

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)**

Victor Bentes Bernardes

**ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA DA
CRIAÇÃO DE UMA ACADEMIA DESPORTIVA EM PORTO ALEGRE**

Orientador: Prof. Oscar Claudino Galli

**Porto Alegre
2009**

Victor Bentes Bernardes

**ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICA DA CRIAÇÃO DE UMA ACADEMIA
DESPORTIVA EM PORTO ALEGRE**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como exigência para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Oscar Claudino Galli

Porto Alegre

2009

VICTOR BENTES BERNARDES

**ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICA DA CRIAÇÃO DE UMA ACADEMIA
DESPORTIVA EM PORTO ALEGRE**

Trabalho de conclusão de curso
apresentado ao Departamento de
Ciências Administrativas da
Universidade Federal do Rio Grande do
Sul, como exigência para obtenção do
título de Bacharel em Administração.

Conceito final:

Aprovado em dede.....

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. – Instituição

Prof. Dr. – Instituição

Prof. Dr. – Instituição

Orientador – Prof. Oscar Claudino Galli

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – INVESTIMENTO INICIAL.....	46
TABELA 2 – CUSTOS FIXOS ANUAIS.....	47
TABELA 3 – CAPITAL HUMANO ANO 1.....	48
TABELA 4 – CUSTO COM CAPITAL HUMANO EM 5 ANOS.....	48
TABELA 5 – DEPRECIAÇÃO, MANUTENÇÃO E SEGUROS.....	49
TABELA 6 – RECEITA ANUAL.....	50
TABELA 7 – FLUXO DE CAIXA CENÁRIO ESPERADO	51
TABELA 8 – FLUXO DE CAIXA CENÁRIO OTIMISTA	53
TABELA 9 - FLUXO DE CAIXA CENÁRIO PESSIMISTA.....	55

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	7
1.2 JUSTIFICATIVA	8
1.3 OBJETIVOS	9
1.3.1 <i>Objetivo Geral</i>	9
1.3.2 <i>Objetivos Específicos</i>	9
2 REVISÃO TEÓRICA AUXILIAR	10
2.1 ADMINISTRAÇÃO E EMPREENDEDORISMO	10
2.2 O PLANO DE NEGÓCIOS	12
2.3 COMPOSTO DE MARKETING	14
2.3.1 <i>O MARKETING MIX</i>	14
2.3.2 <i>PREÇOS E ESTRATÉGIAS DE FORMAÇÃO DE PREÇOS</i>	14
2.3.3 <i>O PLANEJAMENTO DE MARKETING</i>	16
2.3.3.1 Pesquisa de marketing externa e interna	16
2.3.3.2 Análise PFOA (SWOT)	17
2.3.3.3 Realização de suposições	18
2.3.3.4 Estabelecimento de objetivos de marketing e estimação de resultados	18
2.3.3.5 Desenvolvimento de estratégias de marketing e planos de ação	18
2.3.3.6 Definição de programas e elaboração de orçamentos	19
2.3.3.7 Rever os resultados e revisar os objetivos, estratégias ou programas	19
2.4 COMPOSTO DE FINANÇAS	20
2.4.1 <i>Fluxo de caixa</i>	20
2.4.2 <i>Necessidade de Capital de Giro</i>	21
2.4.3 <i>Análise de investimentos</i>	21
2.4.3.1 Período de retorno de um investimento	22
2.4.3.2 Valor Presente Líquido	23
2.4.3.3 Taxa interna de retorno	23
3. METODO	24
4 PLANO DE NEGÓCIOS	25
4.1 DEFINIÇÃO INICIAL DO NEGÓCIO	25
4.1.1 <i>O Negócio</i>	25
4.1.2 <i>Diferenciais Competitivos</i>	26
4.1.3 <i>Composição Societária</i>	28
4.1.4 <i>Tempo estimado de implantação</i>	28
4.2 PLANEJAMENTO DE MARKETING	28
4.2.1 <i>Mercado</i>	28
4.2.2 <i>Concorrência</i>	30
4.2.3 <i>Segmentação</i>	32
4.2.4 <i>Oportunidades</i>	34
4.2.5 <i>Ameaças</i>	35
4.2.6 <i>Pontos Fortes</i>	35

4.2.7 Pontos Fracos	36
4.2.8 Estratégias de Marketing.....	37
4.2.8.1 Preço	37
4.2.8.2 Produto	37
4.2.8.3 Praça	37
4.2.8.4 Promoção	37
4.2.9 Fornecedores	38
4.3 COMPOSTO DE CAPITAL HUMANO.....	38
4.3.1 colaboradores e definição das atividades	38
4.3.2 Definição das competências	39
4.3.3 Recrutamento e seleção	40
4.3.4 Forma de contratação	40
4.3.5 Treinamento	41
4.3.6 Avaliação e acompanhamento	41
4.4 PLANO DE INSTALAÇÃO.....	42
4.4.1 Abertura da empresa.....	42
4.4.2 Localização	42
4.4.3 Infra-Estrutura	43
4.4.4 Adaptação ou reforma do prédio.....	44
4.4.5 Móveis e instalações.....	44
4.4.6 Equipamentos	45
4.4.7 Capacidade produtiva	45
4.5 PLANO FINANCEIRO	45
4.5.1 Investimento Inicial.....	45
4.5.2 Custos Fixos estimados	47
4.5.3 Projeção de Cenários.....	49
4.5.3.1 Cenário esperado	50
4.5.3.2 Cenário otimista.....	52
4.5.3.3 Cenário Pessimista.....	54
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES.....	57
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	58
ANEXO A – DETALHAMENTO DE USOS E FONTES.....	60
ANEXO B – EQUIPAMENTOS DE MUSCULAÇÃO E GINÁSTICA	61
ANEXO C – LOCALIZAÇÃO DAS CONCORRENTES	62
ANEXO D – DEMONSTRATIVO DE RESULTADO CENÁRIO ESPERADO.....	63
ANEXO E – DEMONSTRATIVO DE RESULTADO CENÁRIO OTIMISTA	64
ANEXO F - DEMONSTRATIVO DE RESULTADO CENÁRIO PESSIMISTA.....	65
ANEXO G – TABELA COM AS ALÍQUOTAS DO SIMPLES NACIONAL	66

1 INTRODUÇÃO

O estudo presente neste trabalho tem como objetivo analisar a viabilidade da criação de um empreendimento. Ele é focado nas estratégias de marketing e finanças necessárias para alcançar este objetivo.

No estudo está presente uma pequena revisão dos conceitos de administração necessários para compreender e analisar os dados obtidos a partir da exploração do mercado de academias desportivas. Está contido no decorrer da análise varias informações pertinentes à natureza do mercado que se pretende explorar e estratégias a serem adotadas para o sucesso nos empreendimentos.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O empreendedorismo é o principal fator promotor do desenvolvimento econômico de um país, ele sintetiza a capacidade de tomar a iniciativa, buscar soluções inovadoras e agir no sentido de encontrar a solução para problemas econômicos e sociais. As oportunidades são vistas pelo empreendedor como um fator importante e essencial para a geração de valor para a sociedade e para a sua recompensa em forma de lucros.

Uma nova realidade que se enfrenta com a adaptação a um modo de vida corrido e com ritmo cada vez mais veloz é a mudança de hábitos alimentares e comportamentais que levam à adoção de um estilo de vida menos saudável. Existe ainda a formação de um novo padrão de beleza que valoriza muito a forma física dos indivíduos que possuem corpos em forma atlética, gerando oportunidades a empreendedores que entenderem como tirar proveito da situação.

Com a valorização de um estilo de vida mais saudável, os ramos de *Fitness* e *Wellness* nunca foram tão atrativos para investimentos, uma vez que a manutenção de um corpo e estilo de vida saudável passa, obrigatoriamente pela realização de

exercícios físicos. De base nas informações dispostas existe um questionamento a ser feito: **A criação de uma academia desportiva em Porto Alegre é viável econômica e financeiramente?**

Para entender se criação desta nova empresa é uma atitude que se deve tomar como empreendedor racional é preciso formular projeções realistas de receitas, investimento, custos e despesas e calcular o potencial de retorno financeiro do negócio.

1.2 JUSTIFICATIVA

A razão para a realização deste trabalho é a percepção do autor de que é preciso participar na construção de nossa realidade e não apenas participar da vida como meros observadores. A visão empreendedora é uma necessidade para a modificação do mundo em que se vive, sem os empreendedores, não haveria inovações na vida do cidadão comum.

A pesquisa proporcionará formulações racionais para a avaliação prática do sucesso do empreendimento proposto, de forma que seja possível uma avaliação prévia da possibilidade de retornos financeiros deste. Também proporcionará a acumulação de conhecimentos sobre a estrutura de custos de uma academia, capital humano necessário para viabilizar o negócio e diferenciais estratégicos de marketing a serem adotados como forma de criar uma diferenciação de um serviço que já se encontra em estado de maturidade.

O segmento foi escolhido em razão da afinidade pessoal do autor, que descobriu no ramo de *fitness* e *wellness* uma indústria em expansão e que traz benefícios de saúde para toda a sociedade.

Por fim, a realização deste trabalho é uma forma de aprendizado para, no futuro, com a experiência adquirida pelo autor, ter-se a possibilidade de arriscar-se

com sabedoria em novos empreendimentos e não deixar escapar grandes oportunidades.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar a viabilidade econômico-financeira da criação de uma academia desportiva em Porto Alegre.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analisar o ambiente de mercado do ramo *fitness e wellness*;
- Calcular os investimentos necessários para a criação da empresa;
- Prever as receitas e clientes;
- Construir possíveis fluxos de caixa para o projeto;
- Calcular indicadores para prever o retorno financeiro do empreendimento;

2 REVISÃO TEÓRICA AUXILIAR

2.1 ADMINISTRAÇÃO E EMPREENDEDORISMO

Para Drucker (1998, p. 1) a administração pode constituir a “mais importante inovação do presente século”, ele argumenta baseado na revolução que havia ocorrido no mundo acadêmico com a introdução da obra de Frederick Winslow Taylor, Princípios de administração científica, que culminou no aparecimento de cursos acadêmicos para difundir esta nova área do conhecimento. Peter Drucker (1998, p. 2) define o conceito de administração, interligado com o conceito de administrador, nas organizações da seguinte maneira:

“A administração e os administradores constituem necessidades específicas de todas as entidades, da menor à maior. Constituem o órgão específico de toda entidade. São eles que mantêm sua coesão e a fazem trabalhar. Nenhuma de nossas entidades poderia funcionar sem o concurso dos administradores. E os administradores fazem o serviço que lhes é inerente – não o fazem por delegação do “proprietário”.”

Henri Fayol (1990) escreveu que as tarefas de caráter administrativo que os gerentes executam são: previsão, organização, comando, coordenação e controle. Com a evolução da ciência administrativa, temos atualmente quatro funções que englobam as atividades do administrador: planejamento, organização, liderança e controle. Elas são descritas conforme Bateman e Snell (1998):

- Planejamento - Planejar é especificar os objetivos a serem atingidos e decidir antecipadamente as ações apropriadas que devem ser executadas para atingir estes objetivos;
- Organização - Organizar é reunir e coordenar os recursos humanos, financeiros, físicos, de informação e outros necessários ao atingimento dos objetivos;
- Liderança - Liderar é estimular as pessoas a serem grande executores;
- Controle - Controlar é assegurar que os objetivos serão atingidos.

O empreendedorismo, para Dolabela (1999, p. 43), é um neologismo derivado da tradução da palavra *entrepreneurship*, o termo é utilizado para designar estudos sobre o empreendedor – “aquele que se dedica à geração de riquezas, seja na transformação de conhecimentos em produtos ou serviços, na geração do próprio conhecimento ou na inovação em áreas como marketing, produção, organização, etc.”. Os exemplos de empreendedores citados por Dolabela são:

- Um indivíduo que cria uma empresa, qualquer que seja ela;
- Uma pessoa que compra uma empresa e introduz inovações, assumindo riscos, seja na forma de administrar, vender, fabricar, distribuir ou de fazer propaganda dos seus produtos e/ou serviços, agregando novos valores;
- Um empregado que introduz inovações em uma organização, provocando o surgimento de valores adicionais.

Para Bernardi (2004, p.64), os empreendedores possuem certas características gerais. São elas:

- Senso de oportunidade;
- Dominância;
- Agressividade e energia para realizar;
- Autoconfiança;
- Dinamismo;
- Independência;
- Persistência;
- Flexibilidade e resistência a frustrações;
- Criatividade;
- Propensão ao risco;
- Liderança carismática;
- Habilidade de equilibrar “sonho” e realização;
- Habilidade de relacionamento.

As características mencionadas acima podem ser desenvolvidas por qualquer pessoa, ou seja, não são inatas. Concluí-se então que qualquer indivíduo capaz de desenvolver tais habilidades pode se desenvolver como um empreendedor.

2.2 O PLANO DE NEGÓCIOS

O plano de Negócios ou *Business Plan*, é um documento especial, único e vivo que deve refletir a realidade, as perspectivas e a estratégia da empresa (Pavani et al., 2000). Segundo os autores, ele possibilita a oportunidade de pensar e consolidar em um único documento todas as questões que dizem respeito ao caminho da empresa. A importância do plano de negócios para Pavani et al. (2000, p. 12) é a seguinte:

“A existência de um Business Plan possibilita a diminuição da probabilidade de morte precoce das empresas, uma vez que partes dos riscos e situações operacionais adversas serão previstas no seu processo de elaboração, assim como a elaboração de planos de contingência. Os planejamentos de marketing, operacional, de crescimento, etc., estarão refletidos no plano financeiro da empresa, permitindo a visualização dos recursos financeiros necessários à sua execução e possibilitando o planejamento da sua captação.”

Em outras palavras, através da elaboração do Plano de Negócios pretende-se adquirir conhecimento suficiente do tipo de negócio ou serviço que está sendo ofertado, os objetivos perseguidos, os clientes atuais e potenciais, os mercados, os preços, a concorrência, os recursos financeiros disponíveis, as operações e o ambiente externo, de maneira a permitir um melhor gerenciamento das operações, o estabelecimento de estratégias que permitam a consecução de melhores resultados.

O Plano de Negócios também é tem sua importância maximizada a medida que serve como um instrumento de apresentação da empresa para diferentes públicos.

Quanto à estrutura do Plano de Negócios, Pavani et al. (2000, p.14) descreve:

“Devido à natureza versátil do Business Plan, não é possível estabelecer um modelo padrão para sua elaboração, sendo apenas possível sugerir a profundidade no uso das informações, assim como alguns princípios básicos que norteiam seu conteúdo. Quanto a profundidade, é importante fazer uso das informações contidas no Business Plan, de uma maneira discriminatória e orientada ao tipo de público com o qual se deseja

comunicar, dando maior ênfase àquela área que irá justificar o negócio pretendido.”

A estrutura do Plano de Negócios sugerida pelos autores é a seguinte:

- Resumo executivo;
- Visão e Missão da empresa;
- Descrição geral da empresa;
- Análise estratégica;
- Plano de marketing;
- Plano financeiro.

O Resumo executivo é o lugar onde são reunidas todas as idéias e planejamentos, resume o que é proposto. Deve ser elaborado por último.

A visão é o que o empresário/empreendedor visualiza como futuro para o seu setor, segmento, ou para o mundo de uma forma ampla. A missão da empresa é como ele, enquanto empresário/empreendedor, se projeta naquela visão de mundo e qual o papel que vê a sua empresa exercendo na visão.

A análise estratégica trata de criar objetivos e delinear como serão alcançados. O Plano de Marketing e o Plano financeiro, por serem mais complexos, são detalhados a seguir.

2.3 COMPOSTO DE MARKETING

2.3.1 O MARKETING MIX

O composto mercadológico ou marketing mix foi formulado primeiramente por Jerome McCarthy em seu livro Basic Marketing (1960). Segundo KOTLER e ARMSTRONG, (1999, p.31) o mix de marketing ou composto de marketing é definido “como o grupo de variáveis controláveis de marketing que a empresa utiliza para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo”. Os quatro grupos do composto são:

- **Produto:** é a combinação de “bens e serviços” que a empresa oferece ao mercado-alvo (KOTLER, 1999, p.31). Fazem parte da definição do produto, definições de características tais como: variedade, qualidade design, nome da marca, embalagem, tamanhos, serviços, garantias e retornos;
- **Praça ou distribuição:** envolve as atividades da empresa que tornam o produto disponível para os consumidores-alvo (KOTLER, 1999). São atividades necessárias para apresentar o produto ou serviço ao consumidor, para que ele possa comprá-lo e consumi-lo;
- **Preço:** é a soma de dinheiro que os clientes devem pagar para obter o produto (KOTLER, 1999). Segundo eles o preço deve ser ajustado à percepção do cliente quanto ao valor pago pelo produto ou serviço;
- **Promoção:** significa as atividades que comunicam os atributos do produto e persuadem os consumidores-alvo a adquiri-lo (KOTLER, 1999). Ela possui a função de divulgar um produto, serviço, marca, empresa ou idéia, informar e persuadir um determinado público à aquisição do produto ou serviço.

2.3.2 PREÇOS E ESTRATÉGIAS DE FORMAÇÃO DE PREÇOS

As estratégias para a formação de preço, para Cogan (2002, p. 125) existem diferentes formas de se precificar os produtos da empresa, são elas:

a) Estratégias de preços distintos

- **Desconto em um segundo mercado**, ou seja, vender uma marca a um preço num mercado alvo principal e a um preço reduzido num segmento secundário;
- **Desnatação**, que corresponde à fixação de um preço relativamente alto no início da vida do produto, custeando assim seu desenvolvimento;
- **Desconto periódico e randômico**, que consiste em conceder descontos previsíveis e não previsíveis.

b) Estratégias de preços competitivos

- **Igualando a estratégia da competição**, ou seja, praticar preços equivalentes aos da concorrência, muitas vezes para mudar o foco da competição para outro que não os preços;
- **Cotar por baixo do preço da competição**, estratégia na qual se estabelece um preço menor que o dos competidores visando um aumento de rentabilidade com a elevação do volume de vendas;
- **Líderes de preços e seguidores**, esse fenômeno ocorre quanto grandes empresas com grandes fatias de mercado e capacidade de produção determinam o nível de preço a ser praticado e são seguidas pelas empresas menores;
- **Preços de penetração**, ou seja, estabelecimento de um preço baixo para estabelecer rapidamente o produto no mercado;
- **Preço predatório**, que se caracteriza por ser estabelecido por tradição. Possui uma demanda elástica acima do preço de equilíbrio e inelástica abaixo dele;
- **Preço Inflacionário**, que ocorre em tempos de inflação.

2.3.3 O PLANEJAMENTO DE MARKETING

Westwood (1996, p. 11) descreve:

“O termo “planejamento de marketing” é usado para descrever os métodos de aplicação dos recursos de marketing para se atingir os objetivos do marketing. Isso talvez pareça simples, mas é, de fato, um processo muito complexo. Os recursos e os objetivos se modificarão de empresa para empresa e continuarão se modificando com o tempo. O planejamento de marketing é usado para segmentar os mercados, identificar o posicionamento de mercado, prever o tamanho do mercado e planejar uma participação viável no mercado e dentro de cada segmento do mercado.”

Westwood (1996) destaca que o processo de planejamento requer as seguintes etapas:

- A realização de pesquisa de marketing dentro e fora da empresa;
- Dar atenção às potencialidades e fragilidades da empresa (SWOT);
- Fazer suposições;
- Fazer previsões;
- Estabelecer objetivos de marketing;
- Gerar estratégias de marketing;
- Definir programas;
- Determinar orçamentos;
- Rever os resultados e revisar os objetivos, estratégias ou programas.

2.3.3.1 Pesquisa de marketing externa e interna

Segundo Westwood (1996), a pesquisa de marketing externa é o primeiro passo a ser tomado para realizar o plano de marketing de uma empresa, pois é preciso analisar o mercado onde o plano cobrirá. Tal pesquisa deve incluir informações-chave referentes à companhias, indústrias e países (ou locais) nos

quais os produtos serão vendidos, bem como informações acerca dos clientes e concorrentes. Ela será usada na formulação da análise PFOA (ou SWOT).

A pesquisa interna, de importância talvez até superior à externa, explora o ambiente da empresa que o plano cobre. Os itens abordados abrangem os dados de vendas, pedidos, margens de lucro e diversas informações da companhia. Westwood (1996, p. 24) também afirma que a função da análise externa contém os itens do “marketing mix”:

“A pesquisa de marketing interna também incluirá um estudo detalhado do “marketing mix” da companhia – seus produtos/serviços, preços, comunicação (inclusive propaganda, relações públicas e promoção de vendas) e distribuição – tanto quanto um exame da organização de marketing da companhia, atendimento de vendas e pós venda, sistemas de pesquisas de marketing, objetivos e estratégias de marketing atuais, sistemas de planejamento e controle.

2.3.3.2 Análise PFOA (SWOT)

Westwood (1996) descreve a análise PFOA como uma forma de condensar as informações obtidas, gerando um material que melhor ajude a tomar decisões bem sucedidas. “Análise PFOA significa: Potencialidades e Fragilidades conforme se relacionem às nossas oportunidades e Ameaças no mercado”.

As potencialidades e fragilidades relacionam-se à companhia, às suas estratégias e como ela se compara com a concorrência, ela representa a esfera interna da análise. As oportunidades e ameaças são apresentadas tanto pelo ambiente de marketing quanto pela concorrência, são partes do ambiente externo da análise.

2.3.3.3 Realização de suposições

As suposições, para Westwood (1996), são formam as bases do plano, por isso devem ser bem esclarecidas e entendidas. Elas estão relacionadas a fatores econômicos externos, fatores tecnológicos e competitivos. Exemplificando as suposições, Westwood (1996, p. 25):

“As suposições poderiam relacionar-se a taxas de inflação, taxas de câmbio ou taxas de crescimento de mercado. Elas poderiam relacionar-se ao efeito da concorrência de preços sobre os níveis de preço do setor. Devem ser em número pequeno e devem relacionar-se apenas às questões fundamentais. Se o plano pudesse ser implantado independentemente de uma suposição, essa suposição não seria necessária e deveria ser removida do plano.”

2.3.3.4 Estabelecimento de objetivos de marketing e estimação de resultados

O estabelecimento dos objetivos de marketing é outra questão crucial para o sucesso do planejamento de marketing, afirma Westwood (1996). Ele diz respeito ao que se tenta alcançar, o que se pretende conseguir dadas as circunstâncias constatadas com o estudo do ambiente. Relaciona-se com quais produtos a empresa quer vender no mercado, em que mercado ela irá vender e o quanto irá vender. Os objetivos, conseqüentemente, incluem coisas como a entrada de pedidos prevista; o giro das vendas; participação no mercado; níveis de lucro e outros.

2.3.3.5 Desenvolvimento de estratégias de marketing e planos de ação

As estratégias de marketing são a maneira como se procede para atingir seus objetivos. Westwood (1996, p. 139):

“É importante entender o que é estratégia e como ela se diferencia das táticas. As *estratégias* são métodos escolhidos para se atingir objetivos

específicos. Elas descrevem os meios para se atingir os objetivos no prazo de tempo exigido. Elas não incluem detalhes dos cursos de ação individuais que serão seguidos em base diária ou mensal: estes serão as *táticas*. Estratégia é a definição ampla de como o objetivo deve ser atingido, os passos da ação são táticas, e os planos de ação contêm detalhes individuais, o momento de ocorrência dos mesmos e que os executará.”

2.3.3.6 Definição de programas e elaboração de orçamentos

Westwood (1996) define os programas como: “(...) definir quem faz o quê, quando, onde e como.”. Os programas seriam as ações operacionais da empresa, formulações de procedimentos cotidianos e corriqueiros.

Os orçamentos são definidos por Lunkes (2008, p. 27):

“Um orçamento é a expressão de um plano de ação futuro da administração para determinado período. Ele pode abranger aspectos financeiros e não financeiros desses planos e funciona como um projeto para a empresa seguir no período vindouro.”

De maneira resumida Westwood (1996) aponta o orçamento como uma definição dos recursos exigidos e que devem ser seguidos na aplicação de um plano de marketing nas organizações.

2.3.3.7 Rever os resultados e revisar os objetivos, estratégias ou programas

Existem ainda outras etapas menores da realização do plano ou planejamento de marketing como: escrever o plano; comunicar o plano e o sistema de controle. Uma vez que o plano estiver completo e em curso Westwood (1996) atenta para o fato de serem necessárias constantes modificações no plano, elas são decorrentes das alterações das circunstâncias mutantes. Ele afirma que todos os planos de

marketing devem ser atualizados e revistos em base regular, o que deve acontecer pelo menos em bases anuais.

2.4 COMPOSTO DE FINANÇAS

2.4.1 Fluxo de caixa

O fluxo de caixa é denominado por Zdanowicz (2004, p.40) como: “O conjunto de ingressos e desembolsos de numerário ao longo de um período projetado”. O Autor ainda afirma que o fluxo de caixa é uma representação dinâmica da situação financeira de uma empresa e que os objetivos do fluxo de caixa são:

- Facilitar a análise e o cálculo na seleção das linhas de crédito a serem obtidas junto às instituições financeiras;
- Programar os ingressos e os desembolsos de caixa, de forma criteriosa, permitindo determinar o período em que deverá ocorrer carência de recursos e o montante, havendo tempo suficiente para as medidas necessárias;
- Permitir o planejamento dos desembolsos de acordo com as disponibilidades de caixa, evitando-se o acúmulo de compromissos vultuosos em época de pouco encaixe;
- Determinar o quanto de recursos próprios a empresa dispõe em dado período, e aplicá-los de forma mais rentável possível, bem como analisar os recursos de terceiros que satisfaçam as necessidades da empresa;
- Proporcionar o intercâmbio dos diversos departamentos da empresa com a área financeira;
- Desenvolver o uso eficiente e racional do disponível;
- Financiar as necessidades sazonais ou cíclicas da empresa;
- Providenciar recursos para atender os projetos de implantação, expansão modernização ou realocização industrial e/ou comercial;
- Fixar o nível de caixa, em termo de capital de giro;

- Auxiliar na análise dos valores a receber e estoques, para que se possa julgar a conveniência em aplicar nesses itens ou não;
- Verificar a possibilidade de aplicar possíveis excedentes de caixa;
- Estudar um programa saudável de empréstimos ou financiamentos;
- Projetar um plano efetivo de pagamento de débitos;
- Analisar a viabilidade de serem comprometidos os recursos pela empresa;
- Participar e integrar todas as atividades da empresa, facilitando assim os controles financeiros.

2.4.2 Necessidade de Capital de Giro

Brasil e Brasil (1999) definem a necessidade de capital de giro: “A necessidade de capital de giro é a diferença entre as contas cíclicas do ativo e as contas cíclicas do passivo.” É utilizada a seguinte fórmula para calcular a necessidade de capital de giro: **NCG = Ativo Operacional – Passivo Operacional.**

Onde:

- Ativo Operacional (AO) – representa os recursos utilizados nas operações da empresa que dependem das características de seu ciclo operacional. É composto por: duplicatas a receber, estoques e outros valores a receber que possuem natureza permanente;
- Passivo Operacional (PO) – representa as contas do passivo vinculadas ao ciclo operacional da empresa, tais como fornecedores, salários, encargos, impostos, taxas e outras contas a pagar.

2.4.3 Análise de investimentos

Para Zot (2006, p. 141): “O objetivo principal da análise de investimentos é ajudar o empresário investidor a decidir entre alternativas de projetos de investimentos, no que se refere aos aspectos de rentabilidade ou remuneração do

capital empregado.”. Ao se analisar um investimento, deve-se comparar o retorno do mesmo com o custo do capital e o custo de oportunidade. A Taxa Mínima de Atratividade, segundo zot (2005), é justamente este limite, onde o capital obtém o retorno equivalente com a taxa de juros, de risco semelhante, oferecida pelo mercado. A TMA do investimento serve de parâmetro para rejeição ou aceitação do projeto.

Os métodos mais comuns utilizados para a mensuração do sucesso de um negócio ou sua viabilidade econômica são:

- Período de Retorno de um Investimento (payback simples e payback descontado);
- Valor Presente Líquido (VPL);
- Taxa Interna de Retorno (TIR).

2.4.3.1 Período de retorno de um investimento

O payback simples é definido como o período de tempo exato em que uma empresa recupera seu investimento inicial. Ross (2002) sugere que um investimento é aceito se seu período de payback calculado for menor do que algum número predeterminado de anos. O problema desta definição é que a definição de um payback é arbitrária, além de não levar em conta os fatos ocorridos depois do ponto onde o investimento se paga.

O payback descontado segue a idéia do payback simples, com o diferencial de descontar os fluxos de caixa a uma taxa de juros. A taxa considerada pode ser o custo do capital livre de risco.

2.4.3.2 Valor Presente Líquido

Para Zot (2006, p. 144), o Valor presente líquido de um projeto é o cálculo do valor presente ou valor atual de um fluxo de caixa projetado de um investimento, considerando todas as entradas (receitas) e saídas de caixa (investimento e despesas), a uma taxa de juros igual à taxa mínima de atratividade. “O Valor Presente Líquido é uma medida de quanto valor é criado ou adicionado hoje por realizar um investimento” Ross (2002). No caso de um VPL Positivo, efetua-se o investimento, caso negativo, deve-se rejeitar o investimento. Se o Valor Presente Líquido for Zero ou próximo de Zero, o investidor é indiferente à execução do projeto.

Zot (2006) também ressalta que quando somos confrontados por diferentes alternativas de investimentos, devemos optar por aquela que apresenta um VPL maior. Na hipótese do VPL ser negativo nos dois investimentos, o melhor é aquele que apresenta menor valor negativo. A Fórmula matemática do cálculo do VPL, onde FC são os fluxos de caixa, i é o custo do capital, é a seguinte:

$$VPL = FC_0 + \frac{FC_1}{(1+i)^1} + \frac{FC_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{FC_n}{(1+i)^n}$$

2.4.3.3 Taxa interna de retorno

A taxa interna de retorno está diretamente ligada ao conceito de VPL e, é obtida ao se igualar o VPL de determinado investimento a zero (ROSS, 2002). O cálculo da TIR é realizado para verificar se a empresa está conseguindo ter uma rentabilidade superior ou inferior à sua requerida taxa de retorno. Para efeitos de escolha, se a TIR for maior que a taxa mínima exigida, ou ao custo do capital, aceita-se o investimento. No caso contrário, rejeita-se. Na hipótese de uma taxa igual ou muito semelhante à taxa exigida de retorno, o investidor mostrar-se-á indiferente.

3. METODO

O estudo realizado com o objetivo de analisar a viabilidade de uma academia desportiva em Porto Alegre foi realizado através do método de pesquisa exploratória. A pesquisa exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Ela também se caracteriza por propor a geração de um conhecimento maior acerca do assunto abordado, de forma que o estudo seguir será planejado com grande entendimento e precisão. As etapas de realização do trabalho são as seguintes:

Pesquisa Bibliográfica: Nesta etapa foram levantados dados e conhecimentos necessários para a elaboração do plano de negócios e avaliação do investimento. Os dados são oriundos de livros, publicações, artigos e demais formas de conhecimento acadêmico já existentes.

Pesquisa Exploratória: Nesta etapa foram levantadas informações, dados e conhecimentos que não foram abrangidos pela revisão bibliográfica, tais como: obtenção de dados demográficos, percepção das necessidades do público alvo escolhido, visitas a estabelecimentos similares, entrevistas informais com profissionais da área; pesquisas acerca do custo dos equipamentos necessários para a implantação do projeto.

Elaboração do plano de Negócios: O plano de negócios consiste em cinco partes: Definição inicial do negócio, onde será feita uma descrição do produto ou serviço, diferenciais competitivos e composição societária; **Plano de marketing**, onde foi realizada uma análise do mercado (oportunidades e ameaças) e da concorrência (pontos fortes e fracos), escolha dos fornecedores, dimensionamento da demanda (segmentação) e estratégias de marketing (produto, preço, praça e promoção) para alcançar o objetivo de analisar o ambiente de mercado do ramo de *fitness* e *wellness*; **Plano de recursos humanos**, onde foi realizada uma definição das atividades (rotineiras, pontuais), definição de competências, recrutamento, seleção e forma de contratação (CLT, estágio, terceirização), treinamento, remuneração dos colaboradores; **Plano de instalação**, que detalha a abertura, a localização, infra-estrutura, máquinas e equipamentos necessários para o estabelecimento do negócio, **Plano financeiro**, onde estão orçados todos os custos e investimentos, bem como taxas de depreciação, projeção de receitas, impostos e

indicadores financeiros de avaliação com objetivo de calcular todos os investimentos necessários para a criação da empresa, previsão de receitas e fluxos de caixa.

Com base nos dados obtidos no Plano de Negócios foi formulada a **Análise dos resultados e Conclusões**, onde está a interpretação e conclusão da viabilidade do negócio proposto.

4 PLANO DE NEGÓCIOS

O plano de negócios é composto por várias seções que se relacionam e permitem um entendimento global do negócio. Elas são organizadas de forma a manter uma seqüência lógica que permita a qualquer leitor do plano de negócios entender como funciona o empreendimento e o que se planeja.

4.1 DEFINIÇÃO INICIAL DO NEGÓCIO

Será feita uma breve descrição do produto ou serviço, diferenciais competitivos e composição societária como dados iniciais para a estruturação do negócio.

4.1.1 O Negócio

A criação de uma academia de ginástica e musculação como solução de saúde, bem estar, interação e diversão para os moradores, trabalhadores e freqüentadores do bairro Petrópolis e adjacências em Porto Alegre.

4.1.2 Diferenciais Competitivos

No mercado de academias a localização constitui-se um fator fundamental, a maioria das pessoas geralmente quer ir a pé, rapidamente, com segurança, gastando o mínimo tempo possível para seus exercícios. Portanto as ações de marketing seriam focadas na região da academia, havendo uma associação com estabelecimentos como farmácias, padarias, bares e comércio das redondezas, com descontos, vales, promoções para alunos da academia, etc. A criação de uma rede no local com vantagens para seus membros fortaleceria a academia e contribuiria para um desenvolvimento mais rápido e estável do negócio.

Entre as idéias para tornar a academia uma opção com melhor custo-benefício para atrair clientes está a segmentação dos horários para cada tipo de público e cada faixa etária. O público idoso, por exemplo, terá um preço mais acessível no horário da manhã, dessa forma se sentirão atraídos a treinar neste turno, com colegas da mesma faixa etária em sua grande maioria, com músicas e ambiente adaptado para seu perfil, com professores e estagiários focados e especializados nesta faixa etária. O mesmo ocorreria com outras faixas etárias ou perfis de alunos. Isso também ajudará a academia a ter um controle melhor do movimento de alunos, uma melhor distribuição de alunos ao longo do dia. Além disso, graças ao grau de especialização e foco dos professores e estagiários será mais fácil atingir melhores resultados em termos físicos e mentais.

A instalação de uma área junto a academia com venda de lanches, sucos, suplementos alimentares e isotônicos é uma idéia que busca tornar o serviço da academia mais completo. Os alunos poderiam comer ou ingerir energia no próprio local de treino, passariam mais tempo dentro da academia, haveria maior interação entre os alunos entre si e entre professores e alunos, criando um relacionamento mais próximo e duradouro que facilitará na fidelização da clientela. Ainda haveria um acréscimo no faturamento da academia e a consolidação de um diferencial frente à concorrência.

A criação de um espaço para eventos dentro da academia surge como uma forma de atrair e tentar criar uma ligação entre a academia e seus freqüentadores, bem como entre os colegas, e todos os personagens envolvidos. O espaço poderia ser utilizado para festas, churrascos, atividades fora dos padrões de exercícios, palestras, confraternizações, modalidades em teste, demonstrações, etc. Este diferencial tornaria o estabelecimento mais completo e ampliaria seu escopo, agindo também no campo social e gerando bem-estar, além de fazer aumentar o faturamento e o número de sorrisos dentro do ambiente.

Já que um dos grandes problemas do setor é a alta volatilidade do público, num mercado que funciona como um “balde furado” (alta rotatividade, alto número de desistências e de novos alunos), uma alternativa seriam prêmios por tempo de academia como descontos, brindes aos que trouxessem novos alunos, isenção de taxas ou mensalidade aos com maior freqüência em uma ou mais modalidades, concessão de benefícios, serviços como débito automático, pagamentos antecipados com desconto, planos que englobem não uma pessoa, mas um casal, uma família, um grupo de amigos, etc. Existindo um alto grau de customização dos planos os alunos seriam induzidos a preferir a academia que entrega o serviço a que consideram de maior valor para si próprios.

Para aumentar a segurança nos arredores da academia a idéia é de colaborar financeiramente com os vigias da rua para que se responsabilizem também pela segurança ao redor da academia, evitando trânsito de pessoas que afastassem a clientela, tentassem pedir esmola e controlar o estacionamento na região.

Ao longo do tempo a intenção é de investir também na infra-estrutura, com telas LCD, dispositivos portáteis para ouvir música, textos, estudos, usar internet a disposição dos clientes, completando o ambiente da academia e gerando receitas.

Surge ainda como uma idéia para o futuro a formação de uma rede de academias com várias sedes em outras localidades, permitindo que o aluno possa treinar em mais de um bairro, mais próximo de seu trabalho, ou de sua casa, evitando deslocamentos e contribuindo para valorizar mais seu escasso tempo.

4.1.3 Composição Societária

A academia seria gerida e alimentada por um sócio, que forneceria 100% do capital para o empreendimento. Posteriormente este sócio poderia avaliar a integração de novos sócios. Outra possibilidade é que colaboradores de longo tempo possam, como forma de motivação, poder receber participação nos resultados depois de certo tempo de trabalho no negócio.

4.1.4 Tempo estimado de implantação

Estima-se que o negócio deveria começar a operar após as férias de janeiro e fevereiro de 2010, entre março e abril, tendo portanto aproximadamente 4 meses para se consolidar a contar deste plano de negócios. Antes disso já seria formada uma turma de alunos iniciais, para povoar e atrair a atenção de novos futuros alunos, colaborando com o crescimento do negócio.

4.2 PLANEJAMENTO DE MARKETING

4.2.1 Mercado

Segundo a ACAD (Associação Brasileira de Academias), A Indústria do *Fitness* se conecta a três outros setores já bem estabelecidos: estética, entretenimento e saúde. Basicamente, são essas as três principais motivações que levam um cliente a procurar uma academia de ginástica: saúde, beleza e diversão. Não necessariamente nessa ordem.

Participam da cadeia: operadores de academias, os seus fornecedores de produtos (equipamentos, acessórios, informática, higiene e limpeza, materiais de

escritório, entre outros) e de serviços (marketing, comunicação, arquitetura, obras, manutenção, finanças, contabilidade, jurídicos, etc.). Profissionais de educação física, nutricionistas, fisioterapeutas, médicos, administradores e pessoal de apoio, são os habituais integrantes do quadro de pessoal das academias.

Nos dados referentes a outubro de 2004, Os Estados Unidos lideram esse segmento, onde existem 20.249 academias, freqüentadas por 39,4 milhões de americanos, ou seja, 14 % da população (Dados da IHRSA - *International Health Racquet & Sportsclub Association*). Aqui no Brasil não existem dados estatísticos precisos. O mercado está se organizando recentemente e há apenas quatro anos foi formada a ACAD. Pelos levantamentos preliminares realizados com representantes em vários estados, estima-se existirem 7.000 academias em todo o país, empregando 120.000 pessoas (são atualmente 40.000 profissionais de educação física registrados nos recém-constituídos Conselhos Regionais de Educação Física). Admitindo-se uma média de 400 clientes por unidade, chega-se a um total de 2,8 milhões de pessoas freqüentando as academias (1,6 % da população) e gerando um faturamento anual de R\$ 1,5 bilhões (estimando-se uma mensalidade média de R\$ 45,00 – variando de R\$30,00 a R\$220,00). Trata-se de um mercado altamente pulverizado, constituído essencialmente por operadores individuais de micro e pequenas empresas, com mínima estrutura gerencial.

Nos Estados Unidos, na Europa e mesmo na Ásia, o mercado observa a evolução de um firme processo de concentração, com a formação de várias redes que já atingiram dezenas, e mesmo centenas de unidades, expandindo-se, inclusive para outros países. Muitas delas apresentam faturamento anual superior a US\$100 milhões (US: *Bally, Lifetime, Sports Club Company, Town Sports Intl, Wellbridge* - UK: *David Lloyd, Fitness First, Esporta, Holmes Place, Virgin Active* - Japão: *Central Sports, DIC Renaissance, Konami, Tipness*), tendo algumas ultrapassado um bilhão de dólares de faturamento (*Fitness Holdings Worldwide e Clubcorp*).

Os investidores institucionais já estão compondo o "funding" para expansão dessas redes, com capital de risco e algumas delas já se tornaram públicas, abrindo seu capital nas bolsas de Nova York e Londres. Os fabricantes de equipamentos de fitness nos Estados Unidos vendem 600 milhões de dólares anuais para o mercado profissional (academias, clubes, hotéis, resorts, instalações militares, etc.) e 4,5

bilhões de dólares para o mercado de varejo (home fitness). Aqui no Brasil estima-se R\$ 150 milhões para o mercado profissional e o triplo desse valor para o mercado de home fitness.

Começam a despontar no mercado brasileiro as primeiras redes de academias, com gestão profissionalizada. Criando um ambiente de mercado no qual existe a oportunidade de uma nova empresa se tornar pioneira na fomentação de um novo tipo de estrutura de negócio.

4.2.2 Concorrência

A Academia Desportiva possui basicamente quatro concorrentes, três academias com propostas diferentes e uma escola de natação. A análise dessas empresas se dará de quatro formas: características dos serviços, estratégias e políticas de preço, sistema de distribuição e comunicação integrada de marketing.

A Hiper Academia está situada na Avenida Protásio Alves, ela oferece uma grande diversidade de modalidades, como Spinning, Body Combat, danças, etc. Dentre às concorrentes, é a que possui o maior número de equipamentos, maior espaço físico e o maior número de clientes. Mesmo contando com um ambiente amplo, os aparelhos estão localizados muito próximos uns dos outros, dificultando a circulação dos clientes. Seu atendimento é pouco personalizado, com o mínimo acompanhamento dos instrutores. Segundo informações dadas por pessoas ligadas ao estabelecimento, os professores são qualificados e passam por um rigoroso processo de seleção. O público dessa academia é formado em sua maioria por jovens e adolescentes, que levam mais em conta o preço do que a qualidade do serviço. O aluno não possui um horário fixo, podendo utilizar a academia nos horários que preferir. A empresa possui um convênio com um estacionamento próximo.

O grande foco da Hiper Academia é a captação de novos alunos e tentativa de manutenção dos clientes conquistados. Para isso, o estabelecimento oferece um

preço bastante inferior aos seus concorrentes e possui uma equipe especializada em vendas e contato com o cliente. Para manter-se com um grande número de clientes, sua política de negociação é bastante agressiva, pontuada por vendas de planos semestrais e anuais. Comparada às demais concorrentes, essa empresa utiliza-se mais de formas externas de divulgação, como folders, anúncios, etc.

A outra academia concorrente, a MR Academia, oferece uma gama de serviços bastante diferenciada. Esse estabelecimento possui diversos planos, que vão desde acompanhamento personalizado (uma pessoa por professor), até atendimento a grupos, com no máximo 6 alunos (denominado *Class Trainer*). O número de modalidades oferecidas também é bastante grande, porém com um refinamento maior que a Hiper Academia. São oferecidas aulas de Yoga, aulas com ênfase em correção postural, dentre outras atividades. As aulas devem ser marcadas com antecedência e o aluno possui um cronograma semanal de atividades. Incluí-se também nos seus serviços um acompanhamento nutricional. Os profissionais envolvidos são de alta qualidade, bem como as instalações da academia. Além dos serviços no próprio estabelecimento, a MR oferece aulas a domicílio e condomínios, com diversas formas de acompanhamentos e tamanhos de turma.

Dentre as empresas estudadas, a MR Academia é a que possui os serviços mais personalizados, cobrando, porém, um alto preço por isso. Sua clientela é formada exclusivamente por pessoas da classe A, que buscam qualidade e privacidade. O foco desse estabelecimento é a manutenção de seus clientes, com uma comunicação bastante baseada no “boca-a-boca”.

O último concorrente é a Escola de Natação Mergulhinho, também situada na mesma Rua Coronel Lucas de Oliveira. É concorrente, pois disputa pessoas que estejam buscando alguma atividade física, mas sabem que alguns clientes freqüentam seu estabelecimento como uma atividade complementar a uma academia.

A Mergulhinho oferece aos clientes aulas de natação e hidroginástica. Um público bastante importante, e que destoa dos demais concorrentes, são as crianças (de 0 a 12 anos), que possuem serviços especiais na Escola. Além desse, outra

faixa de idade que utiliza os serviços são os idosos, que possuem atividades especiais no estabelecimento.

A escola de natação dispõe de professores qualificados, com formação em educação física e conhecimentos nas áreas de ensino de natação e hidroginástica. A Mergulhinho atende nos turnos da manhã, tarde e noite com variadas opções de horários e planejamento de aulas para melhor aproveitamento do aluno. Ela oferece infra-estrutura com piscinas térmicas, banheiros climatizados e amplas áreas de circulação e socialização.

O principal foco da Mergulhinho é a manutenção dos atuais clientes e não a captação de novos. As aulas são em pequenos grupos, facilitando o aprendizado do aluno e possibilitando um atendimento mais personalizado.

A Up personal, está localizada na Rua Lucas de Oliveira, seu diferencial é buscar público da terceira idade, com acompanhamento de um professor para cada três alunos. O Preço é elevado, existe um pequeno estacionamento para clientes. O espaço físico disponível é pequeno, no entanto consegue acomodar os alunos de forma mais confortável, uma vez que possui menos clientes. Os horários de uso são rígidos e garantem que não exista superlotação da academia.

Como a localização é um importante fator na hora da escolha deste ou daquele estabelecimento, apresenta-se no anexo C um mapa contendo a localização das 4 concorrentes apresentadas.

4.2.3 Segmentação

Diversas são as motivações de uma pessoa quando busca uma atividade física. Muitos procuram estabelecimentos que oferecem esse serviço pela possibilidade de ficarem com um corpo mais bonito, já outros buscam para prevenir alguma doença. Para entender melhor as características desses clientes,

apresenta-se abaixo uma lista dos fatores motivadores desta prática e que serão os enfoques do planejamento de marketing:

- ESTÉTICA – A busca por um corpo mais bonito pode ser citada com o maior fator motivador da procura por uma academia.
- QUALIDADE DE VIDA – Diversas pesquisas afirmam que a prática de uma atividade física traz mais qualidade de vida às pessoas, aumentando a chance de viverem mais e melhor.
- CORPO E MENTE SAUDÁVEIS – Um dos grandes atrativos dessas atividades é a possibilidade de extravasar o stress acumulado nas tarefas cotidianas. A atividade física traz diversos benefícios ao praticante, como melhora no sono, na respiração, aumento da disposição, etc.
- PROBLEMAS DE SAÚDE – Muitas pessoas procuram essas atividades para diminuir as chances de ocorrência de problemas de saúde, como por exemplo, osteoporose, Hipertensão arterial, Deficiências respiratórias, etc. Outro grande fator é a diminuição das taxas de colesterol que essa prática ocasiona, prevenindo diversas doenças.
- NECESSIDADES SOCIAIS – A possibilidade de interação com outras pessoas também é um importante fator motivador. A possibilidade de conhecer outras pessoas, entrar em contato com conhecidos, ou até mesmo fazer parte de um grupo, atrai muitas pessoas, principalmente idosos.
- SEDENTARISMO – Um dos grandes problemas da sociedade moderna é o sedentarismo. As tecnologias que, por um lado nos trazem diversas facilidades, por outro nos torna seres preguiçosos e desmotivados a movimentar-se mais.
- INCENTIVO FAMILIAR – Muitas pessoas procuram essa prática, pois são motivadas (ou até mesmo pressionadas) pelos familiares.

O Público Alvo da academia desportiva são as famílias do bairro Petrópolis, de maneira a criar uma estratégia de segmentação que, enfatizando o bem estar e a saúde, traga para o estabelecimento famílias e não somente clientes individuais. Contudo, dentro das famílias o foco está nos jovens de 15 a 22 anos, utilizando técnicas de marketing voltadas à saúde para que os mesmos tragam seus familiares para a academia.

Não existe uma segmentação mais rígida porque é preciso criar uma caderneta de clientes, relativamente rápido, e para isso seriam utilizados preços de penetração (estabelecimento de um preço baixo para estabelecer rapidamente o produto ou serviço no mercado).

Outra particularidade do mercado de academias é a infidelidade dos clientes, não somente pela troca de academias, mas pelo fato da desistência nos meses frios. O mercado é um mercado “balde furado”, onde muitos clientes contratam o serviço e muitos deixam de utilizá-lo. Essa fraqueza do mercado gera uma oportunidade única para que a academia proposta trabalhe com um setor de relacionamento com clientes forte, objetivando a manutenção dos clientes e a recuperação de clientes desistentes.

4.2.4 Oportunidades

- **BUSCA POR MELHOR QUALIDADE DE VIDA:** A mídia, os médicos, o grupo de amigos cada vez mais influenciam a pessoas a buscarem melhor qualidade de vida praticando exercícios e mantendo uma alimentação saudável. A correria e o estresse cotidianos deixam as pessoas com uma qualidade de vida prejudicada, que pode ser melhor obtida através de atividades físicas;
- **CONVÊNIOS COM EMPRESAS:** Conseqüência da busca por melhor qualidade de vida, as empresas cada vez mais se preocupam com esse fator e tentam proporcionar aos seus funcionários condições para que pratiquem atividades físicas regularmente evitando assim doenças ocupacionais como as LERs. Trata-se de oportunidade de negócios fazendo convênios com essas empresas o que pode representar grande número de matrículas novas;
- **CULTO AO CORPO:** A aspiração pelo corpo perfeito que é amplamente fomentada pela mídia e pelo padrão de beleza aceito nos tempos atuais.

4.2.5 Ameaças

- **FALTA DE TEMPO:** Com o ritmo cada vez mais acelerado do cotidiano das grandes cidades, as pessoas têm cada vez menos tempo para dedicar a sua saúde. Muitas vezes essa restrição é real, mas também comumente serve de desculpa para quem não tem disposição para esse tipo de prática;
- **SAZONALIDADE:** Trata-se de um negócio que tem grande procura no verão, que é a estação a qual as pessoas sentem naturalmente maior disposição para prática de exercícios físicos, enquanto no inverno, em especial na região Sul do país, a procura cai podendo ocasionar problemas com a gestão financeira. Existem épocas com grande demanda e outras com muito menos, uma ameaça que atrapalha o equilíbrio da empresa durante o ano;
- **ALTA ROTATIVIDADE DE ALUNOS:** Trata-se de ameaça inerente a esse mercado. Os alunos, muito pela alta competitividade do mercado, trocam facilmente de academia. Outros motivos menos citados também ajudam a explicar a alta rotatividade como a sazonalidade, por exemplo. É muito comum um aluno se matricular, ficar algumas semanas ou meses e posteriormente cansar, enjoar, desistir ou trocar de academia;
- **O CRESCIMENTO DE INSTALAÇÃO DE ACADEMIAS EM CONDOMÍNIOS:** que passam a ser concorrentes das academias, assim como a venda de equipamentos para utilização em casa da mesma forma serve de exemplo;
- **CONCORRÊNCIA FORTE E QUALIFICADA:** A concorrência já descrita anteriormente está qualificada para competir com um novo *player* no mercado.

4.2.6 Pontos Fortes

- **ATENDIMENTO PERSONALIZADO:** Na verdade o atendimento é semi-personalizado, pois há um instrutor para um grupo de alunos, que mesmo

gerenciando uma quantidade maior de alunos, será obrigado a dar acompanhamento individual;

- **QUALIFICAÇÃO DOS PROFISSIONAIS:** Trata-se de uma diferenciação essencial. Os profissionais devem ser bem formados, treinados e motivados para atender os alunos e motivá-los;
- **LOCALIZAÇÃO:** Esse fator é muito importante devido ao público-alvo da academia. Os bairros da região possuem potenciais clientes desse perfil de negócio em grande quantidade;
- **POLÍTICA DE PREÇOS:** A academia propõe-se utilizar de uma política de preço agressiva, de forma que existam descontos por tempo de fidelidade, por grupos familiares, por trazer amigos para a academia, também por horários promocionais;
- **SERVIÇO DE REFEIÇÕES SAUDÁVEIS:** A academia contaria com uma pequena lanchonete que venderia apenas refeições saudáveis e suplementos alimentares.

4.2.7 Pontos Fracos

- **FALTA DE EXPERIÊNCIA NO RAMO:** Os capitalistas e eventuais gestores iniciais do negócio não têm experiência na condução de uma academia;
- **ALTO CUSTO INICIAL PARA IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO:** os custos iniciais de uma academia são elevados, pois desde um espaço grande em uma área valorizada da cidade à aquisição de equipamentos de *fitness*;
- **NECESSIDADE DE FINANCIAMENTOS DE LONGO PRAZO NUM CENÁRIO DE INCERTEZAS:** para pagar os investimentos serão necessários empréstimos de longo prazo num cenário financeiro internacional em deterioração.

4.2.8 Estratégias de Marketing

4.2.8.1 Preço

- Preços de penetração, utilizando a máxima do custo-benefício;
- Variedade de meios de pagamento.

4.2.8.2 Produto

- Atendimento personalizado;
- Acompanhamento de resultados;
- Qualificação dos profissionais;
- Serviço de refeições saudáveis;
- Horário de funcionamento extenso (6:00 às 24:00);
- Modalidades variadas de ginástica.

4.2.8.3 Praça

- Excelente localização para atingir o público alvo familiar e jovem.

4.2.8.4 Promoção

- Descontos por tempo de uso da academia;
- Descontos por trazer amigos para a academia;
- Descontos por número de clientes de uma mesma família;

- Marketing agressivo no bairro;
- Associações e parcerias com empresas e lojas do bairro.

4.2.9 Fornecedores

A empresa não irá trabalhar com fornecedores específicos para os equipamentos de musculação, todas as empresas interessadas em fornecer equipamentos terão suas propostas analisadas sempre levando em conta o custo-benefício da aquisição. Isto é importante para que seja possível transferir a economia aos clientes da empresa, ou mesmo agregar mais valor ao serviço e manter um preço competitivo como diferencial.

4.3 COMPOSTO DE CAPITAL HUMANO

4.3.1 colaboradores e definição das atividades

A idéia é de que o investidor seja o gerente e administrador da academia, será responsabilidade dele a maior parte das atividades, ou pelo menos será ele que delegarão funções para o quadro funcional e de acordo com o fluxo de processos e necessidade poderão realocar recursos e/ou contratar novos empregados. Para compor o quadro funcional inicialmente seriam contratados:

- 2 estagiários recepcionistas que também auxiliariam na parte administrativa, atendendo no balcão, auxiliando com documentos e serviços gerais, com competências como boa comunicação, cursando cursos superiores como relações públicas, administração ou educação física.

- 3 professores formados em educação física que coordenariam o aspecto técnico e definiriam os parâmetros, regras e treinos, em conjunto com os administradores no que deles depender. Seriam os responsáveis pelo desenvolvimento e acompanhamento dos treinos, organização dos registros,

organização das salas e equipamentos, realização de avaliações físicas periódicas, etc.

- 2 estagiários cursando educação física para o contato com os alunos, acompanhamento dos treinos, organização dos registros, organização das salas e equipamentos, realização de avaliações físicas periódicas, etc. Os estagiários são contratados para auxiliar os professores, já que ainda não são considerados profissionais.

- 1 nutricionista e 1 fisioterapeuta em meio turno terceirizados ou contratados como temporário para tratar de problemas e questões de alunos que necessitam de acompanhamento,

- Ainda fariam parte da equipe como terceiros e como agentes independentes: 4 professores de educação física terceirizados para tratar de aulas e modalidades especiais como atividades aeróbicas como body pump, aeroboxe, RPM, ioga, v aulas musicadas, etc. Estes profissionais teriam contratos especiais sem vínculo empregatício com a academia, recebendo por hora de acordo com os horários cumpridos, junto a empresas de serviços e outras empresas do ramo de fitness.

- Seria contratado como função especial 1 contador que não teria horário fixo.

4.3.2 Definição das competências

As competências necessárias para que os candidatos sejam contratados seriam definidas pelos sócios em conjunto com a equipe técnica, para os cargos que exigem pessoas profissionais, com vínculo empregatício com a academia seria desejável uma experiência anterior com boas recomendações.

Para os cargos de estágio não seria necessária tanta experiência, mas características como ter uma boa comunicação, trabalho em grupo, pontualidade e comprometimento.

Para as posições mais técnicas, como a dos professores, seria ideal alguma experiência anterior, desejáveis cursos de aprimoramento e especialização, e uma

personalidade aberta, descontraída e paciência para lidar com diversos tipos de público.

Uma competência muito importante para os cargos auxiliares seria a versatilidade, já que algumas pessoas terão certo acúmulo de funções, como manutenção e limpeza, atendimento no bar, etc.

4.3.3 Recrutamento e seleção

Para os profissionais com vínculo empregatício o recrutamento seria feito com análise dos currículos, entrevistas pessoais, dinâmicas de grupo e uma prova específica para cada função. A decisão por um ou outro candidato será feita pelos administradores após conversa com os candidatos, com especialistas e análise dos resultados.

Já para os terceirizados, as empresas prestadoras de serviços seriam escolhidas de acordo com os conceitos dos administradores através de indicações, reputação, análise de custos, referências e negociações.

4.3.4 Forma de contratação

Os profissionais seriam contratados nos moldes da CLT, com 48h semanais, horários flexíveis a serem encaixados combinando com demais integrantes da equipe. No início seriam como contrato de experiência de 3 meses e após isso efetivados.

Os estagiários poderiam ser selecionados em empresas de recrutamento ou diretamente através de indicações e uso de intermediários, o horário seria de 6h diárias em virtude da nova lei de estágios. Conforme a demanda poderiam ser liberados ou ter seu número aumentado.

Os empregados *part-time* teriam uma situação especial, teriam de aceitar um acordo para se dedicarem em apenas parte de seu tempo para a academia, e teriam outras atividades em outras empresas. Isso seria regulado de acordo com a demanda da academia e a disponibilidade destes integrantes da equipe.

Os terceirizados seriam contratados para dar aulas específicas, sendo freelancers, sem vínculo com a academia, e tendo horários semanais marcados.

4.3.5 Treinamento

O treinamento seria elaborado após a contratação dos primeiros profissionais, dessa forma seria usada a experiência dos professores, com acompanhamento dos sócios, e se necessário haveria a contratação de uma empresa especializada para algum treinamento específico.

Os estagiários seriam treinados nas primeiras semanas, tendo um tempo maior de treinamento. Os primeiros contratados seriam os professores de educação física, com grande antecedência, para determinar o que precisaria ser feito para cada treinamento dos estagiários. O treinamento das funções administrativas não seria tão intenso, e ficaria a cargo dos sócios.

4.3.6 Avaliação e acompanhamento

Trimestralmente uma reunião entre os sócios e os professores seria realizada para avaliar o desempenho do negócio, a atuação dos empregados, definição de pontos a melhorar e plano de ação. Uma avaliação pessoal seria feita pelos profissionais que incluiria também os estagiários

4.4 PLANO DE INSTALAÇÃO

4.4.1 Abertura da empresa

Na tentativa de criar uma carteira de clientes rapidamente, a abertura deste negócio não deve ser realizada na época do ano na qual a população da cidade diminuí. Nos meses de janeiro e fevereiro, o público alvo do negócio não se encontra na cidade, estão em férias e passam o verão no litoral.

Porquanto a empresa deverá aberta no mês de março, considerado o mês ideal porque ainda contempla o verão, e não encontra a população em férias. Desta forma, é possível que a empresa se estabilize até que chegue o próximo período de férias.

4.4.2 Localização

A academia deve ser localizada no bairro residencial Petrópolis, o decisão de localização da academia foi influenciada principalmente pelo grande potencial de clientes no bairro, potencial comprovado pelo número de clientes das academias concorrentes. Sendo os fatores que levaram a escolha do Bairro:

- Nível sócio econômico das pessoas;
- Proximidade do público alvo;
- Facilidade de acesso;
- Local com amplo estacionamento;
- Região escolhida com boa densidade de moradores.

O projeto prevê que o Imóvel deve ser alugado, por questões financeiras o investimento em construção e compra de terreno, ou mesmo compra do Imóvel de terceiros seria imensamente maior. Obviamente os riscos envolvidos serão grandes

num eventual desentendimento com a imobiliária fornecedora do contrato de aluguel.

4.4.3 Infra-Estrutura

Inicialmente necessita-se de um prédio de 2 ou 3 andares apresentando uma área aproveitável de 350 m². É importante que as dependências sejam bem estudadas, levando a um bom aproveitamento do espaço físico, proporcionando aos alunos conforto e segurança para realização das atividades físicas. O prédio deve conter as seguintes instalações:

- Recepção;
- Sala de administração;
- Sala de avaliação física;
- 2 Salas de musculação;
- Banheiros masculino, feminino;
- Área de serviços gerais (lanchonete/bar);
- Depósito.

Para uma maior precisão quanto ao aproveitamento da área física da academia, o empreendedor deve saber que a sala de ginástica deve fornecer, a cada aluno, o espaço de 2,25 m². Divide-se a área física da sala por 2,25 e obtém-se a resposta. Se a academia, com área total de 350m² tiver duas salas de musculação e ginástica com 200m² no total, o cálculo é o seguinte: $200/2,25 = 88,88$ alunos. Isso significa que em um espaço de 200m² cabem aproximadamente 88 alunos de maneira confortável e segura.

Estima-se, por pesquisas através de corretoras de imóveis, que o preço do metro quadrado em Petrópolis esteja aproximadamente entre R\$ 1.344,00 e R\$1.747,00. Uma loja comercial ou casa comercial contendo 350m², com um preço médio de R\$1.545,50 por metro quadrado custaria para a aquisição cerca de R\$ 540.925,00. O aluguel mensal corresponderia a 0,7% desse valor ou a R\$ 3.786,47.

Como foi especificado acima, o imóvel deverá ser alugado e não comprado, pois o preço de aquisição é proibitivo.

4.4.4 Adaptação ou reforma do prédio

Para a reforma do Prédio, que inclui pintura com as cores da marca, reforma e emborrachamento do piso, vidraçaria pra as janelas exteriores e portas de segurança para proteger as janelas.

4.4.5 Móveis e instalações

Outros equipamentos necessários para a implementação da estrutura da academia são:

- 4 Mesas e 5 cadeiras de escritório para o setor administrativo;
- 4 computadores pessoais e 2 impressoras (em rede);
- A aquisição de uma mini-cozinha comercial planejada e montada pela Todeschini;
- Balcão para a recepcionista;
- 3 centrais de refrigeração;
- Iluminação reforçada;
- 5 televisores;
- 3 Bebedouros
- Equipamentos diversos para a reforma dos banheiros.

4.4.6 Equipamentos

Os equipamentos estão orçados em R\$ 68.105,57 reais. E detalhados nas quanto ao tipo e preço no anexo B – Equipamentos de musculação e ginástica.

4.4.7 Capacidade produtiva

A capacidade máxima produtiva da academia é de 88 alunos utilizando as salas simultaneamente, espera-se que cada aluno utilize a academia em média uma hora por treino. De forma que trabalhando na capacidade máxima seria possível acomodar 1.584 pessoas (nas 18 horas de funcionamento), no entanto, esta capacidade máxima é inatingível devido às peculiaridades dos hábitos da população, dificilmente seria observado um número de usuários próximo da capacidade máxima nos horários próximos ao meio dia e às 6:00 horas da manhã.

Foi calculada uma taxa de ocupação média de 60% da capacidade, o que estaria em torno de 950 alunos. A academia então calcula que sua capacidade máxima relativa é de 950 clientes.

4.5 PLANO FINANCEIRO

4.5.1 Investimento Inicial

Para realizar o empreendimento, primeiramente, foram levantados dados referentes aos custos necessários para viabilizar a materialização do projeto e o início das operações. Estes custos são as máquinas e os equipamentos de ginástica e musculação, as reformas necessárias no imóvel locado, a contratação e treinamento inicial dos primeiros colaboradores e móveis e utensílios diversos.

Os aparelhos de musculação e ginástica foram pesquisados em diversos fornecedores de aparelhos novos e semi-novos buscando um equilíbrio entre custo benefício de maneira que se estipulasse um preço justo e mediano destes instrumentos. Os outros móveis e utilitários descritos anteriormente seguiram a mesma tendência. Todos os custos de maneira resumida estão na tabela a seguir:

Tabela 1 – Investimento Inicial

INVESTIMENTO INICIAL	
USOS	R\$
(Investimento fixo)	
Máquinas/equipamentos	68,105.57
Móveis/utensílios	28,617.00
Obras civis	-
Veículos	-
Instalações	19,760.00
Terrenos	
Treinamentos	3,000.00
Outros	13,759.41
Sub-total (Investimento fixo)	133,241.98
Capital de giro (Invest. financeiro)	20,000.00
Total	153,241.98
FONTES	
Recursos Próprios	155,000.00
Recursos de Terceiros	
Investidores	
Família	
Bancos	
Total	155,000.00

Os custos detalhados que formam o investimento inicial encontram-se no anexo A do trabalho.

4.5.2 Custos Fixos estimados

Os Custos fixos são estimativas de gastos não dependentes da quantidade produtiva da academia. Essas informações foram levantadas com base nas peculiaridades do mercado.

No negócio estudado, os possíveis custos variáveis foram enquadrados como fixos, já que o único custo variável de relevância financeira acentuada são os salários de mão de obra dos professores e os últimos tem que estar presentes para auxílio mesmo quando existe um número pequeno de alunos exercitando-se. Um professor pode tranquilamente auxiliar em torno de uma dezena de alunos, no entanto ele precisará estar presente mesmo quando houver apenas dois alunos exercitando-se.

Todas as estimativas de custos com telefones, material de expediente e limpeza e outros também estão classificados como custos fixos porque estimar sua variação precisa no decorrer dos cinco anos abrangidos na análise deste plano de negócios seria muito complexa e não é necessária. A tabela com os custos fixos segue abaixo:

Tabela 2 – Custos Fixos Anuais

Custos Fixos					
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Custos Fixos	R\$ 223,112	R\$ 234,632	R\$ 247,023	R\$ 260,390	R\$ 274,855
Salários	R\$ 102,600	R\$ 107,730	R\$ 113,117	R\$ 118,772	R\$ 124,711
Encargos	R\$ 33,510	R\$ 35,186	R\$ 36,945	R\$ 38,792	R\$ 40,732
Aluguel/Condomínio	R\$ 44,962	R\$ 47,211	R\$ 49,571	R\$ 52,050	R\$ 54,652
Telefone	R\$ 10,200	R\$ 12,240	R\$ 14,688	R\$ 17,626	R\$ 21,151
Seguros	R\$ 936	R\$ 936	R\$ 936	R\$ 936	R\$ 936
Material expediente	R\$ 1,800	R\$ 1,836	R\$ 1,873	R\$ 1,910	R\$ 1,948
Material de limpeza	R\$ 4,800	R\$ 4,896	R\$ 4,994	R\$ 5,094	R\$ 5,196
Energia	R\$ 10,560	R\$ 10,771	R\$ 10,987	R\$ 11,206	R\$ 11,430
Água	R\$ 720	R\$ 734	R\$ 749	R\$ 764	R\$ 779
Manutenção	R\$ 1,375	R\$ 1,444	R\$ 1,516	R\$ 1,592	R\$ 1,672
Depreciação	R\$ 11,648	R\$ 11,648	R\$ 11,648	R\$ 11,648	R\$ 11,648

A previsão da remuneração e dos salários acompanha a natureza do mercado neste tipo de atividade. Os custos com o capital humano melhor detalhados abaixo estão anualizados e acrescidos da oneração dos encargos trabalhistas:

Tabela 3 – Capital Humano ano 1

Mão de Obra Auxiliar			
Ano 1			
Função	Qt.	Salário	Total
Nutricionista	1	500.00	6,000.00
Fisioterapeuta	1	500.00	6,000.00
Contador	1	550.00	6,600.00
Prof. Particular	4	450.00	21,600.00
Soma			40,200.00
Encargos sociais		35%	14,070.00
Sub-total 1			54,270.00
Pró-labore	1	1,000.00	12,000.00
Encargos sociais		15%	1,800.00
Sub-total 2			13,800.00
Total			68,070.00
Mão de Obra Direta			
Ano 1			
Função	Qt.	Salário	Total
Estagiário	4	450.00	21,600.00
Professor	3	800.00	28,800.00
Sub-Total			50,400.00
Encargos sociais		35%	17,640.00
Total			68,040.00

Salários	102,600.00
Encargos	33,510.00

Valores em R\$

Os Valores do primeiro ano são reajustados em 5% no ano seguinte. Portanto o total esperado para cada um dos cinco anos é:

Tabela 4 – Custo com Capital Humano em 5 anos

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Salários	R\$ 102,600.00	R\$ 107,730.00	R\$ 113,116.50	R\$ 118,772.33	R\$ 124,710.94
Encargos	R\$ 33,510.00	R\$ 35,185.50	R\$ 36,944.78	R\$ 38,792.01	R\$ 40,731.61
Total	R\$ 136,110.00	R\$ 142,915.50	R\$ 150,061.28	R\$ 157,564.34	R\$ 165,442.56

Por fim, os últimos custos a serem considerados (também reajustados a uma taxa de 5% ao ano) são a depreciação, manutenção e os seguros. Seguem detalhados abaixo:

Tabela 5 – Depreciação, Manutenção e Seguros

Depreciação, Manutenção e Seguros							
Taxas anuais							
Discriminação	Investimento	Depreciação		Manutenção		Seguro	
	Fixo	Taxa	Valor	Taxa	Valor	Taxa	Valor
Obras civis	-	4%	-	0.5%	-	0.5%	-
Máq./Equip.	68,105.57	10%	6,810.56	1.5%	1,021.58	1.0%	681.06
Móveis/Utensílios	28,617.00	10%	2,861.70	0.2%	57.23	0.2%	57.23
Instalações	19,760.00	10%	1,976.00	1.5%	296.40	1.0%	197.60
Veículos	-	20%	-	10.0%	-	1.0%	-
Total anual	116,482.57		11,648.26		1,375.22		935.89
Total mensal	9,706.88		970.69		114.60		77.99

Valores em R\$

4.5.3 Projeção de Cenários

Com base nas previsões de receitas e custos é possível criar demonstrativos contábeis capazes de ilustrar o resultado das atividades da empresa de forma que se torna possível avaliar o sucesso do empreendimento através dos indicadores financeiros revisados no início do trabalho. No entanto é válido testar mais de uma hipótese, criando um cenário otimista e um pessimista além do cenário esperado.

A elaboração das demonstrações financeiras foi realizada considerando um período de cinco anos. As projeções de impostos são baseadas no Simples Nacional, uma vez que a facilidade do agrupamento e recolhimento de impostos para pequenas e micro-empresas baseados na receita bruta é uma vantagem para o negócio.

A taxa utilizada para medir o custo de oportunidade - 10,6% - ao ano corresponde a uma aproximação da taxa SELIC em junho de 2009. O risco do empreendimento foi calculado anualmente em 34,4%. Portanto o custo de capital é de 45%.

O cenário esperado é função do número de associados da academia desportiva juntamente com o preço da mensalidade. Como o preço da mensalidade é definido pelo mercado, o fator determinante para o cálculo da receita é o número de clientes. O cenário esperado é baseado nestes dados:

Tabela 6 – Receita Anual

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Receita Total Anual	R\$ 292,500.00	R\$ 408,000.00	R\$ 510,000.00	R\$ 621,000.00	R\$ 648,000.00
Mensalidade	R\$ 75.00	R\$ 80.00	R\$ 85.00	R\$ 90.00	R\$ 90.00
Média de clientes Mensal	325	425	500	575	600

Para o cálculo do cenário otimista a média mensal do número de clientes será aumentada em 30%, logo a receita irá aumentar na mesma proporção. No cenário pessimista haverá uma redução de 30%.

Por fim, como último passo para concluir a viabilidade do empreendimento, será necessário calcular os seguintes indicadores financeiros:

- Valor Presente Líquido (VPL);
- Taxa Interna de Retorno (TIR);
- Payback Simples e Payback Descontado.

4.5.3.1 Cenário esperado

O cenário esperado leva em consideração os dados da tabela 6 – Receita Anual. Com estes dados é gerado o seguinte fluxo de caixa:

Tabela 7 – Fluxo de caixa cenário esperado

FLUXO DE CAIXA ANUAL PARA CÁLCULO DE VAL, TIR E PAY-BACK- PERÍODO: 5 ANOS							
		1	2	3	4	5	
	ANO 0	ANO I	ANO II	ANO III	ANO IV	ANO V	TOTAL
INVESTIMENTO	(153,242)						(153,242)
C. GIRO	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	(20,000)	80,000
LUCRO LÍQUIDO		43,941	157,729	237,984	324,447	332,127	1,096,227
DEPRECIÇÃO		11,648	11,648	11,648	11,648	11,648	58,241
VALOR RESIDUAL						-	-
FLUXO DE CAIXA		55,589	169,377	249,632	336,095	323,775	1,134,469
FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO	(133,242)	55,589	169,377	249,632	336,095	323,775	1,001,227
FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO ACUMULADO	(133,242)	(77,653)	91,724	341,357	677,452	1,001,227	
PAYBACK SIMPLES		-	1.5	-	-	-	
FLUXO DE CAIXA DESCONTADO	(133,242)	38,325	80,507	81,803	75,931	50,430	193,752
FC DESCONTADO ACUMULADO	(133,242)	(94,917)	(14,411)	67,392	143,323	193,752	
PAYBACK DESCONTADO		-	-	2.2	-	-	
	Tx mês	Tx ano					
CUSTO DE OPORTUNIDADE	0.84%	10.6%					
RISCO	2.50%	34.5%					
CUSTO DE CAPITAL	3.34%	45.0%					
VPL	193,752						
TIR	99.55%						

Valores em R\$

Neste cenário foram obtidos os seguintes indicadores:

- Valor Presente Líquido (VPL): R\$ 193,752;
- Taxa Interna de Retorno (TIR): 99,55%;
- Payback Simples: 1.5;
- Payback Descontado: 2.2.

Os resultados mostraram que neste cenário o empreendimento é viável e rentável. Possuí um elevado valor presente líquido e taxa interna de retorno e os Paybacks mostram que o tempo para o empreendimento se pagar é bastante curto.

4.5.3.2 Cenário otimista

Agora as receita são aumentadas em 30%, gerando os dados da seguinte tabela:

Tabela 8 – Fluxo de caixa cenário otimista

FLUXO DE CAIXA ANUAL PARA CÁLCULO DE VAL, TIR E PAY-BACK- PERÍODO: 5 ANOS							
		1	2	3	4	5	
	ANO 0	ANO I	ANO II	ANO III	ANO IV	ANO V	TOTAL
INVESTIMENTO	(153,242)						(153,242)
C. GIRO	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	(20,000)	80,000
LUCRO LÍQUIDO		121,052	242,887	343,063	456,008	468,479	1,631,489
DEPRECIÇÃO		11,648	11,648	11,648	11,648	11,648	58,241
VALOR RESIDUAL						-	-
FLUXO DE CAIXA		132,701	254,536	354,711	467,656	460,127	1,669,730
FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO	(133,242)	132,701	254,536	354,711	467,656	460,127	1,536,488
FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO ACUMULADO	(133,242)	(541)	253,994	608,705	1,076,361	1,536,488	
PAYBACK SIMPLES		-	1.0	-	-	-	
FLUXO DE CAIXA DESCONTADO	(133,242)	91,488	120,983	116,236	105,653	71,667	372,785
FC DESCONTADO ACUMULADO	(133,242)	(41,754)	79,229	195,465	301,118	372,785	
PAYBACK DESCONTADO		-	1.3	-	-	-	
	Tx mês	Tx ano					
CUSTO DE OPORTUNIDADE	0.84%	10.6%					
RISCO	2.50%	34.5%					
CUSTO DE CAPITAL	3.34%	45.0%					
VPL	372,785						
TIR	149.95%						

Valores em R\$

Neste cenário foram obtidos os seguintes indicadores:

- Valor Presente Líquido (VPL): R\$ 372,785;
- Taxa Interna de Retorno (TIR): 149.95%;
- Payback Simples: 1.0;
- Payback Descontado: 1.3.

Os resultados mostraram que neste cenário otimista o empreendimento é ainda mais rentável. Possui um elevadíssimo valor presente líquido e taxa interna de retorno e os Paybacks mostram que o tempo para o empreendimento se pagar é ainda mais curto que o do cenário esperado curto. Porém o cenário otimista é muito improvável, ainda que possível, ele extrapolaria os limites de produção da academia. Seria muito difícil o número de associados chegar a tal patamar e, ainda que, ao invés de aumentar o número dos últimos fosse aumentada a mensalidade em 30%, a receita bruta seria a mesma (mas o aumento do preço da mensalidade além do limite do mercado reduziria o número de clientes).

4.5.3.3 Cenário Pessimista

Agora as receitas são reduzidas em 30%, gerando os dados da seguinte tabela:

Tabela 9 - Fluxo de caixa cenário pessimista

FLUXO DE CAIXA ANUAL PARA CÁLCULO DE VAL, TIR E PAY-BACK- PERÍODO: 5 ANOS							
	ANO 0	1	2	3	4	5	TOTAL
	ANO 0	ANO I	ANO II	ANO III	ANO IV	ANO V	TOTAL
INVESTIMENTO	(153,242)						(153,242)
C. GIRO	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	(20,000)	80,000
LUCRO LÍQUIDO		(33,800)	26,121	78,141	133,057	135,698	339,217
DEPRECIÇÃO		11,648	11,648	11,648	11,648	11,648	58,241
VALOR RESIDUAL						-	-
FLUXO DE CAIXA		(22,152)	37,769	89,789	144,705	127,347	377,458
FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO	(133,242)	(22,152)	37,769	89,789	144,705	127,347	244,217
FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO ACUMULADO	(133,242)	(155,394)	(117,624)	(27,835)	116,870	244,217	
PAYBACK SIMPLES		-	-	-	3.2	-	
FLUXO DE CAIXA DESCONTADO	(133,242)	(15,272)	17,952	29,423	32,692	19,835	(48,612)
FC DESCONTADO ACUMULADO	(133,242)	(148,514)	(130,562)	(101,139)	(68,447)	(48,612)	
PAYBACK DESCONTADO		-	-	-	-	-	
	Tx mês	Tx ano					
CUSTO DE OPORTUNIDADE	0.84%	10.6%					
RISCO	2.50%	34.5%					
CUSTO DE CAPITAL	3.34%	45.0%					
VPL	-48,612						
TIR	29.48%						

Valores em R\$

Neste cenário foram obtidos os seguintes indicadores:

- Valor Presente Líquido (VPL): R\$ (48,612);
- Taxa Interna de Retorno (TIR): 29.48%;
- Payback Simples: 3.2;
- Payback Descontado: Não há.

O cenário pessimista é bem mais plausível, nele o VPL é negativo e elevado, porém isto se deve a elevada taxa de risco (com as estimativas ruins, o risco tende a diminuir), se ela fosse reduzida a metade o VPL seria positivo (R\$12,407). A TIR ainda é positiva, mas bem menor que nas outras hipóteses. Sem considerar a taxa de juros o empreendimento se paga no início do quarto ano. Levando-se em consideração a taxa de juros não é possível determinar quando se atinge o payback, apenas afirmar que será acima de cinco anos.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES

A criação de uma academia desportiva em Porto Alegre foi estudada de forma concreta neste trabalho. Os dados recolhidos mediante o estudo do mercado de forma exploratória servem para confirmar a validade de se empreender em um projeto como o que se encontra aqui descrito.

O Posicionamento de marketing estudou a natureza do mercado e das empresas que dele participam no momento, forneceu diretrizes e estratégias a serem seguidas. Tanto quanto a parte financeira, o desenvolvimento de uma política de marketing para um negócio como a criação de uma academia desportiva é crucial. A sazonalidade da procura pelos serviços oferecidos e alta rotatividade de clientes é um desafio a ser superado, ainda sim é necessário oferecer um serviço justo.

A parte financeira do trabalho não é menos importante, na verdade é essencial. Todo investidor, administrador e empreendedor necessitam ser precisos na estimativa dos custos e investimentos da empresa. As receitas e despesas são os números que determinam o sucesso de toda organização.

Com a projeção de cenários foi possível estabelecer diferentes possibilidades de sucesso de receita baseados em pressupostos pessimistas e otimistas além do resultado esperado acerca do mercado que engloba o ramo de *fitness* e *wellness* e a economia de forma geral. Estes cenários proporcionam de antemão a possibilidade de ter contato com outras projeções que de podem vir a ser mais próximas da realidade, uma vez que empreender significa aceitar riscos, e os riscos podem ser de difícil mensuração.

Os indicadores financeiros comprovaram que o empreendimento descrito no trabalho é viável financeiramente, juntamente com a geração de bem estar social confirma a viabilidade econômica. O importante na realização deste empreendimento é a sabedoria de se utilizar o plano de negócios como um guia e não como um manual exato para o sucesso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DRUCKER, F. P. **Introdução à administração**. São Paulo : Pioneira, 1998.

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas técnicas para o trabalho científico: Elaboração e Formatação**. 14 ed. Porto Alegre: Dáctilo Plus, 2006.

ROSS, S. A., WESTERFIELD, R. W., JORDAN, B.D. **Princípios de Administração Financeira** - 2ª ed. - Ed. Atlas – 2002

SECURATO, José Roberto. **Cálculo Financeiro das Tesourarias**, 3ª ed. – São Paulo: Saint Paul, 2005

COGAN, Samuel. **Custos e Preços: Formação e análise**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

BERNARDI, Luiz A. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2003.

WESTWOOD, Jonh. **O plano de marketing**. 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

LUNKES, Rogério João. **Manual de Orçamento**. 2ª ed. São Paulo: Atlas 2008

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: 7ª ed. - Prentice-Hall do Brasil, 1999.

BATEMAN, Thomas & SNELL, Scott A.: **Administração: Construindo Vantagem competitivas**. São Paulo: Atlas, 1998.

BRASIL, Haroldo V.; BRASIL, Haroldo G. **Gestão Financeira das Empresas: um modelo dinâmico**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

ZDANOWICZ, JOSÉ EDUARDO. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro**. 10ª ed. – Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.

FAYOL, HENRI. **Administração Industrial e Gerencial**. 10ª ed. – São Paulo: Atlas, 1990.

Pavani, C., Deutscher, J. A., López, S. M. **Plano de Negócios – Planejando o sucesso de seu empreendimento**. Rio de Janeiro: Minion, 2000.

Associação Brasileira de Academias

Disponível em: <http://www.acadbrasil.com.br/artigos/artigos_mercado_01.htm> .

Acesso em janeiro de 2009

Anexo A – Detalhamento de usos e fontes

USOS E FONTES			
Máquinas/equipamentos	R\$	Móveis/utensílios	R\$
		Balcão recepção	899.00
		4 mesas	1,400.00
		5 cadeiras	1,150.00
		4 computadores	6,000.00
		2 impressoras	500.00
		Cozinha planejada todeschini	12,358.00
		3 centrais de refrigeração	4,220.00
		5 televisores	1,200.00
		3 bebedouros	890.00
Total de Equipamentos	68,105.57		
Sub-total	68,105.57	Sub-total	28,617.00

Instalações	R\$
Pintura	2,000.00
emborrachamento do piso	3,000.00
vidraçaria	7,260.00
portas de segurança	2,000.00
espelhos	5,500.00
Sub-total	19,760.00

Treinamento	R\$
Treinamento inicial	800.00
recrutamento, seleção, testes e entrevistas	1,600.00
intermediários	600.00
Sub-total	3,000.00

Outros	R\$
Aluguel mensal inicial 3x	11,359.41
materiais diversos para reforma dos banheiros	2,000.00
iluminação	400.00
Sub-total	13,759.41

INVESTIMENTO INICIAL	
USOS (Investimento fixo)	R\$
Máquinas/equipamentos	68,105.57
Móveis/utensílios	28,617.00
Obras civis	
Veículos	
Instalações	19,760.00
Terrenos	
Treinamentos	3,000.00
Outros	13,759.41
Sub-total (Investimento fixo)	133,241.98
Capital de giro (Invest. financeiro)	20,000.00
Total	153,241.98
FONTES	
Recursos Próprios	155,000.00
Recursos de Terceiros	
Investidores	
Família	
Bancos	
Total	155,000.00

Anexo B – Equipamentos de musculação e ginástica

Máquinas e Equipamentos Detalhados	Qde	Preço unit.	Total em R\$
Esteiras	R\$ 15.00	R\$ 1,249.00	R\$ 18,735.00
Transport	R\$ 4.00	R\$ 1,005.60	R\$ 4,022.40
Bikes	R\$ 10.00	R\$ 895.25	R\$ 8,952.50
Aparelho musculação Voador	R\$ 2.00	R\$ 957.00	R\$ 1,914.00
Aparelho musculação Puxador dorsal/peitoral	R\$ 3.00	R\$ 899.50	R\$ 2,698.50
Aparelho musculação remador tipo1	R\$ 1.00	R\$ 1,089.00	R\$ 1,089.00
Aparelho musculação remador tipo2	R\$ 2.00	R\$ 1,098.22	R\$ 2,196.44
Aparelho musculação sistema de roldanas U	R\$ 2.00	R\$ 1,560.00	R\$ 3,120.00
Aparelho musculação panturrilha tipo1	R\$ 1.00	R\$ 789.00	R\$ 789.00
Aparelho musculação panturrilha tipo2	R\$ 1.00	R\$ 652.00	R\$ 652.00
Aparelho musculação Bíceps scott	R\$ 1.00	R\$ 899.27	R\$ 899.27
Aparelho musculação Banco scott	R\$ 1.00	R\$ 589.44	R\$ 589.44
Aparelho musculação Supino reto	R\$ 2.00	R\$ 549.15	R\$ 1,098.30
Aparelho musculação Supino Inclinado	R\$ 2.00	R\$ 549.15	R\$ 1,098.30
Aparelho musculação Supino Articulado reto	R\$ 1.00	R\$ 618.99	R\$ 618.99
Aparelho musculação Supino Articulado Incl.	R\$ 1.00	R\$ 620.36	R\$ 620.36
Aparelho musculação tríceps	1	R\$ 548.54	R\$ 548.54
Aparelho musculação extensor de perna	2	R\$ 865.24	R\$ 1,730.48
Aparelho musculação flexionador de perna	1	R\$ 796.35	R\$ 796.35
Aparelho musculação abdutor/adutor perna	2	R\$ 997.35	R\$ 1,994.70
Aparelho musculação desenvolvedor ombro	2	R\$ 1,350.00	R\$ 2,700.00
Banco reto	4	R\$ 230.00	R\$ 920.00
Banco inclinável	4	R\$ 321.00	R\$ 1,284.00
Barras longas p supino	4	R\$ 159.00	R\$ 636.00
Barras curtas retas	4	R\$ 98.00	R\$ 392.00
Barras Curtas W	4	R\$ 105.00	R\$ 420.00
Jogo de pesos 1	1	R\$ 600.00	R\$ 600.00
Jogo de pesos 2	2	R\$ 615.00	R\$ 1,230.00
Jogo de pesos 3	2	R\$ 750.00	R\$ 1,500.00
Aparelhos de Abdominais tipo1	2	R\$ 350.00	R\$ 700.00
Aparelhos de Abdominais tipo2	3	R\$ 380.00	R\$ 1,140.00
Aparelhos de Abdominais tipo3	8	R\$ 120.00	R\$ 960.00
colchonetes	10	R\$ 80.00	R\$ 800.00
Barras de alongamento	3	R\$ 220.00	R\$ 660.00
TOTAL			R\$ 68,105.57

Anexo C – Localização das concorrentes

Anexo D – Demonstrativo de resultado cenário esperado

DRE	DRE Ano 1		DRE Ano 2		DRE Ano 3		DRE Ano 4		DRE Ano 5	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Receita	292,500	100.0%	433,500	100%	540,000	100%	655,500	100%	684,000	100%
Serviços	292,500	100.0%	433,500		540,000		655,500		684,000	
- Custos variáveis	25,448	8.7%	41,139	9.49%	54,993	10.18%	70,663	10.78%	77,018	11.26%
Impostos	22,523	7.7%	36,804	8.49%	48,438	8.97%	64,108	9.78%	70,178	9.78%
Simples	22,523	7.7%	36,804	8.49%	48,438	8.97%	64,108	9.78%	70,178	9.78%
Perda/Inadimplência	2,925	1.0%	4,335	1.0%	6,555	1.0%	6,555	1.0%	6,840	1.5%
= Margem de Contribuição	267,053	91.3%	392,361	90.5%	485,007	89.8%	584,837	89.2%	606,982	88.7%
- Custos Fixos	223,112	76.3%	234,632	54.1%	247,023	45.7%	260,390	39.7%	274,855	40.2%
= Resultado Operacional	43,941	15.0%	157,729	36.4%	237,984	44.1%	324,447	49.5%	332,127	48.6%
Empréstimos		0.0%								
Parcelamentos		0.0%								
Resultado Líquido	43,941	15.0%	157,729	36.39%	237,984	44.07%	324,447	49.50%	332,127	48.56%
Rentabilidade	29%		103%		155%		212%		217%	

Valores em R\$

Anexo E – Demonstrativo de resultado cenário otimista

DRE	DRE Ano 1		DRE Ano 2		DRE Ano 3		DRE Ano 4		DRE Ano 5	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Receita	380,250	100.0%	530,400	100%	663,000	100%	807,300	100%	842,400	100%
Serviços	380,250	100.0%	530,400		663,000		807,300		842,400	
- Custos variáveis	36,086	9.5%	52,881	9.97%	72,914	11.00%	90,902	11.26%	99,066	11.76%
Impostos	32,283	8.5%	47,577	8.97%	64,841	9.78%	82,829	10.26%	90,642	10.76%
Simples	32,283	8.5%	47,577	8.97%	64,841	9.78%	82,829	10.26%	90,642	10.76%
Perda/Inadimplência	3,803	1.0%	5,304	1.0%	8,073	1.0%	8,073	1.0%	8,424	1.0%
= Margem de Contribuição	344,164	90.5%	477,519	90.0%	590,086	89.0%	716,398	88.7%	743,334	88.2%
- Custos Fixos	223,112	58.7%	234,632	44.2%	247,023	37.3%	260,390	32.3%	274,855	32.6%
= Resultado Operacional	121,052	31.8%	242,887	45.8%	343,063	51.7%	456,008	56.5%	468,479	55.6%
Empréstimos		0.0%								
Parcelamentos		0.0%								
Resultado Líquido	121,052	31.8%	242,887	45.79%	343,063	51.74%	456,008	56.49%	468,479	55.61%
Rentabilidade	79%		158%		224%		298%		306%	

Valores em R\$

Anexo F - Demonstrativo de resultado cenário pessimista

DRE		DRE Ano 1		DRE Ano 2		DRE Ano 3		DRE Ano 4		DRE Ano 5	
		TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
	Receita	204,750	100.0%	285,600	100%	357,000	100%	434,700	100%	453,600	100%
	Serviços	204,750	100.0%	285,600		357,000		434,700		453,600	
-	Custos variáveis	15,438	7.5%	24,847	8.70%	31,836	8.92%	41,253	9.49%	43,047	9.49%
	Impostos	13,391	6.5%	21,991	7.70%	27,489	7.70%	36,906	8.49%	38,511	8.49%
	Simples	13,391	6.5%	21,991	7.70%	27,489	7.70%	36,906	8.49%	38,511	8.49%
	Perda/Inadimplência	2,048	1.0%	2,856	1.0%	4,347	1.0%	4,347	1.0%	4,536	1.0%
=	Margem de Contribuição	189,312	92.5%	260,753	91.3%	325,164	91.1%	393,447	90.5%	410,553	90.5%
-	Custos Fixos	223,112	109.0%	234,632	82.2%	247,023	69.2%	260,390	59.9%	274,855	60.6%
=	Resultado Operacional	(33,800)	-16.5%	26,121	9.1%	78,141	21.9%	133,057	30.6%	135,698	29.9%
	Empréstimos		0.0%								
	Parcelamentos		0.0%								
	Resultado Líquido	(33,800)	-16.5%	26,121	9.15%	78,141	21.89%	133,057	30.61%	135,698	29.92%
	Rentabilidade	-22%		17%		51%		87%		89%	

Valores em R\$

Anexo G – Tabela com as Alíquotas do simples Nacional

Receita Bruta Total em 12 meses (em R\$)	Alíquota	IRPJ	CSLL	COFINS	Pis/Pasep	ISS
Até 120.000,00	4,50%	0,00%	1,22%	1,28%	0,00%	2,00%
De 120.000,01 a 240.000,00	6,54%	0,00%	1,84%	1,91%	0,00%	2,79%
De 240.000,01 a 360.000,00	7,70%	0,16%	1,85%	1,95%	0,24%	3,50%
De 360.000,01 a 480.000,00	8,49%	0,52%	1,87%	1,99%	0,27%	3,84%
De 480.000,01 a 600.000,00	8,97%	0,89%	1,89%	2,03%	0,29%	3,87%
De 600.000,01 a 720.000,00	9,78%	1,25%	1,91%	2,07%	0,32%	4,23%
De 720.000,01 a 840.000,00	10,26%	1,62%	1,93%	2,11%	0,34%	4,26%
De 840.000,01 a 960.000,00	10,76%	2,00%	1,95%	2,15%	0,35%	4,31%
De 960.000,01 a 1.080.000,00	11,51%	2,37%	1,97%	2,19%	0,37%	4,61%
De 1.080.000,01 a 1.200.000,00	12,00%	2,74%	2,00%	2,23%	0,38%	4,65%
De 1.200.000,01 a 1.320.000,00	12,80%	3,12%	2,01%	2,27%	0,40%	5,00%
De 1.320.000,01 a 1.440.000,00	13,25%	3,49%	2,03%	2,31%	0,42%	5,00%
De 1.440.000,01 a 1.560.000,00	13,70%	3,86%	2,05%	2,35%	0,44%	5,00%
De 1.560.000,01 a 1.680.000,00	14,15%	4,23%	2,07%	2,39%	0,46%	5,00%
De 1.680.000,01 a 1.800.000,00	14,60%	4,60%	2,10%	2,43%	0,47%	5,00%
De 1.800.000,01 a 1.920.000,00	15,05%	4,90%	2,19%	2,47%	0,49%	5,00%
De 1.920.000,01 a 2.040.000,00	15,50%	5,21%	2,27%	2,51%	0,51%	5,00%
De 2.040.000,01 a 2.160.000,00	15,95%	5,51%	2,36%	2,55%	0,53%	5,00%
De 2.160.000,01 a 2.280.000,00	16,40%	5,81%	2,45%	2,59%	0,55%	5,00%
De 2.280.000,01 a 2.400.000,00	16,85%	6,12%	2,53%	2,63%	0,57%	5,00%