

**INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**PLANO DE NEGÓCIO PARA A ABERTURA DA ACADEMIA ILHA FITNESS
NA CIDADE DE ILHA COMPRIDA, LITORAL SUL DE SÃO PAULO**

Curitiba

2014

**ADRIANE PIMENTEL PREVIATI
MARJORIE LAVALL**

**PLANO DE NEGÓCIO PARA A ABERTURA DA ACADEMIA ILHA FITNESS
NA CIDADE DE ILHA COMPRIDA, LITORAL SUL DE SÃO PAULO**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Comissão Coordenadora do
TCC do Curso de MBA em Gestão
Estratégica de Empresas.

Orientador: Prof^o Augusto Carlos Dalla
Vecchia

**Curitiba
2014**

LISTA DE ABREVIATURAS

IBGE - *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística*

PEDS - *Plano Estratégico de Desenvolvimento Sustentável*

FUPAM - *Fundação para a Pesquisa em Arquitetura e Ambiente*

NUTAU - *Núcleo de Pesquisa em tecnologia da Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo*

APA - *Área de Proteção Ambiental*

UNESCO - *Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura*

IDH - *Índice de Desenvolvimento Humano*

IHRSA - *International Health, Racquet & Sportsclub Association*

IGPM - *Índice Geral de Preços do Mercado*

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Cenário Programado	57
Gráfico 2 – Cenário Otimista.....	58
Gráfico 3 – Cenário Pessimista.....	59

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Horários da Academia	15
Tabela 2 – Média de Preços da Academia.....	18
Tabela 3 – Análise SWOT	20
Tabela 4 – Receitas e Despesas Ilha Comprida, São Paulo e Brasil	24
Tabela 5 – PIB Ilha Comprida, São Paulo e Brasil	24
Tabela 6 – Investimento Inicial: Móveis e Utensílios	35
Tabela 7 – Investimento Inicial: Máquinas e Equipamentos de Ginástica	35
Tabela 8 – Investimento Inicial: Máquinas e Equipamentos Totais	37
Tabela 9 – Investimento Inicial e Capital de Giro	37
Tabela 10 – Preços da Academia	38
Tabela 11 – Plano de Vendas durante os quatro primeiros anos.....	38
Tabela 12 – Total de Vendas por ano	39
Tabela 13 – Depreciação Anual	40
Tabela 14 – Despesas Anuais.....	41
Tabela 15 – Mão de Obra: Primeiro Ano	42
Tabela 16 – Mão de Obra: Segundo Ano	43
Tabela 17 – Mão de Obra: Terceiro Ano	43
Tabela 18 – Mão de Obra: Quarto Ano	44
Tabela 19 – Fluxo de Caixa.....	45
Tabela 20 – Fluxo de Caixa detalhado, primeiro semestre	46
Tabela 21 – Fluxo de Caixa detalhado: segundo semestre.....	46
Tabela 22 – Fluxo de Caixa: cenário otimista.....	48
Tabela 23 – Fluxo de Caixa: cenário pessimista	49
Tabela 24 – Payback, cenário programado.....	51
Tabela 25 – Fluxo de Caixa x Payback, cenário programado	51
Tabela 26 – Fluxo de Caixa, cenário otimista.....	52
Tabela 27 – Fluxo de Caixa x Payback, cenário otimista	52
Tabela 28 – Fluxo de Caixa, cenário pessimista	53
Tabela 29 – Fluxo de Caixa x Payback, cenário pessimista.....	53
Tabela 30 – Payback Descontado.....	54
Tabela 31 – Valor Presente Líquido	54

Tabela 32 – Taxa Interna de Retorno.....	55
--	----

SUMÁRIO

1. SUMÁRIO EXECUTIVO	9
1.1 DESCRIÇÃO DO PROJETO.....	9
2. A EMPRESA – DESCRIÇÃO GERAL	11
2.1 DADOS DO EMPREENDIMENTO	11
2.2 HISTÓRICO DO EMPREENDIMENTO	11
2.3 SETOR DE ATIVIDADES	11
2.4 FORMA JURÍDICA E ENQUADRAMENTO TRIBUTÁRIO	12
2.5 CAPITAL SOCIAL.....	15
3. PLANO DE MARKETING	14
3.1 DESCRIÇÃO DOS PRINCIPAIS PRODUTOS/SERVIÇOS	14
3.1.1 Estrutura	14
3.1.1.1 Recepção	14
3.1.1.2 Sala de Aula.....	15
3.1.2 Ginástica Localizada e Artes Marciais	16
3.1.3 Duchas e Armários	16
3.1.4 Loja.....	16
3.1.5 Sala de Musculação	17
3.2 PREÇO.....	17
3.3 PRAÇA.....	18
3.4 PROMOÇÃO	19
3.5 ANÁLISE SWOT.....	20
4. ESTRUTURA DE COMERCIALIZAÇÃO – Análises Macroeconômicas...	22
4.1 ANÁLISE DE MERCADO	22
4.2 ANÁLISE SETORIAL.....	24
4.3 ANÁLISE DA DEMANDA	25
4.4 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA.....	27
4.5 ANÁLISE DOS FORNECEDORES	29
5. PLANO OPERACIONAL	31
5.1 DADOS DOS EMPREENDEDORES, PERFIS E ATRIBUIÇÕES	31
5.2 LOCALIZAÇÃO DO NEGÓCIO	31
5.3 LAYOUT	32

5.4 CAPACIDADE PRODUTIVA E/OU COMERCIAL	32
5.5 NECESSIDADE DE PESSOAL	33
6. PLANO FINANCEIRO.....	34
6.1 INVESTIMENTO INICIAL	34
6.1.1 Despesas Pré-Operacionais.....	34
6.1.2 Móveis e Utensílios	34
6.1.3 Máquinas e Equipamentos de Ginástica	35
6.2 MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS TOTAIS	36
6.3 CAPITAL DE GIRO	37
6.3.1 Investimento inicial e fontes.....	37
6.3.2 Planejamento de Vendas	38
6.3.3 Depreciação	40
6.3.4 Despesas.....	40
6.3.5 Mão de Obra.....	42
6.4 FLUXO DE CAIXA.....	44
7. PROJEÇÃO DE CENÁRIOS	48
7.1 CENÁRIO OTIMISTA	48
7.2 CENÁRIO PESSIMISTA.....	49
8. MÉTODOS DE ORÇAMENTO DE CAPITAL.....	51
8.1 PERÍODO DO RETORNO DO INVESTIMENTO (PAYBACK)	51
8.1.1 Cenário Programado	51
8.1.2 Cenário Otimista.....	52
8.1.3 Cenário Pessimista.....	53
8.2 PAYBACK DESCONTADO	54
8.3 VALOR PRESENTE LÍQUIDO (VPL)	54
8.4 TAXA INTERNA DE RETORNO (TIR)	54
9. ANÁLISE FINANCEIRA	56
9.1 CENÁRIO PROGRAMADO	56
9.2 CENÁRIO OTIMISTA	57
9.3 CENÁRIO PESSIMISTA	58
10. CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
11. BIBLIOGRAFIA	61
APÊNDICE A – Trabalho Individual Academia Ilha Fitness	62

ANEXOS I – TABELA SIMPLES NACIONAL	80
ANEXOS II – ENCARGOS - 1ª SITUAÇÃO: EMPRESA OPTANTE PELO SIMPLES, CÁLCULO SOBRE UM SALÁRIO MENSALISTA	82
ANEXOS III – ENCARGOS – 2ª SITUAÇÃO: EMPRESA OPTANTE PELO SIMPLES	84
ANEXOS IV – CENÁRIO OTIMISTA	86
ANEXOS V – CENÁRIO PESSIMISTA	89
ANEXOS VI – MANUAL DA ACADEMIA ILHA FITNESS	92

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

1.1 DESCRIÇÃO DO PROJETO

O Plano de Negócios apresentado neste trabalho tem o objetivo de realizar uma análise detalhada para a abertura de uma academia na cidade de Ilha Comprida, localizada no litoral sul do estado de São Paulo. A academia terá todos os aparelhos necessários para musculação e, também, para aulas de jiu-jitsu, ginástica localizada, alongamento, pilates, entre outras que poderão ser realizadas de acordo com a demanda. A academia terá como público-alvo, principalmente a população das classes A, B e C da cidade, o local onde será instalada é de fácil acesso, na Avenida Copacabana, no centro da ilha, em frente à praia.

Referente ao conhecimento relacionado ao negócio: nos dias de hoje, a grande maioria das pessoas reconhece a importância de manter um exercício físico em sua rotina, visando uma vida mais saudável bem como qualidade de vida. Temos como hábito a musculação nas horas vagas, e observamos a dificuldade das pessoas na Ilha Comprida para encontrar um local que ofereça um leque variado de exercícios para a população regional e, também, da temporada. O grande problema das pessoas hoje é conseguir conciliar horário e local para praticarem seus exercícios. Tendo isto em vista, iremos criar uma academia onde toda a família encontre um local apropriado para realizar seus exercícios contando com o auxílio de profissionais de qualidade.

Segundo estudos realizados, de acordo com os dados da população do município da Ilha Comprida, percebemos que esta é uma ótima oportunidade de negócio, já que ainda não há nenhuma academia na cidade e a população sente falta deste tipo de serviço, como não há nenhuma oferta, a demanda é muito alta, como queremos atrair tanto a população local como a que está na cidade na alta temporada, iremos fazer parcerias com hotéis e pousadas para que os turistas também sejam nossos clientes.

Para realizarmos este Plano de Negócios, estudamos minuciosamente todo o ambiente no qual a empresa estará inserida, para isso realizamos um plano de marketing, analisando nosso preço, praça, produto e propaganda, análise SWOT, análises macroeconômicas, plano operacional e plano

financeiro, todos estes estudos estão descritos ao longo do trabalho detalhadamente.

Contudo, o que realmente nos faz acreditar no nosso negócio foi a nossa análise financeira, já que ela nos mostrou que a academia é economicamente viável, já que em todos os cenários tivemos um Valor Presente Líquido Positivo com resultado, a nossa TIR foi maior que a nossa Taxa de Atratividade e os nossos cálculos de payback variaram entre dois a quatro anos, mostrando que esse investimento nos trará o retorno esperado.

Dessa forma, o payback descontado e inserido no cenário programado com payback entre 3 anos e 10 meses e payback descontado maior que 4 anos um valor de VPL aproximado de R\$ 177.102,27, sendo considerado seu TID em 63%. Nesse mesmo contexto, dentro do cenário otimista no payback em 3 anos e 1 mês e no payback descontado em 3 anos e 4 meses seu VPL fica no valor de R\$ 289.034, 88, com TID de 81%. Ainda, no cenário pessimista com payback e payback descontado no período maior que 4 anos, seu VPL fica negativado em R\$ 2.903, 79, com TID 8%.

2. A EMPRESA – DESCRIÇÃO GERAL

2.1 DADOS DO EMPREENDIMENTO

Nome da Empresa: ILHA FITNESS

CNPJ/CPF: 388379898-30

2.2 HISTÓRICO DO EMPREENDIMENTO

O cenário atual da busca pela conservação natural do corpo e da mente esta intimamente ligada a uma mudança de habito. Na procura de uma mudança de comportamento a pessoa depara-se com muitos fatores que influenciam em suas atitudes. Dentre os fatores mais comuns nos deparamos com processos modificáveis pelo homem relacionados ao ambiente, estilo de vida, alimentação, atividade física habitual, peso corporal, consumo de álcool e tabaco. Assim como processos não modificáveis como idade, sexo, história familiar.

A Ilha Fitness tem como premissa possibilitar a transformação nos hábitos das pessoas, como forma de qualidade de vida. Afastando dos fatores de riscos modificáveis. Para alteração da tomada de posição das pessoas a empresa focará nos benefícios causados de um exercício físico, entende-se como uma forma específica de atividade física sistemática, planejada, que tem por objetivo desenvolver a aptidão física, reabilitar funções orgânicas, desenvolver habilidades motoras ou promover um gasto energético extra para o controle do peso corporal.

2.3 SETOR DE ATIVIDADES

A Academia de Ginástica, também conhecida como Ilha Fitness, é integrante do segmento de serviços, estabelecendo conexões com três outros setores que são: estética, entretenimento e saúde.

O mercado para esse tipo de atividade está passando por um período de crescimento, pois aborda três elementos (saúde, diversão e beleza) em uma

só atividade o que atrai um público que, a cada dia, está mais consciente dos seus benefícios.

A academia se enquadra no setor econômico terciário, ou seja, relacionado ao serviço. O serviço são produtos não materiais prestados a terceiros, que no caso em questão são pessoas, visando satisfazer as suas necessidades.

A Academia de ginástica trata-se de um tipo de negócio, cujos produtos ofertados e ou produzidos são atividades físicas e esportivas, organizadas em programas de acordo com o perfil do usuário.

2.4 FORMA JURÍDICA E ENQUADRAMENTO TRIBUTÁRIO

A forma jurídica em questão será uma sociedade limitada se enquadrando como uma EPP (Empresa de Pequeno Porte), atendendo diretamente aos requisitos da Lei 123, de 14 de dezembro de 2006.

O registro da empresa 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.

Tendo em vista que a Ilha Fitness possuirá o ensino e a prática de modalidades de lutas e artes marciais, a organização conterà registro no Conselho Regional de Desportos, e obtenção de “Certificado de Funcionamento Desportivo”.

Em relação ao enquadramento tributário, a empresa fará parte do Regime Simples Nacional, contando com todos os benefícios garantidos por este.

2.5 CAPITAL SOCIAL

O Capital Social que será investido pelos sócios é de R\$100.00,00 e está apresentado junto ao Plano Financeiro.

3. PLANO DE MARKETING

O plano de marketing da Ilha Fitness intensificou a análise em quatro principais pontos, os quais são denominados como os quatro P's: produto, preço, ponto e promoção.

3.1 DESCRIÇÃO DOS PRINCIPAIS PRODUTOS/ SERVIÇOS

3.1.1 Estrutura

A estrutura básica contará com:

- Recepção.
- Sala de Aula: com cerca de 150m², e será utilizada para aula de dança (verificar outras aulas) com iluminação adequada, sistema de ventilação natural e ou de ar condicionado, sistema de som, espelhos, piso antiderrapante.
- Duchas e Armários: a quantidade deles será diretamente proporcional ao número de alunos;
- Lanchonete: oferecerá um cardápio balanceado, preferencialmente desenvolvido por uma nutricionista, sucos, saladas, entre outros. (temos que ver demanda)
- Loja: com materiais esportivos e roupas adequadas para a prática de exercícios físicos diretamente relacionados as atividades da academia.

3.1.1.1 Recepção

A recepção atualmente é onde tudo acontece. Este local desprestigiado é o grande termômetro de como a academia está se comportando perante o mercado. É ali que se decidem as vendas dos serviços, que distingui quem é quem dentro da academia; descreve o perfil dos clientes; identificam quais são os professores mais queridos ou os mais odiados; que todas as reclamações vêm parar e onde todos os alunos buscam respostas, soluções.

É o local onde, literalmente, a pessoa que ali trabalha na grande maioria do tempo, esta com o ouvido no telefone, a mão na catraca e os olhos buscando algo.

Serão duas recepcionistas que se revezarão, permanecendo as duas no período de maior pico. Na temporada caso se faça necessário será incluído mais uma colaboradora para corroborar nas atividades.

As atividades serão mapeadas da seguinte forma:

- Auxiliar com relatórios fiscais, lista de chamadas, cadastro dos alunos;
- Recepcionar e relacionar-se bem com os alunos;
- Realizar ligações bem como procedimentos de vendas e fazer renovações de planos da academia;
- Atuar com rotinas administrativas, vendas, atendimento aos visitantes e alunos da academia, atendimento telefônico, controle de agenda, controle de achados e perdidos e prestar suporte a todos os processos internos, alimentação de planilhas, fechamento de caixa, entre outras atividades;
- Solicitar ao novo entrante avaliação médica para a prática do exercício.

3.1.1.2 Sala de Aula

Espaço destinado para aulas específicas como ginástica localizada e o Jiu-jitsu em um primeiro momento.

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

Tabela 1 – Horários da Academia.

HORÁRIO	SEGUNDA	TERÇA	QUARTA	QUINTA	SEXTA
06:30	Alongamento	Alongamento	Alongamento	Alongamento	Alongamento
07:00	Jiu-Jitsu	Jiu-Jitsu	Jiu-Jitsu	Jiu-Jitsu	Jiu-Jitsu
08:00	Ginástica Localizada	Ginástica Localizada	Ginástica Localizada	Ginástica Localizada	Ginástica Localizada
18:30	Alongamento	Alongamento	Alongamento	Alongamento	Alongamento
19:15	Ginástica Localizada	Ginástica Localizada	Ginástica Localizada	Ginástica Localizada	Ginástica Localizada
20:30	Jiu-Jitsu	Jiu-Jitsu	Jiu-Jitsu	Jiu-Jitsu	Jiu-Jitsu
21:45	Jiu-Jitsu	Jiu-Jitsu	Jiu-Jitsu	Jiu-Jitsu	Jiu-Jitsu

3.1.2 Ginástica Localizada e Artes Marciais

A ginástica localizada é um método de condicionamento físico que objetiva a resistência muscular localizada de um músculo ou de um grupamento muscular, tornando-o mais tonificado sem hipertrofiá-lo, deixando o corpo mais firme (hipertonia) e resistente a fadiga.

Dentre as vantagens desta modalidade tem-se o número elevado de repetições, o que proporciona ao músculo um trabalho de resistência com praticamente zero de hipertrofia muscular.

O trabalho da resistência está diretamente ligado ao uso apenas do peso corporal sem adicionar halteres, no decorrer do tempo os pesos são adicionados para dificultar a atividade que parecerá fácil.

Outra atividade que também será desenvolvida na academia, além dos exercícios musculares, são as aulas de jiu-jitsu. A mensalidade cobrada por estas aulas, que serão aplicadas três vezes por semana, será de R\$70,00 por aluno.

A partir do desenvolvimento destas aulas, iremos fazer pesquisas com os próprios alunos para estudarmos a possibilidade de abertura de novas artes marciais, como Karatê e Judô e, também de novas aulas, como Pilates e Jump.

3.1.3 Duchas e Armários

Os vestiários possuirão espaço físico entorno de 20 m² cada, contendo 2 chuveiros, 3 vasos e 2 pias. Os vestiários também possuirão armários para que os clientes possam guardar seus pertences pessoais com segurança.

3.1.4 Loja

Também iremos abrir, dentro da academia, uma loja que venderá produtos relacionados às atividades físicas desenvolvidas, como: suplementos alimentares, roupas e acessórios para atividades musculares, quimonos, entre outros acessórios.

Com o passar do tempo, poderemos estudar a possibilidade de aumentá-la, criando também uma lanchonete para a venda de produtos saudáveis, como lanches, cereais, sucos e outras bebidas naturais.

3.1.5 Sala de Musculação

Existe no mercado uma quantidade enorme de equipamentos para a prática esportiva, cada um deles corresponde a uma modalidade, abaixo iremos citar os quais farão parte da sala de ginástica da Ilha Fitness:

- Esteiras abdominais;
- Bicicletas ergométricas;
- Supinos (aparelhos para peito);
- Pec-deck;
- Cadeiras romanas;
- Pull-over (aparelhos para costas);
- leg press;
- halteres;
- Barras;
- Anilhas;
- Porta barras;
- Steps.

Tecnologias modernas que serão agregadas:

- Monitores de frequência cardíaca;
- Computadores de última geração com acesso a Internet;
- Softwares específicos para a emissão e avaliação dos alunos;
- Equipamentos totalmente digitalizados;
- Circuito interno de TV (importante para a segurança da academia);
- Identificação digital na entrada.

3.2 PREÇO

O preço definido pela Academia Ilha Fitness teve como base o estudo de dois grandes fatores: a demanda e os custos. Para isto, foram analisados

cuidadosamente os gastos fixos e variáveis do negócio. Os mesmos serão apresentados no plano financeiro deste trabalho.

Já a precificação tendo por base a demanda, traz o caráter de oferta/procura do mercado. Quando há muita procura normalmente tem-se uma pequena elevação no valor, decorrente desta característica momentânea ou não.

Importante ressaltar que inicialmente será aplicado um preço de penetração para que seja possível cobrir parte dos custos e concomitantemente criar uma carteira de clientes.

Abaixo apresentamos uma tabela com uma média dos preços que pretendemos aplicar na academia nos primeiros quatro anos de funcionamento:

Tabela 2 – Média de Preços da Academia.

PERÍODO	ACADEMIA	JIU-JITSU	Combo (Academia + Jiu-Jitsu)
ANO 1	R\$ 79,00	R\$ 70,00	R\$ 110,00
ANO 2	R\$ 84,00	R\$ 75,00	R\$ 115,00
ANO 3	R\$ 89,00	R\$ 80,00	R\$ 120,00
ANO 4	R\$ 94,00	R\$ 85,00	R\$ 125,00

3.3 PRAÇA

A escolha do local da academia foi feita através de uma análise em balneários de Ilha Comprida, em que diversos fatores influenciaram na escolha, entre eles meios de transporte, diversidade de comércio, penetração de público alvo. O estudo revelou que a academia deverá ser montada no centro da cidade, Balneário Britânia, mais especificamente Avenida Copacabana.

Seguem alguns tópicos para a tomada de decisão:

- 1) Existência de um hospital de grande resolatividade em que converge um grande número de pessoas que poderão ter conhecimento da academia, através de folders de comunicação.
- 2) Existência de farmácias, lojas de conveniência, padarias atraindo pessoas para esta avenida.

- 3) Existência de um aglomerado excessivo de pessoas devido a ser o centro da cidade e, por esta, se tratar de uma cidade pequena, as pessoas gostam de se encontrar para conversar.

O prédio a ser alocado possuirá em torno de 250 m², sem vaga para a garagem.

3.4 PROMOÇÃO

Salienta-se que a organização em questão “ILHA FITNESS”, direcionará esforços para a captação de novos clientes. Tendo este intuito foram definidas missão, visão, valores e o slogan.

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

Visão: Desejamos o reconhecimento no mercado de trabalho principalmente pelos seus resultados perante o publico.

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

Slogan: Ilha Fitness – mais que uma academia uma referência

O segmento da promoção é de extrema importância para a realização e sucesso do negócio, no caso da academia não é diferente, visto que se torna um grande diferencial para os seus clientes e para captação de novos clientes. A promoção se dará, principalmente, através de flyers em locais e horários de grande circulação. No caso dos clientes veranistas distribuiremos os flyers no pedágio de entrada da cidade.

Anuncio na radio Astral FM, de grande circulação, também será de grande importância para a disseminação do negócio.

A ilha fitness fará uso de algumas vantagens para que alguns clientes potenciais inscrevam-se na Academia e criem laços de fidelidade. Algumas propostas são:

- 1) Disponibilização de um dia teste para os clientes façam uso do serviço ofertado, testando-o.

- 2) Para os clientes que trouxeram novos adeptos terão desconto nas mensalidades.
- 3) Criação de um site com as principais informações da academia, informações básicas da cidade bem como eventos de fim de semana que a academia esteja envolvida.

Dentre as possibilidades de evento tem-se: shows, competições na areia, no campo, lambaerobica, festas juninas/ julinas, entre outras atividades oferecidas aos veranistas bem como moradores da Ilha Comprida.

3.5 ANÁLISE SWOT

Quando falamos em análise SWOT, nos deparamos com análises internas, forças e fraqueza, e externa, ameaças e oportunidades.

Para analisarmos de maneira mais consistente todos os fatores que fazem parte da análise SWOT da nossa academia, montamos a tabela abaixo que expressa, além das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do negócio, as ações que serão realizadas para trabalharmos da melhor maneira possível com todos os pontos levantados:

Tabela 3 – Análise SWOT

FORÇAS	Plano de Ação
- Atendimento diferenciado, voltado a todos os tipos de público; - Profissionais capacitados que proporcionem tranquilidade aos clientes para realizar seus exercícios de maneira segura.	Como possuímos este diferencial, iremos realizar ações promocionais que destaquem o nosso atendimento como um grande atrativo para nossos clientes.
FRAQUEZAS	Plano de Ação
- Grande investimento inicial necessário para a abertura do negócio e sua permanência no mercado.	Para conseguirmos ter todo o investimento necessário, fizemos um detalhado estudo do plano financeiro do negócio, assim, chegamos a conclusão que, mesmo o investimento sendo alto, o retorno será alcançado no tempo esperado.
OPORTUNIDADES	Plano de Ação

<ul style="list-style-type: none"> - Conscientização da população que busca uma saúde melhor para a prevenção de doenças, fato destacado principalmente pela mídia, médicos e nutricionistas; - Localização do empreendimento, na região central da cidade; - Aumento da população na região. 	<p>Para aumentarmos ainda mais o interesse da população pela academia, nossa estratégia será divulgar como o exercício físico pode auxiliar na melhoria das condições de saúde e estética dos nossos clientes, tudo isso, contando com a boa localização do negócio e o aumento da população principalmente na alta temporada.</p>
<p style="text-align: center;">AMEAÇAS</p> <p>-Sazonalidade e rotatividade dos clientes, no inverno, as pessoas tendem a ir menos à academia, e também, como contamos com o público da alta temporada, há períodos do ano que, conseqüentemente, nossos clientes irão diminuir.</p>	<p style="text-align: center;">Plano de Ação</p> <p>Como iremos ter uma queda de clientes no período de baixa temporada, porque há menos pessoas na ilha, iremos estruturar muito bem nosso financeiro para que não tenhamos dificuldades em manter a academia durante todo o ano.</p>

4. ESTRUTURA DE COMERCIALIZAÇÃO - Análises Macroeconômicas

4.1 ANÁLISE DE MERCADO

Ilha Comprida é uma cidade litorânea, com uma população de acordo com o Censo de 2010 (Fonte: IBGE), de 9025 habitantes, é um município do litoral sul de São Paulo, isolado por um braço de mar, o Mar Pequeno, em sua totalidade. Sua população é acrescida de 300 mil habitantes na alta temporada, devido à alta demanda turística.

Esta população está distribuída nos 191,972 km² de praia, sendo destes um total de 74 Km de encosta.

Ilha Comprida foi declarada Área de Proteção Ambiental Estadual no ano de 1987 o movimento pela sua emancipação ganhou força e o município foi criado em 30 de dezembro de 1991, com território desmembrado de Cananéia e de Iguape.

Elevado à categoria de município com a denominação de Ilha Comprida.

Notícias a respeito da Ilha Comprida mostram o grande desenvolvimento da cidade.

Nos últimos tempos ouvimos falar no Pré-Sal e nas perspectivas de crescimento para a cidade. Um Plano Estratégico de Desenvolvimento Sustentável (Peds) para a cidade litorânea está sendo elaborada, a confecção do mesmo, trata de uma parceria que envolve a Prefeitura Municipal de Ilha Comprida, a Fundação para a Pesquisa em Arquitetura e Ambiente (Fupam) e o Núcleo de Pesquisa em tecnologia da Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo (Nutau).

De acordo com o coordenador do Nutau, Bruno Padovano:

"O projeto é relevante por ser o primeiro Peds do Brasil, além de ter grande importância para o desenvolvimento eficiente da população e do ecossistema local".

O município de Ilha Comprida irá receber verba relativa aos royalties do pré-sal, referente ao projeto de desenvolvimento sustentável, ele está numa fase de aproximação com a realidade ambiental, social e econômica da ilha.

Esse consiste na busca de harmonização da proteção e da recuperação ambiental com a eficiência econômica e a equidade social.

Diante da alta demanda da temporada, o município de Ilha Comprida é foco de grande especulação imobiliária. O Peds mapeou os loteamentos autorizados no local, que abrangem grande parte de seu território. O uso e a ocupação desse solo dever ser bem mapeada.

Esta notícia trouxe grandes repercussões para cidade. Outro fato que corrobora para o desenvolvimento da cidade é a preparação da cidade para agradar todos os gostos e idades. Afinal, além dos atrativos naturais, há eventos o ano inteiro. Tem Mostra de Teatro, Cinema na Praia, Carnaval nota dez, Ilha Julina, Encontro de Motociclistas, Passeio de Bicicleta, Circuito de Surfe, muitos shows, mostras de fotografias e exposições artísticas que evidenciam um município onde pulsa forte a cultura.

Todo o seu território está incluído na Área de Proteção Ambiental (APA), que leva o seu nome. A Ilha é apontada ainda como um dos últimos ecossistemas não poluídos do litoral brasileiro. Como reconhecimento desse potencial natural, a Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura (Unesco) a incluiu na classificação de Reserva da Biosfera do Planeta.

Quando nos deparamos com as mazelas do desenvolvimento, logo citamos o IDH, Índice de Desenvolvimento Humano, de acordo com os últimos números apurados as cidades de Apiaí, Cananéia, Iporanga, Juquiá, Iguape e Ilha Comprida estão na lista em posições consideradas altas. A pesquisa leva em conta os índices indicadores de saúde, educação e renda.

Apenas como alerta, pois a informação não demonstra o que realmente parece ser quando cita-se a região do Vale do Ribeira. O IDH não calcula o quesito de desigualdade da população, o que pode parecer que o resultado não é verídico.

Com base nos números do IBGE, a cidade de Ilha Comprida possui uma Receita que supera em 18% a Despesa. Quando analisamos este mesmo resultado para São Paulo e Brasil, temos respectivamente 15% e 16%.

Este resultado demonstra-se positivo, tendo em vista o objetivo do desenvolvimento sustentável (ambiental, econômico e social):

Tabela 4 – Receitas e Despesas Ilha Comprida, São Paulo e Brasil.
 Fonte: site IBGE.

Variável	Ilha Comprida	São Paulo	Brasil
Receitas	33.884.716,79	78.137.416.296,94	270.856.088.564,26
Despesas	28.646.319,76	67.648.215.059,05	232.720.145.984,84

O produto interno bruto muito diferente do que se imagina é composto por Agropecuária, Indústria e Serviço. Sendo que 83% é representado pelo setor de Serviços.

Tabela 5 – PIB Ilha Comprida, São Paulo e Brasil.
 Fonte: site IBGE.

Variável	Ilha Comprida	São Paulo	Brasil
Agropecuária	2.110	11.265.005	105.163.000
Indústria	15.263	193.980.716	539.315.998
Serviços	82.241	406.723.721	1.197.774.001

4.2 ANÁLISE SETORIAL

O setor de fitness esta em plena expansão. De acordo com informações da entidade internacional do setor de esportes e saúde, IHRSA (International Health, Racquet & Sportsclub Association) mostram que o número de academias no Brasil entre 2007 e 2010 mais que dobrou.

De acordo com esta mesma entidade o faturamento brasileiro chegou em 1,1 bilhão. Outro dado muito importante é o da ACAD (Associação Brasileira de Academias), o crescimento deste mercado é de cerca de 10% e atende apenas 13% da população, existe um potencial enorme para ser explorado.

Para os próximos anos segundo estudiosos, o mercado de Fitness estará aquecido em todas as classes sociais, por influencia principalmente da mídia que esta mostrando o quão importante para saúde física e mental a pratica de exercícios.

A valorização dos atributos estéticos harmoniosos e a busca por uma vida mais saudável confirmam a expectativa de que o mercado da atividade física desponta como uma das maiores tendências de comportamento para o

século 21. Pesquisas científicas confirmam o papel da atividade física no combate às doenças físicas e emocionais, responsáveis pela baixa auto-estima e redução do potencial físico e intelectual do ser humano. Sendo assim este é um mercado que muda com grande velocidade, sendo mais promissor para quem estiver sempre atualizado e implantando novidades de acordo com as novas tendências.

De acordo com pesquisa realizada pelo IPEA (Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas), as pessoas que moram com idosos possuem maior renda que as pessoas que não possuem membros da terceira idade.

4.3 ANÁLISE DA DEMANDA

Regras, normas, público-alvo, metodologia de trabalho, atendimento em geral, uniformização, postura ética ou mesmo à abordagem ao cliente. Na atualidade, vemos muitas academias sem essa filosofia, muitas nem mesmo sabem o que estão fazendo. Será que vendem saúde? Vendem estéticas? Qualidade de vida? Aulas? Musculação? Trata-se de uma série de itens que, muitas vezes, ficam no “ar”, vagas sem uma identificação clara entre a academia e o cliente. Portanto, como colocar o cliente em primeiro lugar se a academia nem sabe que tipo de cliente deseja atender, para que tipo de clientes venderão os serviços e até mesmo quem são os seus clientes. Primeiramente, deve-se criar a ideia da academia, um conceito sobre o que realmente deseja oferecer, e, além do mais, criar um forte diferencial. A isso chamamos filosofia da academia.

A filosofia de nossa academia será a de corroborar com todos os perfis mapeados respeitando as capacidades físicas e até mesmo mentais de cada um.

Pessoas físicas sem restrição de faixa etária, sendo homens ou mulheres.

Pessoas que trabalham, em caráter temporário ou permanente, donos de empresa, veranistas ou mesmo pensionistas.

O público que frequenta a academia busca o bem-estar e concomitantemente por uma vida mais saudável, seja por recomendações

médicas ou mesmo por preocupação com o corpo. Além destes pontos existem àqueles que objetivam ampliar a sua rede social frequentando a academia.

A frequência para que se obtenha um resultado positivo é de 3 a 5 vezes na semana, esta é uma recomendação de alguns especialistas do ramo (estamos levando em consideração um treino cujo objetivo é o de manter a saúde e não a hipertrofia).

Os possíveis clientes da Ilha Fitness são distribuídos em três grandes grupos. Os frequentadores, os intermitentes e os frequentadores de verão.

Os frequentadores carregam o estereótipo de cultuadores do físico, sempre em busca de um corpo malhado, magro e dentro dos padrões cultivados neste contexto.

Os intermitentes aparecem um mês sim e outro não. Estes normalmente matriculam-se e se empolgam no primeiro mês, mas enjoam no outro e voltam somente quando não estão se sentindo bem com o corpo. Por estarem matriculados não carregam o peso na consciência.

Por fim, os frequentadores de verão que fazem loucuras um ou dois meses antes da temporada para estarem com o corpo mais ou menos “aceito” pela sociedade, podendo exibí-los sem grandes constrangimentos.

Para os dois últimos grupos os intermitentes e os frequentadores de verão a Ilha Fitness trará um leque de benefícios.

Atividades como a avaliação inicial, checkups do condicionamento físico e outras atividades, aulas organizadas, serviço diferenciado de personal

Training. Além da localização, instalação, preço, qualidade bem como a própria promoção.

Para a Ilha Fitness os clientes potenciais serão os moradores da Ilha Comprida bem como regiões vizinhas e veranistas. Os veranistas que passam normalmente um mês na praia, férias do trabalho ou mesmo férias escolares, e possuem o hábito de frequentar uma academia, não pararão neste período que estão na praia.

Quanto ao poder de Negociação dos Compradores, os clientes das academias de ginástica são, sem sombra de dúvidas, muito importantes para o negócio. Mas estes não exercem poder de barganha sobre a academia, pois dificilmente poderão negociar o valor das mensalidades alegando que outra

academia está cobrando um preço menor. Os compradores tendem a ser menos sensíveis aos preços se estiverem pagando por um serviço diferenciado.

Nas academias de ginástica ainda existe certa predominância do público jovem, na faixa etária entre 20 e 30 anos. Mas esta característica vem mudando nos últimos anos, com a presença maior de pessoas acima dos 30 anos, estimulados principalmente pela preocupação com a saúde. Este público, mais maduro, inclusive, desenvolve um sentimento de lealdade mais consistente com a academia, permanecendo por um período de tempo maior ligado a uma única academia. A retenção de clientes em uma academia de ginástica é uma dificuldade encontrada em todas as empresas. A Ilha Fitness não está focando apenas neste público de faixa etária acima dos 30 anos, pois na região não existe nenhuma outra academia.

A classe social dos consumidores deste negócio varia bastante. Tudo vai depender da estrutura e do serviço oferecido pela academia, sua localização e, conseqüentemente, o preço cobrado por ela. Uma característica importante destes consumidores é a preferência por academias que estejam próximas de suas residências ou dos seus locais de trabalho.

4.4 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

No estudo dos concorrentes foram mapeados os possíveis concorrentes. Tendo em vista que a empresa planejada pode ser afetada por outros concorrentes, além de academias, a chamada concorrência indireta.

Por exemplo, os entrantes potenciais, que são as empresas já estabelecidas em uma indústria que podem sofrer ameaçam de pretendentes à entrada dependendo do nível de barreiras existentes. Alguns empecilhos, apesar de não se constituírem em barreiras para os novos entrantes, podem ser identificados, ou mesmo elevadas pelos concorrentes existentes, tais como:

- diferenciação do produto (serviço);
- necessidade de capital para investimento;
- exigência de localização favorável;
- disponibilidade de mão de obra especializada.

Produtos substitutos, por sua vez, tendem a diminuir a margem da empresa. Várias alternativas substitutas podem ser identificadas para o setor de academias de ginástica, pois o simples fato de uma pessoa caminhar 20 minutos por dia seja indo ou mesmo voltando do trabalho, na hora do almoço a caminho do restaurante ou mesmo subindo escadas pode ser considerado uma alternativa para a prática de atividade física em uma academia.

Podemos citar alguns produtos substitutos para o setor de academias de ginástica:

- salas de musculação em hotéis, resorts, clubes, edifícios residenciais etc;
- Equipamentos vendidos diretamente para o consumidor final, podendo exercer atividades físicas, como musculação, sem sair de casa;
- Academias que oferecem exclusivamente uma única modalidade.
- Atividades físicas em geral, praticadas em locais fora das academias (parques públicos, clubes, orla marítima etc.).

Sintetizando, toda forma que um indivíduo encontra de exercer uma atividade física pode ser encarado como um produto substituto para as academias de ginástica. Os médicos recomendam que uma pessoa deva praticar algum exercício físico regularmente, para fugir do sedentarismo e evitar doenças crônicas. Portanto, se um indivíduo realiza uma partida de tênis ou futebol três vezes na semana, corre na praia todos os dias, nada na piscina em dias alternados, entre outras tantas atividades que ele poderá praticar, estará assim obedecendo às prescrições do seu médico, sem necessitar ir a uma academia para isso.

A Ilha Fitness atenta a estes fatos traz a academia entretenimento e socialização. Incorpora alguns produtos substitutos existentes ao seu mix de serviços, exemplos disso é a incorporação de aulas de ginástica, com toda uma lógica de estudo mapeada neste empreendimento, bem como aulas de Jiu-jitsu dentro da academia, realizado paralelamente com outras atividades da academia, como formação de grupos para caminhadas e corridas ao ar livre.

Intensidade da rivalidade no mercado de ginástica é elevada. No mercado em estudo a competição não está tão acirrada atualmente, porém há condições de ingresso relativamente fáceis e empresas que oferecem serviços

diferenciados, atribuindo ao setor de academias de ginástica, características de um mercado em concorrência monopolística.

Um aspecto interessante da concorrência neste setor é que as batalhas de publicidade podem ter um efeito positivo. À medida que uma academia investe em publicidade, enfatizando os benefícios da prática da atividade física na qualidade de vida das pessoas, ela pode estar colaborando para expandir a demanda de todo o negócio, beneficiando todas as empresas do mercado. É importante destacar também o papel da mídia, como um todo, na estimulação da demanda.

A característica primordial da intensidade da rivalidade no setor de academias de ginástica é o fato da concorrência se restringir parcialmente ao local de atuação da academia, ou ao bairro onde está localizada. Como já foi dito anteriormente, os clientes preferem, geralmente, optar por academias que estejam próximas de suas residências ou dos seus locais de trabalho. Mas isso não quer dizer que não existam pessoas que se desloquem de suas residências para malhar em academias localizadas em outros bairros mais distantes. Uma diferenciação do serviço muito considerável pode explicar esta situação.

Observando essa característica do setor, a Ilha Fitness montará sua estrutura no Centro da cidade de Ilha Comprida na região mais movimentada. Das forças apresentadas neste tópico de concorrentes, Produtos Substitutos e Intensidade da Rivalidade, exercem especial influência sobre o setor de academias de ginástica.

4.5 ANÁLISE DOS FORNECEDORES

No setor de academias de ginástica os fornecedores não apresentam grande poder de negociação, exceto em casos específicos, como no momento da entrada no mercado, em contratos de fornecimento e manutenção de equipamentos, aquisição de equipamentos de última geração e altamente qualificados com grandes fornecedores, e adoção de planos de ginástica sofisticados para acompanhar as últimas tendências do mercado.

A classificação dos fornecedores das academias de ginástica pode ser feita em dois grupos, primários e secundários. Os principais, ou primários, constituem os fornecedores de equipamentos e acessórios de *fitness* em geral.

Os fornecedores secundários oferecem produtos e serviços inerentes ao fornecimento de qualquer empresa, como produtos de informática, higiene e limpeza, materiais de escritório, entre outros, e serviços e de marketing, contabilidade, finanças, comunicação, jurídico, arquitetura, manutenção, obras entre outros.

5. PLANO OPERACIONAL

Nesta etapa do processo será descrito como a empresa se estruturará, tanto do ponto de vista físico, com relação às instalações da Ilha Fitness, os equipamentos que ela possui quanto do ponto de vista de recursos humanos, quantos funcionários possui e qual é essa hierarquia.

5.1 DADOS DOS EMPREENDEDORES, PERFIS E ATRIBUIÇÕES

Sócio Presidente: Adriane Pimentel Previati Formação Profissional: Administração de Empresas na UFPR, cursando um MBA em Gestão Estratégica de Empresas pela FGV. Certificado de Investigação Apreciativa, Qualificação no curso de Gestão de Pessoas pela FGV* Qualificação no curso de Contratação de trabalhadores curso de Recursos Humanos. Curso de Excel Avançado com VBA e Access Avançado. Idioma: Inglês e Francês médio.

Sócio Presidente: Marjorie Lavall Formação Profissional: Administração de Empresas na UEPG, cursando MBA em Gestão Estratégica de Empresas pela FGV. Curso de Excel Intermediário, Curso de Marketing de Relacionamento Pessoal. Idioma: Inglês e Espanhol médio.

5.2 LOCALIZAÇÃO DO NEGÓCIO

Quando tratamos da estratégia de marketing, citamos os 4Ps, abordando o tema praça, que refere-se ao local da academia.

O Empreendimento terá sua abertura ocorrendo no balneário Britânia, mais especificamente Avenida Copacabana.

Para calcular o valor médio do preço do aluguel do imóvel a ser locado, foi feito um levantamento dos imóveis comerciais disponíveis para locação no bairro em questão. Logo, o valor da locação será o preço do m2 multiplicado pelo espaço físico, fechando o preço do aluguel.

5.3 LAY-OUT

É realmente o arranjo físico da Ilha Fitness, onde fica o depósito, onde está localizada a área administrativa, a recepção, a sala de ginástica, sala de musculação, banheiros. Além da especificação de como estará distribuído os maquinários da academia.

O lay-out, distribuição dos móveis e equipamentos em determinado espaço, levará em consideração o acesso à academia, entende-se aqui como consideração o acesso, o não uso ou abuso de escadas bem como entaves de qualquer natureza nos espaços internos e externos da academia.

O espaço foi modelado de um modo cujo aproveitamento do espaço físico é feito de maneira adequada, proporcionando conforto e segurança para os possíveis clientes.

O empreendimento em análise possui as seguintes instalações:

- Recepção;
- Sala de administração;
- Sala de avaliação;
- Sala de musculação
- Sala de aula;
- Banheiros masculino, feminino;
- Área de serviços gerais;
- Depósito.

Quando citamos a estrutura básica, abordamos no tema a recepção, sala de aula, duchas e armários, lanchonete e sala de musculação. Estes espaços são produtos/ serviços ofertados aos clientes, porém abordamos também todo o espaço interno da organização.

5.4 CAPACIDADE PRODUTIVA E /OU COMERCIAL

A capacidade produtiva trata-se da capacidade que a empresa tem de prestar um serviço, nesse cálculo influem o número de funcionários, o número de maquinário e o espaço físico. Basicamente refere-se a quanto serviço essa empresa pode prestar em determinado período.

Tendo em vista que as salas de ginásticas disponíveis devem oferecer a cada aluno o espaço de 2,25 m².

A Ilha Fitness resgardou 150 m² para a sala de aula, espaço suficiente para acomodar 65 clientes.

5.5 NECESSIDADE DE PESSOAL

Neste tema tratamos a lista dos funcionários da Ilha Fitness, seus cargos funções e qualificações, estão descritos aqui, os cargos que serão futuramente ocupados por funcionários, bem como quais as qualificações que um candidato precisa para ocupar aquele cargo.

Após a descrição dos cargos será exposto como esses cargos estão disposto hierarquicamente.

A Ilha fitness contará com os seguintes colaboradores cargos para colaborarem colaboradores em questão serão distribuídos da seguinte forma:

- Recepcionista;
- Educador físico (fisiologista);
- Educadores físicos;
- Auxiliar de serviços gerais.

6. PLANO FINANCEIRO

Esta seção inclui o investimento inicial necessário para a confecção da organização, previsão de vendas, despesas operacionais e depreciação. Após a apresentação destes fatores, realizar-se-á um estudo conjunto dos mesmos para analisar o retorno do projeto.

6.1 INVESTIMENTO INICIAL

No investimento inicial adequaremos o imóvel para o funcionamento da academia. Esta prevê a funcionalidade de todos os ambientes, reformas e pintura, aquisição de equipamentos e mobílias, entre outros investimentos necessários a organização Ilha Fitness.

Os preços dos valores aqui estabelecidos foram pesquisados entre os meses de outubro e novembro de 2013 em lojas de Curitiba e São Paulo via internet, a seguir teremos a apresentação destes valores.

6.1.1 Despesas Pré-Operacionais

Neste tópico considerou-se despesa operacional a pintura do ambiente bem como reforma dos mesmos, instalações elétricas e encanamento. Tendo em vista que o local escolhido para a montagem da academia possui uma estrutura já adequada, estes gastos contabilizaram apenas x reais por metro quadrado, incluindo mão de obra e os materiais necessários.

6.1.2 Móveis e Utensílios

Nos dados já apresentados anteriormente, é possível verificar os principais móveis e utensílios programados para serem utilizados na abertura do negócio. Além dos gastos já estabelecidos foi separado uma reserva para demais gastos no valor de R\$1.000,00. Estes valores foram pesquisados em comércios locais e na internet, buscando produtos novos, a seguir temos a tabela expressando os valores pesquisados para os móveis e utensílios que serão utilizados:

Tabela 6 – Investimento Inicial: móveis e utensílios.

MÓVEIS E UTENSÍLIOS	QUANTIDADE	VALOR	TOTAL
Bancos para vestiário	2	R\$ 300,00	R\$ 600,00
Armários para vestiário	4	R\$ 700,00	R\$ 2.800,00
Cabideiros	6	R\$ 15,00	R\$ 90,00
Espelhos	5	R\$ 600,00	R\$ 3.000,00
Prateleiras	2	R\$ 85,00	R\$ 170,00
Recipientes para papel toalha	4	R\$ 30,00	R\$ 120,00
Recipientes para saboneteira	6	R\$ 30,00	R\$ 180,00
Recipientes para álcool em gel	2	R\$ 30,00	R\$ 60,00
Cadeiras escritório	2	R\$ 130,00	R\$ 260,00
Armários escritório	2	R\$ 350,00	R\$ 700,00
Outros	-	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
TOTAL			R\$ 8.980,00

6.1.3 Máquinas e Equipamentos de Ginástica

Os aparelhos de ginástica foram investigados em diversos fornecedores, por se tratar de um leque de produtos cujo valor é mais vultoso, foi despendida uma pesquisa mais aprofundada. O valor aqui estabelecido é maior do que os aparelhos normalmente utilizados nas academias, pois os mesmos são mais sofisticados.

Tabela 7 – Investimento Inicial: Máquinas e Equipamentos de Ginástica

MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS DE GINÁSTICA	QUANTIDADE	VALOR	TOTAL
Esteras ergométricas	8	R\$ 1.170,00	R\$ 9.360,00
Transport	4	R\$ 1.000,00	R\$ 4.000,00
Bikes	4	R\$ 750,00	R\$ 3.000,00
Colchonetes	15	R\$ 40,00	R\$ 600,00
Barras para alongamento	3	R\$ 250,00	R\$ 750,00
Supino plano guiado	1	R\$ 1.300,00	R\$ 1.300,00
Supino inclinado guiado	1	R\$ 1.680,00	R\$ 1.680,00
Voador peitoral	1	R\$ 1.020,00	R\$ 1.020,00
Peitoral/ Dorsal	2	R\$ 1.010,00	R\$ 2.020,00
Croos over	1	R\$ 3.320,00	R\$ 3.320,00
Remada com apoio	1	R\$ 1.050,00	R\$ 1.050,00
Desenvolvimento ombros	1	R\$ 1.020,00	R\$ 1.020,00
Leg Press 45	1	R\$ 1.300,00	R\$ 1.300,00
Adutor/ Abdutor	1	R\$ 1.040,00	R\$ 1.040,00

Extensor de perna	2	R\$ 910,00	R\$ 1.820,00
Flexionador de perna	2	R\$ 790,00	R\$ 1.580,00
Glúteo em pé com carga	1	R\$ 1.025,00	R\$ 1.025,00
Tríceps	1	R\$ 720,00	R\$ 720,00
Scott	1	R\$ 1.030,00	R\$ 1.030,00
Barra guiada	2	R\$ 700,00	R\$ 1.400,00
Abdominal máquina	1	R\$ 400,00	R\$ 400,00
Prancheta abdominal regulável	1	R\$ 150,00	R\$ 150,00
Ab three profissional	5	R\$ 140,00	R\$ 700,00
Bancos 90	4	R\$ 260,00	R\$ 1.040,00
Bancos 180	3	R\$ 290,00	R\$ 870,00
Barras longas	2	R\$ 140,00	R\$ 280,00
Barras curtas W	2	R\$ 110,00	R\$ 220,00
Barras curtas H	2	R\$ 150,00	R\$ 300,00
Barras curtas retas	2	R\$ 60,00	R\$ 120,00
Anilhas emborrachadas 1Kg	20	R\$ 15,00	R\$ 300,00
Anilhas emborrachadas 2Kg	18	R\$ 25,00	R\$ 450,00
Anilhas emborrachadas 3Kg	20	R\$ 355,00	R\$ 7.100,00
Anilhas emborrachadas 5Kg	16	R\$ 55,00	R\$ 880,00
Anilhas emborrachadas 10Kg	10	R\$ 85,00	R\$ 850,00
Anilhas emborrachadas 15Kg	6	R\$ 150,00	R\$ 900,00
Halteres emborrachados (par) - 1 Kg	3	R\$ 75,00	R\$ 225,00
Halteres emborrachados (par) - 2 Kg	3	R\$ 85,00	R\$ 255,00
Halteres emborrachados (par) - 3 Kg	3	R\$ 105,00	R\$ 315,00
Halteres emborrachados (par) - 5 Kg	2	R\$ 115,00	R\$ 230,00
Halteres emborrachados (par) - 7 Kg	1	R\$ 135,00	R\$ 135,00
Halteres emborrachados (par) - 8 Kg	1	R\$ 150,00	R\$ 150,00
Halteres emborrachados (par) - 9 Kg	1	R\$ 180,00	R\$ 180,00
Alça de mão para pilates	5	R\$ 20,00	R\$ 100,00
Alça de pé para pilates	5	R\$ 20,00	R\$ 100,00
Barra Flexível	2	R\$ 150,00	R\$ 300,00
Bola Suíça	3	R\$ 40,00	R\$ 120,00
Cinta larga para pilates	2	R\$ 20,00	R\$ 40,00
Faixas elásticas	3	R\$ 20,00	R\$ 60,00
TOTAL			R\$ 55.805,00

6.2 MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS TOTAIS

Neste tópico estão lançadas todas as máquinas e equipamentos, além daqueles destinados às atividades de ginástica, que serão instalados no interior da Ilha Fitness.

Tabela 8 – Investimento Inicial: Máquinas e Equipamentos Totais.

MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	QUANTIDADE	VALOR	TOTAL
Máquinas e Equipamentos de Ginástica	-	R\$ 55.805,00	R\$ 55.805,00
Aparelho de som	2	R\$ 550,00	R\$ 1.100,00
Ar Condicionado	3	R\$ 750,00	R\$ 2.250,00
Televisão	1	R\$ 1.250,00	R\$ 1.250,00
DVD Player	1	R\$ 150,00	R\$ 150,00
Aspirador	1	R\$ 200,00	R\$ 200,00
Ventilador	7	R\$ 100,00	R\$ 700,00
Alarme	1	R\$ 500,00	R\$ 500,00
Placas de propaganda	2	R\$ 1.000,00	R\$ 2.000,00
Bebedouro	1	R\$ 500,00	R\$ 500,00
Micro computador	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
Impressora	1	R\$ 500,00	R\$ 500,00
Outros	-	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
TOTAL			R\$ 67.455,00

6.3 CAPITAL DE GIRO

Para definição do capital de giro necessário para operacionalização considerou-se os meses em que a academia operacionalizará em prejuízo. O valor calculado através dos fluxos de caixa gira em torno de X reais.

6.3.1 Investimento inicial e fontes

A tabela a seguir apresenta os investimentos iniciais necessários para a abertura da Ilha Fitness, as fontes de recursos necessários advirão de capital próprio dos sócios.

Tabela 9 – Investimento Inicial e Capital de Giro.

INVESTIMENTO INICIAL	
Despesas pré-operacionais	R\$ 5.000,00
Maquinas e Equipamentos	R\$ 68.455,00
Móveis e Utensílios	R\$ 8.980,00
Capital de Giro	R\$ 15.000,00
TOTAL	R\$ 97.435,00
FONTES DE CAPITAL	
Capital Próprio	R\$ 100.000,00

6.3.2 Planejamento de Vendas

O planejamento de vendas foi desenvolvido levando em consideração a capacidade da academia e seu espaço interno de 250 m². Na consideração inicial apresentamos uma ocupação de 50%; nos períodos manhã, tarde e noite; tendo em vista um maior investimento em marketing para divulgação.

Como já dito anteriormente cada individuo necessita de 2,25 m² para realizar uma atividade física segura.

Considerando a taxa de ocupação da sala de ginástica e da sala de aula bem como o espaço interno necessário para a locomoção dos clientes. Obtivemos os seguintes dados: 36 pessoas ao mesmo tempo na sala de ginástica e 17 na sala de aula.

A academia oferece a opção de aulas de ginástica, a cada 10 clientes novos, dois optarão pela opção combo, musculação mais atividade específica. A seguir, a previsão de venda com os respectivos preços, no decorrer de quatro anos:

Tabela 10 – Preços da Academia

PERÍODO	ACADEMIA	JIU-JITSU	Combo (Academia + Jiu-Jitsu)
ANO 1	R\$ 79,00	R\$ 70,00	R\$ 110,00
ANO 2	R\$ 84,00	R\$ 75,00	R\$ 115,00
ANO 3	R\$ 89,00	R\$ 80,00	R\$ 120,00
ANO 4	R\$ 94,00	R\$ 85,00	R\$ 125,00

Tabela 11 – Plano de Vendas durante os quatro primeiros anos.

Mês/Ano	Clientes Academia	Clientes Jiu-Jitsu	Clientes Combo	% de Crescimento	Total Mês
jun/14	72	10	8	0%	R\$ 7.268,00
jul/14	75	10	8	5%	R\$ 7.505,00
ago/14	78	10	8	5%	R\$ 7.742,00
set/14	81	10	8	5%	R\$ 7.979,00
out/14	85	10	8	5%	R\$ 8.295,00
nov/14	127	15	12	50%	R\$ 12.403,00
dez/14	127	15	12	50%	R\$ 12.403,00
jan/15	127	15	12	50%	R\$ 12.403,00
fev/15	127	15	12	50%	R\$ 12.403,00
mar/15	127	15	12	50%	R\$ 12.403,00
abr/15	89	10	8	5%	R\$ 8.611,00

mai/15	93	10	8	5%	R\$ 8.927,00
jun/15	97	10	8	5%	R\$ 9.818,00
jul/15	101	10	8	5%	R\$ 10.154,00
ago/15	106	10	8	5%	R\$ 10.574,00
set/15	111	10	8	5%	R\$ 10.994,00
out/15	116	10	8	5%	R\$ 11.414,00
nov/15	174	15	12	50%	R\$ 17.121,00
dez/15	174	15	12	50%	R\$ 17.121,00
jan/16	174	15	12	50%	R\$ 17.121,00
fev/16	174	15	12	50%	R\$ 17.121,00
mar/16	174	15	12	50%	R\$ 17.121,00
abr/16	121	10	8	5%	R\$ 11.834,00
mai/16	127	10	8	5%	R\$ 12.338,00
jun/16	133	10	8	5%	R\$ 13.597,00
jul/16	139	10	8	5%	R\$ 14.131,00
ago/16	145	10	8	5%	R\$ 14.665,00
set/16	152	10	8	5%	R\$ 15.288,00
out/16	159	10	8	5%	R\$ 15.911,00
nov/16	238	15	12	50%	R\$ 23.822,00
dez/16	238	15	12	50%	R\$ 23.822,00
jan/17	238	15	12	50%	R\$ 23.822,00
fev/17	238	15	12	50%	R\$ 23.822,00
mar/17	238	15	12	50%	R\$ 23.822,00
abr/17	166	10	8	5%	R\$ 16.534,00
mai/17	174	10	8	5%	R\$ 17.246,00
jun/17	182	10	8	5%	R\$ 18.958,00
jul/17	191	10	8	5%	R\$ 19.804,00
ago/17	200	10	8	5%	R\$ 20.650,00
set/17	210	10	8	5%	R\$ 21.590,00
out/17	220	10	8	5%	R\$ 22.530,00
nov/17	330	15	12	50%	R\$ 33.795,00
dez/17	330	15	12	50%	R\$ 33.795,00
jan/18	330	15	12	50%	R\$ 33.795,00
fev/18	330	15	12	50%	R\$ 33.795,00
mar/18	330	15	12	50%	R\$ 33.795,00
abr/18	231	10	8	5%	R\$ 23.564,00
mai/18	242	10	8	5%	R\$ 24.598,00

Tabela 12 – Total de Vendas por ano

ANO	TOTAL
1	R\$ 118.342,00
2	R\$ 162.731,00

3	R\$ 226.482,00
4	R\$ 320.669,00

O crescimento do número de clientes baseou-se em um crescimento mensal de 5% referente ao mês anterior.

Já para os meses de temporada, como a academia esta estruturada numa cidade litorânea, estabelece-se um aumento fixo de 50% referente ao mês de Outubro. Nestes meses o aumento da população chega a mais de 1000%.

6.3.3 Depreciação

Referente a este tema de depreciação temos a contabilização de 10% para móveis e utensílios, enquanto que para computadores e periféricos depreciamos 20%.

Abaixo temos a tabela com os cálculos de Depreciação realizados:

Tabela 13 – Depreciação Anual

DEPRECIÇÃO			
Item	Valor	Taxa de Depreciação	Valor Anual
Móveis e Utensílios	R\$ 8.980,00	10%	R\$ 898,00
Máquinas e Equipamentos	R\$ 65.455,00	10%	R\$ 6.545,50
Computadores e periféricos	R\$ 2.000,00	20%	R\$ 400,00

6.3.4 Despesas

As despesas tendem a crescer no decorrer do tempo, visto o perfil do crescimento da Ilha Fitness, maior número de clientes ano após ano. Com base nestas perspectivas, estabeleceu-se a seguir o perfil da empresa com as respectivas taxas de crescimento de cada despesa.

- a) Aluguel: o imóvel alugado terá um contrato valido por quatro anos. Neste período o reajuste realizar-se-á anualmente de acordo com a taxa IGPM (5,6096, índice acumulado nos últimos 12 meses, em percentual).

- b) Seguros: reajustados pela taxa IGPM (5,6096, índice acumulado nos últimos 12 meses, em percentual). O seguro cobre contra incêndio, roubo, furto, vidros quebrados entre outras atividades do gênero.
- c) Marketing: referente aos ajustes desta categoria será aplicado à taxa IGPM (5,6096, índice acumulado nos últimos 12 meses, em percentual), porém é de conhecimento a variação dos gastos com marketing dentre os meses de novembro a maio, que chega a cerca de 50% maior que tempos fora de temporada.
- d) Contador: a taxa IGPM (5,6096, índice acumulado nos últimos 12 meses, em percentual) será aplicado devido a aumentos sucessivos derivativos de inflação, entre outros fatores econômicos.
- e) Energia Elétrica, água, telefone: para estes fatores estabeleceu-se um aumento de cerca de 10% ano.
- f) Material de limpeza: devido ao aumento da quantidade de pessoas na época de temporada, será acrescido um montante de 10%, neste período especificado.
- g) Material de expedientes: seguirá a mesma lógica estabelecida com materiais de limpeza.
- h) Manutenção: tendo em vista que muitos equipamentos podem vir a apresentar problemas com o decorrer do tempo, reservou-se uma quantia para estes gastos com ajuste IGPM (5,6096, índice acumulado nos últimos 12 meses, em percentual).
- i) SIMPLES: os impostos desta categorização possui uma alíquota relacionada à receita.
- j) Outros: muitas despesas aparecem durante a implantação do empreendimento, pensando nisso, reservou-se uma quantia para pagamento de despesas não planejadas.

Abaixo, temos a tabela com as despesas anuais ao calculadas ao longo dos quatro primeiros anos:

Tabela 14 – Despesas Anuais

DESPESAS	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	CRESCIMENTO ANUAL
Aluguel	R\$ 18.000,00	R\$ 19.009,73	R\$ 20.076,10	R\$ 21.202,29	5,6096

Seguros	R\$ 3.000,00	R\$ 3.168,29	R\$ 3.346,02	R\$ 3.533,71	5,6096
Marketing	R\$ 3.000,00	R\$ 3.168,29	R\$ 3.346,02	R\$ 3.533,71	5,6096
Contador	R\$ 2.000,00	R\$ 2.112,19	R\$ 2.230,68	R\$ 2.355,81	5,6096
Energia Elétrica	R\$1.800,00	R\$ 1.980,00	R\$ 2.178,00	R\$ 2.395,80	10
Água	R\$ 600,00	R\$ 660,00	R\$ 726,00	R\$ 798,60	10
Telefone	R\$ 600,00	R\$ 660,00	R\$ 726,00	R\$ 798,60	10
Materiais de limpeza	R\$ 500,00	R\$ 528,05	R\$ 557,67	R\$ 588,95	5,6096
Material de expediente	R\$ 500,00	R\$ 528,05	R\$ 557,67	R\$ 588,95	5,6096
Manutenção	R\$ 1.000,00	R\$ 1.056,10	R\$ 1.115,34	R\$ 1.177,90	5,6096
SIMPLES	R\$ 10.313,10	R\$ 14.462,55	R\$ 28.756,38	R\$ 36.582,80	5,6096
Outros	R\$ 3.000,00	R\$ 3.168,29	R\$ 3.346,02	R\$ 3.533,71	5,6096
TOTAL	R\$ 44.313,10	R\$ 50.501,53	R\$ 66.961,88	R\$ 77.090,85	

6.3.5 Mão de obra

A remuneração prevista acompanha o valor atualmente praticado no mercado. Num primeiro momento teremos apenas as aulas especificadas no tópico Sala de Aula deste trabalho, sendo duas aulas de Alongamento, duas de Ginástica Localizada e três de jiu-jitsu.

Os profissionais darão aula por um período de uma hora. Para a modalidade de jiu-jitsu, ginástica localizada, bem como alongamento, teremos um dos professores da academia incumbido desta atividade. Tendo em vista esta perspectiva, pagaremos um valor a mais que o mercado para estes profissionais com estas capacidades. A média do mercado hoje é de R\$ 842,14, porém a Ilha Fitness pagará R\$ 1.480,24. Tal estratégia tem como análise os Encargos da Mão de obra (Salário Mensal X Salário/ Hora).

Segue tabela com os custos com mão de obra para o primeiro ano da academia:

Tabela 15 – Mão de Obra: Primeiro Ano

PRIMEIRO ANO					
MAO DE OBRA (MENSAL)	QUANTIDADE	SALARIO	TOTAL	ENCARGO (%)	ENCARGO (R\$)
Professores	2	R\$ 1.480,24	R\$ 2.960,48	33,77%	R\$ 999,75
Recepcionista	1	R\$ 678,00	R\$ 678,00	33,77%	R\$ 228,96
Auxiliar de Serviços gerais	1	R\$ 678,00	R\$ 678,00	33,77%	R\$ 228,96

Estagiário - Recepcionista (Secretariado)	1	R\$ 660,77	R\$ 660,77	33,77%	R\$ 223,14
Estagiário - Educação Física	1	R\$ 696,20	R\$ 696,20	33,77%	R\$ 235,11
CUSTO MAO DE OBRA	SALARIOS				
MAO DE OBRA (MENSAL)	R\$ 5.673,45				
ENCARGOS SOCIAIS E TRABALHISTAS	SALARIOS				
MAO DE OBRA (MENSAL)	R\$ 1.915,92				
TOTAL	R\$ 7.589,37				

Os salários serão reajustados de acordo com a taxa acumulada dos últimos doze meses do IPCA que no mês referência 11/2013 esta em 5,7744.

Abaixo, temos as tabelas com os custos de mão de obra calculados para o segundo, terceiro e quarto ano de funcionamento:

Tabela 16 – Mão de Obra: Segundo Ano

SEGUNDO ANO					
MAO DE OBRA (MENSAL)	QUANTIDADE	SALARIO	TOTAL	ENCARGO (%)	ENCARGO (R\$)
Professores	2	R\$ 1.565,71	R\$ 3.131,43	33,77%	R\$ 1.057,48
Recepcionista	1	R\$ 717,15	R\$ 717,15	33,77%	R\$ 242,18
Auxiliar de Serviços gerais	1	R\$ 717,15	R\$ 717,15	33,77%	R\$ 242,18
Estagiário - Recepcionista (Secretariado)	1	R\$ 698,93	R\$ 698,93	33,77%	R\$ 236,03
Estagiário - Educação Física	1	R\$ 736,40	R\$ 736,40	33,77%	R\$ 248,68
CUSTO MAO DE OBRA	SALARIOS				
MAO DE OBRA (MENSAL)	R\$ 6.001,06				
ENCARGOS SOCIAIS E TRABALHISTAS	SALARIOS				
MAO DE OBRA (MENSAL)	R\$ 2.026,56				
TOTAL	R\$ 8.027,61				

Tabela 17 – Mão de Obra: Terceiro Ano

TERCEIRO ANO					
MAO DE OBRA (MENSAL)	QUANTIDADE	SALARIO	TOTAL	ENCARGO (%)	ENCARGO (R\$)
Professores	2	R\$ 1.656,13	R\$ 3.312,25	33,77%	R\$ 1.118,55
Recepcionista	1	R\$ 758,56	R\$ 758,56	33,77%	R\$ 256,17
Auxiliar de Serviços gerais	1	R\$ 758,56	R\$ 758,56	33,77%	R\$ 256,17

Estagiário - Recepcionista (Secretariado)	1	R\$ 739,28	R\$ 739,28	33,77%	R\$ 249,66
Estagiário - Educação Física	1	R\$ 778,92	R\$ 778,92	33,77%	R\$ 263,04
CUSTO MAO DE OBRA	SALARIOS				
MAO DE OBRA (MENSAL)	R\$ 6.347,58				
ENCARGOS SOCIAIS E TRABALHISTAS	SALARIOS				
MAO DE OBRA (MENSAL)	R\$ 2.143,58				
TOTAL	R\$ 8.491,16				

Tabela 18 – Mão de Obra: Quarto Ano

QUARTO ANO					
MAO DE OBRA (MENSAL)	QUANTIDADE	SALARIO	TOTAL	ENCARGO (%)	ENCARGO (R\$)
Professores	2	R\$ 1.751,76	R\$ 3.503,51	33,77%	R\$ 1.183,14
Recepcionista	1	R\$ 802,36	R\$ 802,36	33,77%	R\$ 270,96
Auxiliar de Serviços gerais	1	R\$ 802,36	R\$ 802,36	33,77%	R\$ 270,96
Estagiário - Recepcionista (Secretariado)	1	R\$ 781,97	R\$ 781,97	33,77%	R\$ 264,07
Estagiário - Educação Física	1	R\$ 823,90	R\$ 823,90	33,77%	R\$ 278,23
CUSTO MAO DE OBRA	SALARIOS				
MAO DE OBRA (MENSAL)	R\$ 6.714,12				
ENCARGOS SOCIAIS E TRABALHISTAS	SALARIOS				
MAO DE OBRA (MENSAL)	R\$ 2.267,36				
TOTAL	R\$ 8.981,48				

6.4 FLUXO DE CAIXA

O Fluxo de Caixa assim como todas as despesas foi elaborado para um período de quatro anos. No primeiro ano, a informação foi aberta mês a mês. Para a elaboração do mesmo consideramos os seguintes tópicos acima tratados:

- Investimento Inicial;
- Capital de Giro;
- Planejamento de Vendas;

- Despesas Operacionais;
- Mão de Obra.

Os custos tendem a ser mais exorbitantes no início até a estabilização, outro ponto importante que devemos ressaltar é a Participação dos Lucros e Resultados, que será distribuída ao final do exercício de cada ano com a divisão de 40% do resultado do período.

Abaixo, tabela com o fluxo de caixa para os primeiros quatro anos:

Tabela 19 – Fluxo de Caixa

	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4
Saldo Inicial	R\$ 15.000,00	-R\$ 120.385,59	-R\$ 104.487,49	-R\$ 46.861,31
Mensalidades	TOTAL	R\$ 162.731,00	R\$ 226.482,00	R\$ 320.669,00
Entradas	R\$ 15.000,00	R\$ 42.345,41	R\$ 121.994,51	R\$ 273.807,69
Saídas	R\$ 135.385,59	R\$ 146.832,90	R\$ 168.855,82	R\$ 184.868,55
Mão de obra	R\$ 91.072,49	R\$ 96.331,38	R\$ 101.893,94	R\$ 107.777,70
Aluguel	R\$ 18.000,00	R\$ 19.009,73	R\$ 20.076,10	R\$ 21.202,29
Seguros	R\$ 3.000,00	R\$ 3.168,29	R\$ 3.346,02	R\$ 3.533,71
Marketing	R\$ 3.000,00	R\$ 3.168,29	R\$ 3.346,02	R\$ 3.533,71
Contador	R\$ 2.000,00	R\$ 2.112,19	R\$ 2.230,68	R\$ 2.355,81
Energia Elétrica	R\$ 1.800,00	R\$ 1.980,00	R\$ 2.178,00	R\$ 2.395,80
Água	R\$ 600,00	R\$ 660,00	R\$ 726,00	R\$ 798,60
Telefone	R\$ 600,00	R\$ 660,00	R\$ 726,00	R\$ 798,60
Material de limpeza	R\$ 500,00	R\$ 528,05	R\$ 557,67	R\$ 588,95
Material de expedientes	R\$ 500,00	R\$ 528,05	R\$ 557,67	R\$ 588,95
Manutenção	R\$ 1.000,00	R\$ 1.056,10	R\$ 1.115,34	R\$ 1.177,90
Impostos	R\$ 10.313,10	R\$ 14.462,55	R\$ 28.756,38	R\$ 36.582,80
Outros	R\$ 3.000,00	R\$ 3.168,29	R\$ 3.346,02	R\$ 3.533,71
Resultado do Período	-R\$ 135.385,59	R\$ 15.898,10	R\$ 57.626,18	R\$ 135.800,45
Resultado Total	-R\$ 120.385,59	-R\$ 104.487,49	-R\$ 46.861,31	R\$ 88.939,14
PLR	R\$ -	R\$ 4.769,43	R\$ 17.287,85	R\$ 40.740,14
Saldo Final	-R\$ 120.385,59	-R\$ 109.256,92	-R\$ 64.149,17	R\$ 48.199,00
FLUXO DE CAIXA				
-R\$ 97.435,00	-R\$ 135.385,59	R\$ 11.128,67	R\$ 40.338,33	R\$ 95.060,32
	-R\$ 232.820,59	-R\$ 221.691,92	-R\$ 181.353,60	-R\$ 86.293,28

A seguir o fluxo detalhado dos primeiros doze meses, dividido em duas tabelas. Nesta lógica parte-se do pressuposto que a Academia abrirá em junho de 2014:

Tabela 20 – Fluxo de Caixa detalhado, primeiro semestre.

	MÊS 1	MÊS 2	MÊS 3	MÊS 4	MÊS 5	MÊS 6
Saldo Inicial	R\$ 15.000,00	R\$ 10.985,87	R\$ 7.208,74	R\$ 3.668,60		
Mensalidades	R\$ 7.268,00	R\$ 7.505,00	R\$ 7.742,00	R\$ 7.979,00	R\$ 8.295,00	R\$ 12.403,00
Entradas	R\$ 22.268,00	R\$ 18.490,87	R\$ 14.950,74	R\$ 11.647,60	R\$ 8.295,00	R\$ 12.403,00
Saídas	R\$ 11.282,13	R\$ 11.282,13	R\$ 11.282,13	R\$ 11.282,13	R\$ 11.282,13	R\$ 11.282,13
Mao de obra	R\$ 7.589,37	R\$ 7.589,37	R\$ 7.589,37	R\$ 7.589,37	R\$ 7.589,37	R\$ 7.589,37
Aluguel	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
Seguros	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00
Marketing	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00
Contador	R\$ 166,67	R\$ 166,67	R\$ 166,67	R\$ 166,67	R\$ 166,67	R\$ 166,67
Energia Elétrica	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00
Água	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00
Telefone	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00
Material de limpeza	R\$ 41,67	R\$ 41,67	R\$ 41,67	R\$ 41,67	R\$ 41,67	R\$ 41,67
Material de expedientes	R\$ 41,67	R\$ 41,67	R\$ 41,67	R\$ 41,67	R\$ 41,67	R\$ 41,67
Manutenção	R\$ 83,33	R\$ 83,33	R\$ 83,33	R\$ 83,33	R\$ 83,33	R\$ 83,33
Impostos	R\$ 859,43	R\$ 859,43	R\$ 859,43	R\$ 859,43	R\$ 859,43	R\$ 859,43
Outros	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00
Resultado do Período	-R\$ 4.014,13	-R\$ 3.777,13	-R\$ 3.540,13	-R\$ 3.303,13	-R\$ 2.987,13	R\$ 1.120,87
Resultado Total	R\$ 10.985,87	R\$ 7.208,74	R\$ 3.668,60	R\$ 365,47	-R\$ 2.987,13	R\$ 1.120,87
PLR	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 336,26
Saldo Final	R\$ 10.985,87	R\$ 7.208,74	R\$ 3.668,60	R\$ 365,47	-R\$ 2.987,13	R\$ 784,61

FLUXO DE CAIXA

	-R\$ 4.014,13	-R\$ 3.777,13	-R\$ 3.540,13	-R\$ 3.303,13	-R\$ 2.987,13	R\$ 784,61
--	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	------------

Tabela 21 – Fluxo de Caixa detalhado, segundo semestre.

	MÊS 7	MÊS 8	MÊS 9	MÊS 10	MÊS 11	MÊS 12
Saldo Inicial						
Mensalidades	R\$ 12.403,00	R\$ 12.403,00	R\$ 12.403,00	R\$ 12.403,00	R\$ 8.611,00	R\$ 8.927,00
Entradas	R\$ 12.403,00	R\$	R\$ 12.403,00	R\$ 12.403,00	R\$	R\$ 8.927,00

		12.403,00			8.611,00	
Saídas	R\$ 11.282,13	R\$ 11.282,13	R\$ 11.282,13	R\$ 11.282,13	R\$ 11.282,13	R\$ 11.282,13
Mao de obra	R\$ 7.589,37	R\$ 7.589,37	R\$ 7.589,37	R\$ 7.589,37	R\$ 7.589,37	R\$ 7.589,37
Aluguel	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
Seguros	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00
Marketing	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00
Contador	R\$ 166,67	R\$ 166,67	R\$ 166,67	R\$ 166,67	R\$ 166,67	R\$ 166,67
Energia Elétrica	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00
Água	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00
Telefone	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00
Material de limpeza	R\$ 41,67	R\$ 41,67	R\$ 41,67	R\$ 41,67	R\$ 41,67	R\$ 41,67
Material de expedientes	R\$ 41,67	R\$ 41,67	R\$ 41,67	R\$ 41,67	R\$ 41,67	R\$ 41,67
Manutenção	R\$ 83,33	R\$ 83,33	R\$ 83,33	R\$ 83,33	R\$ 83,33	R\$ 83,33
Impostos	R\$ 859,43	R\$ 859,43	R\$ 859,43	R\$ 859,43	R\$ 859,43	R\$ 859,43
Outros	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00
Resultado do Período	R\$ 1.120,87	R\$ 1.120,87	R\$ 1.120,87	R\$ 1.120,87	-R\$ 2.671,13	-R\$ 2.355,13
Resultado Total	R\$ 1.120,87	R\$ 1.120,87	R\$ 1.120,87	R\$ 1.120,87	-R\$ 2.671,13	-R\$ 2.355,13
PLR	R\$ 336,26	R\$ 336,26	R\$ 336,26	R\$ 336,26	R\$ -	R\$ -
Saldo Final	R\$ 784,61	R\$ 784,61	R\$ 784,61	R\$ 784,61	-R\$ 2.671,13	-R\$ 2.355,13

FLUXO DE CAIXA

	R\$ 784,61	R\$ 784,61	R\$ 784,61	R\$ 784,61	-R\$ 2.671,13	-R\$ 2.355,13
--	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	----------------------	----------------------

7. PROJEÇÃO DE CENÁRIOS

A projeção de cenários foi realizada através de estimativas que podem influir no sucesso ou fracasso do negócio. Este teve como objetivo minimizar as incertezas do negócio. Para isso serão propostos dois cenários: um otimista e outro pessimista, abaixo apresentados.

7.1 CENÁRIO OTIMISTA

O cenário otimista considera um aumento mês de 7% no volume de alunos e uma redução do acréscimo estabelecido na temporada, de 50% para 30%, se considerássemos 50% para a temporada, o volume seria maior que a nossa capacidade, assim, consideramos que neste cenário, nosso volume irá aumentar para os clientes da própria cidade, também realizamos essa diminuição, porque optamos por diminuir nossos investimentos em Marketing.

O Planejamento de Vendas do Cenário Otimista encontra-se disponível nos anexos deste projeto e abaixo segue o Fluxo de caixa para esta perspectiva:

Tabela 22 – Fluxo de Caixa: cenário otimista.

	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4
Saldo Inicial	R\$ 15.000,00	-R\$ 119.485,59	-R\$ 84.293,01	R\$ 37.342,39
Mensalidades	R\$ -	R\$ 181.075,00	R\$ 289.363,00	R\$ 470.661,00
Entradas	R\$ 15.000,00	R\$ 61.589,41	R\$ 205.069,99	R\$ 508.003,39
Saídas	R\$ 134.485,59	R\$ 145.882,42	R\$ 167.727,60	R\$ 183.552,64
Mao de obra	R\$ 91.072,49	R\$ 96.331,38	R\$ 101.893,94	R\$ 107.777,70
Aluguel	R\$ 18.000,00	R\$ 19.009,73	R\$ 20.076,10	R\$ 21.202,29
Seguros	R\$ 3.000,00	R\$ 3.168,29	R\$ 3.346,02	R\$ 3.533,71
Marketing	R\$ 2.100,00	R\$ 2.217,80	R\$ 2.217,80	R\$ 2.217,80
Contador	R\$ 2.000,00	R\$ 2.112,19	R\$ 2.230,68	R\$ 2.355,81
Energia Elétrica	R\$ 1.800,00	R\$ 1.980,00	R\$ 2.178,00	R\$ 2.395,80
Água	R\$ 600,00	R\$ 660,00	R\$ 726,00	R\$ 798,60
Telefone	R\$ 600,00	R\$ 660,00	R\$ 726,00	R\$ 798,60
Material de limpeza	R\$ 500,00	R\$ 528,05	R\$ 557,67	R\$ 588,95
Material de expedientes	R\$ 500,00	R\$ 528,05	R\$ 557,67	R\$ 588,95

Manutenção	R\$ 1.000,00	R\$ 1.056,10	R\$ 1.115,34	R\$ 1.177,90
Impostos	R\$ 10.313,10	R\$ 14.462,55	R\$ 28.756,38	R\$ 36.582,80
Outros	R\$ 3.000,00	R\$ 3.168,29	R\$ 3.346,02	R\$ 3.533,71

Resultado do Período	-R\$ 134.485,59	R\$ 35.192,58	R\$ 121.635,40	R\$ 287.108,36
Resultado Total	-R\$ 119.485,59	-R\$ 84.293,01	R\$ 37.342,39	R\$ 324.450,75
PLR	R\$ -	R\$ 10.557,77	R\$ 36.490,62	R\$ 86.132,51
Saldo Final	-R\$ 119.485,59	-R\$ 94.850,78	R\$ 851,77	R\$ 238.318,24

FLUXO DE CAIXA				
-R\$ 97.435,00	-R\$ 134.485,59	R\$ 24.634,81	R\$ 85.144,78	R\$ 200.975,86
	-R\$ 231.920,59	-R\$ 207.285,78	-R\$ 122.141,00	R\$ 78.834,85

7.2 CENÁRIO PESSIMISTA

O cenário pessimista considera um aumento mês, no volume de alunos, de 3% ao invés de 5% que seria o programado. O Planejamento de Vendas do Cenário Otimista encontra-se disponível nos anexos deste projeto e abaixo segue o Fluxo de caixa para esta perspectiva:

Tabela 23 – Fluxo de Caixa, cenário pessimista.

	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4
Saldo Inicial	R\$ 15.000,00	-R\$ 120.385,59	-R\$ 144.583,49	-R\$ 163.439,31
Mensalidades	R\$ -	R\$ 122.635,00	R\$ 150.000,00	R\$ 184.115,00
Entradas	R\$ 15.000,00	R\$ 2.249,41	R\$ 5.416,51	R\$ 20.675,69
Saídas	R\$ 135.385,59	R\$ 146.832,90	R\$ 168.855,82	R\$ 184.868,55
Mao de obra	R\$ 91.072,49	R\$ 96.331,38	R\$ 101.893,94	R\$ 107.777,70
Aluguel	R\$ 18.000,00	R\$ 19.009,73	R\$ 20.076,10	R\$ 21.202,29
Seguros	R\$ 3.000,00	R\$ 3.168,29	R\$ 3.346,02	R\$ 3.533,71
Marketing	R\$ 3.000,00	R\$ 3.168,29	R\$ 3.346,02	R\$ 3.533,71
Contador	R\$ 2.000,00	R\$ 2.112,19	R\$ 2.230,68	R\$ 2.355,81
Energia Elétrica	R\$ 1.800,00	R\$ 1.980,00	R\$ 2.178,00	R\$ 2.395,80
Água	R\$ 600,00	R\$ 660,00	R\$ 726,00	R\$ 798,60
Telefone	R\$ 600,00	R\$ 660,00	R\$ 726,00	R\$ 798,60
Material de limpeza	R\$ 500,00	R\$ 528,05	R\$ 557,67	R\$ 588,95
Material de expedientes	R\$ 500,00	R\$ 528,05	R\$ 557,67	R\$ 588,95
Manutenção	R\$ 1.000,00	R\$ 1.056,10	R\$ 1.115,34	R\$ 1.177,90
Impostos	R\$ 10.313,10	R\$ 14.462,55	R\$ 28.756,38	R\$ 36.582,80

Outros	R\$ 3.000,00	R\$ 3.168,29	R\$ 3.346,02	R\$ 3.533,71
--------	--------------	--------------	--------------	--------------

Resultado do Período	-R\$ 135.385,59	-R\$ 24.197,90	-R\$ 18.855,82	-R\$ 753,55
Resultado Total	-R\$ 120.385,59	-R\$ 144.583,49	-R\$ 163.439,31	-R\$ 164.192,86
PLR	-R\$ 54.154,24	-R\$ 9.679,16	-R\$ 7.542,33	-R\$ 301,42
Saldo Final	-R\$ 66.231,35	-R\$ 134.904,33	-R\$ 155.896,98	-R\$ 163.891,44

FLUXO DE CAIXA				
-R\$ 97.435,00	-R\$ 81.231,35	-R\$ 14.518,74	-R\$ 11.313,49	-R\$ 452,13
	-R\$ 178.666,35	-R\$ 193.185,10	-R\$ 204.498,59	-R\$ 204.950,72

8. MÉTODOS DE ORÇAMENTO DE CAPITAL

Após o cálculo dos Fluxos de Caixa dos cenários (programado, otimista e pessimista) é possível calcular o retorno sobre o capital investido.

8.1 PERÍODO DO RETORNO DO INVESTIMENTO (PAYBACK)

8.1.1 Cenário Programado

Com base na entrada dos fluxos de caixa infere-se que o período de retorno do investimento está no quarto ano de funcionamento do negócio. No primeiro ano tem-se um fluxo de caixa negativo, algo previsível para um novo empreendimento. Entretanto, no quarto ano, com os gastos já quitados, o fluxo de caixa atinge praticamente 100 mil reais (R\$ 95.060,32), abaixo segue tabela com os cálculos de Payback para este cenário:

Tabela 24 – Payback, cenário programado.

CENÁRIO PROGRAMADO		
Ano	Fluxo	Saldo
Ano 0	R\$ -	-R\$ 97.435,00
Ano 1	-R\$ 135.385,59	-R\$ 232.820,59
Ano 2	R\$ 11.128,67	-R\$ 221.691,92
Ano 3	R\$ 40.338,33	-R\$ 181.353,60
Ano 4	R\$ 95.060,32	-R\$ 86.293,28

Com o objetivo de detalhar o mês em que o retorno do investimento acontece, o fluxo de caixa será dividido pelos doze meses do ano, conforme figura:

Tabela 25 – Fluxo de Caixa x Payback, cenário programado.

Mês	Fluxo de Caixa	Saldo
jun/16	R\$ 7.921,69	-R\$ 173.431,90
jul/16	R\$ 7.921,69	-R\$ 165.510,21
ago/16	R\$ 7.921,69	-R\$ 157.588,52
set/16	R\$ 7.921,69	-R\$ 149.666,82
out/16	R\$ 7.921,69	-R\$ 141.745,13
nov/16	R\$ 7.921,69	-R\$ 133.823,44
dez/16	R\$ 7.921,69	-R\$ 125.901,74
jan/17	R\$ 7.921,69	-R\$ 117.980,05

fev/17	R\$ 7.921,69	-R\$ 110.058,36
mar/17	R\$ 7.921,69	-R\$ 102.136,67
abr/17	R\$ 7.921,69	-R\$ 94.214,97
mai/17	R\$ 7.921,69	-R\$ 86.293,28

Conclui-se que o retorno ocorre no nono mês, ou seja, o seu payback é de dois anos e oito meses.

8.1.2 Cenário Otimista

Assim como no cenário esperado, o cenário otimista tem o quarto ano como o período de retorno do investimento do empreendimento. No primeiro ano tem-se um fluxo de caixa negativo, algo previsível para um novo empreendimento. Entretanto, no quarto ano, com os gastos já quitados, o fluxo de caixa atinge valor superior a 200 mil reais (R\$ 200.975,86).

Tabela 26 – Payback, cenário otimista.

CENÁRIO OTIMISTA		
Ano	Fluxo	Saldo
Ano 0	R\$ -	-R\$ 97.435,00
Ano 1	-R\$ 134.485,59	-R\$ 231.920,59
Ano 2	R\$ 24.634,81	-R\$ 207.285,78
Ano 3	R\$ 85.144,78	-R\$ 122.141,00
Ano 4	R\$ 200.975,86	R\$ 78.834,85

Com o objetivo de detalhar o mês em que o retorno do investimento acontece, segue o fluxo de caixa dividido pelos doze meses do ano, conforme figura:

Tabela 27 – Fluxo de Caixa x Payback, cenário otimista.

Mês	Fluxo	Saldo
jun/16	R\$ 16.747,99	-R\$ 105.393,02
jul/16	R\$ 16.747,99	-R\$ 88.645,03
ago/16	R\$ 16.747,99	-R\$ 71.897,04
set/16	R\$ 16.747,99	-R\$ 55.149,05
out/16	R\$ 16.747,99	-R\$ 38.401,07
nov/16	R\$ 16.747,99	-R\$ 21.653,08
dez/16	R\$ 16.747,99	-R\$ 4.905,09
jan/17	R\$ 16.747,99	R\$ 11.842,90
fev/17	R\$ 16.747,99	R\$ 28.590,89
mar/17	R\$ 16.747,99	R\$ 45.338,87
abr/17	R\$ 16.747,99	R\$ 62.086,86

mai/17	R\$ 16.747,99	R\$ 78.834,85
--------	---------------	----------------------

8.1.3 Cenário Pessimista

Diferentemente do cenário esperado e do cenário otimista, o cenário pessimista tem o quarto ano como o período de retorno do investimento do empreendimento. No primeiro ano tem-se um fluxo de caixa negativo, algo previsível para um novo empreendimento. Apenas no quarto ano, com os gastos já quitados, o fluxo de caixa atinge valor próximo a 500 reais (R\$ 452,13).

Tabela 28 – Payback, cenário pessimista.

CENÁRIO PESSIMISTA		
Ano	Fluxo	Saldo
Ano 0	R\$ -	-R\$ 97.435,00
Ano 1	-R\$ 81.231,35	-R\$ 178.666,35
Ano 2	-R\$ 14.518,74	-R\$ 193.185,10
Ano 3	-R\$ 11.313,49	-R\$ 204.498,59
Ano 4	-R\$ 452,13	-R\$ 204.950,72

Abaixo, para detalhar o mês em que o retorno do investimento acontece, o fluxo de caixa será dividido pelos doze meses do ano, conforme figura:

Tabela 29 – Fluxo de Caixa x Payback, cenário pessimista.

Mês	Fluxo	Saldo
jun/17	-R\$ 37,68	-R\$ 204.536,26
jul/17	-R\$ 37,68	-R\$ 204.573,94
ago/17	-R\$ 37,68	-R\$ 204.611,62
set/17	-R\$ 37,68	-R\$ 204.649,30
out/17	-R\$ 37,68	-R\$ 204.686,97
nov/17	-R\$ 37,68	-R\$ 204.724,65
dez/17	-R\$ 37,68	-R\$ 204.762,33
jan/18	-R\$ 37,68	-R\$ 204.800,01
fev/18	-R\$ 37,68	-R\$ 204.837,68
mar/18	-R\$ 37,68	-R\$ 204.875,36
abr/18	-R\$ 37,68	-R\$ 204.913,04
mai/18	-R\$ 37,68	-R\$ 204.950,72

8.2 PAYBACK DESCONTADO

O payback descontado considera o dinheiro no tempo, seus fluxos de caixa são descontados de acordo com a taxa de custo de capital.

A seguir apresentaremos os resultados dos paybacks dos cenários propostos:

O cálculo do Payback descontado utilizou como taxa mínima de atratividade, a taxa da caderneta de poupança. Tal perspectiva foi utilizada, pois qualquer investimento que seja mais rentável que a caderneta de poupança é considerado viável para inicialização. Nesta lógica, é possível obter mais lucros investindo no empreendimento do que deixando o mesmo em caderneta de poupança.

Tabela 30 – Payback Descontado.

CENÁRIO PROGRAMADO	CENÁRIO OTIMISTA	CENÁRIO PESSIMISTA
maior que 4 anos	3 anos e 4 meses	maior que 4 anos

No caso dos cenários programado e pessimista, o payback descontado é superior a quatro anos, como estamos trabalhando com um Fluxo de quatro anos, o dado foi apresentado como superior a quatro anos.

8.3 VALOR PRESENTE LÍQUIDO (VPL)

O cálculo do Valor Presente Líquido considerou a taxa mínima de atratividade da caderneta de poupança, que corresponde a X%. A seguir, são apresentados os valores encontrados dos cenários propostos:

Tabela 31 – Valor Presente Líquido.

CENÁRIO PROGRAMADO	CENÁRIO OTIMISTA	CENÁRIO PESSIMISTA
R\$ 177.102,27	R\$ 289.034,88	-R\$ 2.903,79

8.4 TAXA INTERNA DE RETORNO (TIR)

O cálculo da taxa interna de retorno apresenta a taxa que iguala o investimento inicial despendido aos fluxos de caixas futuros. Dessa forma, as taxas internas de retorno calculadas para os cenários otimista, pessimista e programado são as seguintes:

Tabela 32 – Taxa Interna de Retorno

CENÁRIO PROGRAMADO	CENÁRIO OTIMISTA	CENÁRIO PESSIMISTA
63%	81%	8%

9. ANÁLISE FINANCEIRA

Segue o resumo das taxas aferidas e, na sequência, uma breve análise por tipo de cenário considerado para o estudo do empreendimento:

9.1 CENÁRIO PROGRAMADO

Das análises realizadas, os dados coletados para o cenário programado/ esperado, foram satisfatórios. O tempo de payback, retorno do investimento é de três anos e dez meses, enquanto que o payback descontado é maior que quatro anos. O Valor Presente Líquido é positivo de R\$177.102,27 e a Taxa Interna de Retorno é 63%.

Tendo como base estes dados, é possível afirmar que economicamente o empreendimento é viável, o VPL é positivo e a taxa de retorno é maior que a de atratividade.

O mesmo valor do investimento inicial aplicado na caderneta de poupança, 6,31815% (acumulado dos últimos doze meses), renderiam aproximadamente 6,2 mil reais, enquanto investir no negócio ao longo deste mesmo período apresentaria um rendimento dez vezes maior.

Abaixo o gráfico com os fluxos de caixa do cenário esperado/programado:

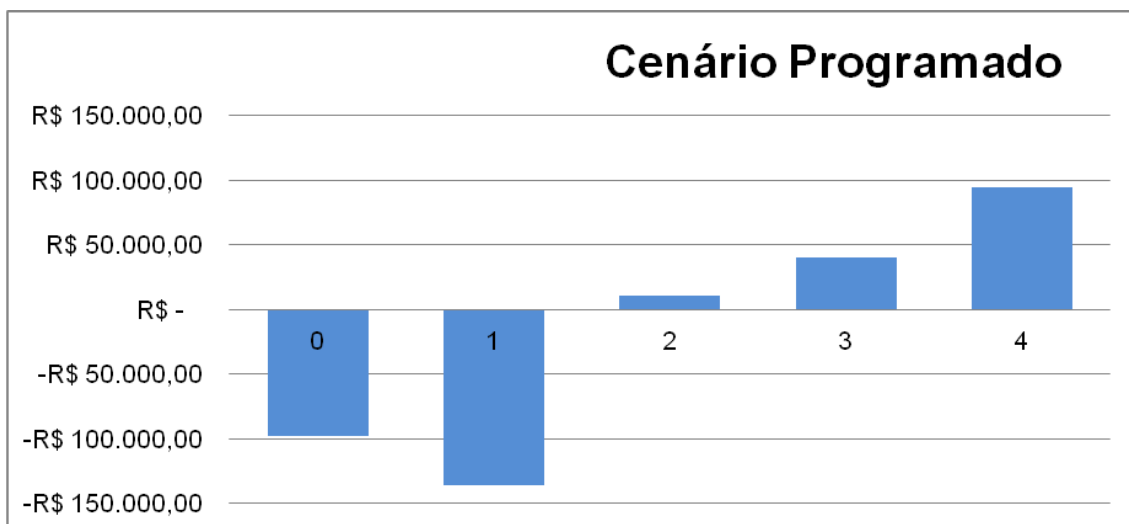


Gráfico 1 – Cenário Programado.

9.2 CENÁRIO OTIMISTA

Quando citamos o cenário otimista, as projeções ficam ainda mais satisfatórias. O tempo de payback é de três anos e um mês, enquanto que o payback descontado é de dois anos e quatro meses. O Valor Presente Líquido é positivo de R\$289.034,88 e a Taxa Interna de Retorno é 81%.

Tendo como base estes dados é possível afirmar, assim como no cenário programado, que economicamente o empreendimento é viável, o VPL é positivo e a taxa de retorno é maior que a de atratividade.

O mesmo valor do investimento inicial aplicado na caderneta de poupança, 6,31815%, renderiam aproximadamente 6,2 mil reais, enquanto investir no negócio ao longo deste mesmo período renderia doze vezes mais.

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

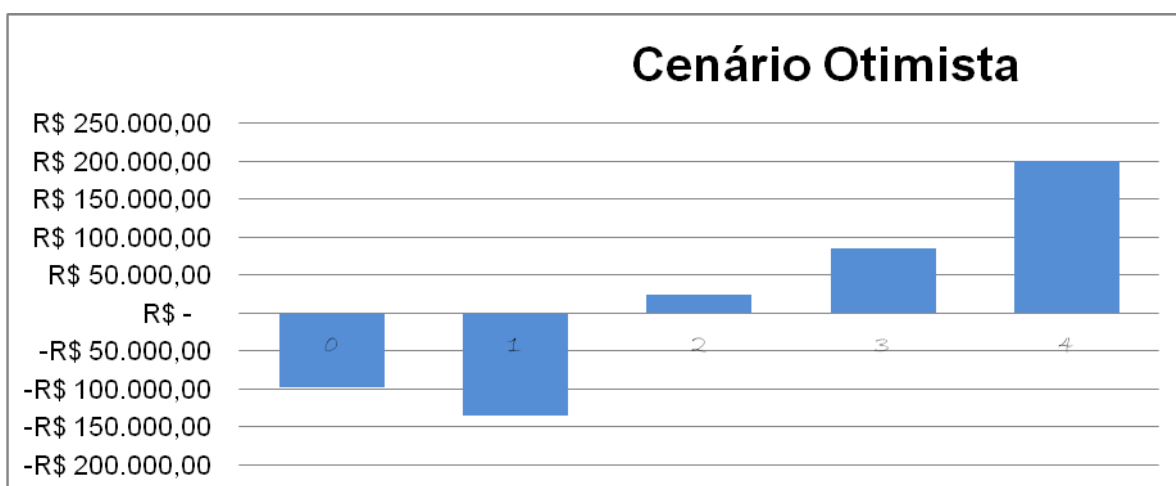


Gráfico 2 – Cenário Otimista

9.3 CENÁRIO PESSIMISTA

Quanto ao cenário pessimista, as projeções não são tão boas, porém ainda satisfatórias. O tempo de payback e payback descontado é superior a quatro anos. O Valor Presente Líquido é negativo, porém é de apenas R\$ 2.903,79 e a Taxa Interna de Retorno é de 8%.

Tendo como base estes dados é possível afirmar, assim como no cenário programado e o cenário otimista, que economicamente o empreendimento é viável, já que a taxa de retorno é de 8%

O mesmo valor do investimento inicial aplicado na caderneta de poupança, 6,31815%, renderiam aproximadamente 6,2 mil reais enquanto investir no negócio, ao longo deste mesmo período, apresentaria um rendimento quatro vezes maior.

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

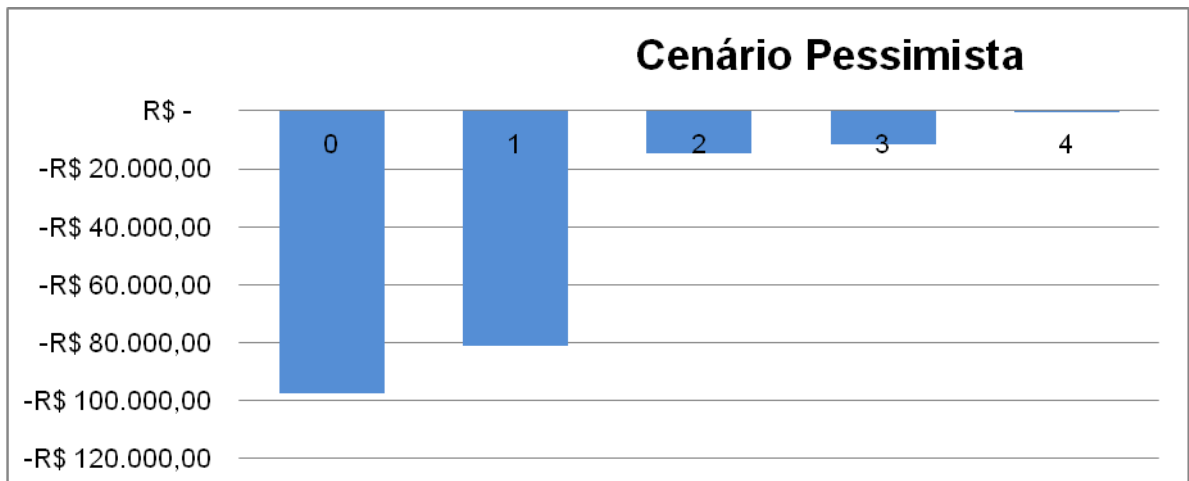


Gráfico 3 – Cenário Pessimista

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise econômica financeira da Ilha Fitness foi estudada neste trabalho de modo minucioso, visando contemplar todos os custos da atividade, projeções de vendas e de cenários, com o objetivo de refletir a realidade.

Os indicadores presentes neste breve trabalho comprovaram que o empreendimento é viável em qualquer um dos cenários propostos. Estes cenários tiveram como objetivo reduzir as incertezas que o futuro produz, para que os resultados sejam mais próximos da realidade. Em todos os casos tivemos VPL positivo, TIR maior que a taxa de atratividade e payback variando entre dois e quatro anos, também é importante ressaltar que, mesmo no cenário pessimista, o payback descontado é superior a quatro anos, mostrando que todos os indicadores apontam para a viabilidade econômica do negócio.

11. BIBLIOGRAFIA

Cálculos de Encargos Sociais e Trabalhistas. Disponível em: <<http://www.guiatrabalhista.com.br/temativas/custostrabalhistas.htm>>. Acesso em: 14 dez. 2013

CHURCHILL, Gilbert A. Jr e PETER, J. PAUL; **Marketing:** criando valor para os clientes. Tradução Cecília Camargo Bartalotti e Cidd Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2000.

Índice Geral de Preços no Mercado (IGP-M) Fundação Getúlio Vargas. Disponível em: <<http://www.portalbrasil.net/igpm.htm>>. Acesso em: 16 dez. 2013.

Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo – IPCA. Disponível em: <<http://www.portalbrasil.net/ipca.htm>>. Acesso em: 16 dez. 2013.

Pesquisa Salarial. Disponível em: <http://carreiras.empregos.com.br/carreira/Administracao/pesquisa_estagiarios.asp>. Acesso em: 15 dez. 2013.

Simples – Microempresa (ME) e Empresa de Pequeno Porte (EPP). Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/pessoajuridica/dipj2004/pergresp2004/pr110a202.htm>> Acesso em: 15 dez. 2013.

Tabela do Simples Nacional. Disponível em: <<http://www.normaslegais.com.br/legislacao/simples-nacional-anexoIV.html>>. Acesso em: 14 dez. 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 9ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007

APÊNDICE A- Trabalho Individual Academia Ilha Fitness

**INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**ANÁLISE SWOT DESENVOLVIDA PARA O PLANO DE NEGÓCIO DA
ACADEMIA ILHA FITNESS NA CIDADE DE ILHA COMPRIDA, SÃO PAULO.**

**Curitiba
2014**

MARJORIE LAVALL

**ANÁLISE SWOT DESENVOLVIDA PARA O PLANO DE NEGÓCIO DA
ACADEMIA ILHA FITNESS NA CIDADE DE ILHA COMPRIDA, SÃO PAULO.**

Trabalho Individual entregue junto ao Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Comissão Coordenadora do TCC do Curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas.

Orientador: Prof^o Augusto Carlos Dalla Vecchia

**Curitiba
2014**

LISTA DE GRÁFICOS

Figura 1 – Método 5W2H.....	10
-----------------------------	----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	5
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	6
3. DESENVOLVIMENTO	11
4. CONCLUSÃO	16
5. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA	17

1. INTRODUÇÃO

Durante o desenvolvimento do Plano de Negócio para a Academia Ilha Fitness, foi realizada, dentro do Plano de Marketing, uma análise SWOT para termos uma ideia mais elaborada do ambiente interno e externo em que a organização estará inserida.

Assim, ao elencarmos as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças do empreendimento, também realizamos um Plano de Ação, utilizando o método 5W2H, para podermos agir de maneira objetiva com todos estes elementos levantados em nossa análise.

Contudo, este trabalho individual tem como objetivo realizar uma análise SWOT mais detalhada do negócio, buscando novas forças internas e externas e, também, estudando melhor as que já foram citadas, assim como amadurecer mais o Plano de Ação, buscando novas alternativas para agirmos com as informações que temos do ambiente.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para começarmos nosso estudo da Análise SWOT, primeiro vamos entender o que é marketing, já que ela está inserida dentro deste conceito.

Las Casas (1997, p. 26) descreve sobre a definição de Marketing:

“Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade.”

Já para Peter Drucker, um dos maiores nomes da administração:

“(...) o objetivo do marketing é tornar a venda supérflua. Sua meta é conhecer e compreender tão bem o cliente que o produto ou o serviço se adapte a ele e se venda por si mesmo. O ideal é que o marketing deixe o cliente pronto para comprar.” (DRUCKER apud KOTLER, 2005, p.6)

Kotler (2005, p. 6) também estabelece uma distinção entre as definições sociais e gerenciais de marketing, colocando da seguinte maneira:

“(...) de acordo com uma definição social, marketing é um processo societal por meio do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo de que necessitam e que desejam com a criação, a oferta e a livre negociação de produtos e serviços. Já nas definições gerenciais, o marketing geralmente é descrito como a ‘arte de vender produtos’.”

Ao realizarmos nosso Plano de Marketing, focamos em entender quais são as necessidades e desejos dos nossos futuros clientes para que possamos trabalhar para que o cliente encontre em nossa academia o que ele está procurando e queira pagar para a utilização dos nossos serviços.

Uma das análises realizadas dentro do nosso Plano de Marketing foi a Análise SWOT, sigla em inglês que significa potencialidades (pontos fortes), fragilidades (pontos fracos), oportunidades e ameaças, esse estudo analisa o

ambiente interno e externo da organização e é muito importante para que se possa definir com mais clareza as estratégias que a empresa irá tomar diante dos pontos que são levantados.

Os autores Churchill e Peter (2000) escreveram sobre as forças e deficiências, oportunidades e ameaças da Análise SWOT:

- Forças e deficiências: para conduzir uma análise SWOT, os gerentes avaliam as forças e deficiências de suas empresas. As forças incluem fatores como patentes, lealdade dos clientes, capacidade de produzir bens ou serviços a um custo relativamente baixo e recursos financeiros disponíveis para perseguir novas oportunidades. Algumas deficiências possíveis são custos altos, falta de financiamento e marcas que não sejam bem conhecidas ou respeitadas. Ao avaliar as forças e deficiências, os gerentes procuram as coisas que a empresa faz melhor do que as outras, as competências básicas da organização. Competências especialmente significativas aumentam o valor para os clientes, encurtam o tempo necessário para levar um novo produto ao mercado e constroem relações fortes com os membros do canal de distribuição e os usuários finais.
- Oportunidades e ameaças: os gerentes também avaliam as oportunidades e ameaças descobertas na análise ambiental. As oportunidades podem incluir demanda não atendida, novos conceitos ou tecnologias de produtos, ou empresas concorrentes que possam ser adquiridas. As ameaças podem incluir concorrentes novos ou mais fortes, novas leis limitando as atividades da empresa ou uma mudança nos desejos e preferências dos clientes que os afaste dos produtos da empresa. Os gerentes que avaliam oportunidades e ameaças devem concentrar-se em mudanças, tanto no mercado local, como no externo – mudanças essas que levam, muitas vezes, às oportunidades mais significativas. (CHURCHILL e PETER, 2000, pp. 91-92)

Quando realizamos a análise SWOT para o nosso negócio, tínhamos por objetivo identificar as forças, deficiências, oportunidades e ameaças a fim de encontrar os pontos fortes da organização e combiná-los com as oportunidades do ambiente, tomando decisões que estivessem a frente de nossos concorrentes, para isso, realizamos um plano de ação, assim, cada ponto levantado em nossa análise SWOT tinha uma ação para que possamos trabalhar com cada informação e desenvolver um plano estratégico que englobe todos os pontos fortes e fracos e utilize-os para definir as ações da organização.

Assim, nossa análise realmente contribuiu para o nosso plano de Marketing, nos mostrando como poderíamos agir de acordo com aquilo que o ambiente externo e interno da organização nos proporcionava.

Essa análise SWOT também nos fez perceber que deveríamos agir de acordo com as chamadas janelas estratégicas, para Churchill e Peter (2000, p.93) esse conceito se refere ao seguinte:

“O momento adequado para as estratégias pode ser tão importante quanto o seu conteúdo. Uma empresa que se move com lentidão excessiva pode permitir que os concorrentes passem a sua frente no mercado. No outro extremo, uma empresa pode estar desperdiçando recursos valiosos se introduz um produto antes que os clientes estejam prontos para experimentá-lo. Muitas vezes os pontos fortes de uma organização combinam com uma oportunidade apenas por um período limitado de tempo. Esse período de tempo é conhecido como janela estratégica; logo, o momento certo para agir é quando as janelas estratégicas estão abertas.”

Sendo assim, além de criarmos todas as ações que devemos tomar para utilizarmos os pontos levantados na análise SWOT, também precisamos saber se vamos realizar esta ação no momento certo, por exemplo, no momento em que um ponto forte da organização combina com uma oportunidade de mercado, já que não basta apenas saber o que fazer, mas sim em que momento realizar, pois agir estrategicamente tem que ser algo

totalmente estruturado, pois só assim os objetivos organizacionais poderão ser alcançados com sucesso.

Para realizar o Plano de Ação a partir das informações de nossa análise, iremos utilizar o método 5W2H, esta ferramenta possui este nome por juntar as primeiras letras dos nomes (em inglês) das diretrizes utilizadas neste processo, ele é extremamente útil para as empresas, uma vez que elimina por completo qualquer dúvida que possa surgir sobre um processo ou sua atividade.

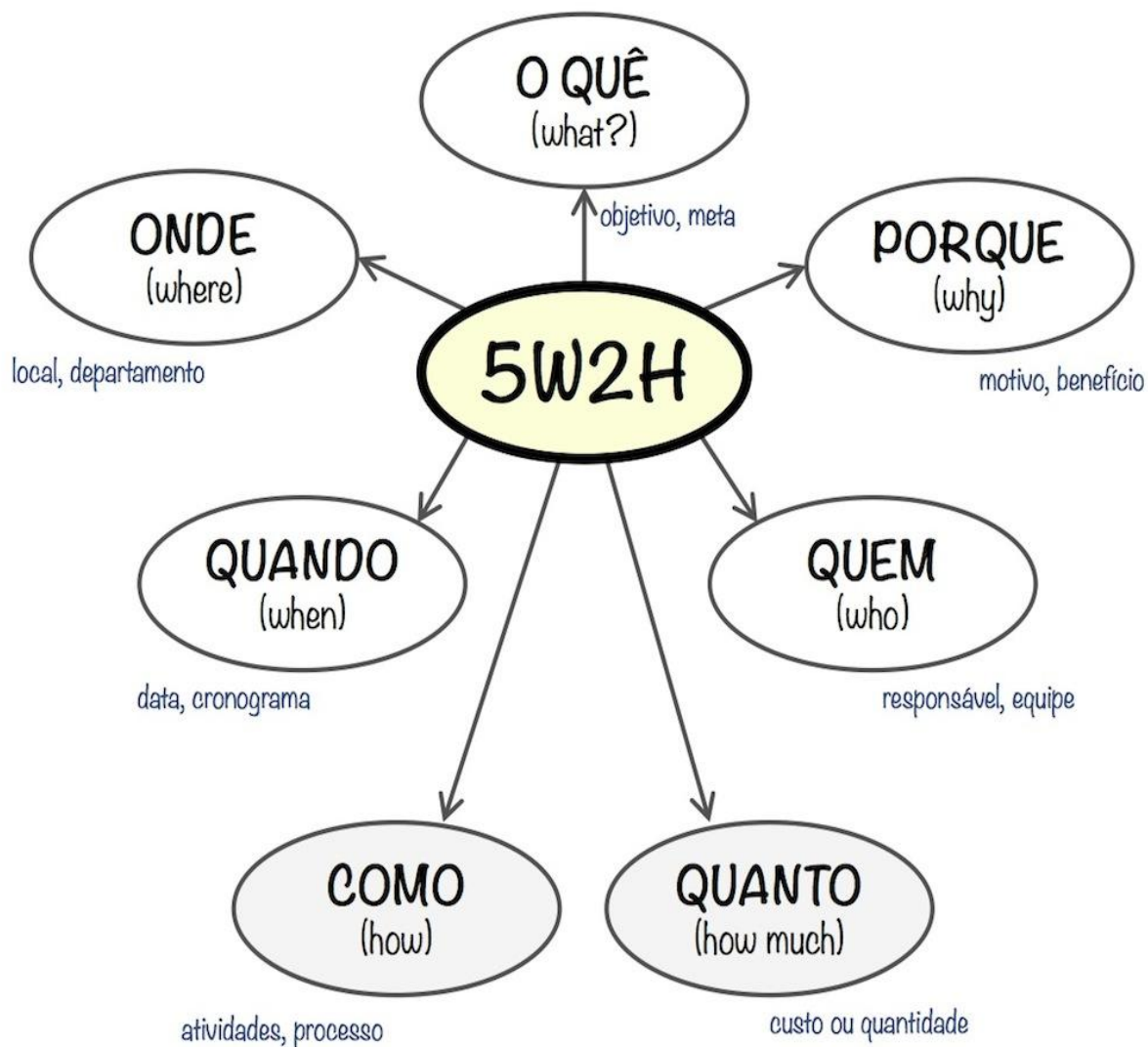
No ágil e competitivo ambiente corporativo, a ausência de dúvidas agiliza e muito as atividades a serem desenvolvidas por colaboradores de setores ou áreas diferentes. Afinal, um erro na transmissão de informações pode acarretar diversos prejuízos à sua empresa, por isso é preciso ficar atento à essas questões decisivas, e o 5W2H é excelente neste quesito.

Como já foi dito anteriormente, a sigla 5W2H representa as iniciais de palavras em inglês, que significam o seguinte:

- WHAT: O que será feito? (Etapas);
- WHY: Por que será feito? (Justificativa);
- WHERE: Onde será feito? (Local);
- WHEN: Quando será feito? (Tempo);
- HOW: Como será feito? (Método);
- HOW MUCH: Quanto custará fazer? (Custo)

Abaixo, segue uma figura demonstrando todas as características deste método:

Figura 1 – Método 5W2H



Sendo assim, iremos optar por utilizar este método para elaborarmos nosso Plano de Ação de acordo com as ideias que iremos tomar diante das informações levantadas em nossa Análise SWOT.

3. DESENVOLVIMENTO

Ao realizarmos a Análise SWOT, como citado anteriormente, também realizamos um Plano de Ação, utilizando o 5W2H, para trabalharmos com as informações coletadas estrategicamente, prezando pelo futuro da empresa, os pontos fortes e fracos levantados no nosso estudo foram os seguintes:

- Forças: atendimento diferenciado, voltado a todos os tipos de público, profissionais capacitados que proporcionem tranquilidade aos clientes para realizar seus exercícios de maneira segura.
- Fraquezas: grande investimento inicial necessário para a abertura do negócio e sua permanência no mercado.
- Oportunidades: conscientização da população que busca uma saúde melhor para a prevenção de doenças, fato destacado principalmente pela mídia, médicos e nutricionistas; localização do empreendimento, na região central da cidade; aumento da população na região.
- Ameaças: sazonalidade e rotatividade dos clientes, no inverno, as pessoas tendem a ir menos à academia, e também, como contamos com o público da alta temporada, há períodos do ano que, conseqüentemente, nossos clientes irão diminuir.

Após termos as forças e fraquezas, oportunidade e ameaças levantadas, buscamos realizar um Plano de Ação para cada uma delas, a fim de identificar o que poderia ser feito para utilizarmos aquela informação de maneira estratégica e, com isso, atingirmos nossos objetivos organizacionais, para a realização deste Plano de Ação, utilizamos o método 5W2H e, assim, analisamos cada item da Análise SWOT separadamente, obtendo o seguinte Plano de Ação, que ficou dividido em quatro partes:

PLANO DE AÇÃO	
FORÇAS	
OBJETIVO	Como o nosso diferencial será o atendimento ao cliente, precisamos passar esta imagem ao cliente, fazendo-o com que ele tenha esta percepção da empresa.
WHAT (O QUÊ)	Melhorar o atendimento ao cliente, tornando-o um diferencial para a empresa.
WHY (PORQUÊ)	Para conseguirmos lidar com a concorrência, tendo “armas” para enfrentá-la.
WHERE (ONDE)	Todos os departamentos da empresa.
WHEN (QUANDO)	Iniciando na abertura da empresa e mantendo essa ideia sempre viva na organização.
HOW (COMO SERÁ FEITO)	Todos os funcionários receberão um grande treinamento voltado para a aprendizagem do atendimento ao cliente.
HOW MUCH (QUANTO CUSTARÁ)	O treinamento que será dado inicialmente custará R\$2.000,00.

FRAQUEZAS	
OBJETIVO	Tornar a empresa lucrativa, mesmo com a necessidade do seu alto investimento inicial.
WHAT (O QUÊ)	Fazer com que a empresa dê aos sócios o retorno esperado do investimento.
WHY (PORQUÊ)	O investimento inicial será alto e

	custeado pelas duas sócias, sem ajuda de terceiros, sendo assim, a empresa precisa dar o retorno esperado.
WHERE (ONDE)	Todos os departamentos da empresa.
WHEN (QUANDO)	Desde sua abertura e durante toda a sua existência.
HOW (COMO SERÁ FEITO)	Forte estruturação da empresa de acordo com os estudos realizados em seu Plano de Negócio.
HOW MUCH (QUANTO CUSTARÁ)	Investimento inicial por parte das sócias: R\$100.000,00.

OPORTUNIDADES	
OBJETIVO	<p>Aumentar o número de clientes para a empresa através da divulgação das melhorias nas condições de saúde e estética que os exercícios físicos realizam.</p> <p>Para aumentarmos ainda mais o interesse da população pela academia, nossa estratégia será divulgar como o exercício físico pode auxiliar na melhoria das condições de saúde e estética dos nossos clientes, tudo isso, contando com a boa localização do negócio e o aumento da população principalmente na alta temporada, pretendemos utilizar mídias impressas, rádios e redes</p>

	sociais para realizar este tipo de divulgação.
WHAT (O QUÊ)	Realizar propagandas voltadas para a saúde e bem estar proporcionados pelo exercício físico.
WHY (PORQUÊ)	Esta é uma grande estratégia da empresa, pois para que uma pessoa tome a decisão de frequentar uma academia, ela precisa ter consciência dos benefícios que isso trará para sua saúde e estética.
WHERE (ONDE)	Todos os departamentos da empresa.
WHEN (QUANDO)	As propagandas serão periódicas.
HOW (COMO SERÁ FEITO)	Propagandas através de mídias impressas, rádios, eventos e redes sociais.
HOW MUCH (QUANTO CUSTARÁ)	R\$1.000,00 a R\$1.500,00 por mês.

AMEAÇAS	
OBJETIVO	Manter a academia bem estruturada para que ela consiga passar pela chamada baixa temporada (de abril a outubro) sem grandes perdas, já que a cidade é pequena e sua população aumenta apenas nos meses de verão (novembro a março).
WHAT (O QUÊ)	Estruturar a empresa para que ela não sofra com a sazonalidade existente na cidade.
WHY (PORQUÊ)	Por se tratar de uma pequena cidade litorânea, o maior número de pessoas

	na cidade ocorre de novembro a março, sendo que, nos outros meses, a empresa contará apenas com a população local como clientela.
WHERE (ONDE)	Todos os departamentos da empresa.
WHEN (QUANDO)	Sempre, os sócios devem estar atentos a isso em todos os períodos do ano.
HOW (COMO SERÁ FEITO)	O Plano de Negócio realizado para a empresa já contava com esta sazonalidade, os sócios devem seguir o que está neste plano e ir adaptando suas ações ao longo do desenvolvimento da empresa.
HOW MUCH (QUANTO CUSTARÁ)	Investimento inicial pelas sócias: R\$100.000,00.

Essas ações destacadas acima serão implantadas já no início de funcionamento da academia para que todas as informações que foram levantadas em nossa análise SWOT, pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças sejam utilizadas de maneira positiva, fazendo com que a organização aproveite seu ambiente interno e externo para crescer e se desenvolver, já que, se esses fatores forem mal utilizados, podem trazer péssimos resultados para a empresa.

4. CONCLUSÃO

Contudo, após analisarmos todo o nosso Plano de Marketing, utilizando também a análise SWOT realizada e o Plano de Ação, através do 5W2H, percebemos que a empresa precisa utilizar seus pontos fortes e oportunidades no momento correto e que seus pontos fracos e ameaças podem ser diminuídos se utilizarmos as estratégias corretas.

Assim, vemos que a análise SWOT de um empreendimento é muito importante e que ela não deve ser realizada apenas no início do negócio, mas sim periodicamente já que o ambiente interno e externo sempre está mudando e novos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades estão surgindo e a empresa precisa estar preparada para trabalhar com estas informações da melhor maneira possível, atraindo novos e bons resultados organizacionais.

5. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing – Criando Valor para os Clientes**. Tradução de Cecília Camargo Bartalotti e Cidd Knipel Moreira. 2ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7ª Ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1999.

_____. **Marketing Essencial – Conceitos, Estratégias e Casos**. Tradução de Sabrina Cairo. 2ª Ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2005.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing – Conceitos, Exercícios, Casos**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Marketing de Serviços**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

O QUE É O 5W2H E COMO ELE É UTILIZADO?. Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/o-que-e-o-5w2h-e-como-ele-e-utilizado/>. Acesso em: 18 mar. 2014.

ANEXOS I- TABELA SIMPLES NACIONAL

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	Alíquota	IRPJ	CSLL	Cofins	PIS/Pasep	ISS
Até 180.000,00	4,50%	0,00%	1,22%	1,28%	0,00%	2,00%
De 180.000,01 a 360.000,00	6,54%	0,00%	1,84%	1,91%	0,00%	2,79%
De 360.000,01 a 540.000,00	7,70%	0,16%	1,85%	1,95%	0,24%	3,50%
De 540.000,01 a 720.000,00	8,49%	0,52%	1,87%	1,99%	0,27%	3,84%
De 720.000,01 a 900.000,00	8,97%	0,89%	1,89%	2,03%	0,29%	3,87%
De 900.000,01 a 1.080.000,00	9,78%	1,25%	1,91%	2,07%	0,32%	4,23%
De 1.080.000,01 a 1.260.000,00	10,26%	1,62%	1,93%	2,11%	0,34%	4,26%
De 1.260.000,01 a 1.440.000,00	10,76%	2,00%	1,95%	2,15%	0,35%	4,31%
De 1.440.000,01 a 1.620.000,00	11,51%	2,37%	1,97%	2,19%	0,37%	4,61%
De 1.620.000,01 a 1.800.000,00	12,00%	2,74%	2,00%	2,23%	0,38%	4,65%
De 1.800.000,01 a 1.980.000,00	12,80%	3,12%	2,01%	2,27%	0,40%	5,00%
De 1.980.000,01 a 2.160.000,00	13,25%	3,49%	2,03%	2,31%	0,42%	5,00%
De 2.160.000,01 a 2.340.000,00	13,70%	3,86%	2,05%	2,35%	0,44%	5,00%
De 2.340.000,01 a 2.520.000,00	14,15%	4,23%	2,07%	2,39%	0,46%	5,00%
De 2.520.000,01 a 2.700.000,00	14,60%	4,60%	2,10%	2,43%	0,47%	5,00%
De 2.700.000,01 a 2.880.000,00	15,05%	4,90%	2,19%	2,47%	0,49%	5,00%
De 2.880.000,01 a 3.060.000,00	15,50%	5,21%	2,27%	2,51%	0,51%	5,00%
De 3.060.000,01 a 3.240.000,00	15,95%	5,51%	2,36%	2,55%	0,53%	5,00%
De 3.240.000,01 a 3.420.000,00	16,40%	5,81%	2,45%	2,59%	0,55%	5,00%
De 3.420.000,01 a 3.600.000,00	16,85%	6,12%	2,53%	2,63%	0,57%	5,00%

Fonte: Site da Receita Federal

**ANEXO II- ENCARGOS – 1ª SITUAÇÃO: EMPRESA OPTANTE PELO
SIMPLES, CÁLCULO SOBRE UM SALÁRIO DE MENSALISTA**

Encargos Sociais e Trabalhistas	(%)	(%)
Encargos Trabalhistas		
13º Salário		8,33%
Férias		11,11%
Encargos Sociais		
INSS	0,00%	
SAT/RAT	0,00%	
Salário Educação	0,00%	
INCRA/SEST/SEBRAE/SENAT	0,00%	
FGTS	8,00%	
FGTS/Provisão de Multa para Rescisão	4,00%	
Total Previdenciário		12,00%
Previdenciário s/13º e Férias		2,33%
SOMA BÁSICO		
		33,77%

**ANEXO III – ENCARGOS - 2ª SITUAÇÃO: EMPRESA OPTANTE PELO
SIMPLES**

Encargos Sociais e Trabalhistas	(%)	(%)
Encargos Trabalhistas		
13º Salário		9,75%
Férias		13,00%
DSR - Descanso Semanal Remunerado		16,99%
Encargos Sociais		
INSS	0,00%	
SAT/RAT	0,00%	
Salário Educação	0,00%	
INCRA/SEST/SEBRAE/SENAT	0,00%	
FGTS	8,00%	
FGTS/Provisão de Multa para Rescisão	4,00%	
Total Previdenciário		12,00%
Previdenciário s/ 13º/Férias/DSR		4,77%
SOMA BÁSICO		56,51%

ANEXO IV - CENÁRIO OTIMISTA

Porcentagem de Crescimento		7%	30%			
Mês/Ano	Ano	Academia	Jiu-Jitsu	Combo	Crescimento	Total
jun/14	ANO 1	72	10	8	7%	R\$ 7.268,00
jul/14	ANO 1	77	10	8	7%	R\$ 7.663,00
ago/14	ANO 1	82	10	8	7%	R\$ 8.058,00
set/14	ANO 1	87	10	8	7%	R\$ 8.453,00
out/14	ANO 1	93	10	8	7%	R\$ 8.927,00
nov/14	ANO 1	120	13	10	30%	R\$ 11.490,00
dez/14	ANO 1	120	13	10	30%	R\$ 11.490,00
jan/15	ANO 1	120	13	10	30%	R\$ 11.490,00
fev/15	ANO 1	120	13	10	30%	R\$ 11.490,00
mar/15	ANO 1	120	13	10	30%	R\$ 11.490,00
abr/15	ANO 1	99	10	8	7%	R\$ 9.401,00
mai/15	ANO 1	105	10	8	7%	R\$ 9.875,00
jun/15	ANO 2	112	10	8	7%	R\$ 11.078,00
jul/15	ANO 2	119	10	8	7%	R\$ 11.666,00
ago/15	ANO 2	127	10	8	7%	R\$ 12.338,00
set/15	ANO 2	135	10	8	7%	R\$ 13.010,00
out/15	ANO 2	144	10	8	7%	R\$ 13.766,00
nov/15	ANO 2	187	13	10	30%	R\$ 17.833,00
dez/15	ANO 2	187	13	10	30%	R\$ 17.833,00
jan/16	ANO 2	187	13	10	30%	R\$ 17.833,00
fev/16	ANO 2	187	13	10	30%	R\$ 17.833,00
mar/16	ANO 2	187	13	10	30%	R\$ 17.833,00
abr/16	ANO 2	154	10	8	7%	R\$ 14.606,00
mai/16	ANO 2	164	10	8	7%	R\$ 15.446,00
jun/16	ANO 3	175	10	8	7%	R\$ 17.335,00
jul/16	ANO 3	187	10	8	7%	R\$ 18.403,00

ago/16	ANO 3	200	10	8	7%	R\$ 19.560,00
set/16	ANO 3	214	10	8	7%	R\$ 20.806,00
out/16	ANO 3	228	10	8	7%	R\$ 22.052,00
nov/16	ANO 3	296	13	10	30%	R\$ 28.584,00
dez/16	ANO 3	296	13	10	30%	R\$ 28.584,00
jan/17	ANO 3	296	13	10	30%	R\$ 28.584,00
fev/17	ANO 3	296	13	10	30%	R\$ 28.584,00
mar/17	ANO 3	296	13	10	30%	R\$ 28.584,00
abr/17	ANO 3	243	10	8	7%	R\$ 23.387,00
mai/17	ANO 3	260	10	8	7%	R\$ 24.900,00
jun/17	ANO 4	278	10	8	7%	R\$ 27.982,00
jul/17	ANO 4	297	10	8	7%	R\$ 29.768,00
ago/17	ANO 4	317	10	8	7%	R\$ 31.648,00
set/17	ANO 4	339	10	8	7%	R\$ 33.716,00
out/17	ANO 4	362	10	8	7%	R\$ 35.878,00
nov/17	ANO 4	470	13	10	30%	R\$ 46.535,00
dez/17	ANO 4	470	13	10	30%	R\$ 46.535,00
jan/18	ANO 4	470	13	10	30%	R\$ 46.535,00
fev/18	ANO 4	470	13	10	30%	R\$ 46.535,00
mar/18	ANO 4	470	13	10	30%	R\$ 46.535,00
abr/18	ANO 4	387	10	8	7%	R\$ 38.228,00
mai/18	ANO 4	414	10	8	7%	R\$ 40.766,00

ANEXO V - CENÁRIO PESSIMISTA

Porcentagem de Crescimento		3%	30%			
Mês/Ano	Ano	Academia	Jiu-Jitsu	Combo	Crescimento	Total
jun/14	ANO 1	72	10	8	3%	R\$ 6.980,00
jul/14	ANO 1	74	10	8	3%	R\$ 7.130,00
ago/14	ANO 1	76	10	8	3%	R\$ 7.280,00
set/14	ANO 1	78	10	8	3%	R\$ 7.430,00
out/14	ANO 1	80	10	8	30%	R\$ 7.580,00
nov/14	ANO 1	104	13	10	30%	R\$ 9.810,00
dez/14	ANO 1	104	13	10	30%	R\$ 9.810,00
jan/15	ANO 1	104	13	10	30%	R\$ 9.810,00
fev/15	ANO 1	104	13	10	30%	R\$ 9.810,00
mar/15	ANO 1	104	13	10	30%	R\$ 9.810,00
abr/15	ANO 1	82	10	8	3%	R\$ 7.730,00
mai/15	ANO 1	84	10	8	3%	R\$ 7.880,00
jun/15	ANO 2	86	10	8	3%	R\$ 8.550,00
jul/15	ANO 2	88	10	8	3%	R\$ 8.710,00
ago/15	ANO 2	90	10	8	3%	R\$ 8.870,00
set/15	ANO 2	92	10	8	3%	R\$ 9.030,00
out/15	ANO 2	94	10	8	3%	R\$ 9.190,00
nov/15	ANO 2	122	13	10	30%	R\$ 11.885,00
dez/15	ANO 2	122	13	10	30%	R\$ 11.885,00
jan/16	ANO 2	122	13	10	30%	R\$ 11.885,00
fev/16	ANO 2	122	13	10	30%	R\$ 11.885,00
mar/16	ANO 2	122	13	10	30%	R\$ 11.885,00
abr/16	ANO 2	96	10	8	3%	R\$ 9.350,00
mai/16	ANO 2	98	10	8	3%	R\$ 9.510,00
jun/16	ANO 3	100	10	8	3%	R\$ 10.260,00
jul/16	ANO 3	103	10	8	3%	R\$ 10.515,00
ago/16	ANO 3	106	10	8	3%	R\$ 10.770,00
set/16	ANO 3	109	10	8	3%	R\$ 11.025,00
out/16	ANO 3	112	10	8	3%	R\$ 11.280,00
nov/16	ANO 3	145	13	10	30%	R\$ 14.565,00
dez/16	ANO 3	145	13	10	30%	R\$ 14.565,00
jan/17	ANO 3	145	13	10	30%	R\$ 14.565,00
fev/17	ANO 3	145	13	10	30%	R\$ 14.565,00
mar/17	ANO 3	145	13	10	30%	R\$ 14.565,00
abr/17	ANO 3	115	10	8	3%	R\$ 11.535,00
mai/17	ANO 3	118	10	8	3%	R\$ 11.790,00
jun/17	ANO 4	121	10	8	3%	R\$ 12.740,00
jul/17	ANO 4	124	10	8	3%	R\$ 13.010,00
ago/17	ANO 4	127	10	8	3%	R\$ 13.280,00

set/17	ANO 4	130	10	8	3%	R\$ 13.550,00
out/17	ANO 4	133	10	8	3%	R\$ 13.820,00
nov/17	ANO 4	172	13	10	30%	R\$ 17.835,00
dez/17	ANO 4	172	13	10	30%	R\$ 17.835,00
jan/18	ANO 4	172	13	10	30%	R\$ 17.835,00
fev/18	ANO 4	172	13	10	30%	R\$ 17.835,00
mar/18	ANO 4	172	13	10	30%	R\$ 17.835,00
abr/18	ANO 4	136	10	8	3%	R\$ 14.090,00
mai/18	ANO 4	140	10	8	3%	R\$ 14.450,00

Tabela de Preços			
	Academia	Jiu-Jitsu	Combo
ANO 1	R\$ 75,00	R\$ 70,00	R\$ 110,00
ANO 2	R\$ 80,00	R\$ 75,00	R\$ 115,00
ANO 3	R\$ 85,00	R\$ 80,00	R\$ 120,00
ANO 4	R\$ 90,00	R\$ 85,00	R\$ 125,00

ANEXO VI - MANUAL DA ACADEMIA ILHA FITNESS

1) DO HORÁRIO

1.1) O horário de funcionamento da Academia de Musculação Ilha Fitness, será de segunda à sexta-feira, nos turnos: Manhã (06h às 11h) / Tarde (15h às 18h) e Noite (18h às 23h).

1.2) Cada servidor, no ato de sua matrícula, deverá definir um horário para utilização da academia.

1.3) A Coordenação da academia poderá determinar a abertura ou não das suas dependências nos dias que antecipem feriados mediante comunicação prévia aos seus usuários.

1.4) A academia não funcionará em feriados municipais, estaduais, federais e institucionais.

1.5) Nos meses de julho, dezembro e janeiro o funcionamento da academia, estará sujeito a alterações, mediante comunicação prévia aos seus usuários.

2) DA MATRÍCULA

A matrícula na Academia de Musculação e Ilha Fitness será realizada mediante:

2.1) Realização da avaliação física:

- O servidor deverá preencher o questionário na recepção de matrículas e receber as orientações necessárias para a realização de avaliação física;
- Cada servidor deverá apresentar um atestado médico que informe que o mesmo está apto à prática de musculação.

2.2) Para o agendamento da primeira aula, será necessário:

- A efetivação do cadastro e da matrícula (definir o horário de treino), a qual deverá ser realizada na recepção da academia.
- A alteração de horários, cancelamento de matrícula, deverá ser realizado mediante consulta a coordenação da academia.

3) DO INGRESSO, UTILIZAÇÃO E PERMANÊNCIA:

3.1) É terminantemente proibida a prática de exercícios sem a presença do(a) professor(a) na sala.

3.2) A permanência de pessoas não inscritas na academia deverá ser breve e na condição de visitante, com o devido conhecimento dos(as) funcionários(as) do setor.

3.3) Não será permitido o ingresso de alimentos nos ambientes da academia, exceto garrafas plásticas com líquidos energéticos e água.

3.4) É obrigatório o uso de roupas e calçados adequados para a prática das atividades físicas (blusa, camiseta, calça, short, bermuda, meia e tênis).

4) DA DESISTÊNCIA E DO CANCELAMENTO

4.1) Em caso de desistência, o(a) aluno(a) que não desejar mais frequentar a Academia de Musculação deverá repassar a solicitação de cancelamento à recepção de matrículas pessoalmente.

4.2) Será permitida apenas uma solicitação de cancelamento dentro do período vigente. A solicitação de reingresso somente será aceita a partir do 30º dia após a data do cancelamento.

5) DO USO DOS EQUIPAMENTOS

5.1) A utilização dos equipamentos e materiais por parte do(a) aluno(a) deve ocorrer conforme a disponibilidade de uso e de acordo com a orientação dos professores.

5.2) A utilização de esteiras, elípticos e bicicletas é ilimitada.

5.3) Deixar livre o aparelho e/ou material utilizado assim que encerrar a execução do respectivo exercício, evitando, portanto, usá-los para descanso no(s) intervalo(s) entre uma atividade e outra.

6) DO USO DOS ARMÁRIOS

6.1) São disponibilizados armários para uso dos(as) alunos(as) da academia.

6.2) Não é permitido deixar objetos pessoais na recepção e nas demais dependências da academia.

6.3) É permitido o uso do armário apenas durante o horário da aula na qual o(a) aluno(a) estiver matriculado.

6.4) A Coordenação da academia, não se responsabilizará pelos objetos deixados nos armários ou em qualquer local da academia.

07) DO PROGRAMA DE TREINAMENTO

7.1) O Programa de treinamento dos alunos será prescrito pelos professores de Educação Física e estagiários da academia. Sob hipótese alguma, é permitida a alteração do programa por parte do (a) aluno(a) sem a devida orientação do(a) professor(a).

8) DAS PENALIDADES

8.1) O descumprimento das normas aqui estabelecidas poderá resultar ao infrator a pena de exclusão do recinto, bem como o cancelamento da matrícula.

8.2) Os casos omissos serão analisados pela Coordenação da Academia.

Atenciosamente,

Coordenação da Academia de Musculação Ilha Fitnes – Ilha Comprida.