

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

Daniela Hirsch

**ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA DE UM CENTRO
DESPORTIVO**

**Porto Alegre
2010**

Daniela Hirsch

**ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA DE UM CENTRO
DESPORTIVO**

**Trabalho de conclusão de curso
apresentado à Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, como requisito
parcial para a obtenção do grau de
Bacharel em Administração.**

**Orientadora: Profa. Marisa Ignez dos
Santos Rhoden**

**Porto Alegre
2010**

DANIELA HIRSCH

**ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA DE UM CENTRO
DESPORTIVO**

**Trabalho de conclusão de curso
apresentado à Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, como requisito
parcial para a obtenção do grau de
Bacharel em Administração.**

Conceito Final: A
Aprovado em 02 de Julho de 2010

BANCA EXAMINADORA:

Orientadora: Marisa Ignez dos Santos Rhoden - UFRGS

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, em primeiro lugar, pelo amor incondicional;

Às minhas irmãs, por sempre entenderem minha falta de tempo;

À minha avó, pela insistência para a realização desse trabalho e pelo amor;

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul e à Escola de Administração, pelo ensino a mim oferecido;

À Professora Marisa, por todo apoio e dedicação nesse último ano para a finalização desse trabalho;

Ao Fabiano Poeta, por ter confiado em mim para sua tomada de decisão;

A todos os amigos que, de diferentes maneiras, contribuíram para o meu crescimento ao longo dos últimos cinco anos.

“Nossas dúvidas são traiçoeiras e nos fazem perder, o que poderíamos ganhar, por medo de arriscar”

William Shakespeare

RESUMO

Este estudo avalia a viabilidade econômico-financeira da implementação de um centro desportivo na cidade de Torres no Rio Grande do sul. São apresentados os investimentos necessários para a efetivação do projeto, bem como o detalhamento dos custos inerentes ao mesmo. Identificados os investimentos iniciais e receitas e despesas futuras, foi possível projetar o demonstrativo de resultados e os fluxos de caixa em diferentes cenários. Calcularam-se os indicadores econômicos e financeiros, como ferramenta de análise da viabilidade do negócio. Os resultados obtidos foram positivos, reconhecendo assim um investimento viável economicamente, que gera mais valor do que alternativas do mercado financeiro de risco equivalente.

Palavras-Chave: plano de negócios, viabilidade, centro desportivo

ABSTRACT

This Project analyzes the economic-financial feasibility of the establishment of a physical center at the city of Torres, Rio Grande do Sul. The investments necessary for the actual application of the project are presented, as well as the costs inherent to it. After the initial investments, future income and expenses were identified became possible to estimate the results and cash flows in different cenarios. Economic indicators were calculated as tools to analyze the liability of the project The results were positive, showing this as a liable investment, which added more value than other alternatives in the financial market with the same risk.

Key words: business plan, viability, physical center.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Função do Marketing.....	22
Figura 2: Ponto de Equilíbrio	27
Figura 3: Linha do tempo do fluxo de caixa:	32
Figura 4: Equação do VPL	35
Figura 5: População de Torres dos 20 aos 54 anos	47
Figura 6: População de Torres dos 20 aos 54 anos – homens e mulheres	48
Figura 7: Mapa do centro da cidade de Torres/RS	55
Quadro 1: Análise SWOT	51
Figura 8: Organograma inicial do empreendimento.....	58
Figura 9: Fluxo de caixa do cenário esperado.....	70
Figura 10: Fluxo de caixa do cenário pessimista	73
Figura 11: Fluxo de caixa do cenário otimista.....	76
Figura 12: TIR dos três cenários	77
Figura 13: VPL dos três cenários.....	78

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Demonstrativo de Resultados	30
Tabela 2: Preços médios praticados pela concorrência.....	54
Tabela 3: Investimento Fixo Total	60
Tabela 4: Custos Fixos Estimados	62
Tabela 5: Custos com depreciação	62
Tabela 6: Custos Fixos com mão-de-obra.....	64
Tabela 7: Custos com mão-de-obra variável	64
Tabela 8: Estimativa de Faturamento Mensal.....	66
Tabela 9: Estimativa de Receita Extra	66
Tabela 10: Fluxo de Caixa – Cenário Esperado.....	68
Tabela 11: Fluxo de Caixa – Cenário Pessimista.....	71
Tabela 12: Fluxo de Caixa – Cenário Otimista	74
Tabela 13: Comparativo dos cenários.....	77
Tabela 14: Alíquota do Simples Nacional	86

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACAD – Associação Brasileira de Academias

ANDIMA – Associação Nacional das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais

CDC – Código de Defesa do Consumidor

CDI – Certificado de Depósito Interbancário

CLD – Custos, Lucro e Despesas

CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

Cofins – Contribuição para Financiamento de Seguridade Social

CONFEF – Conselho Federal de Educação Física

CONREF – Conselhos Regionais de Educação Física

CPF – Cadastro Nacional de Pessoa Física

CPP – Contribuição Patronal Previdenciária

CREFs – Conselhos Regionais de Educação Física

CSLL – Contribuição Social sobre o Lucro Líquido

DASN – Declaração Anual do Simples Nacional

DFA – Departamento de Física Aplicada

DRE – Demonstrativo de Resultados do Exercício

FC – Fluxo de caixa

ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços

IGP-M – Índice Geral dos Preços do Mercado

INDESP – Instituto Nacional de Desenvolvimento do Esporte

IPI – Imposto sobre Produtos Industrializados

IRPJ – Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica

IRR – Internal Rate Return

ISSQN – Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza

LAIR – Lucro antes do imposto de renda

LAJI – Lucro antes dos juros e impostos

MPE – Micro e pequenas empresas

PDB – Payback Descontado

PEO – Ponto de Equilíbrio Operacional

PEG – Ponto de Equilíbrio Global

PIB – Produto Interno Bruto

IRPJ – Imposto de Renda de Pessoa Jurídica

PIS/PASEP – Contribuição para os Programas de Integração Social e de Formação do Patrimônio do Serviço Público

RS – Rio Grande do Sul

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SELIC – Sistema Especial de Liquidação e Custódia

SP – São Paulo

SWOT – Strength, weakness, opportunity, threats

TIR – Taxa interna de retorno

ULBRA – Universidade Luterana do Brasil

VPL – Valor presente líquido

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
2 REVISÃO DA LITERATURA	15
2.1 ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA	15
2.2 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	15
2.2.1 Encargos Tributários	16
2.2.2 Simples Nacional	17
2.3 ASPECTOS LEGAIS	18
2.3.1 Aspectos Legais Específicos	19
2.4 PLANO DE NEGÓCIOS	21
2.5 PLANO DE MARKETING	22
2.5.1 Preço	22
2.5.2 Produto	23
2.5.3 Praça	23
2.5.4 Propaganda	23
2.6 PLANO FINANCEIRO	23
2.6.1 Preço	24
2.6.2 Receita	24
2.6.3 Custos Variáveis	25
2.6.4 Custos Fixos	25
2.6.5 Despesas Variáveis	25
2.6.6 Despesas Fixas	26
2.6.7 Ponto de Equilíbrio	26
2.6.8 Margem de Contribuição	27
2.6.8.1 Tipos de pontos de equilíbrio	28
2.6.9 Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE)	30
2.6.10 Fluxo de Caixa	31
2.6.11 Fluxos de Caixa Incrementais	32
2.6.11.1 Custos Irrecuperáveis	33
2.6.11.2 Custos de Oportunidade	33
2.6.11.3 Efeitos Colaterais	33
2.6.11.4 Capital de Giro Líquido	34
2.6.11.5 Custos de Financiamento	34
2.7 MÉTODOS E AVALIAÇÃO DE INVESTIMENTO	34
2.7.1 Período de Recuperação - Payback	34
2.7.2 Período de Recuperação - Payback descontado (PDB)	35
2.7.3 Valor Presente Líquido (VPL)	35
2.7.4 Taxa Interna de Retorno (TIR)	36
2.7.5 Índice de Rentabilidade	36
2.7.6 Risco de previsão	37
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	40
3.1 CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO	40
3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	41
3.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	42

4 PLANO DE NEGÓCIOS.....	43
4.1 DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO.....	43
4.1.1 Caracterização da empresa.....	43
4.1.2 Missão.....	44
4.1.3 Visão.....	44
4.1.4 Valores.....	44
4.1.5 Localização.....	45
4.1.6 Ambiente.....	45
4.1.7 Horário de Funcionamento.....	46
4.2 PLANO DE MARKETING.....	46
4.2.1 Análise Ambiental.....	46
4.2.1.1 Análise de Mercado.....	46
4.2.1.2 Público-alvo.....	47
4.2.1.3 Concorrência.....	48
4.2.1.4 Fornecedores.....	49
4.2.1.5 Análise SWOT.....	50
4.2.2 Ambiente Externo.....	50
4.2.3 Ambiente Interno.....	51
4.3 ESTRATÉGIA DE MARKETING.....	52
4.3.1 Serviços oferecidos.....	52
4.3.2 Preços.....	53
4.3.3 Localização.....	54
4.3.4 Captação de Clientes.....	55
4.3.5 Vantagem Competitiva.....	56
4.4 PLANO DE RECURSOS HUMANOS.....	57
4.4.1 Estrutura Funcional.....	57
4.4.2 Colaboradores.....	58
4.4.3 Estratégias de Recursos Humanos.....	58
4.5 PLANO FINANCEIRO.....	59
4.5.1 Tributação.....	59
4.5.2 Investimentos Iniciais.....	60
4.5.3 Estimativa de Custos Fixos.....	61
4.5.4 Estimativa de Custos Variáveis.....	63
4.5.5 Projeção de Cenários.....	64
4.5.6 Cenário Esperado.....	66
4.5.7 Análise de Retorno de Investimento – Cenário Esperado.....	69
4.5.8 Cenário Pessimista.....	70
4.5.9 Análise de Retorno de Investimento – Cenário Pessimista.....	72
4.5.10 Cenário Otimista.....	73
4.5.11 Análise de Retorno de Investimento – Cenário Otimista.....	75
4.5.12 Comparativo dos cenários.....	76

INTRODUÇÃO

Há um constante crescimento no que diz respeito à preocupação das pessoas para com a estética corporal. Mais do que um corpo bonito, buscam continuamente uma melhor qualidade de vida, evitando assim o sedentarismo e suas conseqüências.

Essa mudança de estilo de vida, agora saudável, incentiva a freqüência a nutricionistas, cirurgiões plásticos e academias de ginástica. Nesse caso, mais do que um espaço para se exercitar, as pessoas buscam um ambiente social, capaz de lhes oferecer mais que aparelhos e aulas padronizadas, buscam um espaço diferente, uma extensão de suas casas. De modo a atender a esse anseio do ser humano moderno, muitos empresários se dedicam a proporcionar esse espaço às pessoas, e conforme o site Administradores (Acesso em 2010), satisfazendo assim não só a necessidade básica da pirâmide de Maslow: aspectos fisiológicos, e sim o topo da mesma: realização pessoal.

Mais do que a vontade de tornar um sonho em realidade, para que um novo projeto seja rentável faz-se necessário ter conhecimento do ramo a investir, e para isso é essencial que se realize um planejamento sobre todos os aspectos por ele envolvidos – riscos do negócio, análise financeira de curto e longo prazo, análise da concorrência, potencial do mercado e economia do ambiente externo no qual o projeto se insere.

Desta forma, o presente trabalho tem por finalidade identificar as oportunidades e as ameaças, às quais a implementação de um novo centro desportivo está submetido, identificando assim características do mercado local e peculiaridades da viabilidade financeira e econômica do projeto específico em questão.

Sabe-se que roteiros de como elaborar um plano de negócios estão disponíveis em diversos sites da internet, inclusive com modelos passo-a-passo de como os colocar em prática. Porém mais que uma análise teórica, faz-se necessária uma análise detalhada sobre um projeto específico, considerando que cada novo investimento oferece peculiaridades intrínsecas ao mesmo. Uma nova academia de ginástica nos padrões das academias existentes em Porto Alegre, porém localizada

em uma cidade com aproximadamente 36 mil habitantes (44 vezes menor que a população da capital), é viável?

Considerando que a cidade de Torres no Rio Grande do Sul (RS), onde será feito o novo investimento, conta hoje, com apenas três academias, pouco se conhece sobre o desempenho financeiro das mesmas. Mais do que isso, as academias em questão não contam com serviços diferenciados, como o novo centro desportivo visa oferecer. Porém esse novo empreendimento demandará um alto investimento para que possa oferecer as inovações tecnológicas e qualitativas as quais almeja. Mais que a sobrevivência aos obstáculos aos quais são submetidos no início de sua trajetória, os novos empreendimentos devem buscar formas de se desenvolver dentro de um mercado crescentemente competitivo. E o problema intrínseco é compreender se este investimento, ainda que seja em um setor que cresce 10% ao ano, de acordo com o SEBRAE A (Acesso em 2010), é um investimento viável.

Com base nas informações a serem obtidas por meio de análise de mercado, além da elaboração detalhada de uma previsão de fluxo de caixa no longo prazo, a análise de viabilidade em questão tem como objetivo descrever aos sócios alguns aspectos da decisão de investimento, tais como: o capital a ser investido no projeto oferecerá retorno adequado; em caso positivo, quando o mesmo será obtido; os prós e contras do investimento (legislações vigentes e responsabilidades a serem assumidas), e também se o mesmo será capaz de gerar o retorno intangível almejado: ser reconhecido como o maior centro desportivo do litoral gaúcho.

Deste modo, o objetivo geral do presente trabalho é analisar a viabilidade econômico-financeira do projeto de abertura de um centro desportivo no município de Torres/RS. Sendo seus objetivos específicos os que seguem:

- Identificar os investimentos iniciais necessários para o projeto;
- Analisar o ambiente e a concorrência;
- Realizar as projeções de venda;
- Elaborar o fluxo de caixa projetado;
- Calcular os indicadores para avaliação da viabilidade do projeto.

Constituindo uma tendência mundial, as práticas corporais vêm chamando a atenção devido ao seu constante crescimento e inovação. Deste modo, as academias de ginástica impulsionaram a origem de um mercado de grande

expressão nacional: a indústria do fitness – da qual fazem parte os setores estéticos, de entretenimento e saúde. Essa impulsão ocorre devido ao aumento da expectativa de vida das pessoas e à crescente preocupação delas para com a saúde e a qualidade de vida.

Este mercado cresce anualmente 10%, segundo a ACAD – Associação Brasileira de Academias (Acesso em 2010), o que evidencia a existência de oportunidades nesse ramo; porém segundo o SEBRAE C (Acesso em 2010) 30% das novas micro e pequenas empresas abertas no Brasil fecham após o primeiro ano de atividades. Dentre os fatores que levam as empresas a não sobreviverem após os primeiros anos de existência estão o fato de os investidores não conhecerem bem o setor no qual se inserem, ou por não saber lidar com seus clientes, ou ainda, por não ter conhecimento suficiente quanto aos aspectos financeiros básicos para gestão do caixa da empresa. Assim sendo, percebe-se que não é um fator isolado que justifica o fracasso de algumas empresas, e sim, um conjunto deles. Deste modo, as variáveis do mercado, a dinâmica da economia e a postura dos concorrentes torna cada vez mais arriscada a implementação de um novo negócio sem um embasamento técnico e um estudo consistente de viabilidade econômica e financeira sobre o mesmo.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA

Inicialmente são abordados aspectos referentes às pequenas empresas, conceitos e tributação. A seguir é apresentada a revisão da literatura sobre plano de negócios, e seus principais constituintes, o plano de marketing e o plano financeiro. Finalizando o capítulo, são apresentados métodos de avaliação de investimentos utilizados para verificar o retorno a ser obtido sobre o investimento analisado.

2.2 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Conforme o Código Civil, Lei no 10.406, de 10 de Janeiro de 2002, Art. 966, empresário aquele que exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços. O empresário ainda tem como obrigação sua inscrição no Registro Público de Empresas Mercantis da respectiva sede, anteriormente ao início de sua atividade.

Segundo a Lei Complementar nº. 123/2006 (capítulo II, artigo 3º) consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte a sociedade empresária, a sociedade simples e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei nº. 10.406 acima mencionada - devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas – as empresas que, em um ano-calendário aufera receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais), no caso das microempresas; e no caso das empresas de pequeno porte o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

De acordo com o SEBRAE-SP (Acesso em 2010), as micro e pequenas empresas podem ser classificadas de acordo com o número de empregados e com o faturamento bruto anual. As micro e pequenas empresas (MPEs) representam hoje 98% das empresas e são responsáveis por 67% das ocupações e 20% do Produto Interno Bruto do país (PIB), evidenciando assim a necessidade real de alternativas eficazes que atendam aos desafios do crescimento econômico por elas impulsionado. Se consideradas as estimativas para os próximos anos, há um cenário propício para que, até 2015, aumente a participação da área de serviços no que diz respeito as micro e pequenas empresas passando de 30% em 2009 para 34% em 2015.

2.2.1 Encargos Tributários

Os impostos podem representar uma das maiores saídas de caixa da empresa, segundo Ross (2002). O volume financeiro alocado no pagamento de impostos é determinado pela legislação tributária vigente, e pode sofrer alterações continuamente.

Os impostos incidentes sobre as atividades das empresas são: Imposto de Renda de Pessoa Jurídica (IRPJ), Contribuição para os Programas de Integração Social e de Formação do Patrimônio do Serviço Público (PIS/Pasep), Contribuição para Financiamento de Seguridade Social (Cofins), Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) e contribuições para a seguridade social; impostos estaduais – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) e municipais – Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISSQN).

As micro e pequenas empresas podem optar pelo Sistema Integrado de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte - Simples Nacional. Este confere tratamento diferenciado, para o qual o pagamento ocorre de acordo com a receita bruta. O Simples permite ainda que o pagamento dos impostos federais, estaduais e municipais seja efetuado em um só formulário.

2.2.2 Simples Nacional

O Simples Nacional é um regime único de arrecadação dos impostos e contribuições da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, de acordo com a Lei Complementar nº 123 de 14 de Dezembro de 2006 (Acesso em 2010).

Segundo a Receita Federal, o Regime do Simples Nacional é caracterizado por ser facultativo, sendo assim, mesmo que a empresa esteja cadastrada como Microempresa ou Empresa de Pequeno Porte, ela pode optar por não aderir ao Simples Nacional. Porém no caso de aderir a este regime tributário, a empresa é obrigada a permanecer no mesmo por todo o ano-calendário, podendo apenas alterar sua adesão no ano subsequente.

Os tributos unificados na Declaração Anual do Simples Nacional (DASN) são:

- Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ);
- Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI);
- Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL);
- Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (Cofins);
- Contribuição para o PIS/Pasep;
- Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação (ICMS);
- Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISSQN);
- Contribuição para a Seguridade Social destinada à Previdência Social.

A tabela dos índices praticados pelo Simples Nacional para o setor de serviços encontra-se no Anexo B do presente trabalho.

2.3 ASPECTOS LEGAIS

Segundo informações do SEBRAE B (Acesso em 2010), antes de iniciar a abertura de sua empresa, há alguns aspectos a serem observados. Em primeiro lugar, devem-se consultar previamente algumas informações, como:

- situação dos sócios (pendências no Cadastro de Pessoa Física – CPF – dos sócios, erros de grafia ou alteração dos nomes) juntamente à Receita Federal;
- nome da futura empresa juntamente à Junta Comercial do Estado (consulta antecipadamente ao registro quanto ao nome a ser adotado);
- emissão da Certidão Negativa de Débito na Secretária Municipal da Fazenda correspondente à cidade onde deseja estabelecer o negócio
- boletim informativo do imóvel onde o negócio irá funcionar, consultar licenças necessárias, à Secretaria Municipal da Produção Industrial e Comércio.

Após as consultas acima mencionadas, deve-se registrar o Contrato Social ou Requerimento de Empresário. O contrato é o instrumento que regerá a empresa, esclarecendo as responsabilidades, direitos e deveres de seus membros e de terceiros.

O Contrato Social também faz referência aos dados cadastrais da empresa bem como das pessoas que compõem a sociedade, além das atividades que serão desenvolvidas pela mesma. Contratos de Sociedade Empresária Limitada são registrados na Junta Comercial do Estado; contrato de Sociedade Simples Limitada é registrado no Cartório de Pessoas Jurídicas e o Requerimento de Empresário - documento que substitui o contrato social para o tipo de empresa - também é realizado na Junta Comercial.

Após registro do Contrato Social, a empresa deve se cadastrar perante a Receita Federal, ou Junta Comercial, de modo a obter o Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) – obrigatório para toda pessoa jurídica – pois é este documento que permite abertura de conta bancária, emissão de nota fiscal, participação em licitações e obtenção de alvarás.

Em seguida, deve-se solicitar inscrição da empresa na Prefeitura do Município para fins de obtenção do Alvará de Funcionamento; e inscrição sindical de acordo com a categoria na qual a empresa prestará serviços.

2.3.1 Aspectos Legais Específicos

De acordo com informações fornecidas pelo SEBRAE D (Acesso em 2010) quanto às especificações legais referentes às academias de ginástica no Brasil, todas as empresas que desejarem atuar nesse setor devem possuir registro nos seguintes órgãos:

- Junta Comercial;
- Secretaria da Receita Federal (CNPJ);
- Secretaria Estadual de Fazenda;
- Prefeitura do Município para obter o alvará de funcionamento;
- Enquadramento na Entidade Sindical Patronal (empresa ficará obrigada a recolher anualmente a Contribuição Sindical Patronal);
- Cadastramento junto à Caixa Econômica Federal no sistema “Conectividade Social – INSS/FGTS”;
- Corpo de Bombeiros Militar.

Após efetuados os devidos cadastros, a empresa deve realizar visita a prefeitura da cidade onde pretende estabelecer a empresa para fazer a consulta de local, bem como obter alvará de licença sanitária - adequar as instalações de acordo com o Código Sanitário (especificações legais sobre as condições físicas).

Em âmbito federal a fiscalização cabe a Agência Nacional de Vigilância Sanitária. A fiscalização estadual e municipal fica a cargo das Secretarias Estadual e Municipal de Saúde.

O empreendedor precisa ainda atender a determinações legais para efetivar a abertura de seu negócio nesse ramo:

a) preparar e enviar requerimento ao Chefe do DFA/SIV do seu Estado para, solicitando a vistoria das instalações e equipamentos Lei nº 9.696, de setembro de 1998 – a qual dispõe a regulamentação da profissão de Educação Física e cria o Conselho Federal (CONFEF) e os Conselhos Regionais de Educação Física (CONREF).

b) o empreendedor que deseja abrir uma academia de ginástica, não precisa ter formação superior. Todavia, o exercício das atividades de educação física é prerrogativa dos profissionais registrados no Conselho Regional de Educação Física. Assim sendo, a Lei Federal nº 9.696/98 dispõe a regulamentação dos profissionais de Educação Física e estabelece que as academias de ginástica devem manter um responsável técnico e profissionais de educação física em suas dependências.

c) a Resolução CONFEF nº 21, de 21 de janeiro de 2000, dispõe que as pessoas jurídicas, cuja finalidade básica seja a prestação de serviços de atividade física, desportiva e similar, são obrigadas a se registrarem no respectivo Conselho Regional de Educação Física.

d) a Resolução CONFEF nº 52, de 08 de dezembro de 2002, dispõe sobre as normas básicas de fiscalização da estrutura física e equipamentos para o funcionamento de pessoa jurídica prestadora de serviços na área da atividade física, desportiva e similares.

e) a Resolução CONFEF nº 056/2003 dispõe sobre o Código de Ética dos Profissionais de Educação Física registrados no Sistema CONFEF/CREFs.

f) a Portaria nº 63, de 7 de julho de 1998, do Instituto Nacional de Desenvolvimento do Desporto, subordinado ao Ministério da Educação e do Desporto disciplina o registro dos técnicos e treinadores desportivos, habilitados na forma da Lei, e a expedição dos correspondentes certificados de registro no âmbito do Instituto Nacional de Desenvolvimento do Esporte – INDESP.

2.4 PLANO DE NEGÓCIOS

O plano de negócios é a primeira etapa a ser elaborada antes da abertura de um novo empreendimento. Este plano é fundamental para estruturar o negócio e identificar a viabilidade da proposta, reduzindo assim riscos inerentes ao mesmo. O plano de negócios, por exemplo, indica o melhor local para vender o serviço, o tipo de público que será atendido, as tendências do mercado, a infra-estrutura necessária para o negócio, e as legislações vigentes no ramo em questão.

Na elaboração de um plano de negócios devem-se considerar alguns pontos relevantes, sendo eles:

- o empreendedor ter vocação para identificar as oportunidades, desenvolver a idéia e tomar decisões, sejam elas arriscadas ou seguras;
- realizar uma pesquisa de mercado de modo a identificar tendências, público-alvo e necessidades;
- definir o ponto, com base em algumas singularidades do projeto: visando qual o público que se deseja atingir, classe social, faixa etária, renda, frequência de consumo, frequência, facilidade de acesso, necessidades e concorrência;
- avaliação financeira.

O plano de negócios é parte fundamental do processo empreendedor (DORNELAS, 2003). Sua principal utilização é prover uma ferramenta de gestão para o planejamento e desenvolvimento inicial. Por definição, “plano de negócios é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa” (DORNELAS, 2003).

Segundo estudo do SEBRAE C (2010) as principais causas que levam ao fechamento das empresas são:

- comportamento empreendedor pouco desenvolvido;
- falta de planejamento prévio;
- gestão deficiente do negócio;
- insuficiência de políticas de apoio;
- flutuações na conjuntura econômica;
- problemas pessoais dos proprietários.

2.5 PLANO DE MARKETING

De acordo com Bernardi (2003), a área de marketing de uma empresa é seu principal elo para com o mercado e o cliente, o que compreende:

- entendimento das expectativas, necessidades e tendências;
- atendimento e serviço;
- comercialização;
- serviço;
- pesquisa e desenvolvimento;
- monitoramento do ambiente, do mercado e da estrutura de oferta.

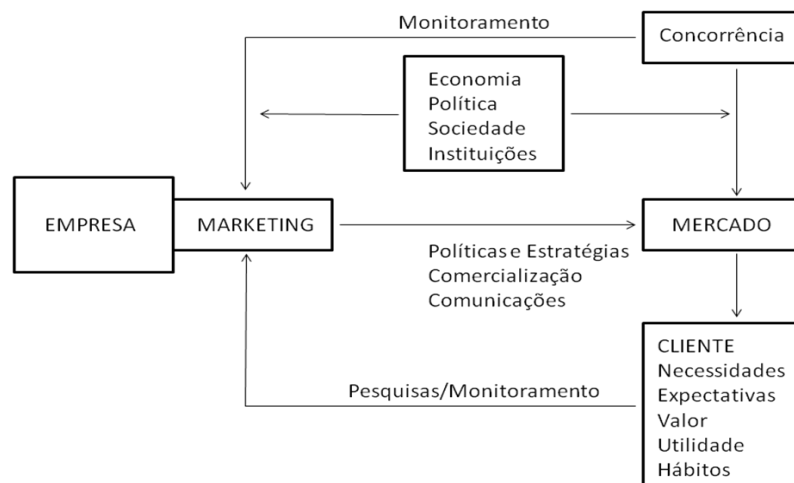


Figura 1: Função do Marketing
Fonte: Adaptado pela autora (BERNARDI, 2003)

2.5.1 Preço

De acordo com Kotler (2008), preço é o composto de necessidades do consumidor e suas percepções de valor em relação a determinado produto. Isto é, preço é a soma de três fatores: a forma como o consumidor vê o produto ofertado, os custos do produto e o preço aplicado pela concorrência.

2.5.2 Produto

De acordo com Kotler (2008) produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer a um desejo ou necessidade. Podem ser tangíveis (físico, podem ser tocados) e intangíveis (são os serviços, não podem ser tocados), para organizações e para consumidores.

2.5.3 Praça

Praça (localização) é um fator relevante, pois para que a promoção surta efeito no produto e o preço seja considerado bom é necessário que o mesmo esteja disponível facilmente ao consumidor.

2.5.4 Propaganda

Propaganda é qualquer forma impessoal e paga de promoção de idéias, bens e serviços por patrocinador identificado (KOTLER, 2008).

2.6 PLANO FINANCEIRO

O planejamento financeiro auxilia na condução das atividades dentro dos parâmetros planejados pela empresa, indicando e corrigindo distorções, adaptando novas variáveis decorrentes de mudanças na conjuntura e projetando novos investimentos com base em níveis de crescimento previstos e desejados.

2.6.1 Preço

O preço é primordial e vital para a empresa (BERNARDI, 2003). O autor especifica que, tradicionalmente, o preço era estruturado de dentro para fora da empresa, ou seja, formulado a partir dos custos, lucro e despesas (CDL) da empresa. Porém atualmente, devido ao fato de o mesmo ser sinalizado pela concorrência, e pela busca dos consumidores, é necessário que a empresa estruture os preços de fora para dentro, o que implica em um lucro como consequência do mercado competitivo.

Alguns aspectos devem ser observados pelas empresas ao estruturarem sua política de preços:

- as relações preço/demanda;
- níveis aceitáveis pelo mercado;
- relação preço/custo/volume/lucro;
- política de descontos praticáveis;
- percepção de valor e utilidade para o cliente.

2.6.2 Receita

Para determinar a receita, utiliza-se a seguinte fórmula:

$$R = P \times Q$$

Onde:

R é a receita

P é o preço de venda

Q é a quantidade de unidades vendidas

Em relação aos planos de negócios, a receita é determinada a partir de valor médio de preço da concorrência, ou seja, não há preço estabelecido, e sim, uma previsão de preço aplicável, isto porque, nos tempos atuais, segundo Bernardi

(2003), o preço é elaborado a partir de preços praticados externamente. Enquanto as quantidades são previsões de demanda, também a partir da procura identificada nas empresas concorrentes.

2.6.3 Custos Variáveis

De acordo com Bernardi (2003), custos variáveis são todos os custos de natureza variável, em relação aos volumes vendidos, isto é, são os custos identificados sem rateio no produto ou serviço, ou seja, inexistem quando não há volume. Assim, se inexistem quando o volume é nulo, e variam com o aumento do volume, o valor unitário é fixo.

No setor de serviços, os custos variáveis são os que se referem aos materiais gastos na prestação do serviço, quando houver, e à mão-de-obra aplicada diretamente.

2.6.4 Custos Fixos

São custos fixos os que não têm relação com o volume vendido, no caso dos serviços, e incorrem independentemente do volume. Sendo assim, se incorrem mesmo a volume zero, apresentam comportamento variável unitariamente.

Custos fixos são, portanto, considerados despesas do período, ou seja, classificados diretamente no resultado, não sendo tratados como custo do produto ou serviço (BERNARDI, 2003).

2.6.5 Despesas Variáveis

Segundo Bernardi (2003) as despesas variáveis são despesas diretas das vendas, que variam em função do volume de vendas. Dentre elas estão: IPI faturado

(indústrias), ICMS, ISSQN, PIS, Cofins, comissões, embalagens (quando não inclusas no custo), fretes e seguros.

2.6.6 Despesas Fixas

Despesas fixas são todas as despesas de natureza fixa, ou seja, independem do volume de vendas, e são apropriadas ao resultado do período (BERNARDI, 2003).

2.6.7 Ponto de Equilíbrio

Ponto de equilíbrio é o volume calculado em que todas as receitas geradas por uma empresa igualam-se aos custos e despesas, ou seja, quando a diferença entre entradas e saídas é zero (lucro zero).

Receita Total = custos totais + despesas totais

Em que:

- Receita total é igual ao volume de vendas multiplicado pelo preço unitário;
- Custo total é a soma dos custos fixos com os custos variáveis;
- Despesa total são as despesas variáveis mais as despesas fixas.

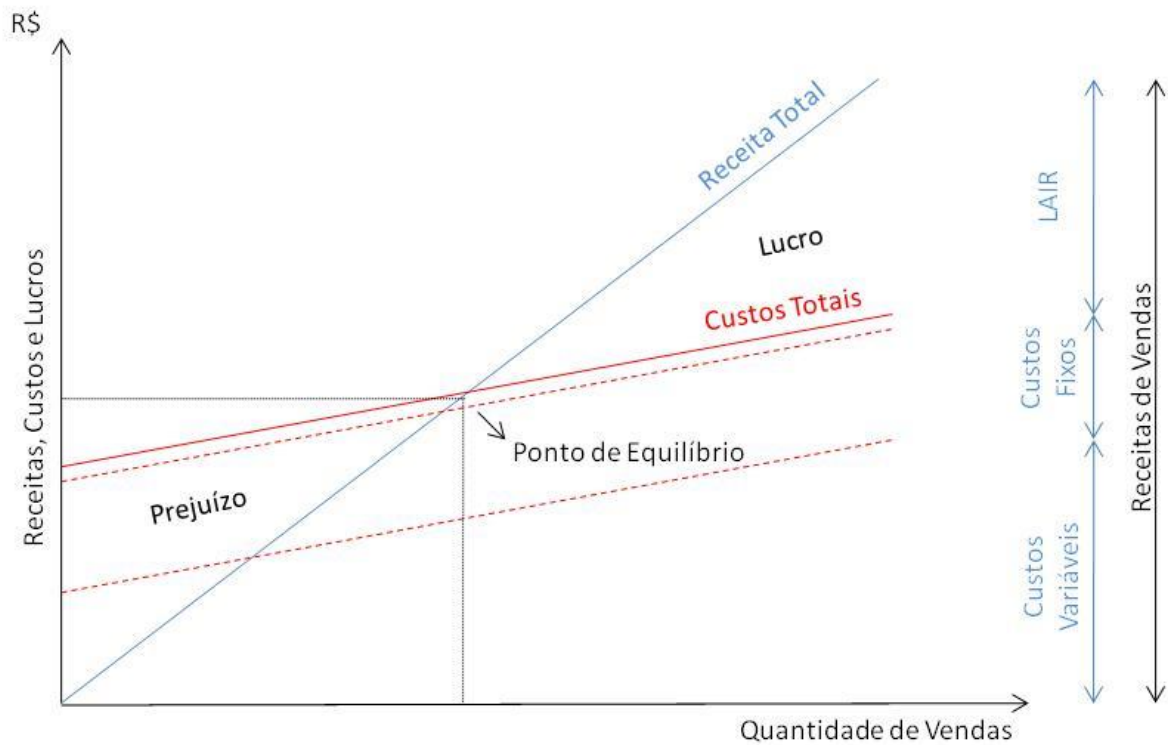


Figura 2: Ponto de Equilíbrio
 Fonte: Adaptado pela autora (BRAGA, 1994)

2.6.8 Margem de Contribuição

Segundo Bernardi (2003), margem de contribuição de um produto ou serviço é a diferença entre o valor de venda dos mesmos, os custos variáveis e as despesas variáveis. Desse modo, se pode avaliar quanto cada venda contribui para o pagamento dos custos fixos e despesas fixas.

Sendo assim:

Vendas

(-) custos variáveis

(-) despesas variáveis

= Margem de Contribuição

Segundo Braga (1994) a análise do ponto de equilíbrio (*break-even point*) permite compreender como o lucro pode ser afetado por variações nos elementos que integram as receitas de vendas, os custos e as despesas totais, isto é, quanto cada produto, ou serviço, individualmente contribui para a cobertura dos custos e despesas fixas.

Graficamente, os custos e as despesas fixas permanecem constantes, independente do volume, e os custos e despesas variáveis iniciam-se a partir do fixo a volume zero.

O ponto no qual a linha da receita total encontra a linha dos custos e despesas totais é o ponto de equilíbrio, ou seja, nesse ponto a receita total iguala-se ao custo total.

Assim, percebe-se que a análise do ponto de equilíbrio constitui importante valor como ferramenta de apoio à tomada de decisões de curto prazo.

2.6.8.1 Tipos de pontos de equilíbrio

De acordo com BRAGA (1994), são três os tipos de pontos de equilíbrio para avaliação de investimentos. São eles:

1. Ponto de equilíbrio para um único produto

A análise do ponto do equilíbrio pode ser realizada em relação ao lucro operacional (LAJI) ou ao lucro antes do imposto de renda (LAIR).

O primeiro corresponde ao nível de atividades em que as receitas igualam-se ao total dos custos operacionais, variáveis e fixos, determinando valor nulo para o LAJI, chamado então de ponto de equilíbrio operacional (PEO).

O segundo, correspondente como ponto de equilíbrio global (PEG), refere-se ao ponto em que as receitas de vendas se igualam aos custos totais, operacionais e financeiros, conseqüentemente, LAIR nulo. Neste caso, a margem de contribuição total corresponde ao mesmo valor dos custos fixos totais.

$$\text{PEG} = p \cdot q = v \cdot q + Ft \therefore q \cdot (p - v) = Ft, \text{ ou seja, LAIR} = \text{zero}$$

Onde:

p: preço unitário de venda (em caso de descontos, este preço corresponde a média ponderada dos preços)

q: quantidades produzidas e vendidas (estoque inexistente)

v: custo variável unitário (valor médio entre custos e despesas variáveis)

Ft: custo fixo total (custos operacionais fixos mais despesas financeiras)

2. Ponto de equilíbrio para diversos produtos

Quando uma empresa comercializa mais que um produto, os pontos de equilíbrio operacional e global são avaliados apenas se:

- todos os produtos apresentarem valores iguais em suas margens de contribuição unitárias;

- as taxas das margens de contribuição forem iguais para todos os produtos;

ou

- a participação da receita de vendas de cada produto permanecer constante em qualquer nível de atividade.

3. Ponto de equilíbrio contábil, econômico e financeiro

Ponto de equilíbrio contábil refere-se ao que foi desenvolvido até o momento, ou seja:

Custos fixos + Despesas fixas

Margem de contribuição % ou unitária

O ponto de equilíbrio financeiro inclui custos e despesas não em base de caixa, e sim pelo regime de competência (BERNARDI, 2003). Desse modo, os custos e despesas são provisionados, o que não significa desembolso imediato, assim como ativos que serão amortizados, embora o desembolso já tenha incorrido.

Custos fixos + Despesas fixas – Provisões

Margem de contribuição % ou unitária

O ponto de equilíbrio econômico, por sua vez, é o ponto de equilíbrio contábil acrescido da remuneração esperada do capital empregado.

Custos fixos + Despesas fixas + Remuneração do capital

Margem de contribuição % ou unitária

2.6.9 Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE)

A demonstração de resultados do exercício é a demonstração contábil que fornece o resumo financeiro da empresa durante um período específico (GITMAN, 2002). Da mesma forma que afirma Bodie (1999):

A demonstração de resultados resume a rentabilidade da firma durante um determinado período. Renda e lucro significam a mesma coisa: a diferença entre receitas e despesas. A demonstração de resultados é também conhecida como demonstração de lucros e perdas.

Segundo Ross (2008), os primeiros itens relatados na demonstração de resultado são as despesas e receitas oriundas das atividades operacionais da empresa, seguidos pelas despesas financeiras – dentre elas os juros pagos, sendo os impostos pagos relatados separadamente; e por último o lucro líquido, conforme tabela abaixo.

Tabela 1: Demonstrativo de Resultados

(=) Vendas Líquidas
(-) Custo da mercadoria vendida
(-) Depreciação
(=) Lucro antes de juros e impostos
(-) Juros pagos
(=) Lucro tributável
(-) Impostos
(=) Lucro líquido

Fonte: Ross (2008) adaptado pela autora

No que diz respeito à apuração do resultado do exercício, os resultados são computados de acordo com o princípio da competência, isto é, as receitas e

despesas são consideradas independentemente de sua realização em moeda (Portal da Contabilidade, 2009).

2.6.10 Fluxo de Caixa

Fluxo de caixa (*cash flow*) é o instrumento que relaciona as entradas e saídas de recursos financeiros da empresa em um determinado período, permitindo ao administrador financeiro planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos por ela gerados ou utilizados (ZDANOWICZ, 1998). Sua finalidade é medir o desempenho da empresa permitindo ao analista do fluxo de caixa que avalie os recebimentos e pagamentos realizados pela empresa (separados em custos fixos e variáveis) garantindo tomadas de decisões seguras. O objetivo do fluxo de caixa operacional é prognosticar necessidade de captação de recursos – através de empréstimos – ou aplicar excedentes em operações mais rentáveis para a empresa, visto que ele representa dinamicamente a situação financeira da mesma.

Segundo Ross (2008):

[...] os fluxos de caixa e outros eventos não são sincronizados. Por exemplo, não pagamos pelos estoques antes de 30 dias após adquiri-los. Este prazo de 30 dias é chamado de período de contas a pagar. A seguir, gastamos dinheiro no dia 30, mas não recebemos até o dia 105. De algum modo, precisamos financiar \$ 1.000 por 105-30 dias = 75 dias. Este período é o ciclo de caixa.

Ainda segundo o autor, o fluxo de caixa é um importante tópico de informações de onde podem ser extraídas de demonstrações financeiras. O fluxo de caixa de ativos é, portanto, a diferença entre o fluxo de caixa aos credores e o fluxo de caixa aos acionistas. Ou seja, é a demonstração de quanto a empresa gera de caixa em função de suas atividades, quanto do caixa é utilizado para pagar credores e para remunerar os proprietários da empresa.

Assim, é importante um ciclo de caixa curto, pois é esse o fluxo de caixa com o qual a empresa irá se financiar.

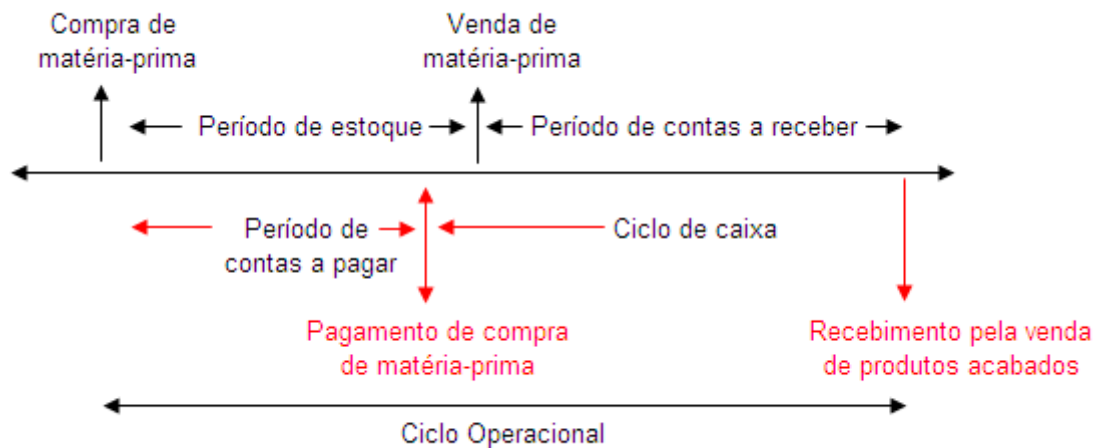


Figura 3: Linha do tempo do fluxo de caixa:
Fonte: Adaptado de Ross (2008)

2.6.11 Fluxos de Caixa Incrementais

De acordo com Zdanovicz (1998) toda proposta de investimento pode ser expressa em termos do desembolso de caixa necessário para implementação do mesmo. Da mesma forma, haverá um fluxo estimado de entradas de caixa. A avaliação do fluxo de caixa é que determina se um investimento é viável. Dessa forma todo investimento pode ser reduzido a um valor inicial relativo à diferença entre as entradas e saídas de caixa projetadas. De qualquer maneira, apenas são atraentes os fluxos incrementais, ou seja, qual o resultado líquido decorrente do investimento inicial, deduzidos os custos operacionais da receita operacional auferida pelo projeto, pois o que de fato interessa são os recursos que fluirão para a empresa.

Os fluxos de caixa incrementais relevantes são os obtidos após dedução do imposto de renda. Desse modo, no momento em que são determinadas as entradas de caixa incrementais e o investimento líquido é que se torna possível a análise quanto ao desembolso proposto para o novo investimento.

2.6.11.1 Custos Irrecuperáveis

Os custos irrecuperáveis são custos já pagos, ou seja, o passivo já foi comprometido para pagá-los, isto é, são custos incorridos e como não podem ser recuperados, não devem ser considerados na decisão do investimento (ROSS, 2008).

2.6.11.2 Custos de Oportunidade

O custo de oportunidade difere dos demais custos, pois não requer desembolsos (ROSS, 2008). Indica o custo de algo em termos de determinada oportunidade renunciada, ou seja, é o custo (social, de benefícios ou de renda) em sacrificar uma alternativa em prol de outra.

2.6.11.3 Efeitos Colaterais

Considerando que fluxos de caixa incrementais incluem todas as mudanças nos fluxos de caixa futuros da empresa, não raramente, os projetos têm efeitos colaterais (ROSS, 2008). Efeitos colaterais são conseqüências geradas em uma empresa por um novo investimento, os quais podem ser bons ou ruins (ROSS, 2008). O efeito colateral mais comum é a erosão – fluxos de caixa gerados são obtidos em detrimento de outros projetos já existentes na empresa. Porém a erosão só é relevante quando as vendas não seriam perdidas de outra maneira – concorrência, por exemplo.

2.6.11.4 Capital de Giro Líquido

De acordo com Ross (2008), além dos investimentos em ativos a longo prazo, a empresa precisa investir em capital de giro líquido – em caixa disponível – de modo a pagar as despesas que surgirem. O investimento em capital de giro líquido é, portanto, a diferença entre os financiamentos realizados e a quantia a ser completada pela empresa de modo a cobrir contas a receber (referente às primeiras vendas à prazo).

2.6.11.5 Custos de Financiamento

Os custos de financiamento (ROSS, 2008) são juros pagos, dividendos ou pagamentos de principal os quais não são inclusos nas análises de propostas de investimentos, pois busca-se avaliar os custos gerados pelo ativo da empresa.

2.7 MÉTODOS E AVALIAÇÃO DE INVESTIMENTO

2.7.1 Período de Recuperação - Payback

De acordo com Ross (2008), o payback é um método popular de análise de retorno de investimento. Isto porque é um método simples e de fácil entendimento. Porém este deixa a desejar, pois ignora o valor do dinheiro no tempo – juros e rendimentos – bem como ignora os fluxos de caixa posteriores ao período de retorno base.

Período de payback é o período exigido para que um investimento gere fluxos de caixa suficientes para recuperar o custo inicial (ROSS, 2008), o que pode ser representado pela fórmula abaixo:

$$PB = \frac{\text{VALOR DO INVESTIMENTO INICIAL}}{\text{VALOR DO FLUXO DE CAIXA}}$$

2.7.2 Período de Recuperação - Payback descontado (PDB)

Payback descontado é um método similar ao payback, porém neste caso deve-se descontar a valor presente os fluxos de caixa gerados no período analisado, isto porque trata-se de dinheiro que será recebido no futuro, ou seja, terá menor valor que o dinheiro recebido hoje.

2.7.3 Valor Presente Líquido (VPL)

Segundo Ross (2008), o valor presente líquido é a diferença entre o valor de mercado de um investimento e seu custo, isto é, o valor pelo qual um investimento pode ser vendido no mercado (valor de mercado) em determinado momento comparado com o valor de aquisição de determinado bem ou propriedade (custos totais). No caso de uma diferença positiva, o investimento é considerado válido, pois seu valor presente líquido é positivo. Porém, ainda que esta análise seja realizada, há riscos intrínsecos a mesma, não permitindo garantias quanto às estimativas realizadas.

O VPL é representado pela expressão:

$$VPL = \sum_{j=1}^n \left(\frac{FC_j}{(1+i)^j} \right) - FC_0$$

Figura 4: Equação do VPL
Fonte: Adaptado de Dal Zot (1996)

FC_j representa o valor de entrada de caixa previsto para cada intervalo de tempo e FC_0 é o fluxo de caixa verificado no momento inicial.

São três as possibilidades para o VPL de um projeto de investimento:

1. $VPL > 0$: Significa que o investimento é economicamente atrativo, pois o valor presente das entradas de caixa é maior que o valor presente das saídas de caixa;

2. $VPL = 0$: O investimento é indiferente;

3. $VPL < 0$: Indica que o investimento não é economicamente viável.

Ross (2008) orienta que, no caso de que o valor presente líquido seja exatamente igual a zero, torna-se indiferente realizar ou não o investimento.

2.7.4 Taxa Interna de Retorno (TIR)

Segundo Ross (2008), a taxa interna de retorno (internal rate of return – IRR) pode ser definida como a taxa que faz com que o valor presente líquido de um projeto seja igual a zero. Sendo assim, de modo geral, um projeto é aceito quando a TIR encontrada for maior ou igual ao custo de capital da empresa, e o inverso também é válido.

Galesne (1998) diz ainda:

O caráter rentável ou não de um projeto depende, no caso em que este seja o critério escolhido, da posição relativa da taxa interna de retorno do projeto e da taxa mínima de rentabilidade que o dirigente da empresa exige para seus investimentos. Todo o projeto cuja taxa interna de retorno seja superior a esta taxa é considerado rentável.

2.7.5 Índice de Rentabilidade

Segundo Ross (2008) índice de rentabilidade é o valor presente dos fluxos de caixa futuros de um investimento divididos por seu custo inicial. Este índice é definido como o quociente entre benefício e custo de um investimento.

Em relação ao VPL de um investimento, como já citado, para que o investimento seja atraente ele deverá ser positivo. De modo geral, se um projeto tem VPL positivo, o valor presente dos fluxos de caixa futuros é maior que o investimento inicial realizado. Portanto, o índice de rentabilidade também será superior a 1,00, e o inverso também ocorre: no caso de um investimento com VPL negativo, o índice de rentabilidade será inferior à 1,00.

Ainda segundo o autor, o índice de rentabilidade mede o resultado obtido – valor criado - por cada real investido, sendo este um dos motivos pelo qual esse índice costuma ser indicado para análises de investimentos governamentais ou sem fins lucrativos.

2.7.6 Risco de previsão

Risco de previsão, ou risco de estimação, é a possibilidade de tomadas de decisão incorretas na projeção dos fluxos de caixa (ROSS, 2008). Isto ocorre quando as estimativas futuras são demasiadamente otimistas, refletindo assim fluxos de caixa irrealis.

Porém, as tomadas de decisão são, e continuarão sendo tomadas com base nessas condições, segundo Galesne (1998). Os riscos e incertezas nas decisões de investimento são vários, pois há incerteza quanto a vida dos negócios. São quatro os elementos que têm influência sobre a rentabilidade de um projeto de investimento, são eles:

1. Incerteza quanto à previsão das receitas

Nesse caso o valor do um bem está ligado à intensidade da demanda para determinado bem ou serviço, e a demanda está intimamente ligada às aspirações dos consumidores; e ao tipo de organização do mercado.

O crescimento econômico tem sido acompanhado por mudanças nos gostos e necessidades dos consumidores. Além disso, o aumento da procura por qualidade de vida e padrões elevados tem levado alguns produtos a desaparecerem e outros a

obterem rápido crescimento de vendas. Assim, pode-se dizer que a probabilidade de sucesso de um produto ou serviço está ligada a sua inovação e diferencial.

Outro aspecto de incerteza diz respeito ao tipo de mercado, e que, na maioria dos casos, é do tipo concorrencial. Aspecto esse que exige dos investidores contínua guerra de preços, políticas de diferenciação e métodos de venda. O sucesso da estratégia utilizada para coibir a incerteza que afeta o mercado dependerá, no entanto, da incerteza relativa à incerteza da reação dos concorrentes.

2. Incerteza quanto à previsão dos custos operacionais

Esses custos referem-se principalmente aos custos variáveis, os quais são proporcionais ao número de produtos vendidos ou serviços oferecidos. Como a demanda futura não é pré-estabelecida, esses custos não são facilmente previstos, inclusive, pois os exemplos de aumento/redução de preços do passado não expressam realidades atuais ou futuras.

3. Incerteza quanto à vida econômica do equipamento

Independentemente do cálculo do tempo ótimo de utilização de um equipamento, o mercado concorrencial transparece que o ciclo de vida de um produto depende mais do desejo e da inovação do que da necessidade real de um novo equipamento.

Freqüentemente as empresas buscam calcular essa nova depreciação de seus produtos, porém não há como negar que há uma incerteza expressiva quanto ao cálculo com precisão desse ciclo de vida.

4. Incerteza quanto ao nível da taxa de reinvestimento dos fluxos líquidos de caixa esperado dos projetos

Corrigir a taxa a partir da rentabilidade média nos últimos anos é uma forma de aproximação da taxa real. Porém como a variabilidade das taxas de retorno setoriais anuais já é elevada, no nível empresarial, deve-se considerar essa aproximação de valor de taxa ainda mais incerta.

Mais do que as incertezas de se investir em determinado projeto, há ainda os riscos a ele inerentes e seus determinantes: incerteza dos resultados associados ao projeto e o caráter não desejado desses resultados (GALESNE, 1998). Segundo ele, um projeto é arriscado se seus resultados são incertos. Assim sendo, se um projeto

apresentar nível de rentabilidade superior à taxa mínima de atratividade exigida pela empresa o mesmo pode ser implementado com segurança. Do mesmo modo, se o nível de rentabilidade for inferior a taxa de atratividade, o mesmo deverá ser rejeitado pois representará um projeto arriscado.

Sendo assim, o autor explicita que quanto maior o retorno esperado mais arriscado o projeto se torna.

O caráter não desejado dos resultados de um projeto também é determinante de risco, pois integra os desvios negativos de um projeto de investimentos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO

O presente estudo possui caráter exploratório. A pesquisa exploratória, segundo Gil (2002), tem como objetivo proporcionar familiaridade com o problema, de modo a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Sendo assim, as pesquisas caracterizadas como exploratórias objetivam aprimorar idéias e descobrir intuições.

Para atender aos objetivos propostos pelo estudo, o método de pesquisa adotado foi o estudo de caso.

O estudo de caso consiste em estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita conhecimento amplo e detalhado (GIL, 2002). O mesmo possui diferentes propósitos, tais como:

- a) explorar situações de vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- b) preservar o caráter unitário do objeto estudado;
- c) descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação;
- d) formular hipóteses;
- e) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamento e experimentos.

A metodologia do presente trabalho se dará com base na análise dos dados reais fundamentados nos conceitos teóricos apresentados anteriormente. À luz dos mesmos serão analisados os concorrentes existentes no mercado em questão e sua atuação no mesmo, desde sua política de preços bem como diferenciais de serviços em comparação com o presente projeto. Com base nos dados obtidos por meio de pesquisa qualitativa com cada um dos estabelecimentos já existentes no mercado será analisada a viabilidade financeira de investimento no mesmo setor na cidade de Torres/RS, identificando assim as possíveis margens de lucro, os custos inerentes ao projeto e o fluxo de caixa projetado para os próximos anos de modo a identificar a viabilidade econômico-financeira do mesmo.

Ainda será avaliada a escolha do local com base em informações relevantes para a tomada de decisão quanto ao mesmo: concentração e poder dos clientes potenciais, além da concorrência dos demais clubes e academias, como mencionados.

3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Estudos de caso costumam utilizar mais de uma técnica de coleta de dados (GIL, 2002). Nesse estudo de caso, os dados foram obtidos a partir de questionário aplicado por meio de pesquisa de campo simples, de questionamentos realizados via telefone, de modo a compilar informações reais referentes aos concorrentes na área analisada: Torres/RS, bem como de empresas do mesmo ramo na capital do estado do Rio Grande do Sul: Porto Alegre.

São apresentadas seis perguntas através de questões elaboradas numa fase exploratória, relacionadas ao estabelecimento desportivo, acompanhadas de instruções que esclareceram o propósito da presente pesquisa, além de facilitar a resposta ao seu preenchimento, e de ressaltarem a importância da colaboração do respondente.

A coleta de dados foi realizada no período de 15 de janeiro de 2010 a 10 de fevereiro de 2010. A pesquisa com o questionário e as perguntas formuladas, realizada com os entrevistados está descrita, exatamente como foi aplicada, no anexo A do presente trabalho.

Além das informações obtidas através da pesquisa com os concorrentes, foram realizadas buscas referentes aos preços praticados pelos fornecedores dos equipamentos necessários para abertura do centro desportivo, custos fixos e variáveis praticados, de modo a permitir devida elaboração de um fluxo de caixa projetado, permitindo desse modo uma análise fundamentada em dados reais quanto à situação econômica na qual o novo projeto está inserido. O valor de aluguel do imóvel foi informado pelos sócios, após negociação dos mesmos com o dono do estabelecimento. Os preços dos aparelhos e equipamentos necessários foram pesquisados em lojas especializadas na internet.

3.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados serão apresentados em forma de planilhas eletrônicas, de modo a tornar sua análise prática e a explicitar a realidade financeira na qual o investimento será inserido. Assim, serão expostos os valores presentes do projeto e seu retorno estimado no longo prazo. Conforme mencionado na revisão bibliográfica, em caso de Valor Presente Líquido superior a um, o projeto será considerado viável financeiramente, porém os aspectos mercadológicos serão paralelamente avaliados, visto que, de acordo com o SEBRAE (Acesso em 2010), esse setor é um dos que mais cresce no país. As informações apresentadas sob forma de tabelas de custos e despesas, bem como o fluxo de caixa projetado serão avaliados a luz dos métodos de avaliação de investimentos revisados no referencial teórico apresentado.

4 PLANO DE NEGÓCIOS

O plano de negócios em questão está dividido em quatro partes: descrição do projeto, plano de marketing, plano financeiro e plano de recursos humanos. No que diz respeito à descrição do projeto, o mesmo foi estruturado com base nas informações fornecidas pelos investidores, além de dados coletados na internet, bem como *benchmarking* de empresas já em funcionamento no ramo no Estado.

O plano de marketing foi elaborado com base nas expectativas dos envolvidos no projeto: investidores e apreciadores do ramo – tomando por base os métodos de divulgação da nova empresa, o posicionamento que a mesma deseja tomar no mercado e sua proposta de diferencial competitivo. O plano financeiro tomou por base os retornos esperados no longo prazo e os investimentos necessários para implementação da empresa, considerando as características do mercado, de modo a proporcionar um demonstrativo de resultados e fluxo de caixa realistas.

O plano de recursos humanos foi estruturado com base no número de funcionários necessários para suporte ao número estimado de usuários do serviço, bem como a legislação vigente para o setor.

4.1 DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO

4.1.1 Caracterização da empresa

O centro desportivo será um espaço destinado a atividades físicas, com ambiente diferenciado que permita aos seus freqüentadores, além de benefícios físicos, sociabilidade e bem-estar.

O ramo de atividade no qual o negócio será inserido é o de serviços. Trata-se de um centro desportivo localizado na cidade de Torres – RS, no ramo terciário da

economia, no setor de prestação de serviços, com atividades desportivas e de entretenimento.

A empresa será classificada como microempresa e será qualificada de maneira que seu regime tributário se enquadra no programa do Simples Nacional.

4.1.2 Missão

Oferecer o melhor serviço no ramo de fitness em um ambiente diferenciado, seja com finalidade profilática, estética ou social. Oferecendo paralelamente serviços diferenciados, de qualidade agregada de modo a satisfazer integralmente os clientes consumidores.

4.1.3 Visão

Ser reconhecido pelo pioneirismo, e como referência em academias no litoral gaúcho.

4.1.4 Valores

Os valores do negócio são os seguintes:

- inovação na diferenciação e qualidade dos serviços;
- encantar permanentemente o cliente;
- criar e consolidar um nome próprio;
- colaboradores motivados;
- clientes fiéis.

4.1.5 Localização

O centro desportivo estará localizado na Avenida José Maia Filho na cidade de Torres, no Estado do Rio Grande do Sul, de modo a usufruir da área de maior trânsito de pessoas na cidade. O ponto escolhido é de relevante importância, pois em frente ao estabelecimento encontra-se uma lagoa que permite atividades ao ar-livre: como corrida e caminhada. Além disso, o espaço conta com estacionamento próprio, diferencial importante no mercado competitivo atual.

4.1.6 Ambiente

O espaço de 300 metros quadrados será dividido em sete ambientes amplos e ventilados, conforme abaixo descritos.

- a) Recepção;
- b) Sala com aparelhos de ginástica – bicicleta, esteira, elíptico: este será o ambiente de maior espaço físico devido à forma como os aparelhos devem ser posicionados internamente proporcionando bom fluxo de pessoal. Esta sala conta com 168 metros quadrados;
- c) Sala para atividades aeróbicas, dança e ioga; esta sala terá horários específicos para cada uma das atividades às quais se destina, de modo a garantir seu máximo uso. A mesma possui 36 metros quadrados;
- d) Espaço para aquecimento e alongamento: este espaço estará posicionado anexo a sala de maior espaço físico de modo a garantir seu total aproveitamento por todos os usuários da academia;
- e) Espaço para avaliação física / Departamento Médico;
- f) Espaço para venda de artigos esportivos / cafeteria;
- g) Vestiários: feminino e masculino, ambos com banheiros.

4.1.7 Horário de Funcionamento

O horário comercial nacional, bem como da cidade em que a academia estará situada é das 9 horas às 18 horas. O horário de atividade dos concorrentes é inferior ao horário comercial: das 10h às 12h e das 15h às 22h, portanto, como forma de diferenciação, o horário de funcionamento será das 6 horas às 22 horas – sem fechar ao meio-dia – permitindo assim que a mesma esteja aberta e disponível também a todos aqueles com horário de trabalho convencional.

4.2 PLANO DE MARKETING

4.2.1 Análise Ambiental

4.2.1.1 Análise de Mercado

De acordo com o SEBRAE (Acesso em 2010), as micro e pequenas empresas deverão apresentar crescimento em 2010 ao par que a estimativa de crescimento do PIB mundial será de 3%. Tendo em vista essa expectativa de crescimento do PIB, redução da taxa SELIC de juros, e uma estabilização da taxa do dólar, as empresas de pequeno porte contarão assim com maior disponibilidade de empréstimos caso se faça necessário, permitindo conseqüentemente maior investimento na economia local e maior procura dos serviços não considerados básicos, como o caso dos centros desportivos.

A sociedade brasileira apresentará expansão da renda real do trabalhador, bem como forte expansão no setor de serviços (porém com maior variedade,

quantidade e sofisticação), além de aumento da expectativa de vida, todos esses pontos positivos para concretização de novos negócios no país.

4.2.1.2 Público-alvo

De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia Estatística (Acesso em 2010), a cidade de Torres possui uma população de aproximadamente 36 mil habitantes, dos quais, 53% encontram-se nas faixas etárias dos 18 aos 49 anos.

A academia de ginástica terá como foco as classes média e média-alta da cidade, que estejam carentes de um centro desportivo diferenciado, e que ofereça serviços de alto valor agregado. Como a cidade é considerada sazonal, durante o período escolar (março à novembro) haverá maior movimentação e usufruto por parte dos estudantes, e durante o verão por parte dos turistas que buscam bem-estar também no litoral.

De acordo com as informações habitacionais mencionadas, a população masculina e feminina dos 20 aos 54 anos se divide em proporções similares, conforme figuras abaixo.

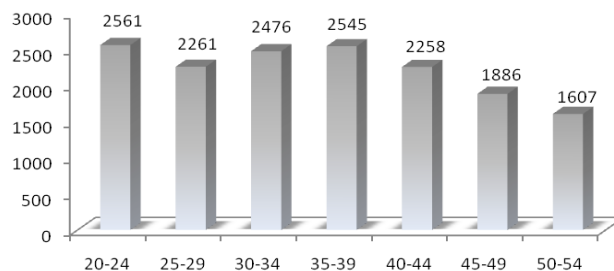


Figura 5: População de Torres dos 20 aos 54 anos
Fonte: IBGE (Acesso em 2010)



Figura 6: População de Torres dos 20 aos 54 anos – homens e mulheres
Fonte: IBGE (Acesso em 2010)

Desta forma o foco principal serão jovens e adultos, entre 18 e 54 anos, de ambos os sexos, atingindo assim 89% da população total da cidade.

4.2.1.3 Concorrência

A concorrência encontrada no setor hoje é relativamente baixa, isto porque existem apenas três academias na cidade, e todas com horários de funcionamento enxutos, conforme descrição abaixo:

a) Academia Ennis

Endereço: Rua José Luiz de Freitas, 86 – Centro

Telefone: (51) 3664 - 1737

Categorias: ginástica localizada, musculação e jump.

Horário de funcionamento: das 8h às 11h30m e das 15h às 22h.

Mensalidade: R\$ 40,00 para dois dias e R\$ 45,00 para todos os dias da semana.

b) Academia da Ulbra

Endereço: Rua Universitária, 1900 - Ginásio de esportes - Universidade Luterana do Brasil (ULBRA) - Parque do Balonismo

Telefone: (51) 3626 - 2000

Categorias: ginástica localizada e musculação

Horário de funcionamento: das 8h às 12h e das 15h às 22h de segunda-feira à sexta-feira

Mensalidade: R\$ 50,00 para todos os dias da semana.

c) Kirra Fitness

Endereço: Joaquim Porto, 461 - Clube Atlântico de Pesca e Caça (Capesca) – Centro

Telefone: (51) 3626 - 1874

Categorias: ginástica localizada, musculação, jump, yoga e dança de salão.

Horário de funcionamento: das 8h às 12h e das 15h às 22h de segunda-feira à sexta-feira; e das 18h às 21h aos sábados.

Mensalidades:

Para sócios: ginástica localizada e musculação: R\$ 40,00 para três dias; yoga e jump: R\$ 35,00 para duas vezes semanais; dança de salão: R\$ 40,00 individualmente ou R\$ 75,00 por casal.

Para não sócios os valores são acrescidos em R\$ 10,00 por modalidade, exceto a dança de salão que não sofre alteração de valor por ser um serviço terceirizado oferecido pela academia.

4.2.1.4 Fornecedores

Como a academia busca ser um centro desportivo diferenciado, a prospecção por fornecedores será diferenciada, de modo a garantir que todos os aparelhos disponibilizados e utilizados sejam da melhor qualidade. De modo a atender esse requisito e exigência por parte dos sócios investidores, os fornecedores deverão oferecer aparelhos de alta qualidade e garantia. Assim sendo, os fornecedores que atendem a demanda em questão são:

a) Pro Sport – Fitness Equipment

Website: www.prosport.com.br

Telefone: (51) 3337 – 1219

Endereço: Avenida Sertório, 3427 – Porto Alegre (RS)

b) Flex Fitness Equipment

Website: www.flexequipment.com.br

Fone: (17) 3223-2766

Endereço: Avenida Gerassina Tavares, 500 – São José do Rio Preto (SP)

4.2.1.5 Análise SWOT

Kotler (2008) define a análise SWOT como a avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças existentes nos ambientes de determinado negócio: externo e interno. Por esse motivo, ambos ambientes estão, em seguida, analisados frente a realidade do mercado local onde o investimento será inserido.

4.2.2 Ambiente Externo

Oportunidades

Crescimento do setor – de acordo com o SEBRAE, este ramo de atividades cresce anualmente no país, com perspectivas positivas para os próximos seis anos.

Escassez de tempo das pessoas – cada vez menos as pessoas possuem tempo disponível para suas atividades de lazer, demandando portanto horários diferenciados de funcionamento das mesmas.

Incentivo Nacional – a mídia nacional tem continuamente focado seus programas e reportagens em saúde e bem estar, o que estimula a busca por meios de alcançá-las.

Ameaças

Tradicionalismo – o estado do Rio Grande do Sul já é considerado um estado tradicionalista, ainda mais em cidades pequenas onde as pessoas não costumam alterar suas rotinas com frequência.

Crise – embora a crise econômica mundial faça parte do passado, se faz importante um controle dessa situação, visto que atividades físicas remuneradas não fazem parte das primeiras necessidades do indivíduo, sendo facilmente descartadas do orçamento.

4.2.3 Ambiente Interno

Fraqueza

Preço – isto porque os preços praticados pela concorrência são, em média, 50% inferior ao valor da mensalidade do empreendimento em questão.

Forças

Estrutura – esta nova academia possui espaço e horário diferenciado.

Quadro 1: Análise SWOT

OPORTUNIDADES (+)	AMEAÇAS (-)
Crescimento do setor de academias - o crescimento do setor e as novas tecnologias combaterão o tradicionalismo, visto que as pessoas, em sua maioria, buscam inovação	Tradicionalismo - este ocorre, principalmente, por parte dos alunos com mais de 30 anos que mantêm as tradições
Incentivo Nacional - notícias diárias de incentivo ao exercício físico, por parte de entidades governamentais e privadas, elevam a busca por vagas em academias	

Escassez de tempo das pessoas - grande parte dos trabalhadores possuem horário de trabalho idêntico ao horário comercial, sendo assim, centros desportivos com horário diferenciado serão uma oportunidade de mercado em cidades pequenas.	Crise - embora as consequências da crise ainda não tenham sido inteiramente anulados, a mesma já não mais reflete diretamente no bem-estar
FORÇAS (+)	FRAQUEZAS (-)
Estrutura - este item representa diferencial importante, pois é em busca de inovação e tratamentos diferenciados que os jovens atuais buscam	Preço - o preço médio da mensalidade na cidade é de R\$ 50,00 podendo representar uma fraqueza representativa no curto prazo

Fonte: elaborado pela autora

Em comparativa análise aos aspectos positivos e negativos encontrados para implementação do projeto em análise, verifica-se que o mesmo possui pontos a favor para sua efetividade, porém também pontos fracos, os quais devem concomitantemente ser avaliados. Caso os primeiros sejam maioria, o investimento possuirá caráter de viabilidade, em caso negativo, o mesmo demandará replanejamento.

4.3 ESTRATÉGIA DE MARKETING

4.3.1 Serviços oferecidos

Todos os serviços oferecidos serão relacionados à preparação física – nos âmbitos profilática, estética, funcional – e à qualidade de vida, como os serviços de lazer e sociabilidade. As atividades oferecidas serão:

- a) Musculação: atividade na qual cada aluno estabelece seu horário;

- b) Aula de ginástica localizada, jump e aeróbica: serão ministradas aulas em modalidades específicas conduzidas por professores qualificados em horários pré-determinados e com duração de 45 à 60 minutos;
- c) Aula de yoga: atividade oferecida por professor terceirizado em horários específicos pré-definidos e com duração de uma hora por aula;
- d) Aula de dança: da mesma forma que as aulas de yoga, esta atividade será oferecida por professor terceirizado em horários específicos pré-definidos e com duração de uma hora por aula.

Assim como ocorre em grandes centros urbanos, serão oferecidos também serviços diferenciados como:

- a) Espaço para venda de artigos esportivos: este espaço será locado para potenciais revendedores do setor desportivo;
- b) Cafeteria com lanches saudáveis: este espaço também será terceirizado, e irá requerer do locatário que todos os aspectos legais referentes ao setor alimentício estejam de acordo com a legislação vigente, não sendo responsabilidade dos sócios.

4.3.2 Preços

Há duas maneiras de estipular o preço de venda dos serviços oferecidos:

* pelo preço de venda praticado pela concorrência, onde: lucro (unitário) é igual ao preço de venda que o mercado cobra menos os custos fixos e variáveis do empreendimento, e

* a partir do lucro desejado, isto é, o preço de venda é a soma dos custos fixos e variáveis mensais mais o lucro almejado.

Em análise local percebe-se que o preço médio das mensalidades encontra-se na faixa de R\$ 44,00. E com base na estrutura oferecida pela academia – e seus custos, bem como pelo diferencial da mesma, o preço inicial praticado será de R\$ 100,00 mensais para uso irrestrito das três modalidades básicas oferecidas

(musculação, ginástica localizada e aeróbica), após análise equilibrada das duas opções de determinação de preço.

Tabela 2: Preços médios praticados pela concorrência

	Musculação	Aeróbica	Jump	Yoga	Dança	Preço Médio
Kirra Fitness	R\$ 40,00	R\$ 40,00	R\$ 35,00	sim	sim	R\$ 38,00
Academia Ennis	R\$ 45,00	R\$ 45,00	R\$ 45,00	não	não	R\$ 45,00
Academia da ULBRA	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	não	não	R\$ 50,00
Centro Desportivo*	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	sim	sim	R\$ 100,00

Fonte: elaborado pela autora após pesquisa

4.3.3 Localização

Como a escolha do local de instalação da academia é um dos mais importantes aspectos para o sucesso do empreendimento, alguns pontos relevantes foram considerados em sua escolha: a concentração de potenciais freqüentadores, limite de concorrência de clubes nas proximidades e o poder aquisitivo dos futuros usuários dos serviços, bem como a legalização e regularização junto aos órgãos públicos municipais que de modo a não interferir ou impedir sua futura atividade. Por estes motivos, o centro desportivo estará localizado na Avenida José Maia Filho, centro da cidade de Torres.

Mensalmente serão comprados espaços nos jornais locais, sempre especificando o diferencial da academia e espaço em rádios, visto que estas duas mídias são de baixo custo e alta abrangência, segundo pesquisas locais que demonstram que os custos de divulgação nas rádios Maristela/AM, Atlântico Sul/FM, Ondas do Mar/FM e nos jornais locais Gazeta, Jornal da Cidade, Jornal do Mar e A Folha encontram-se na faixa de R\$ 50,00 e R\$ 250,00 por divulgação. Haverá divulgação em blogs específicos. Além disso, a academia buscará parceria com profissionais de áreas afins e condomínios com moradores no target do negócio.

Com essa estratégia de divulgação, o centro desportivo tem como objetivo que a partir do quarto ano de atividades no mercado sua participação seja de 50%.

4.3.5 Vantagem Competitiva

Todos os consumidores buscam serviços diferenciados e que ofereçam vantagens diferenciadas. Porém atributos tais como preço, variedade, e localização não seriam considerados diferenciais pelos consumidores.

Por esse motivo, a academia oferecerá vantagens competitivas como comodidade e beleza, bom atendimento, personalização no atendimento, higiene, inovação, valorização do cliente, respeito e serenidade.

Além disso, o horário de funcionamento será seu maior diferencial competitivo, pois permite um maior usufruto por parte dos alunos.

4.4 PLANO DE RECURSOS HUMANOS

4.4.1 Estrutura Funcional

Contando com um espaço físico dividido em quatro ambientes, o número de profissionais deverá ser de modo com que todos os ambientes estejam atendidos simultaneamente. Desse modo serão 10 colaboradores diretos, sendo 80% profissionais da área de educação física e corporal – dentre professores e estagiários das área, e os demais alocados nas áreas administrativas.

A empresa contará com os seguintes profissionais:

1. Administrador e sócio: responsável pela gestão administrativa da academia - financeira, marketing, compras e administração de pessoal;
2. Responsáveis Técnicos em Educação Física: profissionais da área de educação física responsáveis pelo gerenciamento dos profissionais de educação física que atuarem na academia;
3. Recepcionista: responsável pelo atendimento e venda dos serviços;
4. Profissionais e estagiários de Educação Física: responsáveis pelo desenvolvimento e execução das atividades oferecidas;
5. Auxiliar de limpeza: responsável pelo manutenção e limpeza dos ambientes.

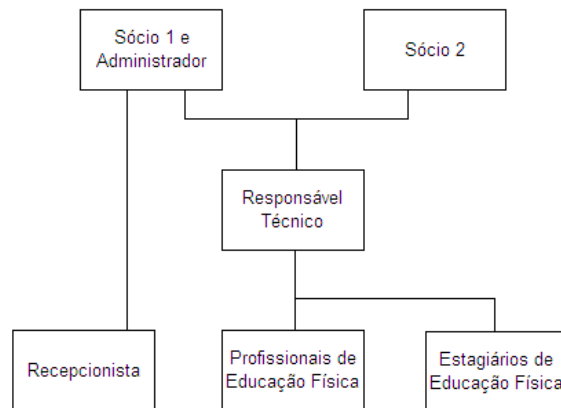


Figura 8: Organograma inicial do empreendimento
Fonte: elaborado pela autora

4.4.2 Colaboradores

Os colaboradores serão profissionais formados e qualificados na atividade a ser por eles exercida, com exceção dos estagiários que deverão comprovar atividade educacional, na área da saúde, semestralmente.

No caso dos professores de musculação, todos deverão ter diploma em Educação Física. Os professores de ginástica localizada deverão todos ter comprovação de experiência anterior nas atividades por eles desenvolvidas.

A recepcionista e o auxiliar de limpeza serão empregados contratados diretos, e os profissionais da área de educação física serão empregados indiretos, visto que os mesmos trabalham por hora-aula trabalhada.

4.4.3 Estratégias de Recursos Humanos

Os professores serão recrutados na cidade através de oferta de emprego pelo administrador, e serão contratados os que julgados como capazes de desempenhar todas as atividades conforme missão e visão da empresa.

O pagamento dos colaboradores ocorrerá mensalmente. Além dos honorários, todos os funcionários diretos terão direito a benefícios como vale-alimentação e vale-transporte compatíveis com os praticados pelo mercado.

4.5 PLANO FINANCEIRO

4.5.1 Tributação

O segmento de academias de ginásticas – centros desportivos, escolas de esportes e academias de atividades físicas – pode optar pelo Simples Nacional – Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, direito este instituído pela Lei Complementar nº. 123/2006, que especifica como passíveis dessa tributação as empresas com receita bruta de sua atividade não superior a R\$ 240.000,00 (microempresa) ou R\$ 2.400.000,00 (empresa de pequeno porte).

Sendo esse investimento inserido no Simples Nacional, sua tributação – conforme listada abaixo – será recolhida por meio de apenas um documento fiscal, a Declaração Anual do Simples Nacional (DASN):

1. Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ);
2. Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI);
3. Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL);
4. Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS);
5. Contribuição para o PIS/Pasep;
6. Contribuição Patronal Previdenciária (CPP);
7. Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e Sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação (ICMS);

8. Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISSQN).

No caso das atividades terem sido iniciadas no próprio ano-calendário da opção pelo SIMPLES Nacional, para efeito de determinação da alíquota no primeiro mês de atividade, o empreendedor deverá utilizar, como receita bruta total acumulada, a receita do próprio mês de apuração multiplicada por doze.

Se o Estado no qual a atividade for exercida conceder benefícios de isenção e/ou substituição tributária para o ICMS, a alíquota poderá ser reduzida conforme o caso. Na esfera Federal poderá ocorrer redução quando se tratar de PIS e/ou COFINS.

4.5.2 Investimentos Iniciais

Considerando que o local para implementação da empresa é um espaço alugado, para fins de cálculo do investimento inicial foram considerados a necessidade de investimento fixo, as despesas pré-operacionais e o capital de giro inicial, conforme tabela abaixo.

Tabela 3: Investimento Fixo Total

DISCRIMINAÇÃO	VALOR R\$
Máquinas e Equipamentos	95.498,60
Móveis e Utensílios	19.120,00
Computadores	2.500,00
Despesas Pré-operacionais	7.425,90
Capital de Giro Inicial	2.030,00
Total Investimento Fixo	126.574,50

Fonte: elaborado pela autora

O detalhamento do investimento fixo inicial encontra-se no Anexo C do presente trabalho.

O investimento inicial total será integralizado inteiramente pelos dois sócios em parcelas iguais: 50% para cada.

4.5.3 Estimativa de Custos Fixos

Os custos fixos foram estimados com base em levantamento de dados de mercado, através de pesquisas via telefone ou conversas informais em academias já estruturadas, e tem como objetivo considerar todos os custos fixos relevantes para devida operação da empresa.

Os custos apresentados consideram informações reais, como o valor do aluguel do ponto escolhido já considera negociação real de implementação do centro desportivo, bem como o valor do condomínio do mesmo e os encargos atribuídos ao negócio. O valor do custo do aluguel teve como fonte de informação o proprietário do imóvel, por contato direto dos interessados. O percentual para depreciação dos ativos considerada para fins de cálculos é o definido pela legislação federal vigente. Os valores de seguro foram estimados com base nas informações obtidas através de orçamento solicitado a empresa especializada, o mesmo encontra-se disponível no Anexo E do presente trabalho. O valor do aluguel e do condomínio foi reajustado anualmente com base no Índice Geral de Preços do Mercado (IGP-M) disponibilizado no site da ANDIMA (Acesso em 2010). Os demais valores foram obtidos através de pesquisas online e físicas a empresas de cada ramo de negócio específico.

Tabela 4: Custos Fixos Estimados

Discriminação	Valor R\$
Mão-de-Obra + Encargos	1.456,56
Retirada dos Sócios (Pró-Labore)	1.000,00
Água	250,00
Luz	600,00
Telefone/Internet	200,00
Contador	510,00
Despesas com Veículos	-
Material de Expediente e Consumo	150,00
Aluguel/Condomínio	1.500,00
Seguros	116,67
Manutenção	200,00
Ônibus, Táxis e Selos	350,00
Total:	6.333,23

Fonte: elaborado pela autora

Os valores referentes ao primeiro ano de funcionamento são crescentes a partir da abertura do negócio, até o 12º mês, onde os mesmos alcançam os valores acima atribuídos.

Considerando que a estimativa de custos fixos está projetada para os cinco primeiros anos de funcionamento do centro desportivo.

Tabela 5: Custos com depreciação

DISCRIMINAÇÃO	VALOR R\$	%	Ano1	Ano2	Ano3	Ano4	Ano5
Máquinas e Equipam.	95.498,60	10,0%	9.549,86	8.594,87	7.735,39	6.961,85	6.265,66
Móveis e Utensílios	19.120,00	10,0%	1.912,00	1.720,80	1.548,72	1.393,85	1.254,46
Computadores	2.500,00	20,0%	500,00	400,00	320,00	256,00	204,80
Anual:			11.961,86	10.715,67	9.604,11	8.611,70	7.724,93
Mensal:			996,82	892,97	800,34	717,64	643,74

Fonte: elaborado pela autora

Com base nos dados de depreciação, o valor do reinvestimento ao final dos cinco anos de análise é de R\$ 68.500,34; considerando depreciação de 10% para máquinas e equipamentos adquiridos inicialmente, de 10% para móveis e utensílios e de 20% para equipamentos eletrônicos.

O valor referente à depreciação do imóvel não é considerado em base de cálculos, visto que o local onde o centro desportivo será estruturado será alugado.

Desta forma o valor residual ao final do período de análise do investimento, será de R\$ 56.390,97 para as máquinas e equipamentos adquiridos, R\$ 11.290,17 para os móveis e utensílios e de R\$ 819,20 para os computadores.

4.5.4 Estimativa de Custos Variáveis

Os custos variáveis estimados resumem-se a tabela abaixo apresentada, formada em sua integridade por honorários dos colaboradores, isto porque no tipo de negócio em questão os mesmos se dão com base em horas trabalhadas e não em salário fixo mensal.

Sendo difícil estimar previamente o total de horas a serem trabalhadas por profissional da área da educação, estimou-se um número médio de horas que cada colaborador representa de trabalho ao mês: 20 horas por semana. Isto porque considera-se que cada professor de musculação trabalha 6 horas por dia, de modo com que nos horários de maior movimento (entre 7h e 9h da manhã e entre 18h e 20h da noite) haverá pelo menos dois profissionais disponíveis para atender aos alunos. Por não qualificar vínculo empregatício, o valor da hora-aula é o único custo, por profissional, para o centro desportivo. Este custo estimado por hora-aula é de R\$ 10,00; isto porque, de acordo com pesquisa informal realizada com professores da área, o valor médio pago pelos concorrentes varia de R\$ 2,50 a 5,00 para professores de musculação formados, e de, no máximo, R\$ 20,00 para professores de aulas de ginástica e yoga. Assim sendo, considerando que cada professor de musculação recebe mensalmente R\$ 480,00, sendo cinco professores; e que cada professor de ginástica recebe mensalmente R\$ 2.400,00, sendo dois professores, a média do custo hora-aula é de R\$ 10,00.

O valor pago aos estagiários será o mesmo valor pago aos profissionais de musculação formados: R\$ 4,00 por hora trabalhada. Ressaltando ainda que, de

acordo com a Lei de Estágio¹ vigente, estagiários estão autorizados a trabalhar, no máximo, seis horas diárias.

Tabela 6: Custos Fixos com mão-de-obra

Cargo/Função	Nº func.	Salário	%*	Encargos	Total
Recepcionista	1	510,00	42,80%	218,28	728,28
Serviço de Limpeza	1	510,00	42,80%	218,28	728,28
Total:	2	1.020,00		436,56	1.456,56

* 34,8% INSS e 8% FGTS

Fonte: elaborado pela autora

Tabela 7: Custos com mão-de-obra variável

Cargo/Função	Nº func.	Salário	%*	Encargos	Total
Professor Musculação	5	480,00	0,00%	-	2.400,00
Professor Ginástica	2	800,00	0,00%	-	1.600,00
Total:	7	4.000,00		-	4.000,00

Fonte: elaborado pela autora

4.5.5 Projeção de Cenários

Serão projetados o Fluxo de Caixa referentes a três cenários: cenário pessimista, cenário esperado e cenário otimista. As variáveis descritas abaixo serão mantidas fixas em todos os cenários. O preço de mensalidade médio considerado será de R\$ 100,00 por mês, no cenário esperado, de acordo com as pesquisas realizadas com base em dados da concorrência no mercado local.

Os impostos incidentes sobre a receita – para elaboração do fluxo de caixa e demais itens do planejamento financeiro – serão as alíquotas previstas no Simples Nacional sendo que o centro desportivo é caracterizado como Empresa de Pequeno Porte.

Os cenários mencionados serão definidos com base no cenário esperado, ou seja, o cenário pessimista apresentará faturamento 20% inferior, enquanto o cenário otimista considerará faturamento 20% superior ao do esperado.

¹ Lei nº 11.788 de 25 Setembro 2008 (Fonte: BRASIL. Casa Civil. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11788.htm. Acesso em 12 Jun 2010.

Todos os cenários partem da premissa de que a academia possui 200 frequentadores mensalmente, porém com valor de mensalidade proporcionalmente diferente, principalmente.

Tabela 8: Estimativa de Faturamento Mensal

ESTIMATIVA DE FATURAMENTO MENSAL	Estimativa de Vendas	
Descrição do Produto / Serviço	Preço de Venda Unitário	Faturamento
Mensalidade	100,00	20.000,00
Aluguel do espaço para Personal Trainers	70,00	490,00
	VENDA TOTAL MENSAL	20.490,00

Fonte: elaborado pela autora

Tabela 9: Estimativa de Receita Extra

ESTIMATIVA DE RECEITA EXTRA	Estimativa de Vendas	
Descrição do Produto / Serviço	Preço de Venda Unitário	Faturamento
Aluguel da sala	500,00	1.000,00
	VENDA TOTAL MENSAL	1.000,00

Fonte: elaborado pela autora

Conforme enunciado nos objetivos do trabalho, os cenários serão avaliados quanto a sua viabilidade através dos seguintes indicadores financeiros:

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

4.5.6 Cenário Esperado

Este é o cenário considerado para fins de análise de viabilidade, pois considera que o centro desportivo estará aberto 25 dias por mês, com uma frequência média de 200 alunos por mês – ao final do primeiro ano, mensalidade de R\$ 100,00; o que representa um faturamento médio mensal de R\$ 20.490,00.

O número de alunos estimados para o final do Ano 1, bem como para os cinco anos subseqüentes, foi calculado através da média das respostas das academias concorrentes à pergunta “Quantos alunos frequentam a academia mensalmente?”, sendo as respostas obtidas as seguintes:

Academia Ennis: 100 alunos,

Academia de ULBRA: cerca de 300 alunos, e

Academis Kirra: 200 a 250 alunos, dependendo da época do ano.

O fluxo de caixa estimado para os doze primeiros meses de funcionamento da empresa possui um crescimento estimado mensal de 20%, e encontra-se em detalhamento no Anexo D deste trabalho.

Tabela 10: Fluxo de Caixa – Cenário Esperado

	INICIAL	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
(+) VENDAS		105.660,00	245.880,00	245.880,00	245.880,00	245.880,00
Mensalidade		102.300,00	240.000,00	240.000,00	240.000,00	240.000,00
Aluguel do espaço para Personal Trainers		3.360,00	5.880,00	5.880,00	5.880,00	5.880,00
(-) CUSTOS DO SERVIÇO OFERECIDO		111.026,22	126.998,72	126.998,72	126.998,72	126.998,72
<u>Custos Fixos</u>		<u>64.826,22</u>	<u>75.998,72</u>	<u>75.998,72</u>	<u>75.998,72</u>	<u>75.998,72</u>
Mão-de-Obra + Encargos		17.478,72	17.478,72	17.478,72	17.478,72	17.478,72
Retirada dos Sócios (Pró-Labore)		6.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Água		1.787,50	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Luz		4.290,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00
Telefone/Internet		2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Contador		6.120,00	6.120,00	6.120,00	6.120,00	6.120,00
Despesas com Veículos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Material de Expediente e Consumo		1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
Aluguel/Condomínio		18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
Seguros		1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00
Manutenção		2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Ônibus, Táxis e Selos		3.150,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00
<u>Custos Variáveis</u>		<u>46.200,00</u>	<u>51.000,00</u>	<u>51.000,00</u>	<u>51.000,00</u>	<u>51.000,00</u>
Salário Professores		43.200,00	48.000,00	48.000,00	48.000,00	48.000,00
Serviços Terceirizados (segurança)		3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
<u>Investimentos</u>		<u>0,00</u>	<u>0,00</u>	<u>0,00</u>	<u>0,00</u>	<u>0,00</u>
Investimento Inicial	126.574,50					
(-) DEPRECIÇÃO		11.961,86	10.715,67	9.604,11	8.611,70	7.724,93
(=) LAJI		-17.328,08	108.165,61	109.277,17	110.269,58	111.156,35
(-) JUROS PAGOS		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(=) LUCRO TRIBUTÁVEL		-17.328,08	108.165,61	109.277,17	110.269,58	111.156,35
(-) IMPOSTO DE RENDA		18.932,76	18.932,76	18.932,76	18.932,76	18.932,76
(=) LUCRO LÍQUIDO		-36.260,84	89.232,85	90.344,41	91.336,82	92.223,59
(+) DEPRECIÇÃO		11.961,86	10.715,67	9.604,11	8.611,70	7.724,93
(=) FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO	-126.574,50	-24.298,98	99.948,52	99.948,52	99.948,52	99.948,52
REINVESTIMENTO						68.500,34
(=) FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO FINAL	-126.574,50	-24.298,98	99.948,52	99.948,52	99.948,52	168.448,86

Fonte: elaborado pela autora

4.5.7 Análise de Retorno de Investimento – Cenário Esperado

Para cálculo dos indicadores financeiros – e posterior conclusão de viabilidade – foi considerada uma taxa mínima de atratividade de 15% a.a. visto que a taxa da CDI, de acordo com o Banco Central do Brasil, nos últimos 12 meses foi de 8,94% (Acesso em 2010); o rendimento bruto da Poupança foi de 3,92% e investimentos em aplicações financeiras como o BB Renda Fixa (do Banco do Brasil e o Itaú Super RF(7) do banco de mesmo nome, obtiverem no último ano rendimento de 5,96% (Acesso em 2010) e 6,85% (Acesso em 2010), respectivamente. Assim sendo, o prêmio pelo risco considera a taxa CDI do último ano (8,94%) mais 6% ao ano de risco estimado para o investimento.

Ao final dos cinco anos, considera-se um reinvestimento de R\$ 68.500,34 referente às máquinas e equipamentos adquiridos no momento do desembolso inicial, considerando uma depreciação de 10% ao ano.

De acordo com o planejamento financeiro, este cenário apresentou os seguintes indicadores:

- Valor Presente Líquido (VPL): R\$ 134.483,91
- Taxa Interna de Retorno (TIR): 40,25% a.a.
- Payback Simples: 1 ano e 5 meses
- Payback Descontado: 1 ano e 6 meses
- Ponto de Equilíbrio: 105 clientes mensais, ou 1260 clientes anuais

Considerando os índices apresentados, pode-se afirmar que este investimento é considerado viável economicamente, pois gera riqueza, ou seja, apresenta VPL positivo; a taxa interna de retorno é superior a taxa mínima de atratividade do investimento e além desses dois indicadores, quando avaliado o prêmio por risco de abertura do novo empreendimento, percebe-se que, em comparação aos demais custos de oportunidade, este ainda representa o maior retorno para o investimento realizado, isto porque se o montante do investimento inicial fosse aplicado na Poupança por um período de 12 meses, seu rendimento ao

final dos mesmos seria de R\$ 5.096,00; no Banco do Brasil: R\$ 7.761,00; no Itaú R\$ 9.100,00 e no projeto em questão o retorno previsto é de R\$ R\$ 43.238,00

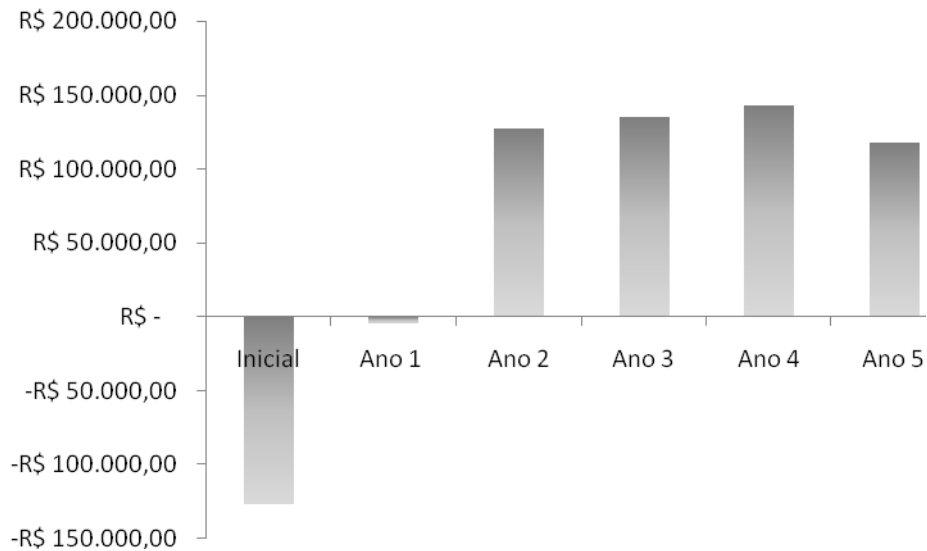


Figura 9: Fluxo de caixa do cenário esperado
Fonte: elaborado pela autora

4.5.8 Cenário Pessimista

De modo a considerar as diversas possibilidades de alteração de cenário, para análise consisa do investimento em questão, considera-se o risco de que o investimento não obtenha o retorno desejado, e que o valor da mensalidade aplicado não condiza com a localidade do mesmo, para tanto, o cenário pessimista considera valor de venda de 80% comparado ao valor esperado (R\$ 80,00 mensais), bem como, redução integral da receita secundária (aluguel do espaço para personal trainers) e o valor mais alto para custos (acrécimo de 20% nos custos).

Tabela 11: Fluxo de Caixa – Cenário Pessimista

	INICIAL	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
(+) VENDAS		81.840,00	192.000,00	192.000,00	192.000,00	192.000,00
Mensalidade		81.840,00	192.000,00	192.000,00	192.000,00	192.000,00
Aluguel do espaço para Personal Trainers						
(-) CUSTOS DO SERVIÇO OFERECIDO		133.231,46	152.398,46	152.398,46	152.398,46	152.398,46
<u>Custos Fixos</u>		<u>64.826,22</u>	<u>75.998,72</u>	<u>75.998,72</u>	<u>75.998,72</u>	<u>75.998,72</u>
Mão-de-Obra + Encargos		17.478,72	17.478,72	17.478,72	17.478,72	17.478,72
Retirada dos Sócios (Pró-Labore)		6.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Água		1.787,50	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Luz		4.290,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00
Telefone/Internet		2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Contador		6.120,00	6.120,00	6.120,00	6.120,00	6.120,00
Despesas com Veículos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Material de Expediente e Consumo		1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
Aluguel/Condomínio		18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
Seguros		1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00
Manutenção		2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Ônibus, Táxis e Selos		3.150,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00
<u>Custos Variáveis</u>		<u>46.200,00</u>	<u>51.000,00</u>	<u>51.000,00</u>	<u>51.000,00</u>	<u>51.000,00</u>
Salário Professores		43.200,00	48.000,00	48.000,00	48.000,00	48.000,00
Serviços Terceirizados (segurança)		3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
<u>Investimentos</u>		<u>0,00</u>	<u>0,00</u>	<u>0,00</u>	<u>0,00</u>	<u>0,00</u>
Investimento Inicial	126.574,50					
(-) DEPRECIAÇÃO		11.961,86	10.715,67	9.604,11	8.611,70	7.724,93
(=) LAJI		-63.353,32	28.885,86	29.997,43	30.989,84	31.876,61
(-) JUROS PAGOS		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(=) LUCRO TRIBUTÁVEL		-63.353,32	28.885,86	29.997,43	30.989,84	31.876,61
(-) IMPOSTO DE RENDA		18.932,76	18.932,76	18.932,76	18.932,76	18.932,76
(=) LUCRO LÍQUIDO		-82.286,08	9.953,10	11.064,67	12.057,08	12.943,85
(+) DEPRECIAÇÃO		11.961,86	10.715,67	9.604,11	8.611,70	7.724,93
(=) FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO	-126.574,50	-48.118,98	20.668,78	20.668,78	20.668,78	20.668,78
REINVESTIMENTO						68.500,34
(=) FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO FINAL	-126.574,50	-48.118,98	20.668,78	20.668,78	20.668,78	89.169,11

Fonte: elaborado pela autora

4.5.9 Análise de Retorno de Investimento – Cenário Pessimista

Da mesma forma que para análise do cenário esperado, foi considerada uma taxa mínima de atratividade de 15% a.a. Porém para obter o pior caso, foram atribuídos valores menos favoráveis a cada item, o que significa que foi atribuído valor de venda inferior e o valor mais alto para custos.

De acordo com o planejamento financeiro, e as alterações de alguns itens do fluxo de caixa, este cenário apresentou os seguintes indicadores:

- Valor Presente Líquido (VPL): R\$ -83.048,21
- Taxa Interna de Retorno (TIR): -3,62% a.a.
- Payback Simples: 6 anos e 1 mês
- Payback Descontado: 6 anos e 6 meses
- Ponto de Equilíbrio: 155 clientes mensais, ou 1860 clientes anuais

Com base nessas informações, percebe-se que o fluxo de caixa ainda é positivo, o que é uma boa notícia. Porém a má notícia é que o retorno é de 25,15% negativo, e nesse caso, o VPL também negativo, tornando o investimento economicamente inviável nas condições apresentadas.

Além disso, em comparação com as demais possibilidade de investimento do valor inicial do projeto, percebe-se que investir no projeto é menos favorável, pois se o montante do investimento inicial fosse aplicado na Poupança por um período de 12 meses, seu rendimento final seria de R\$ 5.096,00; no Banco do Brasil: R\$ 7.761,00; no Itaú R\$ 9.100,00 e no projeto em questão não há retorno positivo previsto.

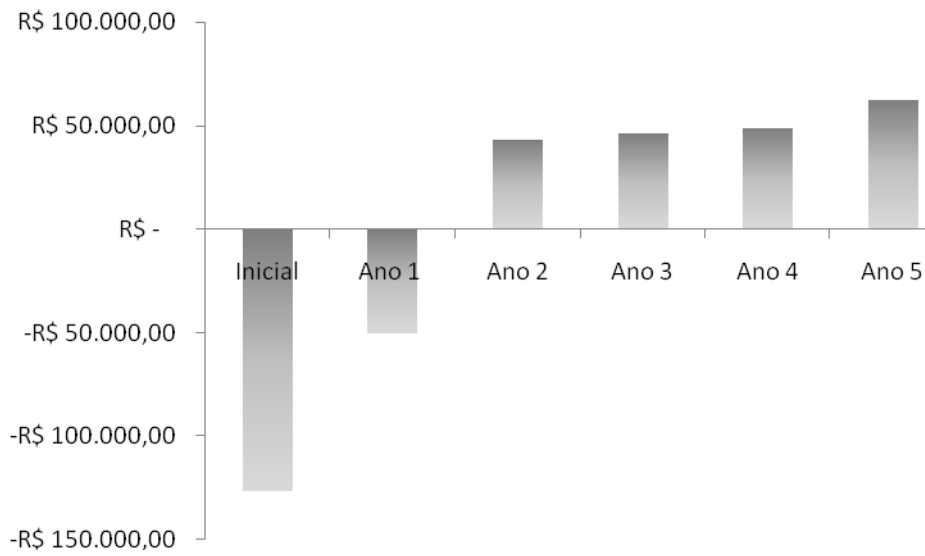


Figura 10: Fluxo de caixa do cenário pessimista
Fonte: elaborado pela autora

4.5.10 Cenário Otimista

Considerando possibilidades distintas de cenário, para análise do investimento em questão, considera-se que as estimativas referentes ao cenário esperado possam estar subestimadas, para tanto, neste cenário, foram atribuídos valores favoráveis às receitas, ou seja, o valor de vendas com acréscimo de 20% (mensalidade no valor de R\$ 120,00); bem como redução de 10% nos custos apresentados, tendo como base comparativa o cenário esperado.

Tabela 12: Fluxo de Caixa – Cenário Otimista

	INICIAL	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
(+) VENDAS		126.120,00	293.880,00	293.880,00	293.880,00	293.880,00
Mensalidade		122.760,00	288.000,00	288.000,00	288.000,00	288.000,00
Aluguel do espaço para Personal Trainers		3.360,00	5.880,00	5.880,00	5.880,00	5.880,00
(-) CUSTOS DO SERVIÇO OFERECIDO		99.923,60	114.298,85	114.298,85	114.298,85	114.298,85
<u>Custos Fixos</u>		<u>64.826,22</u>	<u>75.998,72</u>	<u>75.998,72</u>	<u>75.998,72</u>	<u>75.998,72</u>
Mão-de-Obra + Encargos		17.478,72	17.478,72	17.478,72	17.478,72	17.478,72
Retirada dos Sócios (Pró-Labore)		6.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Água		1.787,50	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Luz		4.290,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00
Telefone/Internet		2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Contador		6.120,00	6.120,00	6.120,00	6.120,00	6.120,00
Despesas com Veículos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Material de Expediente e Consumo		1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
Aluguel/Condomínio		18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
Seguros		1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00
Manutenção		2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Ônibus, Táxis e Selos		3.150,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00
<u>Custos Variáveis</u>		<u>46.200,00</u>	<u>51.000,00</u>	<u>51.000,00</u>	<u>51.000,00</u>	<u>51.000,00</u>
Salário Professores		43.200,00	48.000,00	48.000,00	48.000,00	48.000,00
Serviços Terceirizados (segurança)		3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
<u>Investimentos</u>		<u>0,00</u>	<u>0,00</u>	<u>0,00</u>	<u>0,00</u>	<u>0,00</u>
Investimento Inicial	126.574,50					
(-) DEPRECIÇÃO		11.961,86	10.715,67	9.604,11	8.611,70	7.724,93
(=) LAJI		14.234,54	168.865,48	169.977,05	170.969,46	171.856,23
(-) JUROS PAGOS		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(=) LUCRO TRIBUTÁVEL		14.234,54	168.865,48	169.977,05	170.969,46	171.856,23
(-) IMPOSTO DE RENDA		18.932,76	18.932,76	18.932,76	18.932,76	18.932,76
(=) LUCRO LÍQUIDO		-4.698,22	149.932,72	151.044,29	152.036,70	152.923,47
(+) DEPRECIÇÃO		11.961,86	10.715,67	9.604,11	8.611,70	7.724,93
(=) FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO	-126.574,50	-3.838,98	160.648,39	160.648,39	160.648,39	160.648,39
REINVESTIMENTO						68.500,34
(=) FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO FINAL	-126.574,50	-3.838,98	160.648,39	160.648,39	160.648,39	229.148,73

Fonte: elaborado pela autora

4.5.11 Análise de Retorno de Investimento – Cenário Otimista

Como nas demais análises de cenário, taxa mínima de atratividade considerada foi de 15% a.a.

O cenário otimista considera maior rentabilidade e custos inferiores aos estimatidos inicialmente.

De acordo com o planejamento financeiro, este cenário apresentou os seguintes indicadores:

- Valor Presente Líquido (VPL): R\$ 302.968,09
- Taxa Interna de Retorno (TIR): 67,66% a.a.
- Payback Simples: 10 meses
- Payback Descontado: 11 meses
- Ponto de Equilíbrio: 77 clientes mensais, ou 924 clientes anuais

Em consideração aos dados apresentados, conclui-se que o projeto é viável e apresenta excelentes resultados, pois além de apresentar VPL positivo – pré-requisito básico para aprovação de projetos – o mesmo possui uma TIR elevada, bem como curto período de payback, todos fatores atrativos para investimentos novos.

Portanto, em comparação com outras possibilidade de investimento do valor inicial do projeto, confirma-se que investir no projeto é favorável, pois se o montante do investimento inicial fosse aplicado na Poupança por um período de 12 meses, seu rendimento final seria de R\$ 5.096,00; no Banco do Brasil: R\$ 7.761,00; no Itaú R\$ 9.100,00 e no projeto em questão o retorno previsto é superior a R\$ 80.000,00.

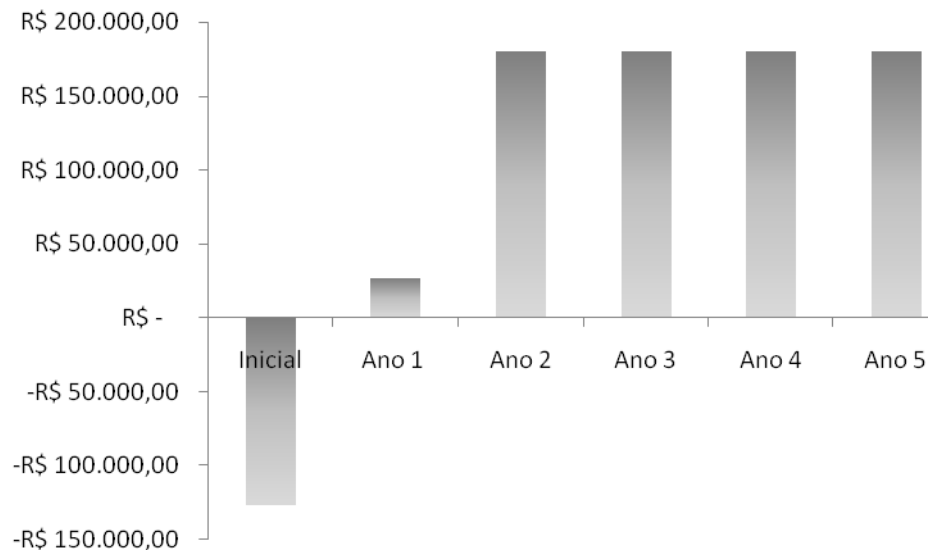


Figura 11: Fluxo de caixa do cenário otimista
 Fonte: Elaborado pela autora

4.5.12 Comparativo dos cenários

Em avaliação dos cenários apresentados, percebe-se que eles apresentam resultados distintos quando alterado o valor da mensalidade ou reduzida a renda extra estimada do investimento: locação do espaço para Personal Trainers.

Dessa forma o comparativo dos três cenários pode ser visualizado na tabela e nas figuras gráficas abaixo apresentadas.

Tabela 13: Comparativo dos cenários

CENÁRIOS	Pessimista	Esperado	Otimista
Lucro médio anual:	R\$ 20.611,29	R\$ 88.799,09	R\$ 141.450,99
Payback:	6,14	1,43	0,89
Payback descontado:	6,51	1,51	0,95
Taxa Mínima de Atratividade [anual]:	15%	15%	15%
VPL:	R\$ (83.048,21)	R\$ 134.483,91	R\$ 302.968,09
TIR:	-3,62	40,25	67,66
Rendimento Poupança	3,92%		
BB Renda Fixa 50	5,96%		
Itaú Super RF(7)	6,85%		
HSBC FIC REF DI Longo Prazo Empresa Plus	8,33%		

Fonte: Elaborado pela autora

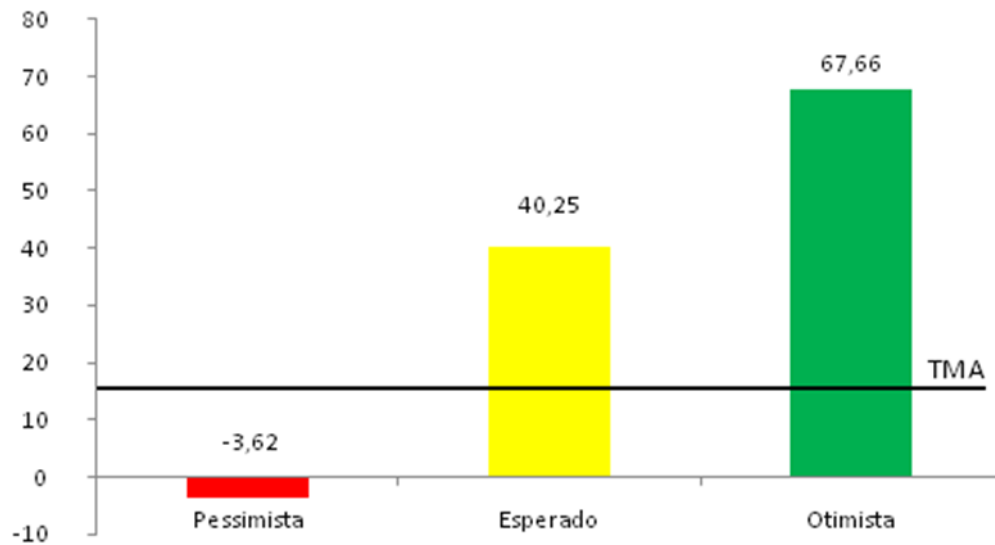


Figura 12: TIR dos três cenários

Fonte: Elaborado pela autora

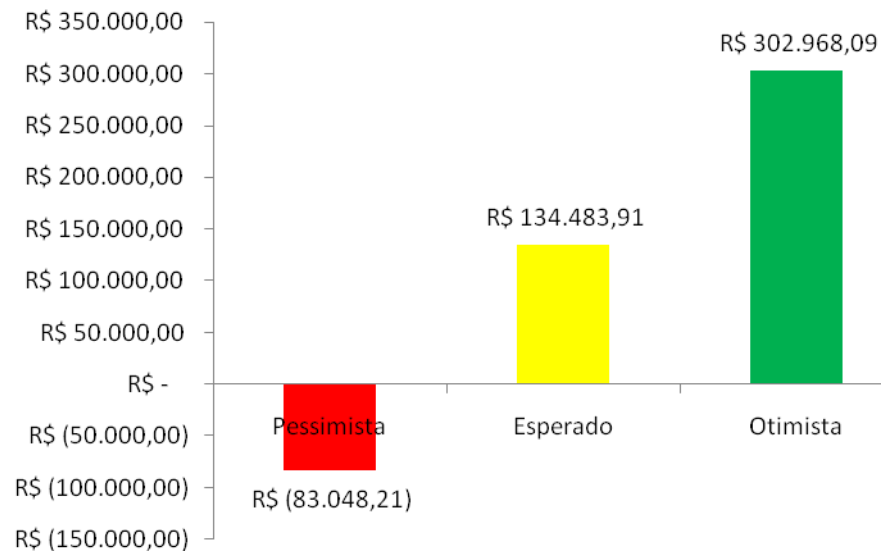


Figura 13: VPL dos três cenários
Fonte: Elaborado pela autora

CONCLUSÃO

O presente trabalho foi elaborado de modo a analisar a viabilidade econômico-financeira de um novo centro desportivo. O mesmo visou contemplar todos os custos possíveis inerentes ao investimento de modo a permitir uma análise o mais próxima da realidade possível.

Empresas recém estruturadas partem do estágio inicial introdutório, rumo a maturidade, em busca de sucesso duradouro. Porém o caminho entre essas duas etapas – de crescimento – é normalmente árduo e longo, sendo neste intervalo cabível o teste real de sua existência, e sendo nesta decolagem que a maioria das empresas tropeçam e morrem. Muitas empresas, inclusive, alcançam a maturidade e a consolidação de controle dos ganhos, porém não conseguem manter os resultados positivos por falta de administração concisa dos mesmos – rumando ao declínio. Os dados apresentados permitem essa avaliação anteriormente ao desembolso efetivo por parte dos sócios investidores, embasando assim um processo de crescimento e maturidade que garantam qualidade, preço e diferenciação, principalmente.

O centro desportivo do projeto em questão partiu – como a maioria dos grandes negócios de sucesso – de um sonho de seus idealizadores, porém com algumas vantagens para com outros projetos: a veracidade dos dados apresentados e sua devida avaliação e análise.

Se o objetivo principal de análises de investimentos é auxiliar empresários a decidirem entre as diversas alternativas de investimentos financeiros disponíveis no mercado, ela tem por finalidade, também, explicitar quando um projeto possui perspectivas positivas como as aqui apresentadas.

A partir dos dados obtidos, após cálculos detalhados e simulações de cenários, percebe-se que financeiramente esse empreendimento gera riqueza superior a outros investimentos disponíveis no mercado financeiro, ou seja, é viável e demonstra atratividade. Como a maioria dos empresários prefere termos percentuais, como taxas, a valores monetários, ressalta-se que o presente projeto apresenta VPL positivo, indicando que a rentabilidade do investimento é superior à taxa mínima de atratividade considerada inicialmente, TIR superior a 40% no cenário esperado, mas também payback de curtíssimo prazo, além de representar

preenchimento de um nicho de mercado carente no setor de serviços do município de Torres. Hoje a cidade não possui centros desportivos com espaço diferenciado como o do projeto apresentado, ou seja, a avaliação subjetiva também teve que ser considerada após realizados os cálculos financeiros, pois além da rentabilidade do negócio, o mesmo é capaz de oferecer retorno de intangíveis como o bem-estar, tanto para seus frequentadores quanto para seus investidores. O temor residia no fato de que o retorno financeiro esperado poderia não se concretizar se o investimento inicial fosse demasiadamente superior ao retorno médio anual, pois esse é um dos aspectos significativos de análise: o período de retorno do investimento realizado. No caso, o retorno do investimento, para o cenário esperado, é inferior a 2 anos, período considerado curto para novos investimentos.

É importante ressaltar, no entanto, que apesar de o cenário esperado apresentar uma taxa interna de retorno atrativa, a mesma deve ser interpretada com cuidado pois no cálculo da mesma para este investimento, considera-se que todos os valores caminham no tempo pela própria TIR – sendo os fluxos de caixa negativos financiados por ela, e os positivos reinvestidos na mesma proporção. Ou seja, embora atrativa, o investimento é considerado viável por apresentar um VPL positivo, e não por apresentar TIR positiva, pois a mesma dissipa da realidade.

Porém, como a análise aqui realizada considerou prioritariamente aspectos econômicos e financeiros, estudos posteriores podem acrescentar características relevantes para a conclusão final quanto a viabilidade do projeto. Para um projeto como este garantir retornos contínuos não basta apenas ser financeiramente viável se as demais áreas da empresa, e especialmente a área de marketing, não se demonstrarem bem estruturadas o suficiente de modo a conquistar e manter clientes: fontes de receita e sucesso de todos os empreendimentos. É importante que a empresa esteja atenta a todas as modificações de cenário no mercado, bem como a modificações demandadas pelos seus frequentadores – qualidade, característica, design, inovação. E ainda, que valorize seus colaboradores, garantindo-lhes resultados positivos pessoais e financeiros, estes passíveis de retornar positivamente para a imagem e sucesso longíquo da empresa no mercado.

REFERÊNCIAS

Administradores – O Portal da Administração. **Pirâmide de Maslow**. Disponível em <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/piramide-de-maslow-ainda-e-atual-ou-esta-ultrapassada/22644/> Acesso em 22 Mai. 2010.

Andima. **Projeção do IGP-M**. Disponível em http://www.andima.com.br/indices/projecoes_igp-m.asp Acesso em 08 Mai. 2010.

Associação Brasileira de Academias. **Proposta Comercial**. Disponível em <http://www.site.acadbrasil.com.br/revista.asp?id=7> Acesso em 23 Set. 2009.

BANCO DO BRASIL. **Rentabilidade dos Fundos de Investimento**. Disponível em <http://www21.bb.com.br/portallbb/rentabilidade/index.jsp?tipo=01>. Acesso em 12 Mai. 2010.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Taxa CDI**. Disponível em <https://www3.bcb.gov.br/CALCIDADA0/publico/corrigirPeloCDI.do?method=corrigirPeloCDI>. Acesso em 12 Mai. 2010.

BANCO ITAÚ. **Rentabilidade dos Fundos de Investimento**. http://ww14.itaubr.com.br/itauinternet/fundos/tabelarentabilidade/fr_tabela.aspx. Acesso em 12. Mai. 2010.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de Empreendedorismo e Gestão**. 1. E. São Paulo: Ed. Atlas. 2003.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. 1. ed. São Paulo: Ed. Atlas. 1994.

BRASIL. Código Civil. **Definição de Empresário**. <http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/2002/L10406.htm> Acesso em 08 Mai. 2010.

BRASIL. Código Civil. **Lei no 10.406/2002, Art. 966**. <http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/Leis/2002/lei10406.htm> Acesso em 23 Mai. 2010.

BRASIL. **Lei Complementar no. 123/2006.** Disponível em <http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/LeisComplementares/2006/leicp123.htm> Acesso em 10 Mai. 2010.

BRASIL. **Lei do Estágio.** Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11788.htm Acesso em 12 Jun. 2010.

BRASIL. **Lei Federal nº. 9.696/98.** Disponível em www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9696.htm Acesso em Mai. 2010.

Conselho Federal de Educação Física. **Orientações.** Disponível em <http://www.confef.org.br/> Acesso em 24 Abr. 2010.

Conselho Federal de Educação Física. **Resolução CONFEEF n.º 21/2000.** Disponível em http://www.crefsp.org.br/interna.asp?campo=288&secao_id=43 Acesso em Abr. 2010.

Conselho Federal de Educação Física. **Resolução CONFEEF n.º 52/2002.** Disponível em <http://www.crefsp.org.br/mostraResolucoes.asp?idResolucao=83&tpResolucao=2> Acesso em Abr. 2010.

Conselho Federal de Educação Física. **Código de Ética.** Disponível em <http://www.crefsp.org.br/mostraResolucoes.asp?idResolucao=87&tpResolucao=2> Acesso em Abr. 2010.

DORNELAS, José Carlos Assis. **EMPREENDEDORISMO – Transformando idéias em negócios.** 6.ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus. 2001.

DRUCKER, Peter. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios.** 1. ed. São Paulo: Ed. Pioneira Thomson Learning. 2005.

GALESNE, Alan; FENSTERSEIFER, Jaime E.; LAMB, Roberto. **Decisões de investimentos da empresa.** 1. ed.: São Paulo: Ed. Atlas, 1998.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4. ed.: São Paulo: Ed. Atlas, 2002.

GOOGLE MAPS. **Mapa de Torres/RS.** Disponível em http://maps.google.com/maps?f=q&source=s_q&hl=en&g=Rua+Jo%C3%A3o+Alfred+o%2C+557+-+Porto+Alegre+-+RS%2C+90050-230%2C+Brasil&q=mapa+de+torres%2C+rs Acesso em Jun. 2010.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **População de Torres, RS.** <http://www.ibge.com.br/cidadesat/topwindow.htm?1> Acesso em 06 Mai. 2010.

Junta Comercial do Rio Grande do Sul. **Tabela de preços.** Disponível em http://www.jucergs.rs.gov.br/p_tabelaprecos.asp Acesso em 10 Abr. 10.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing.** 12. ed.: Ed. Prentice Hall, 2008.

Ministério da Fazenda. **Simples Nacional.** Disponível em <http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/sobre/perguntas.asp> Acesso em 13 Mai. 10.

Portal da Contabilidade. **Demonstrativo de Resultados do Exercício.** Disponível em <http://www.portaldecontabilidade.com.br/guia/demonstracaodoresultado.htm> Acesso em 19 Set. 09.

SEBRAE A. **Análise de Mercado.** Disponível em <http://asn.interjournal.com.br/noticia.kmf?canal=207&cod=9592935&indice=0>. Acesso em 22 Mai. 2010.

SEBRAE B. **Capacitação “Abri minha empresa, e agora?”.** Disponível em www.SEBRAE.com.br. Acesso em 23 Set. 2009.

SEBRAE C. **Mortalidade das empresas.** Disponível em http://www.SEBRAEsp.com.br/conhecendo_mpe/mortalidade. Acesso em 22 Mai. 2010.

SEBRAE D. **Especificações Legais para Academias de Ginástica.** Disponível em [http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/C322F71F15BCEBDA832574EC004BC70C/\\$File/NT0003A2BA.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/C322F71F15BCEBDA832574EC004BC70C/$File/NT0003A2BA.pdf) Acesso em 15 Mar. 2010.

SEBRAE-SP. **Conhecendo as MPE.** Disponível em http://www.SEBRAEsp.com.br/conhecendo_mpe Acesso em 22 Abr. 2010.

ROSS, Stephen A. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2008.

ZOT, Wili Dal. **Matemática Financeira**. 4. ed. Porto Alegre: Ed. UFRGS, 2006.

ZDANOVICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa**. 7. ed. Porto Alegre: Ed. Sagra Luzzatto, 1998.

ANEXO A – QUESTIONÁRIO AOS CONCORRENTES

Boa tarde, gostaria de algumas informações. Você poderia me ajudar?

1. Qual o valor da mensalidade? E os pacotes oferecidos?
2. Quais os descontos oferecidos?
3. Quais as atividades oferecidas?
4. Qual o horário de funcionamento?
5. Qual a localização?
6. Quantos alunos frequentam a academia mensalmente?

ANEXO B – TABELA DE PARTILHA DO SIMPLES NACIONAL

Tabela de alíquota do Simples Nacional para o setor de Serviços – com retenção ou substituição tributária do ISSQN

Tabela 14: Alíquota do Simples Nacional

Receita Bruta Total em 12 meses (em R\$)	Alíquota	IRPJ	CSLL	COFINS	Pis/Pasep	ISS
Até 120.000,00	2,50%	0,00%	1,22%	1,28%	0,00%	0%
De 120.000,01 a 240.000,00	3,75%	0,00%	1,84%	1,91%	0,00%	0%
De 240.000,01 a 360.000,00	4,20%	0,16%	1,85%	1,95%	0,24%	0%
De 360.000,01 a 480.000,00	4,65%	0,52%	1,87%	1,99%	0,27%	0%
De 480.000,01 a 600.000,00	5,10%	0,89%	1,89%	2,03%	0,29%	0%
De 600.000,01 a 720.000,00	5,55%	1,25%	1,91%	2,07%	0,32%	0%
De 720.000,01 a 840.000,00	6,00%	1,62%	1,93%	2,11%	0,34%	0%
De 840.000,01 a 960.000,00	6,45%	2,00%	1,95%	2,15%	0,35%	0%
De 960.000,01 a 1.080.000,00	6,90%	2,37%	1,97%	2,19%	0,37%	0%
De 1.080.000,01 a 1.200.000,00	7,35%	2,74%	2,00%	2,23%	0,38%	0%
De 1.200.000,01 a 1.320.000,00	7,80%	3,12%	2,01%	2,27%	0,40%	0%
De 1.320.000,01 a 1.440.000,00	8,25%	3,49%	2,03%	2,31%	0,42%	0%
De 1.440.000,01 a 1.560.000,00	8,70%	3,86%	2,05%	2,35%	0,44%	0%
De 1.560.000,01 a 1.680.000,00	9,15%	4,23%	2,07%	2,39%	0,46%	0%
De 1.680.000,01 a 1.800.000,00	9,60%	4,60%	2,10%	2,43%	0,47%	0%
De 1.800.000,01 a 1.920.000,00	10,05%	4,90%	2,19%	2,47%	0,49%	0%
De 1.920.000,01 a 2.040.000,00	10,50%	5,21%	2,27%	2,51%	0,51%	0%
De 2.040.000,01 a 2.160.000,00	10,95%	5,51%	2,36%	2,55%	0,53%	0%
De 2.160.000,01 a 2.280.000,00	11,40%	5,81%	2,45%	2,59%	0,55%	0%
De 2.280.000,01 a 2.400.000,00	11,85%	6,12%	2,53%	2,63%	0,57%	0%

Fonte: site do Ministério da Fazenda

ANEXO C – INVESTIMENTO FIXO INICIAL

DISCRIMINAÇÃO	VALOR R\$		
Máquinas e Equipamentos	Qtidade	Custo Unit	95.498,60
Extensor	1	4.540	4.540,00
Flexor	1	4.980	4.980,00
Leg Press Horizontal	1	6.220	6.220,00
Adutor	1	4.240	4.240,00
Abdutor	1	4.240	4.240,00
Gluteo 4 Apoios	1	4.010	4.010,00
Remada	1	4.200	4.200,00
Puxada Alta	1	3.295	3.295,00
Puxada Alta/Remada	1	5.090	5.090,00
Banco Reg(Sup/Des)	1	2.550	2.550,00
Supino/Desenv Máq	1	5.700	5.700,00
Cross Força	1	9.850	9.850,00
Banco Regulável	1	1.100	1.100,00
Banco Rosca Scott	1	805	805,00
Suporte Bíceps	1	308	308,00
Espalдар	1	775	775,00
Suporte Halteres	1	410	410,00
Agachamento Hack	1	6.295	6.295,00
Esteira Mod 563 R1 Embreex	3	4.590	13.770,00
Eliptico Mod 210/211 Embreex	2	4.200	8.400,00
Halteres Revestidos	110	7	759,00
Barra 40 Cm Rosca Rápida	6	56	336,00
Anilha Revetida 1 Kg	8	9	71,20
Anilha Revestida 2 Kg	8	14	110,40
Anilha Revestida 5 Kg	8	35	276,00
Anilha Revestida 10 Kg	8	69	552,00
Anilha Revestida 20 Kg	8	138	1.104,00
Barra 2,0 M C/ Presilhas	1	234	234,00
Barra W 1,20 M C/ Presil	1	105	105,00
Barra Reta 1,20 M C/ Presil	1	100	100,00
Caneleira Emborr 2 Kg	3	25	75,00
Caneleira Emborr 3 Kg	3	35	105,00
Caneleira Emborr 5 Kg	3	47	141,00
Caneleira Emborr 7 Kg	2	57	114,00
Caneleira Emborr 10 Kg	2	73	146,00
Colchonete 90x50x4	10	30	300,00
Bola Suiça 65 Cm	1	105	105,00
Thera Band Faixa	3	29	87,00
Móveis e Utensílios	Qtidade	Custo Unit	19.120,00
Balcão	1	500	500,00
Cadeira	1	160	160,00
Sofá para recepção	1	800	800,00
Mesa para recepção	1	300	300,00
TV LCD para ambiente com esteiras	2	3.600	7.200,00

DVD Player	1	160	160,00
Ar-condicionado	4	2.000	8.000,00
Alarme	1	2.000	2.000,00
Computadores	Qtidade	Custo Unit	2.500,00
Computador	1	2.000	2.000,00
Impressora multifuncional	1	500	500,00
Despesas Pré-operacionais	Qtidade	Custo Unit	7.425,90
Legalização			
Inscrição (registro inicial)		45	45,00
Registro de sociedade limitada		81	81,00
Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ)	Isento		
Alvará de funcionamento		50	49,90
Inscrição estadual	Isento		
Inscrição municipal	Isento		
Habilitação linha telefônica	1	50	50,00
Contador (abertura do empreendimento)	1	200	200,00
Consultoria Web & Divulgação	1	500	500,00
Instalação ar-condicionado	5	1.000	5.000,00
Instalação alarme	1	500	500,00
Inauguração	1	1.000	1.000,00
Capital de Giro Inicial	Qtidade	Custo Unit	2.030,00
Luz	1	600	600,00
Água	1	250	250,00
Telefone	1	200	200,00
Contador	1	510	510,00
Fornecedores	1	200	200,00
Material de Escritório	1	150	150,00
Imposto Territorial Rural	1	120	120,00
Total Investimento Fixo			126.574,50

(=) LUCRO LÍQUIDO	-8.102,78	-7.602,78	-6.932,78	-6.132,78	-5.277,78	-3.977,78	-4.910,28	-3.510,28	-1.510,28	432,22	3.932,22	7.332,22	-36.260,84
(+) DEPRECIAÇÃO	996,82	996,82	996,82	996,82	996,82	996,82	996,82	996,82	996,82	996,82	996,82	996,82	11.961,86
(=) FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO	-7.105,96	-6.605,96	-5.935,96	-5.135,96	-4.280,96	-2.980,96	-3.913,46	-2.513,46	-513,46	1.429,04	4.929,04	8.329,04	-24.298,98

ANEXO E – ORÇAMENTO DA SEGURADORA



SEGURO EMPRESARIAL

Academia LTDA

0123.6546.12/0001-60

-

51 3333 3333

Dados do imóvel

LOCAL DE RISCO Torres
TIPO Escritório
CONSTRUÇÃO SÓLIDA



Indicação premiada
GANHE um jantar a dois no TIROL.

Coberturas

	Coberturas	Limite Máximo de indenização
1	Incêndio	R\$286.000,00
2	Danos Elétricos	R\$20.000,00
3	RC Operações comerciais	R\$10.000,00
4	Vendaval	R\$10.000,00
5	Lucros Cessantes	R\$25.000,00
6	Aluguel	R\$5.000,00

Condições de pagamento

R\$
À vista 1.607,60
4x 401,90

O prazer de ter você como cliente.

Benvenuti Corretora de Seguros
PRAÇA XV DE NOVEMBRO, 66 – CONJUNTO1005
CENTRO PORTO ALEGRE/RS 90020-060

51 - 3226 3236

benvenuti@benvenutiseguros.com.br