

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO – CSE
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

ISABEL KARASEK ROCHA

ANÁLISE DE VIABILIDADE DA IMPLANTAÇÃO DE UMA
ACADEMIA DE DANÇA EM FLORIANÓPOLIS - SC

FLORIANÓPOLIS

2008

ISABEL KARASEK ROCHA

ANÁLISE DE VIABILIDADE DA IMPLANTAÇÃO DE UMA ACADEMIA DE
DANÇA EM FLORIANÓPOLIS - SC

Monografia apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina, como um dos pré-requisitos para a obtenção do grau de bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Professora Valdirene Gasparetto, Dra.

FLORIANÓPOLIS

2008

ISABEL KARASEK ROCHA

**ANÁLISE DE VIABILIDADE DA IMPLANTAÇÃO DE UMA ACADEMIA DE
DANÇA EM FLORIANÓPOLIS - SC**

Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão do curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota de....., atribuída pela banca constituída pelos professores abaixo:

.....dede 2008

Prof^ª. Dra. Valdirene Gasparetto
Coordenador de Monografia do Departamento de Ciências Contábeis

Professores que compuseram a banca:

Prof^ª. Dra. Valdirene Gasparetto (Orientadora)

Prof. Dr. Rogério João Lunkes

Prof . Dr. Darci Schnorrenberger

AGRADECIMENTOS

Agradeço principalmente, à Deus, minha força nos momentos de dúvidas e inseguranças.

À minha família que muito me apoiaram e acreditaram em mim neste período em que não estive tão presente.

Ao meu namorado Arthur, que ficou do meu lado, todo o tempo, me ajudando e dando força sempre.

À minha orientadora pelas suas disponibilidades, compreensão e dedicação nas inúmeras horas concedidas em forma de atenção.

Aos meus amigos, que sempre entenderam quando eu deixei de sair para me divertir com eles e fiquei em casa, dedicando-me a pesquisa. E pelo apoio, dizendo-me que quando tudo isso passar, eles iriam me cobrar essa ausência, me levando para todas as festas.

Enfim, meu muito obrigado à todos que contribuíram, direta ou indiretamente, na conclusão de mais esta etapa da minha vida, que, com certeza, abrirá portas para muitas outras etapas a serem cumpridas.

RESUMO

ROCHA, Isabel Karasek. **Análise de viabilidade da implantação de uma academia de dança na cidade de Florianópolis – SC.** 2008, 55p. (Curso de Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

A partir da intenção de iniciar um negócio, a realização de uma análise da viabilidade pode melhorar o processo de tomada de decisão e reduzir o grau de incerteza implícito nesta decisão. Neste sentido, o objetivo deste trabalho é analisar a viabilidade da abertura de uma academia de dança na cidade de Florianópolis, SC, no segundo semestre de 2008. Denota-se a importância deste trabalho ao verificar que existem inúmeros aspectos a serem observados na constituição de uma empresa, e que, se considerados na fase inicial, podem auxiliar as decisões. Para embasamento teórico do assunto, abordou-se o papel da contabilidade como suporte à gestão, discutiu-se empreendedorismo, e mostrou-se ferramentas que podem ser empregadas para analisar a viabilidade comercial, econômica e financeira. Posteriormente, contextualizou-se o cenário para o qual a análise de viabilidade seria executada, e foram realizadas as análises comercial, econômica e financeira. Em termos comerciais, concluiu-se que a localização mais adequada para a empresa é o Centro da cidade de Florianópolis, após analisar as cinco forças competitivas básicas, bem como a localização e os clientes-alvo da empresa. Economicamente, a viabilidade foi verificada pela análise da projeção da Demonstração do Resultado do Exercício, da margem de contribuição e do ponto de equilíbrio, obtidos após a definição dos gastos e receitas da academia. Foi projetado um fluxo de caixa na análise financeira para calcular o *Payback* e o Valor Presente Líquido, com os quais concluiu-se que o projeto é financeiramente viável. Após as análises, chega-se, então, à conclusão de que há viabilidade para tal empreendimento

Palavras-chave: Contabilidade gerencial, Empreendedorismo, Análise de Viabilidade.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Bairros de Florianópolis e número de habitantes.....	32
Quadro 2: População residente em Florianópolis por grupo de idade.....	33
Quadro 3: Número de turmas e receita por período de tempo.....	37
Quadro 4: Investimento para aquisição de móveis.....	38
Quadro 5: Investimento para aquisição de equipamentos.....	38
Quadro 6: Utensílios.....	38
Quadro 7: Instalação da empresa.....	39
Quadro 8: Investimento para regularização da empresa.....	39
Quadro 9: Investimento inicial total.....	39
Quadro 10: Gastos variáveis.....	40
Quadro 11: Gastos fixos.....	41
Quadro 12: Demonstração do Resultado do Exercício.....	42
Quadro 13: Margem de contribuição por hora.....	42
Quadro 14: Ponto de equilíbrio.....	43
Quadro 15: Fluxo de caixa analítico.....	44
Quadro 16: <i>Payback</i>	45
Quadro 17: Valor Presente Líquido.....	46
Quadro 18: Análise econômica em um cenário pessimista	
Quadro 19: Análise financeira em um cenário pessimista	
Quadro 20: Análise econômica em um cenário otimista	
Quando 21: Análise financeira em um cenário otimista	

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fluxo de Caixa.....28

LISTA DE ABREVIATURAS

- SC – Santa Catarina
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às micro e Pequenas Empresa
- RKW – Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit
- DRE – Demonstração do Resultado do Exercício
- MC – Margem de Contribuição
- TMA – Taxa Mínima de Atratividade
- VPL – Valor Presente Líquido
- TIR – Taxa Interna de Retorno
- CFⁿ – Valor do Fluxo de Caixa
- I – Taxa de Desconto
- CF0 – Valor do Fluxo de Caixa Inicial ou Valor do Investimento
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 TEMA E PROBLEMA.....	11
1.2 OBJETIVOS	11
1.2.1 Objetivo Geral	11
1.2.2 Objetivos Específicos	11
1.3 JUSTIFICATIVA.....	12
1.4 METODOLOGIA	13
1.5 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO.....	14
1.6 ESTRUTURA DO ESTUDO	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 A CONTABILIDADE E O SUPORTE À GESTÃO.....	15
2.2 EMPREENDEDORISMO.....	17
2.3 ANÁLISE DE VIABILIDADE DE UM NEGÓCIO.....	19
2.3.1 Análise Comercial	20
2.3.2 Análise Econômica	24
2.3.3 Análise Financeira	28
3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	32
3.1 A EMPRESA	32
3.2 ANÁLISE COMERCIAL.....	32
3.2.1 Localização e Mercado	32
3.2.1 Análise de Novos Entrantes	34
3.2.2 Análise dos Fornecedores Poderosos	35
3.2.3 Análise dos Compradores Poderosos	35
3.2.4 Análise dos Produtos Substitutos	36
3.2.5 Análise da Manobra pelo Posicionamento.....	36
3.3 ANÁLISE ECONÔMICA	36
3.3.1 Estimativa da Receita	37
3.3.2 Estimativa dos Gastos.....	38
3.3.3 Demonstração do Resultado do Exercício (DRE).....	42
3.3.4 Margem de Contribuição	43
3.3.5 Ponto de Equilíbrio	44
3.4 ANÁLISE FINANCEIRA	44
3.4.1 Fluxo de Caixa	45
3.4.2 <i>Payback</i>	45
3.4.3 Valor Presente Líquido	46
3.5 CENÁRIOS	47
3.5.1 Cenário Pessimista.....	48
3.5.2 Cenário Otimista.....	49
3.6 DISCUSSÃO SOBRE A ANÁLISE DE VIABILIDADE.....	49
4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	51
4.1 CONCLUSÕES QUANTO À QUESTÃO-PROBLEMA	51
4.2 CONCLUSÕES QUANTO AOS OBJETIVOS	51
4.3 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	52
REFERÊNCIAS.....	53

1 INTRODUÇÃO

A contabilidade atualmente está presente no gerenciamento das organizações, na constituição e no funcionamento. A ciência contábil, cada vez mais ligada à administração, torna-se bastante eficiente em uma empresa. Horngren (1985) explica que a contabilidade deve estar presente na administração das empresas, pois deste modo seus gerentes poderão planejar e controlar as atividades de sua organização, chegando mesmo a ser prejudicial, se seu entendimento de contabilidade for confuso.

Porém, a constituição de uma empresa, nem sempre significa a sua continuidade. Tal incerteza reside na quantidade de empresas que fecham as portas, especialmente nos cinco primeiros anos de existência. De acordo com Gerber (2004), nos Estados Unidos atualmente mais de quarenta por cento dos negócios que são abertos vão à falência até o final do primeiro ano e o mesmo acontece com mais de oitenta por cento, em cinco anos.

No Brasil, segundo o SEBRAE (2007), 22% das micro e pequenas empresas vão à falência em até dois anos de funcionamento. Um dos principais motivos para taxa tão elevada é a falta de planejamento.

Segundo Dornelas (2006), o planejamento na abertura de uma empresa ainda é pouco utilizado no Brasil, ao contrário de países como Estados Unidos, onde esta ferramenta é um pré-requisito básico, utilizada por administradores que estão entrando no mercado e os que já têm uma base sólida neste. Porém, este quadro encontra-se cada vez mais positivo, no sentido desta ferramenta estar sendo também exigida, no Brasil, pelos bancos e instituições financeiras no momento de conceder crédito e financiamento.

Com um planejamento bem elaborado, há uma maior facilidade em abrir um negócio. Segundo Degen (1989),

o plano do negócio representa uma oportunidade única para o futuro empreendedor pensar e analisar todas as facetas do novo negócio. A experiência humana demonstra que, com exceção de alguns gênios e grandes mestres de xadrez, os demais seres humanos têm limitações para analisar situações multifacetadas em detrimento de outras. É justamente esta visão parcial do novo negócio, responsável por tantos fracassos, que a elaboração do plano do negócio, se bem feita, deve evitar.

Na constituição de um empreendimento, deve-se, portanto, analisar a viabilidade deste, obtendo as informações de, por exemplo, quando e se as receitas irão cobrir os custos e despesas, quem serão os concorrentes, qual será a aceitação do mercado e outras.

1.1 TEMA E PROBLEMA

No presente trabalho, foi realizada uma análise de viabilidade que utilizou ferramentas contábeis e administrativas para concretizar-se. Trata-se da análise de viabilidade da implantação de uma academia de dança na ilha de Florianópolis, SC.

Segundo o SEBRAE (2007),

o sucesso de uma academia de dança depende da identificação do mercado consumidor, que deve ser feita a partir de uma pesquisa de mercado. O empreendedor deverá conhecer a demanda para a atividade que pretende oferecer, bem como avaliar o poder aquisitivo dos consumidores[...].

Serão feitas esta e outras análises, procurando explorar os aspectos necessários a serem observados no ato da abertura do referido empreendimento.

Neste sentido, o problema desta pesquisa se caracteriza como: é viável a implantação de uma academia de dança na ilha de Florianópolis - SC?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a viabilidade da abertura de uma academia de dança na ilha de Florianópolis, Santa Catarina.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar análises necessárias para determinar a viabilidade comercial de um empreendimento.

- Evidenciar procedimentos aplicáveis a uma análise de viabilidade econômica.
- Descrever etapas a serem seguidas para uma análise de viabilidade financeira.
- Analisar a viabilidade comercial, econômica e financeira de uma academia de dança em Florianópolis, SC.

1.3 JUSTIFICATIVA

A análise de viabilidade auxilia os empreendedores a abrir seu negócio, dando-lhes subsídios para a tomada de decisões. Segundo Woiler e Mathias (1985), a importância de se efetuar uma análise de viabilidade, na fase da decisão de investimento, reside no fato de que as decisões estratégicas em tal fase geralmente dispõem grande quantia monetária, são de longo prazo, além de serem inflexíveis, causando assim um impacto em toda a organização. Logo, se a análise for realizada anteriormente a constituição do negócio, os gastos serão despendidos estrategicamente, com objetivos claros para os empreendedores.

Segundo o SEBRAE (2005), a partir da ideia de negócio é necessário averiguar se esta ideia constitui-se em uma oportunidade de negócio. Uma ideia somente se transforma em realidade quando seu propósito vai ao encontro de uma necessidade de mercado. Ou seja, quando existem potenciais clientes. Esta observação também é válida para academias de dança.

De acordo com Florião (2004), “[...] cresce o número de escolas e academias, formam-se cada dia mais professores e dançarinos, e a procura por bailes dançantes é cada dia maior”.

Brant (2005) afirma que, atualmente, os benefícios da dança são elogiados por profissionais da saúde, como por exemplo, a fisiatra Cláudia Fonseca, presidente da Sociedade Brasileira de Medicina Física e Reabilitação. Cláudia revela que a dança é recomendada pela medicina, por ser uma atividade prazerosa e capaz de proporcionar um condicionamento físico muito bom. Ou seja, atualmente há clientes em potencial para que se possa explorar o mercado da dança com a abertura de uma academia. Entretanto é preciso analisar a situação de cada local em que se planeja constituir tal empreendimento, observando-se sua viabilidade.

1.4 METODOLOGIA

Na metodologia explica-se ao leitor do trabalho quais métodos e técnicas foram utilizados para atingir os objetivos e resolver o problema em questão.

Este trabalho, quanto à abordagem do problema, é uma pesquisa qualitativa e quantitativa. A abordagem quantitativa, segundo Richardson (1985), caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coleta de dados, quanto no tratamento destes por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples às mais complexas. É utilizada na análise econômica e financeira, na obtenção dos dados e nos cálculos a partir destes.

Já a pesquisa qualitativa é utilizada para a análise comercial e análise dos resultados no estudo econômico e financeiro do trabalho. A pesquisa qualitativa descreve a complexidade de determinado problema, analisa a interação de certas variáveis, compreende e classifica processos dinâmicos vividos por grupos sociais (RICHARDSON, 1999).

Quanto aos procedimentos, existem muitas opções de escolha, por exemplo: estudo de caso, pesquisa de levantamento, pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa participante e pesquisa experimental. Neste trabalho foi adotada a pesquisa do tipo estudo de caso. Gil (1999), explica que o estudo profundo e exaustivo de um objeto, que permita conhecimentos amplos e detalhados do mesmo, caracteriza o estudo de caso.

Quanto aos objetivos esta pesquisa é descritiva. Segundo Gil (1994), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre as variáveis.

As pesquisas descritivas são principalmente aquelas que estudam as características de um grupo, por exemplo, sua distribuição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, estado de saúde física e mental, entre outras. Mas são realizadas também as que se propõe estudar o nível de atendimento dos órgãos públicos de uma comunidade, as condições de habitação de seus habitantes, entre outras (GIL, 1994).

Resumindo, esta pesquisa está caracterizada como: descritiva, qualitativa e quantitativa e será realizada por meio de um estudo de caso.

1.5 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO

Esta análise de viabilidade foi realizada apenas para os bairros Trindade, Córrego Grande, Santa Mônica, Centro, Pantanal e Itacorubi da ilha de Florianópolis, SC, e somente poderá ser aplicada nos mesmos. Tem data limite de validade, sendo esta o mês de dezembro de 2008. Após esta data deverá ser feita uma nova análise, observando-se as mudanças em todos os aspectos deste trabalho. Além disso, as conclusões obtidas são restritas, exclusivamente a academias de dança.

1.6 ESTRUTURA DO ESTUDO

Este trabalho está estruturado em quatro capítulos.

No primeiro capítulo apresenta-se a introdução, contextualização, justificativa, objetivos do estudo, metodologia adotada, limitações e estrutura do trabalho.

No segundo capítulo, faz-se a fundamentação teórica, onde se busca apresentar conteúdo a respeito da contabilidade e empreendedorismo, além de uma discussão sobre análise de viabilidade e as técnicas que podem ser empregadas para desenvolver a análise de viabilidade comercial, econômica e financeira.

No terceiro capítulo, apresenta-se a caracterização da empresa e o desenvolvimento do estudo.

No quarto capítulo são feitas as considerações finais e recomendações para futuros trabalhos.

Na seqüência são apresentadas as referências bibliográficas do trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este Capítulo está dividido em três partes. A primeira discute como a contabilidade pode dar suporte à gestão das organizações; na segunda se aborda o tema empreendedorismo e, por último, na terceira parte, discute-se a análise de viabilidade de um negócio, dividindo-a em análise comercial, econômica e financeira.

2.1 A CONTABILIDADE E O SUPORTE À GESTÃO

De acordo com Neves e Viceconti (2002), a ciência contábil desenvolveu uma metodologia própria, objetivando controlar o patrimônio das aziendas; apurar o resultado das atividades das mesmas; prestar informações às pessoas que tenham interesse na avaliação da situação patrimonial e no desempenho dessas entidades.

Segundo os mesmos autores, as aziendas são o campo de aplicação da contabilidade, e representam não só as empresas, cujo objetivo é o lucro, mas também, as entidades com o simples fim de prestar serviços à comunidade (VICECONTI; NEVES, 2002).

Neste sentido, a informação gerada pela contabilidade deve ser exposta de forma clara e compreensível aos seus usuários, já que deve auxiliar os gestores no processo decisório.

Este trabalho utilizou informações contábeis para fins gerenciais. Neste sentido, Raza (2006) lembra que:

[...] durante anos a contabilidade foi vista apenas como um sistema de informações tributárias; na atualidade ela passa a ser vista também como um instrumento gerencial que se utiliza de um sistema de informações para registrar as operações da organização, para elaborar e interpretar relatórios que mensurem os resultados e forneçam informações necessárias para tomadas de decisões e para o processo de gestão: planejamento, execução e controle.

De acordo com Atkinson *et al.* (2000), com o uso da contabilidade gerencial, os funcionários podem aprender a melhorar a qualidade das operações, diminuir os custos

operacionais e conhecer as necessidades dos clientes, direcionando para eles as operações da empresa.

Atkinson *et al.* (2000) afirmam que as informações obtidas pela contabilidade gerencial referem-se a funções de controle operacional (controlando a eficiência e qualidade dos serviços), custeio do produto e do cliente (medindo os custos de todo o processo de um produto ou serviço, até sua entrega ao cliente) controle administrativo (sobre o desempenho de gerentes e de unidades operacionais) e controle estratégico (sobre o desempenho financeiro e competitivo de longo prazo, condições de mercado, preferências dos clientes e inovações tecnológicas).

Garrison e Noreen (2001) explicam sobre as características da contabilidade gerencial:

- as pessoas dentro da organização são o público-alvo. Visam a planejamento, direção e motivação, controle e avaliação do desempenho.
- ênfase nas decisões que afetam o futuro.
- ênfase na relevância e flexibilidade dos dados.
- a informação deve ser oportuna.
- relatórios setoriais elaborados detalhadamente sobre departamentos, produtos, clientes e empregados.
- não há necessidade de observação dos princípios contábeis geralmente aceitos.
- não é obrigatória.

Observa-se que a contabilidade gerencial dá suporte na gestão de uma empresa de diversas formas, ajudando os gerentes a cumprir suas atribuições, que compreendem o planejamento, a direção e motivação e o controle (GARRISON; NOREEN, 2001).

A contabilidade gerencial pode auxiliar organizações já em operação, mas pode também ser empregada, como se propõe neste trabalho, para subsidiar a tomada de decisão de empreendedores em fase de constituição de um negócio. Nesse sentido, na seqüência se discute empreendedorismo, a partir do que nasce a decisão de constituir um negócio.

2.2 EMPREENDEDORISMO

O termo empreendedorismo é uma livre tradução da palavra *entrepreneurship* e designa uma área de grande abrangência, não estando restrito apenas à área da criação de uma empresa. O empreendedorismo pode fazer-se presente também em políticas públicas, no trabalhador autônomo, no empregado empreendedor e, também, nas comunidades (DOLABELA, 1999).

Porém, segundo Drucker (1987), o empreendedorismo, ao contrário do que se pensa, está presente na minoria das pequenas empresas. A empresa tem que possuir características especiais além de ser nova e pequena para ser considerada empreendedora. São poucos os que criam algo de novo e conseguem mudar ou transformar valores.

O que determina se o empreendedorismo está presente é, segundo Drucker (1987), “uma característica distinta, seja de um indivíduo, ou de uma instituição. Não é um traço de personalidade...”. “Indivíduos que precisam contar com a certeza, é de todo impossível que sejam bons empreendedores”. Segundo esse ponto de vista, o empreendedorismo é definido como um comportamento. Continuando nesta linha de entendimento do assunto, Drucker (1987) conta uma história:

há um ou dois anos, participei de um Simpósio sobre *entrepreneurship*, no qual dentre os oradores havia vários psicólogos. Embora os trabalhos que apresentaram divergissem em tudo mais, todos eles falaram de uma ‘personalidade empreendedora’, que era caracterizada por uma propensão para assumir riscos. Um empreendedor e inovador bem conhecido e bem sucedido [...] foi então solicitado a comentar o assunto. Disse ele: ‘Sinto-me desconcertado pelos seus trabalhos. Creio que conheço tantos inovadores e empreendedores como qualquer outro, a começar por mim. Jamais vi-me frente a uma ‘personalidade empreendedora’. Os que alcançaram êxito, que conheci, todos têm porém uma coisa, e somente uma, em comum: eles não são ‘assumidores de riscos’. Eles procuram definir os riscos que têm que incorrer e minimizá-los, o quanto for possível. De outra forma, nenhum de nós poderia ter obtido êxito [...] Isto está de acordo com a minha própria experiência. Eu também conheço muitos inovadores e empreendedores. Nenhum deles tem uma ‘propensão’ para assumir riscos.

De acordo com Dolabela (1999), as principais características que definem o perfil de um empreendedor são:

- iniciativa, autonomia, autoconfiança, otimismo, necessidade de realização
- trabalhar sozinho
- ter perseverança e tenacidade
- ter uma pessoa que o influencia
- aprender com os próprios erros
- dedicar-se intensamente ao trabalho
- fixar metas e alcançá-las
- crer no que faz e, por isso, comprometer-se
- obter *feedback*
- ser líder
- ser racional e sonhador ao mesmo tempo, ou seja, procurar o meio-termo
- conhecer muito bem o ramo em que atua
- cultivar a imaginação
- traduzir pensamento em ações
- ser pró-ativo
- assumir riscos moderados

Por outro lado, Francis (2003) afirma que o conjunto de características fundamentais que definem o perfil de um empreendedor são: a visão, a decisão, a paixão pelo que faz, a liderança, e a boa relação com os demais.

Para Degen (1989),

o empreendedor de sucesso é aquele que não se cansa de observar negócios, na constante procura de novas oportunidades, seja no caminho de casa, do trabalho, nas compras, nas férias, [...]. Ele é curioso e está sempre atento a qualquer oportunidade de conhecer melhor um empreendimento.

O empreendedor também é importante na formação da riqueza de um país. Segundo Degen (1989), tal riqueza é resultante da capacidade de produzir, em quantidade suficiente, os bens e serviços necessários ao bem-estar da população; sendo assim, os problemas sócio-econômicos que o Brasil passa, seriam solucionados pela liberação da criatividade dos empreendedores, para que eles produzam estes bens e serviços.

2.3 ANÁLISE DE VIABILIDADE DE UM NEGÓCIO

Uma etapa importante e nem sempre considerada antes da abertura de uma empresa é a análise de viabilidade do negócio. Esta análise envolve a coleta e processamento de informações qualitativas e quantitativas, necessárias à análise de uma decisão de investimento. Desta forma, o processo decisório torna-se mais concreto, já que o grau de incerteza nele implícito será reduzido (WOILER; MATHIAS, 1985).

Para Pomeranz (1988), o projeto envolvido na abertura de um negócio consiste em

[...] um conjunto sistemático de informações que serve de base para a tomada de decisões relativas à alocação de um certo montante de recursos. A elaboração de um projeto constitui, assim, uma técnica de análise, cujo objetivo é indicar quais resultados que podem ser obtidos pela aplicação de um montante de recursos em diferentes usos alternativos.

É uma atividade de planejamento, na medida que antecipa, analiticamente, um curso de ação relativo a uma aplicação de recursos.

De acordo com Casarotto Filho e Kopittke (1994), “ao instalar uma nova fábrica, comprar novos equipamentos ou simplesmente alugar uma máquina, isto é, ao fazer um novo investimento, uma empresa deve fazer uma análise de viabilidade do mesmo”.

Para que haja uma análise completa do investimento, deve-se observar (CASAROTTO FILHO; KOPITTKKE, 1994):

- critérios econômicos, para verificação do investimento;
- critérios financeiros, onde será considerada a disponibilidade de recursos;
- critérios imponderáveis, dando atenção a valores não monetários.

O custo de se realizar um estudo da viabilidade de um negócio é o menor dentre todos os gastos de investimento. Porém, segundo Woiler e Mathias (1985), este estudo muitas vezes não é realizado ou, simplesmente tenta-se substituí-lo com um projeto de financiamento, tendo em vista que quando a empresa não tem a cultura de se planejar, os fatores necessários para a análise de viabilidade (tempo e recursos) podem ser escassos, ou considerados caros, apesar de existirem provas em contrário.

Uma análise de viabilidade tornou-se pré-requisito básico para o empresário que deseja abrir seu negócio com um diferencial positivo, dentro da área em que está atuando.

A viabilidade pode ser avaliada a partir de várias análises, e neste trabalho serão realizadas as análises comercial, econômica e financeira.

2.3.1 Análise Comercial

A análise comercial é um dos aspectos mais importantes para se verificar a viabilidade de um projeto, pois é através deste estudo que será possível conhecer a demanda futura, por meio do confronto entre demanda e oferta, determinar qual a localização do estabelecimento e qual será o preço de venda, os custos de comercialização, e os estoques nos canais de comercialização que serão utilizados (WOILER; MATHIAS, 1996).

A importância de tal análise também se deve ao fato da competição entre empresas estar mais acirrada atualmente, tornando-se necessário entrar na luta para se manter no mercado com destaque. Segundo Porter (1999), esta competição manifesta-se não só por meio dos que já estão no mesmo mercado, mas também pelos clientes, fornecedores, entrantes em potencial, produtos substitutos, todos sendo concorrentes, mais ou menos ostensivos ou ativos, dependendo do setor.

Assim, para analisar a viabilidade comercial de um negócio, e conforme proposição de Porter (1999), será discutida, na seqüência, a análise das forças competitivas. A força ou as forças competitivas determinam a rentabilidade de um setor. Cada setor tem um conjunto de características econômicas único, que dá origem às forças competitivas. De acordo com Porter (1999), é importante também conhecer as fontes de tais forças, por exemplo, pesquisar o que torna o setor vulnerável aos novos entrantes.

As cinco forças básicas para um setor são: ameaça de novos entrantes, fornecedores poderosos, compradores poderosos, ameaça de produtos ou serviços substitutos e manobras pelo posicionamento (PORTER, 1999), discutidas nas seções seguintes.

2.3.1.1 Novos Entrantes

A ameaça de novos entrantes em um setor depende da expectativa dos entrantes em relação às barreiras existentes e à reação dos concorrentes. Para Porter (1999), as principais barreiras de entrada são:

- Economias de escala: tais economias não permitem novos entrantes, na medida em que forçam os aspirantes a ingressarem em nova escala ou a aceitar uma desvantagem de custo.

- Diferenciação do produto: neste caso a barreira é a identificação do cliente com a marca, que força os entrantes a investimentos consideráveis para superar a lealdade dos clientes.

- Exigências de capital: a necessidade de investir grandes quantias de dinheiro como requisito para a competição representa mais uma barreira. As exigências de capital são impostas pelas instalações físicas, pelo crédito aos clientes, pelos estoques e pela absorção dos prejuízos iniciais.

- Desvantagens de custo, independentes do tamanho: as empresas já estabelecidas podem desfrutar de vantagens de custo, as quais decorrem dos efeitos da curva de aprendizagem, da tecnologia, do acesso às melhores fontes de matéria-prima, dos ativos adquiridos, a preços anteriores à inflação, dos subsídios governamentais ou da localização favorável.

- Acesso a canais de distribuição: esta barreira surge em decorrência da necessidade do novo entrante de assegurar a distribuição de seus produtos ou serviços. Quanto mais limitados os canais atacistas ou varejistas e quanto maior o grau de ocupação com os atuais concorrentes, mais difícil será a entrada no setor. Existem casos em que esta barreira é tão expressiva, que para superá-la o novo concorrente precisa criar os próprios canais de distribuição.

- Política governamental: o governo pode limitar ou até bloquear a entrada em certos setores, através de controles como exigências de licença prévia e limitações ao acesso às matérias-primas.

Porter (1999) afirma que as expectativas do rival em potencial, com relação à reação dos concorrentes existentes, será influenciada se os concorrentes já estabelecidos tiverem expulsado novos entrantes, ou dispõem de recursos substanciais para rechaçar o invasor, ou parecem dispostos a reduzir preços para manter-se no mercado ou, ainda, se o crescimento do setor é lento, comprometendo o desempenho financeiro de todas as partes envolvidas.

2.3.1.2 Fornecedores Poderosos

O poder dos fornecedores depende de inúmeras características, da situação do mercado e da importância relativa das respectivas vendas para o setor, em comparação com o negócio como um todo (PORTER, 1999). Um grupo de fornecedores é poderoso quando:

- é dominado por poucas empresas;
- é mais concentrado do que o setor comprador;
- fornece produto exclusivo ou diferenciado;
- não é obrigado a competir com outros produtos nas vendas ao setor;
- representa uma ameaça concreta de integração para a frente, invadindo o setor dos compradores;
- o setor em que está atuando não é um comprador importante.

Segundo Porter, os fornecedores exercem poder de negociação sobre os participantes de um setor através da elevação dos preços ou de redução da qualidade dos bens e serviços. Deste modo, os fornecedores poderosos conseguem espremer a rentabilidade de um setor que não consiga compensar os aumentos de custo nos próprios preços.

2.3.1.3 Compradores Poderosos

As fontes de poder dos compradores são atribuíveis a eles como grupo. Segundo Porter (1999), os compradores poderosos são capazes de forçar a baixa dos preços, de exigir melhor qualidade ou de cobrar maior prestação de serviços, jogando os concorrentes uns contra os outros.

Um grupo de compradores é poderoso se:

- é concentrado ou compra em grandes volumes;
- adquirem produtos padronizados ou não diferenciados;
- os produtos adquiridos no setor são componentes dos produtos dos compradores e representam parcelas significativas de seus custos;
- tem baixos lucros criando um forte incentivo para a redução dos custos de suas compras (os compradores de alta rentabilidade são, em geral, menos sensíveis ao preço);
- os produtos do setor não são importantes para a qualidade dos produtos ou serviços dos compradores;
- o produto do setor não economiza o dinheiro do comprador;
- os compradores representam uma arma concreta de integração para trás, incorporando o produto ao setor.

2.3.1.4 Produtos Substitutos

Os produtos ou serviços substitutos impõem um teto aos preços, limitando assim o potencial de um setor. A não ser que consiga melhorar a qualidade do produto ou, de alguma forma, estabelecer uma diferenciação, o setor sofrerá as conseqüências no lucro e, possivelmente, no crescimento. Quanto mais atrativa for a opção excludente preço-desempenho, oferecida pelos produtos-substitutos, mais rígidos serão os limites impostos ao potencial de lucro do setor (PORTER, 1999).

Segundo Porter (1999), os produtos substitutos são aqueles que estão sujeitos a tendências que melhoram sua opção excludente preço-desempenho em relação aos produtos do setor, ou, os que são produzidos por setores de alta rentabilidade.

2.3.1.5 Manobrando pelo Posicionamento

Quando a rivalidade está presente entre os concorrentes, assume a forma usual de manobras pelo posicionamento, onde o comprador ou o fornecedor utiliza táticas como

competição no preço, introdução de produtos e combates publicitários. De acordo com Porter (1999), a rivalidade é intensa quando:

- os concorrentes são numerosos e se encontram mais ou menos em igualdade de condições de poder;

- o crescimento do setor é lento, fazendo com que empresas com mentalidade expansionista lutem pela participação no mercado;

- o produto ou serviço precisa de diferenciação ou de custos de mudança que retenham os compradores e protejam um combatente contra os ataques dos demais contendores aos clientes;

- os custos fixos são elevados ou o produto é perecível;

- os aumentos de capacidade ocorrem em grandes saltos, rompendo o equilíbrio oferta-demanda do setor e, conseqüentemente, levando a períodos de excesso de capacidade e de redução de preços;

- as barreiras de saída são altas, o que prolonga a atuação da empresa no setor, mesmo que ela esteja obtendo retornos muito baixos ou negativos sobre o investimento;

- os rivais apresentam diversidades de estratégias, de origens e de “personalidades”.

Outros aspectos também são observados na análise comercial, como (WOILER; MATHIAS, 1996):

- mercado: a oportunidade de investimento pode ter sido originada em decorrência de uma pesquisa de mercado, que mostrou oportunidades a serem observadas.

- localização: após ter sido feita a pesquisa mercadológica, busca-se escolher um local para o investimento. Tal escolha será influenciada pelo mercado, considerações técnicas, entre outros fatores, além de conter a análise de diversos bens de produção intermediários, por exemplo, mão de obra, energia, etc.

Segundo Woiler e Mathias (1996), tais aspectos são utilizados também na análise econômica, explicitada na seqüência.

2.3.2 Análise Econômica

Esta análise emprega critérios econômicos para se concretizar e, para isso, quantifica custos e receitas de diversas naturezas que direta ou indiretamente estejam relacionados com o negócio (MARACAJÁ, 198-). Assim sendo, para a análise econômica,

este trabalho irá projetar a Demonstração do Resultado do Exercício, a margem de contribuição e o ponto de equilíbrio.

2.3.2.1 Classificação dos Custos

Neves e Viceconti (2002) conceituam custos como os gastos relacionados à atividade de produção. Os gastos podem ser divididos em custos e despesas, as quais, diferentes dos custos, são gastos com bens e serviços não utilizados nas atividades produtivas, e consumidos com a finalidade de obtenção de receitas.

Os custos podem ser classificados em diretos e indiretos quanto à sua relação com os produtos feitos, e em fixos e variáveis quanto à sua relação com o volume de atividade numa unidade de tempo (MARTINS, 1998). No presente trabalho, os custos foram divididos apenas em fixos e variáveis.

Os custos variáveis são aqueles que variam na razão direta da quantidade produzida. Os custos de matéria-prima, transporte e energia são freqüentemente considerados custos variáveis. Já os custos fixos independem da quantidade produzida. São exemplos de custos fixos, a depreciação, os custos de área e instalações, entre outros (CASAROTTO FILHO; KOPITTKKE, 1994).

Para apuração de custos de produtos (bens e serviços) há diversas metodologias de custeio. De acordo com Martins (1998), podem ser adotados o custeio baseado em atividades (ABC), que permite melhor visualização dos custos através da análise das atividades executadas dentro da empresa e suas respectivas relações com os produtos; o RKW (reichskuratorium für wirtschaftlichkeit), que consiste no rateio não só dos custos, mas também de todas as despesas da empresa a todos os produtos; o custeio variável ou custeio direto, no qual são agregados aos produtos apenas seus custos variáveis, considerando-se os custos fixos como se fossem despesas; e, o custeio por absorção, no qual são apropriados todos os custos de produção a todos os bens elaborados.

No presente trabalho foi utilizado o método do custeio variável, já que, a partir deste, pode ser apurada a margem de contribuição e o cálculo do ponto de equilíbrio.

2.3.2.2 Demonstração do Resultado do Exercício com Base no Custeio Variável

A Demonstração do Resultado do Exercício tem como objetivo fornecer o resultado líquido do exercício e os elementos que o compuseram (NEVES; VICECONTI, 2002).

Segundo Marion (2007), a DRE é um resumo ordenado das receitas e despesas que ocorreram em determinado período.

Tal demonstração pode ser simples, para micro ou pequenas empresas, que não requeiram dados pormenorizados para a tomada de decisão, ou completa, para empresas em que esta é exigida por lei (MARION, 2007).

Para a análise de viabilidade econômica, é necessária a elaboração da DRE, e para os fins deste trabalho, ela será construída a partir da estrutura do custeio variável. Segundo Martins (1998), esta estrutura de DRE é verificada como:

Receita Operacional Bruta

(-) Deduções

= Receita Operacional Líquida

(-) Gastos Operacionais Variáveis

- Custos Variáveis
- Despesas Variáveis

= Margem de Contribuição

(-) Gastos Operacionais Fixos

- Custos Fixos
- Despesas Fixas

= Lucro Operacional Líquido

2.3.2.3 Margem de Contribuição

Para Atkinson *et al.* (2000), a margem de contribuição unitária é definida como a diferença entre o preço e o gasto variável por unidade. Se a produção e a venda forem aumentadas em uma unidade, a receita de vendas aumentaria pelo montante do preço de venda e os gastos totais aumentariam pelo montante do gasto variável por unidade. Sendo assim, a margem de contribuição por unidade é o aumento líquido no lucro quando se aumenta a produção e venda em uma unidade. Assim pode ser calculado com que montante uma unidade produzida e vendida, contribui para cobrir os gastos fixos e obter lucro.

Garrison e Noreen (2001) afirmam que a margem de contribuição (MC) dispõe-se, primeiramente, a cobrir as despesas fixas, depois, o que sobrar vai para lucros; se a margem de contribuição não for suficiente, verifica-se então prejuízo no período.

A margem de contribuição também pode ser calculada percentualmente, fazendo-se a divisão da margem de contribuição unitária pela receita de vendas. Segundo Garrison e Noreen (2001), a utilidade deste cálculo se dá pelo mesmo evidenciar como a margem de contribuição será afetada por uma variação das vendas totais.

Sendo assim, a margem de contribuição unitária e percentual terá grande influência sobre os passos que a companhia está disposta a dar para aumentar os lucros (GARRISON; NOREEN, 2001).

2.3.2.4 Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio é definido por Garrison e Noreen (2001) como o nível de vendas em que o lucro operacional é zero. Uma vez atingido o ponto de equilíbrio, o lucro operacional aumentará segundo a margem de contribuição unitária, para cada unidade adicional vendida.

Esta ferramenta é utilizada pelos administradores com o objetivo de conhecer qual deve ser o volume de vendas, para que a margem de contribuição se iguale ao gasto fixo dos recursos comprometidos, para executar as atividades exigidas pelo volume de vendas. A equação utilizada para determinar o ponto de equilíbrio pode ser descrita como a divisão do gasto fixo pela margem de contribuição unitária do produto (ATKINSON *et al.*, 2000),

Em empresas multiprodutoras, o ponto de equilíbrio é calculado de outra forma, tendo em vista que as margens de contribuição obtidas em cada produto podem ser

específicas para cada um. Em tal caso, pode-se dividir os gastos fixos totais da empresa pela margem de contribuição unitária, considerando a média ponderada de todos os produtos e o mix de produção estimado, obtendo o ponto de equilíbrio em quantidade a ser vendida (GARRISON; NORREN, 2001).

2.3.3 Análise Financeira

De acordo com Hirschfeld (1989), “a viabilidade financeira de um empreendimento é examinada dentro de um prazo de interesse no qual desejamos saber se o esforço produtivo a ser realizado vale mais do que a simples aplicação dos valores envolvidos a taxas mínimas de atratividade”.

Verifica-se que há viabilidade financeira quando os benefícios resultantes são superiores aos custos empregados e a forma mais usual de se verificar esta viabilidade é aplicando o método do valor presente líquido (HIRSCHFELD, 1989).

Segundo Hirschfeld (1989), em uma análise financeira devem ser examinados o fluxo de caixa e as diversas taxas de juros que possam atuar sobre o fluxo, como a taxa mínima de atratividade, que será utilizada no presente trabalho.

2.3.3.1 Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa de um empreendimento deve demonstrar as entradas e saídas de dinheiro ao longo do prazo analisado. De acordo com Hirschfeld (1989), tais entradas e saídas podem ser representadas por investimentos, resultados operacionais (receitas operacionais menos despesas operacionais), receitas eventuais (por exemplo, receita proveniente de vendas por valores residuais de bens, não mais utilizados ou de aplicações financeiras externas), gastos eventuais (por exemplo, pagamento de juros devido a empréstimos momentâneos).

Para Casarotto Filho e Kopittke (1994), “a representação do fluxo de caixa de um projeto consiste de uma escala horizontal onde são marcados os períodos de tempo e na qual são representadas com setas para cima as entradas e com setas para baixo as saídas de

caixa”. Tal representação, apresentando apenas as contribuições periódicas globais em cada período, pode ser visualizada na Figura 1.

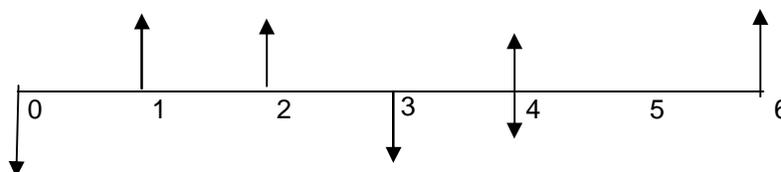


Figura 1: Representação do Fluxo de Caixa de um Projeto

Fonte: Hirschfeld (1989)

2.3.3.2 Taxa Mínima de Atratividade

A decisão de investir em um projeto deve considerar que existe uma escolha inerente, pois está se perdendo a oportunidade de investir o mesmo capital em outros projetos, cuja rentabilidade pode ou não ser maior. Segundo Casarotto Filho e Kopittke (1994), “para que a taxa seja atrativa deve render, no mínimo, a taxa de juros equivalente à rentabilidade das aplicações correntes e de pouco risco. Esta é, portanto, a taxa mínima de atratividade (TMA)”.

De acordo com Casarotto Filho e Kopittke (1994), a determinação da TMA nas empresas depende do prazo ou da importância estratégica das alternativas. Para investimentos de longo prazo, considera-se um período de cinco anos e a taxa mínima de atratividade nas empresas não deve ser inferior ao custo dos empréstimos de longo prazo, nem inferior à expectativa de ganhos dos acionistas e a taxa de crescimento estratégica da empresa. Já em investimentos de curto e médio prazos, a TMA não deve ser inferior ao custo de oportunidade do capital.

2.3.3.3 Métodos de Análise de Investimento

Qualquer decisão envolvendo desembolso em um momento presente, com o objetivo de obter retorno no futuro deve ser analisada financeiramente. Há dois métodos mais utilizados para tomar decisões de investimento: o Valor Presente Líquido e a Taxa Interna de Retorno (GARRISON; NOREEN, 2001). No presente trabalho será utilizado o Valor Presente Líquido, pois, segundo Garrison e Noreen (2001), este método apresenta várias vantagens sobre o método da Taxa Interna de Retorno:

- O uso do método Valor Presente Líquido (VPL), muitas vezes é mais fácil, pois o método da Taxa Interna de Retorno (TIR) pode exigir a procura da taxa de desconto que produz valor presente nulo. Isso pode se tornar um processo de tentativa e erro muito trabalhoso.
- A taxa de retorno analisada no VPL é a taxa de desconto, enquanto que na TIR, a taxa de retorno analisada é a própria taxa de retorno do projeto. Ou seja, torna-se mais difícil analisar comparativamente.

Há também outros métodos para análise preferidos por alguns administradores, como o método *Payback*, que também será utilizado como método de análise no presente trabalho (GARRISON; NOREEN, 2001).

a) Valor Presente Líquido

No presente trabalho foi considerado o cálculo do Valor Presente Líquido e não da Taxa Interna de Retorno, devido às vantagens do método VPL sobre a TIR, segundo Garrison e Noreen (2001), explicitada no item 2.3.3.3 deste trabalho.

“Valor presente líquido é a soma de todos os valores presentes do fluxo de caixa considerando todas as entradas e saídas de caixa associadas a um projeto. Este é o primeiro método descrito que incorpora o valor do dinheiro no tempo” (ATKINSON *et al.*, 2000).

Para Hirschfeld (1989), o objetivo do valor presente líquido é determinar um valor no instante considerado inicial, a partir de um fluxo de caixa formado de uma série de receitas e dispêndios.

A seguir são descritas as etapas necessárias para calcular o valor presente líquido de um investimento, segundo Atkinson *et al.* (2000):

1ª Etapa: determinar quantos períodos são apropriados para avaliar a proposta de investimento.

2ª Etapa: converter o custo de capital da empresa para uma taxa de retorno apropriada à duração do período (passo 1).

3ª Etapa: identificar o fluxo de caixa líquido em cada período da vida do projeto.

4ª Etapa: calcular o valor presente do fluxo de caixa de cada período.

5ª Etapa: determinar o valor presente líquido do projeto de investimento (soma de todas as entradas e saídas)

6ª Etapa: analisar se o projeto é viável sob a perspectiva financeira. Tal viabilidade se dá quando o valor presente líquido for positivo.

Segundo Guerra (2006), a equação matemática do método VPL ficaria da seguinte forma:

$$\text{VPL} = \frac{\text{CF}_1}{1+i} + \frac{\text{CF}_2}{(1+i)^2} + \frac{\text{CF}_3}{(1+i)^3} + \frac{\text{CF}^n}{(1+i)^n} - \text{CF}_0$$

Onde,

- 1 CF^n = valor do fluxo de caixa
- 2 i = taxa de desconto
- 3 CF_0 = valor do fluxo de caixa inicial ou valor do investimento

b) *Payback*

Segundo Garrison e Noreen (2001), o método *payback* é utilizado para se calcular o período de recuperação do investimento, que pode ser definido como o tempo que o projeto leva para compensar o seu custo inicial, em recebimentos de caixa por ele gerados. O resultado é analisado pela rapidez com que o investimento pode ser recuperado. Quanto mais rápido, mais atraente ele será.

O *Payback* é calculado pela divisão do investimento necessário pelo fluxo líquido de caixa (GARRISON; NOREEN, 2001).

3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este Capítulo apresenta o estudo de viabilidade comercial, econômica e financeira para constituição de uma academia prestadora de serviços de aulas de dança, yôga e pilates na cidade de Florianópolis, SC.

3.1 A EMPRESA

A empresa irá prestar serviços de aulas de dança de salão, balé, dança de rua, dança do ventre, yôga e pilates. O seu público-alvo é constituído por homens e mulheres de idades variadas, que se preocupem com a saúde, forma física e qualidade de vida, e procuram realizar uma atividade esportiva com frequência, assim como interagir socialmente. O empreendimento terá, em média, 150 m², prestando o serviço em duas salas. Dará início às atividades no segundo semestre de 2008, na cidade de Florianópolis, SC.

3.2 ANÁLISE COMERCIAL

Na análise comercial, foram avaliadas as localizações em que a academia poderá ser aberta, o mercado em cada uma delas, entre outras variáveis; além da análise proposta por Porter (1999) sobre competição, conforme fundamentação teórica, no item 2.3.1 deste trabalho.

3.2.1 Localização e Mercado

Os clientes podem estar segmentados segundo localização geográfica, classe social, renda familiar, idade, sexo, grau de instrução e profissão. Para a análise dos clientes faz-se necessário um entendimento de dados demográficos de Florianópolis, SC, local onde estará localizado o negócio.

O aglomerado urbano de Florianópolis (Florianópolis, Biguaçu, Palhoça e São José) totaliza uma população estimada de 703.000 habitantes, segundo o IBGE (2002).

Florianópolis, cidade pólo do aglomerado urbano regional, tem uma população estimada em 360.600 habitantes, segundo o censo de 2002 do IBGE.

Os clientes do empreendimento em estudo estão em diversos bairros da ilha de Florianópolis, e mesmo em outros municípios vizinhos. O Quadro 1 mostra os bairros de Florianópolis que se encontram na ilha, onde se pretende instalar a empresa.

Bairro – Ilha	População	Bairro – Ilha	População
Açores	504	Morro das Pedras	1.395
Agronômica	13.576	Pantanal	4.424
Alto Ribeirão	2.716	Pântano do Sul	2.074
Armação	2.055	Pedregal	926
Barra da Lagoa	3.533	Pedrita	538
Base Aérea	559	Porto da Lagoa	2.262
Cacupé	792	Ponta das Canas	1.100
Cachoeira do Bom Jesus	3099	Ratones	934
Caicanga	718	Ressacada	1.551
Campeche	8.752	Retiro	890
Canasvieiras	4.423	Ribeirão da Ilha	1.273
Canto da Lagoa	1.209	Rio Tavares	3.348
Carianos	3.447	Rio Vermelho	4.998
Centro	41.827	Saco Grande	4.451
Costeira	8.448	Saco dos Limões	12.735
Costeira do Ribeirão	500	Sambaqui	1.244
Córrego Grande	4.491	Santa Mônica	4.918
Inglese	4.312	Santinho	2.280
Itacorubi	9.637	Sto Antônio de Lisboa	1.254
João Paulo	2.852	Tapera da Base	6.293
José Mendes	3.237	Trindade	14.206
Jurerê	3.054	Vargem Grande	1.669
Lagoa	4.789	Vargem do Bom Jesus	2.283
Lagoa Pequena	771	Outros*	3.091
Lagoinha do Norte	587	Sem especificação**	28.849
Monte Verde	6.151	Total	245.025
*Bairros com menos de 500 habitantes			
**Pessoas sem especificação de residência			

Quadro 1: Bairros da ilha de Florianópolis e número de habitantes

Fonte: IBGE (2000)

Os fatores considerados para definição da localização da empresa são o número de habitantes residentes nos bairros da ilha e o número de concorrentes por localidade.

Foi efetuada a análise dos concorrentes diretos, nas localidades em que a empresa está avaliando a possibilidade de instalar-se, ou seja, os estabelecidos nos bairros considerados como mais adequados no item 1.5, referente à delimitação do trabalho. Pode-se examinar os concorrentes no Quadro 2.

CONCORRENTE	LOCALIZAÇÃO	MENSALIDADE*	
		2 h/semana	1:30h/semana
Empresa 1	Trindade	R\$ 65,00	R\$ 60,00
Empresa 2	Centro	R\$ 75,00	R\$ 65,00
Empresa 3	Trindade	R\$ 60,00	R\$ 55,00
Empresa 4	Santa Mônica	R\$ 65,00	R\$ 60,00
Empresa 5	Córrego Grande	R\$ 75,00	R\$ 55,00

* O item “mensalidade” é referente aos valores cobrados por aulas de dança de salão.

Quadro 2: Análise dos concorrentes

Fonte: Internet

O Centro de Florianópolis seria a localidade mais adequada para o negócio, a partir das características analisadas. Possui o maior número de pessoas residentes e apenas um concorrente direto na região, atualmente. Além disso, há grande circulação de transporte e pessoas, fortes características comerciais.

3.2.1 Análise de Novos Entrantes

As barreiras de entrada na constituição de uma academia de dança são pequenas, especialmente devido às facilidades de atuação como professor, no sentido de que não existe um curso profissionalizante específico, bem como, a necessidade do capital inicial ser relativamente baixa.

Em geral, as academias investem pouco em diferenciais competitivos e em marketing, tornando a escolha dos clientes definida, principalmente, em função do preço cobrado e da localização da empresa. O negócio em estudo inovará neste aspecto, ao investir, por exemplo, em marketing e propaganda de seus serviços, por meio de *bus door*, apresentações em locais estratégicos e panfletos.

3.2.2 Análise dos Fornecedores Poderosos

Neste ramo de atividade, os principais insumos são o aparelho de som, o espelho, o ar condicionado e o piso, que pode ser de materiais diversos, sendo a madeira a melhor opção de escolha pelo deslizamento e amortecimento de saltos que o material proporciona. Os fornecedores de tais insumos são as lojas de materiais de construção, vidraçarias e madeireiras, podendo ser encontrados também em lojas de artigos em geral. A quantidade necessária destes materiais é relativamente pequena; na construção da academia serão utilizados um espelho, um aparelho de som e um ar condicionado por sala. O piso pode ser encontrado facilmente, havendo grande variedade de marcas. Uma vez construída a academia, será feita manutenção das instalações quando necessário.

Para artigos de vestuário como tênis, sapatos, calças, saias e blusas, feitos especialmente para dançar, existe apenas uma loja registrada na cidade de Florianópolis (Todo Esporte). Tais artigos também são encontrados em cidades próximas, como Curitiba ou São Paulo, existindo a viabilidade de adquirir pela Internet, economizando, assim, com despesas de locomoção. Porém, não é imprescindível utilizar artigos especiais para dança, pois estes apenas possibilitam um melhor desempenho da atividade, podendo ser usados calçados e roupas encontrados em lojas que comercializam produtos não específicos para dança.

A empresa possui, portanto, no geral, facilidade para adquirir os produtos necessários à manutenção e desenvolvimento da prestação de seus serviços, e os fornecedores não exercem poder no relacionamento.

3.2.3 Análise dos Compradores Poderosos

Não se verifica a existência de um ou mais grupos de compradores poderosos (clientes), já que a maioria dos clientes que procuram por aulas de dança querem, não só aprender a dançar, mas também obter outros benefícios que a dança proporciona, como integração social, postura mais alinhada, melhor qualidade de vida, movimento corporal, musicalidade, todos estes trabalhados de forma branda e de acordo com a turma ou aluno (no caso de aula particular). Por isso, tal força competitiva não atua com grande poder sobre o ramo de negócio em estudo.

3.2.4 Análise dos Produtos Substitutos

O segmento da dança sofre pressão de produtos substitutos, por parte de, principalmente, academias de musculação, pilates e yôga.

Porém, tais atividades também podem ser complementares à dança. Neste sentido, a empresa em questão prestará serviços de aulas de pilates e yôga, aumentando, assim, seu diferencial em relação às outras academias que só atuam com a atividade de dança.

3.2.5 Análise da Manobra pelo Posicionamento

A concorrência entre as academias de dança atua de acordo com os diferenciais encontrados, especialmente, na estratégia comercial adotada por tais empresas, no conhecimento acerca da modalidade a ser ensinada, na administração e no preço.

Para que se alcance e mantenha posição competitiva, a academia de dança para a qual a viabilidade está sendo analisada neste projeto, tem como principais estratégias a forma de apresentação do serviço e a vinculação de sua imagem com a diversão e com uma vida saudável.

Para implantar uma estrutura organizacional que viabilize seus objetivos, a empresa irá incorporar a experiência de profissionais renomados do Brasil, conquistada por parcerias e contratações, procurando manter suas atividades com baixos custos, sempre privilegiando a qualidade do serviço e o bem estar de seus clientes.

Pretende-se manter sempre uma situação financeira estável e saudável, com controles precisos sobre o fluxo de caixa, que será muito importante para alavancar o crescimento da empresa.

3.3 ANÁLISE ECONÔMICA

Para realização da análise econômica foi projetada uma academia com duas salas, dois banheiros (masculino e feminino), onde os serviços serão prestados por três professores de dança de salão, um de balé, um de dança de rua, um de dança do ventre, um de yôga e um de pilates. A análise econômica envolverá uma projeção para o primeiro ao

terceiro mês, o quarto ao sexto mês, o sétimo ao nono mês e décimo mês em diante de funcionamento da academia. Considerou-se o período de um ano, porém, acredita-se que haverá uma estabilização na receita e nos gastos mensais a partir do décimo mês. A projeção é de que até os seis primeiros meses de funcionamento as receitas sejam menores que os gastos com funcionamento, devido ao número de alunos até tal mês (214). A partir do sétimo mês é que as receitas sobrepujarão as despesas.

A inadimplência não foi considerada nos cálculos por não se tratar de um gasto relevante neste ramo, tendo em vista que o aluno paga a mensalidade antes de assistir as aulas.

Estima-se que entre o primeiro e terceiro mês a academia terá 140 alunos, do quarto ao sexto, 214 alunos, do sétimo ao nono, 270 alunos e do décimo ao décimo segundo, chegará a 315 alunos.

A modalidade dança de salão terá, em média, após um ano de funcionamento 240 alunos, representando 75% do total de alunos da academia. Fica claro que esta modalidade será a principal da academia, tendo em vista que os proprietários são professores desta modalidade. Para as outras modalidades serão contratados professores. Os horários de aula são ocupados principalmente à noite, turno em que as pessoas, normalmente, não trabalham.

3.3.1 Estimativa da Receita

Para projeção da receita foi avaliado o valor pago por aluno, o número médio de alunos por turma e o número de turmas em cada modalidade. O valor pago por aluno e o número de alunos foram baseados em outras academias já atuantes no mercado. No Quadro 3, pode-se verificar o número de turmas por período de tempo, e a projeção de receita, calculada de três em três meses.

Modalidade	Nº horas/sem	Valor pago/aluno	Alunos/Turma	1º - 3º mês		4º - 6º mês		7º - 9º mês		10º - 12º mês	
				Nº turmas	Receita (R\$)	Nº turmas	Receita (R\$)	Nº turmas	Receita (R\$)	Nº turmas	Receita (R\$)
Dança de salão	2	65	14	3	2.730	5	4.550	6	5.460	7	6.370
	1,5	60	14	2	1.680	3	2.520	5	4.200	6	5.040
	1	50	14	2	1.400	3	2.100	4	2.800	4	2.800
Dança de Rua	2	65	8	1	520	1	520	1	520	2	1.040
	1,5	60	8	-	-	1	480	1	480	1	480
Dança do Ventre	2	65	10	1	650	1	650	1	650	1	650
	1,5	60	10	-	-	1	600	1	600	1	600
Balé	2	65	8	1	520	1	520	1	520	2	1.040
	1,5	60	8	1	480	1	480	1	480	1	480
Pilates	1	65	4	1	260	1	260	1	260	2	520
Yoga	1	65	4	1	260	1	260	1	260	2	520
Total receita	-	-	-	-	8.500	-	12.940	-	16.230	-	19.540

Quadro 3: Número de turmas e receita por período de tempo

Fonte: Dados da pesquisa

3.3.2 Estimativa dos Gastos

Foram avaliados o investimento necessário para iniciar o negócio e os gastos de funcionamento, apresentados na seqüência.

3.3.2.1 Investimento

O investimento necessário para iniciar o negócio refere-se à adaptação do local em que funcionará a academia, aos móveis, equipamentos e utensílios e à regularização do empreendimento. Definiu-se as quantidades a serem compradas, o custo total dos artigos e seus fornecedores.

No Quadro 4 estão descritos os móveis necessários para a empresa.

No Quadro 5, verifica-se os equipamentos que serão adquiridos para funcionamento da academia.

No Quadro 6 são demonstrados os itens que serão utilizados como material de consumo e expediente. São itens de pequeno valor, que deverão ser repostos periodicamente e que têm vida útil inferior a um ano, não sendo, portanto, imobilizados.

Descrição	Qtde	Valor	Fornecedor
Cadeira para escritório	1	146,00	Colombo
Mesa para computador	1	200,00	Colombo
Armário para vestiário	1	550,00	Escritolândia
Armário para depósito	1	260,00	Escritolândia
Espelho	2	1500,00	Mercoglass
Balcão de entrada	1	800,00	Classe Móveis
Banco	1	180,00	Klim
Total	-	3.636,00	-

Quadro 4: Estimativa de investimento para aquisição de móveis

Fonte: Dados da pesquisa

Descrição	Qtde	Valor (R\$)	Fornecedor
Bebedouro	1	149,00	Americanas
Aparelho de telefone	1	178,00	Super. BIG
Aparelho de som – sala pequena	1	1.000,00	Koerich
Aparelho de som -sala grande	1	3.000,00	Aliança Musical
Aparelho de ar condicionado	2	4.500,00	Colombo
Computador	1	1.000,00	Magazine Luiza
Impressora	1	350,00	Super. BIG
Total	-	10.177,00	-

Quadro 5: Estimativa de investimento para aquisição de equipamentos

Fonte: Dados da pesquisa

Descrição	Qtde	Valor (R\$)	Fornecedor
Material de escritório	-	200,00	Makro
Material para limpeza	-	160,00	Makro
Balde	1	17,00	Super. BIG
Vassoura	2	14,00	Super. BIG
Rodo	1	8,40	Super. BIG
Calculadora	2	16,00	Americanas
Lixeiras	3	90,00	Super. BIG
Total	-	505,40	-

Quadro 6: Estimativa de gasto com utensílios

Fonte: Dados da pesquisa

Os locais que estão sendo avaliados para instalação da empresa serão adaptados para funcionamento da academia. Essa adaptação envolve colocação de piso, pintura, produção e colocação de placa de identificação da empresa e uma reforma no local, para que haja possibilidade de abrir duas salas, se o local não estiver adequado para isso. O Quadro 7 mostra o investimento necessário para instalação da empresa.

Descrição	Qtde	Valor (R\$)	Fornecedor
Piso	-	7.150,00	Cassol
Tinta	-	240,00	Cassol
Placa	1	3.300,00	Campos e Pereira Com. Visual e Reformas
Reforma	-	15.000,00	-
Total	-	25.690,00	-

Quadro 7: Estimativa de investimento para instalação da empresa

Fonte: Dados da pesquisa

Também há gastos com a regularização da empresa. Tais valores estão descritos no Quadro 8.

Descrição	Valor (R\$)
Contabilidade	380,00
Junta Comercial	65,00
Vigilância Sanitária	48,53
Total	493,53

Quadro 8: Estimativa de investimento para regularização da empresa

Fonte: Dados da pesquisa

A partir das discussões anteriores, é possível calcular de quanto será o investimento total para montar a empresa. No Quadro 9 demonstra-se um resumo deste investimento.

Descrição	Valor (R\$)
Equipamentos	10.177,00
Móveis	3.636,00
Utensílios	505,40
Reforma	25.690,00
Regularização	493,53
Total	40.501,93

Quadro 9: Estimativa de investimento inicial total

Fonte: Dados da Pesquisa

3.3.2.2 Gastos de Funcionamento

Os gastos mensais com o funcionamento da academia foram classificados em variáveis, para os quais será estipulado um valor médio mensal para cada um, e fixos.

3.3.2.2.1 Apuração dos Gastos Variáveis

Os gastos variáveis são os gastos (custos e despesas) que variam conforme a quantidade e modalidade de aulas que serão ministradas. Os honorários dos professores são os únicos gastos variáveis da empresa.

Conforme prática usual do setor, os professores contratados pela empresa recebem comissão de 32% como remuneração mensal, calculada sobre a receita auferida pelas suas aulas mensais. Sobre essa comissão, considerou-se o percentual de 70%, referente a encargos trabalhistas, provisões para 13º salário e férias, e outros adicionais.

Modalidades	Nº horas/sem	Valor pago/aluno	Alunos/turma	1º - 3º mês		4º - 6º mês		7º - 9º mês		10º - 12º mês	
				Nº turmas	Gasto	Nº turmas	Gasto	Nº turmas	Gasto	Nº turmas	Gasto
Dança de salão	2	65	14	3	1.485	5	2.475	6	2.970	7	3.465
	1,5	60	14	2	914	3	1.371	5	2.285	6	2.742
	1	50	14	2	762	3	1.142	4	1.523	4	1.523
Dança de Rua	2	65	8	1	283	1	283	1	283	2	566
	1,5	60	8	-	-	1	261	1	261	1	261
Dança do Ventre	2	65	10	1	354	1	354	1	354	1	354
	1,5	60	10	-	-	1	326	1	326	1	326
Balé	2	65	8	1	283	1	283	1	283	2	566
	1,5	60	8	1	261	1	261	1	261	1	261
Pilates	1	65	4	1	141	1	141	1	141	2	283
Yoga	1	65	4	1	141	1	141	1	141	2	283
Total gastos	-	-	-	-	4.624	-	7.039	-	8.829	-	10.630

Quadro 10: Gastos Variáveis

Fonte: Dados da pesquisa

3.3.2.2.2 Apuração dos Gastos Fixos

São gastos que independem de quantas e quais modalidades de aulas irão ocorrer, dentro da capacidade instalada da empresa. Os gastos fixos da empresa são apresentados no Quadro 11.

Pode-se perceber que o maior gasto fixo da empresa é com o aluguel, o qual constitui 32% do total de gastos fixos.

Descrição	Valor Mensal (R\$)
Aluguel	2.000,00
IPTU	280,00
Pró-Labore	1.000,00
INSS	200,00
Depreciação ¹	161,77
Salário administrativo + encargos + provisões	1.376,00
Contabilidade	200,00
Propaganda	190,00
Energia Elétrica	500,00
Telefone	170,00
Água	80,00
Itens de pequeno valor	84,23
Manutenção	20,00
Total gastos fixos	6.262,00
¹ Foi utilizada a taxa contábil anual multiplicada pelo valor dos equipamentos (20%) e móveis (10%), dividindo-se o resultado por 12 meses.	

Quadro 11: Gastos fixos

Fonte: Dados da pesquisa

3.3.3 Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)

A DRE tem como propósito apresentar as receitas e despesas de um determinado período, chegando-se ao lucro ou prejuízo da empresa. Quanto à tributação, a empresa vai enquadrar-se no Simples, pagando uma alíquota de 6% sobre o faturamento.

	1° - 3° mês	4° - 6° mês	7° - 9° mês	10° - 12° mês
Receita Operacional Bruta				
Serviços Prestados	8.500,00	12.940,00	16.230,00	19.540,00
(-) Deduções				
Simples (6%)	(510,00)	(776,40)	(973,80)	(1.172,40)
(=) Receita Operacional Líquida	7.990,00	12.163,60	15.256,20	18.367,60
(-) Gastos Variáveis				
Honorários dos Professores	(2.720,00)	(4.141,00)	(5.194,00)	(6.253,00)
Encargos + Provisões + Adicionais	(1.904,00)	(2.898,70)	(3.635,80)	(4.377,10)

(=) Margem de Contribuição	3.366,00	5.123,90	6.426,40	7.737,50
(-) Gastos Fixos	(6.262,00)	(6.262,00)	(6.262,00)	(6.262,00)
Resultado Operacional Líquido	(2.896,00)	(1.138,10)	164,40	1.475,50

Quadro 12: Demonstração do Resultado do Exercício

Fonte: Dados da pesquisa

A DRE foi projetada com base no Custeio Variável, a qual pode ser observada no Quadro 12. Deste modo, foi possível a obtenção da margem de contribuição necessária para esta análise econômica.

3.3.4 Margem de Contribuição

Além da margem de contribuição mensal total, também foi calculada a margem de contribuição por hora de cada modalidade, o que será útil para definição da estratégia de operação da academia. Pelo fato de haver modalidades de diferentes números de horas de duração, o cálculo foi efetuado por uma hora de ocupação da academia, para fim de comparação, demonstrado no Quadro 13.

Modalidade	Nº horas/sem	Receita líquida	Gasto variável	Margem de contribuição
Dança de salão	2	427,70	232,66	195,04
	1,5	526,40	286,36	240,04
	1	658,00	357,95	300,05
Dança de Rua	2	244,40	132,96	111,44
	1,5	300,80	163,64	137,16
Dança do Ventre	2	305,50	166,19	139,31
	1,5	376,00	204,54	171,46
Balé	2	244,40	132,96	111,44
	1,5	300,80	163,64	137,16
Pilates	1	244,40	132,96	111,44
Yoga	1	244,40	132,96	111,44

Quadro 13: Margem de contribuição por hora

Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se observar que as turmas de dança de salão com duração de uma hora possuem a maior margem de contribuição por hora.

As turmas de pilates e yôga possuem a mesma margem das turmas de balé e dança de rua com duração de duas horas, pois, apesar de possuírem a metade do número de alunos, operam com apenas uma hora de funcionamento.

3.3.5 Ponto de Equilíbrio

A partir dos dados do Quadro 12, analisou-se o ponto de equilíbrio, com o qual irá se conhecer o número de alunos necessário para que a empresa chegue ao lucro operacional igual a zero. O ponto de equilíbrio foi calculado considerando-se a média ponderada da margem de contribuição, obtida pela divisão da margem de contribuição total pelo número total de alunos do período, devido ao *mix* de serviços.

	1° - 3° mês	4° - 6° mês	7° - 9° mês	10° - 12° mês
Margem de contribuição	3.366,00	5.123,90	6.426,40	7.737,50
Nº alunos	140	214	270	314
MC média ponderada (MC/Nº alunos)	24,04	23,94	23,80	24,64
Gastos fixos	6.262,00	6.262,00	6.262,00	6.262,00
Ponto de equilíbrio (gastos fixos/MC média ponderada)	260,45	261,53	263,09	254,12

Quadro 14: Ponto de equilíbrio

Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se observar que o ponto de equilíbrio variou de um período para outro, pois como mencionado no item 2.3.2.5 do presente trabalho, o ponto de equilíbrio em uma empresa prestadora de um *mix* de serviços depende do *mix* de serviços escolhido.

Para atingir o ponto de equilíbrio, estima-se que a academia precisará de aproximadamente 260 alunos, o que, pela previsão, será alcançado a partir do sétimo mês. Antes disso, trabalhará abaixo do ponto de equilíbrio.

3.4 ANÁLISE FINANCEIRA

Para a análise financeira, foi desconsiderada a depreciação, por não constituir um gasto desembolsado. O estudo foi baseado nos métodos *Payback* e Valor Presente Líquido, utilizados para análise de investimentos. Utilizou-se como Taxa Mínima de Atratividade (TMA) a taxa de juros de 1,5% ao mês, referente à pesquisa de taxa de empréstimo.

3.4.1 Fluxo de Caixa

Foi projetado o fluxo de caixa do primeiro ano de funcionamento da academia, o qual pode ser verificado no Quadro 15. Para os meses seguintes, estimou-se como fluxo os valores de entradas e saídas do mês 10 em diante, referente ao primeiro ano.

Em relação à provisão para 13º salário e férias, a estimativa, na DRE, foi elaborada de acordo com o regime de competência. Na análise financeira, não foram efetuados ajustes para o regime de caixa, em função de que os valores serão efetivamente desembolsados, ainda que não exatamente nos períodos da provisão (mensalmente).

Mês	Entradas	Saídas	Fluxo de caixa líquido
1	7.990,00	10.724,23	(2.734,23)
2	7.990,00	10.724,23	(2.734,23)
3	7.990,00	10.724,23	(2.734,23)
4	12.163,60	13.139,93	(976,33)
5	12.163,60	13.139,93	(976,33)
6	12.163,60	13.139,93	(976,33)
7	15.256,20	14.930,03	326,17
8	15.256,20	14.930,03	326,17
9	15.256,20	14.930,03	326,17
10	18.367,60	16.730,33	1.637,27
11	18.367,60	16.730,33	1.637,27
12	18.367,60	16.730,33	1.637,27

Quadro 15: Fluxo de caixa analítico

Fonte: Dados da pesquisa

3.4.2 Payback

Com base no fluxo de caixa, é calculado o *Payback*, objetivando identificar o número de meses necessários para recuperar o que foi investido na empresa. Para tal cálculo, demonstrado no Quadro 16, considerou-se que a partir do décimo mês, as entradas e saídas permaneceram constantes.

Considerando que a partir do décimo mês de funcionamento da academia, as entradas e saídas permanecerão constantes, estima-se que o investimento inicial será recuperado no quadragésimo segundo mês de funcionamento.

Mês	Investimento Inicial não recuperado	Fluxo de caixa líquido	Investimento final não recuperado	Mês	Investimento Inicial não recuperado	Fluxo de caixa líquido	Investimento final não recuperado
1	40.504,93	(2.734,23)	(43.239,16)	21	(32.648,13)	1.637,27	(31.010,86)
2	(43.239,16)	(2.734,23)	(45.973,39)	22	(31.010,86)	1.637,27	(29.373,59)
3	(45.973,39)	(2.734,23)	(48.707,62)	23	(29.373,59)	1.637,27	(27.736,32)
4	(48.707,62)	(976,33)	(49.683,95)	24	(27.736,32)	1.637,27	(26.099,05)
5	(49.683,95)	(976,33)	(50.660,28)	25	(26.099,05)	1.637,27	(24.461,78)
6	(50.660,28)	(976,33)	(51.636,61)	26	(24.461,78)	1.637,27	(22.824,51)
7	(51.636,61)	326,17	(51.310,44)	27	(22.824,51)	1.637,27	(21.187,24)
8	(51.310,44)	326,17	(50.984,27)	28	(21.187,24)	1.637,27	(19.549,97)
9	(50.984,27)	326,17	(50.658,10)	29	(19.549,97)	1.637,27	(17.912,70)
10	(50.658,10)	1.637,27	(49.020,83)	30	(17.912,70)	1.637,27	(16.275,43)
11	(49.020,83)	1.637,27	(47.383,56)	31	(16.275,43)	1.637,27	(14.638,16)
12	(47.383,56)	1.637,27	(45.746,29)	32	(14.638,16)	1.637,27	(13.000,89)
13	(45.746,29)	1.637,27	(44.109,02)	33	(13.000,89)	1.637,27	(11.363,62)
14	(44.109,02)	1.637,27	(42.471,75)	34	(11.363,62)	1.637,27	(9.726,35)
15	(42.471,75)	1.637,27	(40.834,48)	35	(9.726,35)	1.637,27	(8.089,08)
16	(40.834,48)	1.637,27	(39.197,21)	36	(8.089,08)	1.637,27	(6.451,81)
17	(39.197,21)	1.637,27	(37.559,94)	37	(6.451,81)	1.637,27	(4.814,54)
18	(37.559,94)	1.637,27	(35.922,67)	38	(4.814,54)	1.637,27	(3.177,27)
19	(35.922,67)	1.637,27	(34.285,40)	39	(3.177,27)	1.637,27	(1.540,00)
20	(34.285,40)	1.637,27	(32.648,13)	40	(1.540,00)	1.637,27	97,27

Quadro 16: Payback

Fonte: Dados da Pesquisa

3.4.3 Valor Presente Líquido

A análise de investimento baseada no Valor Presente Líquido (VPL), foi calculada com base na TMA de 1,5% ao mês, taxa de juros referente a empréstimo realizado para início do empreendimento. Tendo em vista que é um projeto de longo prazo, o VPL será analisado durante cinco anos.

O Quadro 17 mostra que o investimento de R\$ 40.504,93, feito para o empreendimento em estudo, é financeiramente viável, dado que, em cinco anos, o VPL é maior que zero, ou seja, é uma alternativa de investimento atrativa.

Mês	$\frac{CFN}{(1+i)^n}$	Soma $\frac{CFN}{(1+i)^n}$	CF0	VPL
1	(2.693,82)	(2.693,82)	40.504,93	(43.198,75)
2	(2.654,01)	(5.347,84)	40.504,93	(45.852,77)
3	(2.614,79)	(7.962,63)	40.504,93	(48.467,56)
4	(919,88)	(8.882,51)	40.504,93	(49.387,44)
5	(906,29)	(9.788,80)	40.504,93	(50.293,73)
6	(892,89)	(10.681,69)	40.504,93	(51.186,62)
7	293,89	(10.387,80)	40.504,93	(50.892,73)
8	289,54	(10.098,26)	40.504,93	(50.603,19)
9	285,27	(9.812,99)	40.504,93	(50.317,92)
10	1.410,78	(8.402,21)	40.504,93	(48.907,14)
11	1.389,93	(7.012,28)	40.504,93	(47.517,21)
12	1.369,39	(5.642,89)	40.504,93	(46.147,82)
13	1.349,15	(4.293,73)	40.504,93	(44.798,66)
14	1.329,22	(2.964,52)	40.504,93	(43.469,45)
15	1.309,57	(1.654,94)	40.504,93	(42.159,87)
16	1.290,22	(364,72)	40.504,93	(40.869,65)
17	1.271,15	906,43	40.504,93	(39.598,50)
18	1.252,37	2.158,80	40.504,93	(38.346,13)
19	1.233,86	3.392,66	40.504,93	(37.112,27)
20	1.215,62	4.608,28	40.504,93	(35.896,65)
21	1.197,66	5.805,94	40.504,93	(34.698,99)
22	1.179,96	6.985,90	40.504,93	(33.519,03)
23	1.162,52	8.148,42	40.504,93	(32.356,51)
24	1.145,34	9.293,76	40.504,93	(31.211,17)
25	1.128,42	10.422,18	40.504,93	(30.082,75)
26	1.111,74	11.533,92	40.504,93	(28.971,01)
27	1.095,31	12.629,23	40.504,93	(27.875,70)
28	1.079,12	13.708,35	40.504,93	(26.796,58)
29	1.063,18	14.771,53	40.504,93	(25.733,40)
30	1.047,46	15.818,99	40.504,93	(24.685,94)
31	1.031,98	16.850,98	40.504,93	(23.653,95)
32	1.016,73	17.867,71	40.504,93	(22.637,22)
33	1.001,71	18.869,42	40.504,93	(21.635,51)
34	986,90	19.856,32	40.504,93	(20.648,61)
35	972,32	20.828,64	40.504,93	(19.676,29)
36	957,95	21.786,59	40.504,93	(18.718,34)
37	1.475,22	23.261,82	40.504,93	(17.243,11)
38	929,85	24.191,66	40.504,93	(16.313,27)
39	916,10	25.107,76	40.504,93	(15.397,17)
40	902,57	26.010,33	40.504,93	(14.494,60)
41	889,23	26.899,56	40.504,93	(13.605,37)
42	876,09	27.775,64	40.504,93	(12.729,29)
43	863,14	28.638,78	40.504,93	(11.866,15)
44	850,38	29.489,16	40.504,93	(11.015,77)
45	837,82	30.326,98	40.504,93	(10.177,95)
46	825,43	31.152,41	40.504,93	(9.352,52)
47	813,24	31.965,65	40.504,93	(8.539,28)
48	801,22	32.766,87	40.504,93	(7.738,06)
49	789,38	33.556,24	40.504,93	(6.948,69)
50	777,71	34.333,95	40.504,93	(6.170,98)
51	766,22	35.100,17	40.504,93	(5.404,76)
52	754,89	35.855,06	40.504,93	(4.649,87)
53	743,74	36.598,80	40.504,93	(3.906,13)
54	732,75	37.331,55	40.504,93	(3.173,38)
55	721,92	38.053,47	40.504,93	(2.451,46)
56	711,25	38.764,72	40.504,93	(1.740,21)
57	700,74	39.465,46	40.504,93	(1.039,47)
58	690,38	40.155,84	40.504,93	(349,09)
59	680,18	40.836,02	40.504,93	331,09
60	670,13	41.506,15	40.504,93	1.001,22

Quadro 17: Valor Presente Líquido

Fonte: Dados da pesquisa

3.5 CENÁRIOS

Os cálculos acima foram adaptados aos cenários pessimista e otimista para que se possa fazer um planejamento baseado em outros possíveis resultados, tendo-se um quadro mais completo desta análise de viabilidade. A margem de contribuição por hora não foi calculada nestes cenários, pois o número de horas trabalhadas é diretamente proporcional à margem de contribuição, resultando em comparações semelhantes as já evidenciadas no capítulo 3.3.4. Os cálculos foram efetuados da mesma maneira que no cenário realista, sendo o número de turmas por período, a única variável modificada.

3.5.1 Cenário Pessimista

No cenário pessimista estima-se que a academia terá 86 alunos do primeiro ao terceiro mês, 124 alunos do quarto ao sexto mês, 200 alunos do sétimo ao nono mês e 258 a partir do décimo mês. Os cálculos da análise econômica no cenário pessimista são demonstrados no Quadro 18.

	1° - 3° mês	4° - 6° mês	7° - 9° mês	10° - 12° mês
Receita	5270,00	7620,00	12240,00	15730,00
Gastos variáveis	2866,88	4145,28	6658,56	8557,12
Gastos fixos	6262,00	6262,00	6262,00	6262,00
Resultado líquido	(4.175,08)	(3.244,48)	(1.414,96)	(32,92)
Ponto de Equilíbrio	257,94	257,30	258,41	259,40

Quadro 18: Análise econômica em um cenário pessimista

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à análise financeira, o VPL e o *Payback* foram calculados com base no mesmo número de meses que o cenário pessimista para se utilizar uma base de comparação. A análise financeira no cenário pessimista é demonstrada no Quadro 19.

Mês		
40	<i>Payback</i>	(61.583,33)
60	VPL	(60.102,15)

Quadro 19: Análise financeira em um cenário pessimista

Fonte: Dados da pesquisa

Em um cenário pessimista, observa-se que não é viável a abertura de uma academia de dança. No primeiro ano de funcionamento a academia obteve prejuízo em todos os

meses. O Valor Presente Líquido, após sessenta meses é negativo, denotando-se um investimento não atrativo financeiramente.

3.5.2 Cenário Otimista

No cenário otimista estima-se que a academia terá 214 alunos do primeiro ao terceiro mês, 270 alunos do quarto ao sexto mês, 338 alunos do sétimo ao nono mês e 414 alunos a partir do décimo mês. No Quadro 20 são demonstrados os cálculos referentes à análise econômica.

	1° - 3° mês	4° - 6° mês	7° - 9° mês	10° - 12° mês
Receita	5270,00	7620,00	12240,00	15730,00
Gastos variáveis	2866,88	4145,28	6658,56	8557,12
Gastos fixos	6262,00	6262,00	6262,00	6262,00
Resultado líquido	(1.137,76)	165,08	1.804,52	3.681,56
Ponto de Equilíbrio	257,94	257,30	258,41	259,40

Quadro 20: Análise econômica em um cenário otimista

Fonte: Dados da pesquisa

A análise financeira do cenário otimista pode ser observada no Quadro 21.

Mês		
40	<i>Payback</i>	82.589,75
60	VPL	83.266,57

Quadro 21: Análise financeira em um cenário otimista

Fonte: Dados da pesquisa

Em um cenário otimista, é viável a abertura de uma academia de dança, podendo-se obter esta conclusão observando que o cenário realista já denotava tal viabilidade.

3.6 DISCUSSÃO SOBRE A ANÁLISE DE VIABILIDADE

A análise de viabilidade feita neste trabalho tornou possível constatar que é viável a implantação de uma academia de dança na ilha de Florianópolis, SC.

Na análise comercial chegou-se à conclusão de que o local mais apropriado para abertura da empresa é o Centro da cidade de Florianópolis, com o maior número de pessoas residentes dentre os locais analisados, e com apenas um concorrente.

Em relação à análise econômica, os pontos analisados (margem de contribuição e ponto de equilíbrio) foram satisfatórios. Verificou-se que para a academia chegar ao ponto de equilíbrio, necessitará de, em média, 260 alunos, o que espera-se alcançar a partir do sexto mês. A empresa terá lucro a partir do sétimo mês, de acordo com a DRE projetada.

Na análise financeira, pôde-se constatar que o investimento é atrativo, a partir das análises efetuadas por meio dos métodos Valor Presente Líquido e *Payback*. A análise feita pelo método VPL demonstrou que o investimento é atrativo, tendo em vista que o resultado do VPL, após cinco anos de projeto foi maior que zero. Com o método *Payback*, verificou-se que o investimento será recuperado após 40 meses.

A constituição da empresa para qual o presente trabalho realizou esta análise de viabilidade deve se dar no segundo semestre de 2008. Após este prazo, a análise terá que ser refeita, devido a eventuais reajustes monetários dos valores observados.

4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Neste Capítulo serão apresentadas as considerações finais sobre os resultados da análise realizada.

4.1 CONCLUSÕES QUANTO À QUESTÃO-PROBLEMA

A questão-problema constante no item 1.1 deste trabalho foi sintetizada pela seguinte pergunta: é viável a implantação de uma academia de dança na cidade de Florianópolis, SC?

Tendo esta questão em vista, o estudo analisou comercial, econômica e financeiramente a hipótese de se constituir uma empresa de tal ramo, no segundo semestre de 2008, data em que se pretende inaugurar a academia.

4.2 CONCLUSÕES QUANTO AOS OBJETIVOS

Mediante análise comercial, econômica e financeira, para constituição de uma academia de dança na cidade de Florianópolis, SC, no segundo semestre de 2008, evidenciada no Capítulo 3 deste trabalho, o objetivo geral proposto foi alcançado.

Na análise comercial, foram observadas as cinco forças básicas competitivas a serem definidas na constituição da empresa, forças estas que auxiliam na escolha da localização e da população-alvo que a organização quer atingir. Quanto à localização, o trabalho considerou os fatores população e concorrentes.

A análise econômica definiu as receitas e os gastos da academia. Com tais dados foi possível projetar a Demonstração do Resultado do Exercício do primeiro ano de funcionamento da academia, juntamente com a margem de contribuição obtida e o ponto de equilíbrio.

Na análise financeira, foi projetado um fluxo de caixa, com base em sua fundamentação. Foram explicitados alguns dos métodos de análise de investimento, abrangidos pela análise financeira das empresas, dentre os quais foram escolhidos os métodos Valor Presente Líquido e *Payback*, para análise do investimento em estudo neste trabalho.

4.3 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Este trabalho pode servir como fonte ou base para novos trabalhos para se elaborar uma análise de viabilidade para empresas de outros ramos. Pesquisas semelhantes poderão ser feitas por empresários que almejam constituir sua empresa, dando um norte sobre seus clientes, investimentos, gastos e receitas.

Outra sugestão seria realizar a análise na mesma empresa para a qual este trabalho se propôs, porém, objetivando análises que venham a ser necessárias devido ao crescimento da empresa, como, por exemplo, calcular o VPL e o *Payback* de um novo investimento para ampliação das dependências.

REFERÊNCIAS

ATKINSON, Anthony A. et al. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas. 1ª edição, 2000.

BRANT, Carla. **Benefícios da Dança**. Disponível em: <<http://www.bhservico.com.br/danca.htm>> Acesso em 24 de abril de 2008.

CASAROTTO FILHO, Nelson; KOPITTKE, Bruno Hartmut. **Análise de Investimentos: matemática financeira, engenharia econômica, tomada de decisão, estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas. 6ª edição, 1994.

DEGEN, Ronald Jean; MELLO, Álvaro Augusto Araújo. **O Empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill. 7ª edição, 1989.

DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura Editores Associados. 14ª edição, 1999.

DORNELAS, José. **Plano de Negócios**. Disponível em: http://www.planodenegocios.com.br/dinamica_artigo.asp?tipo_tabela=artigo&id=23> Acesso em 17 de março de 2008.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e Espírito Empreendedor (Entrepreneurship): prática e princípios**. São Paulo: Pioneira. 1ª edição, 1986.

FRANCIS, Carlos. **Fazendo a Diferença**. Disponível em: <http://www.gestaoerh.com.br/site/visite/arte/artigos/comp_069.php> Acesso em 20 de março de 2008.

FLORIÃO, Luis. **Dança de Salão**. Disponível em: <http://www.dancadesalao.blogspot.com.br/2000_04_01_archive.html> Acesso em: 22 de abril de 2008.

GARRISSON, Ray H.; NOREEN, Eric W. **Contabilidade Gerencial**. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A. 9ª edição, 2001

GERBER, Michael E. **Empreender: fazendo a diferença**. São Paulo: Fundamento Educacional. 1ª edição, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas. 4ª edição, 1994.

GUERRA, Fernando. Apostila – **Análise de Investimentos (Engenharia Econômica)**. Florianópolis, SC. 2006.

HIRSCHFELD, Henrique. **Engenharia Econômica**. São Paulo: Atlas. 4ª edição, 1989.

HORNGREN, Charles T. **Introdução a Contabilidade Gerencial**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil. 5ª edição, 1985.

MARACAJÁ, Sergio de; HESS, Geraldo; BALLESTE, Fernando O. **Engenharia Econômica: análise e seleção de investimentos**. Rio de Janeiro: Unilivros Cultural. 198-.

MARION, Jose Carlos. **Contabilidade Básica**. São Paulo: Atlas. 8ª edição, 2007.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. São Paulo: Atlas. 6ª edição, 1998.

NEVES, Silvério das; VICECONTI, Paulo Eduardo V. **Contabilidade Básica e Estrutura das Demonstrações Financeiras**. São Paulo: Frase Editora. 10ª edição, 2002.

POMERANZ, Lenina. **Elaboração e Análise de Projetos**. São Paulo: Hucitec. 2ª edição, 1988.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus. 2ª edição, 1999.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1978.

RAZA, Cláudio. **Objetivo e Finalidade da Contabilidade Gerencial**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/objetivo_e_finalidade_da_contabilidade_gerencial/12739/> Acesso em 07 de abril de 2008.

RICHARDSON, Roberto Jarry; PERES, José Augusto de Souza. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas. 1ª edição, 1985.

SEBRAE. **Como Reconhecer uma Oportunidade**. Disponível em: <<http://brasil.business-opportunities.biz/2006/08/26/como-reconhecer-uma-oportunidade/>> Acesso em 02 de abril de 2008.

SEBRAE. **Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil**. Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD/File/NT00037936.pdf>> Acesso em: 15 de março de 2008.

SEBRAE. **Ponto de Partida: academia de dança.** Disponível em: <<http://www.sebraemg.com.br/Geral/Default.aspx>> Acesso em: 12 de abril de 2008.

WOILER, Samsão; MATHIAS, Washington Franco. **Projetos: planejamento, elaboração e análise.** São Paulo: Atlas. 1ª edição, 1996.