



**PLANO DE NÉGOCIO:
Estúdio de Pilates Bem Vivere**

BELO HORIZONTE

2018

**LUIZ FERNANDO FELICIANO ORNELAS
RUBENS RAMOS RODRIGUES
SARA NAYARA RODRIGUES BATISTA TORRES**

**PLANO DE NÉGOCIO:
Estúdio de Pilates Bem Vivere**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da FAMIG – Faculdade Minas Gerais como requisito conclusão do curso de Administração.

Orientador: Maximiliano F. de Oliveira

**BELO HORIZONTE
2018**

SUMÁRIO

1.	SUMÁRIO EXECUTIVO	5
1.1.	Principais pontos do Negócio.....	6
1.2.	Dados dos empreendedores e experiência profissional	6
1.3.	Dados do empreendimento.....	7
1.4.	Missão	7
1.5.	Visão	7
1.6.	Forma jurídica	7
1.7.	Enquadramento tributário.....	7
1.8.	Capital social.....	8
1.9.	Fonte de recursos.....	8
2.	ANÁLISE DE MERCADO	9
2.1.	Clientes.....	9
2.2.	Concorrentes	9
2.3.	Fornecedores	10
3.	PLANO DE MARKETING.....	12
3.1.	Produtos e serviços.....	12
3.2.	Preço.....	12
3.3.	Divulgação e promoção.....	13
3.4.	Localização	13
4.	PLANO ESTRATÉGICO.....	14
4.1.	Análise de SWOT.....	14
4.2.	BSC	16
5.	PLANO OPERACIONAL.....	18
5.1.	Layout	18
5.2.	Capacidade produtiva.....	19
5.2.1.	Plano de pessoal	20
5.2.2.	Atribuições dos sócios.....	21
5.2.3.	Pessoal.....	21
6.	PLANO FINANCEIRO	22
6.1.	Investimento inicial	22
6.2.	Investimentos fixos	22
6.3.	Investimentos pré-operacionais.....	22
6.4.	Investimento total e fontes de recursos	24
6.5.	Gastos com pessoal	24

6.6.	Remuneração dos sócios	25
6.7.	Projeção de despesas	26
6.8.	Projeções financeiras.....	29
6.8.1.	Fluxo de caixa.....	29
6.8.2.	Projeção de resultados	30
6.9.	Análise de Investimento	31
6.9.1.	Valor Presente Líquido e <i>Payback</i>	31
6.9.2.	Taxa Interna de Retorno	32
6.9.3.	Ponto de Equilíbrio	32
7.	CONCLUSÃO.....	33
	REFERÊNCIAS	36

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

A escolha dos empreendedores pelo negócio deu-se por cada vez mais os profissionais da saúde incentivarem a prática de exercícios físicos no dia a dia como garantia de boa saúde, além da busca independente por interessados em praticar e manter o corpo em movimento. Existe foco na prevenção além de auxiliar na recuperação de males como dor, câncer e doenças neurológicas e também na melhoria das condições de vida das pessoas que já sofrem de doenças como hipertensão, diabetes, depressão, insônia ou problemas cardíacos, de coluna e articulações e dentro deste contexto e visualizamos potencial para o empreendimento, visto que a procura cresce anualmente aproximadamente 13% de acordo com dados divulgados pela Associação Brasileira de Academias - ACAD e especialistas do setor.

Diferente do que muitos pensam, o método Pilates não é Fisioterapia. Foi desenvolvido por Joseph H. Pilates e tem seus princípios baseados em exercícios que trabalham a mente e o corpo. Em síntese, constitui um sistema com mais de quinhentos exercícios com esse objetivo. Trata-se de um programa que visa a reabilitação e o condicionamento físico, seus exercícios buscam fortalecimento muscular, alongar os músculos que estão encurtando e aumentar a mobilidade das articulações. Trabalha-se também na melhoria da postura global do aluno. É uma mistura balanceada com treino de força e flexibilidade que melhora a postura, reduz o stress, alonga e tonifica a musculatura sem exageros. O método trabalha vários grupos musculares simultaneamente através de movimentos suaves e contínuos, com ênfase na concentração, fortalecimento e estabilização do Core (abdômen, coluna e região pélvica, também chamada de “powerhouse”). No Mat Pilates os exercícios podem ser feitos no solo em grupos de até três praticantes por horário, ou individualmente em cinco equipamentos exclusivos: o “Reformer”, o “Cadillac”, o “Ladder Barrel”, o “Combo Chair” e o “Wall Unit”. O conjunto desses equipamentos é conhecido como estúdio pilates.

1.1. Principais pontos do Negócio

Se tratando de um Estúdio de Pilates a motivação se deu devido ao crescimento anual do negócio e a busca pela melhora e qualidade de vida das pessoas. O serviço oferecido são aulas de pilates com aparelhos, Mat pilates e Treinamento funcional para idosos. Os principais objetivos para o negócio são: melhorar consideravelmente a saúde dos clientes, prestar o serviço integralmente de acordo com o funcionamento do Studio, prestar o serviço para clientes de outros bairros, fidelizar clientes.

O investimento inicial será de 75.000,00 de capital próprio dividido igualmente entre os três sócios correspondente a uma participação de 33,33% que equivale a R\$ 25.000,00.

O principal objetivo do negócio é conquistar uma taxa interna de retorno de aproximadamente 30% do investimento realizado, tendo um prazo de retorno do investimento em 2 anos e 10 meses, e ponto de equilíbrio em média de R\$ 141.820,79.

1.2. Dados dos empreendedores e experiência profissional

Sócio 1

- Luiz Fernando Feliciano Ornelas
- Estudante de Administração, com experiência administrativa nas áreas de Recursos Humanos e Financeira.

Sócio 2

- Rubens Ramos Rodrigues
- Estudante de Administração, com experiência administrativa nas áreas de Recursos Humanos, Financeira, Faturamento e Logística.

Sócio 3

- Sara Nayara Batista Rodrigues Torres
- Estudante de Administração, com experiência administrativa nas áreas de Recursos Humanos, Financeira, Logística e Representação Comercial.

1.3. Dados do empreendimento

Razão social da empresa: Pilates Bem Vivere;

Nome fantasia: Estúdio de Pilates Bem Vivere

Localização: Avenida Assis Chateaubriand, bairro Floresta, próximo à Avenida do Contorno na cidade de Belo Horizonte/Minas Gerais.

1.4. Missão

Proporcionar um local para o condicionamento físico, auxiliar na recuperação de males como dor, câncer e doenças neurológicas revitalizando corpo e a mente, aliando interatividade, entretenimento e qualidade no atendimento ao cliente.”

1.5. Visão

Ser referência em qualidade no atendimento e conceito na área de atuação, buscando fidelizar nossos clientes através da interatividade, satisfação e compreensão de suas reais necessidades.

1.6. Forma jurídica

No que se refere à forma jurídica o a Bem Vivere se apropria como empresa de pequeno porte (EPP), sendo registrada em sociedade por cotas de responsabilidades limitada, sendo dividida pelos sócios responsáveis. Registro da empresa será realizado na Junta Comercial do Estado de Minas Gerais - JUCEMG.

1.7. Enquadramento tributário

O estúdio de Pilates Bem Vivere empreendimento se enquadra em uma empresa optante pelo SIMPLES nacional, que é um regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos aplicável às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, previsto na Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006.

1.8. Capital social

Tabela 1 – Capital Social

	Nome do Sócio	Valor (R\$)	% de participação
Sócio 1	Luiz Fernando Feliciano Ornelas	R\$ 25.000,00	33,333%
Sócio 2	Rubens Ramos Rodrigues	R\$ 25.000,00	33,333%
Sócio 3	Sara Nayara R. Batista Torres	R\$ 25.000,00	33,333%
Total		R\$ 75.000,00	100%

Fonte: Elaborado pelos autores, (2018).

1.9. Fonte de recursos

Os recursos para a implantação da empresa serão provenientes de capital próprio de cada sócio.

2. ANÁLISE DE MERCADO

2.1. Clientes

O método Pilates está em um campo de atuação diferente, possibilita que seus praticantes realizem um trabalho diferenciado, pois nesse método não existe a separação do corpo e mente fazendo com que os haja um trabalho simultâneo. O público alvo do estúdio Bem Vivere é formado por pessoas de 18 a 60 anos, que residem ou trabalham no bairro Floresta em Belo Horizonte. É possível perceber que as pessoas buscam no seu dia a dia uma atividade que possa trabalhar não somente o corpo mas uma atividade que também trabalhe a mente, para assim terem uma melhor qualidade de vida, dentro desse amplo mercado não existe distinção de gêneros, fazendo com que todos as pessoas possam ser atendidos.

2.2. Concorrentes

Sobre a concorrência direta, não existe nenhuma academia específica para idosos no bairro Floresta, onde será localizado o estúdio Bem Vivere, possui atualmente 03 concorrentes, a saber: Viver Pilates, Physiclínica Reabilitação e Estética e Evolution Pilates Fitness. O Viver Pilates presta diversos outros serviços além de Pilates, como massagem modeladora, massagem relaxante, drenagem linfática e limpeza de pele. A Evolution Pilates Fitness se dedica também as aulas de Yoga. Quanto a Physiclínica Reabilitação e Estética, não obtivemos informações.

Todas as empresas que atuam no ramo de Pilates no bairro utilizam *outdoors* e redes sociais como forma de propagar seus serviços. Com exceção da Physiclínica Reabilitação e Estética, que não possui canal em rede social. A Tabela 1 abaixo representa o valor dos concorrentes na região e proximidades.

Tabela 1 – Valor dos concorrentes na região e proximidades.

N°	Concorrentes	Frequencia:					
		Mensalidade			Valor por aula		
		1x	2x	3x	1x	2x	3x
1	Viver Pilates	175,00	320,00	525,00	45,00	40,00	35,00
2	Physiclínica Reabilitação e Estética	175,00	320,00	420,00	45,00	32,50	29,17
3	Evolution Pilates Fitness	190,00	295,00	395,00	58,33	40,00	35,00
Média:		180,00	311,67	446,67	49,44	37,50	33,06

Fonte: Elaborado pelos autores, (2018).

Todos os concorrentes não possuem outras filiais, pressupondo que o faturamento seja, relativamente, igual à do estúdio Bem Vivere.

2.3. Fornecedores

Por se tratar de uma empresa de serviços, não há o que se pensar em matéria-prima, sendo, portanto, apenas a mão de obra qualificada, cursos de aperfeiçoamentos - que serão ofertados para os funcionários ao longo do tempo - como forma de aprimorar os serviços prestados aos clientes, visando sempre o bem-estar e melhoria de qualidade de vida.

Inicialmente, as atividades, a Bem Vivere necessitará, primordialmente, de 04 aparelhos principais: *Cadillac*, *Reformer*, *Step Chair* e *Ladder Barrel*, além de alguns acessórios como 2 tatames, 1 magic circle, 1 bola grande, 1 overball (bola pequena) e 3 faixas elásticas de diferentes intensidades.

Visando melhores condições de pagamento, desconto e menor tempo de entrega, buscará comprar todos os equipamentos e acessórios de um único fornecedor.

Considerando pesquisa feita com 2 fornecedores, Shop Fisio e ISP Saúde, como se pode observar nas planilhas a seguir.

Tabela 2 – Proposta ISP SAÚDE

ISP SAÚDE						
Nº		Quantidade	À vista	À prazo	Total	
1	Cadillac Classic	1	R\$ 4.864,00	R\$ 5.120,00	R\$ 4.864,00	R\$ 5.120,00
2	Reformer	1	R\$ 4.180,00	R\$ 4.400,00	R\$ 4.180,00	R\$ 4.400,00
3	Step Clair	1	R\$ 569,00	R\$ 599,90	R\$ 569,00	R\$ 599,90
4	Ladder Barrel	1	R\$ 3.481,75	R\$ 3.665,00	R\$ 3.481,75	R\$ 3.665,00
5	Tatames	2	R\$ 25,55	R\$ 26,90	R\$ 51,10	R\$ 53,80
6	Magic Circle	1	R\$ 75,91	R\$ 79,90	R\$ 75,91	R\$ 79,90
7	Bola grande	1	R\$ 40,76	R\$ 51,90	R\$ 40,76	R\$ 51,90
8	Overball	1	R\$ 32,20	R\$ 33,90	R\$ 32,20	R\$ 33,90
9	Faixas elásticas	3	R\$ 94,91	R\$ 99,90	R\$ 284,73	R\$ 299,70
VALOR TOTAL					R\$ 13.579,45	R\$ 14.304,10

Fonte: Elaborado pelos autores, (2018).

Tabela 3 – Proposta SHOP FISIO

SHOP FISIO						
Nº		Quantidade	À vista	À prazo	Total	
1	Cadillac Classic	1	R\$ 7.111,94	R\$ 7.647,25	R\$ 7.111,94	R\$ 7.647,25
2	Reformer	1	R\$ 6.137,91	R\$ 5.699,90	R\$ 6.137,91	R\$ 5.699,90
3	Step Clair	1	R\$ 1.106,61	R\$ 1.189,90	R\$ 1.106,61	R\$ 1.189,90
4	Ladder Barrel	1	R\$ 1.952,91	R\$ 2.099,90	R\$ 1.952,91	R\$ 2.099,90
5	Tatames	2	R\$ 37,11	R\$ 39,90	R\$ 74,22	R\$ 79,80
6	Magic Circle	1	R\$ 75,91	R\$ 79,90	R\$ 75,91	R\$ 79,90
7	Bola grande	1	R\$ 60,36	R\$ 64,90	R\$ 60,36	R\$ 64,90
8	Overball	1	R\$ 22,23	R\$ 23,90	R\$ 22,23	R\$ 23,90
9	Faixas elásticas	3	R\$ 34,32	R\$ 36,90	R\$ 102,96	R\$ 110,70
VALOR TOTAL					R\$ 16.645,05	R\$ 16.996,15

Fonte: Elaborado pelos autores, (2018).

Foi analisado ainda, a condição de pagamento e o prazo de entrega. Ambos fornecedores vendem à prazo, dividindo em 10 prestações. Quanto ao tempo de entrega, Shop Fisio pede um prazo de 18 dias úteis, enquanto a ISP Saúde pede menos, até 8 dias úteis.

Considerando todos os pontos citados, tem-se a proposta da ISP Saúde como a mais vantajosa em todos os sentidos: preço, tempo de entrega e, por conseguir desconto de quase R\$ 4.000,00 no pagamento à vista, a Bem Vivere optará por essa forma de pagamento.

3. PLANO DE MARKETING

3.1. Produtos e serviços

A Clínica Bem Vivere oferecerá aulas que requerem bastante concentração, envolvendo tanto alongamentos quanto fortalecimento global da musculatura, trabalho da postura e equilíbrio. Todos os exercícios são realizados associando a respiração com a contração do *Power House* (centro de força), que por sua vez é composto pelos músculos abdominais, glúteos, paravertebrais lombares, períneo e diafragma.

Primeiramente haverá uma avaliação fisioterápica onde o instrutor de pilates entrevista o cliente para conhecer seus objetivos a fim de identificar alterações osteomusculares. Após identificadas será trabalhado as possíveis alterações e saber se a busca pelo serviço é por recomendação médica, ou outro motivo, a fim de oferecer aulas personalizadas, isto inclui a sequência dos exercícios e a utilização dos aparelhos.

As aulas de pilates são executadas utilizando o método pilates, podem ser realizados com exercícios de solo, como exemplo podemos citar o *The Hundred*, que com este exercício ganha-se força, flexibilidade, melhora da postura e estética corporal, redução das dores, reabilitação de patologias, cuidados específicos quanto á biomecânica do movimento, oferecendo também exercícios livres e com o uso da bola, e integrados com mobilizações e utilização de aparelhos, como por exemplo, o *Cadillac* onde é possível trabalhar flexibilidade, mobilidade e força.

3.2. Preço

Para a formação de preço, foram tomados em conta diversos fatores, como valor agregado do serviço para o público alvo, localização, renda média familiar, análise dos concorrentes e os custos do estúdio (fixos e variáveis).

Pensando no Custo/benefício, nosso cliente poderá adquirir nossos serviços pelos valores de R\$ 160,00 (2 vezes por semana), R\$ 270,00 (3 vezes por semana) ou ainda, pagar por aulas

avulsas, no valor de R\$ 80,00. Todos esses valores estão sendo baseados em 1 hora de serviço prestado ao dia.

O pagamento poderá ser efetuado com dinheiro, cartão de débito ou crédito, podendo haver parcelamento apenas nas opções de contratação de serviços trimestrais, semestrais e anuais. Para contratos mensais, somente serão aceitos pagamentos à vista.

3.3. Divulgação e promoção

Com o intuito de divulgar os serviços a todos os moradores do bairro Floresta e até dos bairros adjacentes, a clínica investirá em diversos meios de divulgação, seja em distribuição de panfletos, *outdoor*, criação de redes sociais: página no *Facebook*, *Instagram* e site, oferecerá ainda, aula experimental para os futuros clientes e anúncio em jornal do bairro.

3.4. Localização

Buscando uma área com maior fluxo de pessoas e com maior comércio, visando facilitar que os clientes possam sair de casa e/ou trabalho e outras atividades para irem às aulas, a clínica situará na Avenida Assis Chateaubriand próximo à avenida do Contorno na cidade de Belo Horizonte/Minas Gerais.

Por ser uma região residencial e comercial, há intenso fluxo de pessoas facilitando o acesso dos clientes e potencializando a divulgação através do *outdoor* na parte frontal do imóvel. A segurança é extremamente reforçada, com pontos de ônibus para diversas regiões da cidade.

O imóvel de 70m² será alugado pelo valor de R\$ 1.100,00. O contrato de locação será pelo prazo de 36 meses.

Nenhuma das concorrentes se encontra nas ruas adjacentes do local escolhido no bairro, o que se mostra ponto favorável. O espaço contém uma área composta basicamente por: recepção, sala de avaliação física, banheiro unissex, além do ambiente para execução dos exercícios solo e aparelhos para atividade, proposto dentro do método oferecido.

4. PLANO ESTRATÉGICO

4.1. Análise de SWOT

A análise do ambiente interno e externo proporciona direcionamentos estratégicos, identificam fraquezas que precisam ser superadas pela organização, pontos fortes como fatores potenciais ao crescimento e desenvolvimento, oportunidades de mercado para inovação e tecnologias e ameaças que precisam ser diminuídas. Definimos a análise da Matriz SWOT da seguinte forma:

Quadro 1 – Matriz SWOT

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Fatores Internos	<p>S: Forças</p> <p>1 -Avaliação física gratuita; 2 -Serviços de boa qualidade; 3 -Professores qualificados; (graduação em fisioterapia é um pré-requisito); 4 -Planos diversificados; 5 -Boa localização; 7 -Manutenção frequente de equipamento; 8 -Investimento em propaganda em marketing.</p>	<p>W: Fraquezas</p> <p>1 -Alto custo inicial; 2 -Ausência de alunos; 3 - Preencher horários de atendimento minimizando ociosidade; 4 -Integração funcional insatisfatória (a execução dos exercícios ensinada de forma diferenciada pelo instrutor); 5 -Alta rotatividade de alunos.</p>
Fatores Externos	<p>O: Oportunidades</p> <p>1 -Convênio com empresas; 2 -Parceria com academias; 3 -Boa imagem sob a comunidade; 4 -Diversidade de clientes; 5 -Concorrência estável; 6 -Alta quantidade de idosos na população.</p>	<p>T: Ameaças</p> <p>1 -Desenvolvimento dos concorrentes; 2 -Baixo interesse da população em serem clientes do negócio; 3 -Taxa de inadimplência moderada;</p>

Fonte: Elaborado pelos autores, (2018)

De acordo com o levantamento do Quadro 1, as oportunidades, ou seja, fatores que podem ser aproveitados, incidem principalmente na imagem positiva que o empreendimento projeta, na diversidade dos clientes e na existência de clientes fixos. Enquanto os pontos ameaçadores, fatores a serem mitigados, relacionam a condições etárias e socioeconômicas da população da área de atuação da empresa, o comportamento perante a assiduidade de uso e de pagamento dos clientes, como também a possibilidade de desenvolvimento e conquista do mercado por concorrentes. Os pontos fortes, características a serem mantidas, envolvem características amplas como o relacionamento com cliente, marketing, espaço físico, manutenção de equipamento e política de preço justa e fixa. Os pontos fracos, fatores a serem eliminados, por sua vez tange a falta de comunicação interna, desconhecimento da gerência sobre técnicas gerenciais como também lacuna no quesito inovação tecnológica.

Os pontos fracos refere à integração da metodologia de ensino dos profissionais, pode ser retificado com treinamentos internas de atendimento ao clínico, nas quais sejam levantadas e discutidas as posturas corretas para a execução dos treinos, bem como demais aspectos a fim de gerar uma metodologia padronizada de execução, ainda que em algumas situações o treino seja individualizado. O ponto fraco mais alarmante é a alta rotatividade de alunos consiste em uma grande adversidade a ser superada, ainda que ocorra um aumento da procura de serviços, mais de um terço dos clientes iniciais podem vir a desistir do serviço após um ano, para mitigar essa desistência em massa, podemos expandir os pontos fortes: Relacionamento com os clientes, Propaganda e marketing. Essa expansão consiste em avaliar a satisfação e motivação dos clientes atuais, criar mecanismo para clientes comunicar o interesse quanto à inserção de novas modalidades de aulas, por exemplo, uma caixa de sugestão, e criar mecanismos a fim de conhecer os motivos que fizeram os antigos clientes a abandonar as atividades. Essa conhecimento dos clientes, gera mecanismos estratégias a fim de mantê-los e retomar atividades de clientes antigos e como também trazer novos clientes.

Quanto às ameaças têm-se o desenvolvimento dos concorrentes, o baixo interesse da população em serem clientes desse negócio e a taxa de inadimplência moderada, a partir dos pontos fortes, serão feitos estudos econômico-financeiros e análise de mercado local cuja realidade etária e socioeconômica serão verificadas. No que tange ameaças, o desenvolvimento dos concorrentes, consiste em um aspecto que em raras situações é completamente eliminado, uma forma de mitigar essa ameaça incide no fortalecimento das atitudes proativas da empresa especialmente as ligadas a investimentos internos,

fortalecimento do contato com cliente e busca de novidades tecnológicas que atrativas ao cliente.

4.2. BSC

Segundo Kaplan e Norton (1997), o Balanced Scorecard reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e, ainda, entre as perspectivas interna e externa de desempenho. Este conjunto abrangente de medidas serve de base para o sistema de medição e gestão estratégica por meio do qual o desempenho organizacional é mensurado de maneira equilibrada sob as quatro perspectivas do BSC (Financeira, Cliente, Processos Internos e Inovação, Aprendizado). Dessa forma contribui para que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro.

Tabela 3 – Indicadores BSC

Perspectivas	Objetivos	Indicadores	Metas	Prazos	Iniciativas
Financeira	Aumentar Rentabilidade, Aumentar Faturamento	Rentabilidade (Lucro Líquido/Patrimônio Líquido), Inadimplência/Lucro Líquido, Crescimento da receita líquida	Crescimento da receita líquida em 30% do Ano2 para o Ano3 e diminuir em 15% o custo operacional	Anual	Controle de custos fixos e variáveis; Foco na sustentabilidade; Fortes, divulgação nas mídias sociais,
Clientes	Buscar a satisfação e a fidelização do cliente	Feedback imediato, por meio de pesquisas de satisfação	80% da satisfação	Mensal	Pesquisa de satisfação (semanstral); Contato imediato com o cliente após o início de suas aulas. Detectar as necessidades e satisfazer as mesmas
Processos Internos	Desenvolver competências estratégicas	Profissionais treinado, qualidade profissional	100% dos profissionais treinados	Mensal	Criar programa de treinamento e Desenvolvimento
Aprendizagem e Desenvolvimento	Treinamento para desenvolver habilidades	Qualidade de serviços	Aumentar em 10% o número de cursos do Ano2 para o Ano3	Anual	Planejamento de cursos e treinamentos específicos, e monitoramento da eficácia dos treinamentos

Fonte: Elaborado pelos autores, (2018).

Os indicadores e ações que a empresa vai utilizar buscando a satisfação como um todo:

a) Perspectivas Financeiras: Buscará constantemente o equilíbrio financeiro, procurando reduzir custos através de parcerias e negociações com seus fornecedores, visando aumentar a lucratividade.

Objetivos:

- Alcançar o equilíbrio financeiro e Aumento de lucratividade.

b) Perspectivas dos clientes: Aumentar continuamente a participação no mercado, utilizando ações procurando aumentar, fidelizar e satisfazer os clientes, quanto mais clientes satisfeitos estiverem praticando Pilates Bem Vivere, maior as chances de permanência, renovação de planos e o surgimento de novas vendas.

Objetivos:

- Fidelização dos clientes e Aumento da carteira de clientes;
- Pesquisa de satisfação (semestral)
- Contato imediato com o cliente após o início de suas aulas.

c) Perspectivas dos processos internos: Investir nos melhores equipamentos para seus clientes praticarem as suas atividades físicas, investir em um ótimo atendimento, padronização de processos.

Objetivos:

- Padronização dos processos e Busca da qualidade total no atendimento.

d) Perspectivas de Aprendizagem e Conhecimento: Através do feedback dos clientes, a empresa com intuito de verificar as necessidades e opiniões sobre todos os aspectos, buscará sempre melhorar os processos, ambiente e serviço. Buscando atentar as tendências, realizando cursos de aperfeiçoamento, em busca da melhoria contínua.

Objetivos:

- Feedback do cliente objetivo e claro e Cursos e treinamentos específicos,
- Monitoramento da eficácia dos treinamentos.

5. PLANO OPERACIONAL

5.1. Layout

O layout do espaço Bem Vivere será dividido por: recepção, sala de espera, banheiro e espaço para prática e avaliação, totalizando uma área equivalente a 70 m².

Layout 1 – Planta baixa e 3D



Fonte: Elaborado pelos autores, (2018).

Objetivo é criar um ambiente *clean* e relaxante, mas que seja, ao mesmo tempo, funcional e bonito, e que proporcione conforto e bem-estar.

O espaço será equipado com um aparelho de ar condicionado localizado no interior da sala de prática de exercícios, os demais ambientes como recepção e sala de espera, terão o sistema de ventilação feito por climatizadores de ambiente.

A decoração do estúdio contará com todos os vidros jateados, a fim de preservar a exposição dos alunos durante a execução dos exercícios, adesivos decorativos no interior da sala com demonstração de movimentos, espelhos em todas as paredes no interior do espaço de prática para que o aluno tenha maior consciência corporal.

A cor branco gelo será utilizado como base e a cor verde nos detalhes e acabamentos, as cores representam limpeza e equilíbrio.

A fachada terá uma placa de vidro com tamanho aproximado de 1,60cm x 0,80cm equipada com pequenas lâmpadas de LED brancas para o realçar nos períodos noturnos.

5.2. Capacidade produtiva

O diferencial do estúdio Bem Vivere, é portanto, o atendimento personalizado que visa a qualidade, a fim de satisfazer as necessidades dos alunos. Para poder cumprir com essas promessas, o estúdio irá contar com profissionais qualificados e um ambiente equipado com os aparelhos adequados para que o aluno tenha um bom desempenho. Além disso, as aulas serão feitas com horários marcados para cada um com duração de uma hora, assim o aluno pode seguir uma rotina de exercícios. E com a capacidade máxima de até 4 alunos por horário, a atenção do professor para com o aluno não seja prejudicada, sendo esse número dentro dos critérios exigidos pelo Conselho Regional de Fisioterapia e Terapia Ocupacional - CREFITO.

A quantidade máxima de alunos de acordo com a disponibilidade de mão de obra, máquinas e equipamentos no mês pode chegar a 600 alunos, preenchendo todos os horários disponíveis para atendimento.

5.3 – Processos operacionais

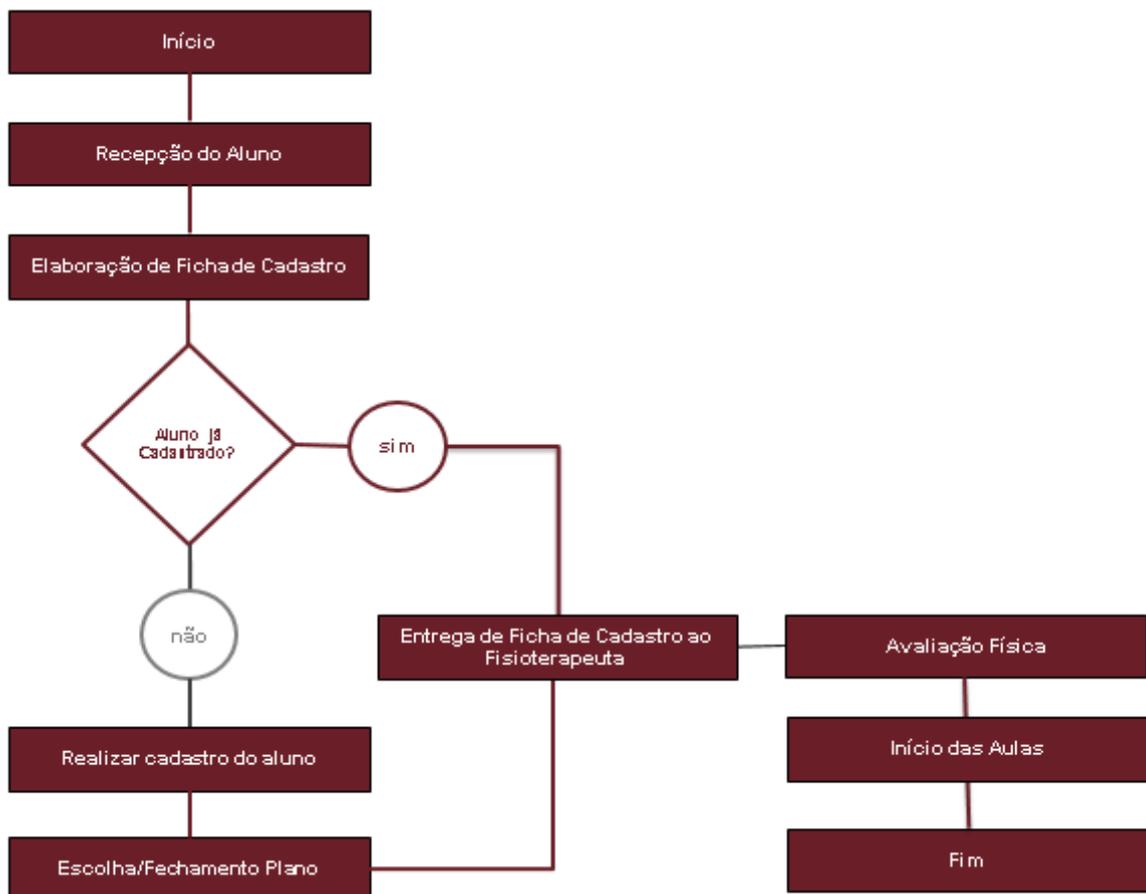
O estúdio Bem Vivere se dedicará exclusivamente a oferecer aulas de pilates como uma forma de se especializar e se tornar referência em Belo Horizonte.

De início, até se estabelecer no mercado, serão contratados apenas um profissional de fisioterapia com especialização em pilates, e um recepcionista. O recepcionista terá como atribuições a realiza agendamento recepção, atender e filtrar ligações, anotar recados e receber alunos, gestão da agenda, arquivar documentos, esclarecer dúvidas aos alunos, responder perguntas gerais sobre a empresa ou direcionar as perguntas para outros funcionários qualificados a responder, enviar e receber correspondências, executar arquivamento de

documentos, além de orientar a chegada de alunos, controle de tempo de duração dos planos e contratos e limpeza do ambiente.

Temos um exemplo simplificado na Imagem 1 abaixo, de um fluxograma de fluxo de trabalho, fazendo de forma clara as etapas envolvidas na hora de se avaliar, cadastrar e se iniciar as aulas.

Imagem 1 – Fluxograma fluxo de trabalho



Fonte: Elaborado pelos autores, (2018).

5.2.1. Plano de Pessoal

A escolha dos profissionais que irão trabalhar no estúdio Bem Vivere, deve ser feita com responsabilidade, pois são estes colaboradores que irão atender os clientes, e fazê-los voltarem e fidelizarem. Uma seleção criteriosa e com bom ambiente de trabalho, terá reflexo direto na imagem da empresa.

5.2.2. Atribuições dos sócios

Cada sócio terá papel fundamental para o bom funcionamento da empresa, e para isso cada um será responsável por atribuições específicas.

O sócio Rubens Rodrigues e será responsável por todo o setor administrativo/RH da empresa. Além da elaboração dos termos de adesão que serão utilizados na venda dos pacotes de aulas e de controlar e gerir o contrato do prestador de serviço.

A sócia Sara Torres, por sua vez, se dedicará ao setor de comercial/marketing: seja pela manutenção das redes sociais da empresa, pela divulgação via panfletos, banners e eventuais parcerias com empresas com objetivo de atrair novos clientes.

O sócio Luiz Fernando será responsável pela parte financeira, se dedicará ao controle de contas a pagar e débitos a receber e gestão de contratos terceirizados.

5.2.3. Pessoal

As descrições das atividades dos colaboradores da empresa, serão distribuídos da seguinte forma:

- **Recepcionista:** A função da (o) atendente será marcar consultas, organizando o horário de atendimento, recepcionar e encaminhar os alunos para as aulas. Além disso, pode auxiliar na gestão e organização administrativa do estúdio.
- **Fisioterapeutas:** O profissional capacitado para dar aula de Pilates deverá ter formação em Fisioterapia, devendo ser humanista e gostar de cuidar de outras pessoas, com habilidade para trabalhar com diagnósticos, avaliação e reabilitação física.
- **Gerência:** As atividades gerenciais serão realizadas pelos próprios empreendedores. Observando a gestão do fluxo de caixa do negócio, com conhecimentos bem inteirados do mercado atuante.

6. PLANO FINANCEIRO

6.1. Investimento inicial

Sabe-se que o investimento inicial compreende-se as despesas necessárias para a empresa se posicionar no mercado e dar início às atividades.

Conforme REMER e NIETO (1995), um investimento pode ser designado como uma proposta de aplicação de recursos escassos que possuem aplicações alternativas a um negócio, como também um sacrifício feito no momento para obtenção de um benefício futuro.

A Bem Vivere disponibilizará R\$ 75.000,00 a título de investimento inicial para o início das atividades, sendo R\$ 21.971,45 dedicados aos investimentos fixos, R\$ 33.500,00 aos pré-operacionais e o restante, R\$ 19.528,55 para despesas dos meses subsequentes, juntamente com as receitas.

Além do mais, esse estudo de viabilidade, leva em consideração um período de 5 anos e uma política de preços constantes, sem nenhuma alteração. A tendência do mercado é que próximo à capacidade máxima aumente os preços praticados.

6.2. Investimentos fixos

Para o início das atividades, a Bem Vivere deve adquirir equipamentos, móveis e acessórios indispensáveis para a execução das aulas. Por se tratar de uma microempresa do ramo de aula de pilates, não se faz necessário um grande investimento, sendo, portanto, suficiente a aquisição apenas das máquinas e acessórios, eletrônicos, móveis e utensílios como demonstrado na tabela a seguir.

Visando o melhor preço, durante a etapa de estudo dos fornecedores, que considerou pelo menos dois fornecedores para cada item, fez-se um levantamento dos preços. A partir disso, foi selecionado o fornecedor mais adequado para cada produto, conforme se vê a seguir.

Tabela 2 – Investimentos fixos

Investimentos Fixos			
Cadillac Classic	1	R\$ 4.864,00	R\$ 4.864,00
Reformer	1	R\$ 8.180,00	R\$ 8.180,00
Step Chair	1	R\$ 569,00	R\$ 569,00
Ladder Barrel	1	R\$ 3.418,75	R\$ 3.418,75
Tatames	2	R\$ 12,78	R\$ 25,56
Magic Circle	1	R\$ 75,91	R\$ 75,91
Bola Grande	1	R\$ 40,76	R\$ 40,76
Overball	1	R\$ 32,20	R\$ 32,20
Faixas Elásticas	3	R\$ 31,64	R\$ 94,92
Móveis	-	R\$ 4.670,35	R\$ 4.670,35
Total			R\$ 21.971,45

Fonte: Elaborado pelos autores, (2018).

6.3. Investimentos pré-operacionais

Os investimentos pré-operacionais compreendem os gastos realizados antes do início das atividades da empresa, ou seja, os necessários para a regularização burocrática da empresa, publicidade, reforma do imóvel e treinamento de funcionários e reforma do imóvel. O estúdio de Pilates Bem Vivere investirá em publicidade na região de atendimento através de panfletagens, banners e folders, no valor de R\$ 1.000,00.

Visando um ambiente propício e aconchegante para as aulas, investirá R\$ 30.000,00 na reforma e adaptação do espaço, haja vista que o ramo escolhido requer bastante cuidado com cada detalhe do espaço físico. Além disso, deverá arcar com os custos do registro da empresa e honorários profissionais de contabilidade para regularização, que juntos somarão o valor de R\$ 2.500,00.

Tabela 3 – Investimentos pré-operacionais

Item	Descrição	Valor
	Despesas de registro da empresa	R\$ 1.500,00
	Honorários profissionais	R\$ 1.000,00
	Publicidade	R\$ 1.000,00
	Reforma, adaptação do imóvel e instalações	R\$ 30.000,00
Total		R\$ 33.500,00

Fonte: Elaborado pelos autores, (2018).

6.4. Investimento total e fontes de recursos

Como exposto nas tabelas anteriores, o gasto necessário para o estúdio estar pronto para as atividades leva em consideração as despesas fixas iniciais, que são a compra de produtos e equipamentos necessários para a execução das aulas e as despesas pré-operacionais, que compreende os gastos realizados antes de abrir as portas e começar a vender os planos de aulas, totalizando um valor de R\$ 55.471,45.

Porém, visando a continuidade do negócio ainda que este não dê o retorno financeiro necessário em curto prazo, a empresa terá disponível o valor de R\$ 19.528,55 para financiá-la.

Esse montante de R\$ 75.000,00 será de recurso dos próprios sócios, cada um deles integralizando sua cota.

Tabela 5 – Resumo dos Investimentos

Item	Descrição	Valor
	Investimentos fixos	R\$ 21.971,45
	Investimentos pré-operacionais	R\$ 33.500,00
Total		R\$ 55.471,45

Fonte: Elaborado pelos autores, (2018).

Tabela 6 – Fontes de Recursos

Item	Fontes de Recursos	Valor	
	Recursos próprios	R\$ 75.000,00	100
Total			100%

Fonte: Elaborado pelos autores, (2018).

6.5. Gastos com pessoal

O ramo escolhido, aula de pilates, não se faz necessário grande investimento em mão-de-obra, sendo apenas um fisioterapeuta e um recepcionista. Os sócios também atuarão efetivamente na parte administrativa da empresa, o que torna desnecessário maior custo com pessoal.

A escolha de profissionais que irão trabalhar no empreendimento será feita com a importância necessária, visto que são estes colaboradores que terão contato direto com os clientes, seja no momento da aquisição dos pacotes de aulas ou mesmo no momento das aulas, o que é crucial para a manutenção dos alunos. Devido a isso, a empresa investirá em bons salários.

As Tabelas 7 e 8 a seguir ilustram os gastos com salários e demais encargos trabalhistas: provisão de 13º salário, provisão de férias, benefícios e transporte.

Tabela 7 – Gastos com pessoal

Item	Função	No. de Empregados	Salário	Total
1	Fisioterapeuta	1	R\$1.650,00	R\$19.800,00
2	Recepcionista	1	R\$1.000,00	R\$12.000,00
Total				R\$31.800,00

Fonte: Elaborado pelos autores, (2018).

Tabela 8 – Encargos, provisões e despesas com pessoal

Descrição	Mês 1	Mês 2	Mês 3	...	Mês 12	Total
Salário	R\$ 2.650,00	R\$ 13.250,00				
Encargos sociais	R\$ 706,66	R\$ 3.533,30				
Provisão de 13º	R\$ 275,88	R\$ 1.379,40				
Provisão de Férias	R\$ 672,93	R\$ 3.364,65				
Subtotal	R\$4.802,27	R\$4.802,20	R\$4.802,27	R\$4.802,20	R\$4.802,20	R\$57.627,30
Desp. Alimentação	R\$ 252,00	R\$ 1.260,00				
Desp. Transporte	R\$ 340,20	R\$ 1.701,00				
Total	R\$4.897,67	R\$4.897,67	R\$4.897,67	R\$4.897,67	R\$4.897,67	R\$24.488,35

Fonte: Elaborado pelos autores, (2018).

6.6. Remuneração dos sócios

Visando melhor aproveitamento da empresa e sua estabilidade financeira, os sócios terão suas retiradas já previamente definidas no valor de R\$ 1.500,00 como mostra a Tabela 09. A partir do 3 mês de atividades, essa remuneração se dará por meio de pró-labore.

Tabela 9 – Remuneração dos sócios

Item	Sócio	Valor
1	Luiz Fernando Feliciano Ornelas	R\$ 1.500,00
2	Rubens Ramos Rodrigues	R\$ 1.500,00
3	Sara Nayara. Rodrigues B. Torres	R\$ 1.500,00
Total		R\$ 4.500,00

Fonte: Elaborado pelos autores, (2018).

6.7. Projeção de despesas

No presente tópico pretende-se avaliar quais as despesas mensais da empresa, o que inclui a tarifa bancária, energia, aluguel do espaço até mesmo os salários dos colaboradores.

A Tabela 10 apresenta esses custos, sejam eles fixos, variáveis, despesas fixas e variáveis, além dos custos indiretos e serviços terceirizados já considerados anualmente.

Tabela 10 – Projeção de custos e despesas

Gastos	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Aluguel	R\$ 13.200,00	R\$ 13.200,00	R\$ 13.464,00	R\$ 13.464,00	R\$ 13.733,28
Remuneração socios	R\$ 27.000,00	R\$ 54.000,00	R\$ 54.000,00	R\$ 54.000,00	R\$ 56.160,00
IPTU	R\$ 960,00	R\$ 960,00	R\$ 979,20	R\$ 979,20	R\$ 998,78
Água	R\$ 720,00	R\$ 720,00	R\$ 734,40	R\$ 734,40	R\$ 749,09
Energia Elétrica	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.836,00	R\$ 1.836,00	R\$ 1.872,72
Telefone	R\$ 960,00	R\$ 960,00	R\$ 979,20	R\$ 979,20	R\$ 998,78
Internet	R\$ 840,00	R\$ 840,00	R\$ 856,80	R\$ 856,80	R\$ 873,94
Salários + encargos	R\$ 58.772,04				
Honorários Contador	R\$ 3.600,00	R\$ 4.200,00	R\$ 4.200,00	R\$ 4.200,00	R\$ 4.200,00
Material de limpeza	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.224,00	R\$ 1.224,00	R\$ 1.248,48
Material de escritório	R\$ 240,00	R\$ 240,00	R\$ 244,80	R\$ 244,80	R\$ 249,70
Manutenção de equipamentos	R\$ 240,00	R\$ 240,00	R\$ 244,80	R\$ 244,80	R\$ 249,70
Aluguel de máquinas de cartão de crédito	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 612,00	R\$ 612,00	R\$ 624,24
Publicidade e Marketing	R\$ 4.200,00	R\$ 4.200,00	R\$ 4.284,00	R\$ 4.284,00	R\$ 4.369,68
Tarifa bancária	R\$ 324,00	R\$ 324,00	R\$ 330,48	R\$ 330,48	R\$ 337,09
Outras despesas	R\$ 1.560,00	R\$ 1.560,00	R\$ 1.591,20	R\$ 1.591,20	R\$ 1.623,02
Total	R\$ 116.216,04	R\$ 143.816,04	R\$ 144.352,92	R\$ 144.352,92	R\$ 147.060,54

Fonte: Elaborado pelos autores, (2018).

6.5 – Custos do serviço

A análise dos custos do serviço é extremamente fundamental pois estes devem ser incorporados ao preço do serviço prestado.

Essa análise leva em conta as despesas expostas na Tabela 10, como aluguel, água, luz, salários, honorários profissionais, despesas administrativas e insumos consumidos. Nesse sentido, a redução de desperdícios, a compra pelo melhor preço e o controle de todas as despesas internas devem ser vistos como foco pois somente assim será possível oferecer serviços com menores preços e, conseqüentemente, aumentar a clientela, uma vez que quanto menores os custos, maior probabilidade de lucros no resultado final do negócio.

Tabela 11 – Custos do serviço

Item	Descrição dos custos	Valor
1	Aluguel	R\$ 1.100,00
2	Pro labore	R\$ 4.500,00
3	IPTU	R\$ 80,00
4	Água	R\$ 60,00
5	Energia Elétrica	R\$ 150,00
6	Telefone	R\$ 80,00
7	Internet	R\$ 70,00
8	Salários + encargos	R\$ -
9	Honorários Contador	R\$ 300,00
10	Material de limpeza	R\$ 100,00
11	Material de escritório	R\$ 20,00
12	Manutenção EQUIP	R\$ 20,00
13	Aluguel de máquinas de cartao	R\$ 50,00
14	Marketing	R\$ 350,00
15	Tarifa bancária	R\$ 27,00
16	Outras despesas	R\$ 130,00
	Total	R\$ 7.037,00

Fonte: Elaborado pelos autores, (2018).

6.6 – Previsão de vendas

As diversas formas de aquisição das aulas, são elas: plano de 3 aulas na semana, plano de 2 vezes na semana e a aula avulsa proporciona maiores chances de vendas do serviço, uma vez que o cliente que esteja interessado apenas em uma aula poderá optar pela aula avulsa e quem estiver visando maior número de aulas e preços menores, poderá escolher entre os planos.

Ainda, a ausência de fatores temporários que interferem na produtividade ou até mesmo na venda das aulas e a importância do serviço para a saúde são fatores que corroboram para melhores estimativas de venda do serviço.

Por todos os fatores indicados, estima-se que logo no primeiro mês de atividade, a empresa já terá alcançado cerca de 30 clientes e ao longo do tempo, com a sua fixação no mercado, pretende-se alcançar 62 alunos ao final do primeiro ano de atividade, conforme demonstrado na tabela exposta a seguir. Para os anos subsequentes, para o segundo ano projeta-se atender 70 alunos, no final do terceiro ano, considerando sua fixação e estabilidade no mercado local, pretende-se alcançar 75 alunos, no quarto ano, 80 e, por fim, quinto ano, 90 alunos.

Tabela 12 – Projeção de Vendas

Projeção de vendas					
Mês	Plano 3x	Plano 2x	Avulso	Total	Faturamento
1	17	10	3	30	R\$ 6.430,00
2	20	13	7	40	R\$ 8.040,00
3	26	15	9	50	R\$ 10.140,00
4	28	15	7	50	R\$ 10.520,00
5	28	15	10	53	R\$ 10.760,00
6	30	15	10	55	R\$ 11.300,00
7	30	17	10	57	R\$ 11.620,00
8	33	17	10	60	R\$ 12.430,00
9	33	17	10	60	R\$ 12.430,00
10	33	17	10	60	R\$ 12.430,00
11	33	17	10	60	R\$ 12.430,00
12	35	17	10	62	R\$ 12.970,00
Projeção Anual					R\$ 131.500,00

Fonte: Elaborado pelos autores, (2018).

6.7 – Impostos sobre faturamento

Por ser um empreendimento que se enquadra nos requisitos de microempresa, a Bem Vivere optará pelo Simples Nacional, que é um regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos simplificado. O estúdio de pilates, que se enquadra no CNAE 93-13I-1-00 - Atividade de Condicionamento Físico no anexo 3 da Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, será aplicável às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte.

Nesse sentido, visto que a Bem Vivere possui faturamento anual de dentro desse valor, os impostos terão alíquota de 6% e 11,2%, de acordo a tabela do Simples.

Tabela 13 – Impostos sobre faturamento

Período	Faturamento	Alíquota	Imposto a pagar
Ano 1	R\$ 131.500,00	6,0%	R\$ 7.890,00
Ano 2	R\$ 176.588,75	6,0%	R\$ 10.595,33
Ano 3	R\$ 186.185,02	11,2%	R\$ 11.492,72
Ano 4	R\$ 196.192,86	11,2%	R\$ 12.613,60
Ano 5	R\$ 217.618,20	11,2%	R\$ 15.013,24
Total de impostos			R\$ 57.604,89

Fonte: Elaborado pelos autores, (2018).

6.8. Projeções financeiras

Foram feitos indicadores com uma projeção de crescimento de cerca de dez por cento ao ano, esse investimento é considerado para início de 2019, tendo em vista, um planejamento informal, de aumentar o número de clientes, o número de aparelhos e a contratação de funcionário e para atendimento dessa demanda crescente. Esse percentual de crescimento é apontado como um crescimento ideal, para as condições atuais.

6.8.1. Fluxo de caixa

Para calcular o fluxo de caixa de uma empresa, deve-se primeiramente estimar o seu faturamento e suas despesas.

Para o cálculo do faturamento é imprescindível o valor de cada serviço a ser comercializado e uma estimativa de quantas aulas se espera vender no mês.

Levando em consideração a localização da empresa: bairro Floresta, um bairro de classe média alta – região Central da capital mineira, em uma região de bastante comércio e fluxo de pessoas, a empresa pretende vender cerca de 30 planos de aulas no primeiro mês, seja pacotes ou aulas avulsas. Ousa-se pretender ainda, com o passar do tempo e sua fixação no mercado, oferecer 90 planos no quinto ano de atividade.

Na Tabela 13 tem-se o fluxo de caixa projetado de acordo com as despesas e receitas previstas considerando cinco períodos, conforme a seguir.

Tabela 13 – Fluxo de caixa

Item/Período	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Investimento	R\$ 55.471,45					
Capital de giro	R\$ 19.528,55					
Receita Bruta		R\$131.500,00	R\$176.588,75	R\$186.185,02	R\$196.192,86	R\$217.618,20
(+)Capital de Giro		R\$ 19.528,55				
Impostos Deduções		R\$ 7.890,00	R\$ 10.595,33	R\$ 11.492,72	R\$ 12.613,60	R\$ 15.013,24
Receita Líquida		R\$143.138,55	R\$165.993,43	R\$174.692,30	R\$183.579,26	R\$202.604,96
Custos e despesas		R\$116.216,04	R\$143.816,04	R\$144.352,92	R\$144.352,92	R\$147.060,54
Saldo Final	-R\$ 75.000,00	R\$ 26.922,51	R\$ 22.177,39	R\$ 30.339,38	R\$ 39.226,34	R\$ 55.544,42

Fonte: Elaborado pelos autores, (2018)

Considerou-se que, com um aumento de cerca de 10% no número de clientes, logo as receitas aumentam na mesma proporção; tomou-se por base última receita contabilizada R\$ 217.618,20. O saldo inicial do fluxo de caixa levado como base foi o valor de R\$75.000,00 integralizado pelos sócios.

6.8.2. Projeção de resultados

No mesmo sentido que é necessário fazer a projeção das vendas e despesas, é extremamente necessário calcular os resultados, pois somente assim é possível ter conhecimento quanto a possível rentabilidade e lucratividade do empreendimento, visando evitar prejuízos.

Através da Tabela 14 é possível concluir que o empreendimento é lucrativo e rentável, pois apresenta 18,80% e 32,97%, respectivamente no primeiro ano.

É oportuno ressaltar que o maior índice de rentabilidade e lucratividade no primeiro ano que no segundo e terceiro está diretamente relacionado ao valor do capital de giro utilizado para o financiamento dos custos do empreendimento pela ausência de retorno suficiente em tempo hábil.

Tabela 14 – Projeção de resultados

Descrição	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Vendas brutas	R\$ 131.500,00	R\$ 176.588,75	R\$ 186.185,02	R\$ 196.192,86	R\$ 217.618,20
(+) Capital de Giro	R\$ 19.528,55	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(-) deduções e abatimentos	R\$ 7.890,00	R\$ 10.595,33	R\$ 11.492,72	R\$ 12.613,60	R\$ 15.013,24
(-) Comissão sobre vendas	R\$ -				
(=) Vendas líquidas	R\$ 143.138,55	R\$ 165.993,43	R\$ 174.692,30	R\$ 183.579,26	R\$ 202.604,96
(-) Custo de mercadorias vendidas	R\$ -				
(=) Lucro bruto operacional	R\$ 143.138,55	R\$ 165.993,43	R\$ 174.692,30	R\$ 183.579,26	R\$ 202.604,96
(-) despesas e custos	R\$ 116.216,04	R\$ 143.816,04	R\$ 144.352,92	R\$ 144.352,92	R\$ 147.060,54
(-) depreciação	R\$ 2.197,15				
(=) Lucro líquido operacional	R\$ 24.725,36	R\$ 19.980,24	R\$ 28.142,23	R\$ 37.029,19	R\$ 53.347,27
Lucratividade (%)	18,80%	11,31%	15,12%	18,87%	24,51%
Rentabilidade (%)	32,97%	26,64%	37,52%	49,37%	71,13%

Fonte: Elaborado pelos autores, (2018).

6.9. Análise de Investimento

6.9.1. Valor Presente Líquido e Payback

O Valor Presente Líquido, conhecido como VPL, Valor Atual Líquido ou método do valor atual, é um cálculo matemático que se deve fazer antes mesmo do início das atividades, uma vez que com ele é possível fazer o juízo quanto à viabilidade ou não, tendo como base o custo do dinheiro investido no negócio

Para calcular, levou-se em consideração o valor do investimento inicial, os valores obtidos no fluxo de caixa no período de 5 anos e a taxa de 6,5%, que representa o rendimento que o dinheiro teria se investido em fontes seguras. Atualmente, a taxa SELIC varia em torno de

6,5% ao ano. Como demonstrado na Tabela 15, o investimento total será de R\$ 75.000,00 e terá um lucro anual variável, porém crescente.

Tabela 15 – Projeção VPL

VPL					
Custo do capital	6,50%				
INVEST. INICIAL	ANO 01	ANO 02	ANO 03	ANO 04	ANO 05
-R\$ 75.000,00	R\$ 26.922,51	R\$ 22.177,39	R\$ 30.339,38	R\$ 39.226,34	R\$ 55.544,42
VPL	R\$61.954,02				

Fonte: Elaborado pelos autores, (2018).

Pelo exposto, conclui-se que o projeto é viável, considerando a taxa SELIC de 6,5%, pois o valor final foi positivo. O investimento retornará R\$ 61.954,02.

O *Payback*, por sua vez, é entendido como o tempo necessário para que os investidores recuperem o valor gasto para iniciar o negócio, os investimentos iniciais.

Para calcular é necessário o valor do investimento inicial: R\$ 75.000,00 e o valor do fluxo de caixa anual, como expõe-se na Tabela 16, obtém-se que será necessário aproximadamente 2 anos e 10 meses, para recuperar os R\$ 75.000,00 investidos inicialmente.

Tabela 16 – Projeção *PayBack*

PAYBACK					
ANO	0	1	2	3	VALOR EM MÊS
INVEST INICIAL	-R\$ 75.000,00	-R\$ 48.077,49	-R\$ 25.900,11	R\$ 4.439,27	2 anos e 10 meses
VALOR DE RETORNO		R\$ 26.922,51	R\$ 22.177,39	R\$ 30.339,38	

Fonte: Elaborado pelos autores, (2018).

6.9.2. Taxa Interna de Retorno

O TIR, taxa interna de retorno, é a taxa de desconto de um investimento que torna seu valor presente líquido nulo, ou seja, que faz com que o projeto pague o investimento inicial quando considerado o valor do dinheiro no tempo.

Para calcular, foi considerado o valor do investimento inicial e os valores obtidos no fluxo de caixa do período de 5 anos. Encontra-se uma taxa interna de retorno de 30,81%, nos moldes da Tabela 16 seguinte.

Tabela 16 – Projeção TIR

TIR					
CUSTO CAPITAL	6,50%				
INVEST. INICIAL	ANO 01	ANO 02	ANO 03	ANO 04	ANO 05
-75.000,00	R\$ 26.922,51	R\$ 22.177,39	R\$ 30.339,38	R\$ 39.226,34	R\$ 55.544,42
TIR	30,81%				

Fonte: Elaborado pelos autores, (2018).

6.9.3. Ponto de Equilíbrio

Para um ponto de equilíbrio, analisamos a parte contábil, econômica e o financeira, identificou-se o valor das variáveis utilizadas (custo fixo e variáveis, preço de venda dos serviços, dívidas do período desejado). Na Tabela 17 estão dispostas as variáveis para o cálculo do ponto de equilíbrio.

Tabela 17 – Ponto de Equilíbrio

Descrição	Valor
Custo fixo total	R\$ 139.159,69
Preço de venda do produto/serviço	R\$ 181.616,97
Custo variável do produto/serviço	R\$ 11.520,98
Margem de contribuição	90%
PE quantitativo	R\$ 154.621,88
PE financeiro	R\$ 141.820,79

Fonte: Elaborado pelos autores, (2018)

O ponto de equilíbrio é um ponto não menos importante que os demais já calculados anteriormente, pois é através desse cálculo que se faz conhecido a quantia mínima necessária de faturamento para que a empresa não tenha prejuízos. Caso não seja atingido esse valor, inevitavelmente haverá prejuízos.

Para o cálculo do ponto de equilíbrio, deve-se ter em mente o valor dos gastos fixos mensais e o valor dos custos variáveis.

Considerando ser uma empresa que de pilates a qual seus custos se resumem ao salário do profissional de fisioterapia contratado, que é fixo e as despesas oriundas do espaço físico, a única despesa variável é o imposto que é relacionado ao valor do faturamento, portanto, com o aumento do faturamento o imposto sofrerá alteração.

Tendo em vista que o faturamento da empresa variará significativamente ao longo do período em análise - 5 anos, o ponto de equilíbrio será analisado através da média dos valores obtidos. O custo fixo total no valor de R\$ 139.159.69 se deu pela média dos custos e despesas expostos na tabela 13. O preço de venda do produto foi levado em consideração a média receita bruta, uma vez que a única fonte de receita do negócio será a comercialização de aulas de pilates. O custo variável, por sua vez, foi obtido através da média do valor dos impostos, uma vez que esse é o único custo variável.

Para calcular a margem de contribuição, diminuiu do valor do faturamento as despesas, encontrando o lucro obtido pela comercialização do serviço. Após obtido o lucro, divide-se o valor referente aos custos variáveis pelo valor do lucro multiplicando por 100, visto que se procura a porcentagem.

7. CONCLUSÃO

O Plano de Negócios, apesar de não garantir o sucesso de um empreendimento, auxilia o empreendedor na tomada de decisão mais criteriosa e embasada. Um primeiro ponto a ser avaliado em um negócio é se sua proposta de criação se sustenta, ou seja, se aquilo que o negócio propõe de serviço, ou produto, é algo que possui demanda. Percebe-se que o negócio em questão, a proposta de oferecer um serviço com a prática de exercício físico de forma individualizada promovendo qualidade de vida, saúde e funcionalidade para os alunos possuem demanda, pois quando se observa na análise de mercado, especificamente no estudo dos clientes, a grande maioria de adeptos a serviços de atividades físicas são pelo fato de buscar melhor qualidade de vida e por preocupação com a saúde e com a mente, por outro lado, a evasão desses adeptos à prática de atividades se dá, em maior parte, pela falta de acompanhamento individualizado.

Com a validação da proposta, o empreendedor deverá entender que este ao ser implementado, é preciso avaliar a viabilidade do negócio. Para isso, o plano financeiro é fundamental, tendo conhecimento da necessidade total de investimento, desdobrada em investimentos fixos, capital de giro e investimentos pré-operacionais, o empreendedor consegue equipara-se e a oferta adequada aos seus custos e investimentos. O plano financeiro feito para esse empreendimento tem sua maior parcela do investimento total nos investimentos fixos que serão provenientes de recursos próprios dos sócios. A partir disso, o faturamento mensal desta deve ser tal que atinja pelo menos o custo fixo mensal, pois assim todas as dívidas serão pagas, bem como o pró-labore. A ideia inicial desse negócio tem por base um atendimento de no máximo 4 clientes por hora de trabalho, com isso prever uma quantidade acreditável de clientes que pagam planos com valores condizentes com a realidade do mercado.

Em um cenário presumível de funcionamento da empresa, todos os investimentos se justificam com retorno de capital em 2 anos e 10 meses. Para esse fato, devem-se manter os planejamentos estratégicos e financeiros aqui analisados.

REFERÊNCIAS

ACAD – Associação das Academias do RS. Selo de excelências em academias. Disponível em: <<http://www.acadrs.com.br>>. Acesso em 10/06/2018.

ACADE SYSTEM. Posicionamento mercadológico para Academias. <http://www.acadesystem.com.br/marketing/posicionamentomercadologico/#.V3QapRUrK02>. Acesso em 01/06/2018.

ANDRADE, Arnaldo Rosa. Planejamento Estratégico: Formulação, Implementação e Controle. Blumenau: Atlas 2002

ARMSTRONG, PHILIP KOTLER E GARY. Princípios de Marketing. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2007.

BULGACOV. S. **Manual de gestão empresarial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CHÉR, R. **O meu próprio negócio**. 2. ed. São Paulo: Negócio, 2002.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. 4.ed., rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2012.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4ª.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2014.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999 .695p. v.1.

DOLABELA, F. D. **O segredo de Luísa**. 14. ed. São Paulo: Cultura, 2006.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. 12 ed. São Paulo, 2010. 775p.

HORNGREN, C. T; DATAR, S. M; FOSTER, G. **Contabilidade de custos: uma abordagem gerencial**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. 526p. v. 1.

HORNGREN, C. T; DATAR, S. M; FOSTER, G. **Contabilidade de custos: uma abordagem gerencial**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. 310p. v. 2.

IRELAND, D; HOSKISSON, R. E; HITT, M. A. **Administração Estratégica**. 3 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

KAPLAN, R. S. NORTON, D. P. A estratégia em ação: Balanced Scorecard. São Paulo: Campus, 1997.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. Balanced Scorecard. Disponível em <http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/sistemageren.htm>. Acesso em 11/10/2007.

LESSA, J. F; VASCONCELLOS, A. C.; MAGALHÃES, M. H. A. (Col.); BORGES, S. M. (Col.). **Manual para normalização de publicações técnico-científicas**. 8. ed. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2014. 258p.

LINS, L. S. **Empreendedorismo: uma abordagem prática e descomplicada**. São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. E ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PWC. PricewaterhouseCoopers Brasil. **Como criar um plano de negócio**. Brasil, 2010. Disponível em: <https://endeavor.org.br/>. Acesso em: 11/07/2016.

ROSS, S. A; WESTERFIELD, R. W; JAFFE, Jeffrey F. **Administração financeira;** corporate finance. 2. ed. Tradução: SANVICENTE, Antonio Zoratto . São Paulo: Atlas, 2010. 776p.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Como elaborar um plano de negócio.** Brasília, 2013. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 11/07/2016.

SPILLER, E. S. et. al. **Gestão de Serviços e Marketing Interno.** 4ª Ed. Rio de Janeiro: FGV editora, 2011.