torna possível empreender o negócio e elucidando os pontos importantes a serem considerados. Através da relação estabelecida de investimento e retorno, da estrutura de custos de uma unidade e das considerações iniciais de abertura do negócio, é fornecida a base do conhecimento prático para instalação de uma nova unidade.

### 3 OBJETIVOS

Os objetivos estão listados a seguir para informar sobre quais assuntos serão abordados neste trabalho:

#### 3.1 OBJETIVO GERAL

Elaborar um estudo de viabilidade econômico-financeira para a abertura de uma unidade de Yôga, auxiliando o investidor na análise e no processo de tomada de decisão no que diz respeito à implementação do empreendimento.

#### 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Levantar o valor necessário para o investimento inicial;
- Identificar pontos críticos da atividade e seu nível mínimo e ótimo de atividade para o sucesso do negócio;
- Criar a estrutura de custos e de fluxo de capital;
- Realizar o orçamento de capital para o cálculo do retorno sobre o investimento.

## 4 EMPRESA

O estudo trata da viabilidade econômico-financeira de uma unidade de Yôga credenciada à Uni-Yôga – União Nacional de Yôga, uma entidade cultural sem fins lucrativos que não utiliza o sistema de franquia, e sim, o processo de credenciamento para dar suporte às unidades de Yôga. Através delas e da parceria com Universidades, possibilita a formação de instrutores de Yôga, com o intuito de preservar e transmitir à sociedade a filosofia e a prática de Yôga, perpetuando esta herança cultural.

A Uni-Yôga estabeleceu um alto padrão de formação e avaliação dos instrutores, utilizando como modelo a corrente que segue o conjunto mais completo de técnicas de Yôga, o Swásthya Yôga. Criou os primeiros cursos de formação reconhecidos no mercado por instituições de ensino e órgãos competentes, formalizando a profissão de instrutor e abrindo através da Universidade de Yôga, uma associação que dá suporte àqueles que desejam tornar-se instrutores. Diante das vantagens de regulamentação profissional proporcionado por estes órgãos, os demais profissionais que seguem outros ramos da filosofia se viram desamparados pela lei e carentes de cursos e certificados validando a atividade e proporcionando um grau maior de profissionalização e aperfeiçoamento das técnicas.

As unidades interessadas em se credenciar podem entrar em contato com a Uni-Yôga, que solicita basicamente que os instrutores tenham o certificado válido para conduzirem as aulas. Assim as unidades podem participar de diversos encontros, eventos internacionais, *workshops* e cursos, além de receberem o apoio da entidade, cujo custo para se manter credenciado se dá pela compra de um valor mínimo de material didático, que naturalmente tem sua demanda suprida pela atividade da unidade e cujos preços também são vantajosos com relação ao preço de mercado.

O posicionamento das unidades credenciadas é bastante claro: perpetuar o Yôga através de um trabalho sério, sem misticismo ou crença, ensinando o Yôga técnico, cujos efeitos biológicos conduzem à sua meta. Dessa forma, qualquer pessoa pode praticá-lo, tornando-se uma opção do aluno aprofundar-se na filosofia e

nas técnicas conforme seu interesse. A sua atuação está voltada a jovens entre dezoito e cinquenta anos, de um bom nível intelectual, que buscam hábitos mais saudáveis, mais energia para o trabalho, o estudo e a prática de esportes. Estes atributos não são restritivos, são apenas definidos desta forma por identificação da proposta do método com o seu público desejável.



**Figura 1 – Organograma da Uni-Yôga**

Fonte: DeRose (2003, p. 12)

O aluno que deseja se tornar um instrutor de Yôga certificado pela Uni-Yôga passa um mínimo de três anos praticando e estudando as técnicas, a história e a filosofia, até tornar-se graduado. Durante este período de formação, o futuro instrutor desenvolve as técnicas com maior perfeição, aprofunda a vivência da prática de Yôga e, posteriormente, aprende a passar este conhecimento da melhor forma possível para seus alunos, aplicando regras de segurança e conhecendo a forma

certa e errada de realizar cada técnica. O estudo também abrange a história da Índia desde o nascimento do Yôga e as repercussões dos fatos históricos no conteúdo transmitido ao longo dos anos e na forma como este era passado, além da sistematização das diferentes ramificações que se desenvolveram, a origem filosófica por trás de cada uma delas e seus principais precursores.

Após graduar-se o instrutor inicia um estágio na unidade, onde aprende na prática a dar aulas e adquire noções básicas de administração. Sua instrução, neste ponto está longe de chegar ao topo: ao todo são no mínimo doze anos, passando de aluno para graduado, deste para assistente e, posteriormente, aos graus de docente e mestre. Todavia, o processo de formação funciona de forma que desde a graduação o instrutor já está apto a dar aulas, dedicando-se integralmente ao Yôga, para realizar um trabalho sem dispersões.

Independente de quanto o instrutor deseja evoluir, a partir do momento em que ele é graduado e obtém o certificado válido, passa a ser interessante investir em sua própria unidade de Yôga, para que seus ganhos possibilitem uma margem maior sobre seu trabalho, para que seja vivido desde cedo a experiência de administrar seu próprio empreendimento. O trabalho aqui apresentado visa estabelecer um plano para instalação de uma nova unidade, servindo de modelo para instrutores interessados em investir em um negócio próprio.

Para o funcionamento adequado da unidade com utilização plena dos horários, são necessários um mínimo de três instrutores, sendo que sua participação como investidor é opcional. Seja como for a composição do quadro de sócios, os parâmetros do empreendimento ficam assim definidos:

Serviço: Aulas de Swásthya Yôga

Horário de funcionamento: De segunda a sexta das 7h às 22h e sábado das 10h ao meio-dia

Área: 75m<sup>2</sup>

Nível de atividade: ponto de equilíbrio em aproximadamente 40 alunos e capacidade máxima de 200 alunos.

Mensalidade inicial: R\$ 170,00, ou R\$ 145,00 para plano de um ano

Investimento inicial: R\$ 70.500,00

## 5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 5.1 PLANO DE NEGÓCIOS

Segundo o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), o plano de negócios é o documento que estrutura os elementos, as idéias e as opções para a implementação do negócio, elaborado e analisado pelo empreendedor e demais envolvidos. É o primeiro passo para o planejamento de um novo negócio, servindo como norteador dos seus objetivos e comumente utilizado para projetos de expansão e para solicitar crédito junto a instituições financeiras.

Dados da SBA – *Small Business Administration* – mostram que 98% das empresas que fecham em seus três primeiros anos o fazem por falta ou falha de planejamento. Sem planejamento, o empreendedor não consegue definir as estratégias da empresa, criando o plano de negócios para descrever o empreendimento e nortear a constituição e o desenvolvimento da organização (DORNELAS, 2001). Com ele se torna mais fácil localizar a origem de possíveis falhas, listar opções de captação de recursos e sistematizar as idéias, mensurando as ações com maiores probabilidades de sucesso.

Para a realização do plano de negócios, deve-se definir a visão e a missão da empresa, detalhar o produto/serviço, relacionar fornecedores, clientes em potencial, público-alvo, estratégias, forças e fraquezas, critérios de avaliação e metas, plano de desenvolvimento de recursos humanos, análises de sazonalidade, regionalidade, segmentação e crescimento do mercado, projeções financeiras, necessidades de investimento, alternativas de financiamento, entre outros detalhes (DORNELAS, 2001). Estes são elementos importantes, que irão auxiliar o empreendedor na tomada de decisão, podendo ser subsidiados por pesquisas, material especializado, entrevistas e bibliografia sobre o assunto.

“Não existe uma estrutura rígida e específica para se escrever um plano de negócios, pois cada negócio tem particularidades e semelhanças (...) porém, qualquer plano de negócios deve possuir um mínimo de seções

as quais proporcionarão um entendimento completo do negócio” (DORNELAS, 2001, p. 99).

Diferentes atividades exigirão planos de negócios distintos, mas todas têm pontos em comum que fazem parte de parâmetros fundamentais para mensurar o negócio e sua atuação no mercado.

## 5.2 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

O planejamento financeiro atua como mecanismo de controle das atividades da empresa e estabelece um padrão de desempenho para que seja possível avaliar os resultados (GITMAN, 2004). Ele é utilizado para mensurar monetariamente tudo aquilo que foi pensado no plano de negócios.

“O planejamento financeiro é um aspecto importante das atividades da empresa porque oferece orientação para a direção, a coordenação e o controle das providências tomadas pela organização para que atinja seus objetivos” (GITMAN, 2004, p. 92).

Embora muitas vezes os planejamentos sejam feitos do curto para o longo prazo, o planejamento financeiro se inicia com a elaboração dos planos no longo prazo, visando os objetivos do negócio e ditando os parâmetros fundamentais a serem seguidos, que influenciam os planos a curto prazo (GITMAN, 2004). “Planos e orçamentos de curto prazo significam a implantação dos objetivos estratégicos de longo prazo da empresa” (GITMAN, 2004, p. 92).

## 5.3 FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa da empresa é o controle monetário das entradas e saídas de dinheiro ao longo dos períodos. “Mede as necessidades futuras de recursos, a

capacidade de pagamento pontual dos compromissos assumidos, bem como a disponibilidade para investimentos” (ASSEF, 1999, p. 1). Normalmente, o fluxo de caixa é realizado por um ano (GITMAN, 2004), embora não exista limitação quanto ao período previsto, sendo assim fracionado em intervalos. “Quanto mais sazonais e incertos forem os fluxos de caixa da empresa, maior será o número de intervalos” (GITMAN, 2004, p. 94).

O formato do fluxo de caixa é apresentado analiticamente por uma matriz, relacionando a previsão de vendas e de despesas fixas e variáveis. Como Dornelas conclui:

“As principais preocupações devem ser em honrar os compromissos (...), e definir as melhores formas de venda do produto/serviço, visando a obter a receita necessária para que a empresa não fique com caixa negativo e não precise recorrer a empréstimos bancários continuamente. Assim, ao analisar o fluxo de caixa de uma empresa, o empresário poderá saber se é viável vender os produtos a prazo, dar descontos ou eliminar estoques para fazer caixa” (DORNELAS, 2001, p. 167).

O fluxo de caixa está ligado às atividades operacionais, financeiras e legais da empresa (DORNELAS, 2001), e por isso auxilia não só na previsão de necessidade de capital de giro, mas também na administração de longo prazo do negócio.

Existem diferentes maneiras de se construir o fluxo de caixa da empresa, analisando-o através do Demonstrativo das Origens e Aplicações de Recursos (DOAR). Para apurá-lo, podem-se comparar balanços patrimoniais consecutivos; realizar a apuração do fluxo de caixa no sentido restrito e amplo, que utiliza ainda o Demonstrativo de Mutações do Patrimônio Líquido; ou por apuração do fluxo de caixa efetivo, que não leva em conta apenas os aspectos contábeis e, sim, qualquer transação que altere a disponibilidade em caixa (ASSAF NETO, 1997).

Pela facilidade de acesso a informações da empresa em questão, será utilizada a metodologia de apuração do fluxo de caixa efetivo, calculando o fluxo de caixa de forma mais rigorosa, levando em consideração transações que afetam efetivamente o fluxo de caixa, mas não se encontram necessariamente nos balanços patrimoniais da empresa. Desta forma, “é possível ter uma posição mais efetiva dos resultados de caixa de uma empresa” (ASSAF NETO, 1997, p. 46), já que “uma análise centrada unicamente no saldo do disponível pode fornecer uma falsa

impressão de geração positiva de caixa motivada pelas operações do período” (ASSAF NETO, 1997, p. 46-47).

Como pode ser observado no exemplo abaixo, o fluxo de caixa será calculado de forma que vendas de produtos a prazo, financiamento com fornecedores ou clientes serão contabilizados apenas quando houver desembolso efetivo de caixa, garantindo uma previsão dos fluxos mais adequada.

	Mês	1	2	3	4
<b>Saldo Inicial de Caixa</b>					
Recebimento com Venda de Produtos					
Recebimento com Cursos e Outros					
Recebimento de Mensalidades					
<b>Total de Entradas</b>					
<b>Total de Saídas</b>					
Pagamento a Fornecedores (Produtos)					
Despesas Administrativas					
Tributos (IPTU)					
Despesas de Marketing					
Aluguel					
Luz					
Água					
Telefone					
Despesas Financeiras					
Despesas com Manutenções					
Despesas c/ Materiais de Limpeza					
Outras Despesas					
<b>Resultado</b>					
Lucros Distribuídos					
<b>Saldo Final</b>					

**Tabela 1 – Exemplo de cálculo do fluxo de caixa**

Fonte: autor

Quando avaliamos um plano de investimento precisamos de deste conjunto de demonstrações financeiras projetadas (ROSS, 2000). A partir destes dados é feita uma projeção dos fluxos de caixa projetados para o projeto que servirá de base para o cálculo estimado do valor do projeto. Para sua apuração, pode-se dividi-lo entre os seguintes itens: investimento inicial, saldo de caixa inicial, total de entradas, total de saídas, saldo no período, reserva de capital, depreciação e fluxo líquido de caixa (ZDANOWICZ, 2002).

### **5.3.1 Investimento inicial**

O investimento inicial é o custo necessário para se iniciar um projeto, sendo comparado com os benefícios futuros resultantes para julgar se o projeto deve ou não ser implementado (GROPPELLI, 1998). Ele engloba todos os custos necessários para a implantação da estrutura física do projeto: aquisição de imóvel, reforma e pintura, equipamentos, móveis e utensílios, letreiros, etc (DORNELAS, 2001).

### **5.3.2 Saldo inicial de caixa**

Corresponde ao capital de giro inicial necessário para financiamento do ciclo operacional da empresa, como financiamento de clientes, pagamento de despesas, compra de produtos para venda, etc. Seu valor é estimado com base nos fluxos de caixa resultantes de um determinado período do projeto, de modo a sanar suas necessidades operacionais até que seus fluxos de caixa permitam o financiamento destas necessidades.

### **5.3.3 Planejamento de vendas**

O plano de vendas tem como objetivo refletir o julgamento da administração sobre as receitas futuras, com base no conhecimento das condições atuais da empresa, do meio em que ela está inserida e de suas estratégias (WELSCH, 1996). Com base na previsão de vendas se estima os fluxos mensais de caixa que

tenderão a resultar dos recebimentos projetados e dos gastos relacionados, sendo também importante para se estimar o nível de atividade e o montante a ser imobilizado por conta disso (GITMAN, 2004).

#### **5.3.4 Depreciação**

A depreciação é a alocação do custo de aquisição de ativos imobilizados ao longo dos anos, para propósitos contábeis e fiscais. Sua apuração ao longo dos anos tem um efeito significativo sobre o lucro líquido da empresa, apesar de não representar um desembolso de caixa, o que beneficia seu fluxo de caixa, já que este é a soma do lucro líquido e da depreciação (GROPPELLI, 1998).

#### **5.4 PLANO DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA**

O plano de viabilidade econômico-financeira visa adequar a proposta da empresa ao contexto econômico em que ela se insere, mensurando a demanda, oferta do mercado, preço, entre outros, e utilizando essas informações para planejar os demais aspectos financeiros do negócio. O objetivo é maximizar o lucro com o mais baixo risco, selecionando os meios ótimos pelos quais o capital será financiado (GROPPELLI, 1998).

O plano pretende relacionar em números tudo aquilo que foi anteriormente estipulado, refletindo qual o capital a ser investido no negócio e qual o prazo e taxa de retorno do investimento, e assim, mensurando o desempenho do trabalho e o sucesso do empreendimento (DORNELAS, 2001). Ele também considera a entrada de receitas e os custos incorridos, criando-se um planejamento das necessidades de capital e uma previsão da geração de sobras através do fluxo de caixa.

Compreende, ainda, a criação de um Balanço Patrimonial e de um Demonstrativo de Resultados do Exercício, que esboça a estrutura financeira, patrimonial e de custos da empresa. Os métodos mais utilizados para cálculo do orçamento de capital são: prazo de *payback*, valor presente líquido (VPL) e taxa interna de retorno (TIR) (GROPPELLI, 1998).

Uma análise que resulte em indicativos positivos não garante, porém, o sucesso do negócio a ser implantado, uma vez que todo empreendimento corre riscos inerentes à atividade econômica. Os cálculos do orçamento de capital têm por objetivo auxiliar o processo de tomada de decisão, baseando-se em estimativas que dependem da visão, intuição, esforço e competência dos envolvidos para se fazerem cumprir ou superar, nunca desprezando fatores subjetivos capazes de influir no processo decisório.

## 5.5 MÉTODOS DE ORÇAMENTO DE CAPITAL

Após terem feito as estimativas dos fluxos de caixa relevantes, as empresas os utilizam para classificar diferentes projetos e para julgar se um determinado projeto é aceitável ou não. Os métodos mais utilizados são procedimentos de cálculo do valor do dinheiro no tempo integrados a considerações de risco e retorno (GITMAN, 2004).

São utilizados para avaliar, comparar e selecionar projetos que obtenham o máximo retorno ou a máxima riqueza para seus acionistas, sendo que algumas técnicas se baseiam no retorno (lucro) e outras dão ênfase à riqueza (GROPPELLI, 1998).

### 5.5.1 Período de retorno do investimento (payback)

Este critério utiliza os fluxos de caixa para medir o tempo necessário para recuperar o investimento inicial (GROPPELLI, 1998). Em uma análise de investimento é o primeiro método a ser utilizado – inclusive em grandes empresas, para decisões menos importantes – por ser o método mais simples e rápido de calcular.

Se um projeto prevê uma entrada de caixa de R\$ 10 mil anuais, e o investimento inicial de R\$ 25 mil, calcula-se que o período de recuperação do investimento é de dois anos e meio, sendo também chamado como o período de risco do projeto. É importante lembrar que não são os lucros líquidos de cada período, e sim, as entradas de caixa (lucro líquido + depreciação) usadas para o cálculo do período de *payback* (GROPPELLI, 1998).

Suas desvantagens, porém, são que este critério desconsidera completamente o valor do dinheiro no tempo, ou seja, não há reajuste dos fluxos de caixa, e não leva em consideração os fluxos de caixa recebidos após o período de retorno do investimento (DORNELAS, 2001). Desta forma, projetos com expectativas de fluxos de caixa maiores após o período de *payback* tendem a ser penalizados por este tipo de critério, favorecendo investimentos de curto prazo com maior liquidez.

### 5.5.2 Valor presente líquido (VPL)

Este procedimento é amplamente usado pelo administrador financeiro para avaliar “quanto valor é criado ou adicionado hoje por realizar um investimento” (ROSS, 2000, p. 214). A diferença entre o seu valor de mercado e o seu custo é denominado valor presente líquido do investimento ou VPL, que é possível ao considerarmos que o valor do todo é maior que a soma dos valores das partes.

Em primeiro lugar, devemos estimar os fluxos de caixa futuros esperados pela criação do novo negócio, em seguida descontando estes fluxos de caixa a um valor presente através da taxa mínima de atratividade ou taxa de desconto. Com essa estimativa, podemos calcular o valor presente líquido do investimento pela diferença do valor presente dos fluxos de caixa futuros e o custo do investimento (ROSS, 2000).

A definição da taxa mínima de atratividade está normalmente de acordo com os riscos do investimento, do custo e da disponibilidade de capital, sendo condizentes com as potencialidades de retorno médio da atividade econômica em questão. Caso o VPL resulte em um saldo positivo, diz-se que o valor presente líquido compensa o investimento, ou apenas que o investimento é rentável. Na comparação de diversos projetos, aquele que apresentar o maior VPL será o projeto preferido (ASSEF, 1999).

A desvantagem do Valor Presente Líquido (VPL) é que seu resultado está diretamente relacionado com a taxa mínima de atratividade escolhida. Este valor normalmente acompanha a evolução das taxas de juros e inflação, sendo importante saber a projeção destas flutuações para os próximos períodos e descontando a taxas menores para projetos em que as taxas de juros estejam caindo. Outro fator que influencia a taxa de desconto é o prazo de duração do projeto. Pela incerteza a que remetem, prazos maiores estão associados a riscos maiores, utilizando-se taxas mais elevadas para tais casos (GROPPELLI, 1998).

Sua vantagem com relação ao cálculo do período de *payback* é que o método do VPL reconhece o valor do dinheiro no tempo, descontando valores maiores dos fluxos de caixa mais distantes, o que torna o método mais sofisticado e adequado para uma análise mais minuciosa. Além disso, ele também considera os fluxos de caixa ao invés dos lucros líquidos que outros métodos utilizam, já que a depreciação contábil não é um desembolso de caixa.

Uma limitação do método é a sua afirmação de que a análise pode prever o fluxo de caixa dos anos futuros. Quanto maior o tempo em que as previsões serão feitas, maiores são as incertezas e as variáveis a serem consideradas.

“Os fluxos de caixa futuros são influenciados pelas vendas futuras, pelos custos da mão-de-obra, (...) pelas taxas de juro, pelos gostos dos consumidores, pelas políticas governamentais, pelas mudanças demográficas, e assim por diante” (GROPPELLI, 1998, p. 140).

O método também considera que a taxa de desconto é a mesma durante todo o projeto, quando na verdade sua alteração está relacionada com as taxas de juro e inflação, além das influências sofridas por reinvestimento de fluxos de caixa futuros mais recentes. “Entretanto, não obstante tais limitações, o método do VPL é ainda o melhor método de orçamento de capital” (GROPPELLI, 1998, p. 141).

### **5.5.3 Taxa interna de retorno (TIR)**

Após os cálculos do investimento inicial e dos fluxos de caixa de cada período, pode-se realizar o cálculo da taxa interna de retorno esperada para a despesa de capital em análise. “Trata-se da taxa de desconto que iguala o VPL de uma oportunidade de investimento a zero (porque o valor presente das entradas de caixa se iguala ao investimento inicial)” (GITMAN, 2004, p. 344), ou seja, é a taxa de corte a partir da qual os projetos estimam um retorno positivo.

O cálculo é realizado por tentativa e erro para se descobrir qual é a taxa de desconto que leva seus fluxos ao valor presente líquido igual a zero. Para projetos com fluxos de caixa constantes, existem tabelas extensas que auxiliam o cálculo de forma mais rápida. Este cálculo também pode ser realizado facilmente com calculadoras financeiras e, principalmente, quando seus fluxos são variáveis, sendo necessária a inclusão de todos os fluxos na calculadora para que o método de tentativa e erro resulte no valor mais próximo.

Para que o projeto seja aceito, é necessário que a TIR calculada resulte em uma taxa no mínimo igual ao custo de capital ou custo de oportunidade exigido, garantindo o acréscimo no valor de mercado para taxas superiores. Ao se comparar diversos projetos, aquele com a maior taxa interna de retorno é o projeto mais lucrativo.

Por utilizar os fluxos de caixa e reconhecer o valor do dinheiro no tempo, a TIR é tão utilizada quanto o VPL, sendo a mais popular de todas as abordagens (GROPPELLI, 1998). Porém, esse método assume que o reinvestimento de seus

fluxos de caixa futuros poderá ser realizado à taxa resultante, o que eventualmente pode indicar uma taxa não-realista de acordo com a economia em que se insere e com experiências passadas. Outro problema é que, em alguns casos, existem duas taxas que levam os fluxos de caixa descontados a se igualarem ao valor de investimento inicial, provocando a necessidade de utilizar os demais métodos para auxiliar a tomada de decisão.

Vale lembrar, portanto, que cabe ao administrador o bom-senso ao comparar projetos, levar em consideração, ou não, os resultados apresentados e ser criterioso na escolha da taxa de desconto do método VPL ao comparar os resultados de métodos diferentes. Sua análise, assim como sua gestão pode variar de acordo com a visão e a experiência do empreendedor.

## 6 MÉTODO DE PESQUISA

Para a obtenção dos objetivos propostos, fez-se necessária a utilização do método exploratório de pesquisa e no levantamento de dados, por se tratar de um estudo em fase inicial, e que leva em consideração um grande número de variáveis, sendo este o método que supriria de forma mais eficaz as necessidades da análise em questão. A coleta de dados foi realizada através de observação, consulta de índices e relatórios e entrevistas com instrutores da unidade Zona Sul de Porto Alegre, fazendo-se um levantamento da sua estrutura de custos, evolução do número de alunos, índices de eficiência e evasão, efetividade de formas de abordagem, entre outros, servindo de base para elaboração do plano de viabilidade econômico-financeira. Foi realizado um projeto visando a abertura de uma nova unidade de Yôga, consultando no mercado os custos relativos a aluguel e aquisição de materiais necessários para o funcionamento da unidade, de forma bastante completa.

Foi analisada a natureza jurídica das unidades credenciadas, suas qualidades e limitações, e quais as diferenças que estas causam no fluxo de caixa do empreendimento. Alguns instrutores e diretores de unidades de outros estados do Brasil foram também consultados através de uma participação em evento relacionado ao assunto, que serviu para confirmação de grande parte das informações levantadas e para complementação de algumas formas de atuação. Após a elaboração de um plano de negócios, foi possível quantificar sua execução, resultando na projeção do fluxo de caixa do projeto, e utilizando os métodos de avaliação de investimento apresentados para chegar a uma conclusão quanto à viabilidade de implantação deste projeto.

## 7 UNIDADE DE YÔGA

A maior rede de escolas de Yôga especializada na preparação de profissionais desse ramo no mundo foi fundada no Brasil, trabalho realizado desde 1960 e que em 1964 tornou-se o Instituto Brasileiro de Yôga, futura Uni-Yôga, fundado pelo Mestre DeRose, como é popularmente conhecido. Em 1975, após sua volta de uma viagem à Índia, DeRose entra em contato com diversos instrutores de Yôga e funda a Uni-Yôga, União Nacional de Yôga, uma entidade sem fins lucrativos com o objetivo de promover o intercâmbio, de unir e ajudar futuros instrutores a obterem sucesso profissional.

Em 1994, foi registrada a Primeira Universidade de Yôga do Brasil, nome dado ao convênio firmado entre a União Nacional de Yôga, Federações Estaduais de Yôga, e Universidades Federais, Estaduais e Católicas de diversos estados, promovendo através destas um curso de profissionalização. Os representantes da Universidade de Yôga são as unidades credenciadas à Uni-Yôga – União Nacional de Yôga – interessadas em trabalhar com o método de ensino, tendo total autonomia administrativa sob o negócio.

As unidades oferecem aulas práticas de Swásthya Yôga, oferecendo material didático para estudo teórico e cursos de profissionalização. O credenciamento à União Nacional de Yôga é opcional, sendo necessário comprar uma quantidade mínima de produtos da rede e cumprir com um padrão mínimo de exigências quanto à fachada do estabelecimento para sua efetivação, ficando isento de quaisquer outras taxas. A forma de atuação e administração não são ditas pela organização, ficando a critério dos investidores e que serão definidos a seguir de acordo com as informações levantadas.

## 7.1 DEFINIÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS

### 7.1.1 Natureza jurídica

Por se tratarem de escolas de um mesmo método, com a utilização dos mesmos materiais didáticos e por possuírem uma fachada característica, muitos concluem que as unidades credenciadas se tratam de franquias. Por ser um erro bastante comum e recorrente, considerou-se importante definir a forma na qual o credenciamento é realizado.

Em primeiro lugar o credenciamento não está disponível para quem quiser comprá-lo, sendo necessário que este seja selecionado pela instituição credenciadora, no caso, a Uni-Yôga. Também não é cobrada nenhuma taxa de credenciamento ou *royalties*, porém, é exigida a compra de um valor mínimo em produtos e materiais didáticos que serão utilizados para a comercialização na unidade, podendo ser adquiridos com até 50% de desconto.

A unidade tem a possibilidade de criar novos produtos para comercialização com a Uni-Yôga, demais unidades e para o mercado em geral. Este processo é estimulado pela credenciadora e passível de autorização, estabelecendo-se alguns padrões mínimos de qualidade e posteriormente abrindo um canal para que os produtos sejam vendidos para toda a rede de unidades credenciadas.

Aderindo ao credenciamento, a unidade passa a ter descontos nos produtos, em cursos e eventos promovidos pela rede da Uni-Yôga, sem a necessidade de pagar qualquer taxa ou *royalties* pelo credenciamento, precisando comprar mensalmente um valor em produtos de acordo com o número de alunos matriculados, que serão revendidos posteriormente com uma margem de lucro.

### 7.1.2 Missão, valores e visão da empresa

As definições das diretrizes da empresa são peculiares aos seus criadores, e por isso variam de uma unidade para a outra. A definição de visão nos remete ao motivo pelo qual a empresa existe, cuja definição que poderia seguir de modelo para o trabalho em questão seria: “Desenvolver as qualidades e potencialidades do indivíduo de forma saudável e prazerosa, buscando, através da ampliação da consciência, a estabilidade, sustentabilidade e plenitude das relações deste com o meio que o cerca”.

Os valores definem as diretrizes e convicções dos fundadores da empresa, considerados elementos motivadores para a conduta do trabalho, e que poderiam ser assim listados:

- Ética: ser exemplo de boa conduta, transparência e responsabilidade com seus deveres.
- Profissionalismo: buscar constantemente o aprimoramento profissional pessoal e incentivá-lo aos demais, abstendo-se de críticas e sentimentos negativos com relação aos demais.
- Compromisso social: promover a conscientização dos deveres do indivíduo com a sociedade, servindo de exemplo para uma conduta responsável e participando de campanhas relacionadas com a melhora do bem-estar social.
- União: promover a integração dos indivíduos que vivenciam a prática e a filosofia, e adotar uma postura de receptividade com relação aos demais ramos do Yôga.
- Saúde: possibilitar um ambiente propício ao desenvolvimento de hábitos mais saudáveis de vida, e ser referência para os demais quanto a suas práticas físicas e emocionais.
- Perseverança: ser exemplo de força e poder, realizando os objetivos almejados de acordo com os valores compartilhados pela egrégora.

- Evolução: estar aberto a mudanças, tendo atitude para promovê-las no sentido de aprimoramento pessoal, profissional e institucional.

Através do estabelecimento destes princípios, define-se a visão da empresa, ou seja, onde ela deseja chegar, e como deseja ser reconhecida: “Ser fonte de cultura, sabedoria e conhecimento, propiciando um ambiente saudável, alegre e requintado, para o desenvolvimento do indivíduo em todos os âmbitos de sua vida, através do autoconhecimento e da promoção da mudança através do exemplo, e jamais por doutrinação, priorizando a liberdade ao servir de exemplo de força e disciplina”.

### **7.1.3 Serviços**

A unidade credenciada oferece aulas de Swásthya Yôga, o Yôga Antigo, mais completo e técnico do mundo, proporcionando saúde e qualidade de vida através de um ambiente bonito e descontraído. Oferece cursos e material didático para aqueles que desejam se aprofundar na técnica e na filosofia, formação profissional, atividades culturais, encontros, livros, vídeos e demais produtos relacionados com a prática como colchonetes, roupas, CDs, incensos, etc.

### **7.1.4 Forma de administração**

Para o bom funcionamento da unidade de Yôga, é muito importante que os horários das aulas sejam variados e regulares, mantendo-se em funcionamento o dia todo, e permanecendo um instrutor disponível para dar atendimento a alunos novos e visitantes. O contato que cada instrutor tem com os alunos, dá a cada um deles diferentes percepções das necessidades de cada aluno e das melhorias mais

imediatas da unidade e do serviço prestado. Por estes motivos, e pela simplicidade das atividades administrativas do negócio, é importante que sua administração seja executada pelos próprios instrutores em conjunto, sejam eles investidores ou não.

A forma de administração definida como ideal para este tipo de trabalho, foi a administração participativa, onde todos que trabalham na empresa têm voz para expor suas idéias e participam do processo decisório. Diferentemente da democracia que conhecemos, a administração participativa busca o conceito de democracia consensual, onde a grande maioria leva em consideração a opinião da minoria, verificando-se a possibilidade de abrir mão da opinião majoritária em prol do consenso coletivo. A princípio a idéia pode parecer um tanto utópica, mas sua aplicabilidade se faz possível uma vez que os instrutores cultivam principalmente um relacionamento de amizade e carinho, mantendo ao mesmo patamar o profissionalismo para discutir abertamente estas idéias.

Já que todos instrutores se tornam sócios da associação, define-se como instrutor aquele que tem ou não participação no capital social da empresa, e investidor aquele que necessariamente tem esta participação. Caso a unidade tenha poucos instrutores-investidores para preencher os horários de aula, estes podem convidar outros instrutores da rede que ainda não tenham sua própria unidade para se associarem e darem aulas nos horários vagos, garantindo uma receita extra e proporcionando um fluxo de alunos maior.

Este tipo de administração impacta a forma com que o resultado é apurado, em termos gerenciais, buscando o comprometimento social junto com a geração de lucro. Na prática, as receitas efetivamente recebidas são utilizadas para abater as despesas de manter a atividade da unidade, como aluguel, luz, água, telefone e impostos, para que o valor remanescente seja então distribuído entre os instrutores.

Ao final, o resultado é dividido em dois montantes, sendo 50% destinado à unidade ou aos investidores e os outros 50% divididos entre todos os instrutores, investidores ou não, de acordo com o número de alunos que cada um tem. Despesas de manutenção do espaço físico ou compra de produtos não são consideradas como despesas da atividade, ficando sob responsabilidade dos investidores e conseqüentemente não influenciando no resultado a ser distribuído entre os instrutores.

### **7.1.5 Público-alvo**

O público desejável são pessoas de ambos os sexos, adultos jovens dos 18 aos 50 anos de nível cultural superior e médio, principalmente das classes A e B, que buscam o autoconhecimento, o prazer de praticar, a satisfação pessoal, qualidade de vida, administração do *stress* e adquirir boa forma e definição física. São pessoas dinâmicas, intelectuais, artistas, escritores, jornalistas, empresários, executivos, cientistas, profissionais liberais, universitários, desportistas, etc.

### **7.1.6 Fatores críticos de sucesso**

#### 7.1.6.1 Divulgação

Um dos principais desafios para o sucesso do empreendimento é a correta divulgação do método e dos objetivos por ele propostos. O público leigo tende a misturar filosofias orientais diferentes, achando que é tudo a mesma coisa, e eventualmente atribuem seus benefícios a crenças e misticismos. Por isso deve-se deixar claro não existe religião vinculada, que o método é bastante técnico e que seus efeitos são explicados de forma biológica. Por isso seu público-alvo é também escolhido de forma a cativar pessoas mais críticas, com um nível intelectual elevado ou médio que são resistentes a qualquer tipo de doutrinação, e que só estariam dispostas a participar de um grupo sério.

Para que o empreendimento tenha mais sucesso, o estabelecimento deve estar em uma zona com fluxo moderado de pessoas, com placas luminosas e chamativas definindo do que se trata, promovendo-se uma divulgação prévia à

inauguração e distribuindo um informativo a respeito, trazendo seus objetivos e formas de trabalhá-los.

#### 7.1.6.2 Egrégora

Por se tratar de uma escola iniciática, que transmite uma filosofia oriental além da prática, é importante que se estabeleça uma identificação do público com a proposta do método, tântrico e naturalista, ou seja, que cultiva a saúde, o prazer e a qualidade de vida, e que atribui causas naturais aos efeitos, isentando-se de qualquer crença em divindades, misticismo ou espiritualismo. Egrégora é qualquer conjunto formado por duas ou mais pessoas que têm interesses em comum, que conferem um sentimento gregário ou de união, resultando dela uma força maior que contribui para o alcance dos objetivos assim compartilhados. A sua consolidação é essencial para o cumprimento da proposta de união, de um ambiente refinado, familiar, do estabelecimento de uma identidade condizente com sua proposta.

Seu estabelecimento se concretiza através do convívio, devendo ser oportunizado através de atividades extras como ir a passeios, festas, assistir filmes na unidade ou no cinema, aulas de culinária vegetariana, jantares, almoços, etc. Além de fortalecer a egrégora, a unidade pode se beneficiar através da organização desses encontros e pela promoção de aulas e cursos.

#### 7.1.6.3 Excelência técnica

Para um bom funcionamento do negócio e o cumprimento do compromisso firmado com a prestação de um serviço de qualidade, é importante que os instrutores tenham um excelente conhecimento sobre as técnicas que são

ensinadas, com o aprimoramento de suas habilidades e diversificação do conteúdo das aulas. Os instrutores devem ser reconhecidos pela Federação local e buscar constantemente cursos de aprimoramento e reciclagem, buscando evoluir no conceito estabelecido pelos órgãos maiores da instituição.

Da mesma forma, a unidade credenciada é o caminho para a profissionalização daqueles alunos que desejam se tornar instrutores de Swásthya Yôga. Nestes casos, o compromisso da escola é ainda maior, disponibilizando o conteúdo e proporcionando os subsídios para a boa formação do novo profissional do ramo, que ajudará futuramente na perpetuação do método e na construção de um grupo ainda maior.

### **7.1.7 Forças e fraquezas**

A definição das forças e fraquezas do negócio objetiva orientar o trabalho no dia-a-dia e de forma estratégica para a tomada de decisão, buscando obter o melhor desempenho da atividade e atingir satisfatoriamente os objetivos propostos.

#### **7.1.7.1 Pontos fracos**

Acesso a crédito: por se tratar de uma empresa sem fins lucrativos, o relacionamento com bancos é bastante superficial, já que a legislação dificulta sua obtenção de crédito já que sua atividade não visa o lucro.

Imagem da empresa: a confusão feita por leigos no assunto é bastante comum, julgando se tratar de algum culto ou religião, desconsideram automaticamente a possibilidade de fazer parte deste grupo. A comparação com atividades de educação física, ginástica ou musculação também é bastante comum,

o que deprecia a atividade e dificulta a prática de preços diferenciados, que mesmo se tratando de atividades completamente distintas, parecem competir neste âmbito.

**Clientes:** a unidade de Yôga ensina uma filosofia que trabalha a atitude e a forma de viver a vida, preza pela saúde, e pelos hábitos saudáveis de vida, buscando pessoas que se identifiquem com a proposta ou que já pensem da mesma forma. Existe a possibilidade de seus freqüentadores não se identificarem com a filosofia, o que naturalmente causa uma exclusão voluntária destes clientes, não havendo um esforço por parte da empresa para mantê-los.

#### 7.1.7.2 Pontos fortes

**Nível de qualificação:** todos instrutores são graduados pela maior organização especializada em Yôga técnico do mundo, através de critérios rígidos de avaliação e um conteúdo completo das técnicas existentes. Sem dúvida este é o diferencial competitivo que a empresa oferece, sendo referência mundial de um trabalho sério. Este trabalho se desenvolveu ao longo das últimas cinco décadas até adquirir a expressividade que tem hoje, transmitindo grande parte do conhecimento apenas àqueles identificados com a filosofia e que desejam perpetuá-la.

**Custos:** a estrutura de custos da empresa é composta em sua grande parte por custos fixos, ou com custos variáveis com pouca elasticidade com relação ao número de alunos matriculados. Dessa forma, depois de atingido o ponto de equilíbrio financeiro, o retorno cresce a taxas maiores.

**Ambiente:** as dimensões da unidade sugerem um lugar com salas de aula pequenas, dando um aspecto familiar às relações provenientes deste meio e visando a aproximação dos que a freqüentam. O resultado natural é de um ambiente descontraído, feliz e repleto de pessoas cultas e descomplicadas, o que garante uma qualidade de vida melhor a todos. Pela filiação à Uni-Yôga, o pequeno ambiente ainda garante a confiabilidade proporcionada pela grande instituição, e o poder para elaboração de eventos, conquista de espaço, produções, etc.

### 7.1.8 Localização

Existem seis unidades credenciadas em Porto Alegre, que estão localizadas conforme a relação abaixo:

<b>Unidade</b>	<b>Endereço</b>
Bela Vista	Avenida Carlos Gomes, 788 – Bela Vista.
Luciana de Abreu	Rua Luciana de Abreu, 115 – Moinhos de Vento.
Moinhos	Rua Quintino Bocaiúva, 906 – Moinhos de Vento.
Mont' Serrat	Rua Eudoro Berlink, 955 – Mont' Serrat.
Rio Branco	Rua Ramiro Barcelos, 1800 – Rio Branco.
Zona Sul	Avenida Wenceslau Escobar, 3210 – Tristeza.

**Tabela 2 – Localização de unidades de Yôga credenciadas à Uni-Yôga**

Fonte: Uni-Yôga

Com exceção da unidade Zona Sul, todas as demais se encontram em bairros vizinhos no norte da cidade, onde os níveis de renda são mais elevados. Dessa forma, uma boa oportunidade para instalação de uma nova unidade de Yôga seria no bairro Menino Deus, por ser um bairro com alto nível de renda da zona sul de Porto Alegre e com uma proximidade maior do centro da cidade, já que a unidade Zona Sul se encontra em uma zona periférica.

Com uma área interna de aproximadamente 75 m<sup>2</sup> é possível abrir uma unidade com capacidade para até 200 alunos, o que teria o custo de aluguel de aproximadamente R\$ 2.200,00, de acordo com o mercado imobiliário atual. Na decisão quanto à escolha do imóvel exato, é importante considerar que existe a intenção de adquirir o imóvel posteriormente, de acordo com os objetivos do empreendimento.

### **7.1.9 Sazonalidade**

De acordo com dados históricos coletados, a procura dos clientes tem uma variação irregular ao longo dos meses, porém seu aumento é bastante significativo no segundo semestre do ano, principalmente nos meses de julho, setembro, outubro e novembro, e também nos meses de janeiro e março. Esta informação é essencialmente importante para a inauguração da unidade e para planejamento da área de marketing.

## **7.2 PLANO DE VIABILIDADE ECONÔMICO FINANCEIRA**

Finalmente passamos ao planejamento econômico-financeiro da atividade, composto pela previsão de investimento inicial, previsão de vendas, previsão das despesas operacionais, e depreciação, para posterior cálculo dos fluxos de caixa.

### **7.2.1 Investimento inicial**

Foram pesquisados preços no mercado local e na internet para a montagem de dois vestiários, a compra de mobília da sala de entrada, um banheiro e a preparação da sala de práticas. Para isso estimou-se a aquisição de móveis, utensílios, equipamentos e a contratação de serviços relacionados, conforme seguem:

<b>Investimento Inicial</b>			
<b>Despesas Pré-operacionais</b>			<b>R\$ 10.000</b>
Reforma e pintura			R\$ 10.000
<b>Investimento Fixo</b>			<b>R\$ 28.400</b>
Qnt	Nome	Unit	Subtotal
<b>Móveis e Utensílios</b>			<b>R\$ 14.100</b>
1	Sofá 3 lugares	R\$ 1.200	R\$ 1.200
2	<i>Puff's</i>	R\$ 250	R\$ 500
1	Mesa centro	R\$ 500	R\$ 500
2	Prateleiras	R\$ 140	R\$ 280
2	Cabideiros	R\$ 600	R\$ 1.200
1	Sapateiro	R\$ 400	R\$ 400
30	Cabides	R\$ 14	R\$ 420
2	Cadeiras escritório	R\$ 200	R\$ 400
1	Mesa escritório	R\$ 300	R\$ 300
3	Mesas auxiliares	R\$ 200	R\$ 600
60	Colchonetes (EVA)	R\$ 40	R\$ 2.400
4	Espelhos 2x2	R\$ 750	R\$ 3.000
5	Lixos	R\$ 24	R\$ 120
5	Almofadas	R\$ 80	R\$ 400
1	Filtro d'água	R\$ 500	R\$ 500
5	Quadros	R\$ 60	R\$ 300
1	Toalha de mesa	R\$ 80	R\$ 80
1	Papel Toalha	R\$ 500	R\$ 500
-	Utensílios	-	R\$ 1.000
<b>Máquinas e Equipamentos</b>			<b>R\$ 14.300</b>
1	Ar Condicionado	R\$ 2.500	R\$ 2.500
1	Computador	R\$ 2.500	R\$ 2.500
1	Impressora	R\$ 200	R\$ 200
1	Som 540W	R\$ 900	R\$ 900
1	TV 29" CRT	R\$ 700	R\$ 700
1	DVD	R\$ 150	R\$ 150
1	Fax	R\$ 450	R\$ 450
1	Aspirador	R\$ 300	R\$ 300
1	Geladeira 241 L	R\$ 700	R\$ 700
1	Fogão	R\$ 400	R\$ 400
1	Alarme	R\$ 500	R\$ 500
2	Placas	R\$ 2.500	R\$ 5.000
<b>Estoque</b>			<b>R\$ 25.000</b>
Material Didático			R\$ 25.000
<b>Capital de Giro</b>			<b>R\$ 7.100</b>
<b>Total</b>			<b>R\$ 70.500</b>

Tabela 3 – Investimento inicial

Fonte: autor

A unidade tem uma sala de entrada, onde haverá um sofá, *puff's*, almofadas no chão e uma televisão. Próximo a ela será feito um pequeno escritório para os controles da unidade, com computador, impressora e fax. Haverá ainda uma cozinha com geladeira e fogão para que eventualmente sejam feitos jantares ou almoços

com os alunos e logo antes da sala de prática, terá as divisórias para a troca de roupa e o banheiro.

Na sala de práticas, é necessária apenas uma mesinha auxiliar para botar o som, nas paredes são colocados espelhos grandes, um ar condicionado e suportes para lenços de papel, utilizados nas técnicas de respiração. O chão da sala de práticas é completamente coberto por colchonetes de EVA, um material similar à borracha, macio e higiênico, sendo necessário um sapateiro do lado de fora da sala, para que todos entrem descalços.

Na entrada da unidade serão colocadas duas placas luminosas, uma com método utilizado, o nome da unidade e telefone para contato, e outra indicando o credenciamento à Uni-Yôga.

### **7.2.2 Saldo inicial de caixa**

A maioria dos clientes opta por planos semestrais ou anuais, por possuírem um desconto na mensalidade, o que garante uma previsão mais aproximada das receitas dos meses seguintes. A entrada de caixa se torna minimamente satisfatória a partir de um determinado número de alunos, quando as mensalidades garantem o pagamento das despesas operacionais da unidade. Até que se atinja este ponto de equilíbrio, a projeção dos fluxos de caixa estimou uma necessidade de R\$ 7.100,00, já incluídos no investimento inicial acima.

### **7.2.3 Planejamento de vendas**

Anteriormente à abertura da unidade, será feita uma divulgação através da entrega de panfletos na rua e através de contatos com o comércio local. Também

existe a possibilidade de que alguns alunos de outras unidades queiram ser transferidos para a nova unidade, por questões de facilidade de acesso. Desta forma, considerou-se que na inauguração, a unidade já contaria com dez alunos.

O índice de evasão de alunos possui um histórico peculiar na Unidade Zona Sul, cujo critério não será divulgado a pedido dos sócios, porém, analisando o período projetado, verifica-se uma média de aproximadamente 7% ao mês sobre o número total de alunos. Já o preço das mensalidades podem variar de acordo com o plano pelo qual o aluno escolhe, conforme tabela abaixo. Caso o aluno seja estudante, é oferecido um desconto, já que estes têm uma dificuldade maior com suas finanças. Optou-se por utilizar como parâmetro o menor valor possível de mensalidade, o que equivale a afirmar que todos os alunos pagam o plano anual para estudantes.

<b>Mensalidade (R\$)</b>		
	<b>Inteira</b>	<b>Estudante</b>
<b>Mensal</b>	270	180
<b>Trimestral</b>	240	170
<b>Semestral</b>	225	160
<b>Anual</b>	210	145

**Tabela 4 – Preços**

Fonte: Unidade Credenciada Zona Sul

Para se estimar a compra de livros, produtos e a participação em cursos foi utilizada uma fórmula um pouco complexa, cujas variáveis não puderam ser divulgadas. A média anual de receitas provenientes desta atividade, porém, está em torno de R\$ 8,00 mensais por aluno para as projeções realizadas.

Foi realizada uma estimativa para os quarenta e oito meses de atividade analisados, levando em consideração as mensalidades e o consumo dos alunos. Considerando que a unidade é aberta em julho, o preço da mensalidade permaneceu o mesmo até dezembro do ano seguinte, ou seja, dezoito meses, sofrendo reajustes anuais após este período.

<b>Mês</b>	<b>Alunos</b>	<b>Entradas</b>	<b>Saídas</b>	<b>Preço</b>	<b>Total Mensalidades</b>	<b>Produtos e Cursos</b>	<b>Total (R\$)</b>
<b>1</b>	10	10		145,00	1.450,00	44,00	<b>1.494,00</b>
<b>2</b>	16	7	1	145,00	2.320,00	70,40	<b>2.390,40</b>
<b>3</b>	25	10	1	145,00	3.625,00	110,00	<b>3.735,00</b>
<b>4</b>	34	11	2	145,00	4.930,00	149,60	<b>5.079,60</b>
<b>5</b>	41	10	3	145,00	5.945,00	180,40	<b>6.125,40</b>
<b>6</b>	45	8	4	145,00	6.525,00	918,00	<b>7.443,00</b>
<b>7</b>	51	10	4	145,00	7.395,00	351,90	<b>7.746,90</b>
<b>8</b>	54	7	4	145,00	7.830,00	372,60	<b>8.202,60</b>
<b>9</b>	60	11	5	145,00	8.700,00	414,00	<b>9.114,00</b>
<b>10</b>	62	7	5	145,00	8.990,00	427,80	<b>9.417,80</b>
<b>11</b>	65	8	5	145,00	9.425,00	448,50	<b>9.873,50</b>
<b>12</b>	66	7	6	145,00	9.570,00	455,40	<b>10.025,40</b>
<b>13</b>	72	11	5	145,00	10.440,00	496,80	<b>10.936,80</b>
<b>14</b>	74	8	6	145,00	10.730,00	510,60	<b>11.240,60</b>
<b>15</b>	80	12	6	145,00	11.600,00	552,00	<b>12.152,00</b>
<b>16</b>	88	14	6	145,00	12.760,00	607,20	<b>13.367,20</b>
<b>17</b>	93	11	6	145,00	13.485,00	641,70	<b>14.126,70</b>
<b>18</b>	94	8	7	145,00	13.630,00	2.152,60	<b>15.782,60</b>
<b>19</b>	99	12	7	160,00	14.535,00	683,10	<b>15.218,10</b>
<b>20</b>	99	8	8	160,00	14.655,00	683,10	<b>15.338,10</b>
<b>21</b>	106	14	7	160,00	15.880,00	731,40	<b>16.611,40</b>
<b>22</b>	104	7	9	160,00	15.695,00	717,60	<b>16.412,60</b>
<b>23</b>	105	8	7	160,00	15.960,00	724,50	<b>16.684,50</b>
<b>24</b>	105	7	7	160,00	16.065,00	724,50	<b>16.789,50</b>
<b>25</b>	108	10	7	160,00	16.650,00	745,20	<b>17.395,20</b>
<b>26</b>	106	4	6	160,00	16.420,00	731,40	<b>17.151,40</b>
<b>27</b>	110	10	6	160,00	17.150,00	759,00	<b>17.909,00</b>
<b>28</b>	114	11	7	160,00	17.895,00	786,60	<b>18.681,60</b>
<b>29</b>	120	13	7	160,00	18.960,00	828,00	<b>19.788,00</b>
<b>30</b>	121	7	6	160,00	19.210,00	2.770,90	<b>21.980,90</b>
<b>31</b>	124	10	7	175,00	19.840,00	855,60	<b>20.695,60</b>
<b>32</b>	125	8	7	175,00	20.120,00	862,50	<b>20.982,50</b>
<b>33</b>	126	9	8	175,00	20.415,00	869,40	<b>21.284,40</b>
<b>34</b>	125	6	7	175,00	20.345,00	862,50	<b>21.207,50</b>
<b>35</b>	125	7	7	175,00	20.450,00	862,50	<b>21.312,50</b>
<b>36</b>	127	8	6	175,00	20.890,00	876,30	<b>21.766,30</b>
<b>37</b>	132	12	7	175,00	21.870,00	910,80	<b>22.780,80</b>
<b>38</b>	134	8	6	175,00	22.310,00	924,60	<b>23.234,60</b>
<b>39</b>	138	11	7	175,00	23.115,00	952,20	<b>24.067,20</b>
<b>40</b>	144	13	7	175,00	24.270,00	993,60	<b>25.263,60</b>
<b>41</b>	147	10	7	175,00	24.900,00	1.014,30	<b>25.914,30</b>
<b>42</b>	147	7	7	175,00	25.005,00	3.366,30	<b>28.371,30</b>
<b>43</b>	152	11	6	190,00	26.045,00	1.048,80	<b>27.093,80</b>
<b>44</b>	151	6	7	190,00	25.960,00	1.041,90	<b>27.001,90</b>
<b>45</b>	155	11	7	190,00	26.825,00	1.069,50	<b>27.894,50</b>
<b>46</b>	157	8	6	190,00	27.295,00	1.083,30	<b>28.378,30</b>
<b>47</b>	159	8	6	190,00	27.765,00	1.097,10	<b>28.862,10</b>
<b>48</b>	160	7	6	190,00	28.045,00	1.104,00	<b>29.149,00</b>

**Tabela 5 – Planejamento de vendas: evolução do número de alunos**

Fonte: autor

## 7.2.4 Depreciação

Os móveis e utensílios, e máquinas e equipamentos têm sua depreciação contabilizada a 10% a.a., enquanto os computadores e periféricos depreciam a 20% a.a. Do total de R\$ 28.400,00 do preço de aquisição, o valor anual de depreciação é de R\$ 3.380,00, conforme tabela abaixo.

<b>Depreciação</b>			
	<b>Total</b>		<b>Valor Anual</b>
<b>Móveis e Utensílios</b>	<b>R\$ 14.100,00</b>	<b>10%</b>	<b>R\$ 1.410,00</b>
<b>Máquinas e Equipamentos</b>	<b>R\$ 11.600,00</b>	<b>10%</b>	<b>R\$ 1.430,00</b>
<b>Computadores e Periféricos</b>	<b>R\$ 2.700,00</b>	<b>20%</b>	<b>R\$ 540,00</b>
<b>Total</b>	<b>R\$ 28.400,00</b>		<b>R\$ 3.380,00</b>

**Tabela 6 – Depreciação**

Fonte: autor

## 7.2.5 Despesas

Neste tipo de atividade, grande parte das despesas é proveniente da manutenção da unidade, e estão pouco vinculadas ao número de alunos. A sigla outros estima gastos não previstos, principalmente no início da atividade.

<b>Ano</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Despesas (R\$)</b>	<b>60.648,00</b>	<b>73.368,00</b>	<b>86.292,00</b>	<b>92.292,00</b>
Produtos	6.348,00	13.428,00	17.172,00	21.312,00
Desp Admin	6.000,00	8.400,00	9.600,00	10.800,00
Tributos	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00
Marketing	7.200,00	7.200,00	13.200,00	13.200,00
Aluguel	26.400,00	26.400,00	26.400,00	26.400,00
Luz	2.400,00	3.000,00	3.000,00	3.600,00
Água	540,00	660,00	720,00	720,00
Telefone	4.200,00	6.000,00	7.200,00	7.200,00
Desp Financeiras	480,00	480,00	600,00	600,00
Manutenções	1.800,00	3.000,00	3.600,00	3.600,00
Mat de Limpeza	600,00	720,00	720,00	780,00
Outros	3.600,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00

**Tabela 7 – Despesas**

Fonte: autor

## 7.2.6 Fluxo de caixa líquido

O fluxo de caixa foi elaborado para os primeiros quatro anos de atividade, detalhando-o mensalmente no primeiro ano. Foram consideradas todas informações já detalhadas, como o investimento inicial e capital de giro, o planejamento de vendas estimando o número de alunos matriculados e seu consumo médio com produtos, livros e cursos, as despesas operacionais relacionadas diretamente com a atividade, a distribuição de lucros entre os associados e a depreciação do ativo.

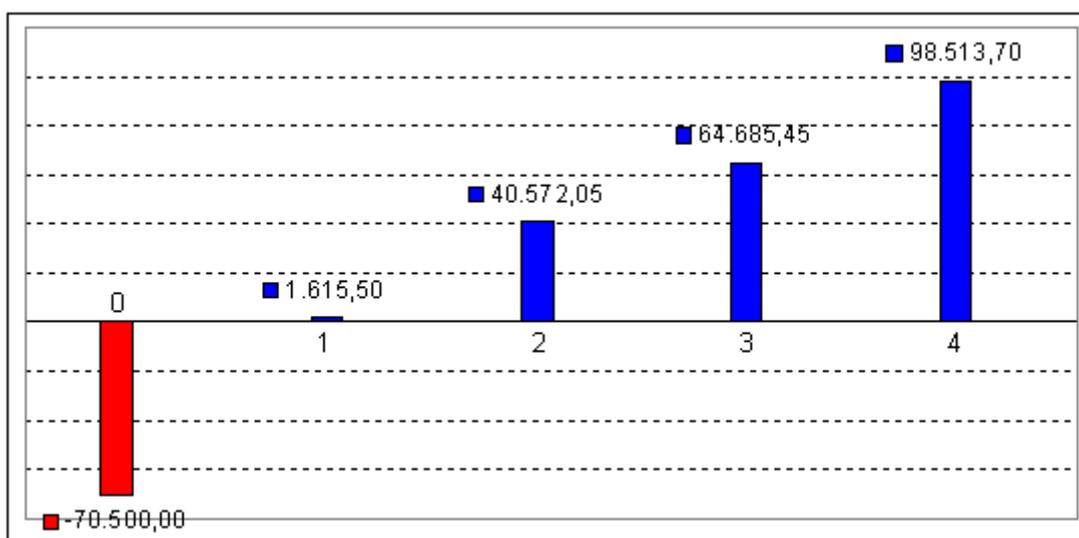
<b>Ano</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Saldo Inicial</b>	<b>7.100,00</b>	<b>8.715,50</b>	<b>49.287,55</b>	<b>113.973,00</b>
Vendas	3.047,60	6.427,60	8.232,40	10.166,40
Cursos e outros	895,00	2.797,50	3.577,50	4.440,00
Mensalidades	76.705,00	165.435,00	228.345,00	303.405,00
<b>Entradas</b>	<b>80.647,60</b>	<b>174.660,10</b>	<b>240.154,90</b>	<b>318.011,40</b>
<b>Saídas</b>	<b>60.648,00</b>	<b>73.368,00</b>	<b>86.292,00</b>	<b>92.292,00</b>
Produtos	6.348,00	13.428,00	17.172,00	21.312,00
Desp Admin	6.000,00	8.400,00	9.600,00	10.800,00
Tributos	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00
Marketing	7.200,00	7.200,00	13.200,00	13.200,00
Aluguel	26.400,00	26.400,00	26.400,00	26.400,00
Luz	2.400,00	3.000,00	3.000,00	3.600,00
Água	540,00	660,00	720,00	720,00
Telefone	4.200,00	6.000,00	7.200,00	7.200,00
Desp Financeiras	480,00	480,00	600,00	600,00
Manutenções	1.800,00	3.000,00	3.600,00	3.600,00
Mat de Limpeza	600,00	720,00	720,00	780,00
Outros	3.600,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Resultado	27.099,60	110.007,60	203.150,45	339.692,40
Lucros Distribuídos	18.384,10	60.720,05	89.177,45	127.205,70
<b>Saldo Final</b>	<b>8.715,50</b>	<b>49.287,55</b>	<b>113.973,00</b>	<b>212.486,70</b>
<b>Fluxo de caixa</b>				
<b>-70500</b>	<b>1.615,50</b>	<b>40.572,05</b>	<b>64.685,45</b>	<b>98.513,70</b>

**Tabela 8 – Fluxo de caixa anual**

Fonte: autor

As despesas são menores nos primeiros anos já que o nível de atividade é menor, aumentando até atingir um patamar considerado o de estabilização para o

porte da empresa. As outras despesas não especificadas são maiores no início, já que na inauguração sempre existem gastos não previstos. O fluxo foi então expressado graficamente, onde os valores negativos aparecem em vermelho e os positivos em azul.



**Figura 2 – Fluxo de caixa anual**

Fonte: autor

O fluxo de caixa anual do primeiro período foi detalhado mensalmente, para que a previsão dos fluxos seja a mais próxima da realidade possível. Foi considerado julho como o primeiro mês de atividade, beneficiando-se com a maior procura pelo serviço neste período. O sétimo mês, portanto, corresponde a janeiro do próximo ano, quando é necessário pagar os impostos relativos ao imóvel alugado.

As despesas com marketing têm um peso maior principalmente nos primeiros meses, já que a divulgação inicial é bastante importante para a consolidação do negócio. As irregularidades quanto as despesas de manutenção, limpeza e outras despesas, visaram considerar a capacidade da unidade de gerir os recursos de forma a otimizar sua utilização.

Mês	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Saldo Inicial</b>	<b>7.100,00</b>	<b>3.099,00</b>	<b>967,40</b>	<b>67,40</b>	<b>81,70</b>	<b>249,90</b>	<b>763,90</b>	<b>1.437,85</b>	<b>2.373,65</b>	<b>3.663,15</b>	<b>5.183,05</b>	<b>6.964,80</b>
Vendas	44,00	70,40	110,00	149,60	180,40	918,00	224,40	237,60	264,00	272,80	286,00	290,40
Cursos e outros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	127,50	135,00	150,00	155,00	162,50	165,00
Mensalidades	1.450,00	2.320,00	3.625,00	4.930,00	5.945,00	6.525,00	7.395,00	7.830,00	8.700,00	8.990,00	9.425,00	9.570,00
<b>Entradas</b>	<b>1.494,00</b>	<b>2.390,40</b>	<b>3.735,00</b>	<b>5.079,60</b>	<b>6.125,40</b>	<b>7.443,00</b>	<b>7.746,90</b>	<b>8.202,60</b>	<b>9.114,00</b>	<b>9.417,80</b>	<b>9.873,50</b>	<b>10.025,40</b>
<b>Saídas</b>	<b>5.495,00</b>	<b>4.522,00</b>	<b>4.635,00</b>	<b>4.443,00</b>	<b>4.837,00</b>	<b>5.075,00</b>	<b>5.607,00</b>	<b>5.183,00</b>	<b>5.235,00</b>	<b>5.234,00</b>	<b>5.050,00</b>	<b>5.332,00</b>
Produtos	120,00	192,00	300,00	408,00	492,00	540,00	612,00	648,00	720,00	744,00	780,00	792,00
Desp Admin	700,00	300,00	350,00	400,00	450,00	500,00	500,00	600,00	500,00	600,00	500,00	600,00
Tributos							1.080,00					
Marketing	1.000,00	800,00	600,00	600,00	600,00	400,00	400,00	600,00	600,00	600,00	400,00	600,00
Aluguel	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00
Luz	150,00	150,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	250,00	200,00	250,00
Água	35,00	40,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	50,00	50,00	50,00
Telefone	350,00	300,00	300,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	400,00	400,00
Desp Financeiras	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
Manutenções			200,00		200,00	300,00		300,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Mat de Limpeza	300,00				60,00		80,00		80,00		80,00	
Outros	600,00	500,00	400,00	200,00	200,00	500,00	100,00	200,00	300,00	200,00	200,00	200,00
Resultado	3.099,00	967,40	67,40	704,00	1.370,10	2.617,90	2.903,80	4.457,45	6.252,65	7.846,95	10.006,55	11.658,20
Lucros Distribuídos	0,00	0,00	0,00	622,30	1.120,20	1.854,00	1.465,95	2.083,80	2.589,50	2.663,90	3.041,75	2.942,70
<b>Saldo Final</b>	<b>3.099,00</b>	<b>967,40</b>	<b>67,40</b>	<b>81,70</b>	<b>249,90</b>	<b>763,90</b>	<b>1.437,85</b>	<b>2.373,65</b>	<b>3.663,15</b>	<b>5.183,05</b>	<b>6.964,80</b>	<b>8.715,50</b>
<b>Fluxo de caixa</b>	<b>-4.001,00</b>	<b>-2.131,60</b>	<b>-900,00</b>	<b>14,30</b>	<b>168,20</b>	<b>514,00</b>	<b>673,95</b>	<b>935,80</b>	<b>1.289,50</b>	<b>1.519,90</b>	<b>1.781,75</b>	<b>1.750,70</b>

Tabela 9 – Fluxo de caixa mensal: primeiro ano

Fonte: autor

### 7.3 Métodos de Orçamento de Capital

A partir da projeção dos fluxos de caixa, podemos calcular seu retorno sobre o valor investido, utilizando os métodos revisados anteriormente, e aqui aplicados na prática.

#### 7.3.1 Período de retorno do investimento (payback)

Utilizaremos o fluxo anual, dividindo-o igualmente mês a mês, para descobrirmos qual o período de retorno do investimento.

<b>Período de <i>Payback</i></b>		
	<b>Fluxo</b>	<b>Saldo</b>
<b>Investimento inicial</b>		<b>70.500,00</b>
Ano 1	1.615,50	68.884,50
Ano 2	40.572,05	28.312,45
<b>Ano 3</b>	<b>64.685,45</b>	<b>-36.373,00</b>
Mês 1	5.390,45	22.922,00
Mês 2	5.390,45	17.531,54
Mês 3	5.390,45	12.141,09
Mês 4	5.390,45	6.750,63
Mês 5	5.390,45	1.360,18
<b>Mês 6</b>	<b>5.390,45</b>	<b>-4.030,28</b>

**Tabela 10 – Período de retorno do investimento**

Fonte: autor

Ao final do primeiro ano, quase nada do investimento inicial será pago, porém, no segundo ano, o fluxo previsto de R\$ 40.572,05 pagará boa parte dele. No terceiro ano, o fluxo é maior do que o saldo a ser pago pelo investimento, ou seja, o período está entre dois e três anos. Portanto, dividiu-se igualmente o fluxo de caixa deste ano em doze meses, chegando ao período de retorno total de 2 anos e 6 meses

pelas amortizações parciais. Segundo estas estimativas, neste prazo, o investimento inicial se pagará.

### **7.3.2 Valor presente líquido (VPL)**

Para o cálculo do valor presente líquido, foi considerada uma taxa mínima de atratividade de 26,8% a.a. que corresponde a aproximadamente uma taxa de 2,0% a.m., um custo relativamente barato para captação de recursos em bancos. Trazendo os fluxos previstos para valor presente, obtemos R\$ 96.344,94, que descontando do investimento inicial, obtém-se o resultado de R\$ 25.844,94. Este valor corresponde ao valor gerado pelo investimento, considerando que o valor total do conjunto é superior ao da soma dos custos das partes.

### **7.3.3 Taxa interna de retorno (TIR)**

A TIR é calculada através do método de tentativa e erro, até que se encontre a taxa de desconto que iguale a soma dos fluxos de caixa futuros descontados com o custo do investimento inicial. Neste caso, a taxa encontrada foi de aproximadamente 40,4% a.a.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo de viabilidade econômico-financeira foi realizado para a instalação de uma nova unidade de Yôga, baseando-se nos controles financeiros da unidade Zona Sul de Porto Alegre credenciada à Uni-Yôga. O trabalho foi detalhadamente estruturado de forma a contemplar todos os custos relacionados à atividade, para que sua aplicabilidade estivesse o mais próximo possível da realidade.

Ao término do trabalho, concluiu-se que é viável a abertura de uma nova unidade de Yôga, já que sua proposta vai ao encontro dos objetivos de todos aqueles que procuram tornar-se melhor a cada dia, são abertos a mudanças construtivas e se preocupam com sua saúde. Serviços relacionados com o desenvolvimento pessoal ganham cada dia mais espaço, e a prática de Yôga ainda garante a sensação de bem-estar proporcionada e a possibilidade de cuidar do corpo, da alimentação e prevenir doenças.

Apesar do grande potencial de crescimento, por razões culturais a atividade ainda encontra dificuldades para crescer de forma mais condizente com a sua capacidade, o que se tornará cada dia mais viável por conta do trabalho transparente e profissional que é desenvolvido. Todavia, as fraquezas apresentadas não devem ser deixadas de lado, merecendo especial atenção para que possam ser minimizadas através de investimento e dedicação.

Pelo ponto de vista econômico-financeiro, a análise dos fluxos de caixa projetados indicaram que o desempenho desta atividade tem um bom potencial de retorno quando realizada dentro da estratégia apresentada. O período de retorno do investimento indica que o risco é moderado, porém, tanto o VPL quanto a TIR apresentam resultados bastante satisfatórios, o que aumentam as perspectivas quanto às incertezas de realizar o investimento.

A inserção da empresa neste âmbito possibilita ainda que sejam desenvolvidas atividades complementares que venham a enriquecer a experiência e os potenciais daqueles que optem por se dedicar à atividade. Seu envolvimento tanto nacional como internacionalmente, possibilita o contato com uma infinidade de

pessoas vindas de realidades e culturas diferentes, o que parece ser uma vantagem imensurável.

Por fim, espero que este trabalho de conclusão de curso ainda possa servir de contribuição para aqueles que desejam aprofundar e aperfeiçoar as análises realizadas, e tenha esclarecido, mesmo que brevemente, os objetivos da prática de Yôga, ou até despertado o interesse daqueles que pouco sabem sobre o assunto.

## 9 BIBLIOGRAFIA

ASSEF, Roberto. **Guia prático de Administração Financeira: pequenas e médias empresas**. 3ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César A. Tibúrcio. **Administração do Capital de Giro**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1997.

DEROSE, L.S.A. **Tudo o que você nunca quis saber sobre Yôga**. 8ª edição. Porto Alegre: L&PM Editores, 2003.

DEROSE, L.S.A. **Tratado de Yôga (Yôga Shástra)**. 1ª edição. São Paulo: Editora Uni-Yôga, 2007.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. 5ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GITMAN, Laurence J. **Princípios de Administração Financeira**. 3ª edição. São Paulo: Harbra, 1987.

GROPPELLI, A. A; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração Financeira**. Tradução de André Olimpio Mosselman Du Chenoy Castro. 3ª edição. São Paulo: Saraiva, 1998.

ROSS, Stephen A; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Princípios de administração financeira**. Tradução de Andréa Maria Accioly Fonseca Minardi. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2000.

MASSI, Thiago. **O que é a Uni-Yôga**. 1ª edição. São Paulo : Editora Uni-Yôga, 2006.

SEBRAE-RS. **Planejamento para Micro e Pequenas Empresas**. Disponível em <[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)> Acesso em 15 de março de 2008.

UNI-YÔGA. – **Unidades no Brasil**. Disponível em <[http://www.uni-yoga.org.br/\\_v2/index.php?notenc&p=20&pais=Brasil](http://www.uni-yoga.org.br/_v2/index.php?notenc&p=20&pais=Brasil)> Acesso em 6 de abril de 2008.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa**. 9ª edição. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2002.