

## **Empreendedorismo em serviços de saúde: a visão e o planejamento de um negócio inovador**

**Vera Lucia Borsatto**  
[satto@yahoo.com.br](mailto:satto@yahoo.com.br)  
Faculdades Ibmecc/RJ

**Edson José Dalto**  
[edalto@ibmeccrj.br](mailto:edalto@ibmeccrj.br)  
Faculdades Ibmecc/RJ

**RESUMO.** Esta pesquisa tem por objetivo apresentar a visão e o planejamento de um negócio inovador em um centro de serviços em fisioterapia, especificamente no campo da reabilitação preventiva. O artigo argumenta sobre a primazia do processo visionário que antecipa e orienta procedimentos mais formais de planejamento. Revela-se a visão de negócio e suas aberturas a possíveis evoluções, alinhadas à perspectiva estratégica da proprietária. A seguir, avalia-se a viabilidade de uma das unidades do negócio, o Estúdio de Pilates, quanto à estratégia empreendedora, com a utilização das ferramentas de Planejamento Estratégico e Plano Financeiro. A Etapa do Planejamento Estratégico focaliza a análise das cinco forças de Porter (1979) e o posicionamento estratégico do negócio, recomendado pelo mesmo autor. No Plano Financeiro, calculam-se o Ponto de Equilíbrio, VPL, TIR e *Payback* do investimento, juntamente com seu perfil de risco, com o uso de simulação Montecarlo, revelando-se a sua viabilidade.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo; Visão de negócio; Planejamento; Fisioterapia; Plano Financeiro.

### **ENTREPRENEURSHIP IN HEALTHCARE SERVICES. VISION AND PLANNING IN A INNOVATIVE BUSINESS**

**ABSTRACT.** This research aims to present the vision and the planning of an innovative business in a center of services in physiotherapy, specifically in the field of preventive rehabilitation. This paper argues on the priority of the visionary process that anticipates and guides more formal procedures of planning. We described the business's vision and its openings to possible evolutions, aligned to the strategic perspective of the owner. In addition, we evaluated the viability of one of the business's unit, the Studio of Pilates, related to the entrepreneurship strategy, using the tools of Strategic Planning and Financial Plan. Strategic Planning stage focused the Porter's (1979) analysis of the five forces and the strategic positioning of the business, recommended by the author. In the Financial Plan, the Break-even point, NPV, IRR and Payback of the investment are calculated, aside to its risk profile, using the Montecarlo simulation, showing its viability.

**Keywords:** Entrepreneurship; Business's vision; Planning; Physiotherapy; Financial plan.

## 1. INTRODUÇÃO

Observa-se nos dias atuais uma grande proliferação de serviços e produtos de saúde com enfoque preventivo. Alguns exemplos são o *boom* das academias de ginástica, aumento do número de *checkups*, diagnósticos preventivos, exames de rotina, alimentos orgânicos, dietas equilibradas, redução do teor calórico, entre muitos outros possíveis exemplos.

Esta positiva conscientização cria oportunidades para empreendimentos alinhados com a demanda por qualidade de vida de longo prazo. A fisioterapia preventiva é um desses recursos, possivelmente dos menos explorados, que contribui para o bem estar da pessoa e o pleno gozo da saúde física em todos os estágios do seu desenvolvimento.

Um aspecto particular e pouco atendido da prevenção em fisioterapia é o da reabilitação preventiva, que propõe uma nova perspectiva na forma de ver e de lidar com sintomas e suas causas que antecedem a doença. Devido ao desenvolvimento crescente da ciência, podem-se conhecer antecipadamente as condições envolvidas na pré-doença. É sabido, por exemplo, que estados alterados da postura estão dentro dos fatores etiológicos<sup>1</sup> que podem conduzir ao desenvolvimento de patologias na coluna, e que, potencialmente, poderão conduzir o indivíduo à incapacidade. Todo tratamento que objetive o não acontecimento da doença, através da eliminação ou do controle parcial ou total de seus fatores etiológicos estará inserido no conceito de prevenção.

Dentro desta perspectiva de inovar nas propostas de atendimento com medidas de reabilitação preventiva, com a utilização de técnicas eficazes de escasso domínio entre os profissionais e uma visão de qualidade no serviço ao cliente, a fisioterapia pode abrir novo espaço em promoção de saúde.

### 1.1 Objetivos e Escopo da Pesquisa

Os objetivos desta pesquisa se resumem a:

- Apresentar o projeto de um centro de serviços em fisioterapia, pautado no conceito da reabilitação preventiva, já em operação;
- Revelar a visão que norteia o empreendimento e suas aberturas a possíveis evoluções, alinhadas à perspectiva estratégica da proprietária;
- Avaliar a viabilidade de uma unidade do negócio, o **Estúdio de Pilates**, sob a perspectiva da estratégia empreendedora, com a utilização das ferramentas de Planejamento Estratégico e Plano Financeiro.

Do ponto de vista da relevância acadêmica e gerencial, o trabalho possui um interesse eminentemente prático e não se estenderá, na justificativa de seu valor, além do âmbito da estratégia empreendedora, da visão de negócio da proprietária e do emprego das ferramentas de Planejamento Estratégico e Financeiro, para o contexto de uma das unidades do empreendimento, o **Estúdio de Pilates**.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

No entendimento de Mintzberg et al. (2000), a estratégia empreendedora apóia-se no conceito de processo visionário, característico de pessoas capazes de gerar negócios e desenvolvê-los com sucesso. Estes autores argumentam que a particularidade da visão reside na representação mental de uma realidade por fazer, projetada na cabeça do líder, porém tão presente que norteia suas ações, que o faz desdobrar-se por realizá-la e o capacita para contagiar outras pessoas que participam ou podem participar desse projeto de transformação.

Stevenson e Sahlman (1989, apud COPE, 2005) apontam três principais vertentes associadas ao entendimento da natureza do empreendedorismo. Primeiramente as teorias que relacionam o conceito a uma função econômica, que pode ser classificada como a perspectiva funcional. Depois, há teorias que associam o empreendedorismo com o indivíduo, podendo ser chamada de visão personalística. A terceira vertente associa o conceito a uma visão comportamental, que se concentra no que os empreendedores fazem, e não no que eles são.

Cope (2005) propõe a perspectiva do aprendizado dinâmico, que complementa e expande o conceito da abordagem comportamental, apoiando-se em dois pilares: a) uma vez iniciado o empreendimento, este evolui, exigindo habilidades diferentes do seu promotor a cada novo estágio e b) o empreendedor aprende a partir dos novos desafios impostos pelo desenvolvimento da empresa.

Outra perspectiva mais difundida que estuda o processo empreendedor, conjuga o agente e sua ação, revelando seus conhecimentos, habilidades e atitudes (McCLELLAND, 1972; TIMMONS et al., 1977; OSBORNE, 1995; DOLABELA, 1999; MINTZBERG et al., 2000 e JOHNSON, 2001).

Embora seja reiterada a primazia intuitiva do empreendedor, deve-se destacar que o fracasso dos negócios, geralmente está associado à falta de planejamento (HISRICH e PETERS, 2004; DOLABELA, 1999). Por isso, defende-se a importância de que o ímpeto empreendedor seja auxiliado por ferramentas que formalizem o processo de viabilização do negócio, mesmo que este planejamento não seja realizado pelo empreendedor.

Os planos podem ser estratégicos ou operacionais, diferindo em escopo e dependendo do tipo de negócio ou da dimensão imaginada da operação inicial. Embora possam servir para diferentes propósitos, os planos têm um importante objetivo: oferecer direcionamento e estrutura para administração em um ambiente de mercado em rápida mutação (HISRICH e PETERS, 2004).

Segundo Rigby (2003), o Planejamento Estratégico é um processo abrangente para determinar aquilo que é conveniente para o negócio e como melhor alcançar esse estado. Considera-se todo o potencial de um empreendimento e ligam-se explicitamente os objetivos do negócio com as ações e recursos necessários para atingi-los. O Planejamento Estratégico é, assim, um processo sistemático que permite formular as perguntas e as respostas para as questões mais críticas que enfrenta a Alta Administração – especialmente aquelas que implicam em grandes e irrevogáveis compromissos de recursos.

De acordo com Porter (1979, p. 2), “o estado da competição em uma indústria depende basicamente de cinco forças” [...] “O poder coletivo dessas forças determina, em última instância, o lucro potencial de uma indústria”. Porter (1979, p. 8) afirma ainda que “uma vez tendo acessado as forças que afetam a competição em uma indústria e suas causas subjacentes, o estrategista corporativo pode identificar as forças e fraquezas da companhia”, e assim posicionar estrategicamente a empresa. “O estabelecimento desta posição pode se dar de muitas formas – consolidação de relacionamentos com clientes favoráveis; diferenciação do produto, substantiva ou psicologicamente, através do *marketing*; integração à montante ou jusante, estabelecimento de liderança tecnológica”. Desta forma, no entender deste autor, “a estratégia pode ser vista como a construção de defesas contra as forças competitivas ou encontrar posições na indústria onde as forças são mais fracas”.

De acordo com Hisrich e Peters (2004), o Plano Financeiro determina o investimento necessário para o novo empreendimento e indica se o plano de negócio é economicamente exequível. Fornece ao empreendedor um panorama completo da quantidade de recursos financeiros que estão entrando na empresa, quando, para onde estão indo, quanto está disponível e a posição financeira projetada. Os principais itens que devem estar incluídos no plano financeiro são: fluxo de caixa e a análise do ponto de equilíbrio.

A avaliação de melhores alternativas de investimento recai no cálculo do fluxo de caixa descontado, como um meio razoável de medir o Valor Presente Líquido (VPL) do investimento, bem como a Taxa Interna de Retorno (TIR), ou ainda o prazo de recuperação do capital, denominado no jargão financeiro de *Payback* (LAPPONI, 2000).

Uma limitação desta metodologia, segundo Hertz (1964), reside no conjunto de premissas que sustentam a projeção do fluxo de caixa e seu impacto nos resultados (VPL, TIR ou *Payback*). Em outras palavras, projetos de investimento envolvem riscos que devem ser

avaliados por ferramentas mais adequadas. Entende-se por risco a probabilidade de ocorrência de diferentes eventos, ponderados pela magnitude das recompensas ou prejuízos envolvidos.

Hertz (1964) sugere que a análise de risco em investimento seja analisada por uma ferramenta de simulação do tipo Monte Carlo<sup>2</sup>, que contempla a volatilidade das variáveis de entrada do modelo e oferece como saída um perfil de risco do investimento, associando graficamente uma medida de desempenho do projeto com suas respectivas probabilidades.

A aplicação prática deste artigo concentra-se na reabilitação preventiva que passa a ser considerada a seguir.

Leavell e Clark (1976) propuseram que a medicina preventiva constitui a ciência e a arte de evitar doenças, prolongar a vida, promover a saúde física e mental e a eficiência do ser humano. Os autores apresentaram um modelo no qual classificaram as ações de prevenção em três níveis: primário, secundário e terciário, níveis aceitos até hoje pela comunidade científica.

A prevenção primária é composta de dois níveis: a promoção de saúde e proteção específica. É aplicável durante o período de pré-patogênese, ou seja, quando o indivíduo encontra-se num estado de saúde ótima ou subótima. A promoção da saúde inclui educação sanitária, nutrição adequada, condições apropriadas de trabalho, acesso a lazer e recreação, habitação digna, educação sexual, exames periódicos e campanhas de orientação sobre temas específicos, entre outros cuidados. Já a proteção específica inclui, como exemplo, a aplicação do flúor dentário, utilização de equipamento de proteção individual na indústria e aplicação de vacinas, dentre outros.

A prevenção secundária também é composta de dois níveis: o diagnóstico e o tratamento precoce da limitação da invalidez. Suas ações são implementadas quando o organismo já se encontra com alteração na forma e na função, ou seja, está no período de patogênese e em enfermidade real. Se as medidas terapêuticas forem praticadas com sucesso, retornarão o organismo ao estado de equilíbrio, ou, na pior das hipóteses, interromperão o seu declínio para níveis inferiores da escala de saúde e de doença.

A prevenção terciária é composta por ações que procurem minimizar uma seqüela ou incapacidade residual para evitar a invalidez total. Por meio de suas ações, tenta-se devolver autonomia ao indivíduo.

Dentro dessa perspectiva de atuação profissional insere-se a fisioterapia preventiva, atuando em programas de promoção de saúde e de proteção específica, tendo como princípio fundamental o conjunto de conhecimentos científicos relativos aos fatores que possam causar infortúnios ao ser humano, bem como conhecer os mecanismos de interferência junto a esses fatores, visando eliminá-los ou minimizá-los. No processo de reabilitação, estão contidas também a reeducação, a readaptação e a reinserção social (DELIBERATO, 2002).

### **3. METODOLOGIA**

A aplicação prática do trabalho inicia-se com uma breve descrição do empreendimento, renomeado como **Alpha**, por razões de sigilo exigido pela academia. Para tanto, recorre-se às reminiscências da líder empreendedora.

A seguir é apresentada a visão de negócio da proprietária. De acordo com Mintzberg et al. (2000), a visão possui pouca formalização e um caráter subjetivo muito marcante. Embora a essência do conceito esteja materializada no empreendimento realizado, a visão do líder não se restringe ao padrão histórico (uma das dimensões da estratégia), até mesmo porque o que se vê realizado é passível de múltiplas interpretações. Na mente do líder a expressão da visão empreendedora também é obscura, porque se trata de um processo criativo, portanto intangível e inefável, embora o cerne desta visão esteja muito presente. Possui um caráter de perspectiva (outra das dimensões da estratégia).

Desta maneira o “como” da visão de negócio, baseia-se na inspiração e capacidade da líder de relatar metaforicamente o sentido de direção, a perspectiva do empreendimento,

presente exclusivamente em sua mente, sendo interpretada à luz da teoria apresentada sobre o tema no item 2 da pesquisa.

O próximo passo, a sugestão de possíveis desdobramentos do empreendimento, está intimamente ligado à visão do líder e, portanto, sujeito ao mesmo processo metodológico da exposição da visão.

Posteriormente, é apresentada uma das unidades de negócio, o **Estúdio de Pilates**, seguida de sua análise estratégica. A escolha desta unidade recai no fato de estar em processo de abertura uma nova unidade no bairro da Gávea, que se soma à unidade de Copacabana, despertando o interesse em avaliar sua probabilidade de sucesso.

A avaliação da unidade de negócio, adotando a ferramenta de Planejamento Estratégico, apóia-se na análise das cinco forças propostas por Porter (1996) e posterior posicionamento do negócio, como sugere este mesmo autor.

A seguir é analisada a viabilidade do negócio através de Planilhas de Planejamento Financeiro, nas quais são apresentados o fluxo de caixa mensal estimado para o horizonte de um ano, com detalhamento das receitas e custos operacionais, e um fluxo anualizado para um horizonte de dez anos, para avaliação do projeto de investimento.

A primeira planilha será útil na estimação do ponto de equilíbrio do negócio e a segunda para avaliação do VPL, TIR e *Payback* (LAPPONI, 2000). Há ainda uma terceira planilha que detalha os itens de investimento.

Ainda dentro do plano financeiro é realizada uma análise de risco do investimento, com a utilização da simulação Monte Carlo, através do programa @Risk®, que permite estimar a magnitude dos resultados financeiros do empreendimento, confrontado com as respectivas probabilidades de ocorrência.

O plano financeiro concentra-se apenas na nova unidade da Gávea. Ao apresentar os resultados da análise de uma das unidades, fica demonstrado metodologicamente o processo de análise que pode ser facilmente replicado em qualquer outra unidade de negócio.

A escolha das ferramentas de Planejamento Estratégico e Plano Financeiro justificam-se pela adoção de uma abordagem estratégica sobre o tema e por se considerar tais ferramentas como as mais pertinentes para a análise do negócio.

As limitações do método devem ser interpretadas de acordo com a subdivisão da pesquisa aplicada. A descrição, análise e avaliação do negócio, no contexto da estratégia empreendedora, estarão necessariamente sujeitas ao viés da protagonista do negócio, que, ao relatar sua visão do empreendimento, trará experiência e perspectiva particulares, embora procure colocar-se isenta, como é o papel do investigador, interpretando os fatos à luz da teoria apresentada.

Quanto ao uso das ferramentas em uma unidade de negócio, o trabalho também estará sujeito ao dimensionamento do esforço requerido às proporções da unidade de análise, à avaliação subjetiva das cinco forças para sua análise de posicionamento e às escolhas referentes aos critérios quantitativos inerentes ao Plano Financeiro.

#### **4. O EMPREENDIMENTO ANALISADO**

Esta parte do trabalho tem por objetivo revelar a aplicação prática da pesquisa. Inicia-se pela apresentação do empreendimento maior, que circunscreve as demais unidades de negócio. No item 4.1, descreve-se brevemente o negócio e é mostrada sua visão estratégica. No item 4.2 concentra-se o foco na unidade de negócios **Estúdio de Pilates**, mostrando-se seu planejamento estratégico e o plano financeiro da unidade da Gávea.

##### **4.1 Descrição e Visão do Negócio**

A **Alpha** é uma empresa prestadora de serviços na área de Saúde, mais especificamente em reabilitação, no ramo da fisioterapia. Foi constituída em 2002 pela co-autora deste trabalho, que, a partir desse ponto passa a falar em primeira pessoa, por estar relatando suas impressões particulares.

Os serviços oferecidos atualmente pela empresa, sem a preocupação de descrevê-los, resumem-se aos tratamentos individuais de Osteopatia, R.P.G. (Reeducação Postural Global), Ginástica Abdominal Hipopressiva, Técnica das Cadeias Musculares Leopold Busquet, Método G.D.S. (Godelieve Denys Struyf) e à atividade coletiva de Pilates, oferecidos por sócios da empreendedora em dois Estúdios.

A decisão de empreender surgiu após 20 anos de experiência profissional e acadêmica. Minha percepção de que a oferta de serviços de fisioterapia carecia de um posicionamento radicalmente diferente do paradigma da reabilitação pós-lesão, pós-enfermidade vem de longa data. Embasada em conceitos inovadores de prevenção e, tendo aguçada minha avaliação sobre as necessidades dos meus clientes, através dos contatos diários com eles, nasceu uma idéia, que mais tarde transformou-se na visão de um novo negócio.

Em meu entendimento, como empresária, acredito que é necessário e viável levar a conscientização da auto-responsabilidade pela saúde e desenvolver a capacitação pessoal para o controle de ações e atitudes que propiciem o bem estar físico e emocional do indivíduo. Há um espaço a ser preenchido pelos profissionais da área na prevenção, especialmente primária.

O próximo passo seria poder levar meus conhecimentos e habilidades a uma maior quantidade de pessoas, já que na clínica particular os atendimentos se resumem a um número limitado de clientes por dia.

A idéia do desdobramento do empreendimento é composta de três vertentes: a) expandir, em um escopo reduzido, através da oferta de serviços complementares, desempenhados por bons profissionais treinados parcialmente por mim, dentro da minha visão de negócio; b) em um escopo de médio alcance, proporcionar educação e informação aos clientes atuais e potenciais, tendo em vista a fidelização e novas captações para as unidades da empresa e, complementarmente, dentro de um escopo mais amplo c) dar continuidade à atividade acadêmica, principalmente em cursos de graduação e investir em minha formação.

A primeira vertente da expansão surgiu com a abertura do **Estúdio de Pilates**, no ano de 2002, pouco depois da constituição jurídica da **Alpha**. Nesta época, o Método Pilates era recém introduzido no Brasil, havendo poucas ofertas desse serviço e escassos profissionais com esta formação. No entanto, já era um tema ventilado nos cursos de formação em fisioterapia e indicado como excelente técnica no apoio à reabilitação.

Dentro da proposta latente da visão de empresa que eu possuía, e, pelo fato de ter trabalhando comigo uma assistente com formação nesta técnica, pareceu-me uma ótima oportunidade dar início a uma nova fase no negócio. Abrimos então, em sociedade, investindo eu a totalidade do capital, a empresa **Alpha**, que contava com minha clínica particular e o **Estúdio de Pilates**, cuja única instrutora era a minha sócia.

O escopo de médio alcance, ou seja, a educação e informação sobre prevenção e reabilitação a pequenos grupos, encontra-se na fase embrionária. Neste sentido, faz parte do meu projeto, articular fóruns de discussão e cursos em temas relevantes sobre prevenção, reabilitação e assuntos afins, no âmbito do meu espaço físico de trabalho e outros locais.

Acredito que esta rede de relacionamentos proporcionará mais sinergia entre as unidades em funcionamento e trará novas oportunidades de expansão do negócio para outras unidades complementares, tais como nutrição, psicologia, massagem, ioga, medicina ortomolecular, entre outras, sendo possivelmente necessário alterar o próprio escopo do negócio, centrado em fisioterapia, para o conceito de prevenção em saúde.

Vale aqui lembrar que a preocupação pela formação dos profissionais que trabalham comigo nunca foi deixada de lado. Além de instruí-los continuamente em reuniões bimensais, nas quais discutimos questões técnicas e do negócio, estimulo-os a freqüentarem cursos de extensão profissional. Procuro incutir neles a mesma visão empreendedora que possuo e acredito que esta generosidade em trabalhar com transparência traga mais vantagens do que potenciais concorrentes. Esta mesma preocupação se encontra na seleção dos profissionais

colaboradores, porque entendo que suas capacitações compõem primordialmente o valor que o cliente percebe em nossos serviços.

Já o terceiro núcleo do desdobramento do negócio, constitui-se parte de minhas paixões: estudar e ensinar. Conversando com colegas professores da minha e de outras instituições, percebo o quase descaso à formação empreendedora nas escolas, em um âmbito amplo. Acredito que a oportunidade de trabalhar com este tema é um caminho natural para incutir o “vírus empreendedor” nos ambientes profissionais dos quais participo.

O mestrado em Administração me proporcionou importantes conhecimentos para a condução dos meus projetos. Embora tenha deixado em espera alguns cursos de formação específica, pretendo retomá-los em breve para poder continuar à frente com uma forte competência de liderança.

Ainda dentro desse escopo, faz parte dos meus projetos futuros organizar cursos de extensão e aprimoramento acadêmico, voltados para o público de profissionais ou recém-graduados em fisioterapia, que desejam atuar e disseminar a idéia de reabilitação preventiva.

#### **4.2 O Estúdio de Pilates**

O **Estúdio de Pilates**, foi concebido para dar prosseguimento na oferta de serviços aos clientes que passaram por mim em atendimentos individuais e que, por razões de cuidados corporais pós-doença, não poderiam freqüentar aulas de atividade física em academias comuns. Esses clientes poderiam encontrar, dentro da empresa, modalidades de prevenção secundária, mantendo-se fiéis, a um custo inferior ao do tratamento individualizado. Além disso, a nova unidade poderia se auto-sustentar, na medida em que fosse capaz de conquistar seus próprios clientes, e depois contribuir para a lucratividade do empreendimento.

O Método Pilates de condicionamento físico foi desenvolvido pelo alemão Joseph Pilates, com a utilização de equipamentos para auxiliar na reabilitação de militares feridos na 1ª guerra mundial. Com o aprimoramento e a introdução de novos aparelhos, o método se presta a desenvolver, força, equilíbrio, coordenação, resistência e flexibilidade, envolvendo todo o sistema musculoesquelético. Auxilia no controle da postura, na conscientização corporal e colabora na reabilitação daqueles que necessitam otimizar o desempenho físico.

Como se vê, o método presta-se muito bem ao enfoque de caráter preventivo nos parâmetros da reabilitação, permitindo que pessoas de todas as idades (a partir da adolescência), busquem seus benefícios, tendo ou não limitações físicas. Simultaneamente compartilha sinergias com a clínica e, futuramente, com as outras unidades de negócio, na medida em que acolhe clientes oriundos delas e transfere seus próprios clientes.

Passados cinco anos da criação da unidade do **Estúdio de Pilates** de Copacabana, pode-se afirmar que a expectativa se confirmou e uma nova unidade foi recém inaugurada no bairro da Gávea.

O planejamento estratégico, apresentado na seqüência do documento, concentra-se na unidade de negócio **Estúdio de Pilates** e o plano financeiro é particularizado para a unidade da Gávea. A justificativa desta escolha é apresentada no item 3.

##### **4.2.1 Planejamento Estratégico do Estúdio de Pilates**

Caracteriza-se, inicialmente, a estrutura do negócio **Estúdio de Pilates**.

O negócio Pilates encontra-se atualmente em uma fase de transição, dentro do ciclo de vida do produto, entre o estágio introdutório e a fase de crescimento, na medida em que é ainda pequeno o número de pessoas informadas a respeito da potencialidade deste método e a distinção da sua proposta comparada aos serviços oferecidos pelas academias de ginástica. No entanto, já se encontram diversos estúdios espalhados pelas grandes cidades, caracterizando um cenário de real concorrência neste mercado.

Os clientes chegam ao **Estúdio de Pilates** principalmente pelos seguintes canais: depois de terem passado por tratamento individualizado na clínica (cerca de 15%); através de indicação de amigos ou parentes que já foram clientes; por recomendação médica; por

captação dos instrutores; por intermédio de publicidade em veículos de comunicação escrita de grande circulação (jornais e revistas), ou a esmo, quando vêm até unidade para pedir informações e fazem uma aula experimental. A maioria dos clientes encontra-se na faixa etária de 40 a 75 anos, sendo uma proporção de 80% de mulheres.

A atratividade do negócio é fortemente condicionada à proximidade da residência dos clientes ou, em menor escala, do seu local de trabalho. Isto se deve principalmente pela comodidade, pelo fato de que alguns praticantes têm problemas físicos e/ou idade avançada.

Outros fatores que influenciam bastante na escolha e permanência no **Estúdio de Pilates** são o conhecimento dos profissionais, a qualidade técnica do serviço oferecido e o ambiente bem cuidado e acolhedor. O preço é competitivo, se comparado aos de locais próximos. Outro vetor de atratividade que se estima importante é a recomendação médica. Embora ainda pouco explorado este canal, presume-se que possa gerar uma demanda com elevado grau de fidelidade, da mesma forma como ocorre quando os médicos indicam aos pacientes a compra de remédios específicos.

Fazendo-se uma análise estrutural da indústria, conforme recomenda Porter (1979), e utilizando o seu mesmo jargão, pode-se destacar o seguinte conjunto de forças:

Ameaça de novos entrantes – Pode-se considerar muito pequena esta barreira. O que se exige para entrar no negócio de Pilates é basicamente um espaço mínimo de 40 m<sup>2</sup> e um conjunto de equipamentos, que se conseguem novos com um desembolso aproximado de R\$ 20 mil. Naturalmente alguns outros gastos de menor expressão são necessários para se colocar um Estúdio em atividade. Instrutores há em fartura, o poder de atratividade de clientes é principalmente locacional. Dificilmente os concorrentes colocarão barreiras significativas ao novo pretendente. Trata-se praticamente de um mercado puro, como a grande maioria dos pequenos negócios de serviço.

Poder de barganha dos fornecedores – Uma categoria de fornecedor importante neste serviço são os instrutores. Embora não seja difícil a contratação de profissionais com bom potencial, sua saída do negócio pode causar problemas, porque, se se tornarem concorrentes, podem arrastar consigo alguns alunos, já que alguns deles se apegam ao instrutor. Fornecedores de equipamentos há muitos, com posicionamentos em custo e qualidade muito diferenciados e não existe interesse em verticalizarem o negócio à jusante, embora haja quem o faça.

Poder de barganha dos clientes – Este poder é, sem dúvida grande, uma vez que o cliente possui uma relativa fartura de opções de espaços de Pilates pela cidade. Tal como em um mercado puro, há opções de custo e qualidade as mais variadas. O que conta desfavoravelmente a quem tem uma proposta profissional mais séria é o contexto de desinformação do cliente que pouco conhece do método e poucas vezes sabe avaliar o *trade off* custo x qualidade ao seu dispor.

Outra colocação importante neste item é que o serviço oferecido pode ser considerado caro relativamente à receita dos clientes. Existe uma formação padrão de uma seção de Pilates que consiste em uma hora de aula com a presença de até quatro alunos, não mais do que isto. Para cobrir os custos fixos e remunerar minimamente o profissional, os preços podem ser considerados elevados, se comparados a uma academia de ginástica que não impõe esta restrição.

Ameaça de produtos substitutos – Sem dúvida nenhuma, esta força conta desfavoravelmente para o negócio de Pilates. Devido à desinformação, muitos potenciais clientes ponderam suas decisões de investimento entre Pilates, academias, ioga, massagem ou mesmo produtos sem custo, como uma caminhada, pedalada e outras possibilidades, incluindo aí o sedentarismo.

Apesar da proposta original e única do Pilates, o cliente ainda dispõe de poucas informações para fazer uma escolha acertada às suas necessidades, entre as “opções” disponíveis. No entanto, o padrão de uma hora-aula de Pilates, com até quatro participantes, pode ser considerada uma opção interessante para pessoas com restrições físicas e diante do



desconforto psicológico de uma academia, com seu perfil e quantidade de alunos praticando simultaneamente.

Concorrência interna – Esta força depende muito da localização da instalação a ser analisada, uma vez que a proximidade do cliente é a componente mais importante na atratividade de novos praticantes. Há algumas regiões que já apresentam uma concorrência significativa. No entanto, o método Pilates ainda é pouco conhecido da população e a proliferação de espaços que oferecem a técnica gera a oportunidade de sua maior divulgação.

Um dos condicionantes citados por Porter (1979), que favorece o cliente, é a forte concentração do negócio em custos fixos. Praticamente toda a estrutura de custos de um estúdio de Pilates é fixa. Este fator pode favorecer uma guerra de preços quando a oferta se expande ou a demanda se retrai, como acontece nos meses de férias escolares, especialmente do verão. Além disso, a desinformação gera pouco critério na diferenciação dos serviços oferecidos e, conseqüentemente, o custo da troca é baixo.

Um elemento a se destacar no cenário concorrencial é representado pelas grandes academias, principalmente. Muitas delas oferecem a atividade de Pilates, geralmente com desconto, para quem paga pelos serviços de ginástica. Este fato pode ser significativo na escolha dos potenciais praticantes do método.

Concluída a conformação do cenário competitivo, Porter (1979) sugere que o estrategista pode identificar as forças e as fraquezas do empreendimento e, assim, posicioná-lo estrategicamente no mercado.

O **Estúdio de Pilates** possui, como principais forças, procurando-se respeitar uma ordem de prioridade, a inserção em um negócio maior, o empreendimento **Alpha**, que lhe gera clientes cativos; a qualidade técnica e de relacionamento dos instrutores, que influencia a fidelidade; a proposta de prevenção em reabilitação associada a uma prática de atividade física adequada para este fim; a satisfação dos funcionários, que são bem remunerados em comparação com o mercado e valorizam a oportunidade de manterem-se atualizados, aprendendo com a proprietária; o ambiente bem cuidado, limpo, decorado, confortável e acolhedor; a localização e o acesso, estando a unidade de Copacabana na sobreloja do mesmo edifício onde funciona a clínica **Alpha**, em uma área nobre do bairro, próximo a uma estação do Metrô, com uma grande incidência de pessoas idosas nas proximidades, e a unidade da Gávea localizada no térreo de um edifício totalmente dedicado a atividades médicas e afins, em um local de grande visibilidade, em uma área muito nobre da cidade, próximo ao Shopping da Gávea; a preocupação em manter o cliente informado sobre a técnica Pilates e temas de saúde; e bastantes outras, algumas imponderáveis.

Vale ressaltar que muitos desses pontos são respaldados por pesquisas de satisfação dos clientes que se realizam semestralmente no Estúdio de Copacabana.

Entre as fraquezas comparativas podem-se destacar, procurando-se também respeitar uma ordem de impacto: concorrência nas proximidades, já que, na unidade de Copacabana, em um raio de 50 metros do Estúdio há outras quatro unidades de Pilates e, na Gávea, duas outras no mesmo edifício e uma grande academia no *shopping* próximo, que oferece Pilates; a estrutura de custos para manter uma boa remuneração dos colaboradores e uma qualidade de serviço elevada; o preço cobrado no terceiro quartil comparativo; ausência de um vestiário com a possibilidade de banho, que poderia atrair clientes para a prática em horário alternativo, como é comum nas grandes academias, e outras.

Seguindo a orientação de Porter (1979), pode-se agora posicionar a unidade de negócio **Estúdio de Pilates**, que compete em um mercado de nicho pautado na diferenciação dos serviços. Esta parece ser a melhor estratégia, dada a dificuldade em se diluir custos fixos pelo efeito de escala e por ser um negócio de pouco faturamento e lucratividade escassa. Seria tipicamente atrativo a iniciantes no mercado de trabalho ou como fonte alternativa de receitas para um negócio afim e maior, como é o caso da **Alpha**.

A empresa busca se destacar por oferecer serviços de prevenção em reabilitação. Os recursos utilizados estão entre os mais modernos e inovadores. O cliente que procura a empresa tem um tratamento de ponta, personalizado, embora compartilhe uma aula de Pilates com até três alunos. Cada cliente tem o seu programa preventivo, curativo ou de melhora da sua performance postural e aptidão física acompanhado em registros e possui avaliação postural anual com análise computadorizada, que ficam disponíveis aos outros instrutores, caso o cliente tenha que efetuar aulas com outros profissionais. Ao aderir ao plano, o cliente passa por uma anamnese<sup>3</sup>, que ajuda a identificar uma seqüência progressiva de exercícios.

Atenta ao envelhecimento da população, a empresa visa um segmento populacional que hoje vive mais tempo e, portanto, apresenta maior incidência de doenças que afetam a postura e o desempenho físico, gerando assim incapacidade funcional.

O foco da empresa está nas pessoas, atualmente mais informadas, que estão buscando manter ou melhorar o desempenho biomecânico corporal, seja estático (postura) ou dinâmico (movimento) e naquelas que hoje não podem freqüentar academias, porque estão fisicamente comprometidas e também as que necessitam de tratamento específico de fisioterapia nas áreas de traumatologia, ortopedia, reumatologia, neurologia, gerontologia e uroginecologia.

Acredita-se que a principal carência do negócio na atualidade seja a de gerar informações para que o público das proximidades perceba o seu valor, já que, segundo uma frase atribuída a Shakespeare, “à mulher de César não basta ser honesta, é preciso parecer honesta”. Este é um dos desafios que se apresenta.

#### 4.2.2 Plano Financeiro da Unidade de Pilates da Gávea

O plano financeiro da unidade de Pilates da Gávea é apresentado no conjunto de planilhas, na seqüência deste documento. Os números utilizados nas planilhas representam valores estimados, porém alterados, por se tratar de um negócio real. Seus resultados podem ser tomados como verossímeis e as conclusões são pautadas nestes valores.

A figura 1 apresenta a planilha de fluxo de caixa mês a mês para o horizonte de 1 ano. A Receita Bruta representa o valor total pago pelos alunos mensalmente. Tais valores são estimados a partir de uma receita mensal da unidade de Copacabana, corrigidos para o valor da mensalidade mais cara cobrada na Gávea. Considera-se a receita obtida em Copacabana como um valor estável de ocupação, que está em torno de 50% dos horários disponíveis. Os valores estão sazonalizados, de acordo com uma estimativa.

**Figura 1 – Fluxo de caixa mensal para a unidade de Pilates da Gávea**

Planilha de Receitas e Custos da Consciência													
Meses	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
<b>Receitas</b>													
Receita bruta	15.000,00	10.000,00	18.500,00	18.500,00	18.500,00	18.500,00	16.500,00	18.500,00	18.500,00	18.500,00	18.500,00	15.000,00	204.500,00
Sócios	4.500,00	3.000,00	5.550,00	5.550,00	5.550,00	5.550,00	4.950,00	5.550,00	5.550,00	5.550,00	5.550,00	4.500,00	61.350,00
Impostos	2.550,00	1.700,00	3.145,00	3.145,00	3.145,00	3.145,00	2.805,00	3.145,00	3.145,00	3.145,00	3.145,00	2.550,00	34.765,00
<b>Receita Líquida</b>	<b>7.950,00</b>	<b>5.300,00</b>	<b>9.805,00</b>	<b>9.805,00</b>	<b>9.805,00</b>	<b>9.805,00</b>	<b>8.745,00</b>	<b>9.805,00</b>	<b>9.805,00</b>	<b>9.805,00</b>	<b>9.805,00</b>	<b>9.805,00</b>	<b>108.385,00</b>
<b>Custos</b>													
Aluguel	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	14.400,00
IPTU	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.200,00
Condominio	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	4.200,00
Light	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	2.400,00
Telefone	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	1.440,00
Secretária	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	9.600,00
Contador	390,00	390,00	390,00	390,00	390,00	390,00	390,00	390,00	390,00	390,00	390,00	390,00	4.680,00
Faxineira	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	3.000,00
Publicidade	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	8.400,00
Materiais	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	1.440,00
Depreciação	459,17	459,17	459,17	459,17	459,17	459,17	459,17	459,17	459,17	459,17	459,17	459,17	5.510,00
Manutenção	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.200,00
Sky	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	840,00
<b>Custo Total</b>	<b>4.859,17</b>	<b>4.859,17</b>	<b>4.859,17</b>	<b>4.859,17</b>	<b>4.859,17</b>	<b>4.859,17</b>	<b>4.859,17</b>	<b>4.859,17</b>	<b>4.859,17</b>	<b>4.859,17</b>	<b>4.859,17</b>	<b>4.859,17</b>	<b>58.310,00</b>
<b>Resultado</b>	<b>3.090,83</b>	<b>440,83</b>	<b>4.945,83</b>	<b>4.945,83</b>	<b>4.945,83</b>	<b>4.945,83</b>	<b>3.885,83</b>	<b>4.945,83</b>	<b>4.945,83</b>	<b>4.945,83</b>	<b>4.945,83</b>	<b>3.090,83</b>	<b>50.075,00</b>

A rubrica Sócios compõe o valor pago aos instrutores que são também sócios do negócio. Este valor é de 30% da receita bruta. Sócios poderia ser considerado como um custo variável, no entanto, na planilha ele é tratado como um abatimento da Receita bruta.

Os Impostos são estimados como sendo 17% da Receita bruta. A receita Líquida é o resultado da Receita bruta, descontados o valor pago aos sócios e os Impostos.

Nas rubricas de Custos estão presentes todos os componentes desembolsados mensalmente para manter a unidade funcionando.

Uma das rubricas merece um comentário em separado. Trata-se do item Depreciação, que provém de uma outra planilha de investimentos, mostrada na figura 2. O valor mensal é calculado a partir do total anual a ser depreciado, considerando-se uma taxa linear.

**Figura 2 – Investimentos, períodos de depreciação e condições de pagamento para instalação da unidade de Pilates da Gávea**

Itens	Valor	Depreciação	Pagamento
		anos	meses
Equipamentos	20.000,00	5	6
Ar condicionado	3.000,00	5	10
Água	800,00	5	1
Mobília	7.500,00	10	1
Reforma	5.000,00		1
Decoração	2.500,00		1
<b>Total</b>	<b>38.800,00</b>	<b>5.510,00</b>	

Os Itens representam os investimentos realizados para pôr em funcionamento a unidade da Gávea. Valor mostra o custo de aquisição ou desembolso para a realização de cada item. Depreciação (anos) revela o tempo estimado de depreciação de cada item. Valores em branco neste campo podem ser entendidos como custos afundados. Pagamento (meses) revela as condições de financiamento dos Itens adquiridos.

Os valores presentes nas figuras 1 e 2, mais algumas informações adicionais nos permitem calcular o Ponto de Equilíbrio (PE) deste negócio. Para isso é necessário inicialmente determinar o preço da hora-aula por aluno. Há três formas de pagamentos: clientes que praticam uma vez por semana pagam um valor mais alto por hora-aula, os que praticam duas vezes por semana obtêm um desconto na hora-aula e os que praticam três vezes por semana obtêm um desconto maior. A segunda categoria de clientes é mais comum e pode-se considerar que os valores da primeira e terceira categorias são compensados, compondo um único bloco na segunda categoria. Os valores mensais pagos pelos clientes da segunda categoria na unidade da Gávea é de R\$ 260,00. Considerando-se para este tipo de cliente 9 aulas mensais, o preço da hora-aula é cerca de R\$ 29,00. Descontando-se o valor pago aos Sócios, de R\$ 8,70 e os Impostos, de R\$ 4,93, resta como margem unitária o valor de R\$ 15,73 por hora-aula por aluno. Dividindo-se o total de custos fixos por este valor, tem-se, como PE, a necessidade de se preencher 316 horários por mês, ou, trazendo para um valor diário, considerando-se um mês com 22 dias úteis, teríamos 14 horas-aula por dia.

Para se ter uma dimensão do que este valor representa em termos de ocupação do espaço, pode-se considerar um total de 11 ofertas de horário diariamente. Cada horário comporta até 4 alunos, equivalendo a um total de 44 horas-aula por dia. Isto equivale a uma ocupação média diária de 33%.

A conversão deste valor para número de alunos pode ser obtida pela consideração de que haja uma oferta semanal de 44 horas-aula vezes cinco dias úteis, que corresponde a 220 horas por semana, multiplicado pela taxa de ocupação no PE, ou seja, 33%, que resulta em um valor de aproximadamente 72 horas-aula. Como cada aluno utiliza o espaço, em média, duas vezes por semana, o PE seria atingido com 36 alunos matriculados.

Atualmente, a taxa de ocupação de Copacabana é de aproximadamente 50%. Este valor tem se mostrado estável nos últimos tempos, o que pode ser considerado como um valor meta para a unidade da Gávea.

Concluído o cálculo do PE e suas implicações práticas, pode-se, agora, estimar o retorno do investimento, através dos cálculos do VPL, TIR e *Payback*. As informações para estes procedimentos estão presentes na figura 3.

**Figura 3 – Fluxo de caixa anual para um horizonte de 10 anos para a unidade de Pilates da Gávea**

Resultado do investimento											
Ano	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Investimentos	(38.800,00)						(23.800,00)				
Receitas		70.016,71	108.385,00	108.385,00	108.385,00	108.385,00	108.385,00	108.385,00	108.385,00	108.385,00	108.385,00
Despesas		58.310,00	58.310,00	58.310,00	58.310,00	58.310,00	58.310,00	58.310,00	58.310,00	58.310,00	58.310,00
Depreciação		5.510,00	5.510,00	5.510,00	5.510,00	5.510,00	5.510,00	5.510,00	5.510,00	5.510,00	5.510,00
Resultado	(38.800,00)	17.216,71	55.585,00	55.585,00	55.585,00	55.585,00	31.785,00	55.585,00	55.585,00	55.585,00	55.585,00
Taxa	16% a.a.										
Resultados	VPL	TIR	Fatores de Incerteza								
5 anos	110.125,50	91%	Ocupação ano 1 =RiskTriang(30%; 60%; 100%)								
6 anos	123.171,41	92%	Sucesso do Empreendimento =RiskTriang(80%; 100%; 120%)								
7 anos	142.839,02	93%									
8 anos	159.793,86	94%									
9 anos	174.410,10	94%									
10 anos	187.010,31	94%									

A rubrica Investimentos representa o valor desembolsado para pôr o negócio em funcionamento. Considera-se o desembolso de R\$ 38 800,00 no ano zero, mais um novo desembolso de R\$ 23 800,00 no ano 6 para reposição de alguns itens, como mostra a figura 2.

Receitas é calculada pelo valor de Receita líquida anual obtida da figura 1. Deve ser lembrado que a taxa de ocupação operacional considerada para o Estúdio foi estimada como sendo de 50% da capacidade total.

Para o ano 1, considera-se que a ocupação não será a operacional, sendo regida por uma distribuição de probabilidade triangular, com um valor mínimo de 30%, valor máximo de 100% e valor mais provável de 60%, como mostra a figura 3. O valor esperado desta distribuição é de 63,34%. Para os anos seguintes considera-se uma ocupação operacional do estabelecimento.

Além disso, a receita de todos os anos é ponderada por um fator de sucesso do empreendimento, considerado também regido por uma distribuição de probabilidade triangular, com um valor mínimo de 80%, valor máximo de 120% e valor mais provável de 100%, como mostra a figura 3. O valor esperado desta distribuição é de 100%. Esta taxa de sucesso, uma vez fixada para uma iteração de simulação, é multiplicada em todos os 10 anos do horizonte do empreendimento pelo valor da receita anual esperada para a ocupação plena.

O item Despesas advém da figura 1, na rubrica de Custo total anual, sendo fixa para todo o horizonte de 10 anos de planejamento.

A depreciação deve ser descontada para o cálculo do retorno do investimento para evitar dupla contagem, uma vez que ela já está embutida no investimento realizado. Seu valor provém da figura 2.

A rubrica resultado é composta pela soma dos Investimentos (que entra com sinal invertido), com as Receitas, descontadas as Despesas, e somada a Depreciação.

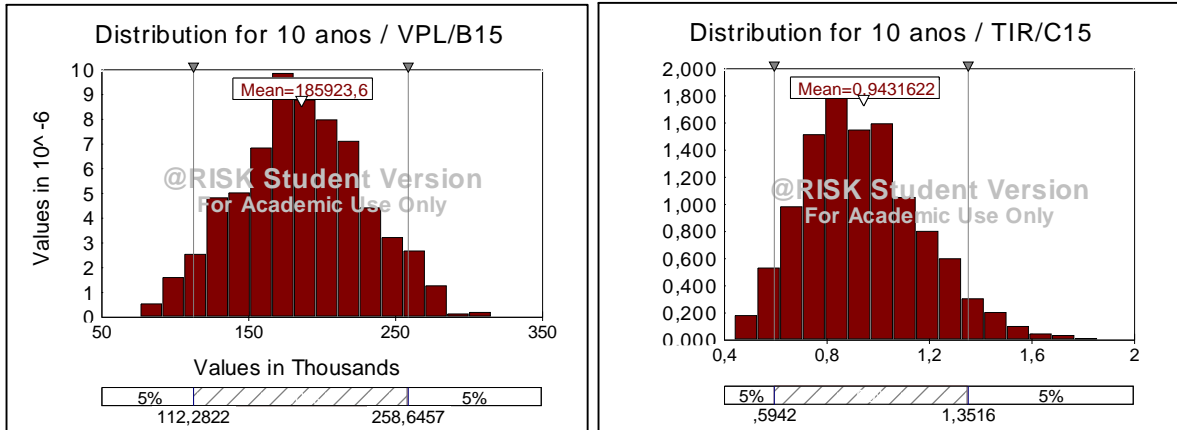
A taxa de atratividade do capital foi considerada como de 16% ao ano. Este índice foi obtido pelo valor da CDI acumulado entre os meses de dezembro de 2005 e novembro de 2006, que representa 15,60%. Por simplificação arredondou-se para 16%.

Os valores de VPL e TIR foram estimados para diferentes horizontes de planejamento, no intervalo entre 5 e 10 anos. Tais números foram calculados a partir das considerações de incertezas na taxa de ocupação do primeiro ano e do sucesso do empreendimento. Os valores mostrados na figura 3 para VPL e TIR correspondem estatisticamente aos valores esperados.

O perfil de risco do investimento foi realizado através de uma simulação de Monte Carlo com a utilização do *software* @Risk<sup>®</sup>. O exercício foi realizado em uma única rodada de mil iterações. Justifica-se a adoção de uma única rodada pela estabilidade dos resultados verificados em testes. A amostragem adotada foi a Hipercubo Latino com semente aleatória.

Os perfis de risco gerados pelo @Risk<sup>®</sup>, para VPL e TIR, para o horizonte de 10 anos, são exemplificados, respectivamente, nas figuras 4a) e b). As informações descritivas dos histogramas, para VPL e TIR, para o horizonte de 10 anos, são mostradas respectivamente nas figuras 5a) e b) e auxiliam nas análises efetuadas a seguir.

**Figuras 4a) e b) – Perfis de risco para o VPL e TIR, para o horizonte de 10 anos, para a unidade de Pilates da Gávea**



Quanto à TIR (figuras 4b e 5b), observam-se como valores mínimo, máximo e médio, respectivamente 44%; 186% e 94%, confirmando a ausência de risco de prejuízo, já que a taxa de atratividade adotada é de 16%. A informação de sensibilidade mostra uma correlação positiva do grau de sucesso do empreendimento e da taxa de ocupação no ano 1 com a TIR, como já detectado na figura 5a). No entanto, os impactos das variáveis de entrada no valor da TIR invertem-se, quando comparados com o cálculo do VPL. Para a TIR, a taxa de ocupação no ano 1 possui um coeficiente de regressão de 0,68, enquanto o coeficiente do grau de sucesso do empreendimento é de 0,656.

**Figuras 5a) e b) – Estatísticas descritivas para os perfis de risco do VPL e TIR, para o horizonte de 10 anos, para a unidade de Pilates da Gávea**

Summary Statistics			
Statistic	Value	%tile	Value
Minimum	76.650,34	5%	112.282,20
Maximum	315.319,81	10%	128.475,45
Mean	185.923,59	15%	138.137,00
Std Dev	43.308,40	20%	148.580,53
Variance	1875617754	25%	155.748,70
Skew ness	0,047021415	30%	162.678,00
Kurtosis	2.593336216	35%	169.862,47
Median	185.052,95	40%	174.884,36
Mode	179.081,05	45%	179.238,03
Left X	112.282,20	50%	185.052,95
Left P	5%	55%	190.432,31
Right X	258.645,69	60%	196.531,88
Right P	95%	65%	203.338,25
Diff X	146.363,49	70%	208.784,23
Diff P	90%	75%	216.325,41
#Errors	0	80%	223.146,77
Filter Min		85%	230.952,95
Filter Max		90%	245.300,61
#Filtered	0	95%	258.645,69

Summary Statistics			
Statistic	Value	%tile	Value
Minimum	44%	5%	59%
Maximum	186%	10%	67%
Mean	94%	15%	71%
Std Dev	23%	20%	75%
Variance	0,05418586	25%	77%
Skew ness	0,547159194	30%	80%
Kurtosis	3,235298757	35%	83%
Median	92%	40%	86%
Mode	79%	45%	89%
Left X	59%	50%	92%
Left P	5%	55%	96%
Right X	135%	60%	98%
Right P	95%	65%	101%
Diff X	76%	70%	105%
Diff P	90%	75%	109%
#Errors	0	80%	114%
Filter Min		85%	119%
Filter Max		90%	125%
#Filtered	0	95%	135%

Sensitivity			
Rank	Name	Regr	Corr
#1	Sucesso do Empreendimento	0,923	0,948
#2	Ocupação ano 1 / \$G\$10	0,310	0,371

Sensitivity			
Rank	Name	Regr	Corr
#1	Ocupação ano 1 / \$G\$10	0,684	0,731
#2	Sucesso do Empreendimento	0,656	0,711

Para o VPL (figuras 4a e 5a), observam-se como valores mínimo, máximo e médio, respectivamente R\$ 76,7 mil; R\$ 315,3 mil e R\$ 185,9 mil, o que garante um negócio sem risco de prejuízo, de acordo com as hipóteses de receitas adotadas. A figura 5a) mostra a informação de sensibilidade, que mede o impacto das variáveis de entrada no resultado. Para o VPL, tanto o grau de sucesso do empreendimento quanto a taxa de ocupação no ano 1 correlacionam-se positivamente com o resultado, ou seja, quanto maiores estas variáveis,

maior será o VPL, sendo que o grau de sucesso impacta mais fortemente o VPL, como mostram os valores dos coeficientes da regressão para as duas variáveis de entrada do modelo (0,923 e 0,310; respectivamente).

O cálculo do *payback* não pode ser obtido diretamente pelo Excel<sup>®</sup>. No entanto, como sugere Laponi (2000), seu valor pode ser estimado somando-se o fluxo de caixa acumulado até um período antes de se tornar positivo e adicionando-se a razão entre o valor do fluxo acumulado que falta para completar o saldo positivo e o próximo valor do fluxo que torna o saldo positivo. Desta forma, usando-se a planilha mostrada na figura 3, teremos:

$$Payback = 1 + (38\ 800,00 - 17\ 216,71) / 55\ 585,00 = 1 + 0,39 \text{ anos} = 1 \text{ ano, 4 meses e 20 dias}$$

O quadro 1 resume os principais valores esperados dos indicadores financeiros do projeto de investimento da Unidade do Estúdio de Pilates da Gávea.

**Quadro 1 – Indicadores financeiros da unidade de Pilates da Gávea**

Ponto de Equilíbrio (PE)	14 horas-aula/dia ou 36 alunos matriculados
Valor Presente Líquido (VPL) para 10 anos	R\$ 187 mil
Taxa Interna de Retorno (TIR) para 10 anos	94%
<i>Payback</i>	1 ano, 4 meses e 20 dias

**5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS**

A pesquisa propunha-se, resumidamente, a apresentar o empreendimento **Alpha**, focalizando seu trabalho na reabilitação preventiva; mostrar a visão do negócio da empreendedora e avaliar a viabilidade do **Estúdio de Pilates**, analisando-o sob a ótica do Planejamento Estratégico e do Plano Financeiro.

Pode-se considerar que estes objetivos foram atendidos satisfatoriamente. No item 4.1 encontram-se detalhadas a descrição e visão de negócio da empreendedora e seus possíveis desdobramentos, obedecendo-se o mesmo norte estratégico traçado. A terceira proposta é detalhada no item 4.2. Ali se apresenta brevemente a história do **Estúdio de Pilates**, sua avaliação estratégica pela ferramenta das cinco forças propostas por Porter (1979), posiciona-se estrategicamente a unidade em análise e traça-se o seu plano financeiro, com a determinação do Ponto de Equilíbrio, Valor Presente Líquido, Taxa Interna de Retorno e *Payback* do investimento.

A escolha da estratégia empreendedora para a análise de um negócio possui o desconforto de ser eminentemente subjetiva, porque se pauta na visão de negócio da empreendedora, mostrando necessariamente uma noção de mundo particular. No entanto, uma vez escolhido, este caminho não tem alternativas. Esta é uma das limitações da pesquisa.

Outras abordagens estratégicas poderiam ser adotadas para a análise do negócio, podendo ser sugerido como opções de pesquisas futuras.

Acredita-se que uma análise pautada em pesquisa de campo traria mais *insights* para o negócio do que a tarefa de planejamento estratégico realizada. Isto porque a informação externa é mais isenta. A pesquisa com clientes e a realização de um *benchmarking* estratégico poderiam contribuir significativamente no mapeamento do negócio.

O planejamento estratégico tem sofrido muitas críticas acadêmicas por seu descasamento entre pensamento e ação, com o conseqüente isolamento do formulador da estratégia em uma torre de marfim (MINTZBERG et al., 2000).

O viés de uma análise introspectiva da estratégia, pela consideração das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que afetam um negócio é muito condicionador quando tais deduções são realizadas pelo simples bom senso do analista, por melhores que sejam seus talentos e esforços para olhar o seu universo com visão de estranhamento, como recomendam os antropólogos para a condução de uma pesquisa mais isenta.

No plano financeiro da análise do **Estúdio de Pilates**, algumas hipóteses foram assumidas quanto à estimativa de receitas, especialmente no que se refere ao grau de

ocupação da unidade, avaliada em 50% em sua plena maturidade. Esta pode ser facilmente contestada, no entanto baseiam-se na realidade de um negócio em funcionamento, a unidade de Copacabana.

Também nesta análise, as receitas poderiam ser mais desagregadas por tipos de alunos, com suas respectivas quantidades e preços cobrados de cada categoria. Isto proporcionaria uma possibilidade de variabilidade mais rica para a realização da análise de risco, decorrente do uso da simulação. Fica também como recomendação para novas pesquisas.

Dadas as hipóteses assumidas, o perfil de risco oferece um cenário muito interessante para o investimento. O risco de prejuízo é nulo e a TIR muito mais atrativa que qualquer opção de ativos financeiros. No entanto, dado o volume de dinheiro movimentado, em termos absolutos, a lucratividade é modesta, sugerindo ser uma escolha interessante para iniciantes no mercado – já que o custo de entrada é baixo –, ou como opção de renda alternativa para um empreendedor.

Deve ser lembrado que a gestão de um negócio deste tipo deve ser ponderada na relação de *trade off* esforço x ganho. Manter uma taxa de ocupação de um Estúdio de Pilates na faixa dos 50% não é uma tarefa trivial e pode exigir outros investimentos não contemplados na análise realizada neste trabalho. Pode-se alegar que uma ocupação de 50% de um espaço talvez seja modesta, podendo-se conseguir muito mais que isso. Recorda-se que ocorrem muitas remarcações de aulas e, se o aluno tiver poucas opções de horários alternativos, aquela escolha de estúdio também pode deixar de ser interessante para ele. Portanto, o negócio exige alguma subutilização. Dadas as características da estrutura de custos do empreendimento, concentrada exclusivamente em valores fixos, depois de ultrapassado o ponto de equilíbrio, qualquer receita marginal representa lucro marginal.

Algo também não realizado neste trabalho é uma análise de sensibilidade do impacto das variáveis no resultado do negócio. Algo que pode ser trabalhado nas próximas pesquisas.

Acredita-se que o trabalho tenha contribuído para gerar e formalizar alguns questionamentos presentes na mente da empreendedora e descortinar algumas respostas para os seus anseios. O esforço de colocar-se diante do desafio de um empreendimento pode não responder a maioria das suas indagações, no entanto prepara o seu espírito para uma contínua adaptação, como nos lembra Hayes, Weelwright e Clarck (1988): “Ninguém sabe o que acontecerá nos próximos cinco ou dez anos, mas nós queremos estar lá quando este tempo chegar”.

## REFERÊNCIAS

- COPE, Jason. **Toward a Dynamic Learning Perspective of Entrepreneurship.** *Entrepreneurship Theory and Practice*, July, 2005 p. 373-397.
- DELIBERATO, Paulo C. P. **Fisioterapia preventiva.** Fundamentos e Aplicações. Editora Manole, 2002.
- DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor:** A metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. 6ª ed. São Paulo: Editora de cultura, 1999.
- HAYES, R. H; WEELWRIGHT, S. C.; CLARK, K. B. **Dynamic manufacturing:** creating the learning organization. Free Press, 1988.
- HERTZ, D. B. **Risk Analysis in Capital Investment.** *Harvard Business Review*, Vol. 42, n.1, p. 95-106, 1964.
- HISRICH, Robert D. e PETERS Michael P. **Empreendedorismo.** 5 ed. Bookman, 2004.
- JOHNSON, David. **What is innovation and entrepreneurship?** Lessons for larger Organizations. *Industrial and Commercial Training. Press*, v.33, n.4; p. 135-140, 2001.
- LAPPONI, Juan Carlos. **Projetos de Investimento:** Construção e Avaliação do Fluxo de Caixa. Lapponi, 2000.
- LEAVELL, H. R.; CLARCK, E. G. **Medicina preventiva.** McGrawHill, 1976.

MCCLELLAND, D. **Sociedade competitiva**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.  
MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico. Ed. Bookman, 2000.  
OSBORNE, R.L. **The Essence of Entrepreneurial Success**. Management Decision 1995 p. 4-10.  
PORTER, Michael E. **How Competitive Forces shape strategy**. Harvard Business Review, March/April, 1979.  
\_\_\_\_\_. **What is Strategy?** Harvard Business Review, November/December 1996, p. 61-68.  
RIGBY, Darrell K. (Org.). **Management Tools**. An Executive's Guide. Bain & Company, 2003.

---

<sup>1</sup> Relacionados à origem das coisas ou parte da medicina que trata da causa das doenças.

<sup>2</sup> Simulação Monte Carlo refere-se a um tipo geral de avaliação estocástica do resultado de um modelo, cujas variáveis de entrada são regidas por leis probabilísticas, geralmente independentes do tempo.

<sup>3</sup> Entrevista clínica através da qual o responsável procura obter, com o paciente, informações que auxiliem no tratamento e mitiguem riscos.