

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

Joel Antonio Signor

**ESTUDO DA VIABILIDADE ECONÔMICA E FINANCEIRA
PARA A INSTALAÇÃO DE UM CENTRO ESPORTIVO**

**Porto Alegre
2011**

Joel Antonio Signor

**ESTUDO DA VIABILIDADE ECONÔMICA E FINANCEIRA
PARA A INSTALAÇÃO DE UM CENTRO ESPORTIVO**

Trabalho de Conclusão de Curso 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: Prof. Dr. José Eduardo Zdanowicz

**Porto Alegre
2011**

Joel Antonio Signor

**ESTUDO DA VIABILIDADE ECONÔMICA E FINANCEIRA
PARA A INSTALAÇÃO DE UM CENTRO ESPORTIVO**

Trabalho de Conclusão de Curso 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: Prof. Dr. José Eduardo Zdanowicz

Conteúdo Final:

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

Banca Examinadora:

Orientador – Prof. Dr. José Eduardo Zdanowicz

**Porto Alegre
2011**

**Dedico esse trabalho à minha esposa,
Pâmela, e à minha filha, Maria Luiza,
razões principais do meu esforço e luta.**

AGRADECIMENTOS

Este trabalho representa a concretização de mais uma fase em minha vida. Esse período, sempre será lembrado pelos inúmeros momentos felizes vividos, pelas amizades realizadas e pelos conhecimentos adquiridos. Só me resta agradecer àqueles que estiveram ao meu lado e vivenciaram toda a trajetória dessa conquista:

Aos meus pais, Neodi Signor e Anecir Vidmar, pelo apoio que sempre me dedicaram, por acreditarem no meu potencial e, principalmente, por me mostrarem os verdadeiros valores da vida.

A minha esposa Pâmela, amiga e companheira que está comigo em todas as horas, por me fazer feliz, pela sua dedicação comigo, compreensão e amor.

Ao meu orientador Professor Eduardo, pelos seus ensinamentos e conselhos, que não se limitam a esse trabalho, se estendem para a vida.

E, por fim, agradeço a todos os amigos, colegas de trabalho e faculdade por fazerem parte desse momento tão especial.

RESUMO

Este trabalho consiste num estudo de análise econômica e financeira para a instalação de um Centro Esportivo na cidade de Eldorado do Sul – RS. Com base em dados locais e de empreendimentos semelhantes, situados na cidade de Porto Alegre, foram coletadas informações, rotinas do setor e peculiaridades do negócio necessárias para elaboração do plano de negócios.

No plano de negócio foram detalhadas as características do empreendimento, as suas propostas e diferenciais, além das estratégias e posicionamento perante o mercado. Aliado a isso, foi realizado um levantamento do valor dos investimentos necessários em infraestrutura e equipamentos, além do detalhar os custos fixos relacionados. Não obstante, foi projetado o nível de utilização e vendas do Centro Esportivo, dentro da ótica verificada no setor, para três cenários distintos, evidenciando seus resultados.

Com base nas projeções e resultados, foi realizada a análise econômica e financeira através do cálculo de indicadores, de modo a verificar a viabilidade do negócio. Verificou-se que o empreendimento proposto se mostra viável para os cenários esperado e otimista.

O trabalho tem como objetivo proporcionar aos empreendedores de modo geral e, principalmente, àqueles do setor de aluguel de quadras de esporte, um instrumento de apoio a tomada de decisão de investimento e gestão de suas empresas.

Palavras-chave: Administração Financeira, Plano de negócios, Empreendedorismo, Centro Esportivo.

ABSTRACT

This paper is a study of economic and financial analysis for the installation of a Sports Center in the city of Eldorado do Sul - RS. Based on local data and similar ventures located in Porto Alegre, it has collected informations, routines and peculiarity of the business sector needed for the preparation of business plan.

In the business plan were detailed features of the project, its proposals and differentials, and the strategies and positioning in the market. Through this subject it was realized a survey of the value of the investments needed in infrastructure and equipment, related fixed costs. Nevertheless, the demand use level and sales from the Sports Center was designed, found within the optical sector, for three different scenarios, showing the results.

Based on projections and results the economic and financial analysis were realized through the calculation of indicators in order to verify the viability of the business. It was verified that the business plan is viable whether the expected or optimistic scenarios would materialize.

The paper has the objective of provide for entrepreneurs in general and especially those of the rental sector of sports facilities, a tool to support decision making for investment and management of their companies.

Keywords: Financial Management, Business Plan, Entrepreneurship, Sports Center.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIACOES

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econmico e Social

BRDE – Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul

CDG – Capital de Giro

CDI – Certificado de Depósito Interbancário

CFI – Cadastro de Fornecedores Informatizados – base de dados do BNDES

EBITDA - *Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization* =
Lucro antes dos juros, impostos, depreciações e amortizações

PRI – Prazo de Recuperação do Investimento

NCG – Necessidade de Capital de Giro

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio s Micro e Pequenas Empresas

SINDPOA – Sindicato de Hotelaria e Gastronomia de Porto Alegre

TIR – Taxa Interna de Retorno

TJLP – Taxa de Juros de Longo Prazo

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

VPL – Valor Presente Líquido

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Participação das Classes Sociais na Massa de Renda do Brasil	15
Figura 2 - O Marketing Mix	25
Figura 3 – Estágios Empresariais e Estratégias de Marketing	27
Figura 4 – Composição da Grama Sintética	58
Figura 5 – Marcações da Quadra de Futebol 7	58

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Análise SWOT do Empreendimento.....	55
Tabela 2 – Valor Gasto por Etapa de Construção da Obra	60
Tabela 3 – Equipamentos Necessários para a Implantação da Cantina	61
Tabela 4 – Equipamentos Necessários para a Implantação da Academia	62
Tabela 5 – Detalhamento de Móveis e Utensílios.....	63
Tabela 6– Investimento em Instalações do Projeto	64
Tabela 7 – Quadro de Pessoal.....	65
Tabela 8 – Despesas Fixas Mensais	66
Tabela 9 – Capital de Giro.....	67
Tabela 10 – Total do Investimento	67
Tabela 11 – Simulação do Financiamento	68
Tabela 12 – Projeção Diária de Utilização da Quadra de Esportes.....	69
Tabela 13 – Projeção Mensal de Utilização da Quadra de Esportes	70
Tabela 14 – Apuração da Receita Bruta para a Quadra de Esporte no Ano 1.....	72
Tabela 15 – Apuração da Receita Bruta para a Quadra de Esporte demais Anos	73
Tabela 16 – Projeção da Média Mensal de Clientes da Academia.....	74
Tabela 17 – Composição Mensal do Número Médio de Clientes da Academia.....	75
Tabela 18 – Projeção de Receita Bruta da Cantina – Ano 1.....	77
Tabela 19 – Projeção de Receita Bruta da Cantina – Demais Anos	78
Tabela 20 – Projeção de Depreciação Anual.....	79
Tabela 21– Demonstração do Resultado para o Cenário Esperado	81
Tabela 22– Demonstração do Resultado para o Cenário Pessimista.....	82
Tabela 23– Demonstração do Resultado para o Cenário Otimista.....	83
Tabela 24 – Ponto de Equilíbrio.....	84

SUMÁRIO

1	A PROBLEMÁTICA	13
2	JUSTIFICATIVAS	15
3	OBJETIVOS	17
3.1	OBJETIVO GERAL.....	17
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
4	METODOLOGIA	18
5	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	19
5.1	DECISÕES FINANCEIRAS	19
5.2	EMPREENDEDORISMO.....	19
5.2.1	O Perfil do Empreendedor	21
5.3	PLANO DE NEGÓCIOS	22
5.4	ESTUDO DE MERCADO	23
5.4.1	O Conceito de <i>Marketing</i>	23
5.4.2	O <i>Marketing Mix</i>	24
5.4.3	Mercados-alvo, Posicionamento e Segmentação	26
5.4.4	Estratégia de <i>Marketing</i>	27
5.4.5	Análise SWOT	28
5.5	ANÁLISE DE SENSIBILIDADE.....	29
5.6	ANÁLISE FINANCEIRA.....	30
5.6.1	Administração Financeira	30
5.6.2	Fluxo de Caixa	31
5.6.3	Método de Apuração e Análise do Fluxo de Caixa	33
5.6.3.1	Fluxo de Caixa Efetivo - Fluxo de Caixa Descontado	33
5.6.3.2	Fluxo de Caixa Incremental e Residual.....	33
5.6.4	Capital de Giro	34
5.6.5	Necessidade de Capital de Giro	36
5.6.6	Decisões de Investimento	37
5.7	MÉTODO DE AVALIAÇÃO DE INVESTIMENTOS	37
5.7.1	Valor Presente Líquido	38
5.7.2	Taxa Interna de Retorno	39
5.7.3	Método <i>Payback</i>	40
5.7.4	Lucro antes dos Juros, Impostos, Depreciações e Amortizações	41
5.8	RISCO E INVESTIMENTO	41
5.8.1	Custos Irrecuperáveis	41
5.8.2	Custos de Oportunidade	42
5.8.3	Efeitos Colaterais	42
5.8.4	Risco de Previsão	42
5.9	ANÁLISE DE CENÁRIOS.....	43
5.10	PONTO DE EQUILÍBRIO	43
5.10.1	Ponto de Equilíbrio Contábil	44
5.10.2	Ponto de Equilíbrio Econômico	44
5.10.3	Ponto de Equilíbrio Financeiro	45
6	O PLANO DE NEGÓCIO	46
6.1	DEFINIÇÃO INICIAL DO NEGÓCIO	46
6.1.2	A Empresa: JS Centro Esportivo Ltda	46
6.1.3	A Estrutura	47
6.1.4	Localização	47

6.1.5	Público Alvo	47
6.1.6	Proposta do Empreendimento e seus Diferenciais	48
6.2	ESTUDO DO MERCADO	50
6.2.1	O Ambiente	50
6.2.2	Concorrentes	51
6.2.3	Análise SWOT	52
6.2.3.1	Pontos Fortes	52
6.2.3.2	Pontos Fracos	53
6.2.3.3	Oportunidades	53
6.2.3.4	Ameaças	54
6.2.4	Estratégias de <i>Marketing</i>	55
6.2.4.1	Preço	55
6.2.4.2	Produto	55
6.2.4.3	Praça (distribuição)	55
6.2.4.4	Promoção	55
6.3	ABERTURA DA EMPRESA	56
6.4	LOCALIZAÇÃO	56
6.5	INFRAESTRUTURA	56
6.5.1	Quadra de Esporte	57
6.5.2	Academia	59
6.5.3	Cantina	59
7	INVESTIMENTOS	60
7.1	INVESTIMENTO INICIAL	60
7.1.1	Instalações	60
7.1.1.1	Terrenos	60
7.1.1.2	Construção e Infraestrutura	60
7.1.1.3	Implantação da Quadra de Esporte	61
7.1.1.4	Implantação da Cantina	61
7.1.1.5	Academia	62
7.1.1.6	Móveis e Utensílios	63
7.1.1.7	Investimento Total em Instalações	64
7.2	DESPESAS FIXAS	64
7.2.1	Funcionários	64
7.2.2	Demais Despesas Fixas	65
7.2.3	Capital de Giro	66
7.3	TOTAL DO INVESTIMENTO	67
7.4	ORIGENS DOS RECURSOS	67
7.4.1	Capital Social	67
7.4.2	Financiamento Bancário	67
8	PROJEÇÕES	69
8.1	PROJEÇÕES DE UTILIZAÇÃO E RECEITAS	69
8.1.1	Quadra de Esporte	69
8.1.2	Academia	73
8.1.3	Cantina	76
8.2	IMPOSTOS	78
8.3	DEPRECIÇÃO	79
9	ANÁLISE ECONOMICA E FINANCEIRA	80
9.1	DEMONSTRATAÇÃO DO RESULTADO	80
9.1.1	Demonstração do Resultado para o Cenário Esperado	80
9.1.2	Demonstração do Resultado para o Cenário Pessimista	82

9.1.3	Demonstração do Resultado para o Cenário Otimista	83
9.2	PONTO DE EQUILÍBRIO	84
10	CONCLUSÕES	86
	REFERÊNCIAS	88
	ANEXO A – Volume Médio de Pessoas do Centro Esportivo.....	89
	ANEXO B – Tabelas do Simples Nacional.....	91
	ANEXO C – Balanço Patrimonial ano 1 (Cenário Esperado).....	92
	ANEXO D – Roteiro de Entrevistas Centros Esportivos.....	93

1 A PROBLEMÁTICA

Estamos vivenciando uma época em que as pessoas mantêm uma rotina bastante agitada e estressante, sendo necessária uma eficiente gestão do tempo para conseguir realizar todas as tarefas do dia. Muitas vezes, pela dificuldade de conciliar horários, ou por não encontrar um local apropriado para a prática de esporte com segurança e de fácil acesso, parte da população ainda não realiza uma atividade física regular necessária para a manutenção de uma vida saudável.

Essa dificuldade está associada à mudança de hábitos, verificada na forma e no tipo de alimentação, na rotina de trabalho e até mesmo no relacionamento pessoal. De encontro a isso, observa-se que o esporte é um tema bastante discutido nos diversos meios de comunicação e defendido por médicos e profissionais da área. A popularização desse debate tem proporcionado uma mobilização de muitas pessoas na adaptação sua rotina diária para destinar parte do seu dia para realização de atividade esportiva, buscando o lazer e manutenção da saúde.

Na questão saúde, o esporte é bastante incentivado pela comunidade médica de modo geral, pois com a sua prática regular, aliada a uma alimentação saudável, foi possível identificar através de diversos estudos já publicados, uma redução no risco de diversas doenças, em especial a obesidade e as doenças cardiovasculares. Estas enfermidades são conhecidas como “mal do século XXI”, e se desenvolvem, no contexto atual, em pessoas das mais variadas classes sociais e idades.

Com a finalidade de ajudar a reverter essa tendência e na busca por uma melhor qualidade de vida, muitas pessoas tem se motivado a praticar esportes regularmente. Cada pessoa ao se identificar com um esporte seja ele, o atletismo, o futebol, o vôlei, o basquete, consegue desde as primeiras vezes em que faz a atividade física visualizar os benefícios para a saúde, para o convívio social e até mesmo para a paz de espírito.

É nesse contexto, que se destaca a importância dos centros esportivos e das academias de ginástica. Esses locais oferecem várias atividades esportivas num mesmo ambiente, unindo atletas profissionais e amadores que buscam além de manter a saúde física, se relacionar e aliviar as tensões de um dia de trabalho. Hoje, eles podem contar com quadras poli-esportivas, piscinas, salas de massagem e relaxamento, saunas, além de incorporar espaços para festas, ou seja, os centros esportivos são considerados atualmente pólos multiplicadores de saúde e bem-estar social, não somente meros provedores de local para práticas esportivas e/ou culturais.

Ao verificar que a cidade de Eldorado do Sul - RS, situada na região metropolitana de Porto Alegre carece de um local moderno, bem estruturado, arquitetado e projetado nos padrões e regras oficiais, o autor percebeu uma oportunidade na implantação de um centro esportivo moldado num novo conceito de negócio. O objetivo central do empreendimento será prover assessoria completa aos clientes, proporcionando diversas atividades esportivas num mesmo local, de forma a ajudar no desenvolvimento de uma cultura de vida saudável tanto para os clientes quanto para a população local como um todo, possibilitando a diferenciação em relação aos outros empreendimentos e o reconhecimento da população local.

É notória a atual fase de crescimento que a cidade se encontra. Ela vem despertando nos últimos tempos muito interesse por parte de grandes empresas para instalações de unidades de negócios, haja vista que as diversas empresas ali instaladas, as quais demandam uma grande quantidade de mão de obra que a cidade atualmente não consegue atender na sua totalidade. Outro ponto de destaque no crescimento da cidade é a instalação de diversos condomínios residenciais dos mais variados padrões. Destacam-se aqueles em fase de instalação às margens do Guaíba de alto padrão social, além de outros três que ali estão se instalando voltados para atender os públicos das classes C e D. O fato da cidade contar com grandes empresas, além da proximidade e a rapidez no acesso à Porto Alegre representa algumas das principais justificativas para a instalações desses condomínios e a atração de novas empresas na região.

De acordo com esta percepção, torna-se necessário verificar a questão de mercado, analisando os prováveis concorrentes e os clientes em potencial do negócio. É necessário também verificar as questões operacionais, identificando os possíveis locais para instalação, os fornecedores dos equipamentos, serviços e manutenção, além de estabelecer o número de profissionais necessários para funcionamento do empreendimento e o local aonde buscá-los. Dentro da ótica financeira esse empreendimento tem que se demonstrar um investimento economicamente viável e lucrativo. Também se necessita formular projeções do valor do investimento inicial, projeções de receitas, custos e despesas para calcular o potencial de retorno financeiro do empreendimento.

2 JUSTIFICATIVAS

O sonho em ter o próprio negócio sempre motivou o autor a buscar novos conhecimentos. Inicialmente, trabalhando no empreendimento da família - um supermercado – foi possível captar o espírito comercial e empreendedor que gira entorno dos negócios. A experiência no supermercado, aliado ao conhecimento técnico adquirido durante o curso de Administração fez com que a ideia de investir no próprio negócio ficasse mais latente, pois foi possível nesse período analisar os erros e acertos observados na prática, sobre a ótica das técnicas desenvolvidas na universidade. A motivação em desenvolver um negócio estruturado e bem planejado é uma das razões motivadoras desse trabalho.

Outro fator impulsionador deste trabalho é o crescimento das classes C e D na massa de renda do Brasil e sua perspectiva de continuidade para os próximos anos. Com esse aumento, tais classes estão tendo acesso a produtos e serviços que estavam disponíveis somente para as classes mais altas. Com base nas informações do Censo (IBGE, 2010), verifica-se que Eldorado do Sul possui, aproximadamente, 35 mil habitantes sendo que uma grande parcela desta população está localizada nas classes C e D. Desta forma, é esperado um grande potencial de crescimento dos negócios direcionados ao atendimento desse público.



Figura 1 - Participação das Classes Sociais na Massa de Renda do Brasil

Fonte: Ministério da Fazenda - <http://www.fazenda.gov.br/portugues/documentos/2010/p270910.pdf>

De acordo com o gráfico acima, as classes C e D representam em torno de 60% da massa de renda no Brasil, demonstrando assim, a amplitude dessas classes na economia brasileira e o potencial mercado a ser explorado pelas empresas. Nesse

contexto, destaca-se principalmente a evolução do volume de renda da classe D verificada pela estabilização econômica, criação de novas vagas de emprego e amplo avanço de programas socioeconômicos do Governo. Essa classe, formada por famílias com rendimento mensal de até três salários mínimos, está no foco de novos negócios, haja vista sua magnitude em relação ao número de integrantes e ingresso dos mesmos ao mercado consumidor.

Não obstante, outro ponto de destaque deste trabalho é a falta de um local com uma infraestrutura adequada para a prática de esportes na cidade. Além de atender à população local, o empreendimento atenderia à demanda gerada pelos trabalhadores oriundos de outras cidades que, diariamente, se deslocam para Eldorado do Sul para sua jornada de trabalho. Na cidade estão instaladas dez empresas de médio e grande portes, destacando-se a Dell Computadores do Brasil Ltda, Companhia de Bebidas das Américas - AmBev, Kimberly-Clark Indústria e Comércio de Produtos de Higiene Ltda, Conservas Oderich S/A, Teracom Telemática Ltda - Datacom, Cooperativa dos Agricultores de Plantio Direto Ltda - Cooplantio e Multilab Indústria e Comércio de Produtos Farmacêuticos Ltda. Juntas as empresas possuem, aproximadamente, 7 mil funcionários.

O trabalho propõe formulações racionais para a avaliação prática do sucesso do empreendimento proposto, de forma que seja possível uma avaliação prévia do investimento ao analisar os prováveis retornos financeiros do empreendimento. Proporciona também conhecimentos sobre os custos necessários para implantação e manutenção do negócio além de estratégias de *marketing* para diferenciar o negócio dos demais concorrentes.

Por fim, a realização deste trabalho é uma forma de aprendizado para no futuro, com a experiência adquirida, ter a possibilidade de se arriscar com conhecimento e sabedoria em novos empreendimentos e não deixar escapar grandes oportunidades.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Elaborar um projeto de viabilidade econômica e financeira para a instalação de um centro esportivo no município de Eldorado do Sul – RS.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Estudar o mercado local e suas oportunidades;
- Estimar os itens que compõem o investimento inicial;
- Prever o nível de utilização do serviço e as receitas;
- Calcular os resultados para cada cenário projetado;
- Calcular os indicadores para avaliação do projeto;
- Calcular o prazo de recuperação do investimento;
- Calcular o ponto de equilíbrio do projeto.

4 METODOLOGIA

Este trabalho, conforme classificação de Roesch (2006) está enquadrado como consultoria, que visa o estudo da viabilidade de plano de negócio e também apresentar sugestões para sua implementação. O método utilizado para sua realização foi a pesquisa exploratória, a qual se caracteriza por propor um aprofundamento no estudo e entendimento do assunto abordado em áreas com pouco conhecimento acumulado e sistematizado. De maneira a buscar dados específicos para esse tipo de empreendimento, foram realizadas coletas de dados junto aos proprietários de centros esportivos e academias da cidade de Porto Alegre.

Para alcançar o objetivo geral, o trabalho foi composto por três fases:

a) coleta de dados e revisão bibliográfica: Foram realizadas entrevistas com pessoas com experiência nesse ramo, como proprietários de centros esportivos e academias de Porto Alegre, visando conhecer melhor os processos e peculiaridades do negócio. O levantamento de custos iniciais foi realizado junto aos tradicionais fornecedores do segmento de quadras esportivas e *fitness*. Na revisão bibliográfica foram levantados conhecimentos necessários para a implementação do plano de negócios e avaliação de investimentos. Foram objeto de pesquisa livros, artigos, revistas especializadas e demais formas de conhecimento acadêmico existentes.

b) análise dos dados: A partir dos dados e informações coletadas foi possível a análise e tabulação dos dados, organizando-os de forma a facilitar a visualização de processos e resultados.

c) análise de investimento: O empreendimento foi analisado através da projeção de fluxos de caixa futuros, dos quais foram extraídos indicadores que serviram de base para demonstrar a viabilidade do mesmo. As projeções foram realizadas com o auxílio de planilhas eletrônicas do *software* Excel.

5 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

5.1 DECISÕES FINANCEIRAS

As pessoas de modo em geral enfrentam três decisões financeiras fundamentais: a determinação de seu consumo, de seus investimentos e financiamentos. Essas decisões são contínuas e, caso elas não forem tomadas de forma explícita, serão forçosamente realizadas de forma implícita.

Para se tomar uma decisão financeira é necessário ter um objetivo. Sem ele não é possível ter um critério razoável para analisar as escolhas. Os objetivos podem ser os mais variados, sendo que alguns indivíduos podem ter um objetivo mais claro em mente e outros podem ter múltiplos, muitas vezes até conflitantes.

Conforme Mankiw (2005), uma forma de estabelecer um mecanismo para a tomada de decisões financeiras é propor que o indivíduo ao fazer sua escolha sempre busque maximizar sua “utilidade”, que nesse contexto possui o significado de satisfação pessoal. Dessa forma, como a satisfação possui um caráter subjetivo e pessoal, ela pode ser alcançada por algumas pessoas com o consumo de um bem desejado, por outras pessoas com investimentos financeiros promissores e por outros ainda pela implantação e de seus planos negócios.

Ao decidir pela implantação de um plano de negócio, o indivíduo busca, via de regra, sua satisfação pessoal, unindo o retorno financeiro com a realização do sonho de possuir o próprio negócio. Além disso, o investidor, neste caso chamado de empreendedor, contribui para o crescimento econômico e desenvolvimento social do país, uma vez que novas vagas de trabalho são geradas, mais pessoas são incluídas ao mercado de consumo, ajudando a fomentar o círculo econômico da nação.

5.2 EMPREENDEDORISMO

Empreendedorismo é um tipo de comportamento humano que surgiu e desenvolveu-se juntamente com a evolução do comércio. De acordo com Hisrich e Peters (2009, p.27) os primeiros registros de empreendedorismo são datados do século XII, quando Marco Pólo, famoso mercador e explorador, com o objetivo de estabelecer novas rotas comerciais para o Extremo Oriente, unia-se a uma pessoa de recursos (capitalista de risco) que financiava sua viagem com a promessa de divisão dos lucros. No século XXI, o empreendedor é representado pela pessoa que organiza, opera e

planeja uma empresa, assumindo a possibilidade de perdas e ganhos nas mais diversas circunstâncias. Explora uma invenção de forma a produzir um novo bem ou um bem antigo de maneira nova.

Para Dolabela (1999, p.43), empreendedorismo é um neologismo oriundo da tradução da palavra francesa *entrepreneur* - significa aquele que assume riscos e começa algo novo. Aliado a essa definição, Hisrich e Peters (2009, p.30) apresentam empreendedorismo como:

Empreendedorismo é o processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e esforço necessários, assumindo riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e da independência financeira pessoal.

Dessa forma, empreendedorismo é um processo amplo que vai além de somente assumir riscos, envolve o processo de criação, além de tempo e esforço para implementação e operacionalização do negócio.

O empreendedor, segundo a definição de Dolabela (1999, p.43), é um indivíduo que se dedica na geração de riquezas, as quais podem advir da transformação de conhecimentos em produtos ou serviços, da geração do próprio conhecimento, ou da inovação em áreas como *marketing*, produção, organização, entre outras. Os exemplos de empreendedores citados por Dolabela são:

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

Para Chiavenato (2004, p.4) os empreendedores podem ser considerados como:

[...] heróis populares do mundo dos negócios, pois fornecem empregos, introduzem inovações e incentivam o crescimento econômico e o progresso das nações. Eles são dotados de sensibilidade para os negócios, tino financeiro e capacidade de identificar oportunidades.

Desta forma, possuem um papel de grande importância para a economia de cada país, pois trabalham todos os dias para gerar novos valores para a economia e sociedade de modo geral.

5.2.1 O Perfil do Empreendedor

A figura do empreendedor, normalmente, pode ser caracterizada por um perfil homogêneo composto por comportamentos típicos de personalidade. De acordo com Bernardi (2003, p.64) destacam-se:

- senso de oportunidade;
- independência;
- entusiasmo e energia para realizar;
- autoconfiança e dinamismo;
- otimismo e flexibilidade;
- persistência e criatividade;
- propensão ao risco;
- habilidade de relacionamento.

O empreendedor é um indivíduo atento ao mercado e que possui facilidade para detectar oportunidades, além disso, conta com uma visão para criar novos negócios ou para inovar em negócios já existentes. Segundo Bernardi (2003, p.65), existem várias circunstâncias que dão origem ao empreendedor e que podem se relacionar aos traços de personalidade, como por exemplo:

- O Empreendedor Nato: É a personalização integral do empreendedor que, desde cedo, por motivos próprios ou influências familiares, demonstra traços de personalidade comuns do empreendedor. O desenvolvimento dessa característica tem forte relação com o tipo de autoridade e ambiente familiar, escala de valores e percepção dos negócios.
- O Herdeiro – É, normalmente, treinado desde cedo para a continuidade do empreendimento.
- O Funcionário de Empresa – Muitas vezes frustrado pela burocracia, pela falta de reconhecimento ou interesse em suas ideias por parte da empresa, decide partir para um negócio próprio.
- Excelente Técnico – Possuindo características de empreendedor e dispondo do conhecimento e *know-how* sobre algum produto e serviço, decide iniciar um negócio próprio.
- Opção ao Desemprego – Por questões circunstanciais é tomada essa decisão. É uma modalidade arriscada de empreendimento que possui

poucas chances de sucesso, uma vez que a análise de viabilidade não é bem elaborada.

Outro ponto de destaque são as motivações e razões que normalmente são levadas em conta pelo empreendedor para a tomada de sua decisão. Conforme Bernardi (2003, p.66), é possível identificar as seguintes motivações:

- necessidade de realização e implementação de ideias;
- independência e maiores ganhos;
- *status* e controle da qualidade de vida.

As características do perfil empreendedor estão diretamente relacionadas ao sucesso do negócio. As suas atitudes e suas escolhas se refletem no seu empreendimento de forma que mesmo tendo uma ideia simples e pouco estruturada, ela pode se transformar em algo concreto e bem-sucedido no mercado, caso o empreendedor consiga combinar adequadamente doses de criatividade, imaginação, perseverança e energia.

5.3 PLANO DE NEGÓCIOS

Ao se falar em plano de negócio, é necessário revisar o conceito de planejamento e controle. De acordo com Chiavenato (2004, p.127) planejar significa estudar antecipadamente a ação que será realizada ou colocada em prática e quais os objetivos que se pretende alcançar. Esse processo proporciona condições para que a empresa se organize e seja dirigida com base no controle da realidade atual e futura.

O plano de negócio de acordo com a cartilha do SEBRAE¹ – como elaborar um plano de negócios, é um documento que reúne informações sobre as características, as condições e as necessidades do futuro empreendimento. É um documento que estabelece um retrato fiel do mercado, do produto e das atitudes do empreendedor, diminuindo assim os riscos e as incertezas. Podemos considerar o plano de negócios como sendo o roteiro, um mapa detalhado de um projeto de investimento que auxilia o empreendedor tanto no percurso de implantação do negócio quanto após para a condução do empreendimento.

Para Hirish e Perers (2009, p.219), “o plano de negócio é um documento preparado pelo empreendedor em que são descritos todos os elementos externos e internos relevantes envolvidos no início do novo empreendimento.” Ele é a resposta para

¹ SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

várias questões de empreendedores, tais como: “Como chegarei lá?”, “Para aonde eu estou indo?”, “Aonde e como estou agora?”.

O plano de negócio é importante para que o empreendedor tenha noção global do funcionamento da empresa, organizando e analisando previamente as suas possíveis decisões com base nos aspectos gerais do negócio, tais como: mercadológicos, financeiros e organizacionais. Ele proporciona condições para uma análise da viabilidade e dos riscos da implantação do futuro empreendimento. Desta forma, o empreendedor passa por um processo de aprendizagem e reconhecimento do ambiente da empresa, visualizando sua posição atual no mercado como também as futuras oportunidades e ameaças do negócio.

Um plano de negócio também pode ser usado como fonte de referência para se conseguir novos sócios e investidores, para estabelecer parcerias com fornecedores e clientes ou mesmo apresentando em bancos para a solicitação de financiamentos.

Assim, verifica-se que o plano de negócio é uma ferramenta muito importante de auxílio na tomada de decisões do empresário, pois reúne num único documento informações sobre as oportunidades do negócio, sobre os clientes, concorrentes e fornecedores e também sobre as variáveis financeiras do empreendimento. Por isso, ele deve ser feito com bastante cuidado, de forma realista e deve abranger um grande número de variáveis.

5.4 ESTUDO DE MERCADO

5.4.1 O Conceito de *Marketing*

O conceito de *marketing* é bastante amplo e variado. É possível encontrar definições que relacionam o papel desempenhado pelo *marketing* na sociedade e definições um tanto quanto gerenciais interessadas em ressaltar a relação comercial da empresa e seus produtos. De acordo com a AMA - *American Marketing Association* (2007), *marketing* é uma função organizacional, um conjunto de processos para a criação, comunicação e a entrega de valor para os clientes, parceiros e a sociedade de modo geral. Para Kotler (2006, p.4) *marketing* “É um processo social por meio do quais pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”. Outrossim, McDonald (2004, p.2) estabelece que o conceito de *marketing* subentende

que todas as atividades de uma organização são impulsionadas por um desejo de satisfazer as necessidades dos clientes.

Para satisfazer as necessidades dos clientes e do empreendimento de forma geral é necessário que ocorra um processo de troca. Esse processo é considerado fundamental em *marketing* e envolve a obtenção de um produto desejado de alguém, oferecendo algo em contrapartida. Dessa maneira, a empresa inserida nesse processo precisa desenvolver mecanismos para apresentar aos consumidores o valor entregue com aquisição de seus produtos e serviço. Esses mecanismos são desenvolvidos pela função de *marketing*.

É possível verificar a partir dessas definições a grande relevância da função de marketing para os negócios atuais. A forma de comunicar, promover, precificar e entregar os produtos e serviços que a empresa oferece ao mercado é fundamental para o sucesso do empreendimento. A questão da entrega de valor ao cliente que está presente em todas as definições é o ponto central de *marketing* e a motivação das empresas na busca da melhoria contínua.

5.4.2 O *Marketing Mix*

O *marketing mix* pode ser considerado um conjunto de ferramentas utilizadas pela empresa de forma a alcançar seus objetivos de *marketing* no mercado. Trata-se de uma combinação de elementos variáveis e de certa maneira controláveis, que influenciam a forma com que os consumidores respondem ao mercado.

Segundo Kotler, (2006, p.13) o mix ou composto de *marketing* é definido “como variáveis controláveis 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 (2006, p.13). São consideradas nesta definição também características tangíveis tais como: variedade, qualidade, *design* de produto, marca, embalagem, tamanhos, política de garantia e atendimento.
- **Preço:** É a soma de dinheiro que os clientes devem pagar para obter o produto Kotler (2006, p.13). Segundo ele o preço deve ser ajustado à percepção do cliente quanto ao preço pago pelo produto ou serviço e o valor entregue. Para a visão empresarial a questão do preço deve ser tratada com bastante cuidado, principalmente em relação a sua definição. Para calcular o preço de venda a empresa deve conhecer os seus custos, sejam eles diretos e indiretos, além das

margens a serem utilizadas e o preço praticado pela concorrência. Como o preço é a variável mais fácil de alterada, a empresa deve buscar alternativamente a diferenciação de seus produtos ou serviços, sendo assim possível, praticar um preço acima daquele de mercado.

- **Promoção:** Significa as atividades que comunicam os atributos do produto e persuadem os consumidores-alvo a adquiri-lo Kotler (2006, p.13). Possui a função de divulgar o produto, serviço, marca, empresa ou ideia, informar e persuadir um determinado público à aquisição do produto ou serviço.
- **Praça ou Distribuição:** Envolve as atividades da empresa que tornam o produto disponível e conveniente para os consumidores-alvo Kotler (2006, p.13). São atividades necessárias para tornar disponível e acessível o produto ou serviço ao consumidor para que ele possa comprá-lo e consumi-lo.

As variáveis desse composto representam a visão que a empresa possui das ferramentas de *marketing* possíveis a serem utilizadas para influenciar seus clientes. Conforme a situação atual do mercado ou da estratégia empresarial algumas dessas variáveis, ou a combinação delas, podem ser modificadas de forma a evidenciar uma vantagem para o comprador. Por exemplo, quando uma empresa em um determinado momento decide por alterar o preço de seus produtos e ampliar os canais de distribuição de forma a aumentar as vendas.

Conforme a Figura 2 é possível visualizar a amplitude do *mix* disponível para as atividades de *marketing*. As variáveis podem ser alteradas isoladamente ou em conjunto de forma que a empresa consiga apresentar seus produtos e serviços de modo diferenciado ao mercado-alvo. Ao atingir essa diferenciação a empresa passa a ocupar um papel de destaque perante o mercado, seus clientes e concorrentes.



Figura 2 - O Marketing Mix (adaptado de Kotler, 2006)

Como exemplo desse processo, pode-se citar a atitude de remodelar as embalagens e definir novos tamanhos de produtos que são algumas das atividades relacionadas ao *marketing* de produtos. Já o estabelecimento de descontos ou condições diferenciadas de pagamento refere-se ao composto preço do *mix* mercadológico. Cabe salientar que de acordo com o mercado e concorrentes, essas ações podem apresentar resultados diferentes, evidenciando a necessidade empresarial de sempre estar envolvida na análise do mercado e suas ações para o mercado alvo dentro do *marketing mix*.

5.4.3 Mercados-alvo, Posicionamento e Segmentação

De modo geral, é possível verificar que raramente uma empresa pode satisfazer a todos participantes de um mercado. Cada integrante possui suas preferências e peculiaridades e por isso, de modo a atender melhor e de forma mais próxima viu-se necessário dividir os mercados em segmentos. De acordo com Kotler (2006, p.22) essa divisão é baseada no estudo das diferenças demográficas, psicológicas e comportamentais de cada pessoa que resultará em diferentes segmentos homogêneos dentro de um mesmo mercado.

A partir desse estudo mercadológico e tendo em vista aos diferentes segmentos do mercado, a empresa irá conseguir identificar quais deles apresentam melhores oportunidades e que poderão ser atendidos com eficácia. Nesse ponto, a empresa tem condições de definir o mercado-alvo de sua oferta, direcionando seus esforços para atendimento das necessidades desse mercado.

Para cada mercado-alvo escolhido, a empresa desenvolve uma oferta de forma a maximizar a sua vantagem potencial na mente dos seus consumidores. Kotler (2006, p.304) define posicionamento como: “uma ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo”. Dessa forma, verifica-se que um bom posicionamento ajuda a empresa a orientar sua estratégia de *marketing*, esclarecendo a essência de sua marca e os objetivos que ela deseja ajudar o consumidor alcançar.

A segmentação correta de um mercado consumidor, a escolha do mercado-alvo e a definição do posicionamento empresarial são questões primordiais para o sucesso de um empreendimento. Segundo Kotler (2006, p.258) essas definições fazem parte do modelo definido como “*marketing* estratégico”, responsável por definir as diretrizes fundamentais das futuras ações mercadológicas, que refletem diretamente no sucesso do

empreendimento. No contexto empresarial atual, é preciso conhecer muito bem os clientes e suas preferências, para posicionar de forma diferenciada o produto para o consumidor, gerando dessa maneira, diferenciais de negócios para as empresas.

5.4.4 Estratégia de *Marketing*

Na evolução de uma empresa, os objetivos e as estratégias de *marketing* devem ser convergentes e adequados ao estágio de desenvolvimento. Assim, a estratégia deve estar bem elaborada, alinhada e compatível com o porte e aspirações da empresa para que ela consiga se desenvolver e destacar-se junto aos concorrentes. Na Figura 3 é possível verificar o resumo das principais estratégias para os diferentes estágios empresariais.

Estágios/maturidade/Fatores de crescimento	Nascimento Existência	Existência Decolagem	Maturidade	Crescimento
Comportamento	Empreendedor	Oportunidades	Reação antecipação	Diversificação
Estratégia	Nicho	Penetração	Desenvolvimento de Produtos e Mercados	Novos Negócios
Metals Vitais	Credibilidade	Volume	Satisfação do Cliente	Ciclo de vida dos produtos
Fatores Críticos	Imagem Divulgação	Imagem Escala	Imagem Coordenação	Inovação

Figura 3 – Estágios Empresariais e Estratégias de Marketing
(adaptado de Bernardi, 2003)

O planejamento estratégico, segundo Kotler (2006, p.50) “é um processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos, experiências e recursos da organização com as oportunidades mutantes do mercado”. Assim, pode-se entender que ela é um conjunto integrado de escolhas analisadas interna e externamente pela empresa sobre como criar e conquistar valor durante um longo período de tempo, dando forma aos negócios e produtos da empresa, possibilitando lucro e crescimento almejado.

Alinhado a isso, Westwood (1996, p.11) estabelece que a estratégia de *marketing* consiste em métodos escolhidos para se atingir objetivos específicos. Eles podem ser divididos em três tipos:

- Estratégias defensivas: para evitar a perda de clientes existentes, mantendo a posição atual da empresa. Um exemplo seria a estratégia de

melhorar a imagem da empresa, ou a qualidade e credibilidade dos produtos.

- Estratégias de desenvolvimento: idealizadas para oferecer aos clientes existentes uma variedade maior de seus produtos ou serviços. Aumentar a gama de tamanhos, cores dos produtos oferecidos pode ser considerada uma estratégia de desenvolvimento;
- Estratégias de ataque: visam à busca por novos clientes para desenvolver mais rapidamente o negócio. Estes clientes podem ser captados da concorrência através de ofertas diferenciadas ou de novos segmentos.

Verifica-se a dificuldade das empresas brasileiras, em maior grau para as pequenas e médias, em possuir bem definidas suas estratégias. Isso se deve principalmente ao fato de que essas empresas não se posicionarem de maneira correta no mercado além de não possuírem uma visão de longo prazo necessária para manutenção coerente da organização. A constatação desse problema pode ser verificada com a taxa de mortalidade das empresas, na qual um dos fatores relevantes é a falta de estratégia organizacional para diferenciação no mercado.

5.4.5 Análise SWOT

A análise SWOT, de acordo com Kotler (2006, p.50) “é um processo de avaliação e monitoramento do ambiente interno e externo da empresa que tem como objetivo fazer uma avaliação global das forças, fraquezas e ameaças do negócio”. Com ela é possível montar o cenário no qual a empresa está inserida e extrair disso, uma visão antecipada das ações a serem tomadas no futuro.

Dentro da ótica do ambiente interno são avaliadas as forças e fraquezas que se referem à empresa (aspecto organizacional e gerencial), seus produtos e serviços. Esse processo é de extrema importância, pois fornece auxílio ao gestor na identificação de pontos de melhorias e também, na análise das forças que a empresa possui e precisa desenvolver para se manter ou expandir o seu negócio.

Para a análise do ambiente externo, a empresa de acordo com Kotler (2006) deve monitorar as questões macroambientais e microambientais. As primeiras correspondem aos fatores econômicos, demográficos, tecnológicos, político-legais que influenciam as empresas de um modo geral de um determinado tipo ou segmento

empresarial. As questões microambientais são compostas pelos clientes, concorrentes, distribuidores e fornecedores da empresa em questão, que lhe afetam mais diretamente.

O escopo dessa análise é estabelecer um mecanismo no qual seja possível para a empresa acompanhar as tendências e mudanças importantes dentro da sua esfera de atendimento, fornecendo segurança para o planejamento futuro, evitando surpresas. Por outro lado, esse é um importante mecanismo para a identificação de oportunidades que a empresa pode utilizar para se antecipar ao mercado.

Não obstante, a análise SWOT é uma ferramenta essencial para a análise de viabilidade de um empreendimento. Ao exigir que o empreendedor faça uma reflexão sobre o mercado de atuação e sobre as limitações e forças do negócio, será possível a ele ter uma visão ampliada do mercado no qual irá se inserir, além de proporcionar a ele a possibilidade de desenvolver algumas estratégias e planejamento de sua atuação.

5.5 ANÁLISE DE SENSIBILIDADE

De acordo com Ross (2002) a análise de sensibilidade é uma variação da análise de cenários, cuja utilidade reside em assinalar as áreas onde o risco de previsão é mais alto. De modo geral, ela pode ser definida como uma técnica que permite conduzir experimentos e investigações de forma controlada, utilizando um modelo de simulação. A ideia básica dessa análise é variar somente uma variável, mantendo as demais congeladas para verificar o quão sensível é a estimativa de VPL² à mudança de valores dessa variável.

Desse modo, a análise de sensibilidade indica as variáveis que devem obter maior atenção no momento de serem estimadas, e conseqüentemente, qual é a dependência do grau de risco do VPL devido a essa modificação. Se verificado que o VPL é altamente sensível a uma variável difícil de ser prevista, como por exemplo, unidades vendidas, o grau de risco é alto.

A análise de sensibilidade é útil para indicar onde os erros de previsão causarão os maiores danos, porém a mesma não proporciona alternativas a respeito dos erros possíveis.

² VPL – Valor Presente Líquido

5.6 ANÁLISE FINANCEIRA

5.6.1 Administração Financeira

A administração financeira é uma função empresarial bastante ampla e diversificada, normalmente ligada à diretoria da empresa. Verifica-se que com o passar do tempo ela vem recebendo um papel de destaque nas organizações, uma vez que o mercado está muito dinâmico e os recursos estão cada vez mais escassos.

Para Zdanowicz (2004, p.33) a administração financeira centraliza-se na captação, na aplicação dos recursos e na distribuição eficiente dos mesmos, para que a empresa possa operar com os objetivos e metas a que se propõe a cúpula diretiva. De maneira sintética é possível entender que a administração financeira se preocupa em providenciar o numerário para saldar em tempo hábil os compromissos assumidos com terceiros, sempre tendo em vista à maximização dos lucros. Dessa forma, ela assegura e proporciona um melhor e mais eficiente processo de captação e alocação de recursos de capital para a empresa.

Para Assaf Neto (2009, p.6) o objetivo básico da administração financeira é prover para a empresa recursos de caixa suficientes de modo a respeitar os vários compromissos assumidos e promover a maximização dos seus lucros. Ela pode ser subdividida em algumas funções, tais como: planejamento e controle financeiros, e administração de ativos e passivos.

- O planejamento visa evidenciar as necessidades de expansão da empresa e identificar possíveis desajustes futuros. Essa função se relaciona diretamente com a elaboração do fluxo de caixa;
- A parte de controle se dedica a acompanhar e avaliar o desempenho financeiro da empresa, analisando os desvios que podem ocorrer entre os resultados previstos e realizados. Essa função além de fazer o acompanhamento dos objetivos planejados, também é responsável por propor medidas e planos corretivos;
- A administração de ativos, procura perseguir a melhor estrutura, em termos de risco e retorno, dos investimentos empresariais, estabelecendo um gerenciamento eficiente de seus valores. Ela também acompanha as defasagens que podem ocorrer entre entradas e saídas de caixa, normalmente relacionados à gestão do capital de giro;

- A administração de passivos é voltada para a aquisição e gerenciamento de financiamentos. Procura definir a estrutura mais adequada em termos de liquidez, redução de custos e riscos financeiros;

O administrador financeiro é o agente fundamental dessa função. Sua função está associada a um alto executivo nas grandes corporações devido a sua responsabilidade. Ele é responsável pela tomada de decisões importantes que influenciarão diretamente na empresa. Segundo Zdanowicz (2004, p.29) além da função de gestão, o administrador desempenha outras funções, tais como:

- maximizar o retorno sobre o investimento realizado;
- analisar as aplicações financeiras mais interessantes para a empresa;
- informar a alta administração sobre as condições econômicas e financeiras atuais e futuras da empresa;
- manter-se atualizado em relação ao mercado e às linhas de crédito oferecidas pelas instituições financeiras.

Desta forma, constata-se que a gestão financeira de uma empresa possui uma alta responsabilidade com a administração geral e com o sucesso do empreendimento. Em empresas menores, situadas nas fases iniciais de desenvolvimento, essa tarefa é desenvolvida pelos proprietários que muitas vezes, por não dedicarem a atenção necessária para essa função, são surpreendidos com dificuldades como a falta de capital de giro, e o descasamento de prazos entre recebimento e pagamento.

5.6.2 Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa é questão chave para o controle e gestão da empresa. Conforme definição de Gitman (2004, p.84) é considerado o “sangue” da empresa. É o tema de preocupação básica do administrador financeiro na gestão de finanças, no planejamento e na tomada de decisões estratégicas voltadas para a criação de valor para o acionista.

Para Zdanowicz (2004, p.40) fluxo de caixa “é o conjunto de ingressos e desembolsos de numerário ao longo de um período projetado. Esse fluxo consiste na representação dinâmica da situação financeira de uma empresa, considerando todas as fontes de recursos e todas as aplicações em itens do ativo”. Zdanowicz (2004) ainda define que o principal objetivo do fluxo de caixa é dar uma visão das atividades

desenvolvidas, bem como as operações financeiras que são realizadas diariamente. Além desse objetivo Zdanowicz (2004) ainda aponta outros relacionados, dentre os quais:

- Programar os ingressos e desembolsos de caixa, de forma criteriosa, permitindo determinar com antecedência o período em que ocorrerá carência de recursos e o montante demandado, havendo assim, tempo suficiente para as medidas necessárias;
- Permitir o planejamento dos desembolsos de acordo com as disponibilidades de caixa, evitando-se o acúmulo de compromissos vultosos em época de pouco encaixe;
- Determinar o quanto de recursos próprios a empresa dispõe em dado período e aplicá-los na forma mais rentável, bem como analisar os recursos de terceiros que satisfaçam as necessidades da mesma.
- Facilitar a análise e o cálculo na seleção das linhas de crédito a serem obtidas junto às instituições financeiras.
- 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 aos projetos de implantação, expansão modernização ou realocação 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 e financiamentos;
- Projetar um plano efetivo de pagamento de débitos;
- Analisar a viabilidade de serem comprometidos os recursos da empresa;
- Participar e integrar todas as atividades da empresa, facilitando assim os controles financeiros.

O fluxo de caixa é de fundamental importância para as empresas, pois se constitui numa indispensável sinalização da “saúde” financeira do negócio. As empresas para se manterem em operação, elas devem liquidar corretamente seus compromissos, tendo como condição básica apresentar o respectivo saldo em caixa no momento do

vencimento. A insuficiência de caixa pode determinar cortes nos créditos, suspensão de entregas de materiais e mercadorias, e ser causa de uma séria descontinuidade em suas operações.

De acordo com Assaf Neto (1997, p.37) “o fluxo de caixa não deve ser preocupação exclusiva da área financeira. É necessário que haja comprometimento de todos os setores da empresa”. É possível destacar, por exemplo, a área de compras, de cobrança e de produção. Na área de compras as decisões devem ser tomadas de maneira ajustada com a existência de saldos disponíveis de caixa. Já na área de cobrança deve-se ter uma política mais ágil e eficiente, colocando mais rapidamente recursos a disposição da empresa. Na área de produção, caso ocorram alterações dos prazos de fabricação, tais mudanças determinarão novas necessidades de caixa, necessitando ajustes na definição de caixa realizada pelo diretor financeiro.

O fluxo de caixa, dessa maneira, está ligado às atividades da empresa de forma ampla, comportando em si todas as entradas e saídas de caixa dos negócios que realiza. Assim, ele se refere às atividades operacionais, financeiras e legais da empresa, tendo impacto não só na necessidade de capital de giro (NCG) e no capital de giro (CDG), mas também na administração de longo prazo como um todo. A gestão do fluxo de caixa é de grande importância no cenário empresarial atual, pois representa a segurança para a empresa crescer e se desenvolver.

5.6.3 Método de Apuração e Análise do Fluxo de Caixa

5.6.3.1. Fluxo de Caixa Efetivo - Fluxo de Caixa Descontado

O fluxo de caixa efetivo ou também conhecido como fluxo de caixa livre é definido pela diferença entre o saldo líquido entre os valores recebidos, representados pelas vendas e/ou prestação de serviços com os pagamentos realizados, representados pelos gastos. Dessa forma, o fluxo de caixa efetivo, pode ser considerado o volume de caixa líquido disponível para os credores e proprietários durante o período.

5.6.3.2. Fluxo de Caixa Incremental e Residual

O fluxo de caixa incremental de acordo com Assaf Neto (2009, p.307) é obtido a partir das diferenças entre os valores esperados em cada período futuro e aqueles apurados sem considerar o novo investimento. Da mesma forma, Ross (2008) estabelece

que os fluxos de caixa incrementais são representados pela modificação dos fluxos de caixa futuros da empresa diretamente relacionados com a aceitação do projeto. Assim, essa verificação informa se há aumentos de caixa, ou não, com a realização de determinados investimentos.

O chamado fluxo de caixa residual se refere ao valor líquido do caixa que compete aos proprietários da organização. De acordo com Assaf Neto (2009) o fluxo de caixa residual ou também chamado fluxo de caixa do acionista, visa avaliar os recursos aplicados pelos investidores na empresa. É o fluxo de caixa existente após o pagamento de despesas operacionais, obrigações tributárias, das necessidades de investimento e de qualquer outros desembolsos de capital. Deste modo, esse tipo de análise tem como objetivo identificar a liquidez dos proprietários.

5.6.4 Capital de Giro

O capital de giro é questão chave para qualquer organização, pois representa os recursos necessários para que a empresa mantenha suas atividades operacionais. De acordo com a bibliografia, verifica-se que tradicionalmente os elementos do capital de giro são identificados pela diferença entre ativo e passivo circulantes.

A administração do capital de giro se refere à gestão das contas de elemento de giro, ativos e passivos correntes. Para isso, são estudados o nível ideal de estoques mantidos pela organização, sua política de crédito a clientes, o gerenciamento do caixa e a estrutura do passivo circulante. Tais ações são realizadas de forma a atingir os objetivos de rentabilidade e liquidez requeridos pela empresa, e para isso devem ser mantidos níveis adequados de capital de giro.

A gestão do capital de giro é um desafio para todas as empresas, principalmente para as médias e pequenas. Nestas últimas, por não contar com profissionais e uma estrutura administrativa bem estruturada, não possuem de forma clara o volume necessário de capital de giro para manter suas atividades e alcançar as metas de crescimento. Essa administração inadequada resulta em sérios problemas financeiros e pode levar a empresa a uma situação de insolvência. O volume de capital de giro para uma empresa pode ser determinado por diversos fatores, dentre os quais podemos destacar:

- Volume de vendas: determinará a política de estoques, produção e valores a receber;

- Política de negócios: ligado à política de vendas, crédito e produção;
- Sazonalidade dos negócios: determina a variação de recursos necessários em determinados períodos.

Para Fleuriet (2003, p.11) o capital de giro é definido pela diferença entre o passivo permanente e o ativo permanente.

$$\text{CDG} = \text{passivo permanente} - \text{ativo permanente}$$

Ainda, conforme Fleuriet, o valor do capital de giro é igual ao valor do capital circulante líquido, definido no sentido financeiro clássico como a diferença entre o ativo e passivo circulantes, isto é, é verificado nas contas de curto prazo. Constitui uma fonte de fundos permanente utilizada para financiar a necessidade de capital de giro da empresa.

Para Assaf Neto (1997, p.15) “o capital de giro é representado pelo ativo circulante, representado pelas aplicações correntes, identificadas geralmente pelas disponibilidades, valores a receber e estoques”. De forma mais ampla, o capital de giro representa os recursos demandados por uma empresa para financiar suas atividades operacionais identificadas desde a aquisição de matéria prima e mercadorias até o recebimento pela venda do produto.

Como os elementos de giro, normalmente, não costumam apresentar uma sincronização temporal, existe um descasamento de prazos entre a compra, fabricação, e recebimento. Dessa forma, faz-se necessário o conhecimento integrado de suas evoluções como forma de se dimensionar o investimento necessário em capital de giro.

É possível segmentar o capital de giro em fixo (ou permanente) e variável (ou sazonal). Conforme Assaf Neto (1997, p.15) o capital de giro permanente se refere ao volume mínimo de ativo circulante necessário para manter a empresa em condições normais de funcionamento. Já o capital de giro variável, por sua vez, é definido pelas necessidades adicionais e temporais de recursos verificadas em determinados períodos, motivadas principalmente, por compras antecipadas de estoques, maior morosidade no recebimento de clientes, recursos disponíveis em trânsito ou maiores vendas em certos meses do ano.

Desta maneira, verifica-se que o capital de giro é um recurso necessário e fundamental para a manutenção do negócio e deve ser dimensionado de acordo com a necessidade de capital de giro dispendida para a operação do empreendimento.

5.6.5 Necessidade de Capital de Giro

A necessidade de capital de giro se refere a quantidade de recursos necessários para a operação da empresa. De acordo com Fleuriet (2003, p.7) considera-se:

Quando no ciclo financeiro, as saídas de caixa ocorrem antes das entradas de caixa, a operação da empresa cria uma necessidade de aplicação permanente de fundos, que se evidencia no balanço por uma diferença positiva entre o valor das contas cíclicas do ativo e as contas cíclicas do passivo. Essa aplicação permanente de fundos é denominada Necessidade de Capital de Giro.

Ainda conforme Fleuriet (2003), a necessidade de capital de giro é definida pela seguinte expressão:

$$\text{NCG} = \text{Ativo Cíclico} - \text{Passivo Cíclico}$$

Onde:

- **Ativo cíclico (AC) ou Operacional:** representa a soma de todas as contas cíclicas do ativo ligadas a operação da empresa. É composto por: duplicatas a receber, estoques de produtos prontos, estoques de produtos em produção, estoques de matérias primas.
- **Passivo Cíclico (PC) ou Operacional:** é a soma das contas cíclicas do passivo, representadas pelas obrigações da empresa identificadas diretamente com seu ciclo operacional. São contas de curto prazo e renováveis, tais como: fornecedores, salários, encargos e impostos a pagar sobre operações.

É possível observar que a necessidade de capital de giro da empresa está diretamente relacionada com seu ciclo financeiro e pelo volume de vendas. Quanto mais longos os prazos, ou quanto maior o crescimento das vendas, maior será a demanda por recursos de giro. Como o ciclo financeiro da empresa é definido pela característica e natureza dos negócios e sazonalidades, alongamentos nos prazos de cobrança, por exemplo, elevarão naturalmente a necessidade de investimento operacional em giro. Por outro lado, quanto maior for o aumento das vendas, também será necessário um maior nível de recursos aplicados em ativos operacionais tais como: duplicatas a receber e estoques elevando também a necessidade de capital de giro.

A boa gestão da necessidade de capital de giro fornece para empresa a segurança necessária para executar a operação da empresa de forma saudável e consciente.

5.6.6 Decisões de Investimento

No momento de uma decisão de investimento, logo vem à mente a quantidade de recursos a serem empregados, qual será o prazo e o retorno do investimento e, também, quais serão os riscos envolvidos na transação. Esse investimento pode ser referente à compra de uma nova máquina, ou ampliação de uma fábrica, ou até mesmo a instalação de uma nova empresa ou unidade de negócio.

Para Ross (2008) é uma função do administrador financeiro identificar oportunidades de investimento que possuem valor superior ao seu custo de aquisição, isto é, o fluxo de caixa gerado pelo ativo excede o seu custo. Esse processo é compreendido no orçamento de capital, cujo escopo é selecionar e gerir os investimentos de longo prazo da empresa, de forma que tais investimentos sejam mais vantajosos em termos de risco e retorno para a empresa.

Segundo Gitman (2004, p.304) o orçamento de capital é o processo que consiste em avaliar e selecionar investimentos de longo prazo, que sejam coerentes com o objetivo da empresa de maximizar a riqueza de seus proprietários.

Para Zdanowicz (2004, p.298) a comparação de alternativas de investimento baseia-se no princípio de equivalência e pressupõem a utilização de uma taxa de desconto, ou seja, uma taxa mínima de atratividade. Essa taxa mínima de atratividade é composta pela remuneração média que a economia está pagando, acrescida de um ganho adicional, tendo em vista à capacidade empresarial e o risco do empreendimento.

Conclui-se que tomar uma decisão de investimento não é uma tarefa simples. Questões como o montante a ser investido, o prazo de maturação do investimento e a expectativa de retorno devem ser bastante estudadas, fornecendo desta forma, subsídios para a tomada de decisão.

5.7 MÉTODO DE AVALIAÇÃO DE INVESTIMENTOS

Para a avaliação de projetos de investimentos, constata-se que cada empresa possui critérios específicos de decisão, porém evidenciam-se alguns métodos utilizados para a escolha das alternativas, dentre os quais se destacam:

- Valor presente da proposta de investimento (VPL);
- Taxa interna de retorno (TIR);
- Prazo de recuperação do investimento (PRI) ou *payback* do projeto;

- Avaliação dos lucros antes dos juros, impostos, depreciações e amortizações (EBITDA).

5.7.1 Valor Presente Líquido

O Valor Presente Líquido, ou simplesmente VPL pode ser expresso pela diferença entre o valor presente das entradas de caixa e o valor presente das saídas de caixa, assumindo-se determinada taxa de desconto para as avaliações. Para Ross (2002) o VPL representa a diferença entre o valor de mercado de um investimento e seu custo.

$$\text{VPL} = \sum [C_1 / (1+r)^n]$$

Sendo que:

\sum : somatório

C_1 : fluxo de caixa do período 1

r: taxa de desconto

n: períodos

A escolha mais apropriada nesse método é aquela que apresentar o maior de VPL, isto é, assumindo uma dada taxa de desconto a opção que fornece o maior valor presente dos fluxos de caixa futuros é a opção que fornece maior retorno ao investidor. Quando avaliamos a viabilidade de algum projeto de forma isolada, o investimento será aceito se seu VPL for positivo, e rejeitado se negativo. Caso o VPL for igual a zero a realização ou não do projeto é indiferente. Cabe ressaltar que o VPL deve conter uma margem de segurança para absorver possíveis erros de estimativas. Se o VPL for nulo ou muito pequeno, o projeto se mostra mais arriscado do ponto de vista de sua viabilidade e por consequência lucratividade.

Apesar de ser um método muito utilizado e confiável, o VPL apresenta algumas limitações, dentre as quais podemos destacar:

- Dificuldade de determinação da taxa de desconto quando não há no mercado ativos similares ao investimento considerado;
- Existência do risco de previsão e estimação dos fluxos de caixa futuros, podendo levar o administrador financeiro a decisões incorretas;

- Dificuldade na compreensão dos dados e resultado do VPL, uma vez que os mesmos, não são apresentados de forma percentual, dificultando a assimilação e o entendimento do projeto pelo empresariado.

A utilização dessa ferramenta é de grande importância para as decisões de investimento, pois fornece condições para análise de viabilidade, uma vez que ele representa uma medida de valor que é criada ou agregada ao negócio com a realização do investimento.

5.7.2 Taxa Interna de Retorno

Pode-se conceituar a taxa interna de retorno, ou simplesmente TIR, como a taxa que iguala o valor presente das entradas de caixa ao valor presente das saídas de caixa de um projeto. De acordo com Ross (2002) a TIR de um investimento é a taxa exigida de retorno que, quando utilizada como taxa de desconto, resulta em VPL igual a zero. Assim, pode-se verificar que TIR e VPL estão relacionados de forma que um complete a análise do outro. A TIR e o VPL podem conduzir a resultados semelhantes quando os fluxos de caixa são convencionais, isto é, o primeiro fluxo de caixa é negativo e os demais fluxos são positivos, além de ser o projeto independente. Quando alguma dessas condições não é satisfeita podem ocorrer distorções nos resultados.

O método da TIR é muito utilizado por ser uma maneira mais simples de transmitir e compreender uma proposta de investimento, uma vez que, os analistas financeiros, empresários e as pessoas em geral possuem mais facilidade de entendimento em termos de taxas de retorno do que de valores monetários. Por exemplo, se um projeto possui uma taxa de retorno de 25%, este método pode supor que quaisquer entradas intermediárias de caixa que surjam antes do fim do projeto, serão reinvestidas a 25%. Do mesmo modo, se o projeto fosse financiado a uma taxa de juros de 25%, seria alcançado o ponto de equilíbrio, isto é, a empresa não teria lucro nem prejuízo ao final da vida do projeto.

Os problemas da TIR podem ocorrer em duas situações. A primeira é quando os fluxos de caixa não forem convencionais. Nesse caso, ocorrem taxas múltiplas de retorno. O cálculo da TIR nessa hipótese não é conclusivo, sendo a solução mais adequada nesse caso a utilização do VPL. A segunda situação ocorre quando há comparação de investimentos mutuamente excludentes, situação vivenciada quando aceitar um projeto significa a rejeição de outro. As taxas encontradas podem levar a

conclusões incorretas, desse modo, o uso do VPL mostra-se mais eficaz também nesse caso.

5.7.3 Método *Payback*³

De acordo com esse método, diante de várias opções de projeto oferecidas para a empresa, a melhor seria opção seria aquela que retornasse mais rápido o investimento inicial, ou seja, o menor período de *payback*, ou simplesmente um menor *payback*, dado o prazo de corte definido pela empresa. Segundo Ross (2002) é um método bastante utilizado até mesmo por grandes e sofisticadas empresas, em decisões menos importantes onde o custo da realização de análises superaria o custo de um possível erro.

Nesse caso, sua utilização exerce um controle parcial dos gastos, tendo um efeito limitador de perdas. Verifica-se que na prática, um investimento que se paga rapidamente e traz benefícios futuros que se estendem para além do período mínimo exigido pelos investidores, provavelmente deva ter um VPL positivo.

Além disso, a regra do *payback* tem ênfase no curto prazo e na liquidez, aspecto que segundo Ross (2002), tende a favorecer investimentos de curto prazo e com maior liquidez, o que tem um grande peso para pequenas empresas, principalmente. Não obstante, esse método apresenta um ajuste pelo risco adicional de fluxos de caixa mais distantes, ignorando os fluxos mais distantes admitindo os fluxos mais próximos.

Esse método, porém, apresenta algumas desvantagens, sendo uma delas a não consideração do valor do dinheiro no tempo. Segundo Ross (2002) o período de *payback* é calculado simplesmente adicionando fluxos de caixa futuros, não existindo nenhum procedimento de desconto, ignorando completamente o valor do dinheiro no tempo.

Outro problema verificado na regra de *payback* é a escolha do prazo máximo de retorno dos projetos. Como não existe uma base objetiva, isto é, um raciocínio econômico para tal definição, a escolha do prazo de retorno é arbitrária. Dessa forma, pode-se optar por projetos de menor rentabilidade, que estão dentro do período escolhido em detrimento a outros projetos com retornos maiores, que ficariam de fora das opções de escolha por terem prazos maiores para devolução do investimento inicial.

Outro ponto desfavorável a utilização do método é que, segundo Ross (2002), essa regra também desconsidera diferenças de risco. Assim, o período de *payback*

³ Terminologia inglesa referente ao processo de identificar o tempo necessário para recuperação do investimento inicial.

poderia ser calculado de forma idêntica tanto para projetos arriscados como para projetos muito seguros.

5.7.4 Lucro antes dos Juros, Impostos, Depreciações e Amortizações

Este índice é também conhecido como EBITDA ou LAJIDA – Lucro Antes dos Juros Impostos Depreciações e Amortizações - representa a geração operacional de caixa apenas através de suas atividades operacionais, sem levar em consideração os efeitos financeiros e de impostos. Com ele, é possível visualizar de forma bem clara o potencial de desempenho da empresa, visto a que análise isolada do lucro final do negócio pode conduzir a decisões adversas, uma vez que ele pode estar sendo influenciado por outros fatores difíceis de mensuração.

Por se tratar de uma medida essencialmente operacional, na apuração do EBITDA não são incluídos os resultados financeiros, fazendo com que, para fins de análise, sejam eliminadas as dificuldades geradas em função de uma eventual desvalorização da moeda.

É interpretado como um indicador do potencial financeiro de geração de caixa provenientes de ativos operacionais da empresa. Destaca-se que quanto maior o índice, mais eficiente será a formação de caixa e conseqüentemente a capacidade de pagamento aos proprietários de capital e investimentos demonstrados pela empresa.

5.8 RISCO E INVESTIMENTO

Antes de tomar a decisão final de investir em um projeto, além de conhecer bem todo o escopo, os prováveis fluxos de caixa e retornos, é fundamental também estar a par dos riscos envolvidos na operação. Muitas vezes os pontos positivos são enfatizados, porém, dependendo do risco envolvido pode ser comprometido seriamente todo o negócio.

5.8.1 Custos Irrecuperáveis

Um custo irrecuperável é por definição um custo que já foi pago, ou já foi comprometido o pagamento. Segundo Ross (2002) esses custos não podem ser alterados pela decisão de aceitar ou rejeitar o projeto. É um custo que deverá ser pago de qualquer maneira, realizando ou não o projeto. Por exemplo: caso necessitar contratar uma consultoria para realizar uma pesquisa para verificar se existe ou não mercado para um

empreendimento. Haverá duas possíveis respostas possíveis: existe ou não existe mercado. Caso não houver mercado, será necessário pagar a pesquisa de qualquer forma tão terá como recuperar esse custo. Se houver mercado e decidir com a implantação do projeto, não será possível incluir o custo da pesquisa entre os custos iniciais do projeto, pois esse custo teria que ser pago de qualquer forma, realizando ou não o investimento.

5.8.2 Custos de Oportunidade

São as oportunidades de utilização de determinado ativo que a empresa renuncia em favor de outra oportunidade que é realizada. Um exemplo verificado é quando uma empresa ou empreendedor possui um prédio, e resolve utilizá-lo em um projeto. Como esse ativo já era de propriedade do realizador do projeto, não haverá uma saída de caixa diretamente associada à compra do ativo, porém existe um custo de oportunidade relacionado, uma vez que a empresa está abrindo mão de vender esse imóvel para realizar esse projeto. O custo de oportunidade nesse caso seria o valor de mercado do bem no momento da decisão de utilização em determinado projeto, não o valor escritural de aquisição.

5.8.3 Efeitos Colaterais

São efeitos causados pela escolha e implementação de determinado projeto em outras áreas da empresa, podendo gerar efeitos negativos ou positivos para a empresa. A erosão como é conhecido esse efeito, é verificado quando os fluxos de caixa do projeto novo são obtidos à custa de projetos existentes da empresa. O lançamento de um novo veículo, por exemplo, onde boa parte da venda do veículo novo seja referente à queda da venda dos outros carros da mesma linha. Cabe salientar, que a erosão só relevante se o fator chave para a redução das vendas for o lançamento do novo produto, caso as vendas pudessem ser perdidas devido a uma concorrência futura, essa contabilização seria relevante, pois descaracterizaria o efeito colateral.

5.8.4 Risco de Previsão

De acordo com Ross (2008) o risco de previsão é relacionado a possibilidade de que erros na estimação dos fluxos de caixa levem a decisões incorretas. Ao prever os fluxos de caixa futuros do projeto sem ter certo grau de certeza, é possível que se aceite

projetos que teoricamente trariam valor adicional para a empresa, porém na prática não retornam o valores esperados e muitas vezes até mesmo prejuízos.

Muitos desses riscos são verificados quando o idealizador ou proponente do projeto antes de analisar tecnicamente o projeto já se encontra bem direcionado para a sua realização devido a outras motivações. Não obstante, verifica-se também esse risco quando o avaliador for muito otimista ou pessimista com a previsão dos fluxos de caixa futuros, podendo levar a erros na escolha de projetos.

5.9 ANÁLISE DE CENÁRIOS

O objetivo desse tipo de análise é verificar o que acontece com as estimativas de VPL quando ocorrem cenários alternativos, de forma a proporcionar maior segurança para o empreendedor ou empresa no projeto de investimento. De acordo com Ross (2002) a pergunta básica que dever ser realizada é: “e se?” – e se as vendas forem 5.500 ao invés de 6.000, qual a variação de VPL?

A análise de cenários simula um contexto no qual a empresa possa vivenciar. Essa análise deve englobar desde as piores possibilidades até as possibilidades mais otimistas. Segundo Ross (2002) o ponto de partida dessa análise é o pior cenário, pois ele retornará o VPL mínimo do projeto. Caso ele for positivo o projeto tem grandes chances de ser viável. Para estabelecer esse pior cenário, atribui-se os valores menos favoráveis para itens como unidades vendidas, preço unitário e valores maiores para custos. Com base nessas informações, é possível calcular o lucro líquido e os fluxos de caixa de cada cenário.

Através dessa técnica, pode-se analisar um número ilimitado de situações prováveis, porém o retorno dessa análise são somente possibilidades que não conferem nenhuma diretriz sobre realizar ou não o projeto. Conforme Ross (2002) a na análise de cenários é útil para mostrar o que pode acontecer e auxiliar a avaliar a possibilidade de desastre, porém não assegura se deve-se ou não realizar o projeto.

5.10 PONTO DE EQUILÍBRIO

A análise do ponto de equilíbrio considera as relações existentes entre receitas, custos fixos e variáveis, com intuito de identificar as unidades de produção ou o volume de vendas necessário para que a empresa fique em equilíbrio, ou seja, o total das receitas

seja igual ao valor dos custos. Para Roos (2008) o ponto de equilíbrio é representado pelo nível de vendas que resulta em lucro líquido zero do projeto.

Através desse cálculo, a empresa identifica o volume mínimo de operações necessárias para cobrir seus custos operacionais e identificar níveis de lucratividade de acordo com o nível de vendas.

5.10.1 Ponto de Equilíbrio Contábil

O ponto de equilíbrio contábil corresponde ao nível mínimo de vendas num determinado período para que as operações não dêem prejuízo. É determinado pela seguinte expressão:

$$\text{PEC} = \text{CF} / (\text{PVu} - \text{CVu}) \text{ ou } \text{CF} / \text{MCU}$$

Sendo:

CF = custos fixos

PVu = preço de venda

CVu = Custo variável

MCU = Margem de contribuição

O ponto de equilíbrio é um indicador que informa ao administrador o volume de vendas, no período considerado, necessário para cobrir as despesas fixas e variáveis, incluindo-se o custo da mercadoria ou custo do serviço prestado.

5.10.2 Ponto de Equilíbrio Econômico

O ponto de equilíbrio econômico é caracterizado pelo volume de operações que possibilita a obtenção de receitas de vendas que produzem um determinado LAIR (Lucro Antes do Imposto de Renda). O cálculo é realizado com a utilização da seguinte fórmula:

$$\text{PEE} = (\text{CFt} + \text{LAIRm}) / (\text{MCT} + \text{RTV})$$

Sendo:

PEE = Ponto de equilíbrio econômico

CFt = Custo fixo total

LAIRm = Lucro antes do Imposto de Renda mínimo

MCT = Margem de contribuição total

RTV = Receita Total de Vendas

O ponto de equilíbrio econômico estabelece uma análise onde são considerados além do custos gerados pela própria empresa, o valor referente ao custo de oportunidade do mercado. Essa ferramenta define um volume de vendas mínimo que garante a cobertura dos custos da empresa e um determinando LAIR, necessário para análise da rentabilidade do negócio.

5.10.3 Ponto de Equilíbrio Financeiro

O ponto de equilíbrio financeiro é aquele no qual as receitas de vendas seriam suficientes para cobrir os desembolsos com custos operacionais, despesas financeiras, amortizações de dívidas, além de variações patrimoniais que não significam desembolsos para a empresa, como é o caso da depreciação. O ponto de equilíbrio financeiro é obtido a partir da seguinte expressão:

$$\text{PEF} = \text{CFT} - (\text{Custos não Desembolsáveis} + \text{Amortizações de Dívidas}) / (\text{MCT}/\text{RTV})$$

Sendo:

CFT = Custo fixo total

MCT = Margem de Contribuição Total

RTV = Receita total de vendas

De acordo com Ross (2008) o ponto de equilíbrio financeiro representa o nível de vendas que resulta em um VPL zero. Para um administrador financeiro essa é uma medida bastante importante, uma vez que com essa ferramenta será possível definir o volume de vendas mínimo necessário para a viabilidade financeira do empreendimento.

6 O PLANO DE NEGÓCIO

O plano de negócio é um documento constituído por várias seções onde são descritas as características gerais do futuro empreendimento, permitindo o seu entendimento global. Nos itens abaixo serão apresentadas algumas das principais características do plano de negócio.

6.1 DEFINIÇÃO INICIAL DO NEGÓCIO

6.1.2 A Empresa: JS Centro Esportivo Ltda

Planeja-se a implantação de um centro esportivo que ofereça além do local de qualidade para a prática de esportes, um ambiente agradável, moderno e estilizado com temas ligados a saúde e ao lazer. Ao apresentar um novo conceito de negócio que unifica variadas opções de esporte e entretenimento, a empresa surge de forma a atender a duas necessidades locais: a falta de um local apropriado para a prática esportiva e de um local voltado para entretenimento na cidade.

A primeira necessidade busca-se atender com a academia e a quadra de esportes. A academia contando com equipamentos modernos e professores qualificados, visa diferenciar-se no mercado, ofertando além da estrutura física de qualidade, programas direcionados para públicos específicos. Programas como, por exemplo, voltados para o público feminino e *personal trainers*⁴ possuem características inovadoras na cidade. Já a quadra de esporte pelo fato dela ser projetada nas regras oficiais e contar com uma estrutura de apoio de qualidade, acredita-se que se torne referência na região, atraindo até pessoas de outras cidades para o empreendimento.

Outro ponto também contemplado pelo empreendimento é o local de entretenimento da cidade. Ao constatar que Eldorado do Sul, atualmente, não possui um local referência nesse ramo de atuação, projetou-se a implantação de uma cantina dentro do centro esportivo, idealizada e arquitetada dentro da ótica do esporte para atendimento dos usuários do centro esportivo e demais pessoas da região.

⁴ Terminologia inglesa que define o profissional que presta um serviço individual de assessoria para condicionamento físico.

6.1.3 A Estrutura

Com um espaço de aproximadamente 1800m², o centro esportivo contará com uma quadra para jogos de futebol 7, academia, vestiários, recepção e cantina, espaço para confraternizações e estacionamento, além de uma sala anexa destinada à implantação de uma loja de materiais esportivos.

6.1.4 Localização

O projeto prevê a instalação do empreendimento na cidade de Eldorado do Sul - RS, região metropolitana de Porto Alegre. Atualmente, a cidade encontra-se em fase de grande expansão com o lançamento de vários loteamentos e empreendimentos residenciais, juntamente com a instalação de grandes empresas na cidade. O bairro escolhido foi o Medianeira por estar situado nas proximidades do centro, do distrito industrial e da BR-116, principal e único acesso até o momento para a cidade de Porto Alegre.

6.1.5 Público Alvo

O público alvo do empreendimento são os moradores de Eldorado do Sul e região, além de funcionários das empresas instaladas na cidade. De acordo com dados do Censo 2010 promovido pelo IBGE, a cidade possui aproximadamente 35 mil habitantes, porém se constata que esse número tem uma oscilação positiva diária, devido a cidade não conseguir atender toda a demanda de mão de obra gerada pelas diversas empresas ali instaladas. Estima-se que todos os dias mais de 4.000 pessoas migram de cidades vizinhas como Porto Alegre, Guaíba, Arroio dos Ratos e também de cidades um pouco mais distantes como Canoas, São Leopoldo, Gravataí, Cachoeirinha e Alvorada para trabalhar em Eldorado do Sul, o que corresponde a um incremento aproximado de 15% da população total do município.

O empreendimento tem como foco atender principalmente ao público jovem com idades entre 17 e 35 anos de variadas classes sociais, a destacar as classes A, B e C. Nessas faixas etárias encontra-se cerca de 58% da população local, conforme os dados do Censo 2010 e dados do caderno de informações de saúde publicados pela Secretaria Executiva do Ministério da Saúde. Aliado a esse dado, constata-se que a faixa etária das pessoas que diariamente se deslocam para a cidade a trabalho é muito similar, onde mais

de 60% dessa população possui idades entre 18 e 50 anos, aumentando ainda mais o potencial público alvo do estabelecimento.

Além de atender ao segmento de público adulto, o projeto prevê atender em menor escala crianças e jovens de 7 a 15 anos, através da implantação da “escolhinha de futebol”, operando em horários de menor utilização. Esse serviço é uma alternativa para aumentar a taxa de ocupação da quadra e movimentação de pessoas ao entorno do empreendimento. Com auxílio de um professor contratado, se propõe proporcionar as crianças além da prática de atividade física, o conhecimento de novas técnicas sobre o esporte e recreação de forma saudável e alegre.

Para as demais idades, o empreendimento além de oferecer a quadra de esportes e academia, disponibiliza o salão de festas para confraternizações e eventos, e a cantina, estilizada e idealizada para suprir a necessidade de um local para “*happy hours*” inexistente na cidade. Estima-se que o percentual de usuários do sexo masculino seja de 65% contra 35% de pessoas do sexo feminino.

Desta forma, verifica-se que o empreendimento possui condições para atender um público variado, pois condensa diversas atividades, sejam elas esportivas ou de lazer, no mesmo local. Isso é um fator positivo para o negócio, uma vez que conquista um lugar de destaque local devido a atender simultaneamente diversas necessidades da população.

6.1.6 Proposta do Empreendimento e seus Diferenciais

Em empreendimentos voltados para a prática de esportes, a localização constitui-se um fator fundamental, uma vez que a maioria dos usuários prefere a comodidade de praticar a atividade física próximo ao seu local de sua residência ou de trabalho. Assim, ações para conquistar os moradores e as pessoas que se deslocam diariamente para a cidade, estariam no centro das atividades de *marketing*. Para isso, algumas ações devem ser executadas, como por exemplo, fornecer facilidades para o agendamento via internet, preço competitivo, segurança e estacionamento. Além disso, busca-se uma associação com outros estabelecimentos da cidade de forma a criar uma rede local de vantagens com descontos, vales e promoções para os usuários do Centro Esportivo. Isso contribuirá para um desenvolvimento rápido do negócio.

Um dos pilares do empreendimento é fornecer um local amplo, projetado nas regras e padrões oficiais, iniciando pela quadra que conta com piso de grama sintética

com alto padrão de qualidade, além de dimensões e marcações de campo conforme as regras da Confederação Brasileira de Futebol 7 Society.

A implantação da academia no Centro Esportivo será um diferencial para o empreendimento. Ela irá operar em conjunto com a quadra de esportes, atendendo a diversos públicos, aumentando a circulação de pessoas e a geração de negócios. Ao utilizar equipamentos modernos, ergonômicos e seguros, a academia será referência na cidade.

Outro ponto se refere à destinação do espaço para eventos, que surge como uma forma de atrair e criar uma ligação entre o centro esportivo e seus frequentadores e demais pessoas envolvidas. O espaço poderia ser utilizado para festas, churrascos, confraternizações dos usuários e até mesmo palestras desenvolvidas pelo centro esportivo e por empresas parceiras.

Além desse espaço, o empreendimento conta com uma cantina voltada para o tema do esporte. Sua proposta é atender aos usuários do centro esportivo e à população local como um todo, servindo de alternativa de entretenimento para os moradores e demais pessoas que diariamente se deslocam para a cidade.

O projeto também prevê a instalação de loja de materiais esportivos numa sala anexa ao centro esportivo. Esse empreendimento contribuirá para aumentar o público frequentador, além de complementar as necessidades dos clientes, suprindo-os com produtos destinados à prática esportiva.

Entre as ideias de para aumentar o nível de utilização dos espaços em horários de menor procura, o projeto prevê a busca de convênios com as empresas da região de forma a ajudá-los em projetos de responsabilidade social. Com intuito de incluir socialmente crianças e jovens de baixa renda através do esporte, as empresas contribuiriam financiando cotas para estas crianças frequentarem o centro esportivo em turno inverso ao escolar. Nesse projeto, ambas as partes serão beneficiadas: a comunidade, que desfrutará desse benefício, a empresa financiadora, que terá sua marca fortalecida com a comunidade, além do centro esportivo que ampliará seu campo de atuação na cidade.

6.2 ESTUDO DO MERCADO

6.2.1 O Ambiente

Dentro da óptica da quadra de esportes, constata-se que de acordo com a CBF7S – Confederação Brasileira de Futebol 7 Society, é estimado que no Brasil existam mais de 12 milhões praticantes desse esporte em aproximadamente 4 mil campos. No Rio Grande do Sul essa modalidade possui grande destaque com um número expressivo de praticantes. Conforme dados do site Batebolando⁵, existem no Estado cerca de 150 locais que disponibilizam espaço para a prática desse esporte, movimentando um volume mensal de cerca de 500 mil pessoas. Um dos motivos dessa grande adesão seria a origem do esporte, a qual registros apontam que ele tenha surgido no próprio Estado na cidade de Santana do Livramento em 1960. Outro motivo possível seria a exigência de um menor espaço e menor número de jogadores necessários para a realização do jogo quando comparado ao futebol tradicional.

Para essa última modalidade, devido ao campo possuir dimensões maiores é mais difícil localizá-la em grandes cidades, pois exige um número maior de jogadores o que dificulta a organização de modo geral, além de ter custo de locação mais alto ao comparado a quadra de futebol 7 devido a manutenção. Assim, verifica-se que o futebol 7 vem se consolidando no Rio Grande do Sul desde o seu surgimento como um esporte popular e bastante praticado. Nos últimos anos, ele se intensificou ainda mais devido à inserção de novas tecnologias como os pisos de grama sintética.

Além da paixão pela prática do futebol, muitas pessoas tem buscado esse esporte para realizar a sua atividade física. Por ser um esporte coletivo, sua prática regular além de apresentar diversos benefícios para a saúde, também proporciona a socialização, estimula a cooperação, o companheirismo e o trabalho em equipe, fatores os quais são motivadores e altamente benéficos a todas as pessoas.

No que diz respeito à academia, verifica-se que o mercado local ainda apresenta o conceito tradicional, voltada principalmente para o desenvolvimento muscular e estético. Dado esse fato, visualiza-se a aderência de um público restrito, formado principalmente por jovens do sexo masculino na faixa etária de 17 a 25 anos. Constata-se dessa forma, um grande espaço para desenvolvimento desse mercado, uma vez que existe um grande número de pessoas em outras faixas etárias não atendidas no mercado local.

⁵ O site [batebolando](http://www.batebolando.com.br) é um software projetado para conectar pessoas na organização de encontros esportivos. Disponível no endereço eletrônico www.batebolando.com.br

6.2.2 Concorrentes

De acordo com a observação dos empreendimentos instalados na cidade, constatou-se que o centro esportivo possui aparentemente dois concorrentes. Mesmo não apresentando a mesma proposta do empreendimento proposto, a quadra de esportes Rola Bola Ltda e academia Eldorado Ltda, oferecem serviços que o Centro Esportivo JS também irá proporcionar. Esses empreendimentos disponibilizam os espaços para a prática esportiva de forma isolada, um oferecendo somente a quadra de esporte e o outro disponibilizando somente a academia. Observa-se que ambos apresentam estruturas rudimentares, fazendo com que parte da população busque em outras cidades esse tipo de serviço.

O primeiro trata-se de uma quadra de esportes com piso em grama sintética, rodeada por telas de proteção e com iluminação para jogos noturnos. É possível constatar facilmente que o espaço de jogo não possui dimensões e marcações oficiais, além disso, os vestiários têm tamanho bastante reduzido, bem como o local não possui um ambiente apropriado para convivência. Outro fator desfavorável a esse concorrente é a falta de um estacionamento próprio, o que gera dificuldade para os usuários, uma vez que raramente é possível estacionar próximo ao local de jogo. Junto a quadra existe um pequeno bar instalado, porém não possui espaço suficiente para acomodar confortavelmente os usuários o que gera uma diminuição das vendas. Não obstante, a quadra de esportes Rola Bola não é coberta, o que a deixa muito vulnerável as alterações do tempo, sendo que no inverno seu movimento tende a cair, o que prejudica muito o seu negócio.

A Academia Eldorado Ltda caracteriza-se por oferecer aos seus clientes principalmente a modalidade de musculação. Com um espaço não muito amplo, verifica-se que os aparelhos estão localizados muito próximos uns dos outros, dificultando a circulação. Alguns equipamentos são bastante antigos e não oferecem um nível de conforto adequado. O atendimento é pouco personalizado e o número de instrutores é bastante reduzido. O público dessa academia é formado em sua maioria por jovens e adolescentes, que levam principalmente em conta o preço do que a qualidade do serviço.

Essas são algumas das razões que justificam a implantação do empreendimento proposto, uma vez que dado o cenário local de crescimento e expansão de um lado, e por outro a estrutura e forma de atuação dos concorrentes, é possível observar grandes chances de o empreendimento alcançar sucesso.

6.2.3 Análise SWOT

A análise SWOT proporciona uma reflexão sobre os aspectos internos e externos do novo empreendimento, assim será possível caracterizar o cenário no qual a empresa está inserida, quais são seus pontos fortes e pontos fracos como também, as ameaças e oportunidades visualizadas no ambiente local.

6.2.3.1 Pontos Fortes

- Atendimento Personalizado: Trata-se de um fator essencial para o sucesso do empreendimento. A retenção e fidelização dos usuários desse tipo de serviço é principalmente motivada pelo atendimento prestado que proporciona um ambiente amigável e informal;
- Estrutura Física: O centro esportivo contará com uma estrutura ampla, contemplando a quadra, vestiários, espaço para convivência e cantina, área destinada a festas, confraternizações e eventos, academia, além do espaço anexo para a implantação de uma loja de esportes. Essa estrutura como foi planejada torna-se um ponto forte do empreendimento, dificultando a entrada de novos concorrentes na cidade.
- Vasta Rede de Relacionamentos na Cidade: Os relacionamentos existentes com algumas empresas, pessoas do ramo de esportes e potenciais usuários do serviço, trazem para o empreendimento vantagens competitivas que poderão ser utilizadas de forma a firmar convênios, programas de parcerias além de alavancar o volume de utilização dos espaços.
- Localização Central na Cidade: a localização do empreendimento é um fator muito relevante para o empreendimento, uma vez que locais muito distantes da residência ou do local de trabalho dos clientes tornam-se um fator de desmotivação para frequentar o estabelecimento rotineiramente. A escolha do local levou em conta a facilidade de acesso, além da proximidade do núcleo empresarial e o principal bairro residencial da cidade.

6.2.3.2 Pontos Fracos

- Falta de Experiência no Ramo: A falta de experiência do proprietário e do gestor inicial do negócio pode representar um ponto fraco do empreendimento, o qual será minimizado com a ajuda das definições do plano de negócios.
- Necessidade de Financiamento de Longo Prazo num Cenário Atual de Alta de Juros: Para que seja possível implantar o empreendimento será necessária a utilização de empréstimos de longo prazo devido ao alto custo de implantação. Ao se confirmar a tendência de aumento dos juros verificado nos últimos períodos, resultaria num maior desembolso de numerário para quitação do empréstimo e em contrapartida a redução da lucratividade do empreendimento.

6.2.3.3 Oportunidades

- Maior preocupação com a saúde pessoal: O ideal de manter-se saudável está muito em voga na sociedade. A mídia, os médicos, os amigos estão a cada dia mais influenciando as pessoas para a buscarem uma qualidade de vida melhor. Na busca desse ideal, a prática de esportes é uma das principais recomendações, e por isso, acredita-se no aumento da utilização dos espaços para a prática de esportes.
- Previsão de instalação de novas empresas de médio e grande porte na cidade: Com a instalação de novas empresas na cidade espera-se um incremento na renda e no comércio local, além do aumento do número de pessoas de cidades vizinhas que diariamente se direcionam para a cidade para a sua jornada de trabalho. Com isso, acredita-se num crescimento na demanda para o centro esportivo como um todo.
- Projetos Sociais em Parceria com Empresas: Com intuito de ajudar as empresas em suas ações de responsabilidade social, o centro esportivo firmaria convênios com empresas para financiar crianças e adolescentes de baixa renda para praticarem esportes em turno inverso ao de estudo. Isso

geraria um aumento da taxa de utilização e conseqüente lucratividade do empreendimento.

- Organização de Eventos: Ao dispor de um espaço para a realização de eventos, pode-se observar uma oportunidade de locação desse espaço para realização de festas de um modo geral. Aniversários infantis com tema ligados ao esporte e confraternizações empresariais seriam alguns possíveis eventos a serem trabalhados.
- Instalações de Novos Loteamentos Residenciais na Cidade: A cidade está em fase de grande expansão. Verifica-se a instalação de vários novos empreendimentos imobiliários, sendo alguns de alto padrão. Isso é uma grande oportunidade para o negócio, pois aumentaria o público alvo do empreendimento.

6.2.3.4 Ameaças

- Sazonalidade: A sazonalidade nesse ramo de negócio possui bastante influência. Enquanto que no verão as pessoas estão mais dispostas a praticar esportes e, por isso, existe uma alta demanda pelo serviço, no inverno devido aos fatores climáticos, o nível de utilização tende a diminuir. Assim, a gestão financeira do negócio deve ser trabalhada com maior atenção, evitando problemas de caixa.
- Acesso a cidade altamente dependente da ponte móvel sobre o rio Guaíba: A única ligação entre Eldorado do Sul e Porto Alegre é por meio da ponte móvel sobre o rio Guaíba, que possui vasto histórico de panes e problemas. A dificuldade de acesso com a capital pode representar uma diminuição de demanda e um aumento dos custos dos produtos para o centro esportivo.
- Risco da Operação: Qualquer operação dessa natureza envolve um risco inerente a ela, pois não se pode ter certeza dos resultados a serem obtidos. O estudo realizado pode sofrer alguma distorção ou podem ocorrer mudanças repentinas e inesperadas de mercado e, por isso, ele deve ser sempre monitorado pela administração do negócio.

Condensando a análise, os resultados foram dispostos na Tabela 1 de forma a facilitar o entendimento.

Tabela 1 – Análise SWOT do Empreendimento

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Fatores Internos (empresa)	Atendimento Personalizado	Falta de Experiência no Ramo
	Estrutura Física	Necessidade de Financiamento de Longo Prazo num Cenário Atual de Alta de Juros
	Vasta Rede de Relacionamentos na Cidade	
	Localização Central na Cidade	
	Oportunidades	Ameaças
Fatores Externos (ambiente)	Maior Preocupação com Saúde Pessoal	Sazonalidade
	Previsão de Instalação de Novas Empresas de Médio e Grande Porte na Cidade	Acesso Altamente Dependente da Ponte Móvel Sobre o Rio Guaíba
	Projetos Sociais em Parcerias com Empresas	Risco da Operação
	Organização de Eventos	
	Instalação de Novos Loteamentos Residenciais	

Com base na Tabela 1, é possível visualizar e relacionar os fatores externos e internos da empresa de forma a formar estratégias de negócio. Combinando oportunidades do mercado com os pontos fortes do empreendimento são formadas estratégias para aproveitamento das capacidades. Por exemplo, ao identificar que a empresa possui a localização central na cidade como seu ponto forte e a organização de eventos como oportunidade de mercado, a estratégia a ser tomadas pela empresa é fornecer esse serviço, aliando uma oportunidade de mercado com um ponto forte da empresa.

6.2.4 Estratégias de *Marketing*

6.2.4.1 Preço

- Variedade de formas de pagamentos;
- Diferenciação de preços por faixas de horários.

6.2.4.2 Produto

- Ambiente estilizado, limpo e organizado;
- Atendimento personalizado;
- Cantina com produtos e alimentos saudáveis, tais como: lanches e sucos naturais, frutas, iogurtes e produtos *light*.

6.2.4.3 Localização (Praça)

- Localização de fácil acesso e com alta circulação de pessoas.

6.2.4.4 Promoção

- Desconto para mensalistas;
- Organização de torneios;

- Parcerias com as empresas locais e loja anexa, concedendo descontos para utilização dos espaços.

6.3 ABERTURA DA EMPRESA

De forma a diminuir os riscos, a abertura do empreendimento deve ser realizada numa época do ano favorável. Verifica-se que nos primeiros meses do ano grande parte das pessoas entra em férias, realiza viagens ou ruma para o litoral, diminuindo assim, o nível de utilização do negócio.

Assim, a empresa deverá iniciar as atividades entre os meses de março e abril, considerado meses ideais para o início das atividades por apresentar ainda algumas características de verão e não serem meses tradicionais para férias.

6.4 LOCALIZAÇÃO

O centro esportivo será localizado no bairro Medianeira, a escolha desse local foi influenciada principalmente pela sua posição central na cidade. A proximidade com o centro, com a BR-116 que é o principal acesso da cidade, e pelo fato de que as principais grandes empresas estarem localizadas ao entorno do bairro, pesaram muito na escolha desse local.

O projeto prevê a aquisição dos terrenos e a construção de uma estrutura completa para o centro esportivo, incluindo as quadras, vestiários, banheiros, salão de festas, cantina, academia e além da loja anexa destinada a implantação de uma loja de materiais esportivos.

6.5 INFRAESTRUTURA

Para a instalação do centro esportivo, serão necessários seis terrenos com dimensões de 10X30 agrupados, totalizando uma área de 1800m². De forma a ter um melhor aproveitamento do espaço físico, é importante que seja feito um estudo arquitetônico sobre o posicionamento das dependências, otimizando o espaço e proporcionando conforto e facilidade para os usuários. Estão previstas as seguintes instalações no prédio:

- Recepção com cantina;
- Quadra de esporte (futebol 7);

- Academia;
- Espaço para convivência;
- Salão de festas com churrasqueira;
- Vestiários;
- Banheiros masculino e feminino;
- Sala de administração;
- Estacionamento;
- Uma sala anexa para implantação de uma loja de materiais esportivos.

6.5.1 Quadra de Esporte

O centro esportivo iniciará suas atividades com uma quadra de esportes coberta e iluminada destinada à prática de futebol 7.

O espaço útil necessário para a implantação da quadra conforme a regra oficial é de 1.250m², isto é, 25 metros de largura por 45 metros de comprimento, porém se deve considerar um espaço mínimo adicional de 1 metro em cada lateral do campo para a zona de escape e segurança. Dessa forma, temos que o espaço total necessário é de 27 metros de largura por 47 metros de comprimento.

Na implantação da quadra será utilizado o piso de grama sintética. A grama sintética é formada por diversos filamentos produzidos com a utilização de polímeros derivados de petróleo. Os filamentos são pigmentados na cor verde, apresentando uma aparência muito similar a grama natural. Para a instalação da grama sintética é feita a preparação do terreno, realizando drenagens e nivelamento do solo.

Após isso, é montada a base que é composta por três camadas graduadas de brita (10 cm de brita categoria 01, 5 cm da brita categoria 00 e 5cm de pó de pedra) compactadas de forma a formar uma superfície homogênea para a colocação dos tapetes de grama sintética. Esses tapetes, por sua vez, possuem dimensões de até 4m de largura por 30 m de comprimento e são compostos pela base porosa onde são fixadas as fibras, e pelos compostos granulados dispostos em duas camadas, a camada inferior composta por areia e a camada superior formada por grânulos de borracha que possuem a finalidade de suavizar e absorver o impacto físico.

Na Figura 4 abaixo é possível verificar a composição da grama sintética e na Figura 5, estão apresentadas as marcações do campo.

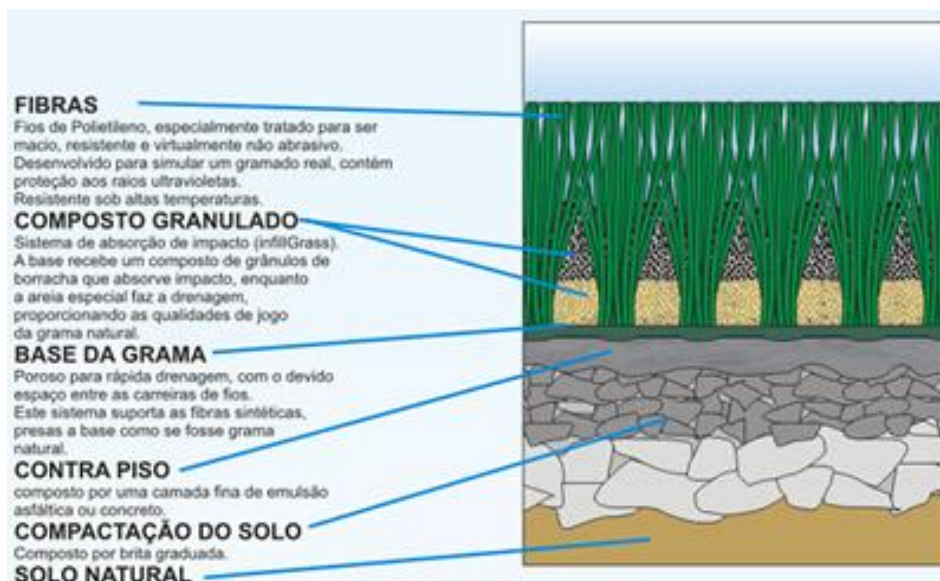


Figura 4 – Composição da Grama Sintética

Fonte: GSB Grama Sintética Brasil - <http://www.gramasinteticabrasil.com.br>

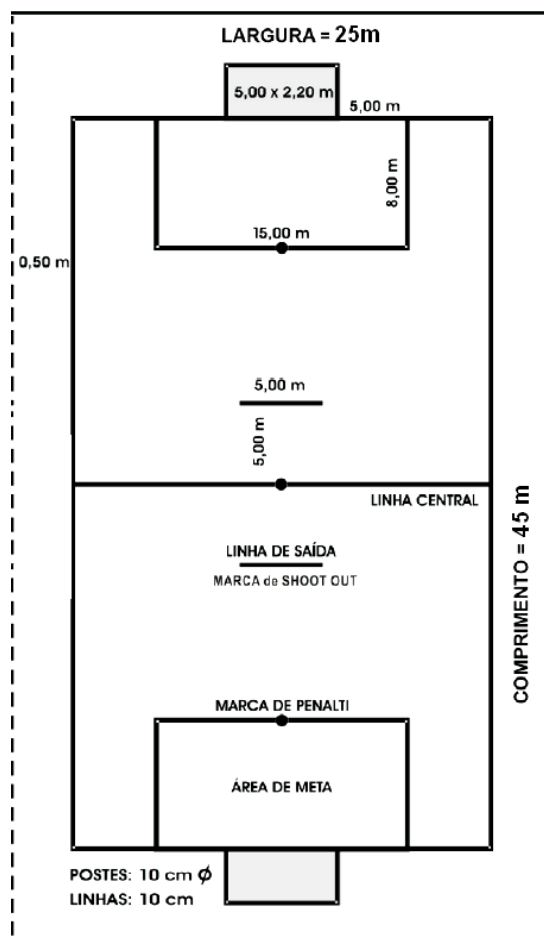


Figura 5 – Marcações da Quadra de Futebol 7

Fonte: Regras Oficiais Futebol 7 Edição 2011 - <http://www.cbf7s.com.br>

6.5.2 Academia

Incorporada ao centro esportivo num espaço de aproximadamente 130m², projeta-se a instalação de uma academia. A sua instalação visa complementar a estrutura do empreendimento, aumentando o público de atendimento do negócio. De acordo com observações realizadas em outros centros esportivos e nos concorrentes da cidade, as pessoas que utilizam as quadras são quase em sua totalidade do sexo masculino. De encontro a esse dado, o projeto prevê apresentar uma proposta de academia inovadora na cidade, que além de atender aos clientes de forma geral, pretende proporcionar programas especialmente voltados para grupos específicos, como por exemplo, o público feminino com a implantação de equipamentos e modalidades de ginástica direcionadas às necessidades desse público.

De forma atender a um segmento mais seletivo, que está fixando residência na cidade com a consolidação dos condomínios de alto padrão situados a margem do rio Guaíba, a academia pretende implementar um programa de *personal trainers*. Essa iniciativa visa proporcionar um atendimento personalizado e exclusivo, atributos altamente valorizados para esses usuários. Assim, um profissional da academia será deslocado para realização da atividade esportiva dentro das dependências do condomínio, gerando facilidade conforto para os clientes e aumento dos lucros e o portfólio de serviços da academia e do Centro Esportivo.

Esses projetos diferenciam e posicionam o empreendimento à frente de seus competidores. Ao sair na frente com a implementação desses programas, além de conquistar novos clientes que hoje não são atendidos, muitos alunos dos concorrentes podem ser captados.

6.5.3 Cantina

O projeto prevê a instalação de uma cantina dentro das dimensões do centro esportivo de forma atender aos clientes que utilizam a quadra de esporte, os clientes da academia e também a população local como um todo. Para estes últimos esse local seria uma alternativa para realização de “*happy hours*”, atualmente, inexistente na cidade. A proposta é montar um espaço estilizado com temas voltados para a prática de esporte, gerando um ambiente informal e descontraído.

A cantina terá um cardápio bastante diversificado, incluído além de lanches tradicionais, cervejas e refrigerantes, alimentos e sucos naturais e produtos light.

7 INVESTIMENTOS

Neste capítulo são elencados os investimentos necessários para a implantação do Centro Esportivo.

7.1 INVESTIMENTO INICIAL

O investimento inicial é composto pela relação de bens e equipamentos indispensáveis para as atividades da empresa.

7.1.1 Instalações

7.1.1.1 Terrenos

De acordo com a pesquisa realizada nas imobiliárias da cidade, o custo médio do m² dos terrenos do bairro Medianeira é de, aproximadamente, R\$ 80,00/m². Desta forma, para a aquisição do espaço completo, equivalente a 6 terrenos com dimensões de 10X30m será necessário um montante de R\$ 150.000,00.

7.1.1.2 Construção e Infraestrutura

Estima-se que para a construção da infraestrutura para implantação do Centro Esportivo seja necessária uma quantia de R\$ 180.000,00. Esse valor corresponde ao gasto com materiais e mão de obra para a construção da cobertura, muros, vestiários, banheiros, instalação hidráulica e elétrica. Essa estimativa foi apurada de acordo com a percepção de proprietários de centros esportivos da cidade de Porto Alegre. Na Tabela 2 abaixo, são detalhados os custos para cada fase do processo de construção.

Tabela 2 – Valor Gasto por Etapa de Construção da Obra

Valor Gasto por Etapa de Construção da Obra		R\$1,00
Item	%*	Valor
Projeto	4%	7.200
Preparação Terreno/Fundação/ Pré-Moldados	20%	36.000
Estrutura e Alvenaria (Paredes, Muros)	17%	28.800
Cobertura	17%	30.600
Instalação Elétrica e Hidráulica	15%	27.000
Acabamentos (Pintura, Revestimento, etc)	25%	45.000
Serviços Complementares	3%	5.400
Total	100%	R\$ 180.000

* Índice referencial atribuído pela Revista Casa e Construção de Fev-2009.

7.1.1.3 Implantação da Quadra de Esporte

Para a construção da quadra de esporte foi realizada uma pesquisa de mercado com os principais fornecedores desse tipo de produto. Praticamente, todas as empresas consultadas fornecem uma solução completa para instalação, prestando serviços desde a preparação do terreno, colocação e preparação da grama, marcação da quadra de jogo, instalação das redes de proteção e goleiras.

A melhor proposta, considerando o custo-benefício da solução foi apresentada pelo fornecedor Profield Pisos Esportivos Ltda, a qual propôs a implantação do gramado sintético formado por fios de polietileno com 55 mm de largura, fabricado com matéria prima importada. O projeto foi cotado com base no preço da instalação completa de uma quadra por m². O valor apresentado foi de R\$ 35/m², aplicando esse valor à área total da quadra, neste caso 1.269m², é gerado um montante total de aproximadamente R\$ 45.000,00 para a instalação.

7.1.1.4 Implantação da Cantina

O investimento inicial necessário para a instalação da Cantina se refere à compra de máquinas e equipamentos conforme detalhamento na Tabela 3 abaixo:

Tabela 3 – Equipamentos Necessários para a Implantação da Cantina

Cantina - Equipamentos			R\$ 1,00
Item	Qty	Valor Unitário	Valor Total
Refrigerador	1	900	900
Liquidificador	2	98	196
Microondas	1	239	239
Expositor para Salgados	2	190	380
Fritadeira	1	140	140
Fogão	1	200	200
Mesas	6	100	600
Cadeiras	24	35	840
Computador	1	900	900
Televisão LCD 42"	1	2.250	2.250
Talheres, Copos, Pratos, etc	Pct	355	355
Total			R\$7.000

Para levantamento dos custos foram realizadas pesquisas *on-line* nos sites de empresas de eletrodomésticos como Lojas Colombo e Ponto Frio⁶, além de pesquisas

⁶ Sites visitados Lojas Colombo <http://www.colombo.com.br> e Ponto Frio <http://www.pontofrio.com.br>

realizadas *in loco* em lojas especializadas em automação comercial, como JC Instalações Comerciais e a JL Baggio Equipamentos Ltda, ambas situadas na cidade de Alvorada - RS.

Dentre os itens relacionados destaca-se o televisor, necessário para a reprodução de programas esportivos, campeonatos, vídeo clipes e até mesmo partidas internas de futebol. É uma forma de entretenimento para os frequentadores da cantina, servindo até mesmo para alavancar vendas, uma vez que se verifica uma cultura geral das pessoas se reunirem em locais com essas características para assistirem aos jogos, principalmente de futebol, dos clubes para os quais são torcedores.

7.1.1.5 Academia

O investimento para a implantação da academia é representado pela aquisição dos equipamentos uma vez que os recursos necessários para a adaptação do ambiente já foram considerados no ítem de infraestrutura.

Na Tabela 4 abaixo, é apresentado o detalhamento dos equipamentos necessários.

Tabela 4 – Equipamentos Necessários para a Implantação da Academia

Academia - Equipamentos			R\$1,00
Item	Qtd	Valor Unit	Valor Total
Esteiras	5	1.230	6.150
Bicicletas Ergométricas	7	790	5.530
Trasport	2	980	1.960
Aparelho Peitoral Dorsal	2	790	1.580
Aparelho Puxador (horizontal e vertical)	1	1.239	1.239
Aparelho adutor/abdutor	1	997	997
Aparelho Cross-Over com barra	1	959	959
Aparelho Panturrilha (burrinho)	1	590	590
Aparelho Remada com apoio	1	895	895
Aparelho Hach 45° para agachamento	1	1.375	1.375
Aparelho Glúteo em pé com carga	2	578	1.156
Aparelho extensora sentada com carga	1	698	698
Aparelho flexora deitada com carga	1	698	698
Aparelho Leg Press 45° com suporte para anilhas	1	1.110	1.110
Aparelho Abdominais	3	120	360
Banco Scott com regulagens	1	489	489
Banco Supino reto para barra	2	550	1.100
Banco Reto Regulagem de 0° a 90°	2	230	460
Barra Longa para Supino	2	160	320
Barra Guiada - multi exercitador	1	1.149	1.149
Desenvolvedor de Ombros Convergente	1	1.250	1.250
Colchonetes	10	60	600
Jogo de Pesos (diversos modelos)	1	850	850
Aparelho de som	1	305	305
Computador/Sistema de Gestão/Controle de acesso	1	2.000	2.000
Total			R\$ 33.820

Destaca-se nos itens relacionados anteriormente os aparelhos mais utilizados por mulheres em academias de ginástica, tais como: aparelho glúteo, *transport e leg press*. Com isso, a academia busca atender também à necessidade desse público que atualmente não possui disponível esse serviço. Os demais equipamentos fazem parte de uma relação dada como essencial para uma academia de pequeno e médio porte.

O levantamento de custos foi realizado através de pesquisa de mercado com os tradicionais fornecedores de equipamentos para academias como a Tecnofort Equipamentos Esportivos Ltda, Prófitness Equipamentos Ltda e Athletic Professional Fitness Joinville Ltda.

7.1.1.6 Móveis e Utensílios

Neste item são detalhados os móveis e utensílios de uso geral do Centro Esportivo. Os móveis relacionados têm como destinação os vestiários e salão de festas. As estantes de aço são utilizadas para organização dos materiais de uso interno, tais como: coletes, bolas de futebol, materiais de manutenção e limpeza. Na Tabela 5 é apresentado o detalhamento.

Tabela 5 – Detalhamento de Móveis e Utensílios

Móveis e Utensílios			R\$1,00
Item	Qtd	Valor Unit	Valor Total
Roupeiro Aço 16 portas - Vestiários	4	425	1.700
Estante de aço	2	90	180
Banco – Vestiários	4	150	600
Mesa – salão de festas	1	550	550
Banco - salão de festas	4	150	600
Pratos, talheres, copos - salão festas	1	370	370
Total			R\$ 4.000

Para levantamento de custos foram realizados orçamentos em empresas fabricantes de móveis, tais como a Grosser, Nogueira e Cia Ltda, e a Bento Móveis Ltda. A primeira empresa irá fornecer os móveis de aço, já a segunda fornecerá os móveis em madeira, representado pela mesa e os bancos para o salão de festas. O levantamento de preços dos utensílios domésticos necessários para o salão de festas foi realizado no bazar Super Show Ltda, situado na cidade de Alvorada - RS.

7.1.1.7 Investimento Total em Instalações

O investimento fixo necessário para a implantação do negócio é representado pelo somatório dos custos para a aquisição do terreno, construção da infraestrutura, instalação da cantina e academia, além de móveis e utensílios de uso geral do empreendimento. Conforme apresentado na Tabela 6, estão condensados todos os investimentos relacionados com as instalações do Centro Esportivo:

Tabela 6– Investimento em Instalações do Projeto

ÍTEM	VALOR INVESTIMENTO (R\$)	% Total
Terrenos	150.000,00	35,7%
Construção e Infraestrutura	180.000,00	42,9%
Quadra de Esporte	45.000,00	10,7%
Cantina	7.000,00	1,7%
Academia	34.000,00	8,1%
Móveis e Utensílios	4.000,00	1,0%
TOTAL	420.000,00	100%

7.2 DESPESAS FIXAS

Neste item serão relacionadas as despesas fixas, que representam um desembolso de caixa independente do volume de vendas do negócio. Primeiramente, são detalhados os gastos com o quadro de funcionários e, posteriormente, a relação de gastos fixos mensais do Centro Esportivo.

7.2.1 Funcionários

Para iniciar suas atividades, o Centro Esportivo necessitará de um quadro de pessoal formado por doze pessoas, além do proprietário, totalizando treze pessoas envolvidas com a operação do empreendimento. Os funcionários serão alocados conforme o setor de atuação (quadra, cantina ou academia), sendo que uma pessoa ficará responsável pela limpeza e conservação, o outro responsável pela segurança, além do proprietário que atuará na administração geral e na gestão da quadra de esportes.

Na Tabela 7 são apresentados os gastos totais com o quadro de pessoal. Os salários foram identificados através de entrevistas com proprietários de centro de esportes e academias de Porto Alegre e confirmados através de consulta à convenção coletiva do sindicato de cada categoria. Foi consultado o sindicato SINDPOA – Sindicato de Hotelaria e Gastronomia de Porto Alegre, e também o Conselho Regional de Educação Física do Rio Grande do Sul - CREFRS.

Os encargos sociais foram projetados com base na consulta ao site www.guiatrabalhista.com.br, tomando como base que a empresa é optante pelo Simples Nacional.

Tabela 7 – Quadro de Pessoal

Quadro de Pessoal						R\$1,00
Setor	Cargo	QTD	Salário	Encargos Sociais		Total
				FGTS (8%)	13º salário/Férias/Provisão de Multa e Rescisão (25,77%)	
Geral	Auxiliar de Limpeza	1	580	46	149	776
Geral	Segurança	1	800	64	206	1.070
Bar	Atendente	2	600	48	155	1.605
Quadra	Instrutor para Escolinha	1	1.100	88	283	1.471
Quadra	Estagiários	1	480	-	100	580
Academia	Prof. Educação física	2	1.100	88	283	2.943
Academia	Secretária	1	600	48	155	803
Academia	Estagiários	3	480	-	100 ⁷	1.740
Custo Total		12	R\$ 5.740	R\$ 382	R\$ 1.432	R\$ 10.988

O auxiliar de limpeza será responsável pela manutenção e higienização das áreas de uso comum do Centro Esportivo, os banheiros e vestiários, além da academia. No que se refere à limpeza e organização da cantina, essa ficará ao cargo dos atendentes.

Para a cantina são necessários dois funcionários devido ao longo período de funcionamento previsto. Como a academia possui um horário de funcionamento prolongado, a cantina terá que possuir horário de funcionamento correlacionado, uma atividade dando suporte a outra.

Para a quadra de esportes está projetado a contratação do instrutor e também um estagiário para ajudar nas atividades da escolinha de futebol. O agendamento e organização dos horários será realizada pelo próprio proprietário.

7.2.2 Demais Despesas Fixas

As despesas fixas do Centro Esportivo compreendem todos os gastos necessários para operação do empreendimento e estão detalhadas conforme Tabela 8.

Verifica-se que devido à natureza do empreendimento, a maioria dos custos relacionados são considerados fixos, uma vez que mesmo diminuindo a demanda de utilização, é necessário manter uma estrutura básica de atendimento.

⁷ Valor referente a provisão de 13º salário e férias, equivalente a 19,44% do salário nominal. Lei nº 11.788 de 25 de setembro de 2008 (Nova Lei dos Estragios).

Tabela 8 – Despesas Fixas Mensais

Despesas Fixas Mensais R\$ 1,00	
Despesas Fixas Mensais	Total
Energia Elétrica	2.300
Telefone/Internet	435
Água	380
Seguros	195
Manutenção	650
Material Limpeza	250
Provisão IPTU	140
Contador	650
Pró-Labore	2.000
Total	R\$ 7.000

Com base no histórico de consumo de um centro esportivo semelhante instalado na cidade de Porto Alegre, foi possível estimar os gastos mensais com energia elétrica e água. Nessa estimativa foi contabilizada uma redução de 15% nos gastos devido ao projeto de construção prever a canalização da água da chuva, a qual será destinada para a descarga dos vasos sanitários e limpeza, além da utilização da iluminação solar durante o dia reduzindo o consumo total de energia elétrica.

A provisão de despesa com telefone, também foi definida com base no histórico de gastos de um empreendimento semelhante. A utilização do telefone está principalmente relacionada com a confirmação de jogos, realização de cobranças e contatos com fornecedores. Acredita-se que a relação de ligações recebidas seja 40% maior que as ligações realizadas.

A provisão de seguros e manutenção está relacionada aos contratos firmados com a seguradora e prestadoras de serviço para garantir o patrimônio e o perfeito funcionamento dos equipamentos.

7.2.3 Capital de Giro

A definição do capital de giro inicial foi baseada considerando as despesas fixas mensais, o valor referente aos gastos com pessoal, o estoque da cantina, além de uma reserva contingencial destinada a suprir necessidade de caixa devido a descasamentos de prazos entre pagamentos e recebimentos. O valor do capital de giro é definido pelo somatório das despesas fixas mensais, despesas com pessoal, estoque da cantina, além da reserva contingencial necessários para um mês de funcionamento, conforme apresentado na Tabela 9.

Tabela 9 – Capital de Giro

Capital de Giro		R\$ 1,00
Descrição	Total	
Despesas Fixas	7.000	
Despesas com Pessoal	11.000	
Estoque Bar	2.000	
Reserva Contingencial	5.000	
Total	25.000	

7.3 TOTAL DO INVESTIMENTO

O investimento total para instalação e operação do empreendimento, é representado pelo somatório dos gastos totais com infraestrutura mais os recursos necessários de capital de giro, conforme tabela 10 abaixo:

Tabela 10 – Total do Investimento

Total do Investimento		R\$ 1,00
Descrição	Total	
Instalações e Infraestrutura	420.000,00	
Capital de Giro	25.000,00	
Total	445.000,00	

7.4 ORIGENS DOS RECURSOS

Os recursos necessários para implantação do empreendimento terão como origem duas fontes: recursos próprios, o qual será denominado capital social e financiamento bancário, conforme detalhamento abaixo.

7.4.1 Capital Social

O capital social da empresa é representado pelos recursos próprios do proprietário, totalizando um montante de R\$ 200.000,00.

7.4.2 Financiamento Bancário

Parte dos recursos necessários para as instalações, infraestrutura e capital de giro serão financiados junto ao BRDE – Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul. Trata-se de uma linha de crédito destinada à construção civil, reformas e instalações direcionada para as micro, pequenas e médias empresas com faturamento bruto anual igual ou inferior a R\$ 90 milhões. Possui uma taxa de juros de 5,4% ao ano mais 6% de TJLP (taxa de juros de longo prazo) que é considerada uma condição financeira bastante

atrativa ao ser comparada com outras modalidades de financiamento existentes no mercado para esse tipo de empresa. Não obstante, esse financiamento oferece também ao Centro Esportivo a possibilidade de contar com até 70% de capital de giro associado ao investimento fixo, uma grande vantagem perante os demais.

O valor captado é de R\$ 245.000,00, sendo que R\$ 25.000,00 se refere ao capital de giro incluído na operação. O financiamento será pago em 120 parcelas demonstradas sinteticamente abaixo:

Tabela 11 – Simulação do Financiamento

Simulação do Financiamento		R\$ 1,00
Intervalo/Parcela	Prestação Média Anual	% de redução
1ª a 12ª	4.189	-
13ª a 24ª	3.959	-5,49%
25ª a 36ª	3.734	-5,68%
37ª a 48ª	3.510	-6,00%
49ª a 60ª	3.289	-6,30%
61ª a 72ª	3.061	-6,93%
73ª a 84ª	2.836	-7,35%
85ª a 96ª	2.612	-7,89%
97ª a 108ª	2.388	-8,57%
109ª a 120ª	2.163	-9,42%

Fonte: Simulador do BRDE

Conforme a Tabela 11, as parcelas do financiamento são decrescentes. Constatase que quanto mais próximo da quitação do contrato, maior o percentual de redução da prestação média anual.

Nessa linha de crédito são financiáveis projetos de implantação, expansão e modernização de empreendimentos em qualquer setor de atuação, abrangendo os seguintes itens:

- a) obras civis, montagens e instalações, além de móveis, utensílios e gastos com estudos e projetos de engenharia;
- b) máquinas e equipamentos novos, de fabricação nacional e dentro dos índices de nacionalização e cadastrados no CFI-Cadastro de Fornecedores Informatizados - BNDES;
- c) Capital de giro associado ao investimento fixo.

Desta forma, essa linha de crédito atenderia de forma global todas as necessidades para a implantação do empreendimento.

8 PROJEÇÕES

Neste capítulo são demonstradas as projeções para o Centro Esportivo, evidenciando os cálculos para a quadra de esporte, academia e a cantina.

8.1 PROJEÇÕES DE UTILIZAÇÃO E RECEITAS

8.1.1 Quadra de Esporte

Ao tomar por base que cada partida tenha duração de 60 minutos, conclui-se que a capacidade de atendimento máxima da quadra será de até 15 jogos diários, ao considerar que o primeiro jogo se inicie às 9 horas da manhã e o último termine a meia noite do dia seguinte. De maneira prática, essa relação é pouco provável que aconteça, uma vez que o nível de utilização da quadra depende da faixa de horário e do dia da semana. Verifica-se que em dias úteis, entre as 9 e 16 horas a demanda pela locação do espaço é consideravelmente baixa, visto que grande parte do público alvo do empreendimento está no trabalho ou na escola. Já nos finais de semana, o nível de utilização quase dobra ao se comparar com dias úteis.

Uma das estratégias para equalizar o nível de utilização da quadra nas faixas de horário de menor demanda, isto é, em dias úteis no período das 9 às 17 horas, é implantada a “escolinha de futebol”, atendendo jovens e crianças em turno inverso ao escolar. Essa medida visa maximizar a utilização do espaço, além de gerar uma movimentação maior de pessoas no empreendimento aumento o volume de negócios.

Na Tabela 11 abaixo, está detalhada a estimativa do número de jogos para cada dia da semana sob a ótica de três cenários. Essa projeção foi baseada na pesquisa e percepção do autor verificada em empreendimentos semelhantes na cidade de Porto Alegre.

Tabela 12 – Projeção Diária de Utilização da Quadra de Esportes

Projeção Diária de Utilização da Quadra de Esportes									
NºJogos / Dia da Semana	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sab	Dom	Total semanal	Total Mensal
Cenário Pessimista	4	4	4	4	4	7	7	34	136
Cenário Esperado	5	5	6	6	6	9	10	47	188
Cenário Otimista	6	6	7	7	7	11	11	55	220

Nas segundas e terças-feiras, observa-se que são os dias da semana com menor taxa de utilização. No decorrer da semana, a partir de quarta-feira o movimento tende a aumentar até atingir o ponto de maior movimento verificado aos finais de semana.

Além da questão do dia da semana, outro fator importante a ser considerado na projeção é a sazonalidade. Constata-se com base na pesquisa realizada nos centros esportivos de Porto Alegre, que em determinados meses do ano há uma redução no volume de utilização.

Fatores como a estação do ano, períodos festivos e de férias impactam diretamente o volume de utilização da quadra. Na Tabela 13 é apresentada a projeção com os devidos percentuais de redução estimados para cada mês nos três cenários.

Tabela 13 – Projeção Mensal de Utilização da Quadra de Esportes

Projeção Mensal de Utilização da Quadra de Esportes													
	-15%	-10%	-	-	-5%	-10%	-10%	-10%	-	-	-	-15%	
Nº Jogos / Mês	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Tot. Ano
C.Pessimista	116	122	136	136	129	122	122	122	136	136	136	116	1529
C.Esperado	160	169	188	188	179	169	169	169	188	188	188	160	2115
C.Otimista	187	198	220	220	209	198	198	198	220	220	220	187	2475

No mês de dezembro devido às festas de final de ano, projeta-se uma redução de 15% no volume de jogos previstos. Em janeiro, também é projetado esse mesmo percentual de redução de 15% devido a esse mês ser considerado um mês de férias para um grande número de pessoas. No mês de fevereiro, por possuir um número menor de dias e também ser considerado um mês de férias foi estimado uma redução de 10% no volume. Para o período de maio a agosto a redução foi projetada devido ao início do inverno. Esta estação afeta de forma direta a atividade, pois apresenta condições climáticas pouco favoráveis, frio e chuva principalmente, de modo que as pessoas ficam menos propensas em realizar a atividade física. Nos demais meses, março, abril, setembro, outubro e novembro estima-se que a demanda projetada seja igual à demanda realizada.

Com base na estimativa de utilização da quadra de esportes foi possível projetar o volume de receitas para essa subdivisão do negócio. O preço praticado pelo Centro Esportivo foi definido de acordo com a pesquisa de preços realizada no concorrente local e em centros esportivos na cidade de Porto Alegre. Foi constatado nesses locais que o preço do aluguel da quadra para uma hora de jogo varia entre R\$ 140 a R\$ 220 Reais. Dado essa perspectiva, definiu-se o valor para aluguel da quadra em R\$ 120. Essa

estratégia de preço levou em conta, primeiramente, a cidade e o mercado local, além da necessidade do empreendimento em conquistar novos clientes e ampliar sua posição no mercado.

De modo a fidelizar os clientes e garantir um volume médio de utilização, definiu-se um preço especial para mensalistas, os quais representam os usuários que possuem horário pré-reservado. Foi aplicado um desconto 10% no valor de tabela para esse tipo de cliente. Estima-se que o volume de mensalistas seja de 40% do total de usuários no cenário pessimista, 50 % no cenário esperado e 60% no cenário otimista.

Para a definição do nível de atendimento da escolinha de futebol, foram analisados os dados do Censo 2010 em conjunto com os dados da Secretaria Executiva do Ministério da Saúde com intuito de identificar a quantidade de crianças na faixa etária de 7 a 15 anos residente na cidade. A estimativa é que exista cerca de 3.800 crianças dentro dessa faixa etária no município, assim a projeção se baseou na definição do percentual de atendimento desse grupo.

No cenário pessimista a projeta-se que o empreendimento atenda a 1% dessa população, no cenário esperado 1,5% e no cenário otimista 2%. O fator sazonalidade também foi considerado nessa estimativa, nas mesmas proporções da quadra de esportes, uma vez que de acordo com a época do ano ocorrem alterações no número de alunos. Acredita-se que o percentual de atendimento da escolinha aumente com o passar do tempo, principalmente, através da implantação de programas de inclusão social através do esporte, em parceria com empresas da região.

Um ponto que deve ser bem definido no segmento de aluguel de quadras esportivas é o modelo adotado de cobrança e reserva de horários. Não raras, às vezes, dependendo da forma como é realizado esse processo, há possibilidade do usuário efetivar a reserva, não comparecer e tampouco realizar o pagamento relativo à disponibilização do serviço. Casos desse tipo significam uma dupla perda, pois além de não receber o valor referente à locação, o Centro Esportivo deixa de alugar o espaço a outros interessados.

De forma a evitar transtornos como esse, as reservas somente serão confirmadas mediante o pagamento antecipado de no mínimo 50% do valor total do aluguel. No caso da escolinha, o pagamento também ocorrerá de forma antecipada, isto é, o vencimento da mensalidade ocorrerá no início de cada mês de referência, o qual o usuário utilizará os serviços.

Na Tabela 14 abaixo são apresentadas as perspectivas de faturamento bruto mensal no primeiro ano, para os três cenários:

Tabela 14 – Apuração da Receita Bruta para a Quadra de Esporte no Ano 1

Cenário Pessimista – Ano 1								
	Nº de jogos	Mensalista (%)	Preço Tabela	Preço Mensalista	Alunos Escolinha	Valor Escolinha	Receita Bruta	Total Anual
Jan	116	40%	R\$ 120	R\$ 108	17	R\$ 35	R\$ 13.958	R\$ 184.051
Fev	122	40%	R\$ 120	R\$ 108	20	R\$ 35	R\$ 14.754	
Mar	136	40%	R\$ 120	R\$ 108	20	R\$ 35	R\$ 16.367	
Abr	136	40%	R\$ 120	R\$ 108	19	R\$ 35	R\$ 16.332	
Mai	129	40%	R\$ 120	R\$ 108	19	R\$ 35	R\$ 15.526	
Jun	122	40%	R\$ 120	R\$ 108	18	R\$ 35	R\$ 14.684	
Jul	122	40%	R\$ 120	R\$ 108	18	R\$ 35	R\$ 14.684	
Ago	122	40%	R\$ 120	R\$ 108	18	R\$ 35	R\$ 14.684	
Set	136	40%	R\$ 120	R\$ 108	20	R\$ 35	R\$ 16.367	
Out	136	40%	R\$ 120	R\$ 108	20	R\$ 35	R\$ 16.367	
Nov	136	40%	R\$ 120	R\$ 108	20	R\$ 35	R\$ 16.367	
Dez	116	40%	R\$ 120	R\$ 108	17	R\$ 35	R\$ 13.958	
Cenário Esperado - Ano 1								
	Nº de jogos	Mensalista (%)	Preço Tabela	Preço Mensalista	Alunos Escolinha	Valor Escolinha	Receita Bruta	Total Anual
Jan	160	50%	R\$ 120	R\$ 108	43	R\$ 35	R\$ 19.745	R\$ 260.955
Fev	169	50%	R\$ 120	R\$ 108	50	R\$ 35	R\$ 21.016	
Mar	188	50%	R\$ 120	R\$ 108	50	R\$ 35	R\$ 23.182	
Abr	188	50%	R\$ 120	R\$ 108	48	R\$ 35	R\$ 23.112	
Mai	179	50%	R\$ 120	R\$ 108	48	R\$ 35	R\$ 22.086	
Jun	169	50%	R\$ 120	R\$ 108	45	R\$ 35	R\$ 20.841	
Jul	169	50%	R\$ 120	R\$ 108	45	R\$ 35	R\$ 20.841	
Ago	169	50%	R\$ 120	R\$ 108	45	R\$ 35	R\$ 20.841	
Set	188	50%	R\$ 120	R\$ 108	50	R\$ 35	R\$ 23.182	
Out	188	50%	R\$ 120	R\$ 108	50	R\$ 35	R\$ 23.182	
Nov	188	50%	R\$ 120	R\$ 108	50	R\$ 35	R\$ 23.182	
Dez	160	50%	R\$ 120	R\$ 108	43	R\$ 35	R\$ 19.745	
Cenário Otimista - Ano 1								
	Nº de jogos	Mensalista (%)	Preço Tabela	Preço Mensalista	Alunos Escolinha	Valor Escolinha	Receita Bruta	Total Anual
Jan	187	60%	R\$ 120	R\$ 108	55	R\$ 35	R\$ 23.019	R\$ 304.940
Fev	198	60%	R\$ 120	R\$ 108	65	R\$ 35	R\$ 24.609	
Mar	220	60%	R\$ 120	R\$ 108	65	R\$ 35	R\$ 27.091	
Abr	220	60%	R\$ 120	R\$ 108	62	R\$ 35	R\$ 26.986	
Mai	209	60%	R\$ 120	R\$ 108	62	R\$ 35	R\$ 25.745	
Jun	198	60%	R\$ 120	R\$ 108	58	R\$ 35	R\$ 24.399	
Jul	198	60%	R\$ 120	R\$ 108	58	R\$ 35	R\$ 24.399	
Ago	198	60%	R\$ 120	R\$ 108	58	R\$ 35	R\$ 24.399	
Set	220	60%	R\$ 120	R\$ 108	65	R\$ 35	R\$ 27.091	
Out	220	60%	R\$ 120	R\$ 108	65	R\$ 35	R\$ 27.091	
Nov	220	60%	R\$ 120	R\$ 108	65	R\$ 35	R\$ 27.091	
Dez	187	60%	R\$ 120	R\$ 108	55	R\$ 35	R\$ 23.294	

Conforme disposto na Tabela 14, os resultados obtidos são dependentes do volume de jogos projetado para cada cenário. No cenário pessimista constata-se uma redução de 30% do volume de jogos em relação ao cenário esperado e para o cenário otimista um aumento de aproximadamente 20%.

Na Tabela 15 abaixo, está demonstrada a projeção de receita bruta do segundo ao quinto ano da quadra de esportes. Os valores foram calculados com base na manutenção do volume de jogos na quadra, e também, considerando um aumento de 5% nas matrículas da escolinha no segundo ano, mantendo-se nesse patamar de atendimento para os demais anos.

Tabela 15 – Apuração da Receita Bruta para a Quadra de Esporte Demais Anos

Receita Bruta/ Ano	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
	Receita Bruta	Receita Bruta	Receita Bruta	Receita Bruta
C. Pessimista	R\$195.186	R\$ 202.219	R\$208.641	R\$ 208.641
C. Esperado	R\$276.685	R\$ 286.203	R\$294.663	R\$ 294.663
C. Otimista	R\$322.315	R\$ 333.205	R\$342.610	R\$ 342.610
Aluguel Quadra	R\$ 125	R\$ 130	R\$ 135	R\$ 135
Valor Escolinha	R\$ 40	R\$ 40	R\$ 40	R\$ 40

O valor referente ao aluguel da quadra de esportes foi reajustado em cerca de 5% no segundo, terceiro e quarto ano, mantendo o mesmo valor no quinto ano. Para a escolinha, no segundo ano reajustou-se o valor da mensalidade para R\$ 40,00, mantendo esse mesmo valor para os anos seguintes. Não houve modificações no percentual de mensalistas de cada cenário.

8.1.2 Academia

Para projeção do nível de utilização da academia, foi realizado, primeiramente, um estudo para definição da sua capacidade máxima de atendimento. De acordo com o espaço e aparelhos, constata-se que a academia possui condições para atender até 35 alunos, utilizando os aparelhos de forma simultânea. Com base nesse dado e na estimativa que cada aluno dispense um tempo médio de aproximadamente uma hora por treino, conclui-se que a capacidade máxima de atendimento da academia é de 595 pessoas, tomando por base que todas as 17 horas de funcionamento da academia estejam com lotação total. Na prática, a possibilidade da academia estar com a sua capacidade máxima utilizada em todo o período de atendimento é muito remota, uma vez que

conforme os hábitos da população, dificilmente seria verificado um número próximo da sua capacidade total em horários de abertura e fechamento da academia.

Estima-se que a capacidade máxima relativa da academia seja de 350 pessoas, o equivalente a cerca de 50% da capacidade total. Desta forma, projeta-se a seguinte evolução no número de alunos, conforme detalhado na Tabela 16.

Tabela 16 – Projeção da Média Mensal de Clientes da Academia

Projeção de Média Mensal de Clientes da Academia						
Cenário / Média de Clientes Mensal	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Nível médio de clientes ativos
Cenário Pessimista	88	105	123	123	123	112
Cenário Esperado	105	123	140	140	140	130
Cenário Otimista	123	158	193	193	193	172

Para o cenário pessimista projetou-se que o nível médio de clientes da academia, para o primeiro ano seria de 25% de sua capacidade máxima relativa (350 pessoas), representado por um volume médio de 88 pessoas. Para o segundo e terceiro ano, estima-se um incremento anual de 5% em relação ao ano anterior, atingindo no terceiro ano um nível de 35% de sua capacidade máxima. Para o quarto e quinto ano a projeção é que o nível médio de clientes se mantenha constante.

No cenário esperado, já no primeiro ano a academia apresentaria um nível médio de clientes na ordem de 30% de sua capacidade máxima relativa. Para o segundo e terceiro ano, projetou-se um incremento de 5% em relação ao ano anterior, totalizando no terceiro ano uma média de 140 clientes mensalmente ativos. Para o quarto e quinto ano a projeção é que a média de clientes verificada no terceiro ano se mantenha constante.

O cenário otimista caracteriza-se pela academia apresentar um volume médio de clientes no primeiro ano de 35% da sua capacidade máxima relativa. Para o segundo e terceiro ano projetou-se um crescimento 10% em relação ao ano anterior, totalizando no terceiro ano uma média de 193 clientes mensais. Para o os demais anos, estima-se que o volume médio de clientes mensal se mantenha constante.

Do mesmo modo que a quadra de esportes a influência da sazonalidade também é verificada na academia. Em determinadas épocas do ano como, por exemplo, no inverno, a frequência dos alunos tende a diminuir juntamente com o número de matrículas. Já nos meses que antecedem o início do verão, o número médio de clientes normalmente é maior na academia, devido ao clima que favorece à atividade física e,

principalmente, pelo desejo de muitas pessoas de entrar em forma para desfrutar da estação.

Conforme demonstrado na Tabela 17, utilizando um fator referencial mensal de oscilação do volume médio de clientes, foi possível apurar a receita bruta para cada ano em função da relação média de clientes. Esse fator foi baseado na oscilação do volume mensal de clientes da academia Máster Fitness Ltda, situada na cidade de Porto Alegre.

Tabela 17 – Composição Mensal do Número Médio de Clientes da Academia

Cenário Pessimista											
	% Δ	Ano 1	Receita Bruta	Ano 2	Receita Bruta	Ano 3	Receita Bruta	Ano 4	Receita Bruta	Ano 5	Receita Bruta
Jan		88	R\$ 7.040	105	R\$ 8.400	123	R\$ 10.455	136	R\$ 12.240	136	R\$ 12.240
Fev		88	R\$ 7.040	105	R\$ 8.400	123	R\$ 10.455	129	R\$ 11.610	129	R\$ 11.610
Mar		88	R\$ 7.040	105	R\$ 8.400	123	R\$ 10.455	123	R\$ 11.070	123	R\$ 11.070
Abr		88	R\$ 7.040	105	R\$ 8.400	123	R\$ 10.455	123	R\$ 11.070	123	R\$ 11.070
Mai	-5%	82	R\$ 6.560	99	R\$ 7.920	117	R\$ 9.945	117	R\$ 10.530	117	R\$ 10.530
Jun	-10%	79	R\$ 6.320	94	R\$ 7.520	111	R\$ 9.410	111	R\$ 9.963	111	R\$ 9.963
Jul	-10%	79	R\$ 6.320	94	R\$ 7.520	111	R\$ 9.410	111	R\$ 9.963	111	R\$ 9.963
Ago	-10%	79	R\$ 6.320	94	R\$ 7.520	111	R\$ 9.410	111	R\$ 9.963	111	R\$ 9.963
Set		88	R\$ 7.040	105	R\$ 8.400	123	R\$ 10.455	123	R\$ 11.070	123	R\$ 11.070
Out	15%	101	R\$ 8.080	120	R\$ 9.600	141	R\$ 12.023	141	R\$ 12.731	141	R\$ 12.731
Nov	15%	101	R\$ 8.080	120	R\$ 9.600	135	R\$ 11.501	135	R\$ 12.177	135	R\$ 12.177
Dez		101	R\$ 8.080	120	R\$ 9.600	135	R\$ 11.501	135	R\$ 12.150	135	R\$ 12.150
Total Anual			R\$ 84.960		R\$ 101.280		R\$ 125.447		R\$ 134.537		R\$ 134.537
R\$ Mensal		R\$80		R\$ 80		R\$ 85		R\$ 90		R\$ 90	
Cenário Esperado											
	% Δ	Ano 1	Receita Bruta	Ano 2	Receita Bruta	Ano 3	Receita Bruta	Ano 4	Receita Bruta	Ano 5	Receita Bruta
Jan		105	R\$ 8.400	123	R\$ 9.840	140	R\$ 11.900	160	R\$ 14.400	160	R\$ 14.400
Fev		105	R\$ 8.400	123	R\$ 9.840	140	R\$ 11.900	152	R\$ 13.680	152	R\$ 13.680
Mar		105	R\$ 8.400	123	R\$ 9.840	140	R\$ 11.900	144	R\$ 12.960	144	R\$ 12.960
Abr		105	R\$ 8.400	123	R\$ 9.840	140	R\$ 11.900	140	R\$ 12.600	140	R\$ 12.600
Mai	-5%	99	R\$ 7.920	117	R\$ 9.360	133	R\$ 11.305	133	R\$ 11.970	137	R\$ 11.970
Jun	-10%	94	R\$ 7.520	110	R\$ 8.800	127	R\$ 10.795	127	R\$ 11.430	127	R\$ 11.430
Jul	-10%	94	R\$ 7.520	110	R\$ 8.800	127	R\$ 10.795	127	R\$ 11.430	127	R\$ 11.430
Ago	-10%	94	R\$ 7.520	110	R\$ 8.800	127	R\$ 10.795	127	R\$ 11.430	127	R\$ 11.430
Set		105	R\$ 8.400	123	R\$ 9.840	140	R\$ 11.900	140	R\$ 12.600	140	R\$ 12.600
Out	15%	121	R\$ 9.680	141	R\$ 11.280	161	R\$ 13.685	161	R\$ 14.490	161	R\$ 14.490
Nov	15%	121	R\$ 9.680	141	R\$ 11.280	161	R\$ 13.685	161	R\$ 14.490	161	R\$ 14.490
Dez		105	R\$ 9.680	141	R\$ 11.280	161	R\$ 13.685	161	R\$ 14.490	161	R\$ 14.490
Total			R\$101.520		R\$ 118.800		R\$ 144.245		R\$ 155.970		R\$ 155.970
R\$ Mensal		R\$80		R\$ 80		R\$ 85		R\$ 90		R\$ 90	
Cenário Otimista											
	% Δ	Ano 1	Receita Bruta	Ano 2	Receita Bruta	Ano 3	Receita Bruta	Ano 4	Receita Bruta	Ano 5	Receita Bruta
Jan		123	R\$ 9.840	158	R\$ 12.640	194	R\$ 16.490	215	R\$ 19.350	215	R\$ 19.350
Fev		123	R\$ 9.840	158	R\$ 12.640	194	R\$ 16.490	204	R\$ 18.360	204	R\$ 18.360
Mar		123	R\$ 9.840	158	R\$ 12.640	194	R\$ 16.490	194	R\$ 17.460	194	R\$ 17.460
Abr		123	R\$ 9.840	158	R\$ 12.640	194	R\$ 16.490	194	R\$ 17.460	194	R\$ 17.460
Mai	-5%	117	R\$ 9.360	150	R\$ 12.000	184	R\$ 15.640	184	R\$ 16.560	184	R\$ 16.560
Jun	-10%	110	R\$ 8.800	142	R\$ 11.360	174	R\$ 14.790	174	R\$ 15.660	174	R\$ 15.660
Jul	-10%	110	R\$ 8.800	142	R\$ 11.360	174	R\$ 14.790	174	R\$ 15.660	174	R\$ 15.660
Ago	-10%	110	R\$ 8.800	142	R\$ 11.360	174	R\$ 14.790	174	R\$ 15.660	174	R\$ 15.660
Set		123	R\$ 9.840	159	R\$ 12.720	194	R\$ 16.490	194	R\$ 17.460	194	R\$ 17.460
Out	15%	141	R\$ 11.280	185	R\$ 14.800	225	R\$ 19.125	225	R\$ 20.250	225	R\$ 20.250
Nov	10%	141	R\$ 11.280	178	R\$ 14.240	215	R\$ 18.275	215	R\$ 19.350	215	R\$ 19.350
Dez		141	R\$ 11.280	178	R\$ 14.240	215	R\$ 18.275	215	R\$ 19.350	194	R\$ 19.350
Total			R\$118.800		R\$ 152.640		R\$ 198.135		R\$212.580		R\$ 212.580
R\$ Mensal		R\$80		R\$ 80		R\$ 85		R\$ 90		R\$ 90	

Para a definição do valor da mensalidade levou-se em consideração, além da média verificada no setor, o valor/ praticado pelo concorrente no mercado local. No primeiro ano, o valor da mensalidade da academia ficou abaixo do preço praticado pela Academia Eldorado Ltda, a qual opera na faixa de R\$ 90,00. De forma a ganhar rapidamente participação de mercado, manteve-se no segundo ano o valor da mensalidade praticada na abertura do negócio. O aumento de preço somente foi considerado no terceiro e quarto ano.

8.1.3 Cantina

A cantina tem como característica dar suporte para as demais atividades do Centro Esportivo, promovendo um local para convivência e entretenimento dos clientes. Ela visa fornecer um espaço para que os usuários, além de realizarem a atividade física, possam interagir e confraternizar-se. Com um cardápio contendo variados tipos de lanches e bebidas, dentre os quais sucos naturais e *light*, a cantina pretende atender tanto ao público da academia, quanto ao da quadra de esporte.

Seu nível de atendimento está diretamente ligado ao volume de pessoas que circulam diariamente devido a quadra e academia, além dos visitantes e acompanhantes desses usuários. Com base no volume de jogos projetado para a quadra de esportes, juntamente com volume médio de alunos da academia, já descontado o percentual de faltas, e somando-se a isso a estimativa de visitantes, foi possível projetar o volume de atendimento da cantina, conforme detalhado no Anexo A do trabalho. Na Tabela 18 está disposta a projeção de volume de vendas e receita bruta da cantina no ano 1 evidenciada para os três cenários.

No cenário pessimista, com base na estimativa do volume total de pessoas que circulam no Centro Esportivo, foi projetado o percentual de convergência de vendas de 35%. Desta forma, conclui-se que nesse cenário, do total das pessoas que circulam no empreendimento, 35% delas realiza alguma compra na cantina. Para o cenário esperado, definiu-se o percentual de 40% e para o cenário otimista um percentual de 45%.

Para apurar a receita bruta da cantina, além de definir o número de atendimentos, foi utilizado o valor de *ticket* médio, o qual representa o valor médio de cada atendimento. O valor foi estabelecido com base em pesquisas em centros esportivos semelhantes da cidade de Porto Alegre, onde se verificou que o *ticket* médio possui valor de R\$ 6,50.

Tabela 18 – Projeção de Receita Bruta da Cantina – Ano 1

Cenário Pessimista – Ano 1					
	Total de usuários	Convergência de vendas	Nº de atendimentos	Ticket Médio	Receita bruta
Jan	2178	35%	762	R\$ 6,50	R\$ 4.954,86
Fev	2287	35%	801	R\$ 6,50	R\$ 5.203,93
Mar	2524	35%	883	R\$ 6,50	R\$ 5.742,10
Abr	2524	35%	883	R\$ 6,50	R\$ 5.742,10
Mai	2392	35%	837	R\$ 6,50	R\$ 5.441,16
Jun	2223	35%	778	R\$ 6,50	R\$ 5.058,33
Jul	2223	35%	778	R\$ 6,50	R\$ 5.058,33
Ago	2223	35%	778	R\$ 6,50	R\$ 5.058,33
Set	2506	35%	877	R\$ 6,50	R\$ 5.702,06
Out	2573	35%	901	R\$ 6,50	R\$ 5.854,49
Nov	2573	35%	901	R\$ 6,50	R\$ 5.854,49
Dez	2245	35%	786	R\$ 6,50	R\$ 5.107,28
Total anual					R\$ 64.777,44
Cenário Esperado – Ano 1					
	Total de usuários	Convergência de vendas	Nº de atendimentos	Ticket Médio	Receita bruta
Jan	2951	40%	1180	R\$ 6,50	R\$ 7.672,03
Fev	3102	40%	1241	R\$ 6,50	R\$ 8.065,51
Mar	3426	40%	1370	R\$ 6,50	R\$ 8.907,08
Abr	3426	40%	1370	R\$ 6,50	R\$ 8.907,08
Mai	3252	40%	1301	R\$ 6,50	R\$ 8.454,32
Jun	3025	40%	1210	R\$ 6,50	R\$ 7.864,79
Jul	3025	40%	1210	R\$ 6,50	R\$ 7.864,79
Ago	3025	40%	1210	R\$ 6,50	R\$ 7.864,79
Set	3405	40%	1362	R\$ 6,50	R\$ 8.852,48
Out	3487	40%	1395	R\$ 6,50	R\$ 9.065,16
Nov	3487	40%	1395	R\$ 6,50	R\$ 9.065,16
Dez	3033	40%	1213	R\$ 6,50	R\$ 7.884,71
Total anual					R\$ 100.467,90
Cenário Otimista					
	Total de usuários	Convergência de vendas	Nº de atendimentos	Ticket Médio	Receita bruta
Jan	3454	45%	1554	R\$ 6,50	R\$ 10.101,49
Fev	3631	45%	1634	R\$ 6,50	R\$ 10.619,51
Mar	4009	45%	1804	R\$ 6,50	R\$ 11.727,50
Abr	4009	45%	1804	R\$ 6,50	R\$ 11.727,50
Mai	3810	45%	1714	R\$ 6,50	R\$ 11.142,79
Jun	3540	45%	1593	R\$ 6,50	R\$ 10.353,92
Jul	3540	45%	1593	R\$ 6,50	R\$ 10.353,92
Ago	3540	45%	1593	R\$ 6,50	R\$ 10.353,92
Set	3985	45%	1793	R\$ 6,50	R\$ 11.655,54
Out	4078	45%	1835	R\$ 6,50	R\$ 11.927,57
Nov	4078	45%	1835	R\$ 6,50	R\$ 11.927,57
Dez	3547	45%	1596	R\$ 6,50	R\$ 10.373,51
Total anual					R\$ 132.264,70

Para os demais anos, a projeção tomou como base a evolução do volume de atendimento da academia e quadra de esportes, além de considerar a perspectiva de aumento do *ticket* médio do estabelecimento conforme apresentado na Tabela 19.

Tabela 19 – Projeção de Receita Bruta da Cantina – Demais Anos

		Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
	Convergência de Vendas	Receita Bruta	Receita Bruta	Receita Bruta	Receita Bruta
C. Pessimista	35%	R\$ 74.193	R\$ 76.046	R\$ 81.659	R\$ 87.102
C. Esperado	40%	R\$ 114.520	R\$ 116.670	R\$ 125.394	R\$ 133.753
C. Otimista	45%	R\$ 152.712	R\$ 157.525	R\$ 169.155	R\$ 180.432
Volume de Clientes	C. Pessimista	30283	31039	31108	31108
	C. Esperado	40903	41668	41798	41798
	C. Otimista	48480	50008	50120	50120
Ticket Médio		R\$ 7	R\$ 7	R\$ 7,50	R\$ 8

8.2 IMPOSTOS

O regime tributário adotado para o empreendimento é o Simples Nacional. Trata-se de um regime especial de arrecadação de tributos e contribuições que foi instituído pela Lei Complementar N°123/2007. Esse programa tem como objetivo unificar a arrecadação dos tributos e contribuições devido pelas micro e pequenas empresas brasileiras, nos âmbitos do governo federal, estadual e municipal.

Como microempresas consideram-se os empresários⁸, pessoas jurídicas ou a elas equiparadas que auferam renda bruta anual de até R\$ 240.000,00. Já as empresas de pequeno porte se diferenciam das microempresas por auferirem renda bruta anual superior a R\$ 240.000,00 e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00.

O enquadramento no Simples Nacional implicará no recolhimento mensal através de um único documento de arrecadação dos seguintes impostos:

- a) IRPJ – Imposto de Renda Pessoa Jurídica;
- b) IPI – Imposto sobre Produtos Industrializados;
- c) CSLL – Contribuição Social sobre o Lucro Líquido;
- d) COFINS – Contribuição para Financiamento da Seguridade Social;
- e) PIS – Contribuição para o Programa de Integração Social;
- f) ICMS – Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e Sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação;
- g) ISS - Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza.

⁸ Considera-se empresário a pessoa que exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou serviços.

Nesse regime, a apuração do valor do imposto devido mensalmente é determinada pela aplicação de percentuais definidos de acordo com o faturamento bruto anual e a atividade principal da empresa, isto é, indústria, comércio ou serviços.

Dado a natureza do empreendimento, será utilizada a tabela de serviços para apuração dos impostos referente à locação da quadra de esportes e academia. Para a cantina será utilizada a tabela do Simples Nacional destinada a empresas comerciais. As tabelas estão dispostas no Anexo B.

8.3 DEPRECIACÃO

A depreciação representa um custo decorrente do desgaste e obsolescência dos ativos imobilizados. De acordo com a Instrução Normativa nº 162/1998, dependendo da natureza do bem são aplicáveis diferentes índices de depreciação. Conforme detalhado na Tabela 20 são descritos os itens, índices de depreciação e o valor anual a ser depreciado a cada ano para os ativos do Centro Esportivo.

Tabela 20 – Projeção de Depreciação Anual

Projeção de Depreciação Anual			R\$1,00
ÍTEM	VALOR	DEPRECIACÃO ANO	VALOR A DEPRECIAR
Construção e Infraestrutura	180.000,00	4%	7200
Quadra de Esporte	45.000,00	10%	4500
Cantina	7.000,00	10%	700
Academia	34.000,00	10%	3400
Móveis e Utensílios	4.000,00	10%	400
TOTAL	420.000,00		16.200,00

O valor de depreciação, para efeitos de cálculo, não será contabilizado no fluxo de caixa do projeto, pois o mesmo, não significa um desembolso de numerário para a empresa. O motivo principal dessa decisão é que o valor apurado não influencia no cálculo do valor de impostos a pagar do Simples, uma vez que a alíquota aplicável é baseada na receita bruta da empresa.

9 ANÁLISE ECONOMICA E FINANCEIRA

9.1 DEMONSTRATAÇÃO DO RESULTADO

Com base nas projeções realizadas para o centro esportivo no capítulo 9, foi possível apurar o resultado de cada período para os cenários propostos.

O custo do serviço prestado verificado na academia e na quadra se refere ao gasto com mão de obra envolvida na operação do empreendimento. Com o cálculo estimado para o primeiro ano, projetou-se esse custo para os demais períodos utilizando a estitivativa do IPCA⁹ para 2012, conforme relatório Focus¹⁰ do Banco Central do Brasil datado do dia 03 de junho de 2011.

Para a cantina, o custo da mercadoria vendida representa um percentual de 30% da receita bruta, sinalizando a rentabilidade média dos produtos em cerca de 70%.

Da mesma forma que o custo do serviço prestado, as despesas também foram projetadas para os anos posteriores ao ano 1, utilizando como fator de correção o IPCA projetado para 2012. A despesa financeira, porém, como representa os custos do financiamento, sua projeção de desembolso anual foi definida conforme a simulação do financiamento.

Acerca das despesas administrativas, as mesmas representam gastos não ligados à atividade principal da empresa, tais como: combustível e taxas. A despesa de comunicação detalhada em cada período se caracteriza pelas ações de publicidade e manutenção do site da empresa.

Após apurar o lucro líquido operacional para cada período, foram calculados os índices de avaliação do projeto, isto é, foram realizados os cálculos de VPL, TIR e *Payback* para cada cenário. No cálculo do VPL, foi considerada a taxa de desconto 17,4% a.a, a qual é formada pelo custo de capital de 11,40% a.a, referente ao custo do financiamento contratado, além do percentual referente ao risco de 6,00% a.a.

9.1.1 Demonstração do Resultado para o Cenário Esperado

Com base nas projeções de utilização do Centro Esportivo é apresentada, na Tabela 19, a demonstração do resultado para o cenário esperado.

⁹ IPCA – Índice de Preços ao Consumidor Amplo.

¹⁰ Relatório Focus produzido pelo Banco Central do Brasil disponível no endereço.
<http://www4.bcb.gov.br/pec/GCI/PORT/readout/readout.asp>

Tabela 21– Demonstração do Resultado para o Cenário Esperado

DRE – Cenário Esperado						
		Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Receita Operacional Bruta	Quadra	260.955	276.685	286.203	294.663	294.663
	Academia	101.520	118.800	144.245	155.970	155.970
	Cantina	100.467	114.520	116.670	125.394	133.753
(-) Impostos - Simples Nacional	Quadra (7,70%)	(20.094)	(21.305)	(22.038)	(22.689)	(22.689)
	Academia (6,54%)	(4.568)	(5.346)	(9.434)	(10.200)	(10.200)
	Cantina (5,47%)	(4.019)	(4.581)	(4.667)	(6.859)	(7.316)
Receita Operacional Líquida		434.261	478.773	510.980	536.278	544.180
Custo do Serviço Prestado	Quadra	(24.612)	(25.867)	(27.186)	(28.573)	(30.030)
	Academia	(65.832)	(69.189)	(72.718)	(76.427)	(80.324)
Custo da Mecadoria vendida	Cantina (30%)	(30.140)	(34.356)	(35.001)	(37.618)	(40.126)
Lucro Bruto Operacional		313.677	349.361	376.074	393.661	393.700
Despesas Fixas		(84.000)	(88.284)	(92.786)	(97.519)	(102.492)
Despesas com Pessoal (Geral)		(22.152)	(23.282)	(24.469)	(25.717)	(27.029)
Despesas com Pessoal (Cantina)		(19.260)	(20.242)	(21.275)	(22.360)	(23.500)
Despesas Financeiras (Amorizações)		(24.500)	(24.500)	(24.500)	(24.500)	(24.500)
Despesas Financeiras (Juros)		(25.776)	(23.012)	(20.318)	(17.624)	(14.970)
Despesas Administrativas		(12.000)	(12.612)	(13.255)	(13.931)	(14.642)
Despesas com Comunicação		(9.600)	(10.090)	(10.604)	(11.145)	(11.713)
Lucro Líquido Operacional		116.389	147.340	168.867	180.864	174.854
EBITDA		142.165,3	170.351,9	189.185,1	198.488,5	189.824,2
EBITDA (% Receita Líquida)		32,7%	35,6%	37,0%	37,0%	34,9%

VPL	39.014,87
TIR	21% a.a
Payback	3,1 anos

Com base nas informações destacadas na Tabela 19, verifica-se que no cenário esperado, a instalação do projeto é viável.

O VPL se demonstrou positivo ao tomar como base a utilização da taxa de desconto de 17,4%. Assim, entende-se que o valor presente do somatório dos fluxos de caixa gerados com a instalação do projeto adiciona valor ao proprietário - empreendedor.

A TIR demonstra que o investimento é atrativo, pois admitindo o percentual de 17,4% como a taxa mínima de atratividade, o projeto reflete rendimentos acima do retorno mínimo exigido. Ao considerar que a taxa mínima de atratividade é composta por um custo de capital de 11,4% mais o percentual de 6%, o retorno do projeto, nesse cenário, demonstrou-se maior que uma aplicação financeira com rendimentos de 110% do CDI¹¹, que no contexto atual é representado por uma taxa equivalente a 13% a.a.

Neste cenário, verifica-se que o EBITDA é crescente, o que demonstra uma melhora no desempenho operacional da empresa no decorrer dos anos. De modo a

¹¹ CDI – Certificado de Depósito Interbancário - Cotação do CDI conforme publicação do Banco Central do Brasil em 14/06/2011 - (11,89%) – disponível em: <http://www.bacen.gov.br/>

facilitar o entendimento, apresentou-se o EBITDA como percentual da receita líquida do período, onde foi possível concluir que, de acordo com esse cenário, projeto gera um volume de caixa médio 35% da receita líquida com sua atividade operacional.

O *payback* ocorre no mês de janeiro do ano 4, demonstrando uma rápida recuperação do capital investido.

9.1.2 Demonstração do Resultado para o Cenário Pessimista

Conforme detalhado na Tabela 20, são apresentados os resultados projetados do Centro esportivo dentro da ótica do cenário pessimista.

Tabela 22– Demonstração do Resultado para o Cenário Pessimista

DRE - Cenário Pessimista						
		Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Receita Operacional Bruta	Quadra	184.051	195.186	202.219	208.641	208.541
	Academia	84.960	101.280	125.447	134.587	134.587
	Cantina	64.777	74.193	76.046	81.659	87.102
(-) Impostos – Simples Nacional	Quadra (6,54%)	(12.037)	(12.765)	(13.225)	(13.645)	(13.645)
	Academia (6,54%)	(3.823)	(4.558)	(8.204)	(8.802)	(8.802)
	Cantina (4%)	(2.591)	(2.968)	(3.042)	(3.266)	(3.484)
Receita Operacional Líquida		315.337	350.369	379.241	399.174	404.399
Custo do Serviço Prestado	Quadra	(24.612)	(25.867)	(27.186)	(28.573)	(30.030)
	Academia	(65.832)	(69.189)	(72.718)	(76.427)	(80.324)
Custo da Mecadoria vendida	Cantina (30%)	(19.433)	(22.258)	(22.814)	(24.498)	(26.131)
Lucro Bruto Operacional		205.460	233.055	256.523	269.676	267.914
Despesas Fixas		(84.000)	(88.284)	(92.786)	(97.519)	(102.492)
Despesas com Pessoal (Geral)		(22.152)	(23.282)	(24.469)	(25.717)	(27.029)
Despesas com Pessoal (Cantina)		(19.260)	(20.242)	(21.275)	(22.360)	(23.500)
Despesas Financeiras (Amortização)		(24.500)	(24.500)	(24.500)	(24.500)	(24.500)
Despesas Financeiras (Juros)		(25.776)	(23.012)	(20.318)	(17.624)	(14.970)
Despesas Administrativas		(12.000)	(12.612)	(13.255)	(13.931)	(14.642)
Despesas com Comunicação		(9.600)	(10.090)	(10.604)	(11.145)	(11.713)
Lucro Líquido Operacional		8.172	31.033	49.315	56.880	49.068
EBITDA		33.948,0	54.045,0	69.633,1	74.504,0	64.038,1
EBITDA (% Receita Líquida)		10,8%	15,4%	18,4%	18,7%	15,8%

VPL	(333.102)
TIR	-20% a.a
Payback	Não Recupera

No cenário pessimista o projeto não se mostra economicamente viável, devido apresentar VPL e TIR negativos. Isso nos remete a conclusão que, nesse cenário, o projeto apresenta retornos menores que a taxa mínima de atratividade definida.

O *payback* do projeto ocorre num período próximo à 10 anos. Prazo esse considerado bastante extenso ao se compara com *payback* apresentado do cenário esperado.

O cálculo do EBITDA demonstrou baixa geração de caixa na atividade operacional com um percentual médio próximo de 15% da receita bruta calculada.

9.1.3 Demonstração do Resultado para o Cenário Otimista

De acordo com a Tabela 21, é apresentada a demonstração do resultado para o cenário otimista.

Tabela 23– Demonstração do Resultado para o Cenário Otimista

DRE - Cenário Otimista						
		Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Receita Operacional Bruta	Quadra	304.940	322.315	333.205	342.610	342.610
	Academia	118.800	152.640	198.135	212.580	212.580
	Cantina	132.264	152.712	157.525	169.155	180.432
(-) Impostos	Quadra (6,54%)	(19.943)	(24.818)	(25.657)	(26.381)	(26.381)
	Academia (6,54%)	(5.346)	(9.983)	(12.958)	(13.903)	(13.903)
	Cantina (5,47%)	(7.235)	(8.353)	(8.617)	(9.253)	(9.870)
Receita Operacional Líquida		523.480	584.513	641.634	674.809	685.469
Custo do Serviço Prestado	Quadra	(24.612)	(25.867)	(27.186)	(28.573)	(30.030)
	Academia	(65.832)	(69.189)	(72.718)	(76.427)	(80.324)
Custo da Mecadoria vendida	Cantina (30%)	(39.679)	(45.814)	(47.258)	(50.747)	(54.130)
Lucro Bruto Operacional		393.357	443.642	494.472	519.062	520.984
Despesas Fixas		(84.000)	(88.284)	(92.786)	(97.519)	(102.492)
Despesas com Pessoal (Geral)		(22.152)	(23.282)	(24.469)	(25.717)	(27.029)
Despesas com Pessoal (Cantina)		(19.260)	(20.242)	(21.275)	(22.360)	(23.500)
Despesas Financeiras (Amortização)		(24.500)	(24.500)	(24.500)	(24.500)	(24.500)
Despesas Financeiras (Juros)		(25.776)	(23.012)	(20.318)	(17.624)	(14.970)
Despesas Administrativas		(12.000)	(12.612)	(13.255)	(13.931)	(14.642)
Despesas com Comunicação		(9.600)	(10.090)	(10.604)	(11.145)	(11.713)
Lucro Líquido Operacional		192.532	241.622	287.264	306.266	302.139
EBITDA		218.307,6	264.633,5	307.582,2	323.890,2	317.108,9
EBITDA (% Receita Líquida)		42,0%	45,3%	47,9%	48,0%	46,3%

VPL	368,536
TIR	46,7% a.a
Payback	2 anos

Para o cenário otimista, com base na Tabela 23, a instalação do projeto mostra-se viável. O mesmo apresenta alto valor de VPL e TIR e conclui-se, dada essa perspectiva,

que o projeto possui alta taxa de retorno e seus fluxos de caixa futuros possuem uma grande magnitude, pois mesmo os convertendo a valor presente, o projeto ainda possui alto valor de VPL.

O cálculo do EBITDA demonstra que o projeto, nesse cenário, apresenta alto nível de geração de caixa com a operação, em níveis médios de 45% da receita líquida. Esse índice representa um alto nível de demanda e utilização dos espaços, além da eficiente gestão de custos do Centro Esportivo.

O *payback* nessa perspectiva possui prazo bastante curto, com recuperação do capital investido num prazo de 2 anos.

9.2 PONTO DE EQUILÍBRIO

Para o cálculo do ponto de equilíbrio, explorou-se de forma isolada a unidades de negócio do Centro Esportivo, conforme demonstrado na Tabela 24.

Tabela 24 – Ponto de Equilíbrio
Ponto de Equilíbrio - Cenário Esperado

Unidade	Custos Fixos Mensais (R\$)	Impostos Mensais (R\$)	Custo Total (R\$)	Nível de Atendimento de Equilíbrio				Receita Total (R\$)	
Quadra	Funcionários	3.097	Simples 1.675	11.942	Nível de Atendimento de Equilíbrio				12.048
	Despesas Gerais	3.946			Categoria	Qtd Jogos	Preço	Total	
	Administrativas	564			Não Mensalista	50	R\$120	R\$6.000	
	Comunicação	300			Mensalista	56	R\$108	R\$6.048	
	Financeiras	2.361							
	Total	10.268							
Academia	Funcionários	5.486	Simples 381	8.836	Nível de Atendimento de Equilíbrio				8.880
	Despesa Geral	1.533			Categoria	Qtd	Mens.	Total	
	Administrativas	219			Alunos	111	R\$ 80	R\$8.880	
	Comunicação	300							
	Financeiras	918							
	Total	8.456							
Cantina	Funcionários	1.605	Simples 335 CMV 1619	6.404	Nível de Atendimento de Equilíbrio				6.409
	Despesa Geral	1.519			Categoria	Nº atend.	Ticket Médio	Total	
	Administrativas	217			Frequentedor	986	R\$ 6,5	R\$6.409	
	Comunicação	200							
	Financeiras	909							
	Total	4.450							

Para cada unidade, foi destacado o total de custos fixos e variáveis, no intuito de definir o volume mínimo de atendimento necessário para evitar prejuízos. As despesas fixas foram rateadas entre as unidades de acordo com o seu percentual de participação no volume total de receitas do Centro Esportivo. Verificou-se que a quadra de esportes representa 56,3%, a academia 21,9% e a cantina 21,7% desse total.

Para a quadra de esportes o ponto de equilíbrio é definido por 106 jogos, dado a proporção entre mensalistas e não-mensalistas de 50%, são necessários 50 jogos de não-mensalistas e 56 jogos de mensalistas para igualar o volume de despesas ao volume de receitas.

Na academia, o ponto de equilíbrio é verificado com um número mínimo de 111 alunos, tomando por base que o valor da mensalidade é de R\$ 80,00. Constatou-se que esse nível de utilização da academia somente está previsto no segundo ano do cenário esperado. No primeiro ano, a academia quando analisada de forma isolada apresenta prejuízo, que é explicado pela necessidade de penetração e consolidação no mercado local.

Para a cantina o ponto de equilíbrio é verificado com um volume de 986 atendimentos, considerando um ticket médio de R\$ 6,50. Esse volume de atendimento corresponde a cerca de 33% do volume de vendas projetado para esse cenário, demonstrando, dessa forma, que a cantina possui alta capacidade de gerar recursos para o Centro Esportivo.

10 CONCLUSÕES

O presente trabalho teve como objetivo verificar a viabilidade econômica e financeira da instalação de um centro esportivo na cidade de Eldorado do Sul – RS. Conforme resultados demonstrados ao longo desse trabalho, as perspectivas são positivas em relação à instalação do projeto.

Para realizar esse estudo, foi indispensável pesquisas em bibliografias relacionadas ao assunto, além de visitas à empresas do mesmo ramo, conversas com usuários desse serviço e também, com os proprietários desses estabelecimentos. O contato com fornecedores também se fez importante, por explicarem os diferenciais de cada produto e a relevância da necessidade e utilização dos mesmos.

Durante essa coleta dos dados, procurou-se absorver o máximo de informações acerca desse tema, buscando um detalhamento mais completo possível. Talvez possa ter havido alguma distorção em relação à realidade prática, porém o intuito sempre foi direcionado para detalhar da forma mais fidedigna com a realidade.

As projeções de utilização e vendas foram baseadas nas perspectivas locais e nos empreendimentos semelhantes visitados. Acredita-se que de acordo com moldes os quais essa previsão foi realizada, ela se assemelha muito com a realidade prática, porém é difícil afirmar categoricamente que a previsão será a realidade do Centro Esportivo.

Foi considerado nas projeções de venda e utilização o efeito sazonalidade, constatado em empreendimentos dessa natureza. Tanto na academia quanto na quadra de esportes, verifica-se que em determinadas épocas do ano existe uma tendência de aumento do volume de utilização, em contrapartida redução em outros períodos. Esse efeito está relacionado às condições climáticas observadas em determinados meses do ano e eventos temporais, como por exemplo, férias e festividades de final de ano. Esse efeito causa impacto diretamente no negócio, gerando necessidade de programação e gestão do caixa, de modo a evitar problemas de liquidez.

De acordo com as projeções e indicadores, verificou-se que o negócio somente se mostra atraente nos cenários esperado e otimista. No cenário pessimista, o negócio deve ser descartado. Este cenário reflete uma posição altamente conservadora, com alta redução do nível de utilização e vendas, verificado em situação de extrema dificuldade e conjuntura econômica.

Cabe ressaltar que devido ao porte da cidade escolhida para a instalação do empreendimento, caso um novo concorrente decidisse em se instalar na cidade, há

grandes chances de não haver demanda suficiente para ambos. Acredita-se que devido à magnitude do Centro Esportivo proposto, a possibilidade de um novo entrante no mercado seja muito remota.

Com o cálculo do ponto de equilíbrio, foi possível identificar o nível mínimo de volume para a empresa não gerar prejuízos. Constatou-se que no primeiro ano, ao analisar isoladamente as unidades de negócio, a academia possui um nível médio de cliente abaixo o mínimo necessário para pagar as despesas. Provavelmente, a projeção de utilização foi conservadora ou o preço praticado não fornece condições para a empresa manter sua estrutura de custos.

Enfim, este trabalho pode servir de base para novos estudos. Seria interessante aprofundá-los abordando questões como *marketing* esportivo, gestão sócio-ambiental, saúde pessoal, entre outros.

REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Administração do capital de giro**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de empreendedorismo e Gestão: Fundamentos, estratégias e dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2003.
- BRASIL. Ministério da Saúde. **Cadernos de informações de Saúde do Rio Grande do Sul**. Brasília, 2009. Disponível em: http://tabnet.datasus.gov.br/tabdata/cadernos/RS/RS_Eldorado_do_Sul_Geral.xls
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2004. 278p.
- DOLABELA, F. **Oficina do Empreendedor**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.
- FLEURIET, Michel; KEHDY, Ricardo; BLANC, Georges. **O modelo Fleuriet: a dinâmica financeira das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- GITMAN, Laurence J. **Princípios de Administração financeira**. 10.ed. São Paulo: Person, 2004.
- HIRICH, Robert D; PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. 7.ed.. Porto Alegre: Bookmann, 2009. vi, 662p.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 12.ed.. São Paulo: Prentice-Hall, 2006.
- MANKIWI, N.Gregory. **Princípios de Microeconomia**. São Paulo: Thomson, 2005.
- McDONALD, Malcom. **Planos de Marketing: Planejamento e gestão estratégica, como criar e implementar**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágios, pesquisa, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- ROSA, Cláudio Afrânio. **Como Elaborar um Plano de Negócio**. Brasília: SEBRAE, 2009. Disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/797332C6209B4B1283257368006FF4BA/\\$File/NT000361B2.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/797332C6209B4B1283257368006FF4BA/$File/NT000361B2.pdf) . Acesso em 11 maio 2011.
- ROSS, Stephen A.. **Princípios de administração financeira**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ROSS, Stephen A.. **Administração financeira**. 8.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- WESTWOOD, John. **O Plano de Marketing**. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 1996.
- ZANLUCA, Júlio César. **Cálculo de Encargos Sociais e Trabalhistas**. Guia Trabalhista. Disponível em <http://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/custostrabalhistas.htm>>
- ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros**. 10.ed. Porto Alegre: Sagra Luzzato, 2004.

ANEXO A – VOLUME MÉDIO DE PESSOAS DO CENTRO ESPORTIVO

Cenário Pessimista – ano 1								
	Quadra			Academia				Total de usuários (A)+(B)
	Jogadores (*)	Visitantes (**)	Total (A)	Média de Alunos Ativos (Mês)	Número Médio de Visitas Mensais	Nível de falta	Total (B)	
Jan	1618	243	1861	88	4	10%	317	2178
Fev	1714	257	1971	88	4	10%	317	2287
Mar	1904	286	2190	88	4	5%	334	2524
Abr	1904	286	2190	88	4	5%	334	2524
Mai	1809	271	2080	82	4	5%	312	2392
Jun	1714	257	1971	79	4	20%	253	2223
Jul	1714	257	1971	79	4	20%	253	2223
Ago	1714	257	1971	79	4	20%	253	2223
Set	1904	286	2190	88	4	10%	317	2506
Out	1904	286	2190	101	4	5%	384	2573
Nov	1904	286	2190	101	4	5%	384	2573
Dez	1618	243	1861	101	4	5%	384	2245
Total								28474

(*) Número projetado de jogos multiplicado pelo número mínimo de jogadores (14).

(**) Visitantes representados pelas pessoas que frequentam o espaço em função das partidas de futebol e *happy hours*. (15% do volume de jogadores).

Cenário Esperado – ano 1								
	Quadra			Academia				Total de usuários (A)+(B)
	Jogadores (*)	Visitantes (**)	Total (A)	Média de Alunos Ativos (Mês)	Número Médio de Visitas Mensais	Nível de falta	Total (B)	
Jan	2237	336	2573	105	4	10%	378	2951
Fev	2369	355	2724	105	4	10%	378	3102
Mar	2632	395	3027	105	4	5%	399	3426
Abr	2632	395	3027	105	4	5%	399	3426
Mai	2500	375	2875	99	4	5%	376	3252
Jun	2369	355	2724	94	4	20%	301	3025
Jul	2369	355	2724	94	4	20%	301	3025
Ago	2369	355	2724	94	4	20%	301	3025
Set	2632	395	3027	105	4	10%	378	3405
Out	2632	395	3027	121	4	5%	460	3487
Nov	2632	395	3027	121	4	5%	460	3487
Dez	2237	336	2573	121	4	5%	460	3033
Total								38642

(*) Número projetado de jogos multiplicado pelo número mínimo de jogadores (14).

(**) Visitantes representados pelas pessoas que frequentam o espaço em função das partidas de futebol e *happy hours*. (15% do volume de jogadores).

Cenário Otimista – ano 1								
	Quadra			Academia				
	Jogadores (*)	Visitantes (**)	Total (A)	Média de Alunos Ativos (Mês)	Número Médio de Visitas Mensais	Nível de falta	Total (B)	Total de usuários (A)+(B)
Jan	2618	393	3011	123	4	10%	443	3454
Fev	2772	416	3188	123	4	10%	443	3631
Mar	3080	462	3542	123	4	5%	467	4009
Abr	3080	462	3542	123	4	5%	467	4009
Mai	2926	439	3365	117	4	5%	445	3810
Jun	2772	416	3188	110	4	20%	352	3540
Jul	2772	416	3188	110	4	20%	352	3540
Ago	2772	416	3188	110	4	20%	352	3540
Set	3080	462	3542	123	4	10%	443	3985
Out	3080	462	3542	141	4	5%	536	4078
Nov	3080	462	3542	141	4	5%	536	4078
Dez	2618	393	3011	141	4	5%	536	3547
Total								45219

(*) Número projetado de jogos multiplicado pelo número mínimo de jogadores (14).

(**) Visitantes representados pelas pessoas que frequentam o espaço em função das partidas de futebol e *happy hours*. (15% do volume de jogadores).

ANEXO B – TABELAS DO SIMPLES NACIONAL

SERVIÇOS						
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%

COMÉRCIO							
Receita Bruta Total em 12 meses (em R\$)	Alíquota	IRPJ	CSLL	COFINS	PIS/PASEP	CPP	ICMS
Até 120.000,00	4,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,75%	1,25%
De 120.000,01 a 240.000,00	5,47%	0,00%	0,00%	0,86%	0,00%	2,75%	1,86%
De 240.000,01 a 360.000,00	6,84%	0,27%	0,31%	0,95%	0,23%	2,75%	2,33%
De 360.000,01 a 480.000,00	7,54%	0,35%	0,35%	1,04%	0,25%	2,99%	2,56%
De 480.000,01 a 600.000,00	7,60%	0,35%	0,35%	1,05%	0,25%	3,02%	2,58%
De 600.000,01 a 720.000,00	8,28%	0,38%	0,38%	1,15%	0,27%	3,28%	2,82%
De 720.000,01 a 840.000,00	8,36%	0,39%	0,39%	1,16%	0,28%	3,30%	2,84%
De 840.000,01 a 960.000,00	8,45%	0,39%	0,39%	1,17%	0,28%	3,35%	2,87%
De 960.000,01 a 1.080.000,00	9,03%	0,42%	0,42%	1,25%	0,30%	3,57%	3,07%
De 1.080.000,01 a 1.200.000,00	9,12%	0,43%	0,43%	1,26%	0,30%	3,60%	3,10%
De 1.200.000,01 a 1.320.000,00	9,95%	0,46%	0,46%	1,38%	0,33%	3,94%	3,38%
De 1.320.000,01 a 1.440.000,00	10,04%	0,46%	0,46%	1,39%	0,33%	3,99%	3,41%
De 1.440.000,01 a 1.560.000,00	10,13%	0,47%	0,47%	1,40%	0,33%	4,01%	3,45%
De 1.560.000,01 a 1.680.000,00	10,23%	0,47%	0,47%	1,42%	0,34%	4,05%	3,48%
De 1.680.000,01 a 1.800.000,00	10,32%	0,48%	0,48%	1,43%	0,34%	4,08%	3,51%
De 1.800.000,01 a 1.920.000,00	11,23%	0,52%	0,52%	1,56%	0,37%	4,44%	3,82%
De 1.920.000,01 a 2.040.000,00	11,32%	0,52%	0,52%	1,57%	0,37%	4,49%	3,85%
De 2.040.000,01 a 2.160.000,00	11,42%	0,53%	0,53%	1,58%	0,38%	4,52%	3,88%
De 2.160.000,01 a 2.280.000,00	11,51%	0,53%	0,53%	1,60%	0,38%	4,56%	3,91%
De 2.280.000,01 a 2.400.000,00	11,61%	0,54%	0,54%	1,60%	0,38%	4,60%	3,95%

ANEXO C – BALANÇO PATRIMONIAL ANO 1 (CENÁRIO ESPERADO)

Cenário Esperado Ano 1 - Início do Exercício			
Ativo		Passivo	
Caixa	R\$ 3.000		
Banco	R\$ 20.000		
Estoques (cantina)	R\$ 2.000		
ativo imobilizado	R\$ 420.000	Financiamentos de Longo Prazo	
- Terrenos	R\$ 150.000	Financiamento BRDE	R\$ 245.000
- Edificações	R\$ 180.000		
- Quadra de			
Esportes	R\$ 45.000	Capital social	R\$ 200.000
- Cantina	R\$ 7.000		
- Academia	R\$ 34.000		
- Móveis e utensílios	R\$ 4.000		
Total do Ativo	R\$ 445.000	Total do Passivo	R\$ 445.000

Cenário Esperado Ano 1 - Final do Exercício			
Ativo		Passivo	
Caixa	R\$ 6.000		
Banco	R\$ 111.000		
Estoques (cantina)	R\$ 3.000		
ativo imobilizado	R\$ 420.000	Financiamentos de Longo Prazo	
- Terrenos	R\$ 150.000	Financiamento BRDE	R\$223.611
- Edificações	R\$ 180.000		
- Quadra de			
Esportes	R\$ 45.000	Capital social	R\$ 200.000
- Cantina	R\$ 7.000	Lucro Líquido Operacional	R\$ 116.389
- Academia	R\$ 34.000		
- Móveis e utensílios	R\$ 4.000		
Total do Ativo	R\$ 540.000	Total do Passivo	R\$ 540.000

ANEXO D – ROTEIRO DE ENTREVISTA CENTROS ESPORTIVOS

1 – Empresa:

2 – Entrevistado:

3 – Localização:

4 – Qual a média de jogos diários em cada quadra?

1 a 3

3 a 6

6 a 10

5 – Quanto em média os clientes costumam gastar no bar?

Até 10 Reais

De 10 a 15 Reais

De 15 a 20 Reais

Acima de 20 Reais

6 – Qual é o perfil das pessoas que utilizam o serviço em relação a:

Sexo:

Idade:

Estilo de vida:

Classe:

6 – No seu entendimento, o que é mais importante para o público-alvo? justifique

Preço

Qualidade das quadras e estrutura física

Qualidade de atendimento

Localização

Ambiente

Atendimento

8- O que você poderia citar para os pontos abaixo, sobre este ramo de negócio:

Pontos Fortes –

Pontos Fracos –

Ameaças -

Oportunidades -

9 – Existe alguma atividade em horários de menor demanda? Qual?

10 – Como se dá a comunicação da empresa? Existe alguma estratégia de publicidade?