

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL**  
**ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS**  
**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**JÉSSICA MACHADO DOS SANTOS**

**PLANO DE NEGÓCIO DE UMA ACADEMIA DE GINÁSTICA EM CAXIAS DO SUL-  
RS**

**CAXIAS DO SUL**

**2017**

**JÉSSICA MACHADO DOS SANTOS**

**PLANO DE NEGÓCIO DE UMA ACADEMIA DE GINÁSTICA EM CAXIAS DO SUL-  
RS**

Projeto de Pesquisa de Monografia  
apresentado como requisito para a  
obtenção do Grau de Bacharel em  
Ciências Contábeis da Universidade de  
Caxias do Sul

Orientador TCC I: Prof. Me. Eduardo  
Tomedi Leites  
Orientador TCC II: Prof. Ma. Maria  
Salete Goulart Martins Denicol

**CAXIAS DO SUL**

**2017**

# JÉSSICA MACHADO DOS SANTOS

## PLANO DE NEGÓCIO DE UMA ACADEMIA DE GINÁSTICA EM CAXIAS DO SUL

Monografia apresentada como requisito para a obtenção do Grau de Bacharel em Ciências Contábeis da Universidade de Caxias do Sul

Orientador TCC I: Prof. Me. Eduardo Tomedi Leites

Orientador TCC II: Prof. Ma. Maria Salete Goulart Martins Denicol

Aprovado (a) em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

### Banca Examinadora:

Presidente

-----  
Prof. Ma. Maria Salete Goulart Martins Denicol  
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Examinadores:

-----  
Prof. Ma. Dra. Marlei Salete Mecca  
Universidade de Caxias do Sul - UCS

-----  
Prof. Me. Joel Borges Domingues  
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Dedico este trabalho a todos aqueles que sempre estiveram ao meu lado, me incentivando a nunca desistir dos meus sonhos e objetivos, em especial a minha família e amigos que sempre contribuíram para que este trabalho atingisse seus objetivos.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus que sempre orientou a minha caminhada, me ajudando a superar etapas e chegar a esta conquista. Aos meus pais, Marli Antonio Machado dos Santos e Vera Terezinha dos Santos por sempre apoiarem minhas escolhas, pelos sacrifícios que passaram durante a minha criação e pela dedicação e compreensão que demonstraram durante estes sete anos de curso.

Ao meu namorado, amigo e parceiro, por estar ao meu lado em todos estes anos de graduação, por saber compreender a minha ausência durante a elaboração do TCC e por me proporcionar amor, carinho e momentos de descontração, tão necessários durante esse período. Aos meus amigos, pela compreensão e respeito da minha dedicação a este estudo.

À Prof.<sup>a</sup> Ma. Maria Salete Goulart Martins Denicol, minha orientadora, por guiar meu caminho durante a execução desta pesquisa, e sempre mostrar-se interessada e pronta a me ajudar. Ao Prof. Dr. Sandro Rogério dos Santos, que através de seu conhecimento e competência muito contribuiu para este trabalho.

A todos aqueles que de alguma forma colaboraram para esta pesquisa e acreditaram em minhas escolhas.

A todos vocês, minha sincera gratidão.

*“Sonhos determinam o que você quer. Ação determina o que você conquista.”*

Aldo Novak

## RESUMO

Visando a constituição de um novo negócio é importante que o empreendedor colete informações sobre o mercado do ramo de atividade em que a empresa estará inserida, a fim de verificar a viabilidade do empreendimento. Para isso é necessária a elaboração do plano de negócio, que envolverá todos os aspectos importantes para a constituição do novo negócio como: conceito do negócio, mercado e competidores, equipe de gestão e necessidade de pessoal, produtos e serviços, estrutura e operações, marketing e vendas, capacidade produtiva e finanças. Todavia, de acordo com dados do IBGE (2015) inúmeras empresas acabam não sobrevivendo aos primeiros anos de atividade, o que em grande parte se deve a não elaboração desta etapa de planejamento tão importante que é o plano de negócio. Assim, diante do cenário exposto, esta pesquisa visa responder à seguinte questão de pesquisa: de que maneira a elaboração do plano de negócio, através do uso das ferramentas contábeis, pode auxiliar a reduzir os riscos na análise de viabilidade de uma academia de ginástica em Caxias do Sul-RS? Para atender aos objetivos estabelecidos e responder à questão de pesquisa, foi desenvolvida uma pesquisa exploratória sobre o tema e, quanto aos procedimentos, foi realizado um estudo de caso relacionado à elaboração do plano de negócio e de que maneira este auxilia na análise de viabilidade, visando aplicar de forma prática os conceitos teóricos abordados, por meio de uma abordagem qualitativa. Para obter um plano de negócio efetivamente próximo da realidade, antes de iniciar a etapa de planejamento, foram visitadas quatro academias de ginástica, com o objetivo de observar como é todo o processo e estrutura das mesmas. Verificou-se, através da elaboração do plano de negócio, a viabilidade da academia de ginástica em estudo somente nos cenários realista e otimista, pois nos referidos cenários o payback se dará em 2 anos, 4 meses e 28 dias e 1 ano, 2 meses e 12 dias, respectivamente, enquanto no pessimista este tempo será superior aos 3 anos projetados. A utilização de ferramentas contábeis e matemáticas, como: Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício, Fluxos de Caixa, Ponto de Equilíbrio, Payback, TIR e VPL, darão o suporte para a tomada de decisão por parte do empreendedor. Constata-se que a elaboração do plano de negócios em conjunto com a aplicação das ferramentas contábeis se faz necessária para análise da viabilidade e da tomada de decisão, quanto a realizar ou não o referido investimento.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Plano de negócio. Viabilidade econômica. Ferramentas da contabilidade. Academia de ginástica.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organização das contas patrimoniais .....	28
Figura 2 - Estrutura da DRE .....	29
Figura 3 - Fórmula do ponto de equilíbrio .....	31
Figura 4 - Formula para cálculo da TIR.....	32
Figura 5 - Formula para cálculo do VPL.....	33
Figura 6 - Anexo III do Simples Nacional .....	36
Figura 7 - Layout da academia Methody .....	40



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Quadro de fornecedores .....	37
Quadro 2 - Pontos fortes e fracos dos principais concorrentes .....	38
Quadro 3 - Composição societária .....	39
Quadro 4 - Horários de trabalho .....	41
Quadro 5 - Capacidade máxima de atendimentos .....	42
Quadro 6 - Investimentos Iniciais em equipamentos para musculação.....	43
Quadro 7- Investimentos Iniciais em equipamentos aeróbicos .....	43
Quadro 8 - Investimentos Iniciais em equipamentos funcionais.....	44
Quadro 9 - Total de investimentos iniciais .....	44
Quadro 10 - Projeções de Receitas .....	45
Quadro 11 - Custos e Despesas Fixos e Variáveis no Cenário Realista .....	46
Quadro 12 - Custos e Despesas Fixos e Variáveis no Cenário Otimista.....	47
Quadro 13 - Custos e Despesas Fixos e Variáveis no Cenário Pessimista.....	48
Quadro 14 - Depreciação .....	49
Quadro 15 - Folha de Pagamento .....	49
Quadro 16 - Balanço Patrimonial cenário realista .....	50
Quadro 17 - Balanço Patrimonial cenário otimista .....	51
Quadro 18 - Balanço Patrimonial cenário pessimista.....	52
Quadro 19 - Demonstração do Resultado do Exercício - Cenário Realista.....	53
Quadro 20 - Demonstração do Resultado do Exercício - Cenário Otimista .....	53
Quadro 21 - Demonstração do Resultado do Exercício - Cenário Pessimista .....	54
Quadro 22 - Fluxo de Caixa - Cenário Realista - Ano 1 .....	55
Quadro 23 - Fluxo de Caixa - Cenário Realista - Ano 2 .....	56
Quadro 24 - Fluxo de Caixa - Cenário Realista - Ano 3 .....	57
Quadro 25 - Fluxo de Caixa - Cenário Otimista - Ano 1 .....	58
Quadro 26 - Fluxo de Caixa - Cenário Otimista - Ano 2 .....	59
Quadro 27 - Fluxo de Caixa - Cenário Otimista - Ano 3 .....	60
Quadro 28 - Fluxo de Caixa – Cenário Pessimista - Ano 1 .....	61
Quadro 29 - Fluxo de Caixa - Cenário Pessimista - Ano 2 .....	62
Quadro 30 - Fluxo de Caixa - Cenário Pessimista - Ano 3 .....	63
Quadro 31 - Cálculo do Ponto de Equilíbrio - Cenário Realista - Anos 1, 2 e 3.....	64

Quadro 32 - Demonstrativo do PE - Cenário Realista - Anos 1, 2 e 3.....	64
Quadro 33 - Cálculo do Ponto de Equilíbrio - Cenário Otimista - Anos 1, 2 e 3 .....	65
Quadro 34 - Demonstrativo do PE – Cenário Otimista – Anos 1, 2 e 3 .....	65
Quadro 35 - Cálculo do Ponto de Equilíbrio - Cenário Pessimista - Anos 1, 2 e 3 ....	66
Quadro 36 - Demonstrativo do PE – Cenário Pessimista – Anos 1, 2 e 3.....	66
Quadro 37 - Payback - Cenário Realista - Anos 1, 2 e 3.....	67
Quadro 38 - Payback - Cenário Otimista - Anos 1, 2 e 3.....	67
Quadro 39 - Payback - Cenário Pessimista - Anos 1, 2 e 3 .....	68
Quadro 40 - VPL - Cenário Realista - Anos 1, 2 e 3 .....	68
Quadro 41 - VPL - Cenário Otimista - Anos 1, 2 e 3.....	69
Quadro 42 - VPL - Cenário Pessimista - Anos 1, 2 e 3.....	69
Quadro 43 - TIR - Cenário Realista - Anos 1, 2 e 3.....	70
Quadro 44 - TIR - Cenário Otimista - Anos 1, 2 e 3.....	70
Quadro 45 - TIR - Cenário Pessimista - Anos 1, 2 e 3 .....	70

## LISTA DE ABREVIATURAS

Dr.	doutor
Esp.	especialista
Me.	mestre
Ma.	mestra
p.	página
prof.	professor
Qde	quantidade

## **LISTA DE SIGLAS**

UCS –	Universidade de Caxias do Sul
DRE –	Demonstração do Resultado do Exercício
SEBRAE –	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TIR–	Taxa Interna de Retorno
TMA –	Taxa Mínima de Atratividade
VPL –	Valor Presente Líquido

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO .....	15
1.2	TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA .....	17
1.3	OBJETIVOS .....	19
<b>1.3.1</b>	<b>Objetivo geral.....</b>	<b>19</b>
<b>1.3.2</b>	<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>19</b>
1.4	ESTRUTURA DO ESTUDO.....	19
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>21</b>
2.1	CONTABILIDADE.....	21
2.2	EMPREENDEDORISMO.....	21
2.3	RISCO DE NEGÓCIO .....	22
2.4	PLANEJAMENTO.....	22
2.5	PLANO DE NEGÓCIOS .....	23
<b>2.5.1</b>	<b>Definição .....</b>	<b>23</b>
<b>2.5.2</b>	<b>Estrutura .....</b>	<b>24</b>
2.5.2.1	Sumário executivo .....	24
2.5.2.2	Conceito do negócio.....	24
2.5.2.3	Mercado e competidores .....	25
2.5.2.4	Equipe de gestão e necessidade de pessoal .....	25
2.5.2.5	Produtos e serviços .....	25
2.5.2.6	Estrutura e operações .....	26
2.5.2.7	Marketing e vendas .....	26
2.5.2.8	Capacidade produtiva.....	26
2.5.2.9	Finanças.....	27
2.6	FERRAMENTAS CONTÁBEIS .....	27
<b>2.6.1</b>	<b>Balanco Patrimonial .....</b>	<b>28</b>
<b>2.6.2</b>	<b>Demonstração do Resultado do Exercício.....</b>	<b>29</b>
<b>2.6.3</b>	<b>Fluxo de Caixa Financeiro .....</b>	<b>30</b>
2.7	VIABILIDADE ECONÔMICA .....	30
<b>2.7.1</b>	<b>Ponto de Equilíbrio.....</b>	<b>30</b>

2.7.2	Custo de Oportunidade e Taxa Mínima de Atratividade .....	31
2.7.3	Taxa Interna de Retorno.....	31
2.7.4	<i>Payback</i> .....	32
2.7.5	Valor Presente Líquido.....	32
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>34</b>
3.1.	DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	34
3.2.	PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS .....	35
<b>4</b>	<b>PLANO DE NEGÓCIO DE UMA ACADEMIA DE GINÁSTICA EM CAXIAS DO SUL-RS.....</b>	<b>36</b>
4.2	CONCEITO DO NEGÓCIO .....	36
<b>4.2.1</b>	<b>Enquadramento tributário .....</b>	<b>36</b>
4.3	MERCADO E COMPETIDORES.....	37
4.4	EQUIPE DE GESTÃO E NECESSIDADE DE PESSOAL.....	38
<b>4.4.1</b>	<b>Dados dos empreendedores .....</b>	<b>38</b>
<b>4.4.2</b>	<b>Necessidade de pessoal .....</b>	<b>39</b>
4.5	PRODUTOS E SERVIÇOS .....	39
4.6	ESTRUTURA E OPERAÇÕES.....	39
4.7	MARKETING E VENDAS .....	41
4.8	CAPACIDADE MÁXIMA DE ATENDIMENTO .....	41
4.9	FINANÇAS .....	42
<b>4.9.1</b>	<b>Investimentos iniciais .....</b>	<b>42</b>
<b>4.9.2</b>	<b>Projeção de receitas.....</b>	<b>45</b>
<b>4.9.3</b>	<b>Custos fixos e variáveis e despesas .....</b>	<b>46</b>
<b>4.9.4</b>	<b>Projeções dos Balanços Patrimoniais.....</b>	<b>50</b>
<b>4.9.5</b>	<b>Projeções das Demonstrações do Resultado do Exercício .....</b>	<b>53</b>
<b>4.9.6</b>	<b>Projeções do Fluxo de Caixa.....</b>	<b>54</b>
<b>4.9.7</b>	<b>Viabilidade econômica.....</b>	<b>64</b>
4.9.7.1	Ponto de Equilíbrio .....	64
4.9.7.2	<i>Payback</i> .....	66
4.9.7.3	Valor Presente Líquido .....	68
4.9.7.4	Taxa Interna de Retorno .....	70

4.9.7.5	Análise dos resultados.....	71
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>72</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>75</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

Instabilidade e recessão definem a crise econômica vivida pelo mercado brasileiro e por isso é importante que as empresas tenham algum diferencial para conseguirem superar estes momentos. A globalização e a crescente concorrência entre as empresas submete o empresário a pensar no futuro, para que assim possa tomar as decisões mais corretas em tempo hábil. Para sobreviver a empresa precisa estar preparada para cada mudança que no cenário econômico ocorrer, ou então correrá o risco de ser mais uma, dentre tantas em meio à crise, a encerrar as atividades.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2015), 77,3% das empresas sobrevivem ao primeiro ano de atividade, 65,2% ao segundo ano, 55,8% ao terceiro ano e 47,5% ao quarto ano, ou seja, após quatro anos mais da metade das empresas entrantes não sobrevivem. Atualmente muitos empresários apontam a carga tributária elevada como a principal causa desta situação, porém outra hipótese vem sendo bastante discutida no meio acadêmico e no empresarial, e esta aponta a falta de planejamento como motivador deste cenário. As empresas que possuem um planejamento podem prever não somente o montante pago de impostos, mas também como estará o mercado, e assim saberão se conseguem manter-se nele, mesmo antes de abrir o negócio. Isto posto, observa-se a relevância da elaboração de um plano de negócios.

O plano de negócios se apresenta como uma importante ferramenta de gestão para os empresários que pretendem se lançar, ou crescer, no mercado de maneira racional. Segundo Dornelas et al. (2015) o plano de negócios irá mostrar ao empreendedor o potencial e a viabilidade do negócio que pretende abrir antes de executá-lo, além disso, irá evidenciar as informações necessárias para traçar as estratégias de crescimento do seu futuro negócio.

O empresário precisará mudar o seu modo de pensar se quiser sobreviver no mercado, visto que pela maioria das vezes só utiliza o plano de negócios como documento para viabilizar empréstimos, deixando de lado sua verdadeira finalidade, que é dar o suporte necessário para análise de abertura, ou até de continuidade, de



um empreendimento, prevendo como estará o mercado e quais devem ser as ações para manter-se nele. Portanto, uma empresa que adotar um eficiente planejamento comparada a uma, com as mesmas condições, que não possui o referido método, provavelmente conseguirá obter melhores oportunidades de sucesso.

O tema escolhido é importante uma vez que parte do insucesso das empresas deve-se ao fato das mesmas não terem um planejamento que as aponte em que direção seguir nas diversas situações de oscilações do mercado.

O primeiro passo para abrir um negócio é a elaboração de um plano de negócios, e para isso é preciso ter conhecimento do investimento necessário e de quais vão ser as fontes de recursos. Também é necessário saber quais vão ser os custos fixos e variáveis para se manter o negócio, e assim estudar com maior precisão o mercado e as suas possibilidades.

Diversas vezes os empresários não fazem uso desta ferramenta por falta de conhecimento, por não terem o auxílio necessário para saber usa-la. Portanto, para fins empresariais o tema é de grande relevância, uma vez que pode ser usado como modelo para quem deseja planejar melhor a abertura, as inovações e continuidade de uma empresa.

Muitas empresas são criadas com base somente em uma análise financeira do investimento inicial, não sendo levados em consideração todos os demais aspectos que podem interferir para se obter sucesso ou fracasso em um negócio. O plano de negócios proporciona uma análise completa, pois engloba não somente isto, mas também todos os outros fatores importantes como análise de mercado e projeções de receitas e despesas, por isso fazendo uso dele tem-se uma ideia mais relevante de qual será a real capacidade da empresa.

Segundo o SEBRAE-SP (2014, p.40) "Um maior tempo de planejamento (mais de 6 meses) permite que se conheça melhor o mercado antes de abrir a empresa, o que tende a aumentar as chances de sucesso." O que evidencia a importância do tema a ser pesquisado..

Diante do exposto, entende-se que o tema apresentado é importante, tanto para fins acadêmicos, científicos e profissionais, justificando-se plenamente a sua realização.

## 1.2 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Houve um aumento dos problemas de saúde relacionados ao sobrepeso e isto trouxe como consequência uma maior procura por academias. Segundo Coelho e Burini (2009) a prática de atividade física têm inúmeros benefícios para os praticantes, dentre eles os essenciais são a redução de peso, o aumento da massa e da força muscular, a melhora da sensibilidade à insulina, da capacidade cardiorrespiratória, da pressão arterial, da flexibilidade e do equilíbrio. Por isso a prática de exercícios físicos é importante não só para estética, mas como também para prevenir e tratar diversas doenças metabólicas e intervir positivamente na capacidade funcional do praticante.

Na maioria das vezes o gestor de uma academia possui formação somente em educação física, não possuindo conhecimentos necessários em empreendedorismo e por isso muitas academias, sem o planejamento adequado, acabam fechando. Diante deste cenário houve um grande aumento na procura por este serviço e conseqüentemente aumentou também a oferta, tornando-se necessário que o empresário faça uso de ferramentas gerenciais confiáveis para prever, planejar e controlar o seu negócio e assim poder oferecer planos e serviços diferenciados para continuar no mercado.

De acordo com Saba (2012, p.27),

(...) O que notamos é que muitas vezes as empresas não medem detalhadamente as suas possibilidades de negócio: os potenciais e as dificuldades perante a sociedade. Falta planejamento. Falta pesquisar ainda mais as reais necessidades da comunidade local, adaptar suas ações à nossa cultura, mesmo em época de globalização. Talvez a concorrência não esteja sendo analisada de maneira detalhada e com o devido cuidado. Pode não estar ocorrendo uma avaliação específica do dinheiro investido, bem como da taxa interna de retorno (TIR) e do *payback*.

Diante do crescimento do mercado de academias e da necessidade de um planejamento para as mesmas, recomenda-se o plano de negócios, que caracteriza-se por ser uma ferramenta básica na gestão estratégica das empresas que obtêm sucesso em seus segmentos. De acordo com o SEBRAE (2013) o plano de negócios é o instrumento confiável para conhecer o mercado, a partir dele é possível saber quais as atitudes devem ser tomadas para que os objetivos sejam alcançados,

limitando os riscos e incertezas, e ainda permitindo detectar e restringir os erros no papel, ao invés de executá-los no mercado. Enfim amplia as chances de êxito para quem quer iniciar ou mesmo ampliar ou promover inovações em seu negócio.

Diante disto, delimita-se o estudo na área de plano de negócio de uma academia de ginástica em Caxias do Sul-RS.

Em um cenário onde a crise e a disputa por consumidores estão se ampliando cada vez mais, ter um planejamento adequado passa ser vital para o sucesso e a própria sobrevivência das empresas. Um método eficaz de planejamento é o plano de negócios, porém, esta é uma área ainda pouco explorada, e na maioria das vezes os empreendedores acabam nem tomando conhecimento da existência desta ferramenta.

O ramo das academias de ginástica teve um índice de crescimento significativo nos últimos anos. De acordo com o SEBRAE (2016) estima-se que existam no país cerca de 24.000 academias, sendo o Brasil o maior mercado de academias de ginástica da América Latina e o segundo do mundo em número de academias, perdendo somente para os Estados Unidos. Apenas em Caxias do Sul em 2016 foram criadas 33 novas academias, segundo o Conselho Regional de Educação Física do Rio Grande do Sul – CREF2/RS (2016).

As academias possuem uma tendência de expandir ainda mais, dada à necessidade de quem procura por estes serviços de desfrutá-los próximo de suas residências. Este segmento também costuma requerer um significativo capital inicial a ser investido, por isso antes de arriscar-se a perder um montante expressivo é preferível elaborar um plano de negócios para assim obter segurança e se solidificar no mercado.

Por dar uma maior visibilidade a uma ferramenta tão importante de planejamento, o plano de negócios, aplicado a uma área em constante crescimento, de academia de ginástica, considera-se justificável a escolha do tema.

Com base na delimitação do tema de pesquisa proposto, a questão de pesquisa para o estudo é: De que maneira a elaboração do plano de negócio, através do uso das ferramentas contábeis, pode auxiliar na análise de viabilidade de uma academia de ginástica em Caxias do Sul-RS?

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo geral

Verificar de que maneira o plano de negócio, através do uso das ferramentas contábeis, subsidiará a análise de viabilidade de uma academia de ginástica em Caxias do Sul-RS

### 1.3.2 Objetivos específicos

- Fazer o levantamento bibliográfico relacionado a plano de negócios (conceitos, técnicas etc.)
- Elaborar o plano de negócio de uma academia de ginástica em Caxias do Sul-RS.
- Apresentar Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício e Fluxo de Caixa Financeiro nos cenários realista, otimista e pessimista para os três próximos anos.
- Calcular Ponto de Equilíbrio, Taxa Interna de Retorno, *Payback* e Valor Presente Líquido nos cenários realista, otimista e pessimista para os três próximos anos.
- Analisar a viabilidade econômica e financeira de uma academia de ginástica em Caxias do Sul-RS nos cenários realista, otimista e pessimista.

## 1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO

No primeiro capítulo são apresentadas a contextualização do tema, bem como os objetivos e a questão de pesquisa.

No segundo capítulo são apresentados diversos aspectos teóricos que devem ser observados na elaboração de um plano de negócios. Este capítulo tem o objetivo de evidenciar a importância do uso desta ferramenta de planejamento.

No terceiro capítulo são apresentadas a metodologia e o procedimento para coleta e análise de dados.

No quarto capítulo é apresentado o plano de negócios de uma academia de ginástica em Caxias do Sul-RS, com a utilização das ferramentas contábeis, identificando sua relevância para o planejamento da empresa.

Ao final, no quinto capítulo, são apresentadas as principais conclusões desenvolvidas a partir da realização da presente pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentados os conceitos de contabilidade, empreendedorismo, risco de negócio, planejamento, de plano de negócios e de todas as suas etapas e das ferramentas contábeis e indicadores de viabilidade que foram utilizados nesta pesquisa.

### 2.1 CONTABILIDADE

Segundo Favero et al. (2011) a contabilidade tem como objetivo compilar dados e a partir destes dados produzir informações para o controle e tomada de decisões dos usuários. Pizzolato (2012) acredita que a contabilidade fornece os dados necessários para que a gerencia possa controlar e planejar as atividades da empresa. Marion (2015) complementa que os administradores constantemente tomam decisões vitais para o sucesso do negócio e é a contabilidade, através de dados, relatórios e demonstrações, que fornece o subsídio para que as decisões sejam as mais acertadas possíveis.

### 2.2 EMPREENDEDORISMO

De acordo com Chiavenato (2012) o empreendedorismo é o ato de criar novos negócios ou aperfeiçoar empresas que já existem. Ainda segundo Chiavenato (2012) o empreendedor revolucionário é o que desenvolve algo novo e com isso cria novos mercados. Contudo, a maior parte dos empreendedores prefere não se arriscar tanto, e, portanto criam negócios em mercados que já existem, apesar de já existirem também empresas que atendem estes mercados.

Para Baggio e Baggio (2014, p. 36) "o empreendedor pode ser visto como o indivíduo que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados." Segundo Leite (2012, p. 148) "O empreendedor é um indivíduo de muita iniciativa, dotado de uma personalidade agressiva, um eterno farejador de oportunidades, sobretudo aquelas ligadas a seu interesse e motivações."

De acordo com Bernardi (2015) empreendedorismo envolve inovação e riscos e por consequência a vida de uma empresa e sua longevidade estão direta e fortemente relacionadas e dependentes da conduta, das ambições, dos comportamentos, dos objetivos e dos propósitos dos seus empreendedores. Portanto toda empresa que deseja se tornar prospera precisa, antes de qualquer coisa, de um competente empreendedor.

### 2.3 RISCO DE NEGÓCIO

Para Mariano e Mayer (2011) o aprimoramento do conhecimento das condições do ambiente é fundamental para diminuição do risco de fechamento das empresas, ampliando assim, conseqüentemente, as possibilidades de sucesso do empreendimento. Ainda segundo os autores para abrir um negócio, planejamento e jogo de cintura são imprescindíveis.

Segundo Chiavenato (2012) mesmo com muitos fatores favoráveis as empresas correm o risco de não conseguirem se manter no mercado. O autor destaca que nos novos negócios, a mortalidade prematura é altíssima, pois os riscos são muitos e ameaças não faltam.

### 2.4 PLANEJAMENTO

De acordo com Chiavenato (2012) o planejamento provoca um resultado instantâneo: o plano, que é uma tomada adiantada de decisões sobre que atitudes adotar, antes delas serem necessária, ou seja, para ele planejar baseia-se em simular o futuro e estabelecer antecipadamente as atitudes necessárias e os meios adequados para realizá-las. Lago et al. (2008, p. 86) define-o assim "...processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes e pontos fracos, e das oportunidades e ameaças do meio ambiente, de forma a estabelecer objetivos, estratégias e ações que possibilitem um aumento da competitividade."

Segundo Dornelas (2016) a falta de planejamento é um dos principais motivos para o insucesso. Portanto observa-se que a mortalidade das empresas

está diretamente ligada a falta do mesmo e conseqüentemente que o sucesso das empresas na maioria das vezes decorre de um bom planejamento.

Segundo Müller (2014) é preciso fazer uso do planejamento estratégico, que consiste em planejar objetivos futuros viáveis e sugerir ações para alcançá-los, ou seja, este procedimento sistemático visa evitar que a empresa seja surpreendida por mudanças que possam ocorrer no mercado.

De acordo com Pereira (2010, p. 135) "estratégia expressa como uma organização emprega seus pontos fortes e seus pontos fracos [...] a fim de alcançar seus objetivos, sem deixar de considerar as oportunidades e as ameaças que o meio ambiente lhe impõe". Portanto é executando as estratégias que uma empresa consegue obter retorno do processo de planejamento estratégico.

Segundo o SEBRAE (2013) a matriz F.O.F.A. também é uma importante ferramenta para auxílio no planejamento, ela permite identificar Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças tornando a empresa mais competitiva e eficiente. Portanto fazendo uso desta matriz pode-se identificar os pontos fortes e fracos da empresa e assim planejar ações a serem tomadas para sanar as deficiências.

## 2.5 PLANO DE NEGÓCIOS

### 2.5.1 Definição

Para Dornelas (2016) o plano de negócios é uma ferramenta usada para descrever um empreendimento e o modelo de negócio que sustenta a empresa. Sua elaboração demanda um processo de autoconhecimento e ainda possibilita ao empreendedor estabelecer-se no seu ambiente de negócios. Esta ferramenta pode ser usada não só para empreendimentos em fase inicial, mas também para empresas que já estão em atividade e desejam ter um melhor controle e uma gestão mais eficiente para seus negócios. De acordo com Bernardi (2014) o plano de negócio é importante, pois permite a revisão do modelo de negócios e a determinação das estratégias para o seu desenvolvimento.

Chiavenato (2012) o conceituou como uma elaboração de ideias sobre o projeto do empreendimento em forma de relatório, que representa todos os aspectos



de um negócio atual ou futuro para proporcionar um conhecimento pleno e abrangente dele.

Segundo Hashimoto e Borges (2014) os motivos pelos quais se desenvolve um plano de negócio são três: desenvolver ideias a respeito de como o negócio deve ser conduzido; usá-lo como ferramenta retrospectiva e para obter apoios. Ainda segundo os autores o plano de negócio nos apresenta os dados pelos quais pode-se analisar a viabilidade sob vários pontos de vista, como mercadológico, financeiro e o operacional. Por esse motivo o plano de negócios é de grande relevância não somente para o empreendedor, mas também para os investidores e financiadores.

## **2.5.2 Estrutura**

### 2.5.2.1 Sumário executivo

De acordo com Dornelas et al. (2015) o sumário executivo é a primeira seção a ser lida, porém é a última a ser elaborada, pois se trata de uma síntese dos pontos mais importantes do plano de negócio. Segundo Bernardi (2014) esta seção deve conter uma breve apresentação dos objetivos, das estratégias e dos resultados almejados.

### 2.5.2.2 Conceito do negócio

Para Dornelas et al. (2015) esta seção necessita ser objetiva e exibir o histórico da empresa, caso ela já exista. Se for uma empresa ainda em elaboração, o empreendedor precisa apresentar qual será o seu modelo de negócio, colocando informações de onde irá se localizar a empresa e se haverá filiais, por exemplo.

Segundo Biagio (2013), além disto, vão constar informações como a forma jurídica da empresa e o enquadramento tributário, que são questões de grande relevância quando se está abrindo um negócio, pois é com base nelas que se faz a projeção dos impostos que a empresa irá pagar.

### 2.5.2.3 Mercado e competidores

De acordo com o SEBRAE (2013) nesta seção serão abordados o mercado alvo e o diferencial competitivo, também deve conter informações sobre os futuros clientes e quais são as dificuldades encontradas por eles quando procuram pelo produto ou serviço nos fornecedores já existentes no mercado.

Para Dornelas et al. (2015) com base nesta seção consegue-se identificar uma das informações mais importantes do plano, que diz respeito ao potencial de crescimento do mercado para os anos subsequentes.

Segundo Pereira (2014) também precisa-se de informações dos principais concorrentes, como quais são seus pontos fortes e quais suas deficiências, para analisar se a empresa tem capacidade para competir com eles. Além disso, é elaborada a relação dos fornecedores que se espera ter.

### 2.5.2.4 Equipe de gestão e necessidade de pessoal

Para Dornelas et al. (2015) nesta seção deverão ser apontados os principais envolvidos no negócio, ressaltando seus pontos fortes. Serão identificados todos os sócios e suas atribuições na empresa. Segundo o SEBRAE (2013) deve-se definir o valor de pró-labore e de distribuição de lucros, assim como qualquer outra questão que possa gerar atritos entre os sócios. Além disso, deve-se projetar o número de pessoal necessário para o funcionamento do negócio e com isso a necessidade de contratações. De acordo com Hashimoto e Borges (2014) a partir disto deve-se fazer uma relação de quais profissionais contratar, citando as habilidades e competências que precisarão ter.

### 2.5.2.5 Produtos e serviços

Para Bernardi (2014) cabe neste espaço relatar quais serão os produtos vendidos ou serviços prestados, especificando detalhes e destacando os diferenciais e benefícios que ocasionarão no público-alvo, para assim posicionar o produto ou serviço no mercado. Também é importante que se fale na garantia que será

oferecida e segundo Hashimoto e Borges (2014) é importante que se faça uma comparação do produto ou serviço da empresa com o oferecido pela concorrência.

#### 2.5.2.6 Estrutura e operações

De acordo com Dornelas et al. (2015) nesta seção deve-se evidenciar o principal processo de negócio da empresa: aquele que começa com a produção de seu principal produto até sua oferta ao mercado, ou seja, mostrará como funcionará as várias atividades da empresa, descrevendo cada etapa até a administração. Segundo Hashimoto e Borges (2014) também deve-se planejar aqui o layout da empresa, ou seja, a distribuição dos setores e das pessoas no espaço disponível, que é uma tarefa muito importante visto que um bom arranjo físico traz inúmeros benefícios.

#### 2.5.2.7 Marketing e vendas

Segundo o SEBRAE (2013) o objetivo deste item é mostrar como serão determinados os preços, que devem englobar os custos e o retorno desejado além de estar dentro do que o cliente estaria disposto a pagar. Também deve-se mostrar como serão as estratégias promocionais, ou seja, como será feita a divulgação dos produtos ou serviços. Além de expor a estimativa de vendas para cada linha de produtos ou serviços nos anos subsequentes. Para Oliveira (2004) esta seção é de grande importância, pois a partir das necessidades dos clientes pode-se promover melhorias nos produtos ou serviços e a partir disto traçar estratégias para divulgação dos diferenciais da empresa.

#### 2.5.2.8 Capacidade produtiva

Segundo o SEBRAE (2013) é essencial que se estime a capacidade da empresa, ou seja, o quanto ela poderá produzir ou o número de pessoas que poderá atender considerando as oscilações do mercado. Calculando a capacidade produtiva a empresa poderá reduzir custos desnecessários e aproveitar melhor os recursos existentes. Para Dornelas et al. (2015) é de extrema importância dispor de uma

capacidade suficiente para atender uma boa demanda, especialmente quando se está localizado em uma área com movimentação intensa.

#### 2.5.2.9 Finanças

De acordo com Biagio (2013) nesta seção serão mostrados os números do que foi exposto nas demais, portanto serão expostos valores referentes ao investimento inicial, aos custos e despesas mensais, bem como projeções das receitas da empresa. Segundo Dornelas et al. (2015), além disso, deve-se apresentar a Demonstração do Resultado do Exercício, bem como fluxo de caixa e Balanço Patrimonial. Para o SEBRAE (2013) outras informações importantes para a tomada de decisão a serem expostas nesta seção são as fontes de recursos e o ponto de equilíbrio.

Por fim para Dornelas et al. (2015) apresentam-se indicadores financeiros essenciais para análise de viabilidade, dentre eles destacam-se duas técnicas:

A) As com foco no lucro: *payback* (prazo de retorno do investimento), é o índice mais usado nesta técnica, não consideram que o valor do dinheiro é alterado com o tempo.

B) As de fluxo de caixa descontado: TIR (taxa interna de retorno) e VPL (valor presente líquido) são os índices mais usados nesta técnica, consideram os fluxos de caixa futuros que vão ser obtidos pela empresa e, por isso, são as mais usadas para analisar a viabilidade de um negócio.

## 2.6 FERRAMENTAS CONTÁBEIS

De acordo com Szuster et al. (2013) a contabilidade tem a finalidade de projetar metas, verificar resultados e analisar desempenhos. Ainda segundo Szuster et al. (2013, p.21) “é por meio dos relatórios elaborados com base no sistema de informações contábeis que administradores decidem quanto ao preço a ser praticado, ao mix de produtos a ser vendido e à tecnologia a ser utilizada.” Ou seja, pode-se dizer que a contabilidade através de suas demonstrações e relatórios é a ferramenta que viabiliza a tomada de decisões por parte dos empreendedores.

Além de serem utilizadas para administração da empresa também possuem grande importância na área tributária. Para Hoss et al. (2014) as informações geradas pela contabilidade são usadas para definir o enquadramento tributário e o quanto os sócios poderão retirar de lucros.

### 2.6.1 Balanço Patrimonial

De acordo com Marion (2015) o Balanço Patrimonial demonstra a situação da empresa em determinada data, ele evidencia recursos em bens, direitos e obrigações. Segundo Santos et al. (2014) no Balanço Patrimonial são evidenciados os elementos que compõem o patrimônio da empresa naquele momento, permitindo a análise, qualitativa e quantitativa, da situação financeira e patrimonial da empresa.

Pode-se observar na figura 1 a organização das contas patrimoniais.

Figura 1 - Organização das contas patrimoniais



Fonte: Adaptado de Yamamoto, Paccez e Malacrida (2011, p. 16)

Segundo Hoss et al. (2014) tem-se agrupamentos essenciais, que no ativo são circulante, não circulante, realizável a longo prazo, investimentos, Imobilizado e Intangível e no passivo são circulante, não circulante e patrimônio líquido.

## 2.6.2 Demonstração do Resultado do Exercício

De acordo com Szuster et al. (2013) na prática a DRE é a apresentação das operações da empresa de forma sucinta, ressaltando-se o resultado do período. Por isso esta demonstração é uma ferramenta essencial para análise do desempenho da empresa.

Para Marion (2015) na Demonstração do Resultado do Exercício - DRE encontra-se o lucro ou prejuízo do período, ou seja, são todas as receitas subtraindo todas as despesas. Ainda de acordo com Marion (2015) a contabilidade é de grande relevância para a tomada de decisão assim como a DRE também é para avaliação do desempenho da empresa e da eficiência da gestão da empresa em obter lucro. Pois o lucro é o principal objetivo das empresas.

A figura 2 apresenta um exemplo de estrutura da Demonstração do Resultado do Exercício.

Figura 2 - Estrutura da DRE

<p><b>Demonstração do resultado do exercício</b>  <b>Receita Bruta de venda de produtos e serviços</b>  <b>(-) Deduções</b>  Abatimentos e Devoluções  Impostos sobre Vendas  <b>(=) Receita Líquida de Venda de Produtos e Serviços</b>  (-) Custo dos Produtos Vendidos e dos Serviços Prestados  <b>(=) Resultado Bruto com Mercadorias e Serviços</b>  <b>(-) Despesas operacionais</b>  <b>Despesas Comerciais</b>  Salários e outros encargos  Propaganda e Publicidade  Estimativa para Perdas com Créditos e Liquidações Duvidosas  <b>Despesas administrativas</b>  Despesas com Pessoal  Despesas com Aluguéis  Despesas Gerais  Impostos e Taxas  Provisões em Geral  (+/-) Outras receitas e despesas  <b>Resultado de participações societárias</b>  <b>(=) Resultados antes dos efeitos financeiros</b>  Receitas financeiras  (-) Despesas financeiras  <b>(=) Resultado antes de impostos, participações e contribuições</b>  (-) Imposto de Renda Pessoa Jurídica  (-) Contribuição Social sobre o Lucro Líquido  (-) Participações e Contribuições  <b>(=) Resultado Líquido do período</b></p>
---

Fonte: Adaptado de Yamamoto, Pácez e Malacrida (2011, p. 81)

Segundo a pesquisa de Barbosa e Silva (2014) a Contabilidade é considerada, por profissionais que atuam na área, relevante no processo de

avaliação de empresas, sendo que a DRE é apontada como a demonstração mais importante neste processo.

### **2.6.3 Fluxo de Caixa Financeiro**

Segundo Marin e Palmeira (2014) esta ferramenta controla as entradas e saídas de caixa e tem como objetivo expor com antecedência a provável condição financeira, caso as transações ocorram dentro do planejado, e esta informação antecipada proporciona aos empreendedores traçarem estratégias que potencializem os resultados globais. Para a Szuster et al. (2013) os fluxos de caixa mostram onde foi obtido o dinheiro e onde ele foi aplicado, o que possibilita a análise financeira da empresa e da sua capacidade de pagamento de obrigações.

## **2.7 VIABILIDADE ECONÔMICA**

De acordo com Gomes (2013) uma das questões cruciais para a sobrevivência e crescimento das empresas é saber decidir entre investir ou não, e se investir saber quais vão ser as fontes de recursos e quais os riscos. Pois os recursos não podem ser destinados e comprometidos com base somente na intuição.

Para Camloffski (2014) a análise da viabilidade financeira é extremamente importante para os empreendedores antes da alocação dos recursos financeiros. Inicialmente, quando se pretende analisar a viabilidade econômica, é preciso entender quais são os demonstrativos contábeis e financeiros essenciais, assim como saber interpretá-los.

### **2.7.1 Ponto de Equilíbrio**

Segundo Brito (2011) o ponto de equilíbrio é um considerável limitador do projeto, uma vez que, alcançar o seu valor traz segurança para a empresa. Para Gomes (2013) o ponto de equilíbrio é o momento em que o lucro é igual a zero, ou seja, quanto menor o ponto de equilíbrio melhor. Na figura 3 pode-se observar a fórmula do ponto de equilíbrio.

Figura 3 - Fórmula do ponto de equilíbrio

$$PE = \frac{CF}{RT - CV} \times 100,$$

onde:  $PE$  = ponto de equilíbrio  
 $RT$  = receitas totais  
 $CF$  = custos fixos  
 $CV$  = custos variáveis

Fonte: Brito (2011, p. 48)

De acordo com o SEBRAE (2013) o ponto de equilíbrio evidencia o quanto uma empresa deve faturar para pagar seus gastos em um determinado período. Segundo Bernardi (2014) o ponto de equilíbrio exprime o mínimo que a empresa necessita faturar, e o que passar deste valor será o lucro.

### 2.7.2 Custo de Oportunidade e Taxa Mínima de Atratividade

De acordo com Gomes (2013) o custo de oportunidade é a comparação entre o rendimento do projeto analisado e o rendimento que se poderia ter com outra alternativa de aplicação. Para Camloffski (2014) O custo de oportunidade refere-se ao rendimento que se teria caso não se investisse no projeto que está sendo analisado, pois mesmo que não houvesse outro projeto tem-se a possibilidade de aplicar o dinheiro no mercado financeiro. Para Camloffski (2014) a taxa mínima de atratividade – TMA é o retorno mínimo que o investidor espera ao executar seus projetos, considerando variáveis importantes como o risco do negócio e o custo de oportunidade.

### 2.7.3 Taxa Interna de Retorno

De acordo com Brito (2011) a taxa interna de retorno – TIR é a taxa a que o investimento retorna e isso ocorre quando o valor presente é igual à zero. A maioria dos projetos estima uma vida útil de dez anos, por isso a TIR é calculada sobre o fluxo de caixa desse período de tempo. O resultado da TIR deve ser maior que o custo de oportunidade. Pode-se observar a sua formula na figura 4:



Figura 4 - Formula para cálculo da TIR

$$VP(i) = \sum_{j=0}^n \frac{(fcx)_j}{(1+i)^j} = 0$$

onde:

**VP(i)** = valor presente do fluxo de caixa à taxa de juros *i* na data zero;

**n** = número de fluxos de caixa;

**(fcx)<sub>j</sub>** = fluxo de caixa do período *j*;

**j** = 0, 1, 2, . . . ., n;

**i** = taxa de juros por período.

Fonte: Gomes (2013, p. 86)

Para Camloffski (2014) a TIR é a taxa que iguala o valor presente das entradas de caixa á investimento inicial, para ele mais importante que calcular a TIR é saber analisa-la, se o seu resultado for superior a TMA o projeto é viável. Segundo Gomes (2013) a TIR é a taxa de juros que faz com que o valor presente do fluxo de caixa seja igual à zero.

#### 2.7.4 Payback

Para Camloffski (2014) o *payback* mostra em quanto tempo ocorrerá o retorno do investimento. Quanto menor ele for, maior a liquidez do projeto e consequentemente menor o seu risco. Segundo Brito (2011) o *payback* pode ser calculado sobre o fluxo de caixa de dez anos, que é o período de vida útil considerado, ele pode ser histórico e descontado. O histórico, naturalmente, é menor do que o descontado, já que o descontado considera o custo de oportunidade. De acordo com Gomes (2013) o *payback* é o cálculo usado para avaliar o risco do projeto, pois quanto menor o período a que o capital investido retornar menor o seu risco. Porém o autor pondera que este não deve ser o único método utilizado para o critério de seleção ou aprovação de um projeto, pois não considera o que o ocorre com o fluxo de caixa após o período de recuperação.

#### 2.7.5 Valor Presente Líquido

Para Camloffski (2014) com o valor presente líquido - VPL levanta-se em valores atuais, o provável rendimento financeiro do projeto. Para isso precisa-se

descapitalizar os valores do fluxo de caixa e o resultado deve ser diminuído pelo investimento inicial. Quando encontra-se um resultado negativo o projeto deve ser rejeitado, porém se obtiver um resultado maior que zero deve-se continuar a estudar o projeto. O mesmo autor acrescenta que para fins de análise de investimento o VPL é um dos indicadores mais completos.

De acordo com Brito (2011) caso os métodos utilizados apresentem divergência nos resultados deve-se considerar o VLP, pois ele é uma das ferramentas mais eficazes para a análise de investimentos. Pode-se observar a sua formula na figura 5.

Figura 5 - Formula para cálculo do VPL

$$VP(i) = \sum_{j=0}^n \frac{(fcx)_j}{(1+i)^j}$$

onde:

$VP(i)$  = valor presente do fluxo de caixa à taxa de juros  $i$  na data zero;

$n$  = número de fluxos de caixa;

$(fcx)_j$  = fluxo de caixa do período  $j$ ;

$j = 0, 1, 2, \dots, n$ ;

$i$  = taxa de juros ou de desconto por período.

Fonte: Gomes (2013, p. 83)

Segundo Gomes (2013) no valor presente líquido são considerados os benefícios, que são os fluxos positivos, e os custos, que são os fluxos negativos.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Quanto à forma de abordagem do problema, trata-se de uma pesquisa qualitativa. Segundo Yin (2016) a abordagem qualitativa busca coletar, integrar e apresentar elementos de múltiplas fontes de evidência como parcela do estudo. O autor enfatiza que o uso de entrevistas e observações sejam justificados pela dificuldade encontrada no ambiente de campo e pela disparidade de seus participantes.

Ainda segundo o mesmo autor as conclusões do estudo geralmente são feitas com base na convergência dos materiais das múltiplas fontes e isso ampliará a credibilidade e confiabilidade do estudo. Para Creswell (2014) pode-se usar pesquisas qualitativas quando precisa-se explorar um problema ou uma questão e também quando necessita-se de um entendimento complexo e detalhado de uma questão.

Já em relação aos objetivos trata-se de uma pesquisa exploratória. Segundo Ramos (2009) a finalidade das pesquisas exploratórias é possibilitar maior familiaridade com o problema e possibilitar uma percepção geral sobre um determinado fato. Para Gil (2010) a coleta de dados para este tipo de pesquisa geralmente implica, respectivamente, no levantamento bibliográfico, em entrevistas e na análise de exemplos. Ainda segundo Gil (2010) este tipo de pesquisa geralmente assume a forma de estudo de caso.

Quanto aos procedimentos técnicos, este trabalho tem características de um estudo de caso. Segundo Gil (2009) o estudo de caso é um delineamento caracterizado pela flexibilidade, por usar variados métodos de coleta de dados e por conservar o caráter unitário do fenômeno pesquisado. De acordo com Yin (2015) estudo de caso envolve a observação direta dos fenômenos estudados, sua diferenciação com os outros procedimentos se dá por sua habilidade de lidar com uma ampla diversidade de evidências. Ainda segundo Yin (2015) o estudo de caso desenvolve o raciocínio analítico e argumentativo do pesquisador.

Diante das colocações dos autores, entende-se que as metodologias escolhidas são as mais adequadas para o tipo de estudo proposto.

### 3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

- Visitação a quatro academias de ginástica de Caxias do Sul-RS
- Definição do investimento inicial.
- Pesquisa de preço de fornecedores.
- Cálculos dos gastos mensais e anuais.
- Projeções das receitas mensais e anuais.
- Elaboração do plano de negócio para uma academia de ginástica em Caxias do Sul-RS.
- Elaboração do Balanço Patrimonial, da DRE e do Fluxo de Caixa Financeiro.
- Cálculos para análise de viabilidade econômica.
- Análise do plano de negócio utilizando o embasamento teórico, alinhado ao objetivo e a questão de pesquisa.

## 4 PLANO DE NEGÓCIO DE UMA ACADEMIA DE GINÁSTICA EM CAXIAS DO SUL-RS

A empresa objeto de estudo deste plano de negócio é composta por dois sócios que já possuem conhecimento nesta área. A academia terá a seguinte razão social: Academia Metody Ltda.

### 4.2 CONCEITO DO NEGÓCIO

A academia Metody terá atendimento semipersonal (no máximo 5 alunos ao mesmo tempo por professor) e será especializada em treinamentos funcionais de alta intensidade e curta duração, ou seja, que utilizam poucos aparelhos e duram em torno de 30 minutos cada. A empresa se localizará no bairro interlagos em Caxias do Sul-RS e não haverá filiais. De acordo com a opção dos sócios, a forma jurídica será sociedade empresária Ltda., pois possuirá 2 sócios e assim a responsabilidade deles ficará restrita a sua participação social,

#### 4.2.1 Enquadramento tributário

Quanto ao enquadramento tributário optou-se pelo Simples Nacional tendo por base a projeção da receita. Na figura 6 é apresentada a tabela que foi utilizada para o cálculo do imposto do Simples Nacional para empresa:

Figura 6 - Anexo III do Simples Nacional

Receita Bruta em 12 Meses (em R\$)		Alíquota	Valor a Deduzir (em R\$)
1ª Faixa	Até 180.000,00	6,00%	-
2ª Faixa	De 180.000,01 a 360.000,00	11,20%	9.360,00
3ª Faixa	De 360.000,01 a 720.000,00	13,50%	17.640,00
4ª Faixa	De 720.000,01 a 1.800.000,00	16,00%	35.640,00
5ª Faixa	De 1.800.000,01 a 3.600.000,00	21,00%	125.640,00
6ª Faixa	De 3.600.000,01 a 4.800.000,00	33,00%	648.000,00

Fonte: Lei complementar nº155 de 27 de outubro de 2016.

É importante destacar que de acordo com a lei complementar nº 155, de 27 de outubro de 2016, a partir de 2018 as academias de atividades físicas podem ser enquadradas no anexo III do Simples Nacional, para isso devem calcular a razão

entre folha de salários dos últimos 12 meses e receita bruta dos últimos 12 meses e obter percentual igual ou superior a 28%. Neste enquadramento o valor do imposto a pagar é calculado a partir da alíquota encontrada com base no faturamento e na equação seguinte:

$$\frac{\text{RBT12xAliq-PD}}{\text{RBT12}}$$

Onde:

RBT12 = Receita bruta dos últimos 12 meses;

Aliq = Alíquota;

PD = Parcela a deduzir.

#### 4.3 MERCADO E COMPETIDORES

Para atendimento das necessidades, foram identificados os fornecedores apresentados no quadro 1.

Quadro 1 - Quadro de fornecedores

Empresas	Produtos
Wks fitness e serviços técnicos Ltda.	Equipamentos de Ginástica
Cnova comércio eletrônico S.A.	Equipamentos para administração
Livraria Rossi	Material de expediente
Simoquímica produtos químicos Ltda.	Material de limpeza

Fonte: Produção do próprio autor.

A academia em estudo tem como público alvo pessoas físicas de todas as idades que residam em Caxias do Sul-RS, com pouco tempo para praticar atividades físicas e que buscam um serviço com acompanhamento diferenciado.

Os diferenciais competitivos da academia de ginástica Metody serão o atendimento semipersonal, que fornece um melhor acompanhamento para o cliente deixando-o mais motivado, a curta duração dos treinos que oportunizará que pessoas polivalentes, que não dispõem de muito tempo também consigam treinar e o método de treino funcional elaborado de acordo com os objetivos e necessidades de cada aluno.

A academia de ginástica Metody possuirá três principais concorrentes devido a sua localização, no quadro 2 foram elencados os pontos fortes e fracos de cada um dos principais concorrentes.

Quadro 2 - Pontos fortes e fracos dos principais concorrentes

Principais Concorrentes	Pontos fortes	Pontos fracos
Concorrente 1	Preço	Pouco acompanhamento e poucos chuveiros.
Concorrente 2	Preço, Equipamentos novos.	Pouco acompanhamento e poucos chuveiros.
Concorrente 3	Estrutura, Marca solida no mercado.	Pouco acompanhamento.

Fonte: Produção do próprio autor.

Os clientes buscam por serviços diferenciados e inovadores que possuam o acompanhamento de um profissional, pois assim sentem-se mais motivados a continuar a prática de atividades físicas e atingir seus objetivos.

A rapidez dos serviços também é algo ansiado pelos clientes que possuem outras ocupações. Entretanto, os serviços oferecidos pelos concorrentes não incluem atendimento semipersonal ou treinos funcionais de alta intensidade e curta duração. Nos três concorrentes são oferecidos apenas treinamentos convencionais nos equipamentos e com duração em torno de uma hora.

#### 4.4 EQUIPE DE GESTÃO E NECESSIDADE DE PESSOAL

De acordo com Ferreira (2014) para obter sucesso nos negócios é necessário uma parceria de valorização com os colaboradores, pois o fator humano é o maior patrimônio de uma organização. Sendo assim seguem os dados dos empreendedores e a relação de profissionais que se pretende contratar.

##### 4.4.1 Dados dos empreendedores

O sócio A é formado em engenharia mecânica e em educação física, no momento atua nas duas áreas. A sócia B também é formada em educação física e atua na área. Ambos atuarão na empresa como instrutores e diretores e terão retiradas de pró-labore mensal de R\$ 2.000,00 cada.

As distribuições de lucros serão feitas de forma anual e os valores irão ser definidos pelos sócios observando as demonstrações contábeis até a respectiva data e respeitando a participação societária de cada sócio. No quadro 3 pode-se observar a composição societária da empresa.

Quadro 3 - Composição societária

<b>Capital social</b>				
Sócios	Capital	Valor da quota	Quantidade de quotas	% participação
Sócio A	R\$ 135.000,00	R\$ 1,00	135.000	90,00%
Sócio B	R\$ 15.000,00	R\$ 1,00	15.000	10,00%
Total	R\$ 150.000,00	-	150.000	100,00%

Fonte: Produção do próprio autor.

A integralização do capital social será parte em equipamentos e parte em moeda corrente nacional totalizando R\$ 150.000,00.

#### **4.4.2 Necessidade de pessoal**

Para iniciar as atividades a empresa fará a contratação de três funcionários, dois instrutores que receberão salário de R\$ 2.000,00 cada e um para exercer administração e contas a receber com remuneração mensal de R\$ 1.550,00. O profissional de administração precisará ter ensino médio completo e os instrutores graduação em educação física.

#### **4.5 PRODUTOS E SERVIÇOS**

O serviço oferecido pela academia Metody será treinamento de curta duração e alta intensidade com acompanhamento semipersonal, visando alcançar o objetivo dos seus clientes e sempre observando e adequando os treinos de acordo com as necessidades de cada um.

#### **4.6 ESTRUTURA E OPERAÇÕES**

A academia Metody oferecerá uma aula teste por cliente, para que o mesmo possa experimentar o método de treino da academia e verificar se deseja mesmo



continuar. Após esta aula teste o cliente que desejar continuar deverá fazer um contrato de 12 meses na modalidade livre, ou seja, poderá frequentar a academia, no turno escolhido, de segunda a sexta. No momento da assinatura do contrato também deverão escolher o turno em que desejam treinar, optando por manhã, tarde, vespertino ou noite, para que assim a academia consiga organizar, do melhor modo, o horário de trabalho dos instrutores. O cliente após concluir seu treinamento terá ainda, para sua comodidade, a disposição um vestiário com chuveiros.

O cliente que desistir de frequentar a academia antes do fim dos 12 meses, deverá continuar pagando sob o risco de ser protestado. O pagamento das mensalidades será na própria academia, com o funcionário da administração/contas a receber, que ficará responsável pela elaboração dos contratos, pelo recebimento das mensalidades e por organizar os documentos a serem encaminhados para o prestador de serviços contábeis.

Na figura 7 pode-se observar o layout da academia Metody em um pavilhão com área de 260m<sup>2</sup>.

Figura 7 - Layout da academia Metody

<b>VESTIÁRIOS</b>  1 Armário 5 Chuveiros  75 Colchonetes 3 Bolas com peso 100 Cones chineses 5 Cordas 3 Escadas agil. 3 Bolas de ginástica	<b>ENTRADA</b>  <b>ADMINISTRAÇÃO</b>	1 Caixa de som 1 Telefone 1 Computador 1 Impressora 1 Mesa c/ cadeira
	<b>FUNÇÃO</b>	2 Flexores 2 Máq. peitoral/dorsal 2 Gaiolas agachamento 2 Bancos reclináveis 2 Cross Over 2 Aparelhos abdominais 2 Bancos de supino 2 Pranchas abdominais 1 Espaldar 1 Rosca scott 3 Barras 16 Pares de caneleiras 25 Pares de anilhas 10 Pares de halteres 1 Suporte para halteres
<b>AERÓBICOS</b>	<b>MUSCULAÇÃO</b>  3 Bicicletas horizontais 5 Bicicletas verticais 3 Elípticos 5 Esteiras elétricas 5 Steps 2 Jump's	

Fonte: Produção do próprio autor.

Acredita-se que com esta organização será possível otimizar o espaço disponível e obter uma maior funcionalidade nos processos da empresa.

#### 4.7 MARKETING E VENDAS

Para divulgação dos serviços inicialmente a empresa contará apenas com panfletos e com a divulgação através de recomendação dos próprios clientes para promover o novo negócio. Uma alternativa futura é a construção de um website para a academia.

Quanto ao preço entende-se que a política de preços terá que estar consoante com o valor de mercado, visto que a empresa ainda não é conhecida e precisa atrair clientes.

#### 4.8 CAPACIDADE MÁXIMA DE ATENDIMENTO

Tendo em vista que cada instrutor poderá atender no máximo 5 pessoas ao mesmo tempo e considerando o quadro atual de instrutores, percebe-se que esse será o fator determinante para o número máximo de clientes que a academia poderá atender.

A academia Metody terá 2 funcionários e 2 sócios atuando como instrutores, por isso para o cálculo da capacidade produtiva observou-se a quantidade de instrutores por horário. O quadro 4 apresenta os horários de trabalho dos instrutores.

Quadro 4 - Horários de trabalho

Instrutores	Horários de trabalho		Total de horas trabalhadas por dia
Sócio A	12h às 16h	17h às 19h	6
Sócio B	15h às 17h	18h às 22h	6
Instrutor A	06h às 12h	13h15min às 14h30min	7,25
Instrutor B	13h30min às 19h	20h15min às 22h	7,25

Fonte: Produção do próprio autor.

Com base nos horários de trabalho relacionados no quadro 4 e na duração dos treinos que será de 30min, o quadro 5 relaciona a quantidade de funcionários por horário e quantas pessoas poderão ser atendidas por esses profissionais em

cada intervalo de tempo, demonstrando assim a capacidade máxima de atendimentos da academia Metody.

Quadro 5 - Capacidade máxima de atendimentos

Horários	Quantidade de funcionários	Minutos	Quantidade de horários	Capacidade máxima de alunos
06h às 13h15min	1	435	14,5	72,5
13h15min às 13h30min	2	15	0,5	5
13h30min às 14h30min	3	60	2	30
14h30min às 15h	2	30	1	10
15h às 16h	3	60	2	30
16h às 18h	2	120	4	40
18h às 19h	3	60	2	30
19h às 20h15min	1	75	2,5	12,5
20h15min às 22h	2	105	3,5	35
<b>TOTAL</b>	-	960	32	<b>265</b>

Fonte: Produção do próprio autor.

Com base nos dados expostos nos quadros 4 e 5 pode-se observar que a capacidade máxima de alunos que a academia Metody poderá atender, com o quadro atual de instrutores, será 265 clientes.

## 4.9 FINANÇAS

De acordo com Dornelas (2016) um planejamento financeiro eficiente funciona como ferramenta estratégica para a tomada de decisões por parte dos gestores. Uma vez que apresenta em números tudo o que foi exposto nas demais etapas do plano de negócios.

### 4.9.1 Investimentos iniciais

De acordo com os levantamentos efetuados em relação às necessidades iniciais da empresa e as cotações realizadas junto aos fornecedores, verificou-se que para iniciar as atividades a empresa precisará de um investimento inicial em torno de R\$ 150.000,00. Sendo que R\$ 105.987,04 em equipamentos para os treinos e para administração, R\$ 7.500,00 com gastos para a constituição da empresa e adequação do pavilhão e R\$ 36.512,96 em moeda corrente nacional, que servirá como capital de giro da empresa. Sendo todos os gastos referentes ao

investimento inicial pagos à vista, através da integralização de capital. Os quadros 6, 7, 8 e 9 demonstram estes gastos. O quadro 6 apresenta os gastos iniciais com equipamentos para treinos de musculação.

Quadro 6 - Investimentos Iniciais em equipamentos para musculação

<b>Equipamentos para musculação</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor</b>
Flexor	2	R\$ 5.373,92
Maq.peitoral\dorsal	2	R\$ 5.338,00
Gaiola para agachamento	2	R\$ 7.780,00
Banco reclinável	2	R\$ 2.580,00
Caneleiras de 1kg (par)	3	R\$ 121,29
Caneleiras de 2kg (par)	3	R\$ 135,57
Caneleiras de 3kg (par)	3	R\$ 142,68
Caneleiras de 4kg (par)	3	R\$ 171,24
Caneleiras de 5kg (par)	3	R\$ 185,49
Caneleiras de 6kg (par)	3	R\$ 206,91
Aparelho abdominal	2	R\$ 1.770,00
Prancha abdominal	2	R\$ 2.200,00
Cross Over	2	R\$ 6.380,00
Banco de supino	2	R\$ 918,00
Rosca Scott	1	R\$ 995,00
Suporte para anilhas	1	R\$ 840,00
Barras	3	R\$ 585,00
Halteres mais suporte	10 pares	R\$ 1.120,00
Extensor	2	R\$ 6.398,00
Adutor e abdutor	2	R\$ 7.558,00
Legpress	2	R\$ 5.578,00
Anilhas	50	R\$ 5.746,00
Suporte para barras	1	R\$ 1.424,00
<b>TOTAL</b>		<b>R\$ 63.547,10</b>

Fonte: Produção do próprio autor.

O quadro 7 apresenta os gastos iniciais com equipamentos para treinos aeróbicos.

Quadro 7- Investimentos Iniciais em equipamentos aeróbicos

<b>Equipamentos aeróbicos</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor</b>
Bicicleta horizontal	3	R\$ 3.180,00
Bicicleta vertical	5	R\$ 7.845,00
Elípticos	3	R\$ 3.357,00
Step	5	R\$ 965,00
Jump	2	R\$ 418,00
Esteira elétrica	5	R\$ 25.950,00
<b>TOTAL</b>		<b>R\$ 41.715,00</b>

Fonte: Produção do próprio autor.

O quadro 8 apresenta os gastos iniciais com equipamentos para treinos funcionais.

Quadro 8 - Investimentos Iniciais em equipamentos funcionais

<b>Equipamentos para funcionais</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor</b>
Colchonete	75	R\$ 5.925,00
Espaldar	1	R\$ 1.173,00
Bolas com peso	3	R\$ 125,00
Cones	100	R\$ 512,00
Corda	5	R\$ 90,00
Escada	3	R\$ 564,00
Bolas de ginástica	3	R\$ 267,00
<b>TOTAL</b>		<b>R\$ 8.656,00</b>

Fonte: Produção do próprio autor.

O quadro 9 apresenta o total de investimento em equipamentos para treinos, o desconto obtido e o valor de investimento em equipamentos para o vestiário e para administração, além do gasto para constituição da empresa e adequação do pavilhão, totalizando o valor de investimento inicial.

Quadro 9 - Total de investimentos iniciais

<b>TOTAL DE INVESTIMENTO EM EQUIPAMENTOS PARA TREINOS</b>		<b>R\$ 113.918,10</b>
10% de desconto no pacote com todos os equipamentos e a vista		R\$ 11.391,81
<b>TOTAL COM DESCONTO</b>		<b>R\$ 102.526,29</b>
<b>Equipamentos para a administração e vestiário</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor</b>
Telefone	1	R\$ 89,90
Computador	1	R\$ 1.589,00
Impressora	1	R\$ 399,00
Mesa com cadeira	1	R\$ 400,00
Chuveiro	5	R\$ 197,95
Caixa de som	1	R\$ 109,90
Armário	1	R\$ 675,00
<b>TOTAL</b>		<b>R\$ 3.460,75</b>
<b>TOTAL DE INVESTIMENTO EM EQUIPAMENTOS</b>		<b>R\$ 105.987,04</b>
Gastos para adequação do pavilhão		R\$ 5.000,00
Gastos com a constituição da empresa		R\$ 2.500,00
<b>Investimento inicial total</b>		<b>R\$ 113.487,04</b>
Origem: capital dos sócios (integralização)		

Fonte: Produção do próprio autor.

Portanto o valor total de gastos a ser realizado para que a empresa possa iniciar as atividades é R\$ 113.487,04.

#### 4.9.2 Projeção de receitas

A projeção de receitas foi efetuada com base nas visitas realizadas às academias de ginástica de Caxias do Sul-RS e no conhecimento e expectativa dos sócios da empresa. Foram elaboradas projeções de receitas para os três primeiros anos da empresa, nos cenários realista, otimista e pessimista. Para os anos 2 e 3 foi considerado um aumento de 4,41% a.a. no valor das mensalidades recebidas dos clientes e no valor dos custos fixos e das despesas, tendo por base a inflação acumulada de 12 meses.

No cenário realista para o ano 1, projetou-se uma quantidade de alunos estável e para os anos 2 e 3 estima-se um crescimento médio de 3,5%a.a. na quantidade de alunos.

No cenário otimista projetou-se um aumento de aproximadamente 10% na quantidade de alunos para os anos 1,2 e 3, tomando-se por base o cenário realista.

No cenário pessimista para o primeiro ano, projetou-se uma oscilação negativa de aproximadamente 20% na quantidade de alunos, tomando-se por base o cenário realista. Para os anos 2 e 3, considerou-se um aumento de apenas 1,5% na quantidade de alunos.

O quadro 10 demonstra as projeções de receitas para os três anos nos três cenários.

Quadro 10 - Projeções de Receitas

Projeção das receitas no cenário realista			
	2018	2019	2020
Preço mensal por cliente	R\$ 130,00	R\$ 135,70	R\$ 141,65
Quantidade de clientes	180	186	192
Receita anual	R\$ 280.800,00	R\$ 302.882,40	R\$ 326.361,60
Projeção das receitas no cenário otimista			
	2018	2019	Ano 3
Preço mensal por cliente	R\$ 130,00	R\$ 135,70	R\$ 141,65
Quantidade de clientes	198	204	211
Receita anual	R\$ 308.880,00	R\$ 332.193,60	R\$ 358.657,80
Projeção das receitas no cenário pessimista			
	2018	2019	2020
Preço mensal por cliente	R\$ 130,00	R\$ 135,70	R\$ 141,65
Quantidade de clientes	144	146	148
Receita anual	R\$ 224.640,00	R\$ 237.746,40	R\$ 251.570,40

Fonte: Produção do próprio autor.

### 4.9.3 Custos fixos e variáveis e despesas

Visando manter o pleno funcionamento das atividades da empresa foram orçados os gastos conforme os cenários já descritos para os anos 2018, 2019 e 2020. Esses gastos foram classificados como custos fixos, custos variáveis e despesas. No quadro 11 a academia Methody descreve o valor dos custos fixos e variáveis e das despesas para os três anos no cenário realista.

Quadro 11 - Custos e Despesas Fixos e Variáveis no Cenário Realista

<b>Custos Fixos</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Aluguel do pavilhão	R\$ 25.920,00	R\$ 27.063,07	R\$ 28.256,55
Salários e encargos	R\$ 57.600,00	R\$ 60.140,16	R\$ 62.792,34
Pró-labore e encargos	R\$ 48.000,00	R\$ 50.116,80	R\$ 52.326,95
Limpeza	R\$ 8.640,00	R\$ 9.021,02	R\$ 9.418,85
Depreciação	R\$ 10.438,29	R\$ 10.438,29	R\$ 10.438,29
Manutenção	R\$ 3.960,00	R\$ 4.134,64	R\$ 4.316,97
Material de hig. e limpeza	R\$ 1.080,00	R\$ 1.127,63	R\$ 1.177,36
<b>Total</b>	<b>R\$ 155.638,29</b>	<b>R\$ 162.041,61</b>	<b>R\$ 168.727,32</b>
<b>Custos Variáveis</b>	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>
Água	R\$ 8.400,00	R\$ 8.694,00	R\$ 8.998,29
Energia elétrica	R\$ 14.472,00	R\$ 14.978,52	R\$ 15.502,77
<b>Total</b>	<b>R\$ 22.872,00</b>	<b>R\$ 23.672,52</b>	<b>R\$ 24.501,06</b>
<b>Despesas</b>	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>
Telefone - GVT	R\$ 599,88	R\$ 626,33	R\$ 653,96
Internet - GVT	R\$ 839,88	R\$ 876,92	R\$ 915,59
Contador	R\$ 11.244,00	R\$ 11.739,86	R\$ 12.257,59
Depreciação	R\$ 317,80	R\$ 317,80	R\$ 317,80
Aluguel do pavilhão	R\$ 2.880,00	R\$ 3.007,01	R\$ 3.139,62
Salários e encargos	R\$ 22.320,00	R\$ 23.304,31	R\$ 24.332,03
Limpeza	R\$ 960,00	R\$ 1.002,34	R\$ 1.046,54
Energia elétrica	R\$ 1.608,00	R\$ 1.678,91	R\$ 1.752,95
Material de hig. e limpeza	R\$ 120,00	R\$ 125,29	R\$ 130,82
Material de expediente	R\$ 600,00	R\$ 626,46	R\$ 654,09
<b>Total</b>	<b>R\$ 41.489,56</b>	<b>R\$ 43.305,23</b>	<b>R\$ 45.200,98</b>
<b>Imposto Sobre Vendas</b>	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>
Simplex Nacional	R\$ 22.089,60	R\$ 24.562,83	R\$ 27.192,50
<b>Total</b>	<b>R\$ 22.089,60</b>	<b>R\$ 24.562,83</b>	<b>R\$ 27.192,50</b>
<b>Total de Gastos</b>	<b>R\$ 242.089,45</b>	<b>R\$ 253.582,19</b>	<b>R\$ 265.621,85</b>

Fonte: Produção do próprio autor.

No quadro 12 mostra-se o valor dos custos e despesas no cenário otimista.

Quadro 12 - Custos e Despesas Fixos e Variáveis no Cenário Otimista

<b>Custos Fixos</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Aluguel do pavilhão	R\$ 25.920,00	R\$ 27.063,07	R\$ 28.256,55
Salários e encargos	R\$ 57.600,00	R\$ 60.140,16	R\$ 62.792,34
Pró-labore e encargos	R\$ 48.000,00	R\$ 50.116,80	R\$ 52.326,95
Limpeza	R\$ 8.640,00	R\$ 9.021,02	R\$ 9.418,85
Depreciação	R\$ 10.438,29	R\$ 10.438,29	R\$ 10.438,29
Manutenção	R\$ 3.960,00	R\$ 4.134,64	R\$ 4.316,97
Material de hig. e limpeza	R\$ 1.080,00	R\$ 1.127,63	R\$ 1.177,36
<b>Total</b>	<b>R\$ 155.638,29</b>	<b>R\$ 162.041,61</b>	<b>R\$ 168.727,32</b>
<b>Custos Variáveis</b>	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>
Água	R\$ 9.240,00	R\$ 9.563,40	R\$ 9.898,12
Energia elétrica	R\$ 15.919,20	R\$ 16.476,37	R\$ 17.053,05
<b>Total</b>	<b>R\$ 25.159,20</b>	<b>R\$ 26.039,77</b>	<b>R\$ 26.951,17</b>
<b>Despesas</b>	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>
Telefone - GVT	R\$ 599,88	R\$ 626,33	R\$ 653,96
Internet - GVT	R\$ 839,88	R\$ 876,92	R\$ 915,59
Contador	R\$ 11.244,00	R\$ 11.739,86	R\$ 12.257,59
Depreciação	R\$ 317,80	R\$ 317,80	R\$ 317,80
Aluguel do pavilhão	R\$ 2.880,00	R\$ 3.007,01	R\$ 3.139,62
Salários e encargos	R\$ 22.320,00	R\$ 23.304,31	R\$ 24.332,03
Limpeza	R\$ 960,00	R\$ 1.002,34	R\$ 1.046,54
Energia elétrica	R\$ 1.608,00	R\$ 1.678,91	R\$ 1.752,95
Material de hig. e limpeza	R\$ 120,00	R\$ 125,29	R\$ 130,82
Material de expediente	R\$ 600,00	R\$ 626,46	R\$ 654,09
<b>Total</b>	<b>R\$ 41.489,56</b>	<b>R\$ 43.305,23</b>	<b>R\$ 45.200,98</b>
<b>Imposto Sobre Vendas</b>	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>
Simplex Nacional	R\$ 25.234,56	R\$ 27.845,68	R\$ 30.809,67
<b>Total</b>	<b>R\$ 25.234,56</b>	<b>R\$ 27.845,68</b>	<b>R\$ 30.809,67</b>
<b>Total de Gastos</b>	<b>R\$ 247.521,61</b>	<b>R\$ 259.232,30</b>	<b>R\$ 271.689,14</b>

Fonte: Produção do próprio autor.

No quadro 13 apresentam-se os custos e despesas no cenário Pessimista.



Quadro 13 - Custos e Despesas Fixos e Variáveis no Cenário Pessimista

<b>Custos Fixos</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Aluguel do pavilhão	R\$ 25.920,00	R\$ 27.063,07	R\$ 28.256,55
Salários e encargos	R\$ 57.600,00	R\$ 60.140,16	R\$ 62.792,34
Pró-labore e encargos	R\$ 48.000,00	R\$ 50.116,80	R\$ 52.326,95
Limpeza	R\$ 8.640,00	R\$ 9.021,02	R\$ 9.418,85
Depreciação	R\$ 10.438,29	R\$ 10.438,29	R\$ 10.438,29
Manutenção	R\$ 3.960,00	R\$ 4.134,64	R\$ 4.316,97
Material de hig. e limpeza	R\$ 1.080,00	R\$ 1.127,63	R\$ 1.177,36
<b>Total dos Custos Fixos</b>	<b>R\$ 155.638,29</b>	<b>R\$ 162.041,61</b>	<b>R\$ 168.727,32</b>
<b>Custos Variáveis</b>	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>
Água	R\$ 6.720,00	R\$ 6.820,80	R\$ 6.923,11
Energia elétrica	R\$ 11.577,60	R\$ 11.751,26	R\$ 11.927,53
<b>Total</b>	<b>R\$ 18.297,60</b>	<b>R\$ 18.572,06</b>	<b>R\$ 18.850,64</b>
<b>Despesas</b>	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>
Telefone - GVT	R\$ 599,88	R\$ 626,33	R\$ 653,96
Internet - GVT	R\$ 839,88	R\$ 876,92	R\$ 915,59
Contador	R\$ 11.244,00	R\$ 11.739,86	R\$ 12.257,59
Depreciação	R\$ 317,80	R\$ 317,80	R\$ 317,80
Aluguel do pavilhão	R\$ 2.880,00	R\$ 3.007,01	R\$ 3.139,62
Salários e encargos	R\$ 22.320,00	R\$ 23.304,31	R\$ 24.332,03
Limpeza	R\$ 960,00	R\$ 1.002,34	R\$ 1.046,54
Energia elétrica	R\$ 1.608,00	R\$ 1.678,91	R\$ 1.752,95
Material de hig. e limpeza	R\$ 120,00	R\$ 125,29	R\$ 130,82
Material de expediente	R\$ 600,00	R\$ 626,46	R\$ 654,09
<b>Total</b>	<b>R\$ 41.489,56</b>	<b>R\$ 43.305,23</b>	<b>R\$ 45.200,98</b>
<b>Imposto Sobre Vendas</b>	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>
Simplex Nacional	R\$ 15.799,68	R\$ 17.267,60	R\$ 18.815,88
<b>Total</b>	<b>R\$ 15.799,68</b>	<b>R\$ 17.267,60</b>	<b>R\$ 18.815,88</b>
<b>Total</b>	<b>R\$ 231.225,13</b>	<b>R\$ 241.186,51</b>	<b>R\$ 251.594,83</b>

Fonte: Produção do próprio autor.

Os bens da academia Metody foram depreciados pelo método linear, para definição do prazo de vida útil e da taxa de depreciação respectiva a cada bem, utilizou-se como base a Instrução Normativa RFB nº 1700, de 14 de março de 2017. No quadro 14 é demonstrado o valor da depreciação de cada bem do ativo imobilizado.

Quadro 14 - Depreciação

Equipamentos para os treinos	Qde	Valor unitário	Valor total	Depreciação de 10% a.a.
Bicicletas verticais	5	R\$ 1.569,00	R\$ 7.845,00	R\$ 784,50
Flexor	2	R\$ 2.686,96	R\$ 5.373,92	R\$ 537,39
Maq.peitoral/dorsal	2	R\$ 2.669,00	R\$ 5.338,00	R\$ 533,80
Gaiola p/agachamento	2	R\$ 3.890,00	R\$ 7.780,00	R\$ 778,00
Esteira elétrica	5	R\$ 5.190,00	R\$ 25.950,00	R\$ 2.595,00
Banco reclinável	2	R\$ 1.290,00	R\$ 2.580,00	R\$ 258,00
Cross Over	2	R\$ 3.190,00	R\$ 6.380,00	R\$ 638,00
Extensor	2	R\$ 3.199,00	R\$ 6.398,00	R\$ 639,80
Adutor e abdutor	2	R\$ 3.779,00	R\$ 7.558,00	R\$ 755,80
Bicicletas horizontais	3	R\$ 1.060,00	R\$ 3.180,00	R\$ 318,00
Anilhas	25 pares	R\$ 229,84	R\$ 5.746,00	R\$ 574,60
Elípticos	3	R\$ 1.119,00	R\$ 3.357,00	R\$ 335,70
Aparelho abdominal	2	R\$ 885,00	R\$ 1.770,00	R\$ 177,00
Prancha abdominal	2	R\$ 1.100,00	R\$ 2.200,00	R\$ 220,00
Colchonete	75	R\$ 79,00	R\$ 5.925,00	R\$ 592,50
Legpress	2	R\$ 2.789,00	R\$ 5.578,00	R\$ 557,80
Suporte para barras	1	R\$ 1.424,00	R\$ 1.424,00	R\$ 142,40
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 104.382,92</b>	<b>R\$ 10.438,29</b>
Equipamentos para a Administração e vestiário	Qde	Valor unitário	Valor total	Depreciação de 20% a.a.
Computador	1	R\$ 1.589,00	<b>R\$ 1.589,00</b>	<b>R\$ 317,80</b>

Fonte: Produção do próprio autor.

As despesas com folha de pagamento já foram incluídas nos quadros 11, 12 e 13, entretanto, para melhor detalhamento dos cálculos da folha de pagamento, o quadro 15 mostra os valores previstos com salários e encargos anuais, separadamente.

Quadro 15 - Folha de Pagamento

Folha de pagamento	Valor Anual	Encargos anuais	TOTAL
Sócio A	R\$ 24.000,00	-	R\$ 24.000,00
Sócio B	R\$ 24.000,00	-	R\$ 24.000,00
Funcionário Instrutor A	R\$ 26.666,67	R\$ 2.133,33	R\$ 28.800,00
Funcionário Instrutor B	R\$ 26.666,67	R\$ 2.133,33	R\$ 28.800,00
Funcionário da administração	R\$ 20.666,67	R\$ 1.653,33	R\$ 22.320,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 122.000,01</b>	<b>R\$ 5.919,99</b>	<b>R\$ 127.920,00</b>

Fonte: Produção do próprio autor.

Os valores de pró-labores e salários do primeiro ano foram definidos pelos proprietários da empresa, como pode-se observar no quadro 15, e nos anos subsequentes a folha de pagamento foi elaborada de acordo com os cenários previstos, sendo que, na coluna do valor anual estão inclusos os valores de salários, pró-labores, as provisões de 13º salário e 1/3 de férias e na coluna encargos anuais, estão consideradas as despesas com FGTS.

#### 4.9.4 Projeções dos Balanços Patrimoniais

O quadro 16 demonstra as projeções dos Balanços Patrimoniais no cenário realista para os próximos três anos.

**Quadro 16 - Balanço Patrimonial cenário realista**  
**Balanço Patrimonial - Cenário Realista - Anos 1, 2 e 3**

	2018	2019	2020
<b>Ativo</b>			
<b>Ativo Circulante</b>	<b>R\$ 101.972,38</b>	<b>R\$ 162.841,48</b>	<b>R\$ 235.189,18</b>
<b>Caixa e Equivalentes de caixa</b>	<b>R\$ 101.972,38</b>	<b>R\$ 162.841,48</b>	<b>R\$ 235.189,18</b>
Caixa	R\$ 101.972,38	R\$ 162.841,48	R\$ 235.189,18
<b>Direitos e Créditos</b>	-	-	-
Clientes	-	-	-
<b>Estoques</b>	-	-	-
Estoque de Mercadorias	-	-	-
<b>Ativo Não Circulante</b>	<b>R\$ 95.215,83</b>	<b>R\$ 84.459,74</b>	<b>R\$ 73.703,65</b>
<b>Imobilizado</b>	<b>R\$ 95.215,83</b>	<b>R\$ 84.459,74</b>	<b>R\$ 73.703,65</b>
Máquinas e Equipamentos	R\$ 104.382,92	R\$ 104.382,92	R\$ 104.382,92
Comp. E Periféricos	R\$ 1.589,00	R\$ 1.589,00	R\$ 1.589,00
(-) Depreciações Acumuladas	-R\$ 10.756,09	-R\$ 21.512,18	-R\$ 32.268,27
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>R\$ 197.188,21</b>	<b>R\$ 247.301,29</b>	<b>R\$ 308.893,07</b>
<b>Passivo</b>			
<b>Passivo Circulante</b>	<b>R\$ 15.992,78</b>	<b>R\$ 16.805,65</b>	<b>R\$ 17.657,69</b>
<b>Exigibilidades</b>	<b>R\$ 15.992,78</b>	<b>R\$ 16.805,65</b>	<b>R\$ 17.657,69</b>
Salários a pagar	R\$ 5.066,00	R\$ 5.289,41	R\$ 5.522,67
Pró-labores a pagar	R\$ 3.560,00	R\$ 3.717,00	R\$ 3.880,92
Encargos sobre a folha a pagar	R\$ 1.368,00	R\$ 1.428,33	R\$ 1.491,32
Provisões de encargos s/folha	R\$ 1.998,00	R\$ 2.086,12	R\$ 2.178,11
Impostos a Pagar	R\$ 1.840,80	R\$ 2.046,90	R\$ 2.266,04
Contas a pagar	R\$ 2.159,98	R\$ 2.237,89	R\$ 2.318,63
<b>Passivo Não Circulante</b>	-	-	-
<b>Patrimônio Líquido</b>	<b>R\$ 181.195,43</b>	<b>R\$ 230.495,64</b>	<b>R\$ 291.235,38</b>
<b>Capital Social</b>	<b>R\$ 150.000,00</b>	<b>R\$ 150.000,00</b>	<b>R\$ 150.000,00</b>
Capital Social Subscrito	R\$ 150.000,00	R\$ 150.000,00	R\$ 150.000,00
<b>Lucros/Prejuízos Acumulados</b>	<b>R\$ 31.195,43</b>	<b>R\$ 80.495,64</b>	<b>R\$ 141.235,38</b>
Lucros do Exercício	R\$ 31.195,43	R\$ 49.300,21	R\$ 60.739,75
Lucro de Exercícios Anteriores	-	R\$ 31.195,43	R\$ 80.495,64
<b>TOTAL DO PASSIVO + PL</b>	<b>R\$ 197.188,21</b>	<b>R\$ 247.301,29</b>	<b>R\$ 308.893,07</b>

Fonte: Produção do próprio autor.

O quadro 17 demonstra as projeções dos Balanços Patrimoniais no cenário otimista para os próximos três anos.

Quadro 17 - Balanço Patrimonial cenário otimista  
Balanço Patrimonial - Cenário Otimista - Anos 1, 2 e 3

	2018	2019	2020
<b>Ativo</b>			
<b>Ativo Circulante</b>	<b>R\$ 125.072,90</b>	<b>R\$ 209.621,27</b>	<b>R\$ 308.232,61</b>
<b>Caixa e Equivalentes de caixa</b>	<b>R\$ 125.072,90</b>	<b>R\$ 209.621,27</b>	<b>R\$ 308.232,61</b>
Caixa	R\$ 125.072,90	R\$ 209.621,27	R\$ 308.232,61
<b>Direitos e Créditos</b>	-	-	-
Clientes	-	-	-
<b>Estoques</b>	-	-	-
Estoque de Mercadorias	-	-	-
<b>Ativo Não Circulante</b>	<b>R\$ 95.215,83</b>	<b>R\$ 84.459,74</b>	<b>R\$ 73.703,65</b>
<b>Imobilizado</b>	<b>R\$ 95.215,83</b>	<b>R\$ 84.459,74</b>	<b>R\$ 73.703,65</b>
Máquinas e Equipamentos	R\$ 104.382,92	R\$ 104.382,92	R\$ 104.382,92
Comp. E Periféricos	R\$ 1.589,00	R\$ 1.589,00	R\$ 1.589,00
(-) Depreciações Acumuladas	-R\$ 10.756,09	-R\$ 21.512,18	-R\$ 32.268,27
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>R\$ 220.288,73</b>	<b>R\$ 294.081,07</b>	<b>R\$ 381.936,53</b>
<b>Passivo</b>			
<b>Passivo Circulante</b>	<b>R\$ 16.445,46</b>	<b>R\$ 17.276,49</b>	<b>R\$ 18.163,30</b>
<b>Exigibilidades</b>	<b>R\$ 16.445,46</b>	<b>R\$ 17.276,49</b>	<b>R\$ 18.163,30</b>
Salários a pagar	R\$ 5.066,00	R\$ 5.289,41	R\$ 5.522,67
Pró-labores a pagar	R\$ 3.560,00	R\$ 3.717,00	R\$ 3.880,92
Encargos sobre a folha a pagar	R\$ 1.368,00	R\$ 1.428,33	R\$ 1.491,32
Provisões de encargos s/folha	R\$ 1.998,00	R\$ 2.086,12	R\$ 2.178,11
Impostos a Pagar	R\$ 2.102,88	R\$ 2.320,47	R\$ 2.567,47
Contas a pagar	R\$ 2.350,58	R\$ 2.435,16	R\$ 2.522,81
<b>Passivo Não Circulante</b>	-	-	-
<b>Patrimônio Líquido</b>	<b>R\$ 203.843,27</b>	<b>R\$ 276.804,57</b>	<b>R\$ 363.773,23</b>
<b>Capital Social</b>	<b>R\$ 150.000,00</b>	<b>R\$ 150.000,00</b>	<b>R\$ 150.000,00</b>
Capital Social Subscrito	R\$ 150.000,00	R\$ 150.000,00	R\$ 150.000,00
<b>Lucros/Prejuízos Acumulados</b>	<b>R\$ 53.843,27</b>	<b>R\$ 126.804,57</b>	<b>R\$ 213.773,23</b>
Lucros do Exercício	R\$ 53.843,27	R\$ 72.961,30	R\$ 86.968,66
Lucro de Exercícios Anteriores	-	R\$ 53.843,27	R\$ 126.804,57
<b>TOTAL DO PASSIVO + PL</b>	<b>R\$ 220.288,73</b>	<b>R\$ 294.081,07</b>	<b>R\$ 381.936,53</b>

Fonte: Produção do próprio autor.

O quadro 18 demonstra as projeções dos Balanços Patrimoniais no cenário pessimista para os próximos três anos.

Quadro 18 - Balanço Patrimonial cenário pessimista

<b>Balanço Patrimonial - Cenário Pessimista - Anos 1, 2 e 3</b>			
	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Ativo</b>			
<b>Ativo Circulante</b>	<b>R\$ 55.771,34</b>	<b>R\$ 63.772,54</b>	<b>R\$ 75.220,15</b>
<b>Caixa e Equivalentes de caixa</b>	<b>R\$ 55.771,34</b>	<b>R\$ 63.772,54</b>	<b>R\$ 75.220,15</b>
Caixa	R\$ 55.771,34	R\$ 63.772,54	R\$ 75.220,15
<b>Direitos e Créditos</b>	-	-	-
Clientes	-	-	-
<b>Estoques</b>	-	-	-
Estoque de Mercadorias	-	-	-
<b>Ativo Não Circulante</b>	<b>R\$ 95.215,83</b>	<b>R\$ 84.459,74</b>	<b>R\$ 73.703,65</b>
<b>Imobilizado</b>	<b>R\$ 95.215,83</b>	<b>R\$ 84.459,74</b>	<b>R\$ 73.703,65</b>
Máquinas e Equipamentos	R\$ 104.382,92	R\$ 104.382,92	R\$ 104.382,92
Comp. E Periféricos	R\$ 1.589,00	R\$ 1.589,00	R\$ 1.589,00
(-) Depreciações Acumuladas	-R\$ 10.756,09	-R\$ 21.512,18	-R\$ 32.268,27
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>R\$ 150.987,17</b>	<b>R\$ 148.232,32</b>	<b>R\$ 148.923,99</b>
<b>Passivo</b>			
<b>Passivo Circulante</b>	<b>R\$ 15.087,42</b>	<b>R\$ 15.772,68</b>	<b>R\$ 16.488,77</b>
<b>Exigibilidades</b>	<b>R\$ 15.087,42</b>	<b>R\$ 15.772,68</b>	<b>R\$ 16.488,77</b>
Salários a pagar	R\$ 5.066,00	R\$ 5.289,41	R\$ 5.522,67
Pró-labores a pagar	R\$ 3.560,00	R\$ 3.717,00	R\$ 3.880,92
Encargos sobre a folha a pagar	R\$ 1.368,00	R\$ 1.428,33	R\$ 1.491,32
Provisões de encargos s/folha	R\$ 1.998,00	R\$ 2.086,12	R\$ 2.178,11
Impostos a Pagar	R\$ 1.316,64	R\$ 1.438,97	R\$ 1.567,99
Contas a pagar	R\$ 1.778,78	R\$ 1.812,85	R\$ 1.847,76
<b>Passivo Não Circulante</b>	-	-	-
<b>Patrimônio Líquido</b>	<b>R\$ 135.899,75</b>	<b>R\$ 132.459,64</b>	<b>R\$ 132.435,22</b>
<b>Capital Social</b>	<b>R\$ 150.000,00</b>	<b>R\$ 150.000,00</b>	<b>R\$ 150.000,00</b>
Capital Social Subscrito	R\$ 150.000,00	R\$ 150.000,00	R\$ 150.000,00
<b>Lucros/Prejuízos Acumulados</b>	<b>-R\$ 14.100,25</b>	<b>-R\$ 17.540,36</b>	<b>-R\$ 17.564,78</b>
Prejuízo do Exercício	-R\$ 14.100,25	-R\$ 3.440,11	-R\$ 24,43
Prejuízo de Exercícios Anteriores	-	-R\$ 14.100,25	-R\$ 17.540,36
<b>TOTAL DO PASSIVO + PL</b>	<b>R\$ 150.987,17</b>	<b>R\$ 148.232,32</b>	<b>R\$ 148.923,99</b>

Fonte: Produção do próprio autor.

#### 4.9.5 Projeções das Demonstrações do Resultado do Exercício

O quadro 19 apresenta as projeções das demonstrações do resultado do exercício da academia Metody no cenário realista para os próximos três anos.

Quadro 19 - Demonstração do Resultado do Exercício - Cenário Realista

<b>Demonstração do Resultado do Exercício - Cenário Realista - Anos 1, 2 e 3</b>			
	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Receita Bruta</b>	<b>R\$ 280.800,00</b>	<b>R\$ 302.882,40</b>	<b>R\$ 326.361,60</b>
Receita de Vendas de Serviços	R\$ 280.800,00	R\$ 302.882,40	R\$ 326.361,60
<b>(-) Deduções das Vendas</b>	<b>-R\$ 22.089,60</b>	<b>-R\$ 24.562,83</b>	<b>-R\$ 27.192,50</b>
(-) Impostos sobre Vendas	-R\$ 22.089,60	-R\$ 24.562,83	-R\$ 27.192,50
<b>Receita Líquida</b>	<b>R\$ 258.710,40</b>	<b>R\$ 278.319,57</b>	<b>R\$ 299.169,10</b>
(-) Custo dos Serviços Vendidos	-R\$ 178.510,29	-R\$ 185.714,13	-R\$ 193.228,37
<b>Lucro Bruto</b>	<b>R\$ 80.200,11</b>	<b>R\$ 92.605,44</b>	<b>R\$ 105.940,73</b>
<b>Despesas Operacionais</b>	<b>-R\$ 60.396,49</b>	<b>-R\$ 43.305,23</b>	<b>-R\$ 45.200,98</b>
(-) Despesas Administrativas	-R\$ 41.489,56	-R\$ 43.305,23	-R\$ 45.200,98
(-) Outras Despesas Operacionais	-R\$ 18.906,93	-	-
<b>Lucro Antes do Result. Financeiro</b>	<b>R\$ 19.803,62</b>	<b>R\$ 49.300,21</b>	<b>R\$ 60.739,75</b>
<b>Resultado Financeiro</b>	<b>R\$ 11.391,81</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
(-) Despesas Financeiras	-	-	-
(+) Receitas Financeiras	R\$ 11.391,81	-	-
<b>Lucro Líquido do Exercício</b>	<b>R\$ 31.195,43</b>	<b>R\$ 49.300,21</b>	<b>R\$ 60.739,75</b>

Fonte: Produção do próprio autor.

O quadro 20 apresenta as projeções das demonstrações do resultado do exercício da academia Metody no cenário otimista para os próximos três anos.

Quadro 20 - Demonstração do Resultado do Exercício - Cenário Otimista

<b>Demonstração do Resultado do Exercício - Cenário Otimista - Anos 1, 2 e 3</b>			
	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Receita Bruta</b>	<b>R\$ 308.880,00</b>	<b>R\$ 332.193,60</b>	<b>R\$ 358.657,80</b>
Receita de Vendas de Serviços	R\$ 308.880,00	R\$ 332.193,60	R\$ 358.657,80
<b>(-) Deduções das Vendas</b>	<b>-R\$ 25.234,56</b>	<b>-R\$ 27.845,68</b>	<b>-R\$ 30.809,67</b>
(-) Impostos sobre Vendas	-R\$ 25.234,56	-R\$ 27.845,68	-R\$ 30.809,67
<b>Receita Líquida</b>	<b>R\$ 283.645,44</b>	<b>R\$ 304.347,92</b>	<b>R\$ 327.848,13</b>
(-) Custo dos Serviços Vendidos	-R\$ 180.797,49	-R\$ 188.081,38	-R\$ 195.678,49
<b>Lucro Bruto</b>	<b>R\$ 102.847,95</b>	<b>R\$ 116.266,54</b>	<b>R\$ 132.169,64</b>
<b>Despesas Operacionais</b>	<b>-R\$ 60.396,49</b>	<b>-R\$ 43.305,23</b>	<b>-R\$ 45.200,98</b>
(-) Despesas Administrativas	-R\$ 41.489,56	-R\$ 43.305,23	-R\$ 45.200,98
(-) Outras Despesas Operacionais	-R\$ 18.906,93	-	-
<b>Lucro Antes do Result. Financeiro</b>	<b>R\$ 42.451,46</b>	<b>R\$ 72.961,30</b>	<b>R\$ 86.968,66</b>
<b>Resultado Financeiro</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
(-) Despesas Financeiras	-	-	-
(+) Receitas Financeiras	R\$ 11.391,81	-	-
<b>Lucro Líquido do Exercício</b>	<b>R\$ 53.843,27</b>	<b>R\$ 72.961,30</b>	<b>R\$ 86.968,66</b>

Fonte: Produção do próprio autor.

O quadro 21 apresenta as projeções das demonstrações do resultado do exercício da academia Metody no cenário pessimista para os próximos três anos.

Quadro 21 - Demonstração do Resultado do Exercício - Cenário Pessimista

<b>Demonstração do Resultado do Exercício - Cenário Pessimista - Anos 1, 2 e 3</b>			
	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Receita Bruta</b>	<b>R\$ 224.640,00</b>	<b>R\$ 237.746,40</b>	<b>R\$ 251.570,40</b>
Receita de Vendas de Serviços	R\$ 224.640,00	R\$ 237.746,40	R\$ 251.570,40
<b>(-) Deduções das Vendas</b>	<b>-R\$ 15.799,68</b>	<b>-R\$ 17.267,60</b>	<b>-R\$ 18.815,88</b>
(-) Impostos sobre Vendas	-R\$ 15.799,68	-R\$ 17.267,60	-R\$ 18.815,88
<b>Receita Líquida</b>	<b>R\$ 208.840,32</b>	<b>R\$ 220.478,80</b>	<b>R\$ 232.754,52</b>
(-) Custo dos Serviços Vendidos	-R\$ 173.935,89	-R\$ 180.613,67	-R\$ 187.577,96
<b>Lucro Bruto</b>	<b>R\$ 34.904,43</b>	<b>R\$ 39.865,13</b>	<b>R\$ 45.176,55</b>
<b>Despesas Operacionais</b>	<b>-R\$ 60.396,49</b>	<b>-R\$ 43.305,23</b>	<b>-R\$ 45.200,98</b>
(-) Despesas Administrativas	-R\$ 41.489,56	-R\$ 43.305,23	-R\$ 45.200,98
(-) Outras Despesas Operacionais	-R\$ 18.906,93	-	-
<b>Lucro Antes do Result. Financeiro</b>	<b>-R\$ 25.492,06</b>	<b>-R\$ 3.440,11</b>	<b>-R\$ 24,43</b>
<b>Resultado Financeiro</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
(-) Despesas Financeiras	-	-	-
(+) Receitas Financeiras	R\$ 11.391,81	-	-
<b>Resultado Líquido do Exercício</b>	<b>-R\$ 14.100,25</b>	<b>-R\$ 3.440,11</b>	<b>-R\$ 24,43</b>

Fonte: Produção do próprio autor.

Ressalta-se que os impostos sobre as vendas foram calculados de acordo com as alíquotas da tabela do anexo III do Simples Nacional, da Lei Complementar nº 155, de 27 de outubro de 2016, conforme demonstrado na figura 6, regime pelo qual a empresa é optante, e obtidos através do cálculo proporcional das receitas de vendas dos últimos doze meses.

Após a projeção da DRE, observou-se que para os cenários realista e otimista o resultado líquido do exercício é o lucro, enquanto no cenário pessimista o resultado é o prejuízo. Diante disso, sugere-se que os sócios tentem diminuir os custos fixos e as despesas, com a finalidade de conseguirem obter lucro no cenário pessimista, assim como nos outros cenários.

#### 4.9.6 Projeções do Fluxo de Caixa

Nos quadros 22, 23 e 24 são apresentados os fluxos de caixa nos três anos para o cenário realista. Nos quadros 25, 26 e 27 são apresentados os fluxos de caixa nos três anos para o cenário otimista e nos quadros 28, 29 e 30 são apresentados os fluxos de caixa nos três anos para o cenário pessimista.

### Quadro 22 - Fluxo de Caixa - Cenário Realista - Ano 1

Projeção do Fluxo de Caixa - Cenário Realista - Ano 1													
Receitas e Despesas	Pré-Operação	jan/18	fev/18	mar/18	abr/18	mai/18	jun/18	jul/18	ago/18	set/18	out/18	nov/18	dez/18
		1º Mês	2º Mês	3º Mês	4º Mês	5º Mês	6º Mês	7º Mês	8º Mês	9º Mês	10º Mês	11º Mês	12º Mês
<b>ENTRADAS DE CAIXA</b>													
Integralização do Capital Social	R\$ 150.000,00												
Venda de Serviços		R\$ 23.400,00	R\$ 23.400,00	R\$ 23.400,00	R\$ 23.400,00	R\$ 23.400,00	R\$ 23.400,00	R\$ 23.400,00	R\$ 23.400,00	R\$ 23.400,00	R\$ 23.400,00	R\$ 23.400,00	R\$ 23.400,00
<b>TOTAL ENTRADAS DE CAIXA</b>	<b>R\$ 150.000,00</b>	<b>R\$ 23.400,00</b>	<b>R\$ 23.400,00</b>	<b>R\$ 23.400,00</b>	<b>R\$ 23.400,00</b>	<b>R\$ 23.400,00</b>	<b>R\$ 23.400,00</b>	<b>R\$ 23.400,00</b>	<b>R\$ 23.400,00</b>	<b>R\$ 23.400,00</b>	<b>R\$ 23.400,00</b>	<b>R\$ 23.400,00</b>	<b>R\$ 23.400,00</b>
<b>SAÍDAS DE CAIXA</b>													
Fornecedores		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Salários + Encargos			R\$ 9.994,00	R\$ 9.994,00	R\$ 9.994,00	R\$ 9.994,00	R\$ 9.994,00	R\$ 9.994,00	R\$ 9.994,00	R\$ 9.994,00	R\$ 9.994,00	R\$ 15.544,00	R\$ 10.438,00
Impostos		-	R\$ 1.840,80	R\$ 1.840,80	R\$ 1.840,80	R\$ 1.840,80	R\$ 1.840,80	R\$ 1.840,80	R\$ 1.840,80	R\$ 1.840,80	R\$ 1.840,80	R\$ 1.840,80	R\$ 1.840,80
Investimentos	R\$ 113.487,04												
Aluguel		R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00
Honorários contábeis		R\$ 937,00	R\$ 937,00	R\$ 937,00	R\$ 937,00	R\$ 937,00	R\$ 937,00	R\$ 937,00	R\$ 937,00	R\$ 937,00	R\$ 937,00	R\$ 937,00	R\$ 937,00
Água, luz e telefone			R\$ 2.159,98	R\$ 2.159,98	R\$ 2.159,98	R\$ 2.159,98	R\$ 2.159,98	R\$ 2.159,98	R\$ 2.159,98	R\$ 2.159,98	R\$ 2.159,98	R\$ 2.159,98	R\$ 2.159,98
Outras despesas		R\$ 1.280,00	R\$ 1.280,00	R\$ 1.280,00	R\$ 1.280,00	R\$ 1.280,00	R\$ 1.280,00	R\$ 1.280,00	R\$ 1.280,00	R\$ 1.280,00	R\$ 1.280,00	R\$ 1.280,00	R\$ 1.280,00
<b>TOTAL SAÍDAS DE CAIXA</b>	<b>R\$ 113.487,04</b>	<b>R\$ 4.617,00</b>	<b>R\$ 18.611,78</b>	<b>R\$ 18.611,78</b>	<b>R\$ 18.611,78</b>	<b>R\$ 18.611,78</b>	<b>R\$ 18.611,78</b>	<b>R\$ 18.611,78</b>	<b>R\$ 18.611,78</b>	<b>R\$ 18.611,78</b>	<b>R\$ 18.611,78</b>	<b>R\$ 24.161,78</b>	<b>R\$ 19.055,78</b>
<b>SALDO DE CAIXA (mensal)</b>	<b>R\$ 36.512,96</b>	<b>R\$ 18.783,00</b>	<b>R\$ 4.788,22</b>	<b>R\$ 4.788,22</b>	<b>R\$ 4.788,22</b>	<b>R\$ 4.788,22</b>	<b>R\$ 4.788,22</b>	<b>R\$ 4.788,22</b>	<b>R\$ 4.788,22</b>	<b>R\$ 4.788,22</b>	<b>R\$ 4.788,22</b>	<b>-R\$ 761,78</b>	<b>R\$ 4.344,22</b>
<b>SALDO DE CAIXA (acumulado)</b>	<b>R\$ 36.512,96</b>	<b>R\$ 55.295,96</b>	<b>R\$ 60.084,18</b>	<b>R\$ 64.872,40</b>	<b>R\$ 69.660,62</b>	<b>R\$ 74.448,84</b>	<b>R\$ 79.237,06</b>	<b>R\$ 84.025,28</b>	<b>R\$ 88.813,50</b>	<b>R\$ 93.601,72</b>	<b>R\$ 98.389,94</b>	<b>R\$ 97.628,16</b>	<b>R\$ 101.972,38</b>

Fonte: Produção do próprio autor.



### Quadro 23 - Fluxo de Caixa - Cenário Realista - Ano 2

Projeção do Fluxo de Caixa - Cenário Realista - Ano 2													
Receitas e Despesas	Pré-Operação	jan/19	fev/19	mar/19	abr/19	mai/19	jun/19	jul/19	ago/19	set/19	out/19	nov/19	dez/19
		13º Mês	14º Mês	15º Mês	16º Mês	17º Mês	18º Mês	19º Mês	20º Mês	21º Mês	22º Mês	23º Mês	24º Mês
<b>ENTRADAS DE CAIXA</b>													
Integralização do Capital Social		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Venda de Serviços		R\$ 25.240,20	R\$ 25.240,20	R\$ 25.240,20	R\$ 25.240,20	R\$ 25.240,20	R\$ 25.240,20	R\$ 25.240,20	R\$ 25.240,20	R\$ 25.240,20	R\$ 25.240,20	R\$ 25.240,20	R\$ 25.240,20
<b>TOTAL ENTRADAS DE CAIXA</b>		<b>R\$ 25.240,20</b>	<b>R\$ 25.240,20</b>	<b>R\$ 25.240,20</b>	<b>R\$ 25.240,20</b>	<b>R\$ 25.240,20</b>	<b>R\$ 25.240,20</b>	<b>R\$ 25.240,20</b>	<b>R\$ 25.240,20</b>	<b>R\$ 25.240,20</b>	<b>R\$ 25.240,20</b>	<b>R\$ 25.240,20</b>	<b>R\$ 25.240,20</b>
<b>SAÍDAS DE CAIXA</b>													
Fornecedores		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Salários + Encargos		R\$ 11.992,00	R\$ 10.434,74	R\$ 10.434,74	R\$ 10.434,74	R\$ 10.434,74	R\$ 10.434,74	R\$ 10.434,74	R\$ 10.434,74	R\$ 10.434,74	R\$ 10.434,74	R\$ 16.229,50	R\$ 10.898,32
Impostos		R\$ 1.840,80	R\$ 2.046,90	R\$ 2.046,90	R\$ 2.046,90	R\$ 2.046,90	R\$ 2.046,90	R\$ 2.046,90	R\$ 2.046,90	R\$ 2.046,90	R\$ 2.046,90	R\$ 2.046,90	R\$ 2.046,90
Investimentos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aluguel		R\$ 2.505,84	R\$ 2.505,84	R\$ 2.505,84	R\$ 2.505,84	R\$ 2.505,84	R\$ 2.505,84	R\$ 2.505,84	R\$ 2.505,84	R\$ 2.505,84	R\$ 2.505,84	R\$ 2.505,84	R\$ 2.505,84
Honorários contábeis		R\$ 978,32	R\$ 978,32	R\$ 978,32	R\$ 978,32	R\$ 978,32	R\$ 978,32	R\$ 978,32	R\$ 978,32	R\$ 978,32	R\$ 978,32	R\$ 978,32	R\$ 978,32
Água, luz e telefone		R\$ 2.159,98	R\$ 2.237,89	R\$ 2.237,89	R\$ 2.237,89	R\$ 2.237,89	R\$ 2.237,89	R\$ 2.237,89	R\$ 2.237,89	R\$ 2.237,89	R\$ 2.237,89	R\$ 2.237,89	R\$ 2.237,89
Outras despesas		R\$ 1.336,45	R\$ 1.336,45	R\$ 1.336,45	R\$ 1.336,45	R\$ 1.336,45	R\$ 1.336,45	R\$ 1.336,45	R\$ 1.336,45	R\$ 1.336,45	R\$ 1.336,45	R\$ 1.336,45	R\$ 1.336,45
<b>TOTAL SAÍDAS DE CAIXA</b>		<b>R\$ 20.813,39</b>	<b>R\$ 19.540,14</b>	<b>R\$ 19.540,14</b>	<b>R\$ 19.540,14</b>	<b>R\$ 19.540,14</b>	<b>R\$ 19.540,14</b>	<b>R\$ 19.540,14</b>	<b>R\$ 19.540,14</b>	<b>R\$ 19.540,14</b>	<b>R\$ 19.540,14</b>	<b>R\$ 25.334,90</b>	<b>R\$ 20.003,72</b>
<b>SALDO DE CAIXA (mensal)</b>		<b>R\$ 4.426,81</b>	<b>R\$ 5.700,06</b>	<b>R\$ 5.700,06</b>	<b>R\$ 5.700,06</b>	<b>R\$ 5.700,06</b>	<b>R\$ 5.700,06</b>	<b>R\$ 5.700,06</b>	<b>R\$ 5.700,06</b>	<b>R\$ 5.700,06</b>	<b>R\$ 5.700,06</b>	<b>-R\$ 94,70</b>	<b>R\$ 5.236,48</b>
<b>SALDO DE CAIXA (acumulado)</b>		<b>R\$ 106.399,19</b>	<b>R\$ 112.099,25</b>	<b>R\$ 117.799,31</b>	<b>R\$ 123.499,36</b>	<b>R\$ 129.199,42</b>	<b>R\$ 134.899,48</b>	<b>R\$ 140.599,54</b>	<b>R\$ 146.299,59</b>	<b>R\$ 151.999,65</b>	<b>R\$ 157.699,71</b>	<b>R\$ 157.605,01</b>	<b>R\$ 162.841,48</b>

Fonte: Produção do próprio autor.

### Quadro 24 - Fluxo de Caixa - Cenário Realista - Ano 3

Projeção do Fluxo de Caixa - Cenário Realista - Ano 3													
Receitas e Despesas	Pré-Operação	jan/20	fev/20	mar/20	abr/20	mai/20	jun/20	jul/20	ago/20	set/20	out/20	nov/20	dez/20
		25º Mês	26º Mês	27º Mês	28º Mês	29º Mês	30º Mês	31º Mês	32º Mês	33º Mês	34º Mês	35º Mês	36º Mês
<b>ENTRADAS DE CAIXA</b>													
Integralização do Capital Social		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Venda de Serviços		R\$ 27.196,80	R\$ 27.196,80	R\$ 27.196,80	R\$ 27.196,80	R\$ 27.196,80	R\$ 27.196,80	R\$ 27.196,80	R\$ 27.196,80	R\$ 27.196,80	R\$ 27.196,80	R\$ 27.196,80	R\$ 27.196,80
<b>TOTAL ENTRADAS DE CAIXA</b>		<b>R\$ 27.196,80</b>	<b>R\$ 27.196,80</b>	<b>R\$ 27.196,80</b>	<b>R\$ 27.196,80</b>	<b>R\$ 27.196,80</b>	<b>R\$ 27.196,80</b>	<b>R\$ 27.196,80</b>	<b>R\$ 27.196,80</b>	<b>R\$ 27.196,80</b>	<b>R\$ 27.196,80</b>	<b>R\$ 27.196,80</b>	<b>R\$ 27.196,80</b>
<b>SAÍDAS DE CAIXA</b>													
Fornecedores		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Salários + Encargos		R\$ 12.520,86	R\$ 10.894,91	R\$ 10.894,91	R\$ 10.894,91	R\$ 10.894,91	R\$ 10.894,91	R\$ 10.894,91	R\$ 10.894,91	R\$ 10.894,91	R\$ 10.894,91	R\$ 16.945,22	R\$ 11.378,93
Impostos		R\$ 2.046,90	R\$ 2.266,04	R\$ 2.266,04	R\$ 2.266,04	R\$ 2.266,04	R\$ 2.266,04	R\$ 2.266,04	R\$ 2.266,04	R\$ 2.266,04	R\$ 2.266,04	R\$ 2.266,04	R\$ 2.266,04
Investimentos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aluguel		R\$ 2.616,35	R\$ 2.616,35	R\$ 2.616,35	R\$ 2.616,35	R\$ 2.616,35	R\$ 2.616,35	R\$ 2.616,35	R\$ 2.616,35	R\$ 2.616,35	R\$ 2.616,35	R\$ 2.616,35	R\$ 2.616,35
Honorários contábeis		R\$ 1.021,47	R\$ 1.021,47	R\$ 1.021,47	R\$ 1.021,47	R\$ 1.021,47	R\$ 1.021,47	R\$ 1.021,47	R\$ 1.021,47	R\$ 1.021,47	R\$ 1.021,47	R\$ 1.021,47	R\$ 1.021,47
Água, luz e telefone		R\$ 2.237,89	R\$ 2.318,63	R\$ 2.318,63	R\$ 2.318,63	R\$ 2.318,63	R\$ 2.318,63	R\$ 2.318,63	R\$ 2.318,63	R\$ 2.318,63	R\$ 2.318,63	R\$ 2.318,63	R\$ 2.318,63
Outras despesas		R\$ 1.395,39	R\$ 1.395,39	R\$ 1.395,39	R\$ 1.395,39	R\$ 1.395,39	R\$ 1.395,39	R\$ 1.395,39	R\$ 1.395,39	R\$ 1.395,39	R\$ 1.395,39	R\$ 1.395,39	R\$ 1.395,39
<b>TOTAL SAÍDAS DE CAIXA</b>		<b>R\$ 21.838,86</b>	<b>R\$ 20.512,79</b>	<b>R\$ 20.512,79</b>	<b>R\$ 20.512,79</b>	<b>R\$ 20.512,79</b>	<b>R\$ 20.512,79</b>	<b>R\$ 20.512,79</b>	<b>R\$ 20.512,79</b>	<b>R\$ 20.512,79</b>	<b>R\$ 20.512,79</b>	<b>R\$ 26.563,10</b>	<b>R\$ 20.996,81</b>
<b>SALDO DE CAIXA (mensal)</b>		<b>R\$ 5.357,94</b>	<b>R\$ 6.684,01</b>	<b>R\$ 6.684,01</b>	<b>R\$ 6.684,01</b>	<b>R\$ 6.684,01</b>	<b>R\$ 6.684,01</b>	<b>R\$ 6.684,01</b>	<b>R\$ 6.684,01</b>	<b>R\$ 6.684,01</b>	<b>R\$ 6.684,01</b>	<b>R\$ 6.333,70</b>	<b>R\$ 6.199,99</b>
<b>SALDO DE CAIXA (acumulado)</b>		<b>R\$ 168.199,42</b>	<b>R\$ 174.883,43</b>	<b>R\$ 181.567,44</b>	<b>R\$ 188.251,45</b>	<b>R\$ 194.935,45</b>	<b>R\$ 201.619,46</b>	<b>R\$ 208.303,47</b>	<b>R\$ 214.987,48</b>	<b>R\$ 221.671,49</b>	<b>R\$ 228.355,50</b>	<b>R\$ 228.989,20</b>	<b>R\$ 235.189,18</b>

Fonte: Produção do próprio autor.

### Quadro 25 - Fluxo de Caixa - Cenário Otimista - Ano 1

Projeção do Fluxo de Caixa - Cenário Otimista - Ano 1													
Receitas e Despesas	Pré-Operação	jan/18	fev/18	mar/18	abr/18	mai/18	jun/18	jul/18	ago/18	set/18	out/18	nov/18	dez/18
		1º Mês	2º Mês	3º Mês	4º Mês	5º Mês	6º Mês	7º Mês	8º Mês	9º Mês	10º Mês	11º Mês	12º Mês
<b>ENTRADAS DE CAIXA</b>													
Integralização do Capital Social	R\$ 150.000,00												
Venda de Serviços		R\$ 25.740,00	R\$ 25.740,00	R\$ 25.740,00	R\$ 25.740,00	R\$ 25.740,00	R\$ 25.740,00	R\$ 25.740,00	R\$ 25.740,00	R\$ 25.740,00	R\$ 25.740,00	R\$ 25.740,00	R\$ 25.740,00
<b>TOTAL ENTRADAS DE CAIXA</b>	<b>R\$ 150.000,00</b>	<b>R\$ 25.740,00</b>	<b>R\$ 25.740,00</b>	<b>R\$ 25.740,00</b>	<b>R\$ 25.740,00</b>	<b>R\$ 25.740,00</b>	<b>R\$ 25.740,00</b>	<b>R\$ 25.740,00</b>	<b>R\$ 25.740,00</b>	<b>R\$ 25.740,00</b>	<b>R\$ 25.740,00</b>	<b>R\$ 25.740,00</b>	<b>R\$ 25.740,00</b>
<b>SAÍDAS DE CAIXA</b>													
Fornecedores		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Salários + Encargos		-	R\$ 9.994,00	R\$ 9.994,00	R\$ 9.994,00	R\$ 9.994,00	R\$ 9.994,00	R\$ 9.994,00	R\$ 9.994,00	R\$ 9.994,00	R\$ 9.994,00	R\$ 15.544,00	R\$ 10.438,00
Impostos		-	R\$ 2.102,88	R\$ 2.102,88	R\$ 2.102,88	R\$ 2.102,88	R\$ 2.102,88	R\$ 2.102,88	R\$ 2.102,88	R\$ 2.102,88	R\$ 2.102,88	R\$ 2.102,88	R\$ 2.102,88
Investimentos	R\$ 113.487,04												
Aluguel		R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00
Honorários contábeis		R\$ 937,00	R\$ 937,00	R\$ 937,00	R\$ 937,00	R\$ 937,00	R\$ 937,00	R\$ 937,00	R\$ 937,00	R\$ 937,00	R\$ 937,00	R\$ 937,00	R\$ 937,00
Água, luz e telefone			R\$ 2.350,58	R\$ 2.350,58	R\$ 2.350,58	R\$ 2.350,58	R\$ 2.350,58	R\$ 2.350,58	R\$ 2.350,58	R\$ 2.350,58	R\$ 2.350,58	R\$ 2.350,58	R\$ 2.350,58
Outras despesas		R\$ 1.280,00	R\$ 1.280,00	R\$ 1.280,00	R\$ 1.280,00	R\$ 1.280,00	R\$ 1.280,00	R\$ 1.280,00	R\$ 1.280,00	R\$ 1.280,00	R\$ 1.280,00	R\$ 1.280,00	R\$ 1.280,00
<b>TOTAL SAÍDAS DE CAIXA</b>	<b>R\$ 113.487,04</b>	<b>R\$ 4.617,00</b>	<b>R\$ 19.064,46</b>	<b>R\$ 19.064,46</b>	<b>R\$ 19.064,46</b>	<b>R\$ 19.064,46</b>	<b>R\$ 19.064,46</b>	<b>R\$ 19.064,46</b>	<b>R\$ 19.064,46</b>	<b>R\$ 19.064,46</b>	<b>R\$ 19.064,46</b>	<b>R\$ 24.614,46</b>	<b>R\$ 19.508,46</b>
<b>SALDO DE CAIXA (mensal)</b>	<b>R\$ 36.512,96</b>	<b>R\$ 21.123,00</b>	<b>R\$ 6.675,54</b>	<b>R\$ 6.675,54</b>	<b>R\$ 6.675,54</b>	<b>R\$ 6.675,54</b>	<b>R\$ 6.675,54</b>	<b>R\$ 6.675,54</b>	<b>R\$ 6.675,54</b>	<b>R\$ 6.675,54</b>	<b>R\$ 6.675,54</b>	<b>R\$ 1.125,54</b>	<b>R\$ 6.231,54</b>
<b>SALDO DE CAIXA (acumulado)</b>	<b>R\$ 36.512,96</b>	<b>R\$ 57.635,96</b>	<b>R\$ 64.311,50</b>	<b>R\$ 70.987,04</b>	<b>R\$ 77.662,58</b>	<b>R\$ 84.338,12</b>	<b>R\$ 91.013,66</b>	<b>R\$ 97.689,20</b>	<b>R\$ 104.364,74</b>	<b>R\$ 111.040,28</b>	<b>R\$ 117.715,82</b>	<b>R\$ 118.841,36</b>	<b>R\$ 125.072,90</b>

Fonte: Produção do próprio autor.

Quadro 26 - Fluxo de Caixa - Cenário Otimista - Ano 2

Projeção do Fluxo de Caixa - Cenário Otimista - Ano 2													
Receitas e Despesas	Pré-Operação	jan/19	fev/19	mar/19	abr/19	mai/19	jun/19	jul/19	ago/19	set/19	out/19	nov/19	dez/19
		13º Mês	14º Mês	15º Mês	16º Mês	17º Mês	18º Mês	19º Mês	20º Mês	21º Mês	22º Mês	23º Mês	24º Mês
<b>ENTRADAS DE CAIXA</b>													
Integralização do Capital Social		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Venda de Serviços		R\$ 27.682,80	R\$ 27.682,80	R\$ 27.682,80	R\$ 27.682,80	R\$ 27.682,80	R\$ 27.682,80	R\$ 27.682,80	R\$ 27.682,80	R\$ 27.682,80	R\$ 27.682,80	R\$ 27.682,80	R\$ 27.682,80
<b>TOTAL ENTRADAS DE CAIXA</b>		<b>R\$ 27.682,80</b>	<b>R\$ 27.682,80</b>	<b>R\$ 27.682,80</b>	<b>R\$ 27.682,80</b>	<b>R\$ 27.682,80</b>	<b>R\$ 27.682,80</b>	<b>R\$ 27.682,80</b>	<b>R\$ 27.682,80</b>	<b>R\$ 27.682,80</b>	<b>R\$ 27.682,80</b>	<b>R\$ 27.682,80</b>	<b>R\$ 27.682,80</b>
<b>SAÍDAS DE CAIXA</b>													
Fornecedores		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Salários + Encargos		R\$ 11.992,00	R\$ 10.434,74	R\$ 10.434,74	R\$ 10.434,74	R\$ 10.434,74	R\$ 10.434,74	R\$ 10.434,74	R\$ 10.434,74	R\$ 10.434,74	R\$ 10.434,74	R\$ 16.229,50	R\$ 10.898,32
Impostos		R\$ 2.102,88	R\$ 2.320,47	R\$ 2.320,47	R\$ 2.320,47	R\$ 2.320,47	R\$ 2.320,47	R\$ 2.320,47	R\$ 2.320,47	R\$ 2.320,47	R\$ 2.320,47	R\$ 2.320,47	R\$ 2.320,47
Investimentos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aluguel		R\$ 2.505,84	R\$ 2.505,84	R\$ 2.505,84	R\$ 2.505,84	R\$ 2.505,84	R\$ 2.505,84	R\$ 2.505,84	R\$ 2.505,84	R\$ 2.505,84	R\$ 2.505,84	R\$ 2.505,84	R\$ 2.505,84
Honorários contábeis		R\$ 978,32	R\$ 978,32	R\$ 978,32	R\$ 978,32	R\$ 978,32	R\$ 978,32	R\$ 978,32	R\$ 978,32	R\$ 978,32	R\$ 978,32	R\$ 978,32	R\$ 978,32
Água, luz e telefone		R\$ 2.350,58	R\$ 2.435,16	R\$ 2.435,16	R\$ 2.435,16	R\$ 2.435,16	R\$ 2.435,16	R\$ 2.435,16	R\$ 2.435,16	R\$ 2.435,16	R\$ 2.435,16	R\$ 2.435,16	R\$ 2.435,16
Outras despesas		R\$ 1.336,45	R\$ 1.336,45	R\$ 1.336,45	R\$ 1.336,45	R\$ 1.336,45	R\$ 1.336,45	R\$ 1.336,45	R\$ 1.336,45	R\$ 1.336,45	R\$ 1.336,45	R\$ 1.336,45	R\$ 1.336,45
<b>TOTAL SAÍDAS DE CAIXA</b>		<b>R\$ 21.266,07</b>	<b>R\$ 20.010,98</b>	<b>R\$ 20.010,98</b>	<b>R\$ 20.010,98</b>	<b>R\$ 20.010,98</b>	<b>R\$ 20.010,98</b>	<b>R\$ 20.010,98</b>	<b>R\$ 20.010,98</b>	<b>R\$ 20.010,98</b>	<b>R\$ 20.010,98</b>	<b>R\$ 25.805,74</b>	<b>R\$ 20.474,56</b>
<b>SALDO DE CAIXA (mensal)</b>		<b>R\$ 6.416,73</b>	<b>R\$ 7.671,82</b>	<b>R\$ 7.671,82</b>	<b>R\$ 7.671,82</b>	<b>R\$ 7.671,82</b>	<b>R\$ 7.671,82</b>	<b>R\$ 7.671,82</b>	<b>R\$ 7.671,82</b>	<b>R\$ 7.671,82</b>	<b>R\$ 7.671,82</b>	<b>R\$ 1.877,06</b>	<b>R\$ 7.208,24</b>
<b>SALDO DE CAIXA (acumulado)</b>		<b>R\$ 131.489,63</b>	<b>R\$ 139.161,45</b>	<b>R\$ 146.833,26</b>	<b>R\$ 154.505,08</b>	<b>R\$ 162.176,90</b>	<b>R\$ 169.848,71</b>	<b>R\$ 177.520,53</b>	<b>R\$ 185.192,34</b>	<b>R\$ 192.864,16</b>	<b>R\$ 200.535,98</b>	<b>R\$ 202.413,03</b>	<b>R\$ 209.621,27</b>

Fonte: Produção do próprio autor.

### Quadro 27 - Fluxo de Caixa - Cenário Otimista - Ano 3

Projeção do Fluxo de Caixa - Cenário Otimista - Ano 3													
Receitas e Despesas	Pré-Operação	jan/20	fev/20	mar/20	abr/20	mai/20	jun/20	jul/20	ago/20	set/20	out/20	nov/20	dez/20
		25º Mês	26º Mês	27º Mês	28º Mês	29º Mês	30º Mês	31º Mês	32º Mês	33º Mês	34º Mês	35º Mês	36º Mês
<b>ENTRADAS DE CAIXA</b>													
Integralização do Capital Social		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Venda de Serviços		R\$ 29.888,15	R\$ 29.888,15	R\$ 29.888,15	R\$ 29.888,15	R\$ 29.888,15	R\$ 29.888,15	R\$ 29.888,15	R\$ 29.888,15	R\$ 29.888,15	R\$ 29.888,15	R\$ 29.888,15	R\$ 29.888,15
<b>TOTAL ENTRADAS DE CAIXA</b>		<b>R\$ 29.888,15</b>	<b>R\$ 29.888,15</b>	<b>R\$ 29.888,15</b>	<b>R\$ 29.888,15</b>	<b>R\$ 29.888,15</b>	<b>R\$ 29.888,15</b>	<b>R\$ 29.888,15</b>	<b>R\$ 29.888,15</b>	<b>R\$ 29.888,15</b>	<b>R\$ 29.888,15</b>	<b>R\$ 29.888,15</b>	<b>R\$ 29.888,15</b>
<b>SAÍDAS DE CAIXA</b>													
Fornecedores		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Salários + Encargos		R\$ 12.520,86	R\$ 10.894,91	R\$ 10.894,91	R\$ 10.894,91	R\$ 10.894,91	R\$ 10.894,91	R\$ 10.894,91	R\$ 10.894,91	R\$ 10.894,91	R\$ 10.894,91	R\$ 16.945,22	R\$ 11.378,93
Impostos		R\$ 2.320,47	R\$ 2.567,47	R\$ 2.567,47	R\$ 2.567,47	R\$ 2.567,47	R\$ 2.567,47	R\$ 2.567,47	R\$ 2.567,47	R\$ 2.567,47	R\$ 2.567,47	R\$ 2.567,47	R\$ 2.567,47
Investimentos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aluguel		R\$ 2.616,35	R\$ 2.616,35	R\$ 2.616,35	R\$ 2.616,35	R\$ 2.616,35	R\$ 2.616,35	R\$ 2.616,35	R\$ 2.616,35	R\$ 2.616,35	R\$ 2.616,35	R\$ 2.616,35	R\$ 2.616,35
Honorários contábeis		R\$ 1.021,47	R\$ 1.021,47	R\$ 1.021,47	R\$ 1.021,47	R\$ 1.021,47	R\$ 1.021,47	R\$ 1.021,47	R\$ 1.021,47	R\$ 1.021,47	R\$ 1.021,47	R\$ 1.021,47	R\$ 1.021,47
Água, luz e telefone		R\$ 2.435,16	R\$ 2.522,81	R\$ 2.522,81	R\$ 2.522,81	R\$ 2.522,81	R\$ 2.522,81	R\$ 2.522,81	R\$ 2.522,81	R\$ 2.522,81	R\$ 2.522,81	R\$ 2.522,81	R\$ 2.522,81
Outras despesas		R\$ 1.395,39	R\$ 1.395,39	R\$ 1.395,39	R\$ 1.395,39	R\$ 1.395,39	R\$ 1.395,39	R\$ 1.395,39	R\$ 1.395,39	R\$ 1.395,39	R\$ 1.395,39	R\$ 1.395,39	R\$ 1.395,39
<b>TOTAL SAÍDAS DE CAIXA</b>		<b>R\$ 22.309,70</b>	<b>R\$ 21.018,40</b>	<b>R\$ 21.018,40</b>	<b>R\$ 21.018,40</b>	<b>R\$ 21.018,40</b>	<b>R\$ 21.018,40</b>	<b>R\$ 21.018,40</b>	<b>R\$ 21.018,40</b>	<b>R\$ 21.018,40</b>	<b>R\$ 21.018,40</b>	<b>R\$ 27.068,71</b>	<b>R\$ 21.502,42</b>
<b>SALDO DE CAIXA (mensal)</b>		<b>R\$ 7.578,45</b>	<b>R\$ 8.869,75</b>	<b>R\$ 8.869,75</b>	<b>R\$ 8.869,75</b>	<b>R\$ 8.869,75</b>	<b>R\$ 8.869,75</b>	<b>R\$ 8.869,75</b>	<b>R\$ 8.869,75</b>	<b>R\$ 8.869,75</b>	<b>R\$ 8.869,75</b>	<b>R\$ 2.819,44</b>	<b>R\$ 8.385,73</b>
<b>SALDO DE CAIXA (acumulado)</b>		<b>R\$ 217.199,72</b>	<b>R\$ 226.069,46</b>	<b>R\$ 234.939,21</b>	<b>R\$ 243.808,96</b>	<b>R\$ 252.678,71</b>	<b>R\$ 261.548,45</b>	<b>R\$ 270.418,20</b>	<b>R\$ 279.287,95</b>	<b>R\$ 288.157,69</b>	<b>R\$ 297.027,44</b>	<b>R\$ 299.846,88</b>	<b>R\$ 308.232,61</b>

Fonte: Produção do próprio autor.

Quadro 28 - Fluxo de Caixa – Cenário Pessimista - Ano 1

Projeção do Fluxo de Caixa - Cenário Pessimista - Ano 1													
Receitas e Despesas	Pré-Operação	jan/18	fev/18	mar/18	abr/18	mai/18	jun/18	jul/18	ago/18	set/18	out/18	nov/18	dez/18
		1º Mês	2º Mês	3º Mês	4º Mês	5º Mês	6º Mês	7º Mês	8º Mês	9º Mês	10º Mês	11º Mês	12º Mês
<b>ENTRADAS DE CAIXA</b>													
Integralização do Capital Social	R\$ 150.000,00												
Venda de Serviços		R\$ 18.720,00	R\$ 18.720,00	R\$ 18.720,00	R\$ 18.720,00	R\$ 18.720,00	R\$ 18.720,00	R\$ 18.720,00	R\$ 18.720,00	R\$ 18.720,00	R\$ 18.720,00	R\$ 18.720,00	R\$ 18.720,00
<b>TOTAL ENTRADAS DE CAIXA</b>	<b>R\$ 150.000,00</b>	<b>R\$ 18.720,00</b>	<b>R\$ 18.720,00</b>	<b>R\$ 18.720,00</b>	<b>R\$ 18.720,00</b>	<b>R\$ 18.720,00</b>	<b>R\$ 18.720,00</b>	<b>R\$ 18.720,00</b>	<b>R\$ 18.720,00</b>	<b>R\$ 18.720,00</b>	<b>R\$ 18.720,00</b>	<b>R\$ 18.720,00</b>	<b>R\$ 18.720,00</b>
<b>SAÍDAS DE CAIXA</b>													
Fornecedores		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Salários + Encargos		-	R\$ 9.994,00	R\$ 9.994,00	R\$ 9.994,00	R\$ 9.994,00	R\$ 9.994,00	R\$ 9.994,00	R\$ 9.994,00	R\$ 9.994,00	R\$ 9.994,00	R\$ 15.544,00	R\$ 10.438,00
Impostos		-	R\$ 1.316,64	R\$ 1.316,64	R\$ 1.316,64	R\$ 1.316,64	R\$ 1.316,64	R\$ 1.316,64	R\$ 1.316,64	R\$ 1.316,64	R\$ 1.316,64	R\$ 1.316,64	R\$ 1.316,64
Investimentos	R\$ 113.487,04												
Aluguel		R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00
Honorários contábeis		R\$ 937,00	R\$ 937,00	R\$ 937,00	R\$ 937,00	R\$ 937,00	R\$ 937,00	R\$ 937,00	R\$ 937,00	R\$ 937,00	R\$ 937,00	R\$ 937,00	R\$ 937,00
Água, luz e telefone			R\$ 1.778,78	R\$ 1.778,78	R\$ 1.778,78	R\$ 1.778,78	R\$ 1.778,78	R\$ 1.778,78	R\$ 1.778,78	R\$ 1.778,78	R\$ 1.778,78	R\$ 1.778,78	R\$ 1.778,78
Outras despesas		R\$ 1.280,00	R\$ 1.280,00	R\$ 1.280,00	R\$ 1.280,00	R\$ 1.280,00	R\$ 1.280,00	R\$ 1.280,00	R\$ 1.280,00	R\$ 1.280,00	R\$ 1.280,00	R\$ 1.280,00	R\$ 1.280,00
<b>TOTAL SAÍDAS DE CAIXA</b>	<b>R\$ 113.487,04</b>	<b>R\$ 4.617,00</b>	<b>R\$ 17.706,42</b>	<b>R\$ 17.706,42</b>	<b>R\$ 17.706,42</b>	<b>R\$ 17.706,42</b>	<b>R\$ 17.706,42</b>	<b>R\$ 17.706,42</b>	<b>R\$ 17.706,42</b>	<b>R\$ 17.706,42</b>	<b>R\$ 17.706,42</b>	<b>R\$ 23.256,42</b>	<b>R\$ 18.150,42</b>
<b>SALDO DE CAIXA (mensal)</b>	<b>R\$ 36.512,96</b>	<b>R\$ 14.103,00</b>	<b>R\$ 1.013,58</b>	<b>R\$ 1.013,58</b>	<b>R\$ 1.013,58</b>	<b>R\$ 1.013,58</b>	<b>R\$ 1.013,58</b>	<b>R\$ 1.013,58</b>	<b>R\$ 1.013,58</b>	<b>R\$ 1.013,58</b>	<b>R\$ 1.013,58</b>	<b>-R\$ 4.536,42</b>	<b>R\$ 569,58</b>
<b>SALDO DE CAIXA (acumulado)</b>	<b>R\$ 36.512,96</b>	<b>R\$ 50.615,96</b>	<b>R\$ 51.629,54</b>	<b>R\$ 52.643,12</b>	<b>R\$ 53.656,70</b>	<b>R\$ 54.670,28</b>	<b>R\$ 55.683,86</b>	<b>R\$ 56.697,44</b>	<b>R\$ 57.711,02</b>	<b>R\$ 58.724,60</b>	<b>R\$ 59.738,18</b>	<b>R\$ 55.201,76</b>	<b>R\$ 55.771,34</b>

Fonte: Produção do próprio autor.

### Quadro 29 - Fluxo de Caixa - Cenário Pessimista - Ano 2

Projeção do Fluxo de Caixa - Cenário Pessimista - Ano 2													
Receitas e Despesas	Pré-Operação	jan/19	fev/19	mar/19	abr/19	mai/19	jun/19	jul/19	ago/19	set/19	out/19	nov/19	dez/19
		13º Mês	14º Mês	15º Mês	16º Mês	17º Mês	18º Mês	19º Mês	20º Mês	21º Mês	22º Mês	23º Mês	24º Mês
<b>ENTRADAS DE CAIXA</b>													
Integralização do Capital Social		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Venda de Serviços		R\$ 19.812,20	R\$ 19.812,20	R\$ 19.812,20	R\$ 19.812,20	R\$ 19.812,20	R\$ 19.812,20	R\$ 19.812,20	R\$ 19.812,20	R\$ 19.812,20	R\$ 19.812,20	R\$ 19.812,20	R\$ 19.812,20
<b>TOTAL ENTRADAS DE CAIXA</b>		<b>R\$ 19.812,20</b>	<b>R\$ 19.812,20</b>	<b>R\$ 19.812,20</b>	<b>R\$ 19.812,20</b>	<b>R\$ 19.812,20</b>	<b>R\$ 19.812,20</b>	<b>R\$ 19.812,20</b>	<b>R\$ 19.812,20</b>	<b>R\$ 19.812,20</b>	<b>R\$ 19.812,20</b>	<b>R\$ 19.812,20</b>	<b>R\$ 19.812,20</b>
<b>SAÍDAS DE CAIXA</b>													
Fornecedores		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Salários + Encargos		R\$ 11.992,00	R\$ 10.434,74	R\$ 10.434,74	R\$ 10.434,74	R\$ 10.434,74	R\$ 10.434,74	R\$ 10.434,74	R\$ 10.434,74	R\$ 10.434,74	R\$ 10.434,74	R\$ 16.229,50	R\$ 10.898,32
Impostos		R\$ 1.316,64	R\$ 1.438,97	R\$ 1.438,97	R\$ 1.438,97	R\$ 1.438,97	R\$ 1.438,97	R\$ 1.438,97	R\$ 1.438,97	R\$ 1.438,97	R\$ 1.438,97	R\$ 1.438,97	R\$ 1.438,97
Investimentos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aluguel		R\$ 2.505,84	R\$ 2.505,84	R\$ 2.505,84	R\$ 2.505,84	R\$ 2.505,84	R\$ 2.505,84	R\$ 2.505,84	R\$ 2.505,84	R\$ 2.505,84	R\$ 2.505,84	R\$ 2.505,84	R\$ 2.505,84
Honorários contábeis		R\$ 978,32	R\$ 978,32	R\$ 978,32	R\$ 978,32	R\$ 978,32	R\$ 978,32	R\$ 978,32	R\$ 978,32	R\$ 978,32	R\$ 978,32	R\$ 978,32	R\$ 978,32
Água, luz e telefone		R\$ 1.778,78	R\$ 1.812,85	R\$ 1.812,85	R\$ 1.812,85	R\$ 1.812,85	R\$ 1.812,85	R\$ 1.812,85	R\$ 1.812,85	R\$ 1.812,85	R\$ 1.812,85	R\$ 1.812,85	R\$ 1.812,85
Outras despesas		R\$ 1.336,45	R\$ 1.336,45	R\$ 1.336,45	R\$ 1.336,45	R\$ 1.336,45	R\$ 1.336,45	R\$ 1.336,45	R\$ 1.336,45	R\$ 1.336,45	R\$ 1.336,45	R\$ 1.336,45	R\$ 1.336,45
<b>TOTAL SAÍDAS DE CAIXA</b>		<b>R\$ 19.908,03</b>	<b>R\$ 18.507,17</b>	<b>R\$ 18.507,17</b>	<b>R\$ 18.507,17</b>	<b>R\$ 18.507,17</b>	<b>R\$ 18.507,17</b>	<b>R\$ 18.507,17</b>	<b>R\$ 18.507,17</b>	<b>R\$ 18.507,17</b>	<b>R\$ 18.507,17</b>	<b>R\$ 24.301,93</b>	<b>R\$ 18.970,75</b>
<b>SALDO DE CAIXA (mensal)</b>		<b>-R\$ 95,83</b>	<b>R\$ 1.305,03</b>	<b>R\$ 1.305,03</b>	<b>R\$ 1.305,03</b>	<b>R\$ 1.305,03</b>	<b>R\$ 1.305,03</b>	<b>R\$ 1.305,03</b>	<b>R\$ 1.305,03</b>	<b>R\$ 1.305,03</b>	<b>R\$ 1.305,03</b>	<b>-R\$ 4.489,73</b>	<b>R\$ 841,45</b>
<b>SALDO DE CAIXA (acumulado)</b>		<b>R\$ 55.675,51</b>	<b>R\$ 56.980,54</b>	<b>R\$ 58.285,58</b>	<b>R\$ 59.590,61</b>	<b>R\$ 60.895,64</b>	<b>R\$ 62.200,68</b>	<b>R\$ 63.505,71</b>	<b>R\$ 64.810,75</b>	<b>R\$ 66.115,78</b>	<b>R\$ 67.420,81</b>	<b>R\$ 62.931,09</b>	<b>R\$ 63.772,54</b>

Fonte: Produção do próprio autor.

### Quadro 30 - Fluxo de Caixa - Cenário Pessimista - Ano 3

Projeção do Fluxo de Caixa - Cenário Pessimista - Ano 3													
Receitas e Despesas	Pré-Operação	jan/20	fev/20	mar/20	abr/20	mai/20	jun/20	jul/20	ago/20	set/20	out/20	nov/20	dez/20
		25º Mês	26º Mês	27º Mês	28º Mês	29º Mês	30º Mês	31º Mês	32º Mês	33º Mês	34º Mês	35º Mês	36º Mês
<b>ENTRADAS DE CAIXA</b>													
Integralização do Capital Social		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Venda de Serviços		R\$ 20.964,20	R\$ 20.964,20	R\$ 20.964,20	R\$ 20.964,20	R\$ 20.964,20	R\$ 20.964,20	R\$ 20.964,20	R\$ 20.964,20	R\$ 20.964,20	R\$ 20.964,20	R\$ 20.964,20	R\$ 20.964,20
<b>TOTAL ENTRADAS DE CAIXA</b>		<b>R\$ 20.964,20</b>	<b>R\$ 20.964,20</b>	<b>R\$ 20.964,20</b>	<b>R\$ 20.964,20</b>	<b>R\$ 20.964,20</b>	<b>R\$ 20.964,20</b>	<b>R\$ 20.964,20</b>	<b>R\$ 20.964,20</b>	<b>R\$ 20.964,20</b>	<b>R\$ 20.964,20</b>	<b>R\$ 20.964,20</b>	<b>R\$ 20.964,20</b>
<b>SAÍDAS DE CAIXA</b>													
Fornecedores		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Salários + Encargos		R\$ 12.520,86	R\$ 10.894,91	R\$ 10.894,91	R\$ 10.894,91	R\$ 10.894,91	R\$ 10.894,91	R\$ 10.894,91	R\$ 10.894,91	R\$ 10.894,91	R\$ 10.894,91	R\$ 16.945,22	R\$ 11.378,93
Impostos		R\$ 1.438,97	R\$ 1.567,99	R\$ 1.567,99	R\$ 1.567,99	R\$ 1.567,99	R\$ 1.567,99	R\$ 1.567,99	R\$ 1.567,99	R\$ 1.567,99	R\$ 1.567,99	R\$ 1.567,99	R\$ 1.567,99
Investimentos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aluguel		R\$ 2.616,35	R\$ 2.616,35	R\$ 2.616,35	R\$ 2.616,35	R\$ 2.616,35	R\$ 2.616,35	R\$ 2.616,35	R\$ 2.616,35	R\$ 2.616,35	R\$ 2.616,35	R\$ 2.616,35	R\$ 2.616,35
Honorários contábeis		R\$ 1.021,47	R\$ 1.021,47	R\$ 1.021,47	R\$ 1.021,47	R\$ 1.021,47	R\$ 1.021,47	R\$ 1.021,47	R\$ 1.021,47	R\$ 1.021,47	R\$ 1.021,47	R\$ 1.021,47	R\$ 1.021,47
Água, luz e telefone		R\$ 1.812,85	R\$ 1.847,76	R\$ 1.847,76	R\$ 1.847,76	R\$ 1.847,76	R\$ 1.847,76	R\$ 1.847,76	R\$ 1.847,76	R\$ 1.847,76	R\$ 1.847,76	R\$ 1.847,76	R\$ 1.847,76
Outras despesas		R\$ 1.395,39	R\$ 1.395,39	R\$ 1.395,39	R\$ 1.395,39	R\$ 1.395,39	R\$ 1.395,39	R\$ 1.395,39	R\$ 1.395,39	R\$ 1.395,39	R\$ 1.395,39	R\$ 1.395,39	R\$ 1.395,39
<b>TOTAL SAÍDAS DE CAIXA</b>		<b>R\$ 20.805,89</b>	<b>R\$ 19.343,87</b>	<b>R\$ 19.343,87</b>	<b>R\$ 19.343,87</b>	<b>R\$ 19.343,87</b>	<b>R\$ 19.343,87</b>	<b>R\$ 19.343,87</b>	<b>R\$ 19.343,87</b>	<b>R\$ 19.343,87</b>	<b>R\$ 19.343,87</b>	<b>R\$ 25.394,18</b>	<b>R\$ 19.827,89</b>
<b>SALDO DE CAIXA (mensal)</b>		<b>R\$ 158,31</b>	<b>R\$ 1.620,33</b>	<b>R\$ 1.620,33</b>	<b>R\$ 1.620,33</b>	<b>R\$ 1.620,33</b>	<b>R\$ 1.620,33</b>	<b>R\$ 1.620,33</b>	<b>R\$ 1.620,33</b>	<b>R\$ 1.620,33</b>	<b>R\$ 1.620,33</b>	<b>-R\$ 4.429,98</b>	<b>R\$ 1.136,31</b>
<b>SALDO DE CAIXA (acumulado)</b>		<b>R\$ 63.930,85</b>	<b>R\$ 65.551,18</b>	<b>R\$ 67.171,51</b>	<b>R\$ 68.791,84</b>	<b>R\$ 70.412,17</b>	<b>R\$ 72.032,50</b>	<b>R\$ 73.652,83</b>	<b>R\$ 75.273,16</b>	<b>R\$ 76.893,49</b>	<b>R\$ 78.513,82</b>	<b>R\$ 74.083,84</b>	<b>R\$ 75.220,15</b>

Fonte: Produção do próprio autor.



A academia de ginástica Metody obteve saldo positivo no caixa nos três cenários projetados, não precisando buscar empréstimos em instituições financeiras.

#### 4.9.7 Viabilidade econômica

Visando dar continuidade ao estudo apresentado até então, e concluir as análises de resultado da empresa quanto a desempenho e retorno de investimento, são apresentados os índices mais utilizados e indicados pelos autores estudados para verificação da viabilidade do negócio.

##### 4.9.7.1 Ponto de Equilíbrio

Com base nos dados da empresa, os quadros 31, 32, 33, 34, 35 e 36 apresentam o cálculo e o demonstrativo do ponto de equilíbrio.

Quadro 31 - Cálculo do Ponto de Equilíbrio - Cenário Realista - Anos 1, 2 e 3

Ponto de Equilíbrio - Cenário Realista Anos 1, 2 e 3					
	2018		2019		2020
Receita Líquida	R\$ 258.710,40		R\$ 278.319,57		R\$ 299.169,10
(-)Custos Variáveis	R\$ 22.872,00		R\$ 23.672,52		R\$ 24.501,06
(=)Margem de Contribuição	R\$ 235.838,40		R\$ 254.647,05		R\$ 274.668,04
(-)Desp. e Custos Fixos	R\$ 216.034,78		R\$ 205.346,84		R\$ 213.928,30
<b>(=) Resultado</b>	<b>R\$ 19.803,62</b>		<b>R\$ 49.300,21</b>		<b>R\$ 60.739,75</b>

  

PE - Cenário Realista	Desp. e Custos Fixos		Receita Líquida	Resultado do PE
	Margem de Contribuição			
2018	R\$ 216.034,78	x	R\$ 258.710,40	= R\$ 236.986,19
	R\$ 235.838,40			
2019	R\$ 205.346,84	x	R\$ 278.319,57	= R\$ 224.436,31
	R\$ 254.647,05			
2020	R\$ 213.928,30	x	R\$ 299.169,10	= R\$ 233.011,22
	R\$ 274.668,04			

Fonte: Produção do próprio autor.

Quadro 32 - Demonstrativo do PE - Cenário Realista - Anos 1, 2 e 3

Ponto de Equilíbrio - Cenário Realista Anos 1, 2 e 3			
	2018	2019	2020
Receita Líquida	R\$ 236.986,19	R\$ 224.436,31	R\$ 233.011,22
(-)Custos Variáveis	R\$ 20.951,41	R\$ 19.089,47	R\$ 19.082,92
(=)Margem de Contribuição	R\$ 216.034,78	R\$ 205.346,84	R\$ 213.928,30
(-)Desp. e Custos Fixos	R\$ 216.034,78	R\$ 205.346,84	R\$ 213.928,30
<b>(=) Resultado</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Fonte: Produção do próprio autor.

A partir dos cálculos e demonstrativos dos quadros 31 e 32, observa-se que a empresa atingirá seu ponto de equilíbrio na medida em que sua receita líquida de vendas durante o ano de 2018, 2019 e 2020 atingir 91,60%, 80,64% e 77,89%, respectivamente, da receita líquida projetada.

Quadro 33 - Cálculo do Ponto de Equilíbrio - Cenário Otimista - Anos 1, 2 e 3

Ponto de Equilíbrio - Cenário Otimista Anos 1, 2 e 3					
	2018		2019		2020
Receita Líquida	R\$ 283.645,44		R\$ 304.347,92		R\$ 327.848,13
(-)Custos Variáveis	R\$ 25.159,20		R\$ 26.039,77		R\$ 26.951,17
(=)Margem de Contribuição	R\$ 258.486,24		R\$ 278.308,15		R\$ 300.896,96
(-)Desp. e Custos Fixos	R\$ 216.034,78		R\$ 205.346,84		R\$ 213.928,30
<b>(=) Resultado</b>	<b>R\$ 42.451,46</b>		<b>R\$ 72.961,30</b>		<b>R\$ 86.968,66</b>
PE - Cenário Otimista	Desp. e Custos Fixos		Receita Líquida	=	Resultado do PE
	Margem de Contribuição				
2018	R\$ 216.034,78	x	R\$ 283.645,44	=	R\$ 237.062,06
	R\$ 258.486,24				
2019	R\$ 205.346,84	x	R\$ 304.347,92	=	R\$ 224.560,02
	R\$ 278.308,15				
2020	R\$ 213.928,30	x	R\$ 327.848,13	=	R\$ 233.089,73
	R\$ 300.896,96				

Fonte: Produção do próprio autor.

Quadro 34 - Demonstrativo do PE – Cenário Otimista – Anos 1, 2 e 3

Ponto de Equilíbrio - Cenário Otimista Anos 1, 2 e 3			
	2018	2019	2020
Receita Líquida	R\$ 237.062,06	R\$ 224.560,02	R\$ 233.089,73
(-)Custos Variáveis	R\$ 21.027,28	R\$ 19.213,18	R\$ 19.161,44
(=)Margem de Contribuição	R\$ 216.034,78	R\$ 205.346,84	R\$ 213.928,30
(-)Desp. e Custos Fixos	R\$ 216.034,78	R\$ 205.346,84	R\$ 213.928,30
<b>(=) Resultado</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Fonte: Produção do próprio autor.

A partir dos cálculos e demonstrativos dos quadros 33 e 34, observa-se que a empresa atingirá seu ponto de equilíbrio na medida em que sua receita líquida de vendas durante os anos 2018, 2019 e 2020 atingir 83,58%, 73,78% e 71,10%, respectivamente, da receita líquida projetada.

Quadro 35 - Cálculo do Ponto de Equilíbrio - Cenário Pessimista - Anos 1, 2 e 3

Ponto de Equilíbrio - Cenário Pessimista Anos 1, 2 e 3					
	2018		2019		2020
Receita Líquida	R\$ 208.840,32		R\$ 220.478,80		R\$ 232.754,52
(-) Custos Variáveis	R\$ 18.297,60		R\$ 18.572,06		R\$ 18.850,64
(=) Margem de Contribuição	R\$ 190.542,72		R\$ 201.906,74		R\$ 213.903,87
(-) Desp. e Custos Fixos	R\$ 216.034,78		R\$ 205.346,84		R\$ 213.928,30
<b>(=) Resultado</b>	<b>-R\$ 25.492,06</b>		<b>-R\$ 3.440,11</b>		<b>-R\$ 24,43</b>

  

PE - Cenário Pessimista	Desp. e Custos Fixos		Receita Líquida	Resultado do PE
	Margem de Contribuição			
2018	R\$ 216.034,78	x	R\$ 208.840,32	= R\$ 236.780,35
	R\$ 190.542,72			
2019	R\$ 205.346,84	x	R\$ 220.478,80	= R\$ 224.235,34
	R\$ 201.906,74			
2020	R\$ 213.928,30	x	R\$ 232.754,52	= R\$ 232.781,09
	R\$ 213.903,87			

Fonte: Produção do próprio autor.

Quadro 36 - Demonstrativo do PE – Cenário Pessimista – Anos 1, 2 e 3

Ponto de Equilíbrio - Cenário Pessimista Anos 1, 2 e 3			
	2018	2019	2020
Receita Líquida	R\$ 236.780,35	R\$ 224.235,34	R\$ 232.781,09
(-) Custos Variáveis	R\$ 20.745,57	R\$ 18.888,50	R\$ 18.852,80
(=) Margem de Contribuição	R\$ 216.034,78	R\$ 205.346,84	R\$ 213.928,30
(-) Desp. e Custos Fixos	R\$ 216.034,78	R\$ 205.346,84	R\$ 213.928,30
<b>(=) Resultado</b>	-	-	-

Fonte: Produção do próprio autor.

Com base nos cálculos e demonstrativos dos quadros 35 e 36, constata-se que a empresa não atingirá seu ponto de equilíbrio, ou seja, estará gerando prejuízos.

#### 4.9.7.2 Payback

Para o cálculo do *payback*, foram utilizados os saldos dos fluxos de caixa dos anos 1, 2 e 3, trazidos a valor presente a uma taxa de juros de 17,10% (Taxa Mínima de Atratividade). Para definição da TMA foram consideradas duas variáveis: a) o custo de oportunidade, ou seja, a remuneração média que o capital investido teria se aplicado, de acordo com a média dos índices oficiais das principais instituições financeiras (Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal e Bradesco),

obtendo-se 14,10% e b) um prêmio pelo risco de mercado inerente ao negócio, estabelecido em 3%, o que totalizou os 17,10% da TMA.

Diante do exposto, o quadro 37 demonstra o cálculo referente ao *payback*, para o cenário realista.

Quadro 37 - Payback - Cenário Realista - Anos 1, 2 e 3

<b>Payback - Cenário Realista - Anos 1, 2 e 3</b>					
<b>TMA:</b>			<b>17,10%</b>		
<b>Ano</b>	<b>Investimento Inicial</b>	<b>Fluxo de Caixa</b>	<b>Fluxo de Caixa Descontado</b>	<b>% Ano</b>	<b>% Total</b>
0	R\$ 150.000,00				
1		R\$ 101.972,38	R\$ 87.081,45	58,05%	58,05%
2		R\$ 60.869,10	R\$ 44.389,79	29,59%	87,65%
3		R\$ 72.347,70	R\$ 45.056,15	30,04%	117,68%
Total Recuperado:			R\$ 176.527,39	-	-
Período de Recuperação		Valor Já Recuperado		A recuperar	
Anos	2	R\$ 131.471,24		R\$ 18.528,76	
Meses	4,93				
<b>Período Total</b>		<b>2 anos 4 meses e 28 dias</b>			

Fonte: Produção do próprio autor.

O quadro 38 demonstra o cálculo referente ao *payback*, para o cenário otimista.

Quadro 38 - Payback - Cenário Otimista - Anos 1, 2 e 3

<b>Payback - Cenário Otimista - Anos 1, 2 e 3</b>					
<b>TMA:</b>			<b>17,10%</b>		
<b>Ano</b>	<b>Investimento Inicial</b>	<b>Fluxo de Caixa</b>	<b>Fluxo de Caixa Descontado</b>	<b>% Ano</b>	<b>% Total</b>
0	R\$ 150.000,00				
1		R\$ 125.072,90	R\$ 106.808,63	71,21%	71,21%
2		R\$ 84.548,37	R\$ 61.658,29	41,11%	112,31%
3		R\$ 98.611,34	R\$ 61.412,41	40,94%	153,25%
Total Recuperado:			R\$ 229.879,32	-	-
Período de Recuperação		Valor Já Recuperado		A recuperar	
Anos	1	R\$ 106.808,63		R\$ 43.191,37	
Meses	8,41				
<b>Período Total</b>		<b>1 ano 8 meses e 12 dias</b>			

Fonte: Produção do próprio autor.

O quadro 39 demonstra o cálculo do *payback*, no cenário pessimista.

Quadro 39 - Payback - Cenário Pessimista - Anos 1, 2 e 3

Payback - Cenário Pessimista - Anos 1, 2 e 3					
TMA:			17,10%		
Ano	Investimento Inicial	Fluxo de Caixa	Fluxo de Caixa Descontado	% Ano	% Total
0	R\$ 150.000,00				
1		R\$ 55.771,34	R\$ 47.627,11	31,75%	31,75%
2		R\$ 8.001,20	R\$ 5.835,01	3,89%	35,64%
3		R\$ 11.447,61	R\$ 7.129,25	4,75%	40,39%
Total Recuperado:			R\$ 60.591,37	-	-
Período de Recuperação		Valor Já Recuperado		A recuperar	
Anos	3	R\$ 60.591,37		R\$ 89.408,63	
Meses	-				
<b>Período Total</b>		<b>&gt; 3 anos</b>			

Fonte: Produção do próprio autor.

Percebe-se a partir dos cálculos do *payback* que os cenários realista e otimista proporcionam retorno do investimento em um período razoável, 2 anos, 4 meses e 28 dias e 1 ano, 8 meses e 12 dias, respectivamente. Contudo, o cenário pessimista, oferecerá o retorno em um período superior a 3 anos, necessitando de uma avaliação dos sócios para verificar se estaria dentro de um período admissível, conforme suas expectativas.

#### 4.9.7.3 Valor Presente Líquido

Para o cálculo do VPL, foi subtraído o valor investido inicialmente da soma do valor presente líquido dos fluxos de caixa dos períodos seguintes. Para obtenção do Valor Presente dos fluxos de caixa dos anos 1, 2 e 3 foi utilizada a taxa de 17,10% correspondente a TMA. Os quadros 40, 41 e 42 apresentam os cálculos do VPL nos cenários realista, otimista e pessimista.

Quadro 40 - VPL - Cenário Realista - Anos 1, 2 e 3

Valor Presente Líquido - Cenário Realista - Anos 1, 2 e 3		
TMA:		17,10%
Ano	Investimento Inicial	Fluxo de Caixa Descontado
0	-R\$ 150.000,00	
1		R\$ 87.081,45
2		R\$ 44.389,79
3		R\$ 45.056,15
<b>VPL</b>		<b>R\$ 26.527,39</b>

Fonte: Produção do próprio autor.

Conforme demonstrado no quadro 40, o valor presente líquido do investimento no cenário realista é maior do que zero, isto significa que a remuneração do investimento é maior do que a taxa de desconto desejada pelo risco do novo negócio.

Quadro 41 - VPL - Cenário Otimista - Anos 1, 2 e 3

Valor Presente Líquido - Cenário Otimista - Anos 1, 2 e 3		
		<b>TMA: 17,10%</b>
Ano	Investimento Inicial	Fluxo de Caixa Descontado
0	-R\$ 150.000,00	
1		R\$ 106.808,63
2		R\$ 61.658,29
3		R\$ 61.412,41
<b>VPL</b>		<b>R\$ 79.879,32</b>

Fonte: Produção do próprio autor.

Conforme demonstrado no quadro 41, o valor presente líquido do investimento no cenário otimista é maior do que zero, isto significa que a remuneração do investimento é maior do que a taxa de desconto desejada pelo risco do novo negócio.

Quadro 42 - VPL - Cenário Pessimista - Anos 1, 2 e 3

Valor Presente Líquido - Cenário Pessimista - Anos 1, 2 e 3		
		<b>TMA: 17,10%</b>
Ano	Investimento Inicial	Fluxo de Caixa Descontado
0	-R\$ 150.000,00	
1		R\$ 47.627,11
2		R\$ 5.835,01
3		R\$ 7.129,25
<b>VPL</b>		<b>-R\$ 89.408,63</b>

Fonte: Produção do próprio autor.

Conforme demonstrado no quadro 42, o Valor Presente Líquido do investimento no cenário pessimista é negativo, ou seja, menor que zero, apontando que a remuneração do investimento é menor que a taxa de desconto desejada pelo risco do novo negócio.

#### 4.9.7.4 Taxa Interna de Retorno

O quadro 43 demonstra o cálculo da Taxa Interna de Retorno da academia de ginástica Metody no cenário realista, tendo por base o fluxo de caixa dos três anos e o valor investido inicialmente.

**Quadro 43 - TIR - Cenário Realista - Anos 1, 2 e 3**  
**Taxa Interna de Retorno - Cenário Realista - Anos 1, 2 e 3**

TMA: 17,10%		
Ano	Investimento Inicial	Fluxo de Caixa Descontado
0	-R\$ 150.000,00	
1		R\$ 87.081,45
2		R\$ 44.389,79
3		R\$ 45.056,15
<b>TIR</b>		<b>10%</b>

Fonte: Produção do próprio autor.

O quadro 44 demonstra o cálculo da TIR da academia Metody no cenário otimista.

**Quadro 44 - TIR - Cenário Otimista - Anos 1, 2 e 3**  
**Taxa Interna de Retorno - Cenário Otimista - Anos 1, 2 e 3**

TMA: 17,10%		
Ano	Investimento Inicial	Fluxo de Caixa Descontado
0	-R\$ 150.000,00	
1		R\$ 106.808,63
2		R\$ 61.658,29
3		R\$ 61.412,41
<b>TIR</b>		<b>28%</b>

Fonte: Produção do próprio autor.

O quadro 45 demonstra o cálculo da TIR da academia Metody no cenário pessimista.

**Quadro 45 - TIR - Cenário Pessimista - Anos 1, 2 e 3**  
**Taxa Interna de Retorno - Cenário Pessimista - Anos 1, 2 e 3**

TMA: 17,10%		
Ano	Investimento Inicial	Fluxo de Caixa Descontado
0	-R\$ 150.000,00	
1		R\$ 47.627,11
2		R\$ 5.835,01
3		R\$ 7.129,25
<b>TIR</b>		<b>-45%</b>

Fonte: Produção do próprio autor.

Para o cálculo da TIR foi utilizado o valor investido inicialmente e o valor presente líquido dos fluxos de caixa de cada ano projetado, aplicados a uma Taxa Mínima de Atratividade de 17,10%.

De acordo com os quadros 43, 44 e 45 observou-se que a TIR é positiva nos cenários realista e otimista obtendo-se 10% e 28% respectivamente, no cenário pessimista é negativa em -45%. Portanto nos cenários realista e pessimista a TIR fica a baixo da TMA desejada e somente no cenário otimista a TIR ultrapassa a Taxa Mínima de Atratividade.

#### 4.9.7.5 Análise dos resultados

De acordo com o cálculo do ponto de equilíbrio, que representa o mínimo que a empresa deve faturar para cobrir seus gastos, pode-se perceber que nos cenários realista e otimista a empresa faturaria um valor superior a este ponto, ou seja, obteria lucro. Já no cenário pessimista a receita líquida não atingiria o ponto de equilíbrio, portanto obteria-se prejuízo. Através da TIR, que expressa a taxa a que o dinheiro investido retorna, percebe-se que nos cenários realista e otimista, que obtiveram um percentual positivo, o investimento retornaria mais rapidamente do que no cenário pessimista, que obteve percentual negativo.

Conforme o cálculo do *payback*, onde obtém-se o tempo de retorno do investimento, percebe-se que nos cenários realista e otimista os retornos se dariam durante o segundo e terceiro anos, respectivamente. Porém no cenário pessimista não se obteria retorno até o terceiro ano. Com o VPL traz-se a valor presente o provável rendimento do projeto, por isso é importante que nele se encontre valores positivos. Nos cenários realista e otimista obtiveram-se valores positivos e atrativos, porém no cenário pessimista obteve-se valor negativo, indicando que este cenário não é viável.



## 5 CONCLUSÃO

De acordo com aspectos observados ao longo desta pesquisa e com os dados apresentados pelo IBGE (2015), mais da metade das empresas entrantes não sobrevivem após quatro anos no mercado. No entanto, cabe ressaltar que, fazer um planejamento e uma análise do negócio que se pretende abrir amplia as chances de êxito da empresa.

Desta maneira, a presente pesquisa teve o intuito de salientar para o empreendedor a importância da elaboração de um plano de negócio eficiente. Pois um plano de negócio bem elaborado juntamente com informações fornecidas pela contabilidade podem ser fatores determinantes para a perpetuação do negócio.

Deste modo, a contabilidade, que tem como uma das principais finalidades fornecer informações úteis para a tomada de decisão, desempenha um papel significativo na elaboração do plano de negócio. Pois permite, através das informações e ferramentas que fornece ao empreendedor, a estruturação do plano de negócio e conseqüentemente a facilitação da análise de viabilidade.

Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício, Fluxo de Caixa, Ponto de Equilíbrio, *Payback*, Valor Presente Líquido e Taxa Interna de Retorno foram as ferramentas contábeis e matemática utilizadas para análise de investimento nesta pesquisa. Tendo em vista que muitas vezes o empreendedor desconhece estas ferramentas ou não sabe como aplicá-las, é de grande valia o envolvimento dos profissionais da área contábil, que através de seus conhecimentos técnicos poderão dar o suporte necessário ao empreendedor para que ele possa elaborar o plano de negócio e a partir disso analisar a viabilidade do projeto.

O foco, nesta pesquisa, foi a elaboração do plano de negócio com o objetivo de verificar de que maneira ele auxilia na análise de viabilidade de uma academia de ginástica na cidade de Caxias do Sul-RS. Portanto, além da pesquisa bibliográfica foram realizadas visitas a quatro academias de ginástica localizadas em Caxias do Sul durante o mês de março de 2017, com a finalidade de obter dados reais e necessários para a abertura da empresa que se planeja.

Portanto, com base nas pesquisas realizadas, na aplicação das ferramentas da contabilidade e no plano de negócio elaborado foi possível constatar que o projeto, objeto do plano de negócio desta pesquisa, mostra-se viável nos cenários

realista e otimista. No cenário pessimista, obtiveram-se valores negativos na DRE, bem como nos cálculos de viabilidade, que apresentaram maior tempo para obtenção do retorno e valor negativo no cálculo do VPL e da TIR. Porém mesmo no cenário pessimista, que se mostrou menos atrativo, observando o fluxo de caixa acumulado e o Balanço Patrimonial percebe-se que a empresa teria um capital de giro positivo e significativo nos 3 anos, não ficando sem caixa em nenhum dos meses projetados e assim sendo capaz de honrar suas dívidas.

O prazo de *payback*, ou seja, o prazo de retorno do investimento, considerando a capacidade de geração de caixa da empresa, se dará em dois anos, quatro meses e 28 dias no cenário realista; um ano, oito meses e 12 dias no cenário otimista; e no cenário pessimista será superior a três anos. Indicando assim que o projeto se manterá dentro do prazo médio de retorno de investimento para este tipo de negócio nos cenários realista e otimista.

Em relação ao Valor Presente Líquido, nos cenários realista e otimista obtiveram-se valores positivos R\$ 26.527,39 e R\$ 79.879,32 respectivamente, o que significa que o empreendimento é oportuno. Porém no cenário pessimista obteve-se valor negativo R\$ -89.408,63, o que significa que ao final do terceiro ano, considerando o Valor Presente dos fluxos de caixa, o valor investido inicialmente ainda não terá sido completamente recuperado.

A taxa Interna de Retorno do projeto, considerando os valores dos fluxos de caixa descontados, serão de 10% no cenário realista, 28% no cenário otimista e -45% no cenário pessimista. Sendo satisfatória apenas nos cenário otimista e realista.

Quanto a Demonstração do Resultado do Exercício, o lucro líquido acumulado nos anos 1, 2 e 3 foi de R\$ 141.235,38 no cenário realista, R\$ 213.773,23 no cenário otimista e de R\$ -17.564,78 no cenário pessimista. Confirmando mais uma vez a viabilidade do projeto, exceto no cenário pessimista.

Nos cenários realista e otimista, embora apresentem variações de um cenário para o outro, observam-se números atrativos em termos de lucro líquido, ponto de equilíbrio, valor presente líquido, percentual de remuneração do capital e tempo de retorno. No cenário pessimista os números não são atrativos, porém cabe aos sócios decidirem que estratégias tomar caso o cenário pessimista se confirme, uma orientação possível seria tentar reduzir os custos fixos e as despesas.

Portanto, conclui-se que a pesquisa realizada atingiu seus objetivos, deixando evidente a relevância da elaboração do plano de negócio e da utilização das ferramentas contábeis para análise de viabilidade. Além do mais proporcionará sanar uma série de dúvidas dos leitores e auxiliará os empreendedores que desejam constituir um novo negócio de forma planejada.

Como sugestão para estudos futuros, propõe-se a elaboração de um plano de negócio de uma empresa nesse mesmo ramo de academia de ginástica, porém, oferecendo mais de um tipo de atividade. Acrescentando assim ao estudo o rateio dos custos com base nas atividades.

## REFERÊNCIAS

BAGGIO, A.f.; BAGGIO, D.k.. **Empreendedorismo**: Conceitos e Definições. Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia, [s.l.], v. 1, n. 1, p.25-38, 30 dez. 2014. Complexo de Ensino Superior Meridional S.A..<http://dx.doi.org/10.18256/2359-3539/reit-imed.v1n1p25-38>. Disponível em: <<https://seer.imed.edu.br/index.php/revistas/article/view/612>>. Acesso em: 14 set. 2016.

BARBOSA, Glauber de Castro; SILVA, César Augusto Tibúrcio. UTILIZAÇÃO DOS INDICADORES CONTÁBEIS NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE EMPRESAS: A PERCEPÇÃO DE PROFESSORES DE CONTABILIDADE E DE ANALISTAS DE INVESTIMENTO. **Revista Ambiente Contábil**, Natal, v. 6, n. 10, p.170-188, jul/dez. 2014. Disponível em: <<https://periodicos.ufrn.br/ambiente/article/view/5323>>. Acesso em: 21 out. 2016.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de plano de negócios**: fundamentos, processos e estruturação. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522489183/cfi/0!/4/2@100:0.00>>. Acesso em: 25 set. 2016.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo e armadilhas comportamentais**: causalidades, emoções e complexidade. São Paulo: Atlas, 2015. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522497171/cfi/0!/4/4@0.00:58.2>>. Acesso em: 25 set. 2016.

BIAGIO, Luiz Arnaldo. **Como elaborar o plano de negócios**:+ curso on-line. Barueri: Manole, 2013. Série lições de gestão. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520447338/cfi/0!/4/2@100:0.00>>. Acesso em: 28 out. 2016.

BRASIL, 2016. Lei Complementar 155, de 27 de outubro de 2016. Altera a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, para reorganizar e simplificar a metodologia de apuração do imposto devido por optantes pelo Simples Nacional. Diário Oficial da União. Brasília, 27 out. 2016.

BRITO, Paulo. **Análise e viabilidade de projetos de investimentos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 4. reimpr. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522465774/cfi/0!/4/4@0.00:57.9>>. Acesso em: 10 out. 16.

CAMLOFFSKI, Rodrigo. **Análise de investimentos e viabilidade financeira das empresas**. São Paulo: Atlas, 2014. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522486571/cfi/0!/4/4@0.00:60.5>>. Acesso em: 10 out. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. 4. ed. Barueri: Manole, 2012. Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520438039/cfi/6/2>>. Acesso em: 05 set. 2016.

COELHO, Christianne de Faria; BURINI, Roberto Carlos. Atividade física para prevenção e tratamento das doenças crônicas não transmissíveis e da incapacidade funcional. **Revista de Nutrição [online]**, Campinas, v. 22, p.937-946, dez. 2009. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-52732009000600015](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-52732009000600015)>. Acesso em: 11 nov. 2016.

CREF2/RS – Conselho Regional de Educação Física do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://www.crefrs.org.br>>. Acesso em: 27 ago. 2016.

CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa [recurso eletrônico]**: escolhendo entre cinco abordagens. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014. Tradução: Sandra Mallmann da Rosa; revisão técnica: Dirceu da Silva. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788565848893/cfi/0!/4/2@100:0.00>>. Acesso em: 30 out. 2016.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 6. ed. São Paulo: Empreende/atlas, 2016. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597005257/cfi/6/2!/4/2/4@0:0>>. Acesso em: 27 ago. 2016.

DORNELAS, José et al. **Plano de negócios com o modelo Canvas**: Guia Prático de Avaliação de Ideias de Negócio a Partir de Exemplos. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora Ltda, 2015. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2965-8/cfi/6/2>>. Acesso em: 20 ago. 2016.

FAVERO, Hamilton Luiz et al. **Contabilidade**: Teoria e Prática. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2011. 1 v. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522486502/first!/4/2@100:0.00>>. Acesso em: 11 mar. 2017.

FERREIRA, Patricia Itala. **Atração e seleção de talentos**. Rio de Janeiro: Ltc, 2014. Organização Andrea Ramal. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2577-3/cfi/6/2!/4/2/2@0:33.7>>. Acesso em: 18 mar. 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522478408/cfi/0!/4/2@100:0.00>>. Acesso em: 31 out. 2016.

\_\_\_\_\_. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009. Conteúdo: Fundamentação científica – subsídios para coleta e análise de dados – como redigir o relatório. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522464753/cfi/0!/4/4@0.00:58.0>>. Acesso em: 31 out. 2016.

GOMES, José Maria. **Elaboração e análise de viabilidade econômica de projetos:** tópicos práticos de finanças para gestores não financeiros. São Paulo: Atlas, 2013. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522479634/cfi/0!/4/2@100:0.00>>. Acesso em: 08 out. 2016.

HASHIMOTO, Marcos; BORGES, Cândido. **Empreendedorismo:** Plano de negócio em 40 lições. São Paulo: Saraiva, 2014. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502220461/cfi/0>>. Acesso em: 11 nov. 2016.

HOSS, Osni et al. **Introdução à contabilidade:** ensino e decisão. São Paulo: Atlas, 2012. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522480586/cfi/0!/4/2@100:0.00>>. Acesso em: 01 out. 2016.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/>>. Acesso em: 31 ago. 2016.

LAGO, Adriano et al. POTENCIALIDADES E ESPAÇOS AO EMPREENDEDORISMO. **Estudos do CEPE**, Santa Cruz do Sul, p. 78-101, dez. 2008. ISSN 1982-6729. Disponível em: <<https://online.unisc.br/seer/index.php/cepe/article/view/424/437>>. Acesso em: 12 set. 2016.

LEITE, Emanuel. **O fenômeno do empreendedorismo.** São Paulo: Saraiva, 2012. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502144477/cfi/0>>. Acesso em: 07 set. 2016.

MARIANO, Sandra R. H.; MAYER, Verônica Feder. **Empreendedorismo:** fundamentos e técnicas para criatividade. Rio de Janeiro: Ltc, 2011. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-1967-3/cfi/0!/4/2@100:0.00>>. Acesso em: 07 set. 2016.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial.** 17. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2015. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522497591/cfi/0!/4/2@100:0.00>>. Acesso em: 12 mar. 2017.

MARIN, Franciele; PALMEIRA, Eduardo Mauch. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO FLUXO DE CAIXA. **Contribuciones A La Economía**, [s. L.], v. 1, p.1-12, jan. 2014. Disponível em: <<http://www.eumed.net/ce/2014/fluxo-caixa.html>>. Acesso em: 08 out. 2016.

MÜLLER, Cláudio José. **Planejamento estratégico, indicadores e processos:** uma integração necessária. São Paulo: Atlas, 2014. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522482894/cfi/0!/4/4@0.00:57.9>>. Acesso em: 17 out. 2016.

OLIVEIRA, Álvaro Eduardo dos Anjos. **PLANO DE NEGÓCIOS: ELABORAÇÃO, EXECUÇÃO E CONTROLE**. 2004. 109 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Sistema de Gestão Pela Qualidade Total, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2004. Disponível em: <[http://www.bdttd.ndc.uff.br/tde\\_arquivos/14/TDE-2006-10-16T152754Z-493/Publico/Dissertacao Alvaro.pdf](http://www.bdttd.ndc.uff.br/tde_arquivos/14/TDE-2006-10-16T152754Z-493/Publico/Dissertacao%20Alvaro.pdf)>. Acesso em: 26 out. 2016.

PEREIRA, Mariana Borges de Sousa Serras. **Desenvolvimento e operacionalização de um plano de negócios para uma atividade industrial**. 2014. 55 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Integrado em Engenharia Industrial e Gestão, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, [s.i.], 2014. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10216/71459>>. Acesso em: 24 out. 2016.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522481262/cfi/0!/4/4@0.00:61.0>>. Acesso em: 19 out. 2016.

PIZZOLATO, Nelio D. **INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE GERENCIAL**. 5. ed. Rio de Janeiro: Ltc, 2012. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2097-6/first!/4/2@100:0.00>>. Acesso em: 12 mar. 2017.

RAMOS, Albenides. **Metodologia da pesquisa científica: como uma monografia pode abrir o horizonte do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2009. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522465989/cfi/0!/4/2@100:0.00>>. Acesso em: 31 out. 2016.

RECEITA FEDERAL BRASILEIRA. **Instrução Normativa Nº 1700, de 14 de março de 2017, 2017**. Disponível em: <<http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAto=81268#1706802>> Acesso em: 02 abr. 2017.

SABA, Fabio. **O Gestão em atendimento: manual prático para academias e centros esportivos**. 2. ed. Barueri: Manole, 2012. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520444634/cfi/0>>. Acesso em: 21 ago. 2016.

SANTOS, José Luiz dos et al. **Contabilidade geral**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2014. Atual. pela Lei no 11.941/09 e pelas normas do CPC até o documento de revisão de pronunciamentos técnicos no 03/2013. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522489473/cfi/0!/4/2@100:0.00>>. Acesso em: 28 out. 2016.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (Brasil). **Como Elaborar um Plano de Negócios**. Brasília: Núcleo de Comunicação, 2013. Disponível em:

<[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/\\$File/2021.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/$File/2021.pdf)>. Acesso em: 20 ago. 2016.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Site Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>>. Acesso em: Setembro/2016.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO. **Causa Mortis**: O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida.[São Paulo]: Unidade Inteligência de Mercado, 2014. Disponível em: <[http://www.sebraesp.com.br/arquivos\\_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/causa\\_mortis\\_2014.pdf](http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/causa_mortis_2014.pdf)>. Acesso em: 20 set. 2016.

SZUSTER, Natan et al. **Contabilidade geral**: introdução à Contabilidade Societária. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522476848/cfi/0!/4/2@100:0.00>>. Acesso em: 01 out. 2016.

YAMAMOTO, Marina Mitiyo; PACCEZ, João Domiraci; MALACRIDA, Mara Jane Contrera. **Fundamentos da contabilidade**: a nova contabilidade no contexto global. São Paulo: Saraiva, 2011. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502107472/cfi/0!/4/2@100:0.00>>. Acesso em: 01 out. 2016.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim [recurso eletrônico]**. Porto Alegre: Penso, 2016. Tradução: Daniel Bueno; revisão técnica: Dirceu da Silva. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788584290833/cfi/6/2>>. Acesso em: 30 out. 2016.

\_\_\_\_\_. **ESTUDO DE CASO: PLANEJAMENTO E MÉTODOS**. 5. ed. São Paulo: Bookman, 2015. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582602324/cfi/0>>. Acesso em: 31 out. 2016.