

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)

André Luís Tovo Rodrigues

**ESTUDO DA VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA DE
UMA ACADEMIA PARA TERCEIRA IDADE EM PORTO
ALEGRE**

Porto Alegre

2011

André Luís Tovo Rodrigues

**ESTUDO DA VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA DE UMA ACADEMIA
PARA TERCEIRA IDADE EM PORTO ALEGRE**

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

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Perlin

ANDRÉ LUÍS TOVO RODRIGUES

**ESTUDO DA VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA DE UMA ACADEMIA
PARA TERCEIRA IDADE EM PORTO ALEGRE**

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

Conceito final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Professor – Dr. Instituição

Professor – Dr. Instituição

Orientador – Dr. Marcelo Perlin

RESUMO

O empreendedorismo está nas raízes da Administração e muitos dos futuros administradores têm a intenção de serem donos de seu próprio negócio. Entretanto, as dificuldades presentes no planejamento, controle, desenvolvimento e execução da atividade impedem que os futuros empreendedores tenham sucesso no seu negócio. Este trabalho tem o objetivo de planejar a abertura de uma academia de ginástica destinada ao público da terceira idade, tendo em vista seu crescimento no Brasil e no mundo. Para isto, foram coletados dados e realizadas pesquisas para prever futuras despesas e receitas. Após, foram simulados dois cenários, um pessimista e outro otimista, com a finalidade de minimizar as incertezas do negócio. Por fim, calculou-se o retorno de investimento para analisar sua viabilidade de implementação, concluindo-se que o negócio é viável.

Palavras-chave: plano de negócios, viabilidade, academia, terceira idade

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fluxo de caixa (cenário esperado)	60
Figura 2 – Fluxo de caixa (cenário otimista).....	61
Figura 3 – Fluxo de caixa (cenário pessimista)	62

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Horário das atividades.....	30
Tabela 2 – Investimento inicial (reformas e pintura).....	36
Tabela 3 – Móveis e utensílios	37
Tabela 4 – Máquinas e equipamento de ginástica	38
Tabela 5 – Máquinas e equipamentos	39
Tabela 6 – Computadores e periféricos.....	39
Tabela 7 – Investimento inicial e fontes	40
Tabela 8 – Planejamento de vendas	42
Tabela 9 – Preços.....	43
Tabela 10 – Depreciação	43
Tabela 11 – Capital de giro	44
Tabela 12 – Despesas anuais	46
Tabela 13 – Mão de obra (primeiro ano)	47
Tabela 14 – Mão de obra (após primeiro ano)	48
Tabela 15 – Fluxo de caixa.....	49
Tabela 16 – Fluxo de caixa mensal do primeiro ano	50
Tabela 17 – Fluxo de caixa (cenário otimista)	52
Tabela 18 – Fluxo de caixa (cenário pessimista).....	53
Tabela 19 – Payback anual (cenário esperado)	54
Tabela 20 – Payback mensal (cenário esperado).....	55
Tabela 21 – Payback anual (cenário otimista).....	55
Tabela 22 – Payback mensal (cenário otimista)	56
Tabela 23 – Payback anual (cenário pessimista).....	56
Tabela 24 – Payback mensal (cenário pessimista)	57
Tabela 25 – Paybacks descontados	58
Tabela 26 – VPL.....	58
Tabela 27 – TIR.....	59
Tabela 28 – Resumo.....	59

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
1.2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	8
1.3. JUSTIFICATIVA.....	9
2. OBJETIVOS	11
2.1 OBJETIVO GERAL.....	11
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
3. REVISÃO TEÓRICA	12
3.1. PLANO DE NEGÓCIOS	12
3.2. PLANEJAMENTO FINANCEIRO	13
3.3. FLUXO DE CAIXA.....	14
3.4. CAPITAL DE GIRO	15
3.5. ANÁLISE DE INVESTIMENTOS	16
3.5.1. Payback (prazo de retorno sobre o investimento)	16
3.5.2. TIR (taxa interna de retorno)	17
3.5.3. VPL (valor presente líquido)	18
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	20
4.1 COLETA DE DADOS	20
4.2 ANÁLISE DE DADOS	21
5. PLANO DE NEGÓCIOS	22
5.1 COMPOSTO DE MARKETING.....	22
5.1.1. Análises macro-econômicas	22
5.1.1.1. Fatores econômicos.....	22
5.1.1.2. Fatores sócio-culturais	22
5.1.3. Aspectos legais e tributários	24
5.1.4. Segmentação e definição do público alvo	25
5.1.5. Concorrência	26
5.1.6. Posicionamento	27
5.2. ESTRATÉGIAS DE MARKETING.....	28
5.2.1. Produto/serviço	28
5.2.1.1. Estrutura	28
5.2.1.1.1 Recepção com espaço para vendas	28
5.2.1.1.2. Vestiário masculino e feminino	29
5.2.1.1.3. Sala de musculação	29
5.2.1.2. Horário de atendimento	30
5.2.2. Preço	30
5.2.3. Praça	31
5.2.4. Promoção	32
5.2.5. Análise SWOT	33
5.2.5.1. Análise interna:.....	33
5.2.5.1.1. Fraquezas:.....	33
5.2.5.1.2. Forças:.....	33
5.2.5.2. Análise externa:	33
5.2.5.2.1. Ameaças:	33
5.2.5.2.2. Oportunidades:.....	34
5.2.6. Pessoal	34
6. ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA	36

6.1. INVESTIMENTO INICIAL	36
6.1.1. Despesas pré-operacionais.....	36
6.1.2. Móveis e utensílios	37
6.1.3. Máquinas e equipamentos de ginástica.....	37
6.1.4. Máquinas e equipamentos totais	39
6.1.5. Computadores e periféricos.....	39
6.1.6. Capital de giro	40
6.2. INVESTIMENTO INICIAL E FONTES	40
6.3. PLANEJAMENTO DE VENDAS	41
6.4. DEPRECIAÇÃO.....	43
6.5. FINANCIAMENTO DO CAPITAL DE GIRO.....	44
6.6. DESPESAS	44
6.7. MÃO-DE-OBRA	46
6.8. FLUXO DE CAIXA.....	48
6.9 PROJEÇÃO DE CENÁRIOS	51
6.9.1. Cenário otimista.....	51
6.9.2. Cenário pessimista	52
6.10 MÉTODOS DE ORÇAMENTO DE CAPITAL	54
6.10.1. Período do retorno do investimento (payback).....	54
6.10.1.1. Cenário esperado.....	54
6.10.1.2. Cenário otimista	55
6.10.1.3. Cenário pessimista	56
6.10.2. Payback descontado.....	57
6.10.3. Valor Presente líquido (VPL).....	58
6.10.4. Taxa interna de retorno (TIR)	59
6.10.5. Resumo das taxas.....	59
7. ANÁLISE DOS DADOS	60
7.1 ANÁLISE DO CENÁRIO ESPERADO	60
7.2 ANÁLISE DO CENÁRIO OTIMISTA	61
7.3 ANÁLISE DO CENÁRIO PESSIMISTA.....	62
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
ANEXO A – TABELA SIMPLES NACIONAL (SERVIÇOS)	66
ANEXO B – PLANEJAMENTO DE VENDAS (CENÁRIO PESSIMISTA)	67
ANEXO C – PLANEJAMENTO DE VENDAS (CENÁRIO OTIMISTA)	68
ANEXO D – DESPESAS DO PRIMEIRO ANO	69
ANEXO E - ROTEIRO DA PESQUISA.....	70

1. INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho que demanda cada vez mais tempo e dedicação dos indivíduos, aliado à comodidade que a evolução tecnológica produz, acabam por deixar para segundo plano nossa saúde. Não obstante, o estresse gerado pelos papéis que exercemos frente à sociedade acaba possibilitando o agravamento de pequenas lesões e doenças que, pouco a pouco, debilitam nossa saúde. Dessa forma, a realização de exercícios físicos tornou-se essencial para a saúde, visto que é comprovado que atividades físicas realizadas regularmente diminuem o risco de doenças cardiovasculares, diabetes, pressão alta, alguns tipos de câncer e obesidade.

Nas últimas décadas vem crescendo a visibilidade da importância do exercício físico para uma maior produtividade no trabalho e também na vida pessoal, o que lentamente está sendo visto como um investimento pelas instituições. Entretanto, segundo a Organização Mundial de Saúde, o sedentarismo ainda está ganhando espaço e pode ser considerado o mal da sociedade contemporânea. Segundo o relatório sobre padrões de vida dos brasileiros, elaborado pelo IBGE (2002), 26% dos homens e 12,7% das mulheres afirmam praticar algum tipo de atividade física regularmente. Entretanto, quando perguntados sobre a realização de exercícios físicos superiores a 30 minutos, apenas 10,8% dos homens e 5,2% das mulheres dizem praticar.

1.2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Com a conscientização das pessoas sobre a importância da prática regular de exercícios físicos, os idosos acabam encontrando dentro da academia mais do que uma forma de se exercitar, pois com o convívio social acaba por excluir o isolamento do qual viviam. Entretanto algumas cautelas são importantes para evitar dores, desconforto, acidentes e lesões, entre elas a instrução de profissionais preparados e equipamentos seguros. Dados relativos ao Censo 2010 do IBGE indicam que, desde 2000, a porcentagem de idosos com idade superior a 80 anos cresceu 67%.

Com a valorização de uma vida mais saudável e a facilidade e a instrução proporcionada pelas Academias de Musculação, este segmento nunca esteve em tanta evidência. Entretanto um questionamento deve ser realizado: **A criação de uma Academia voltada para terceira idade é viável econômica e financeiramente?**

1.3. JUSTIFICATIVA

A ausência de um planejamento prévio é uma das principais causas da alta mortalidade das empresas brasileiras. Através do estudo de viabilidade é possível determinar pontos críticos do projeto, alternativas de soluções dos problemas encontrados e, a partir dos indicadores econômicos de valor presente líquido, taxa interna de retorno e payback, verificar se o projeto deverá ser levado a diante ou não.

O estudo proporcionará o conhecimento dos entraves de se abrir o próprio negócio, além de permitir uma análise do mercado proposto, da estrutura de uma academia, além de estratégias de marketing para diferenciação de um serviço que já encontrou sua maturidade.

Segundo o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), o Brasil ocupa a segunda colocação no ranking mundial em número de academias de ginásticas, com 15.551 estabelecimentos, e a quarta colocação em relação a seus faturamentos. Segundo dados da International Health, Racquet & Sportsclub Association (IHRSA), o Brasil faturou US\$ 1,1 bilhão no último ano, e a perspectiva é de que o mercado continue aquecido tendo em vista a ascensão das classes econômicas C e D.

Segundo a ACAD (Associação Brasileira de Academias), o setor de Academias de Ginástica no Brasil está em expansão, atendendo 1,7% da população que representa um público de 2,8 milhões de pessoas, um aumento cerca de 30% desde 2006. Outra oportunidade é o aumento da expectativa de vida dos brasileiros que, segundo o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), passou de 66,3 para 69,4 anos nos homens e de 73,9 para 77 anos nas mulheres, comparando os dados de 2000 e 2010.

Por fim, este projeto também instiga a vontade do autor para que, através do conhecimento obtido, possa assumir os riscos do empreendedorismo e, com a experiência acumulada, colocar em prática esse projeto.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar a viabilidade econômico-financeira da criação de uma academia destinada a pessoas da terceira idade em Porto Alegre.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar o mercado do setor;
- Definir negócio;
- Definir ações de Marketing;
- Calcular os investimentos necessários para criação da empresa;
- Prever clientes e receitas para criação de fluxo de caixa;
- Calcular indicadores para dimensionar o retorno financeiro do negócio.

3. REVISÃO TEÓRICA

3.1. PLANO DE NEGÓCIOS

Segundo Hisrich e Peters (2004) o plano de negócio é um documento preparado pelo empreendedor em que são descritos todos os elementos externos e internos relevantes envolvidos no início de um novo empreendimento. O plano de negócio está tornando-se a principal ferramenta na gestão dos empreendedores pela busca do sucesso nos seus empreendimentos. Esta ferramenta deve ser utilizada por todo e qualquer empreendedor que, de maneira racional e lógica, deseja montar seu próprio negócio. (DORNELAS, 2001).

De acordo com Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), o plano de negócios é o documento escrito que tem por finalidade registrar o conceito do negócio, seus riscos, as estratégias de marketing, o perfil dos clientes e um planejamento financeiro que poderá viabilizar a nova empresa. Dados da SBA (*Small Business Administration*) indicam que, das empresas que fecham nos três primeiros anos, cerca de 98% são fechadas em consequência da falta ou falha de planejamento. A realização de um plano de negócio possibilita a empresa aproveitar as oportunidades atuais e futuras do mercado e identificar as ameaças e restrições que poderá encontrar durante sua implementação. Dessa forma, a probabilidade de obter sucesso no novo empreendimento é maximizada, enquanto que os riscos de uma possível falha é minimizado.

Sobre a importância do plano de negócios, Dornelas (2001, p. 97) enumera diversas vantagens:

- Entender e estabelecer diretrizes para o seu negócio;
- Gerenciar de forma mais eficaz a empresa e tomar decisões acertadas;
- Monitorar o dia-a-dia da empresa e tomar ações corretivas quando necessário;
- Conseguir financiamentos e recursos junto a bancos, governo, investidores, etc;
- Identificar oportunidades e transformá-las em diferencial competitivo para a empresa;
- Estabelecer uma comunicação interna eficaz na empresa e convencer o público-alvo externo (fornecedores, parceiros, clientes, bancos, investidores, etc).

Pavani et al. (2000, p.14) afirma que não há uma estrutura rígida para a elaboração do plano de negócios, mas apenas alguns requisitos básicos que norteiam seu conteúdo. Isto porque cada negócio contempla suas particularidades. Dessa forma, não é possível descrever um modelo abrangente de estrutura, entretanto, é possível descrever seus principais itens como:

1. Capa
2. Sumário
3. Descrição da Empresa
4. Produtos e Serviços
5. Plano de Recursos Humanos
6. Mercado e Competidores
7. Marketing e Vendas
8. Análise Estratégica
9. Plano Financeiro

3.2. PLANEJAMENTO FINANCEIRO

A análise financeira é uma ferramenta que permite o empreendedor avaliar de forma abrangente e detalhada os resultados almejados e os obtidos. Conforme Biagio e Batocchio (2005, p.202), a elaboração de um plano financeiro dentro de um plano de negócio visa demonstrar um conjunto de projeções que possam refletir o desempenho futuro da empresa. Dornelas (2001) ressalta que a parte financeira é considerada por muitos empreendedores como a mais difícil do plano de negócios, principalmente por ter que expor em números todas as decisões tomadas ao longo do planejamento.

De acordo com Padoveze (2005, p.215), a finalidade da avaliação da empresa é analisar seus resultados e desempenhos, detectando os pontos fortes e fracos dos processos da empresa, a fim de que os gestores possam tomar as melhores decisões.

Chiavenato (2004, p.214) cita três atribuições principais do gerenciamento financeiro:

- obter recursos financeiros para que a empresa possa funcionar ou para expandir suas atividades; a obtenção ou captação de recursos financeiros pode ser feita no mercado de capitais, ou seja, por aumento de capital, financiamento ou condições de pagamento aos fornecedores, empréstimos bancários, etc.

- utilizar recursos financeiros para suprir as operações comuns da empresa, em vários setores e áreas de atividade, como compra de matérias-primas, aquisição de máquinas e equipamentos, pagamento de salários, impostos etc.
- aplicar recursos financeiros excedentes, como aplicações no mercado de capitais ou no mercado monetário, aquisição de imóveis ou terrenos etc.

Zdanowicz (2004) ressalta que o administrador financeiro possui as seguintes funções:

- Maximizar o retorno sobre o investimento realizado;
- Manter a empresa em permanente situação de liquidez;
- Administrar o capital de giro da empresa;
- Avaliar os investimentos realizados em itens do ativo;
- Estimar o provável custo dos capitais de terceiros a serem captados.

3.3. FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa, conforme Zdanowicz (2004, p. 40), “é o conjunto de ingressos e desembolsos de numerário ao longo de um período projetado”. Segundo Assaf Neto e Silva (1997) o fluxo de caixa é o instrumento que possibilita o planejamento e controle dos recursos de uma empresa, sendo indispensável em todo processo de tomada de decisões financeiras. É o controle monetário das saídas e entradas de capital na empresa durante certo período.

O fluxo de caixa está ligado às atividades operacionais, financeiras e legais da empresa, e dessa forma auxilia na administração de longo prazo do negócio (Dornelas, 2001). O desempenho do fluxo de caixa da empresa é afetado diretamente pelo ciclo operacional. Empresas lucrativas podem apresentar problemas no fluxo de caixa pela falta de sincronia entre os prazos de pagamento e de recebimento. (GITMAN, 2001)

Assaf Neto e Silva (1997) indica que o principal objetivo da implementação e gerenciamento dos fluxos de caixa é atribuir maior rapidez às entradas de caixa em relação às saídas (desembolsos).

De acordo com Biagio e Batcchio (2005, p.214) os principais elementos que compõem um fluxo de caixa são:

- Investimento inicial: é o custo necessário para se iniciar as atividades, acrescido do capital de giro projetado para os primeiros meses de funcionamento.

- Saldo de caixa inicial: é o valor presente em caixa no primeiro dia de sua operação. Corresponde ao capital de giro inicial necessário para financiamento do ciclo operacional do negócio.
- Total de entradas: é a quantidade total de capital que entrou no caixa da empresa, excluindo-se promessas de pagamento como, por exemplo, cheques pré-datados e duplicatas.
- Total de saídas: é a quantidade total de capital que saiu do caixa da empresa, dividido por contas especificadas para maior entendimento da real situação dos pagamentos realizados.
- Saldo no período: é a diferença entre o total de entradas e o total de saídas, indicando o desempenho da empresa no período.
- Fluxo líquido de caixa: Difere do lucro contábil, pois algumas de suas receitas e despesas não representam efetivas saídas e entradas de caixa. Dessa forma, geralmente se expressa o fluxo líquido de caixa como lucro líquido mais depreciação, já que a depreciação é o item mais expressivo que não representa saída de caixa.

3.4. CAPITAL DE GIRO

Conforme Gitman (2001), capital de giro são os ativos circulantes que sustentam as movimentações financeiras do dia-a-dia da empresa. A forma pela qual uma empresa resolve financiar suas operações e administrar suas atividades de curto prazo é fundamental para saúde financeira da empresa, isto porque ele pode alavancar ou impedir o crescimento do negócio. (ROSS et al., 2002) De acordo com Archer, Choate e Hacette (1979 apud AFFONSO, 1991, p. 45) a administração de capital de giro:

É o processo de planejamento e controle do nível de composição de ativos e passivos circulantes da empresa. Especificamente, a administração do capital de giro exige que o administrador financeiro decida qual o montante de caixa, outras

aplicações de liquidez imediata, contas a receber e estoques a empresa deverá manter num determinado momento. Além disso, o administrador financeiro deve decidir como estes ativos correntes serão financiados.

A eficiência na administração do capital de giro de certa empresa implica no aumento da competitividade em face de seus correntes. Entretanto, sua ineficiência, conforme Gitman (2001), pode desestruturar a organização de um negócio, pois pode afetar radicalmente o fluxo de caixa da empresa. Uma das conseqüências de sua ineficiência é o problema de liquidez, uma vez que o capital de giro representa os recursos financeiros destinados a sustentar o ciclo operacional da empresa.

3.5. ANÁLISE DE INVESTIMENTOS

Segundo Gitman (2010), as técnicas de orçamento de capital auxiliam a determinar se um projeto é aceitável ou realizar uma classificação de projetos, analisando o desenvolvimento de fluxos de caixa gerados. Uma análise de investimento realiza uma comparação entre os recursos gerados através da projeção do fluxo de caixa e o investimento necessário para implantação do negócio. Segundo Groppelli (1998), essa análise é importante para comparar, selecionar e avaliar projetos a fim de identificar o retorno deles.

Conforme Lemes Jr., Rigo e Cherobin (2005), existem vários métodos utilizados na análise de projetos de investimento de capital. Esses métodos buscam minimizar a subjetividade das previsões que podem prejudicar a análise. Entre eles destacam-se payback, valor presente líquido e taxa interna de retorno.

3.5.1. Payback (prazo de retorno sobre o investimento)

O período de payback é o tempo necessário para que a empresa recupere o investimento inicial em certo projeto, estimado através da entrada de fluxos de caixa projetados (GITMAN, 2010). Quando o fluxo de caixa é constante, o payback pode ser calculado dividindo o investimento inicial pelo fluxo de caixa constante. Quando as entradas

são mistas, as entradas de caixa precisam ser acumuladas até equivalerem ao investimento inicial.

Quando se utiliza o método de payback para avaliar projetos, devem-se aceitar projetos com períodos de payback menor do que o período máximo aceitável e rejeitar aqueles que superarem este período. Conforme Gitman (2010), este período máximo aceitável é definido pela direção subjetivamente, baseada em uma série de fatores como o tipo de projeto, seu risco e a relação percebida entre o período de payback e o valor da ação. Quanto maior for o tempo necessário para recuperar o investimento inicial, maiores serão as probabilidades de que ocorram imprevistos. “Assim, quanto menor o período de payback, menor a exposição de risco.” (GITMAN, 2010, p.366)

Segundo Gitman (2010), a popularidade deste método baseia-se da simplicidade de seu cálculo e apelo intuitivo. Por ser determinado de forma subjetiva, o período de payback é muito utilizado como tomada de decisão suplementar de outras técnicas decisórias. Além da facilidade de seu cálculo, outra vantagem é que o método considera a entrada dos fluxos de caixa, e não o lucro contábil.

Suas fragilidades consistem em que seu período de aceitação ser determinado de forma subjetiva. Outra fragilidade é não levar plenamente em conta o valor do dinheiro no tempo, ou seja, um projeto que recupera rapidamente o investimento inicial deve ser preferível a outro que recupera o investimento inicial nos últimos anos, mantendo as outras variáveis equivalentes. Além disso, o método payback não reconhece os fluxos de caixa que ocorrem depois do período de payback, tendo em vista que alguns projetos proporcionam melhores retornos comparados a outros a longo prazo. (GITMAN, 2010)

3.5.2. TIR (taxa interna de retorno)

A taxa interna de retorno (TIR) é a técnica mais utilizada de orçamento de capital. De acordo com Gitman (2010), ela é a taxa de desconto que torna o VPL de certo projeto igual à zero, já que o valor das entradas de caixa iguala-se ao investimento inicial. É a taxa de retorno que a empresa obterá caso invista no projeto e as projeções estiverem corretas. Segundo Lemes Jr, Rigo e Cherobim (2005), a TIR é um indicador da rentabilidade do projeto.

Algebricamente, a TIR é calculada igualando o VPL à zero. Entretanto, esta técnica é calculada através de tentativas e erros, testando diversas taxas de desconto até encontrar

aquela que iguale o valor presente das entradas de caixa do projeto seja igual ao investimento inicial. De acordo com Kassai et al. (2000, p.66) a TIR pode ser obtida pela seguinte fórmula algébrica:

$$VPL = 0 = \text{Investimento Inicial} + \sum_{t=1}^N \frac{F_t}{(1 + TIR)^t}$$

O critério de sua aceitação, conforme Gitman (2010), assim como nas outras técnicas baseia-se nas decisões de aceitação-rejeição, ou seja, aceita-se o projeto que possui a TIR maior que o custo de capital e rejeita-se o projeto que a TIR for menor que o custo de capital.

Segundo Gitman (2010), a TIR e o VPL podem muitas vezes apresentar contradições no ordenamento dos projetos, isso ocorre principalmente devido a diferente forma do reinvestimentos das entradas de caixa intermediárias (aquelas recebidas durante o andamento do projeto). A TIR pressupõe que sejam reinvestidas à TIR do projeto, enquanto que o VPL pressupõe que essas entradas sejam reinvestidas ao custo do capital.

3.5.3. VPL (valor presente líquido)

O valor presente líquido (VPL) é considerado uma técnica sofisticada de orçamento de capital, isto porque considera explicitamente o valor do dinheiro no tempo. De acordo com Gitman (2010), técnicas sofisticadas de orçamento de capital descontam de alguma maneira os fluxos de caixa da empresa a uma taxa especificada, conhecida como taxa de desconto, custo de oportunidade, custo de capital ou retorno requerido. Ela identifica o menor retorno que um projeto necessita proporcionar para manter inalterado o valor da empresa. O Valor Presente líquido é uma medida de quanto valor é criado ou adicionado hoje por realizar um investimento (ROSS, 2002).

Seu cálculo consiste em “subtrair o investimento inicial de um projeto do valor presente das suas entradas de caixa, descontadas à taxa de custo do capital da empresa” (GITMAN, 2010, p.369). Dessa forma, as entradas e as saídas de caixa são medidas em valores monetários atuais.

Segundo Gitman (2010), o critério de decisões de aceitação-rejeição consiste em aceitar quando o VPL for maior que R\$ 0 e rejeitar em caso contrário. Isto porque se o projeto obtiver um VPL positivo, esse retorno será maior do que o custo de seu capital, implicando em um aumento do valor de mercado da empresa e conseqüentemente aumento de riqueza para seus proprietários.

A desvantagem deste método, segundo Gropelli (1998), é que seu resultado está relacionado com a taxa mínima de atratividade, esta é escolhida através do acompanhamento da evolução das taxas de juros e inflação. Outro fator que pode influenciar é o prazo de duração do projeto, visto que prazos mais longos estão associados a maiores incertezas e conseqüentemente a taxas de juros mais elevadas.

Sua vantagem em relação ao Payback é que o VPL reconhece o valor do dinheiro no tempo, existindo reajustes nos fluxos de caixa futuros. Outra vantagem é que ele considera os fluxos de caixa ao invés dos lucros líquidos, tendo em vista que a depreciação contábil não resulta em um desembolso de caixa.

Em termos teóricos o VPL é considerado a melhor abordagem principalmente por considerar o custo do capital como a taxa do reinvestimento dos fluxos de caixa gerados ao longo do projeto. Isso permite que seja estabelecido uma estimativa razoável da taxa de retorno que a empresa pode reinvestir, possibilitando considerar taxas mais conservadoras e realistas.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para alcançar os objetivos propostos, foi desenvolvido um estudo de caso. Conforme Yin (apud Roesch, 2005), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa segundo a qual os fenômenos contemporâneos são examinados dentro de um contexto. Ainda segundo Yin (2005) o estudo de caso é um plano de investigação que se concentra na apuração de um caso e a referida metodologia se aplica quando o objetivo é entender “como” e “por que” tal fato ocorreu.

Para que se produza um estudo de caso de forma satisfatória, completa o autor Yin (2005), são sugeridos alguns fatores importantes:

1. Análise da documentação;
2. Verificação de registros em arquivos;
3. Realização de entrevistas;
4. Análises e observações diretas;

4.1 COLETA DE DADOS

Neste estudo foram levantadas informações relevantes para abertura de uma academia de ginástica. De acordo com Malhotra (2001), a coleta de dados divide-se em dados primários e secundários:

- a) Dados primários são levantados pelo próprio pesquisador e sua coleta foi executada através de entrevistas com os seguintes públicos: entrevistas com donos de duas academias, pesquisa com cerca de vinte clientes de academias de ginástica na região escolhida e levantamento de custos para implantação do negócio. As entrevistas foram do tipo semi-estruturada, que, conforme Flick (2004), caracteriza-se por guiar a entrevista de uma forma mais aberta, visando que o entrevistado possa responder livremente as questões. O exemplo do roteiro segue no Anexo E deste trabalho.

- b) dados secundários são dados revelados por fontes de senso e conhecimento comum como, por exemplo, o IBGE e FEE (Fundação de Economia e Estatística), além de revistas conceituadas do ramo analisado. Esses dados permitem uma visão macroeconômica da realidade atual, contribuindo para o estudo.

A coleta de dados deve ocorrer entre agosto e outubro de 2011, sendo conduzidas pelo próprio pesquisador.

4.2 ANÁLISE DE DADOS

Após a coleta, foi necessário analisar esses dados. Essa análise de dados possibilitou o embasamento para a elaboração de um plano de negócios que atingisse os fins propostos. Ela permitiu que os dados levantados neste plano de negócios chegassem o mais próximo possível da realidade atual das academias de ginástica da região. Através do plano de negócios foi possível estimar dados que são fundamentais para análise financeira que foi executada.

Com o plano de negócios elaborado, foi possível projetar seu fluxo de caixa para que, através da utilização dos métodos de avaliação de investimentos apresentados, possibilitou inferir quanto à viabilidade da implementação deste projeto.

Espera-se que o presente estudo possa trazer informações que sirvam como estudo e modelo para empreendedores que estejam dispostos a entrar nesse mercado.

5. PLANO DE NEGÓCIOS

5.1 COMPOSTO DE MARKETING

5.1.1. Análises macro-econômicas

5.1.1.1. Fatores econômicos

A taxa de juros encontra-se muito alta para captação de empréstimos, apesar da redução de 0,5% no mês de setembro de 2011, chegando a uma taxa acumulada nos últimos 12 meses de 11,58%. Desde o final de 2008 a Economia Brasileira não sofria com uma taxa de juros tão alta, definida pela COPOM (Comitê de Política Monetária) a fim de combater a inflação elevada. O IPCA (Índice de Preços ao Consumidor Amplo) chegou ao maior acumulado nos últimos doze meses desde 2004, gerando uma grande preocupação em frear esse avanço.

Essas variáveis acabam por limitar o empreendedorismo, pois é mais seguro investir nos títulos públicos que estão com um rendimento alto. Entretanto, com a diminuição de novos empreendimentos, o mercado possibilita uma diminuição de concorrentes e, caso o empreendimento explore as lacunas do mercado, é grande a probabilidade de alcançar o sucesso.

5.1.1.2. Fatores sócio-culturais

Segundo pesquisa realizada pelo Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (Ipea), as famílias que moram com idosos possuem a maior renda que as que não possuem membros

da terceira idade. Ainda de acordo com a pesquisa, essa média é ocasionada pelo valor mais alto das aposentadorias quando comparadas com a renda dos demais familiares.

Conforme dados da Organização Mundial de Saúde (OMS), até 2025 o Brasil deverá ser o sexto país do mundo com o maior número de idosos, alcançando 12,2% de sua população. Atualmente, dos 175,8 milhões de brasileiros, os idosos correspondem a 8,8%, ou seja, existem 15,5 milhões de pessoas acima dos 60 anos no Brasil.

5.1.2. Análise do setor

O setor de *Fitness* está em plena expansão no mercado Brasileiro. Hoje, ele ocupa a segunda colocação no Ranking Mundial no número de academias, perdendo apenas para o mercado norte-americano. Com o fortalecimento da economia e a facilidade do acesso ao crédito, o setor de serviços é o que mais cresce no Brasil, proporcionando a possibilidade de abrir seu próprio negócio. Dados da International Health, Racquet & Sportsclub Association (IHRSA), entidade internacional do **setor de esporte e saúde**, mostram que, de 2007 a 2010, o número de **academias** no Brasil dobrou, chegando a 15.551, o que o torna o segundo maior país em número de academias no mundo, sendo superado apenas pelos Estados Unidos.

De acordo com a IHRSA, o faturamento brasileiro em 2010 chegou a US\$ 1,1 bilhão. Segundo a ACAD (Associação Brasileira de Academias), o crescimento anual deste mercado é aproximadamente 10% e atende cerca de 1,7% da população. Dessa forma, como apenas 13% da população brasileira praticam alguma atividade física regularmente, existe um potencial enorme a ser explorado.

Conforme o Cadastro Geral de Empregados e Desempregados do Ministério do Trabalho, o segmento proporcionava 27.631 empregos formais em 2007 e passou para 33.987 em 2010, totalizando um aumento de 23% no período.

Para os próximos anos, segundo estudiosos do setor, o mercado de *Fitness* tende a continuar aquecido em todas as classes sociais, principalmente pela influência da mídia que exalta a importância da atividade física para a saúde, beleza e auto-realização e o aumento da expectativa de vida dos brasileiros que, segundo o IBGE (2009), é de 73,17. Nestes cenários

futuros, especialistas acreditam que as academias diversifiquem cada vez mais as atividades ofertadas e especializem-se em nichos pouco explorados, como a terceira idade e as mulheres.

5.1.3. Aspectos legais e tributários

Tendo em vista as obrigações necessárias para a abertura de uma Academia, será importante a contratação de um contador profissional para legalizar a empresa e estar quite com as obrigações fiscais e tributárias.

Para legalizar a empresa é necessário registro junto a Junta Comercial ou Registro Civil das Pessoas Jurídicas. Importante salientar que a escolha do nome da Academia deve ser realizada observando nomes idênticos e similares. Também é necessário registro junto a Secretaria da Receita Federal e Secretaria Estadual da Fazenda. O próximo passo é obter o alvará de funcionamento junto a Prefeitura Municipal, ele assegura que a empresa reúne os requisitos necessários para a realização da atividade, tanto na questão técnica como na financeira para a execução da atividade. Após é necessário o cadastramento junto ao Sindicato que a empresa se enquadra, para o recolhimento da Contribuição Sindical Patronal prevista na Constituição. Por fim é preciso cadastrar-se junto a Caixa Econômica federal, no Sistema “Conectividade Social” (INSS/FGTS) e aprovação do Corpo de Bombeiros.

Além das exigências apresentadas acima, é importante o conhecimento da Legislação Municipal aplicada ao negócio. Abaixo seguem algumas dessas legislações importantes para a atividade:

- a) Lei Federal 9.696/98 – Regulamenta a Profissão de Educação Física, que estabelece que as Academias devam manter um Responsável Técnico e Profissionais da área;
- b) Resolução CONFEF 52 (08/12/2002) – Dispõe sobre a estrutura física e equipamentos para funcionamento de uma Pessoa Jurídica que presta serviços da área de atividade física;
- c) Resolução CONFEF 21 (21/01/2000) – Dispõe sobre a obrigatoriedade do registro junto ao respectivo Conselho Regional de Educação Física;

- d) Resolução CONFEF 56 (18/08/2003) – Dispõe sobre o Código de Ética dos Profissionais de Educação Física.

De acordo com a Lei Complementar nº. 123/2006, caso a receita bruta da Academia não supere 240.000,00 reais (sendo considerada uma Microempresa), ela poderá optar pelo Sistema SIMPLES Nacional (Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições). Este sistema ainda pode ser devido pelas Empresas de pequeno porte cuja receita não supere 2.400.000,00 reais. Conforme a Lei Complementar 128/2008, as alíquotas do SIMPLES Nacional para atividade analisada variam entre 17,5% e 22,9%, dependendo da receita bruta.

Através do Sistema de Tributação há a possibilidade do empreendedor recolher os seguintes tributos e contribuições pelo Documento de Arrecadação do Simples Nacional (DAS):

- a) IRPJ (Imposto de renda da pessoa jurídica);
- b) PIS (Programa de integração social);
- c) COFINS (Contribuição para o financiamento da seguridade social);
- d) CSLL (Contribuição social sobre o lucro);
- e) INSS (Contribuição para Seguridade Social);
- f) ICMS (Imposto sobre circulação de mercadorias e serviços).

5.1.4. Segmentação e definição do público alvo

“Segmentação de mercado é o ato de dividir um mercado em grupos distintos de compradores com diferentes necessidades e respostas” KOTLER (1996, p.257) Ela é importante para a eficácia do plano de marketing, pois é através dela que o Negócio filtra o mercado à procura de clientes potenciais.

A segmentação no ramo de *Fitness* é um conceito que surge cada vez mais intenso na busca por serviços e produtos exclusivos e personalizados, visando diferenciar-se frente a seus concorrentes e aumentar a participação no mercado.

O público-alvo procurado para a Academia possui particularidades que não podem deixar de serem analisadas, sob risco de não alcançar o sucesso almejado. Abaixo segue uma especificação dos clientes esperados:

- a) Definição demográfica: Conforme o propósito do Negócio, o empreendimento será voltado para o público acima de 60 anos que esteja interessado e preocupado com a sua saúde.
- b) Definição geográfica: O público idoso que pretendemos atingir é aquele localizado nas redondezas da Academia, visto que o público deste tipo de negócio não costuma se locomover para regiões muito distantes para praticar atividade física.
- c) Definição psicográfica: são pessoas preocupadas com sua saúde, procurando uma realização tanto na esfera física como na esfera social.
- d) Definição comportamental: O público escolhido visa a melhoria de sua saúde, prevenção de doenças, socialização e auto-realização. Este público costuma acordar cedo e dormir cedo e possuem o hábito de leitura, além de possuírem um alto padrão de vida.

5.1.5. Concorrência

A concorrência do setor divide-se em direta e indireta. Diretamente percebe-se que os concorrentes diferem pouco dos serviços oferecidos e dos preços praticados, quando visam ao mesmo público. Entretanto três concorrentes destacam-se em relação aos seus concorrentes:

- a) Academia Bio Fitness (Avenida Getúlio Vargas): Academia bastante renomada que possui as atividades de yôga, alongamento, pilates, bio bike, bio jump, circuito local, correção postural, ginástica localizada, grupo de corrida, programa feminino e musculação. Seu preço para atividades livres, exceto yôga, é de R\$ 140,00 mensais. Com horário restrito cai para R\$ 115,00 mensais (diurno) e R\$ 102,00 mensais (noturno). A aula de yôga custa 103,00 reais mensais e deve ser pago

separadamente. Possui um atendimento bastante personalizado com profissionais bem preparados.

- b) Academia Máster Fitness Center (Rua Botafogo): Esta academia possui um cartel de modalidades bem diversificado, desde Jazz até Jiu-Jitsu. O preço da musculação livre é de R\$ 80,00 mensais, e esta mais alguma atividade especial varia de R\$ 100,00 a R\$ 125,00. Ela enfatiza a integração de seus clientes através de eventos organizados como caminhadas, futebol, churrasco e confraternizações de datas festivas (Natal, Reveillon, Aniversário da Academia).

- c) Academia Sal Terra (Avenida José de Alencar): Esta Academia possui atividades semelhantes a Bio Fitness e o preço apenas da musculação é de R\$ 110,00 reais. Entretanto há planos para realização da musculação aliada à outra atividade que gira em torno de 150,00 reais. Possui uma reputação alta no mercado e procura uma maior integração entre os clientes para fidelizá-los. Também proporciona aulas de danças como de ballet, sapateado e jazz que custa aproximadamente 100 reais por mês (1 vez na semana) e mais o custo de matrícula de 100 reais.

Indiretamente é possível prever como concorrentes os Parques, nas quais idosos podem praticar exercícios físicos, a Academia da Terceira Idade (ATI) ao ar livre localizada no Gasômetro e a Raia Center Natação e Hidroginástica localizada no bairro Menino Deus.

5.1.6. Posicionamento

O negócio deve posicionar-se como uma Academia voltada para a faixa etária acima dos 60 anos, buscando a excelência na qualidade de seus serviços. Como possui uma segmentação bem definida, deve procurar clientes das classes A e B, com um preço mais elevado que as suas concorrentes.

Salienta-se que a empresa deve direcionar esforços de marketing para a captação de novos clientes, aumentando sua divulgação. Para isto foram definidas missão, visão, valores e o Slogan da academia:

3.4.1. Missão: Contribuir para a melhoria da qualidade de vida e bem estar dos alunos, através da prática de exercícios físicos com o acompanhamento de profissionais capacitados.

3.4.2. Visão: Desejamos o reconhecimento no mercado de trabalho principalmente pelos seus resultados perante o público idoso.

3.4.3. Valores: Primar pela cortesia, transparência, respeito, ética, honestidade, união e comunicação.

3.4.4. Slogan: “Sua saúde em primeiro lugar!”.

5.2. ESTRATÉGIAS DE MARKETING

5.2.1. Produto/serviço

5.2.1.1. Estrutura

O imóvel a ser locado para negócio deverá possuir aproximadamente 300 m² de área construída que serão divididos por segmentos descritos abaixo, observando a necessidade de uma área total maior para que haja a possibilidade de implementar um estacionamento. Como grande parte dos clientes de Academias utilizam-se da caminhada como meio de transporte, essa área necessária para o estacionamento pode ser pequenas.

5.2.1.1.1 Recepção com espaço para vendas

A Recepção é o primeiro encontro do cliente com o ambiente interno, possuindo cerca de 40m². A academia sempre deve ter alguém para conceder informações, realizar pagamentos e controlar a entrada e saída dos clientes. Nela pode ser implementado um espaço com vendas de suplementos alimentares naturais voltados para terceira idade. Isso certamente atrairá muitos idosos que poderão experimentar os três dias grátis de academia. Junto a esse espaço deve ser construído um pequeno depósito para estoque de materiais de limpeza, utensílios e demais objetos necessários para o cotidiano. Além disso, uma pequena cozinha é necessária para que os funcionários possam realizar suas refeições e demais atividades do gênero.

5.2.1.1.2. Vestiário masculino e feminino

Os vestiários devem possuir espaço físico entorno de 20m² cada, contendo 2 chuveiros, 3 vasos sanitários e 2 pias. Também devem possuir armários para a possibilidade dos clientes guardarem seus pertences pessoais com segurança.

5.2.1.1.3. Sala de musculação

Este é o local onde estão os aparelhos e deve possuir ventilação adequada, ou seja, sistema de ar condicionado auxiliado por ventiladores. De acordo com o SEBRAE (2010), cada indivíduo numa academia deve possuir cerca de 2,25m² para realizar suas atividades. Dessa forma calcula-se que esta sala deve possuir cerca de 160m² para possibilitar o bom desenvolvimento das atividades.

5.2.1.1.4. Sala para atividades físicas

Esta sala é destinada para aulas específicas como yoga, pilates, dança de salão e alongamento, possuindo 60m². Também serão elaboradas em alguns sábados, pela parte da manhã, atividades diferenciadas para integração dos membros da academia, como palestras sobre saúde, vídeos e reportagens interessantes e outras atividades que possam auxiliar na união e informação aos clientes. Inicialmente as aulas ocorrerão com apenas uma turma realizando aulas duas vezes por semana; após o primeiro ano as aulas ocorrerão com duas turmas e com a possibilidade de remarcação das aulas para sexta-feira.

Os horários para as atividades encontram-se no quadro abaixo:

Tabela 1 – Horário das atividades

	SEG	TER	QUA	QUI	SEX	SAB
08:00	YOGA	PILATES	YOGA	PILATES	YOGA	ATIV
10:00	ALONG	DANÇA	ALONG	DANÇA	ALONG	SPECIAL
15:00	PILATES	YOGA	PILATES	YOGA	PILATES	-
17:00	DANÇA	ALONG	DANÇA	ALONG	DANÇA	-

Fonte: Autor

5.2.1.2. Horário de atendimento

O horário de atendimento será de segunda-feira à sexta-feira das 07:00 às 20:00, pois normalmente o público-alvo da academia acorda e dorme cedo. Além do mais, com a violência que está presente em nosso cotidiano, é muito improvável que idosos saiam à noite regularmente para praticar atividade física. Sábado a Academia abrirá apenas para eventos especiais como palestras, vídeos e outras atividades afins.

5.2.2. Preço

A definição do preço do serviço ofertado irá passar por dois fatores: os custos e a concorrência. Para isto, terão que ser analisados cuidadosamente os custos fixos e variáveis do

negócio, os quais serão estudados e apresentados no plano financeiro do trabalho. Já a precificação tendo por base a concorrência é importante para que possamos competir neste mercado. Importante ressaltar que inicialmente terá de ser aplicado um preço de penetração para que seja possível cobrir parte dos custos e criar uma carteira de clientes.

5.2.3. Praça

A escolha do local da academia foi feita através de uma análise em bairros de Porto Alegre em que diversos fatores influenciaram na escolha, entre eles meios de transporte, diversidade de comércio e clínicas, e maior concentração do público alvo. O estudo revelou que a academia deverá ser montada no bairro Menino Deus, considerando os seguintes tópicos:

- a) Existência de um Hospital de grande resolutividade em que converge um grande número de pessoas (pacientes, acompanhantes e visitantes) que poderão ter conhecimento das atividades a serem desenvolvidas na academia através de folders;
- b) Existência das avenidas José de Alencar, Avenida Praia de Belas, Avenida Getúlio Vargas e Érico Veríssimo que facilitam a locomoção das pessoas tanto a pé como ônibus e lotação;
- c) Existência de diversas academias que já possuem pessoas idosas e que poderão sentir-se incentivadas a receber um atendimento direcionado. Ex: Academia Athletic (Avenida Getúlio Vargas), Academia Bio Fitness (Avenida Getúlio Vargas), Academia Body Base (Avenida José de Alencar), Academia Máster Fitness Center (Rua Botafogo), Academia Netuno (Avenida Getúlio Vargas), Academia Sal Terra (Avenida José de Alencar), entre outras.
- d) Existência de Laboratórios de Análises Clínicas, centros médicos e odontológicos, clínicas de vacinas, serviços de radiologias, farmácias em grande número, farmácias de Manipulação, variedade em rede bancária e novos empreendimentos imobiliários em fase de construção e igrejas, atraindo pessoas para esse bairro.

O prédio a ser locado deverá possuir em torno de 300 m² com um razoável estacionamento (6 a 10 vagas), considerando que a região possui ótimo fluxo de ônibus, lotação e vias largas para uma caminhada sadia, sem a necessidade de carro.

Para calcular o valor médio de preço do aluguel do imóvel a ser locado, foi feito um levantamento dos imóveis comerciais disponíveis para locação no Bairro Menino Deus, com variação de área entre 200m² e 400m² no dia 03/10/2011, utilizando-se dos cadernos de Imóveis da Zero-hora e Correio do Povo, além de sites direcionados para este fim, como www.penseimoveis.com.br. Foram somados os valores de seus m² e divididos pela soma dos respectivos aluguéis, resultando no valor de 13,41 reais por m². Logo, o valor da locação será o preço do m² (R\$ 13,41) multiplicado pelo espaço físico necessário (300m²), que contabiliza R\$ 4.023,00 como o preço do aluguel.

5.2.4. Promoção

Este segmento é de extrema importância para a realização e sucesso do negócio, visto que se torna um grande diferencial para os seus clientes e para captação de novos clientes. A promoção se dará via distribuição de flyers em locais e horários de grande circulação do público alvo como Hospitais e Igrejas, entre outros.

Anúncio junto a jornal de grande circulação também será de grande importância para a disseminação do Negócio. Um convênio com alguma clínica ou médico especializado em geriatria é importante para que haja uma troca de divulgação para seus respectivos clientes, assim como um convênio com farmácias localizadas próximas à Academia.

O negócio utilizará algumas vantagens para que clientes potenciais inscrevam-se na Academia e criem laços de fidelidade com a mesma. Assim algumas propostas para captação e fidelização estão descritas abaixo:

- a) Será disponibilizado um dia de teste para que os clientes interessados possam experimentar do serviço ofertado;
- b) Para captação de novos alunos, serão fornecidos descontos aos clientes que atraírem outros para a academia;

c) Será criado um site da academia contendo informações claras e concisas sobre o serviço oferecido, com um espaço para depoimentos de clientes e esclarecimento de dúvidas.

5.2.5. Análise SWOT

5.2.5.1. Análise interna:

5.2.5.1.1. Fraquezas:

- Alto valor de investimento: o investimento inicial para aparelhagem e abertura da academia é elevado, necessitando de um capital alto para se manter no mercado.

5.2.5.1.2 Forças:

- Atendimento direcionado: O Atendimento voltado para terceira idade é um diferencial que outras academias não possuem.
- Profissionais capacitados: os profissionais contratados serão filtrados para que a sua escolha proporcione tranquilidade aos clientes e conhecimento na parte física.
- Integração dos clientes: serão realizadas atividades que visem à interação desses idosos com a sociedade, algo incomum nos concorrentes.

5.2.5.2. Análise externa:

5.2.5.2.1. Ameaças:

- Concorrência forte: a concorrência na região escolhida, assim como em toda cidade, é alta. Academias abrem e fecham todo mês por uma falta de planejamento prévio. Percebe-se que praticamente todas as quadras do bairro possuem academias.
- Sazonalidade: apesar de o público idoso ser considerado o mais fiel, pois vai à academia buscando saúde ao invés da estética, possuímos um clima muito rigoroso no inverno e no verão. Assim é normal vermos academias lotadas durante o verão e vazias no inverno.
- Alta rotatividade: a rotatividade de clientes em academias é alta, tendo em vista que é uma atividade que despende tempo, sendo necessária motivação para continuar realizando-a.

5.2.5.2.2. Oportunidades:

- Busca por uma saúde melhor: a conscientização referente a importância da atividade física para a prevenção de doenças cada vez mais é destacada pela mídia, médicos e nutricionistas.
- Localização: O bairro Menino Deus possui cerca de 30.000 habitantes e um rendimento médio individual mensal de 15,60 salários mínimos, de acordo com o IBGE (2002).
- Aumento da população idosa: conforme já citado, até 2025 o Brasil será o 6º país com maior número de idosos.

5.2.6. Pessoal

Para este plano de negócios partimos da premissa que o investidor seja o gerente e administrador, cabendo a ele a função de planejamento da Academia. Dessa forma, para compor o quadro de funcionários, inicialmente teriam que ser contratados:

- a) Duas recepcionistas, tendo em vista que o horário de atendimento da Academia possui 13 horas de funcionamento. Assim, será contratado um profissional que trabalhe 8 horas e um estagiário de curso técnico em secretariado para trabalhar mais 6 horas;
- b) Um profissional para Serviços gerais de Manutenção e Limpeza, contratado para 8 horas;
- c) No primeiro ano de funcionamento serão contratados dois professores de Educação Física e um estagiário da área para acompanhamento dos alunos na sala de musculação, visando instruir corretamente os exercícios destinados a cada cliente, contratados por oito e seis horas, respectivamente.
- d) Profissionais para as atividades variadas como Yoga, Pilates, Alongamento e Dança de Salão.

Os treinamentos ocorrerão ao decorrer do trabalho dos funcionários a fim de que supram as características necessárias de cada profissional, supondo que a seleção e recrutamento sejam rigorosos e indiquem profissionais competentes para exercer os cargos almejados.

6. ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA

Esta seção compreende a análise econômico-financeira do projeto, que inclui o investimento inicial, previsões de vendas, despesas operacionais, depreciação e mão de obra. Após utilizarmos as técnicas de orçamento de capital relacionadas na revisão teórica para analisar o retorno do projeto.

6.1. INVESTIMENTO INICIAL

O investimento inicial refere-se à adequação do ambiente alugado para a perfeita funcionalidade de todos seus ambientes, através de reformas e pintura, aquisição de equipamentos e mobília, entre outros do gênero.

Seus preços foram pesquisados entre os dias doze de outubro e cinco de novembro de 2011 em lojas de Porto Alegre e na internet. Abaixo seguem o detalhamento dos valores desta adequação conforme cada ambiente:

6.1.1. Despesas pré-operacionais

Tabela 2 – Investimento inicial (reformas e pintura)

DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS	VALOR
REFORMA E PINTURA	R\$ 32.500,00

Fonte: Autor

Despesas pré-operacionais são todas as despesas necessárias para organização ou ampliação de empresas, inclusive aquelas de cunho administrativo. Logo, a pintura dos ambientes e a reforma dos mesmos, como instalações elétricas e encanamento,

são consideradas despesas pré-operacionais. Para ser calculado seu custo foi solicitado orçamentos para três especialistas, o qual incluía ajustes na infra-estrutura, troca de piso e pintura interna, externa, adequação elétrica e de encanamento para os ambientes. O valor médio dos orçamentos foi de R\$ 32.500,00 incluindo mão-de-obra e os materiais necessários.

6.1.2. Móveis e utensílios

Tabela 3 – Móveis e utensílios

MÓVEIS E UTENSÍLIOS	QUANTIDADE	PREÇO	TOTAL
Bancos sem encosto para vestiário	2	R\$ 300	R\$ 600
Armários para vestiário c/ 20 portas	4	R\$ 700	R\$ 2.800
Cabideiros	6	R\$ 15	R\$ 90
Espelhos 2x4	5	R\$ 600	R\$ 3.000
Prateleiras	2	R\$ 85	R\$ 170
Recipiente para papel toalha e sabonete líquido	2	R\$ 30	R\$ 60
Cadeiras Escritório	3	R\$ 130	R\$ 390
Armário para escritório	1	R\$ 350	R\$ 350
Outros	-	R\$ 1.000	R\$ 1.000
		TOTAL	R\$ 8.460

Fonte: Autor

Acima é possível verificar os principais móveis e utensílios programados para abertura do negócio. Foram destinados R\$ 1.000,00 para investimentos diversos, conforme o ajuste necessário entre o ambiente e os móveis e utensílios necessários. Eles foram pesquisados no comércio local e na Internet na busca por produtos novos, gerando preços médios de mercado.

6.1.3. Máquinas e equipamentos de ginástica

Os aparelhos de ginástica foram pesquisados em diversos fornecedores e, por se tratarem de equipamentos mais sofisticados, possuem um valor maior do que os aparelhos normalmente utilizados em Academias. Essa pesquisa procurou fixar preços concretos e mais perto possíveis da realidade dos aparelhos ofertados.

Tabela 4 – Máquinas e equipamento de ginástica

MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS DE GINÁSTICA	QUANTIDADE	PREÇO	TOTAL
Esteiras ergométricas	8	R\$ 1.170	R\$ 9.360
Transport	4	R\$ 1.000	R\$ 4.000
Bikes	4	R\$ 750	R\$ 3.000
Colchonetes	15	R\$ 40	R\$ 600
Barras para alongamento	3	R\$ 250	R\$ 750
Supino Plano guiado	1	R\$ 1.300	R\$ 1.300
Supino inclinado guiado	1	R\$ 1.680	R\$ 1.680
Voador peitoral	1	R\$ 1.020	R\$ 1.020
Peitoral/Dorsal (Peck Deck)	2	R\$ 1.010	R\$ 2.020
Cross over máquina com roldanas	1	R\$ 3.320	R\$ 3.320
Remada com apoio	1	R\$ 1.050	R\$ 1.050
Desenvolvimento para ombros	1	R\$ 1.020	R\$ 1.020
Leg Press 45°	1	R\$ 1.300	R\$ 1.300
Adutor/Abdutor	1	R\$ 1.040	R\$ 1.040
Extensor de perna	2	R\$ 910	R\$ 1.820
Flexionador de perna	2	R\$ 790	R\$ 1.580
Glúteo em pé c/ carga	1	R\$ 1.025	R\$ 1.025
Triceps na polia	1	R\$ 720	R\$ 720
Scott Articulado	1	R\$ 1.030	R\$ 1.030
Barra guiada	2	R\$ 700	R\$ 1.400
Abdominal máquina	1	R\$ 400	R\$ 400
Prancheta abdominal regulável	1	R\$ 150	R\$ 150
Ab Three Profissional	5	R\$ 140	R\$ 700
Bancos 90°	4	R\$ 260	R\$ 1.040
Bancos 180°	3	R\$ 290	R\$ 870
Barras longas	2	R\$ 140	R\$ 280
Barras curtas W	2	R\$ 110	R\$ 220
Barras curtas H	2	R\$ 150	R\$ 300
Barras curtas retas	2	R\$ 60	R\$ 120
Anilhas emborrachadas 1kg	20	R\$ 15	R\$ 300
Anilhas emborrachadas 2kg	18	R\$ 25	R\$ 450
Anilhas emborrachadas 3kg	20	R\$ 35	R\$ 700
Anilhas emborrachadas 5kg	16	R\$ 55	R\$ 880
Anilhas emborrachadas 10kg	10	R\$ 85	R\$ 850
Anilhas emborrachadas 15kg	6	R\$ 150	R\$ 900
Halteres Emborrachados (par) - 1kg	3	R\$ 75	R\$ 225
Halteres Emborrachados (par) - 2kg	3	R\$ 85	R\$ 255
Halteres Emborrachados (par) - 3kg	3	R\$ 105	R\$ 315
Halteres Emborrachados (par) - 5kg	2	R\$ 115	R\$ 230
Halteres Emborrachados (par) - 7kg	1	R\$ 135	R\$ 135
Halteres Emborrachados (par) - 8kg	1	R\$ 150	R\$ 150
Halteres Emborrachados (par) - 9kg	1	R\$ 180	R\$ 180
Alça de mão para pilates	5	R\$ 20	R\$ 100
Alça de pé para pilates	5	R\$ 20	R\$ 100
Barra Flexível	2	R\$ 150	R\$ 300
Bola Suíssa	3	R\$ 40	R\$ 120
Cinta larga para Pilates	2	R\$ 20	R\$ 40
Faixas elásticas	3	R\$ 20	R\$ 60
Barras para escalar	2	R\$ 300	R\$ 600
Barras para alongamento	2	R\$ 250	R\$ 500
		TOTAL	R\$ 50.505

Fonte: Autor

6.1.4. Máquinas e equipamentos totais

Tabela 5 – Máquinas e equipamentos

MAQUINAS E EQUIPAMENTOS	QUANTIDADE	PREÇO	TOTAL
Máquinas e equipamentos de ginástica	-	-	R\$ 50.505
Aparelho de som 450W	2	R\$ 550	R\$ 1.100
Ar condicionado 7.500btu	3	R\$ 750	R\$ 2.250
Televisão 42"	1	R\$ 1.250	R\$ 1.250
DVD Player	1	R\$ 150	R\$ 150
Geladeira	1	R\$ 1.000	R\$ 1.000
Fogão	1	R\$ 650	R\$ 650
Microondas	1	R\$ 260	R\$ 260
Aspirador	1	R\$ 200	R\$ 200
Ventilador	7	R\$ 100	R\$ 700
Alarme	1	R\$ 500	R\$ 500
Placas de propaganda	2	R\$ 1.000	R\$ 2.000
Bebedouro	1	R\$ 500	R\$ 500
Outros	-	R\$ 1.000	R\$ 1.000
		TOTAL	R\$ 62.065

Fonte: Autor

Neste segmento é possível visualizar as máquinas e equipamentos planejados. Além dos exclusivamente destinados às atividades de ginástica, possui máquinas para a cozinha, ar condicionados e ventiladores, sistema de alarme, áudio e vídeo para a sala de atividades específicas e placas de propaganda a serem instaladas no exterior da Academia.

6.1.5. Computadores e periféricos

Tabela 6 – Computadores e periféricos

COMPUTADORES E PERIFERICOS	QUANTIDADE	PREÇO	TOTAL
Micro computador	1	R\$ 1.500	R\$ 1.500
Impressora	1	R\$ 250	R\$ 250
		TOTAL	R\$ 1.750

Fonte: Autor

Este segmento compreende o computador e a impressora necessária para a recepcionista realizar o cadastro dos clientes, importante para o controle gerencial do negócio. Através dele será possível verificar o crescimento das vendas e dos custos mensais e anuais, realizando ajustes quando necessário.

6.1.6. Capital de giro

Para definição do capital de giro necessário para a abertura da Empresa, foram levados em conta todos os meses em que a Academia operará no prejuízo, e seu somatório é o valor de capital de giro desembolsado até que a empresa comece a gerar lucro. O valor calculado através dos fluxos de caixa gira em torno de 75.000,00 reais, dos quais R\$ 30.000,00 serão financiados.

6.2. INVESTIMENTO INICIAL E FONTES

Tabela 7 – Investimento inicial e fontes

INVESTIMENTO INICIAL	VALOR
DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS	R\$ 32.500
MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	R\$ 62.065
MÓVEIS E UTENSÍLIOS	R\$ 8.460
COMPUTADORES E PERIFÉRICOS	R\$ 1.750
CAPITAL DE GIRO	R\$ 75.000
TOTAL:	R\$ 179.775
FONTES	
VALOR	
CAPITAL PRÓPRIO	R\$ 150.000
FINANCIAMENTO CAPITAL DE GIRO	R\$ 30.000
TOTAL:	R\$ 180.000

Fonte: Autor

A tabela acima representa os investimentos necessários para a implementação do negócio. Além dos investimentos em imobilizado e as despesas pré-operacionais, serão

necessários aproximadamente R\$ 75.000,00 de capital giro, dos quais R\$ 30.000,00 serão financiados. Assim, as fontes de recursos serão em grande parte de capital próprio e o restante, do financiamento.

6.3. PLANEJAMENTO DE VENDAS

O planejamento de vendas foi desenvolvido de forma mensal e são apresentados os quatro primeiros anos de atividade da Empresa. Para o início da atividade, foi considerado que a Academia atrairá 5% de sua capacidade máxima no primeiro mês, levando em conta o maior investimento em marketing.

De acordo com o SEBRAE, cada indivíduo necessita de 2,25m² para realizar uma atividade física segura. Dessa forma, dividindo os 160m² por essa unidade de medida, chega-se ao resultado de 71 pessoas possíveis ao mesmo instante na Academia. Levando em consideração a taxa máxima de ocupação de 70% (retirando os espaços nulos gerados pela aparelhagem) obtemos o valor de 50 pessoas presentes concomitantemente na Academia. Entretanto, é necessário um espaço razoável para locomoção dos clientes durante os exercícios físicos, que calculamos de 50%. Dessa forma, reduzimos o número máximo de pessoas presentes ao mesmo tempo na academia para 25. Supondo que cada cliente utilize a Academia por 1 hora e meia e sabendo que a Academia fica aberta 13 horas diárias, conclui-se que a capacidade máxima diária de pessoas na sala de musculação é 217.

Já na sala de atividades físicas, por não possuir a mesma quantidade de aparelhagem da sala de musculação, possui a taxa de ocupação de 80%. Assim, dividindo os 60m² pelos 2,25m² obtemos o número de 26 pessoas realizando atividades nesse ambiente ao mesmo tempo. Multiplicando esse número pelos 80% da taxa de ocupação chegamos a uma capacidade máxima de 20 pessoas presentes concomitantemente na sala de atividades específicas.

Utilizando a base de 5% de sua capacidade máxima no primeiro mês e que, a cada dez clientes novos, dois optarão pela modalidade Combo (Musculação + Atividade Específica), chegamos a seguinte previsão de venda com seus respectivos preços (reajustados até o quarto ano):

Tabela 8 – Planejamento de vendas

ALUNOS - PLANEJAMENTO DE VENDAS							
MÊS	ACADEMIA	PILATES	YOGA	ALONGAM.	DANÇA	COMBO	TOTAL
mês 1	11	1	1	1	1	2	2.335
mês 2	14	2	2	2	2	3	3.380
mês 3	18	3	3	3	3	4	4.565
mês 4	23	4	4	4	4	5	5.890
mês 5	29	5	5	5	5	6	7.355
mês 6	37	7	7	7	7	7	9.555
mês 7	41	8	8	8	8	8	10.740
mês 8	46	9	9	9	9	9	12.065
mês 9	51	10	10	10	10	10	13.390
mês 10	57	11	11	11	11	11	14.855
mês 11	63	13	13	13	13	13	16.945
mês 12	70	15	15	15	15	14	19.005
mês 13	73	16	16	16	16	15	21.015
mês 14	76	17	17	17	17	15	21.930
mês 15	80	18	18	18	18	16	23.170
mês 16	84	19	19	19	19	17	24.410
mês 17	88	20	20	20	20	18	25.650
mês 18	92	21	21	21	21	18	26.715
mês 19	94	22	22	22	22	19	27.655
mês 20	96	23	23	23	23	19	28.420
mês 21	98	24	24	24	24	20	29.360
mês 22	100	25	25	25	25	20	30.125
mês 23	102	26	26	26	26	20	30.890
mês 24	104	28	28	28	28	21	32.295
mês 25	105	29	29	29	29	21	34.935
mês 26	106	30	30	30	30	21	35.590
mês 27	107	30	30	30	30	21	35.750
mês 28	108	30	30	30	30	22	36.090
mês 29	109	30	30	30	30	22	36.250
mês 30	110	30	30	30	30	22	36.410
mês 31	111	30	30	30	30	22	36.570
mês 32	112	30	30	30	30	22	36.730
mês 33	113	30	30	30	30	23	37.070
mês 34	114	30	30	30	30	23	37.230
mês 35	115	30	30	30	30	23	37.390
mês 36	116	30	30	30	30	23	37.550
mês 37	117	30	30	30	30	23	39.295
mês 38	118	30	30	30	30	24	39.650
mês 39	119	30	30	30	30	24	39.820
mês 40	120	30	30	30	30	24	39.990
mês 41	121	30	30	30	30	24	40.160
mês 42	122	30	30	30	30	24	40.330
mês 43	123	30	30	30	30	25	40.685
mês 44	124	30	30	30	30	25	40.855
mês 45	125	30	30	30	30	25	41.025
mês 46	126	30	30	30	30	25	41.195
mês 47	127	30	30	30	30	25	41.365
mês 48	128	30	30	30	30	26	41.720

Fonte: Autor

Tabela 9 – Preços

PREÇOS						
	ACADEMIA	YOGA	PILATES	ALONGAM.	DANÇA	COMBO
ANO 1	R\$ 140,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 70,00	R\$ 85,00	R\$ 170,00
ANO 2	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 75,00	R\$ 90,00	R\$ 175,00
ANO 3	R\$ 160,00	R\$ 160,00	R\$ 160,00	R\$ 80,00	R\$ 95,00	R\$ 180,00
ANO 4	R\$ 170,00	R\$ 160,00	R\$ 160,00	R\$ 85,00	R\$ 100,00	R\$ 185,00

Fonte: autor

O crescimento do número de clientes foi baseado em aumentos semestrais de 40% do acréscimo anterior. Dessa forma, supondo que a taxa inicial de crescimento para o primeiro semestre seja 25%, no segundo semestre do primeiro ano teremos a taxa de 10%. Logo, as taxas do segundo ano são de 4% e 1,60%, do terceiro ano são de 0,64% e 0,26% e do quarto ano são de 0,10% e 0,04%.

Em dado momento, como é possível verificar no planejamento, as áreas físicas não suportarão o crescimento previsto, mantendo o número de clientes do mês antecedente, como observado para as atividades específicas.

6.4. DEPRECIACÃO

A depreciação de máquinas e equipamentos e de móveis e utensílios contabiliza 10% anualmente, enquanto que a depreciação de computadores e periféricos contabiliza 20% ao ano.

Tabela 10 – Depreciação

DEPRECIACÃO			
ITEM	VALOR	TAXA DE DEP.	VALOR ANUAL
MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	R\$ 62.065	10%	R\$ 6.207
MÓVEIS E UTENSÍLIOS	R\$ 8.460	10%	R\$ 846
COMPUTADORES E PERIFÉRICOS	R\$ 1.750	20%	R\$ 350
TOTAL ANUAL			R\$ 7.403

Fonte: Autor

6.5. FINANCIAMENTO DO CAPITAL DE GIRO

Tabela 11 – Capital de giro

VALOR	PRAZO	JUROS	PRESTAÇÃO
R\$ 30.000,00	24	1,70%	R\$ 1.532,74

Fonte: Autor

Para os primeiros meses de operação é necessário possuir capital suficiente para criar clientela, superar o prejuízo e alcançar o lucro. A taxa de juros sobre o capital de giro foi pesquisada junto a Instituições Financeiras, tendo como garantia real os equipamentos de ginástica, e obteve-se os seguintes resultados:

- a) Banco do Brasil – sua taxa de juros varia conforme a liquidez da garantia, o porte da Empresa e o risco da Empresa e da operação. Para o negócio analisado a taxa ficaria entre 1,80% e 1,95%, parcelados em 24 vezes.
- b) Caixa Econômica Federal – sua taxa varia igualmente o Banco do Brasil, entretanto é mais atrativa. Conforme a projeção, a taxa de juros varia entre 1,60% e 1,80% para um prazo de 24 meses.

Após a pesquisa no mercado, será utilizado a média da variação da taxa de juros da Caixa Econômica Federal para financiamento do capital de giro. Serão necessários cerca de R\$ 30.000,00 para a continuidade do negócio até atingir um fluxo de caixa positivo.

6.6. DESPESAS

As despesas crescem conforme o passar dos anos, tendo em vista o crescimento do número de clientes e conseqüentemente do consumo. Dessa forma, as taxas de crescimento das despesas diferem-se, explicitadas abaixo:

- a) Aluguel: o imóvel a ser alugado deverá possuir contrato com duração de quatro anos, com reajuste anual de 7,3% (IPCA acumulado dos últimos 12 meses);

- b) Seguros: serão reajustados 7,3% (IPCA acumulado dos últimos 12 meses) a cada ano e referem-se aos seguros contra incêndio, roubo ou furto de equipamentos, quebra de vidros e demais atividades do gênero;
- c) Marketing: o aumento destinado ao marketing justifica-se pela elevação de preços para elaboração de flyers, ou seja, 7,3% ao ano. (IPCA acumulado dos últimos 12 meses);
- d) Contador: a previsão de 7,3% tende a cobrir os aumentos sucessivos causados pela inflação;
- e) Energia Elétrica: como o horário de funcionamento da Academia é das 07:00 às 20:00, a energia elétrica não seria tão utilizada para iluminação e sim para a aparelhagem de som, chegando a uma taxa de 10% ao ano;
- f) Água: item com a maior variação, pois é normal que se utilizem mais os vestiários e os bebedouros com o aumento de clientes, chegando a uma taxa de 20% ao ano;
- g) Telefone: como será mais utilizado para recebimento de ligações, não influenciaria nos gastos o aumento dos clientes, chegando a uma taxa de 10% ao ano;
- h) Material de limpeza: quanto maior a utilização da Academia, maior custos com a limpeza dos ambientes; logo, utilizamos a taxa de 7,3% (IPCA acumulado dos últimos 12 meses);
- i) Material de Expediente: assim como o material de limpeza, é normal que o custo com materiais de expediente aumente com o crescimento dos clientes, utilizando-se a mesma taxa do material de limpeza;
- j) Manutenções: sabendo que muitos equipamentos podem vir a apresentar problemas ao longo do tempo, foi reservada uma quantia para manutenção geral da Academia, que possui taxa de crescimento de 7,3% (IPCA acumulado dos últimos 12 meses);
- k) SIMPLES: este imposto possui sua alíquota relacionada com a receita bruta;
- l) Outros: muitas despesas aparecem durante a implementação do projeto. Logo, é importante que se reserve um valor para pagamento de despesas não planejadas, impostos menos significativos e possíveis mudanças no mercado. Para seu crescimento utilizamos o acumulado dos últimos doze meses do Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo que é de 7,3% ao ano.

Além das despesas projetadas para os primeiros quatro anos, também foram projetadas detalhadamente as despesas dos doze primeiros meses, disponível no anexo D deste trabalho.

Tabela 12 – Despesas anuais

DESPESAS	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	CRESC. ANUAL
Aluguel	48.276,00	51.800,15	55.581,56	59.639,01	7,3%
Seguros	4.800,00	5.150,40	5.407,92	5.678,32	7,3%
Marketing	7.200,00	7.725,60	8.289,57	8.894,71	7,3%
Contador	2.400,00	2.575,20	2.763,19	2.964,90	7,3%
Energia elétrica	2.100,00	2.310,00	2.541,00	2.795,10	10,0%
Água	1.500,00	1.800,00	2.160,00	2.592,00	20,0%
Telefone	780,00	858,00	943,80	1.038,18	10,0%
Materiais de limpeza	600,00	643,80	690,80	741,23	7,3%
Material de expediente	600,00	643,80	690,80	741,23	7,3%
Despesas Financeiras	18.392,88	18.392,88	0,00	0,00	-
Manutenções	600,00	643,80	690,80	741,23	7,3%
SIMPLES	5.494,50	24.931,45	37.342,84	41.489,36	-
Outros	6.000,00	6.438,00	6.907,97	7.412,26	7,3%
TOTAL:	98.743,38	123.913,07	124.010,24	134.727,51	

Fonte: Autor

6.7. MÃO-DE-OBRA

A remuneração prevista para os funcionários da Academia está de acordo com as praticadas pelo mercado dessa atividade. No primeiro ano de atividade, as aulas específicas serão realizadas somente em uma turma de duas vezes por semana, diminuindo os custos de pessoal.

Para as atividades específicas foi considerado que os profissionais da área recebam R\$ 40,00 por hora. Assim, como no primeiro ano possuiremos apenas uma turma de cada atividade com duas aulas por semana, pode-se concluir que o rendimento mensal desses profissionais é R\$ 320,00 por 8 horas de trabalho.

Abaixo segue a planilha com a remuneração e os encargos sociais e trabalhistas referentes ao primeiro ano de atividade da empresa:

Tabela 13 – Mão de obra (primeiro ano)

PRIMEIRO ANO (AULAS ESPECIAIS - 2X POR SEMANA)					
MAO DE OBRA (MENSAL)	QUANTID.	SALARIO	TOTAL	ENCARGO	ENCARGO
Professores	2	R\$ 1.000	R\$ 2.000	33,7%	R\$ 674,00
Recepcionista	1	R\$ 600	R\$ 600	33,7%	R\$ 202,20
Auxiliar de Serviços gerais	1	R\$ 600	R\$ 600	33,7%	R\$ 202,20
Estagiário - Recepcionista	1	R\$ 400	R\$ 400	33,7%	R\$ 134,80
Estagiário - Educação Física	1	R\$ 400	R\$ 400	33,7%	R\$ 134,80
		TOTAL:	R\$ 4.000	TOTAL:	R\$ 1.348,00
MAO DE OBRA (P/ HORA)	QUANTID.	SAL./MÊS	TOTAL	ENCARGO	ENCARGO
Professor Yôga	1	R\$ 320	R\$ 320	56,51%	R\$ 180,83
Professor Pilates	1	R\$ 320	R\$ 320	56,51%	R\$ 180,83
Professor alongamento	1	R\$ 320	R\$ 320	56,51%	R\$ 180,83
Professor dança	1	R\$ 320	R\$ 320	56,51%	R\$ 180,83
		TOTAL:	R\$ 1.280	TOTAL:	R\$ 723,33
CUSTO MAO DE OBRA	SALARIOS				
MAO DE OBRA (MENSAL)	4.000,00				
MAO DE OBRA (P/ HORA)	1.280,00				
TOTAL:	5.280,00				
ENCARGOS SOC E TRAB	SALARIOS				
MAO DE OBRA (MENSAL)	1.348,00				
MAO DE OBRA (P/ HORA)	723,33				
TOTAL:	2.071,33	TOTAL:		7.351,33	

Fonte: autor

Os salários serão reajustados conforme a inflação a partir do segundo ano. Atualmente o acumulado dos últimos doze meses do IPCA está em aproximadamente 7,3%, motivo o qual se utilizou esta taxa de reajuste. Com a maior quantidade de aulas específicas, o salário mensal destes funcionários sobe para R\$ 800,00 por 20 horas de aulas.

Abaixo segue a planilha demonstrando os custos de mão de obra a partir do segundo ano:

Tabela 14 – Mão de obra (após primeiro ano)

A PARTIR DO SEGUNDO ANO (AULAS ESPECIAIS 5X POR SEMANA)					
MAO DE OBRA (MENSAL)	QUANTID.	SALÁRIO	TOTAL	ENCARGO	ENCARGO
Professores	2	R\$ 1.073	R\$ 2.146	33,7%	R\$ 723,20
Recepcionista	1	R\$ 644	R\$ 644	33,7%	R\$ 216,96
Auxiliar de Serviços gerais	1	R\$ 644	R\$ 644	33,7%	R\$ 216,96
Estagiário - Recepcionista	1	R\$ 429	R\$ 429	33,7%	R\$ 144,64
Estagiário - Educação Física	1	R\$ 429	R\$ 429	33,7%	R\$ 144,64
		TOTAL:	R\$ 4.292	TOTAL:	R\$ 1.446,40
MAO DE OBRA (P/ HORA)	QUANT.	SAL./MÊS	TOTAL	ENCARGO	ENCARGO
Professor Yôga	1	R\$ 800	R\$ 800	56,51%	R\$ 452,08
Professor Pilates	1	R\$ 800	R\$ 800	56,51%	R\$ 452,08
Professor alongamento	1	R\$ 800	R\$ 800	56,51%	R\$ 452,08
Professor dança	1	R\$ 800	R\$ 800	56,51%	R\$ 452,08
		TOTAL:	R\$ 3.200	TOTAL:	R\$ 1.808,32
CUSTO MAO DE OBRA		SALARIOS			
MÃO DE OBRA (MENSAL)		4.292,00			
MÃO DE OBRA (P/ HORA)		3.200,00			
TOTAL:		7.492,00			
ENCARGOS SOC E TRAB		SALARIOS			
MAO DE OBRA (MENSAL)		1.446,40			
MÃO DE OBRA (P/ HORA)		1.808,32			
TOTAL:		3.254,72		TOTAL: 10.746,72	

Fonte: Autor

6.8. FLUXO DE CAIXA

Assim como as despesas, o fluxo de caixa foi elaborado para os quatro primeiros anos de atividade, com o primeiro ano detalhado mês a mês. Para sua elaboração foram considerados o investimento inicial, o capital de giro, o planejamento de vendas, as despesas operacionais e o custo de mão de obra.

Os custos aumentam com o tempo de abertura da empresa até a estabilização dos custos e da receita. Também é importante ressaltar a Participação nos Lucros e Resultados será distribuída ao final do exercício de cada ano com a divisão entre os funcionários da taxa de 5% sobre o resultado do período.

Tabela 15 – Fluxo de caixa

	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4
Saldo inicial	45.225,00	8.436,58	73.917,03	240.521,87
Empréstimos	30.000,00	-	-	-
Mensalidades	120.080,00	321.635,00	437.565,00	486.090,00
Entradas	150.080,00	321.635,00	437.565,00	486.090,00
Saídas	186.868,42	252.708,21	262.191,49	282.983,37
Mão de obra	88.215,94	128.960,69	138.374,82	148.476,18
Aluguel	48.276,00	51.800,15	55.581,56	59.639,01
Seguros	4.800,00	5.150,40	5.407,92	5.678,32
Marketing	7.200,00	7.725,60	8.289,57	8.894,71
Escritório de Contabilidade	2.400,00	2.575,20	2.763,19	2.964,90
Energia elétrica	2.100,00	2.310,00	2.541,00	2.795,10
Água	1.500,00	1.800,00	2.160,00	2.592,00
Telefone	780,00	858,00	943,80	1.038,18
Materiais de limpeza	600,00	643,80	690,80	741,23
Material de expediente	600,00	643,80	690,80	741,23
Despesas Financeiras	18.392,88	18.392,88	0,00	0,00
Manutenções	600,00	643,80	690,80	741,23
Impostos	5.403,60	24.765,90	37.149,27	41.269,04
Outros	6.000,00	6.438,00	6.907,97	7.412,26
Resultado do período	(36.788,42)	68.926,79	175.373,51	203.106,63
Resultado total	8.436,58	77.363,37	249.290,54	443.628,50
PLR	0	3.446,34	8.768,68	10.155,33
Saldo final	8.436,58	73.917,03	240.521,87	433.473,16
FLUXO DE CAIXA				
(R\$ 180.000,00)	(36.788,42)	65.480,45	166.604,83	192.951,30

Fonte: Autor

Abaixo segue o fluxo caixa detalhado dos doze primeiros meses de atividade. Esta previsão é importante para que a previsão de fluxos de caixa seguintes seja a mais próxima possível da realidade. Parte-se do suposto que o negócio será aberto em Janeiro de 2012 e que os impostos anuais foram parcelados mensalmente.

Tabela 16 – Fluxo de caixa mensal do primeiro ano

	MÊS 1	MÊS 2	MÊS 3	MÊS 4	MÊS 5	MÊS 6	MÊS 7	MÊS 8	MÊS 9	MÊS 10	MÊS 11	MÊS 12
Saldo inicial	45.225	61.880	49.880	39.055	29.255	21.209	15.364	10.294	6.849	4.719	3.754	5.169
Mensalidades	30.000											
Empréstimos	2.335	3.380	4.565	5.890	7.355	9.555	10.740	12.065	13.390	14.855	16.945	19.005
Entradas	32.335	3.380	4.565	5.890	7.355	9.555	10.740	12.065	13.390	14.855	16.945	19.005
Saídas	15.680	15.380	15.390	15.690	15.400	15.400	15.810	15.510	15.520	15.820	15.530	15.530
Mão de obra	7.351	7.351	7.351	7.351	7.351	7.351	7.351	7.351	7.351	7.351	7.351	7.351
Aluguel	4.023	4.023	4.023	4.023	4.023	4.023	4.023	4.023	4.023	4.023	4.023	4.023
Seguros	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
Marketing	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
Contador	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Energia elétrica	150	150	150	150	150	150	200	200	200	200	200	200
Água	100	100	100	100	100	100	150	150	150	150	150	150
Telefone	40	40	50	50	60	60	70	70	80	80	90	90
Materiais de limpeza	150	0	0	150	0	0	150	0	0	150	0	0
Material de expediente	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Despesas Financeiras	1.533	1.533	1.533	1.533	1.533	1.533	1.533	1.533	1.533	1.533	1.533	1.533
Manutenções	150	0	0	150	0	0	150	0	0	150	0	0
Impostos	433	433	433	433	433	433	433	433	433	433	433	433
Outros	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Resultado do período	16.655	(12.000)	(10.825)	(9.800)	(8.045)	(5.845)	(5.070)	(3.445)	(2.130)	(965)	1.415	3.475
Resultado total	61.880	49.880	39.055	29.255	21.209	15.364	10.294	6.849	4.719	3.754	5.169	8.644
PLR												
Saldo final	61.880	49.880	39.055	29.255	21.209	15.364	10.294	6.849	4.719	3.754	5.169	8.644
FLUXO DE CAIXA												
	16.655	(12.000)	(10.825)	(9.800)	(8.045)	(5.845)	(5.070)	(3.445)	(2.130)	(965)	1.415	3.475

Fonte: Autor

6.9 PROJEÇÃO DE CENÁRIOS

As projeções do cenário esperado foram realizadas através de pesquisas e estimativas, entretanto muitos indicadores influenciam o sucesso ou fracasso do projeto. Dessa forma, é necessário minimizar as incertezas do negócio proposto para que a análise de viabilidade seja concreta e real. Para isso, serão propostos dois cenários: um otimista e outro pessimista, os quais serão explicitados abaixo.

6.9.1. Cenário otimista

O cenário otimista considera um crescimento maior do número de clientes do que o cenário esperado. Enquanto que no cenário esperado o crescimento semestral era de 40% do crescimento do semestre passado, o cenário otimista considera o crescimento semestral de 60% do crescimento semestral antecedente. Este valor foi utilizado pela presunção de um crescimento maior que o esperado e tendo em vista a sazonalidade do negócio. Os custos com a mão-de-obra foram mantidos, tendo em vista que o aumento da clientela não implica aumento de funcionários. Entretanto, as despesas operacionais foram acrescidas em 10%, tendo em vista que poucos itens são influenciados pelo aumento de clientes.

O planejamento de vendas desse cenário encontra-se disponível nos anexos desse projeto e abaixo segue o fluxo de caixa relativo a esse cenário otimista:

Tabela 17 – Fluxo de caixa (cenário otimista)

	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4
Saldo inicial	45.225,00	15.246,59	195.364,83	432.542,15
Empréstimo	30.000,00			
Mensalidades	139.965,00	467.095,00	531.000,00	554.400,00
Entradas	169.965,00	467.095,00	531.000,00	554.400,00
Saídas	199.943,42	277.496,84	281.339,66	300.767,83
Mão de obra	88.215,94	128.960,69	138.374,82	148.476,18
Aluguel	53.103,60	56.980,16	61.139,71	65.602,91
Seguros	5.280,00	5.665,44	5.948,71	6.246,15
Marketing	7.920,00	8.498,16	9.118,53	9.784,18
Contador	2.640,00	2.832,72	3.039,51	3.261,39
Energia elétrica	2.310,00	2.541,00	2.795,10	3.074,61
Água	1.650,00	1.980,00	2.376,00	2.851,20
Telefone	858,00	943,80	1.038,18	1.142,00
Materiais de limpeza	660,00	708,18	759,88	815,35
Material de expediente	660,00	708,18	759,88	815,35
Despesas Financeiras	20.232,17	20.232,17	0,00	0,00
Manutenções	660,00	708,18	759,88	815,35
Impostos	9.153,71	39.656,37	47.630,70	49.729,68
Outros	6.600,00	7.081,80	7.598,77	8.153,48
Resultado do período	(29.978,42)	189.598,16	249.660,34	253.632,17
Resultado total	15.246,59	204.844,74	445.025,17	686.174,33
PLR	0	9.479,91	12.483,02	12.681,61
Saldo final	15.246,59	195.364,83	432.542,15	673.492,72
FLUXO DE CAIXA				
(R\$ 180.000)	(29.978,42)	180.118,25	237.177,32	240.950,56

Fonte: Autor

6.9.2. Cenário pessimista

O cenário pessimista considera uma redução no número de clientes do que no cenário esperado. Enquanto que no cenário esperado o crescimento semestral era de 40% do crescimento do semestre passado, o cenário pessimista considera o crescimento semestral de 20% do crescimento semestral passado. Este percentual foi utilizado pela presunção de um decréscimo

menor que o esperado e pela sazonalidade que influencia o negócio. O planejamento de vendas desse cenário encontra-se disponível nos anexos desse projeto e abaixo segue o fluxo de caixa relativo a esse cenário pessimista:

Tabela 18 – Fluxo de caixa (cenário pessimista)

	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4
Saldo inicial	45.225,00	7.614,60	14.391,61	108.112,58
Empréstimo	30.000,00			
Mensalidades	109.455,00	240.935,00	341.310,00	389.325,00
Entradas	139.455,00	240.935,00	341.310,00	389.325,00
Saídas	177.065,40	233.801,30	242.656,35	265.444,21
Mão de obra	88.215,94	128.960,69	138.374,82	148.476,18
Aluguel	43.448,40	46.620,13	50.023,40	53.675,11
Seguros	4.320,00	4.635,36	4.867,13	5.110,48
Marketing	6.480,00	6.953,04	7.460,61	8.005,24
Contador	2.160,00	2.317,68	2.486,87	2.668,41
Energia elétrica	1.890,00	2.079,00	2.286,90	2.515,59
Água	1.350,00	1.620,00	1.944,00	2.332,80
Telefone	702,00	772,20	849,42	934,36
Materiais de limpeza	540,00	579,42	621,72	667,10
Material de expediente	540,00	579,42	621,72	667,10
Despesas Financeiras	16.553,59	16.553,59	0,00	0,00
Manutenções	540,00	579,42	621,72	667,10
Impostos	4.925,48	15.757,15	26.280,87	33.053,69
Outros	5.400,00	5.794,20	6.217,18	6.671,03
Resultado do período	(37.610,40)	7.133,70	98.653,65	123.880,79
Resultado total	7.614,60	14.748,29	113.045,26	231.993,37
PLR	0	356,68	4.932,68	6.194,04
Saldo final	7.614,60	14.391,61	108.112,58	225.799,33
FLUXO DE CAIXA				
(R\$ 180.000)	(37.610,40)	6.777,01	93.720,97	117.686,75

Fonte: Autor

Os custos com a mão-de-obra foram mantidos tendo em vista que a redução da clientela não implica diminuição de funcionários. Entretanto, as despesas operacionais foram subtraídas em 10% tendo em vista que poucos itens são influenciados pela diminuição dos clientes.

6.10 MÉTODOS DE ORÇAMENTO DE CAPITAL

Após o cálculo dos cenários e seus respectivos fluxos de caixa, é possível calcular o retorno sobre o capital investido. Essa análise será elaborada através dos métodos descritos na revisão teórica deste trabalho e possibilitará inferir sobre a viabilidade do negócio.

6.10.1. Período do retorno do investimento (payback)

6.10.1.1. Cenário esperado

Tabela 19 – Payback anual (cenário esperado)

CENÁRIO ESPERADO		
Ano	Fluxo	Saldo
ano 0	0,00	(180.000,00)
ano 1	(36.788,42)	(216.788,42)
ano 2	65.480,45	(151.307,97)
ano 3	166.604,83	15.296,86

Fonte: Autor

Através da entrada dos fluxos de caixa podemos inferir que o período de retorno do investimento está no terceiro ano de funcionamento do negócio. Também é possível concluir que no primeiro ano temos um fluxo de caixa negativo, algo previsível para um empreendimento novo. Entretanto, no segundo ano o fluxo de caixa chega a R\$ 65.480,45 e no terceiro ano, com o financiamento do capital de giro quitado junto à financeira, o fluxo de caixa atinge R\$ 166.604,83.

A fim de detalharmos o mês em que o retorno do investimento acontece, iremos dividir o fluxo de caixa do terceiro ano pelos doze meses do ano, conforme a tabela abaixo:

Tabela 20 – Payback mensal (cenário esperado)

CENÁRIO ESPERADO		
Mês	Fluxo	Saldo
mês 25	13.883,74	(137.424,23)
mês 26	13.883,74	(123.540,50)
mês 27	13.883,74	(109.656,76)
mês 28	13.883,74	(95.773,03)
mês 29	13.883,74	(81.889,29)
mês 30	13.883,74	(68.005,56)
mês 31	13.883,74	(54.121,82)
mês 32	13.883,74	(40.238,08)
mês 33	13.883,74	(26.354,35)
mês 34	13.883,74	(12.470,61)
mês 35	13.883,74	1.413,12

Fonte: Autor

Logo, concluímos que o retorno do investimento ocorre ao final do terceiro ano, mais precisamente no seu penúltimo mês, ou seja, seu payback é de três anos e 11 meses.

6.10.1.2. Cenário otimista

Tabela 21 – Payback anual (cenário otimista)

CENÁRIO OTIMISTA		
Ano	Fluxo	Saldo
ano 0	0,00	(180.000,00)
ano 1	(29.978,42)	(209.978,42)
ano 2	180.118,25	(29.860,17)
ano 3	237.177,32	207.317,15

Fonte: Autor

Analisando a entrada dos fluxos de caixa, percebemos que é no terceiro ano que ocorre o retorno do investimento deste cenário. Assim como nos outros cenários, no primeiro ano possuímos um fluxo de caixa negativo, situação a qual se modifica a partir do segundo ano. Para detalharmos o mês em que o retorno do investimento acontece, iremos dividir o fluxo de caixa do terceiro ano pelos doze meses do ano, conforme a tabela abaixo:

Tabela 22 – Payback mensal (cenário otimista)

CENÁRIO OTIMISTA		
Mês	Fluxo	Saldo
mês 25	19.764,78	(10.095,39)
mês 26	19.764,78	9.669,38

Fonte: Autor

O retorno do capital investido deste cenário, conforme a tabela acima, acontece no terceiro mês do terceiro ano, ou seja, o payback do cenário otimista é de três anos e dois meses.

6.10.1.3. Cenário pessimista

Tabela 23 – Payback anual (cenário pessimista)

CENÁRIO OTIMISTA		
Ano	Fluxo	Saldo
ano 0	0,00	(180.000,00)
ano 1	(37.610,40)	(217.610,40)
ano 2	6.777,01	(210.833,39)
ano 3	93.720,97	(117.112,42)
ano 4	117.686,75	574,33

Fonte: Autor

Observando os fluxos de caixa acima, percebemos que o pagamento do investimento no cenário pessimista ocorre ao longo do quarto ano do negócio. Isto ocorre pelo fluxo de caixa

negativo (como no primeiro ano) e com valores pequenos quando positivo (como apresentado no segundo ano), atingindo um patamar razoável no seu terceiro ano de funcionamento. A fim de detalharmos o mês em que o retorno do investimento acontece, iremos dividir o fluxo de caixa do quarto ano pelos doze meses do ano, conforme a tabela abaixo:

Tabela 24 – Payback mensal (cenário pessimista)

CENARIO PESSIMISTA		
Mês	Fluxo	Saldo
mês 37	9.807,23	(107.305,19)
mês 38	9.807,23	(97.497,96)
mês 39	9.807,23	(87.690,73)
mês 40	9.807,23	(77.883,50)
mês 41	9.807,23	(68.076,27)
mês 42	9.807,23	(58.269,05)
mês 43	9.807,23	(48.461,82)
mês 44	9.807,23	(38.654,59)
mês 45	9.807,23	(28.847,36)
mês 46	9.807,23	(19.040,13)
mês 47	9.807,23	(9.232,90)
mês 48	9.807,23	574,33

Fonte: Autor

Com a tabela acima, podemos concluir que o retorno do investimento do cenário pessimista ocorre no último mês do quarto ano, ou seja, seu payback é exatamente de cinco anos.

6.10.2. Payback descontado

O payback descontado consiste em um payback simples que leva em consideração o dinheiro no tempo, ou seja, seus fluxos de caixa são descontados de acordo com a taxa do custo do capital.

Os resultados dos paybacks descontados dos cenários propostos são:

Tabela 25 – Paybacks descontados

CENÁRIO ESPERADO	CENÁRIO OTIMISTA	CENÁRIO PESSIMISTA
4 anos e 2 mês	3 anos e 4 meses	acima dos cinco anos

Fonte: Autor

O cálculo do Payback descontado utilizou como a taxa mínima de atratividade de 7,5%, que corresponde à estimativa da cardeneta de poupança para o ano de 2011. Isto porque qualquer investimento que seja mais rentável que a cardeneta de poupança deve ser considerado mais atrativo para a rentabilidade do dinheiro do investidor. Dessa forma, infere-se que ele obterá maiores lucros investindo seu dinheiro no projeto estudado do que investindo na cardeneta de poupança com sua rentabilidade atual.

Por este mesmo motivo será utilizado esse percentual como a taxa mínima de atratividade durante o cálculo do valor presente líquido.

6.10.3. Valor Presente líquido (VPL)

Para que seja calculado o valor presente líquido do projeto, considerou-se a taxa mínima de atratividade igual ao acumulado esperado da cardeneta de poupança para o ano de 2011, que corresponde a 7,5%. Abaixo seguem os valores encontrados dos cenários propostos:

Tabela 26 – VPL

CENÁRIO ESPERADO	CENÁRIO OTIMISTA	CENÁRIO PESSIMISTA
R\$ 112.588,78	R\$ 499.317,60	R\$ (42.378,11)

Fonte: Autor

6.10.4. Taxa interna de retorno (TIR)

O cálculo da taxa interna de retorno baseia-se na tentativa e erro até que se encontre uma taxa de desconto que iguale o investimento inicial despendido aos fluxos de caixa futuros. Dessa forma, as taxas internas de retorno calculadas para os cenários propostos são as seguintes:

Tabela 27 – TIR

CENÁRIO ESPERADO	CENÁRIO OTIMISTA	CENÁRIO PESSIMISTA
24,37%	49,43%	0,08%

Fonte: Autor

6.10.5. Resumo das taxas

Tabela 28 – Resumo

	CEN. ESPERADO	CEN. OTIMISTA	CEN. PESSIMISTA
PAYBACK	3 anos e 11 meses	3 anos e 2 meses	5 anos
PAYBACK DESC.	4 anos e 2 meses	3 anos e 4 meses	maior que 5 anos
VPL	R\$ 112.588,78	R\$ 499.317,60	(R\$ 42.378,11)
TIR (a.a)	24,37%	49,43%	0,08%

Fonte: Autor

7. ANÁLISE DOS DADOS

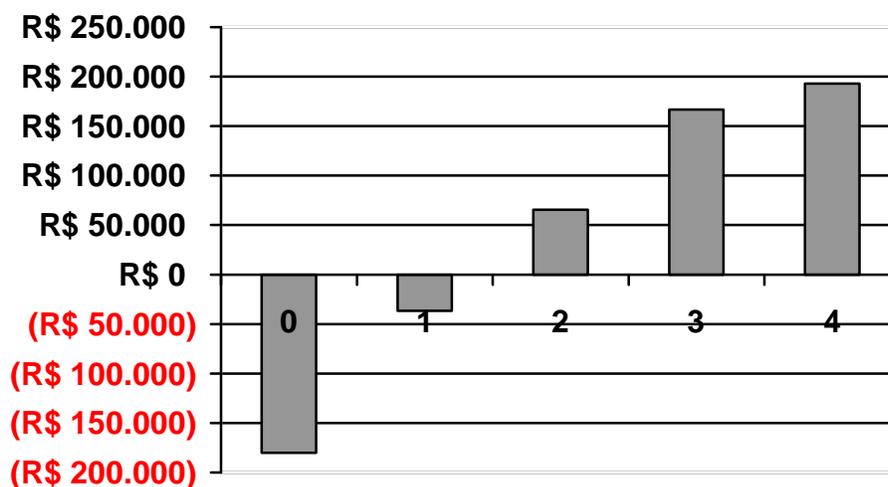
7.1 ANÁLISE DO CENÁRIO ESPERADO

O cenário esperado apresentou um tempo de payback de três anos e onze meses, enquanto que o tempo do payback descontado é igual a quatro anos e dois meses. Seu VPL é positivo de R\$ 112.588,78 e sua TIR é de 24,37% a.a.. Com os dados apresentados podemos afirmar que o investimento é viável economicamente, pois gera riqueza ao investidor ao apresentar VPL positivo e apresentar uma taxa interna de retorno maior que a taxa mínima de atratividade.

Além do mais, comparado com os demais investimentos possíveis no mercado, o investimento no negócio é mais lucrativo. O mesmo valor do investimento inicial aplicado na poupança a uma taxa média de 7,5% a.a. rende ao final de doze meses o montante de R\$ 13.500,00, enquanto que ao se investir no negócio proposto ao longo do mesmo período rende R\$ 43.866,00.

Abaixo segue o gráfico com os fluxos de caixa do cenário:

Figura 1 – Fluxo de caixa (cenário esperado)



Fonte: Autor

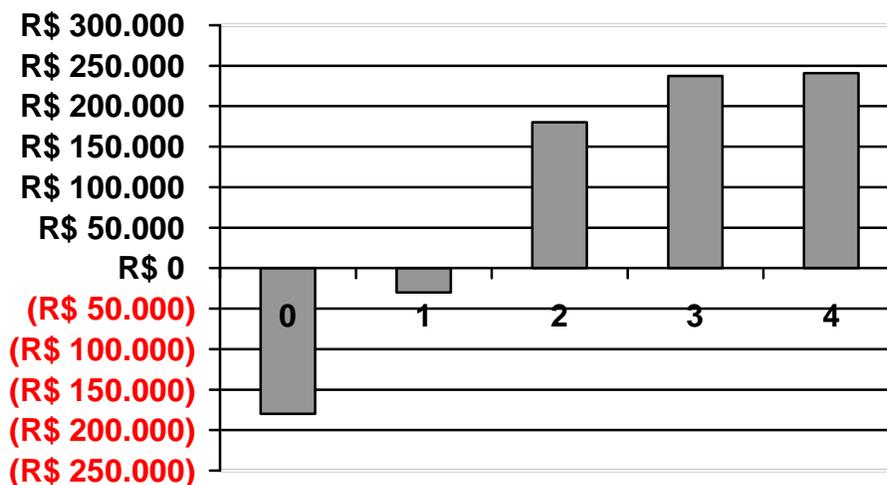
7.2 ANÁLISE DO CENÁRIO OTIMISTA

O cenário otimista apresentou um período de payback de três anos e dois meses, próximo aos três anos e quatro meses do payback descontado. Seu VPL é positivo de R\$ 499.317,60 e sua TIR é de 49,43% a.a.. Com os dados apresentados podemos afirmar que o investimento é viável economicamente, apresentando excelentes resultados tanto para o VPL e para TIR, além de uma redução no período de payback, comparado com o cenário esperado.

Além do mais, comparado com os demais investimentos possíveis no mercado, o investimento no negócio é mais lucrativo. O mesmo valor do investimento inicial aplicado na poupança a uma taxa média de 7,5% a.a. rende ao final de doze meses o montante de R\$ 13.500,00, enquanto que ao se investir no negócio proposto ao longo do mesmo período rende R\$ 88.974,00.

Abaixo segue o gráfico com os fluxos de caixa do cenário:

Figura 2 – Fluxo de caixa (cenário otimista)



Fonte: Autor

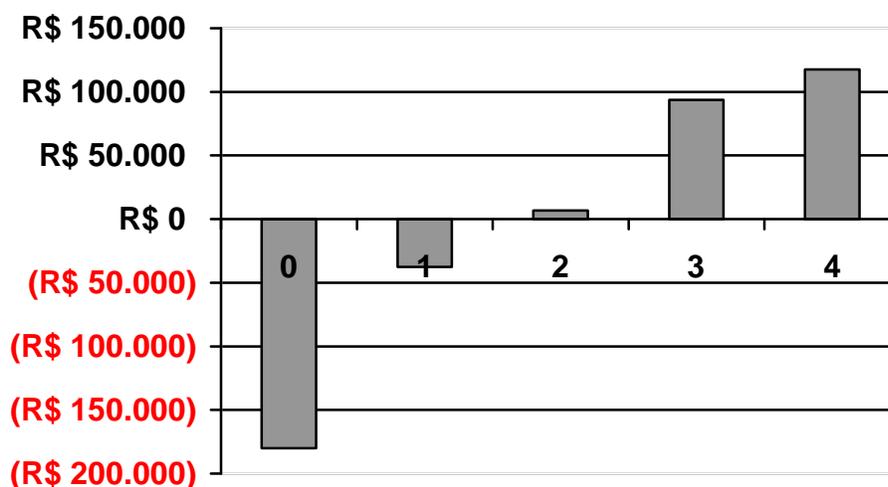
7.3 ANÁLISE DO CENÁRIO PESSIMISTA

O cenário pessimista apresentou um período de payback de cinco anos, e seu payback descontado é superior a cinco anos. Seu VPL é negativo de R\$ 42.378,11 e sua TIR é de 0,08% a.a., menor que a taxa mínima de atratividade. Com os dados apresentados podemos afirmar que o investimento é inviável no cenário apresentado; pois, apresenta um VPL negativo, sua taxa interna de retorno é menor que a taxa mínima de atratividade e possui um alto período de retorno do investimento.

Além do mais, comparado com os demais investimentos possíveis no mercado, o investimento no negócio é menos lucrativo. O mesmo valor do investimento inicial aplicado na poupança a uma taxa média de 7,5% a.a. rende ao final de doze meses o montante de R\$ 13.500,00, enquanto que ao se investir no negócio proposto ao longo do mesmo período rende R\$ 144,00.

Abaixo segue o gráfico com os fluxos de caixa do cenário:

Figura 3 – Fluxo de caixa (cenário pessimista)



Fonte: Autor

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise de viabilidade econômico-financeira da criação de uma Academia destinada à terceira idade foi estudada de forma concreta neste trabalho. O trabalho foi elaborado minuciosamente de forma a contemplar todos os custos da atividade, projeções de vendas e cenários, que refletissem o mais perto possível da realidade.

Para que os objetivos deste trabalho fossem atingidos, foi necessário elaborar um plano de marketing concreto. Através dele foi possível estruturar o negócio, analisar concorrentes e gerar diretrizes e estratégias a serem seguidas. Também possibilitou verificar as forças e as fraquezas internas e as oportunidades e ameaças que o ambiente proporciona. Com o plano de marketing pronto, elaborou-se um plano financeiro que projetou receitas, pesquisou custos e utilizou-se todo o aprendizado deste curso para analisar a viabilidade ou não do empreendimento.

Conforme os cenários propostos, foi possível analisar diferentes possibilidades de crescimento do negócio. Estes cenários procuraram reduzir as incertezas que o futuro apresentamos durante nossa vida, para que os resultados sejam os mais próximos possíveis da realidade. Os cálculos dos métodos de orçamento de capital foram de extrema importância para que toda análise fosse resumida a dados, facilitando a conclusão sobre a viabilidade do empreendimento.

Os indicadores presentes neste trabalho comprovaram que o investimento no negócio proposto é viável financeiramente. Apesar do período de retorno do investimento ser longo, caracterizando um risco ao investidor, o negócio apresenta VPL e TIR interessantes para sua implementação. O cenário otimista apresenta um período de retorno do investimento mais rápido, comparado com o cenário esperado, além da TIR e do VPL apresentarem valores altos. Importante salientar que o cenário pessimista demonstra que é necessária cautela para a implementação do projeto.

Por fim, espero que este trabalho de conclusão do curso possa servir como um guia para futuros empreendedores ou estudiosos que queiram aperfeiçoá-lo ou adaptá-lo a suas necessidades. Mais importante que do que seguir esse manual é a habilidade do empreendedor utilizá-lo como um guia e realizar os ajustes necessários na busca do sucesso.

9. BIBLIOGRAFIA

AFFONSO, Fernando G. R. **Planejamento e controle do capital de giro operacional de concessionárias autorizadas de autoveículos**. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1991.

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

BIAGIO, Luiz Arnaldo; BATOCCHIO, Antonio. **Plano de Negócios: Estratégia para micro e Pequenas Empresas**. Brueri: Manole, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.

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

FLICK, Uwe. **Uma Introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GITMAN, Lawrence J.. **Princípios de administração financeira: essencial**. 2ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

GITMAN, Lawrence J.. **Princípios de administração financeira**. 12ª Edição. São Paulo: Pearson, 2010.

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

HISRICH, Robert D. e PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. 5ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2004.

KASSAI, José Roberto et al. **Retorno de investimento: abordagem matemática e contábil do lucro empresarial**. 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 1996.
LEMES Jr., Antônio Barbosa. RIGO, Cláudio Miessa. CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. **Administração Financeira Princípios, Fundamentos e Práticas Brasileiras**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Administração financeira de empresas multinacionais: abordagem introdutória**. 1º edição. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

PAVANI, C., DEUTSCHER, J. A., LÓPEZ, S. M. **Plano de Negócios – Planejando o sucesso de seu empreendimento**. Rio de Janeiro: Minion, 2000.

ROESCH, Silvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

ROSS, S. A., WESTERFIELD, R. W., JORDAN, B. D. **Princípios da Administração Financeira**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2002.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Informe local. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 16 de maio de 2011.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso – Planejamento e Métodos**. 2ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro**. 10ª edição. Porto Alegre: Sagra Luzzato, 2004.

ANEXO A – TABELA 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%

ANEXO B – PLANEJAMENTO DE VENDAS (CENÁRIO PESSIMISTA)

MÊS	ACADEMIA	PILATES	YOGA	ALONGAM	DANÇA	COMBO	TOTAL
mês 1	10	1	1	1	1	2	R\$ 2.195,00
mês 2	13	2	2	2	2	3	R\$ 3.240,00
mês 3	17	3	3	3	3	3	R\$ 4.255,00
mês 4	22	4	4	4	4	4	R\$ 5.580,00
mês 5	28	5	5	5	5	6	R\$ 7.215,00
mês 6	35	7	7	7	7	7	R\$ 9.275,00
mês 7	37	8	8	8	8	7	R\$ 10.010,00
mês 8	39	9	9	9	9	8	R\$ 10.915,00
mês 9	41	10	10	10	10	8	R\$ 11.650,00
mês 10	44	11	11	11	11	9	R\$ 12.695,00
mês 11	47	12	12	12	12	9	R\$ 13.570,00
mês 12	50	13	13	13	13	10	R\$ 14.615,00
mês 13	51	14	14	14	14	10	R\$ 15.910,00
mês 14	52	15	15	15	15	10	R\$ 16.525,00
mês 15	53	16	16	16	16	11	R\$ 17.315,00
mês 16	54	17	17	17	17	11	R\$ 17.930,00
mês 17	55	18	18	18	18	11	R\$ 18.545,00
mês 18	56	19	19	19	19	11	R\$ 19.160,00
mês 19	57	20	20	20	20	11	R\$ 19.775,00
mês 20	58	21	21	21	21	12	R\$ 20.565,00
mês 21	59	22	22	22	22	12	R\$ 21.180,00
mês 22	60	23	23	23	23	12	R\$ 21.795,00
mês 23	61	24	24	24	24	12	R\$ 22.410,00
mês 24	62	25	25	25	25	12	R\$ 23.025,00
mês 25	63	26	26	26	26	13	R\$ 25.290,00
mês 26	64	27	27	27	27	13	R\$ 25.945,00
mês 27	65	28	28	28	28	13	R\$ 26.600,00
mês 28	66	29	29	29	29	13	R\$ 27.255,00
mês 29	67	30	30	30	30	13	R\$ 27.910,00
mês 30	68	30	30	30	30	14	R\$ 28.250,00
mês 31	69	30	30	30	30	14	R\$ 28.410,00
mês 32	70	30	30	30	30	14	R\$ 28.570,00
mês 33	71	30	30	30	30	14	R\$ 28.730,00
mês 34	72	30	30	30	30	14	R\$ 28.890,00
mês 35	73	30	30	30	30	15	R\$ 29.230,00
mês 36	74	30	30	30	30	15	R\$ 29.390,00
mês 37	75	30	30	30	30	15	R\$ 30.675,00
mês 38	76	30	30	30	30	15	R\$ 30.845,00
mês 39	77	30	30	30	30	15	R\$ 31.015,00
mês 40	78	30	30	30	30	16	R\$ 31.370,00
mês 41	79	30	30	30	30	16	R\$ 31.540,00
mês 42	80	30	30	30	30	16	R\$ 31.710,00
mês 43	81	30	30	30	30	16	R\$ 31.880,00
mês 44	82	30	30	30	30	16	R\$ 32.050,00
mês 45	83	30	30	30	30	17	R\$ 32.405,00
mês 46	84	30	30	30	30	17	R\$ 32.575,00
mês 47	85	30	30	30	30	17	R\$ 32.745,00
mês 48	86	30	30	30	30	17	R\$ 32.915,00

ANEXO C – PLANEJAMENTO DE VENDAS (CENÁRIO OTIMISTA)

MÊS	ACADEMIA	PILATES	YOGA	ALONGAM.	DANÇA	COMBO	TOTAL
mês 1	10	1	1	1	1	2	R\$ 2.195,00
mês 2	13	2	2	2	2	3	R\$ 3.240,00
mês 3	17	3	3	3	3	3	R\$ 4.255,00
mês 4	22	4	4	4	4	4	R\$ 5.580,00
mês 5	28	5	5	5	5	6	R\$ 7.215,00
mês 6	35	7	7	7	7	7	R\$ 9.275,00
mês 7	41	9	9	9	9	8	R\$ 11.195,00
mês 8	48	11	11	11	11	10	R\$ 13.425,00
mês 9	56	13	13	13	13	11	R\$ 15.625,00
mês 10	65	15	15	15	15	13	R\$ 18.135,00
mês 11	75	18	18	18	18	15	R\$ 21.240,00
mês 12	87	21	21	21	21	17	R\$ 24.625,00
mês 13	95	23	23	23	23	19	R\$ 28.270,00
mês 14	104	26	26	26	26	21	R\$ 31.365,00
mês 15	114	29	29	29	29	23	R\$ 34.610,00
mês 16	125	30	30	30	30	25	R\$ 37.075,00
mês 17	137	30	30	30	30	27	R\$ 39.225,00
mês 18	150	30	30	30	30	30	R\$ 41.700,00
mês 19	150	30	30	30	30	30	R\$ 41.700,00
mês 20	150	30	30	30	30	30	R\$ 41.700,00
mês 21	150	30	30	30	30	30	R\$ 41.700,00
mês 22	150	30	30	30	30	30	R\$ 41.700,00
mês 23	150	30	30	30	30	30	R\$ 41.700,00
mês 24	150	30	30	30	30	30	R\$ 41.700,00
mês 25	150	30	30	30	30	30	R\$ 44.250,00
mês 26	150	30	30	30	30	30	R\$ 44.250,00
mês 27	150	30	30	30	30	30	R\$ 44.250,00
mês 28	150	30	30	30	30	30	R\$ 44.250,00
mês 29	150	30	30	30	30	30	R\$ 44.250,00
mês 30	150	30	30	30	30	30	R\$ 44.250,00
mês 31	150	30	30	30	30	30	R\$ 44.250,00
mês 32	150	30	30	30	30	30	R\$ 44.250,00
mês 33	150	30	30	30	30	30	R\$ 44.250,00
mês 34	150	30	30	30	30	30	R\$ 44.250,00
mês 35	150	30	30	30	30	30	R\$ 44.250,00
mês 36	150	30	30	30	30	30	R\$ 44.250,00
mês 37	150	30	30	30	30	30	R\$ 46.200,00
mês 38	150	30	30	30	30	30	R\$ 46.200,00
mês 39	150	30	30	30	30	30	R\$ 46.200,00
mês 40	150	30	30	30	30	30	R\$ 46.200,00
mês 41	150	30	30	30	30	30	R\$ 46.200,00
mês 42	150	30	30	30	30	30	R\$ 46.200,00
mês 43	150	30	30	30	30	30	R\$ 46.200,00
mês 44	150	30	30	30	30	30	R\$ 46.200,00
mês 45	150	30	30	30	30	30	R\$ 46.200,00
mês 46	150	30	30	30	30	30	R\$ 46.200,00
mês 47	150	30	30	30	30	30	R\$ 46.200,00
mês 48	150	30	30	30	30	30	R\$ 46.200,00

ANEXO D – DESPESAS DO PRIMEIRO ANO

DESPESAS	MÊS 1	MÊS 2	MÊS 3	MÊS 4	MÊS 5	MÊS 6	MÊS 7	MÊS 8	MÊS 9	MÊS 10	MÊS 11	MÊS 12	TOTAL
Aluguel	4.263	4.263	4.263	4.263	4.263	4.263	4.263	4.263	4.263	4.263	4.263	4.263	51.156
Seguros	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000
Marketing	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	8.400
Anúncio em jornal	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600
Distrib. de Planfetos	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800
Contador	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3.000
Energia elétrica	150	150	150	150	150	150	200	200	200	200	200	200	2.100
Água	100	100	100	100	100	100	150	150	150	150	150	150	1.500
Telefone	40	40	50	50	60	60	70	70	80	80	90	90	780
Materiais de limpeza	150			150			150			150			600
Material de expediente	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Despesas Financeiras	1.533	1.533	1.533	1.533	1.533	1.533	1.533	1.533	1.533	1.533	1.533	1.533	18.392
Financ. Capital de Giro	1.533	1.533	1.533	1.533	1.533	1.533	1.533	1.533	1.533	1.533	1.533	1.533	18.392
Manutenções	150		150		150		150		150		150		900
Impostos	433	433	433	433	433	433	433	433	433	433	433	433	5.197
Outros	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000
TOTAL	8.819	8.519	8.679	8.679	8.689	8.539	8.949	8.649	8.809	8.809	8.819	8.669	104.625

Fonte: Autor

ANEXO E - ROTEIRO DA PESQUISA

- 1) Qual o objetivo do senhor em vir à academia?
- 2) Qual o horário preferido para realizar atividades físicas?
- 3) Existe algo que o incomoda na academia? O quê?
- 4) O que o senhor acha de uma academia destinada à terceira idade?
- 5) Quanto o senhor estaria disposto a pagar por esse negócio?
- 6) Existe alguma outra atividade física que o senhor gostaria de realizar?
- 7) Possui amizades realizadas na academia?