

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

SABRINA SCHNORR HENRIQUES

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA ABERTURA DE UMA CRECHE BILÍNGUE
EM GUAÍBA**

**PORTO ALEGRE
2019**

SABRINA SCHNORR HENRIQUES

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA ABERTURA DE UMA CRECHE BILÍNGUE
EM GUAÍBA**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal
do Rio Grande do Sul, como requisito
parcial para a obtenção de grau de
Bacharel em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Dias Lopes

PORTO ALEGRE

2019

SABRINA SCHNORR HENRIQUES

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA ABERTURA DE UMA CRECHE BILÍNGUE
EM GUAÍBA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção de grau de Bacharel em Administração de Empresas.

Conceito final: _____

Aprovado em: ___ de _____ de 2019.

Banca Examinadora

Prof. Dr.

Prof. Dr. Fernando Dias Lopes

PORTO ALEGRE

2019

Ao Dudu, que, com apenas dois anos de idade, foi o norte e a inspiração para o tema deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

De todas as pessoas que eu poderia homenagear, quero agradecer às pessoas que tiverem grande participação na minha trajetória durante a graduação. Sendo assim, agradeço, inicialmente ao meu padrinho, Roberto, o qual acreditou que eu seria capaz de passar no vestibular de primeira, mesmo vindo um precário ensino público. Após, agradeço ao meu marido, Bruno, o qual tornou-se pai e mãe ao mesmo tempo, visto que para eu me dedicar aos estudos, ele precisou dedicar-se ainda mais à paternidade para que nosso filho não sentisse tanto a minha falta. Após, agradeço à minha mãe e vó, bem como à minha sogra e à minha amiga Lara, as quais cuidaram com muito carinho do meu filho, e deram todo o suporte ao Bruno. Por fim, agradeço ao Henrique, meu “fazedor” de Abstract, bem como à minha querida amiga e revisora, Rochele, pois desempenharam papel fundamental na minha vida ao trocarmos ideias sobre o mundo.

RESUMO

Esta pesquisa versa sobre a análise de viabilidade da abertura de uma creche bilíngue na cidade de Guaíba/RS, uma carência verificada na rede de ensino do município. A abordagem deste tema justifica-se pela importância do idioma inglês no cenário mundial, sobretudo no que tange ao mercado de trabalho. Na fase inicial do estudo, verificou-se que a idade ideal para iniciar o aprendizado de uma segunda língua é até os sete anos. A metodologia científica desta pesquisa tem caráter exploratório, na investigação bibliográfica acerca dos conceitos do Plano de Negócios, e descritivo, com abordagem quanti e qualitativa no tocante à análise e interpretação dos dados obtidos a partir de questionário aplicado junto ao público-alvo. Também foram realizadas observações *in loco* em instituições de ensino que já implementaram o ensino bilíngue, além de pesquisa documental sobre legislações que regulamentam esse tipo de empreendimento e cenário sociodemográfico de Guaíba. Além disso, foram feitos levantamentos de custos fixos e variáveis, bem como estimativas do investimento inicial. Os resultados dos indicadores financeiros e análise de mercado apontam para a viabilidade do empreendimento num cenário otimista, projetado a partir da previsão de receitas e despesas nos cinco primeiros anos do negócio. Considerando-se um cenário realista, os indicadores também apontam para a viabilidade, embora com uma margem de lucro menor. Já num cenário pessimista, a lucratividade seria obtida somente a partir do terceiro ano de operação.

Palavras-chave: Plano de Negócios. Análise de Viabilidade. Creche bilíngue.

ABSTRACT

This research thesis discusses a feasibility study of a bilingual preschool in the city of Guaíba, Rio Grande do Sul, which is a verified deficiency of the current schools in the city. This is an important subject to be approached due to the major role English plays in a globalised world, including the job market. On the study initial phase, it was discovered that the most suitable age for start learning a second language is up to seven years of age. This thesis uses an exploratory method during the investigation of the business plan, and a descriptive approach with qualitative and quantitative measurements obtained via surveys that were applied with the target audience. It was also performed in loco observations in teaching institutions that already provide bilingual education, and a documentary research regarding the regulation of this kind of development and sociodemographic scenario of Guaíba. The financial results and the market analysis lead to the feasibility of the development on an optimistic scenario, designed based on estimations of expenses and revenue of the five first years of the business. Taking into account a realistic scenario, the indicators also point to the feasible direction, however with a smaller profit margin. On a pessimistic scenario, the profitability would be reached only after the third year of the school's operation.

Keywords: Business plan. Feasibility analysis. Bilingual nursery.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Matriz Swot	22
Figura 2 – Ciclo de Vida do Produto	24
Figura 3 – Etapas do Processo de Comunicação	27
Figura 4 – Resumo Demonstração do Fluxo de Caixa	31
Figura 5 – Balanço Patrimonial	32
Figura 6 – Resumo Demonstração de Resultado do Exercício	33
Figura 7 – Organograma: estrutura funcional	43
Figura 8 – Análise Swot	48
Figura 9 – Gráfico: intenção de matrícula em uma escola bilíngue	52
Figura 10 – Gráfico: intenção de matrícula em uma escola nova	53

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 – Resumo do Fluxo de Caixa	30
Tabela 1 – Evolução IDHM de Guaíba/RS.....	46
Quadro 2 – Hierarquia de prioridades	53
Tabela 2 – Investimento inicial	57
Tabela 3 – Custos fixos anuais	59
Tabela 4 – Média de índices de reajustes utilizados.....	60
Tabela 5 – Cenário Esperado	62
Tabela 6 – Cenário Otimista.....	63
Tabela 7 – Cenário Pessimista	64

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	JUSTIFICATIVA	13
1.2	OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS	14
1.2.1	Objetivo Geral	14
1.2.2	Objetivos Específicos	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	O EMPREENDEDOR E O EMPREENDEDORISMO	15
2.2	O PLANO DE NEGÓCIOS	17
2.2.1	Sumário Executivo	19
2.2.2	Conceito do Negócio	20
2.2.3	Plano de Marketing	20
2.2.4	Plano Operacional	27
2.2.5	Plano Financeiro	29
3	METODOLOGIA	36
3.1	PESQUISA BIBLIOGRÁFICA	36
3.2	PESQUISA DESCRITIVA	36
3.3	ELABORAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS.....	37
3.4	ANÁLISE DOS INDICADORES PREVISTOS	37
4	PLANO DE NEGÓCIOS	38
4.1	SUMÁRIO EXECUTIVO	38
4.2	DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO.....	39
4.3	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	39
4.3.1	Missão	39
4.3.2	Objetivos e metas	39
4.3.3	Localização	40
4.3.4	Horário de funcionamento	40
4.3.5	Estrutura organizacional e legal	41
4.3.6	Síntese das responsabilidades da equipe dirigente	43
4.4	PLANO DE OPERAÇÕES	44
4.5	PLANO DE MARKETING.....	45
4.5.1	Análise Ambiental	45

4.5.2	Estratégias de Marketing	49
4.6	PLANO FINANCEIRO	56
4.6.1	Investimento Inicial	57
4.6.2	Custos Fixos	58
4.6.3	Custos Variáveis	60
4.6.4	Projeção de cenários	61
5	CONCLUSÃO	65
	REFERÊNCIAS	66
	APÊNDICE A - ANÁLISE DE CONCORRENTES	71
	APÊNDICE B – PESQUISA DE OPINIÃO	72
	APÊNDICE C - DESMEMBRAMENTO - INVESTIMENTO INICIAL	78
	APÊNDICE D - DESMEMBRAMENTO - CUSTO COM MÃO-DE-OBRA	79

1 INTRODUÇÃO

O processo de globalização, que aproxima culturas e economias, leva os sujeitos, cada vez mais, a buscarem o aprendizado de um segundo idioma. Trata-se um diferencial associado a melhores oportunidades e desenvolvimento profissional. Além disso, representa maiores salários, conforme levantamento realizado pelo site de busca de empregos Cathos em 2016. A pesquisa revelou que o conhecimento de uma língua estrangeira pode elevar o salário do profissional em até 52%. No que se refere ao idioma dominante nos negócios internacionais, estudo realizado em 2013 pela *Business English Index* e a *Global English* mostra que o inglês é o mais usado (VIEITAS, 2018).

No Brasil, apenas 5,1% da população de 16 anos ou mais possui algum conhecimento do idioma inglês, conforme dados da pesquisa “Demandas de Aprendizagem de Inglês no Brasil”, elaborada em 2015 pelo Instituto de Pesquisa Data Popular para o British Council. A mesma pesquisa frisa que existe uma diferença entre as gerações, sendo que, na faixa de 18 a 24 anos, esse percentual dobra, chegando a 10,3% das pessoas que afirmam falar inglês. Esse dado pode indicar uma preocupação mais recente do brasileiro com o aprendizado de outro idioma, em especial o inglês (BRITISH COUNCIL, 2015).

A questão que se apresenta frequentemente no campo da educação (além dos processos que dizem respeito aos métodos pedagógicos) é sobre o melhor momento para iniciar tal aprendizado. Conforme especialistas na área, quanto mais cedo o sujeito tiver contato com um idioma, maiores serão suas habilidades de comunicação naquela língua. Mariana Torres (2018) (*National franchisor* dos centros de ensino de inglês *Helen Doron English Portugal*) afirma que as vantagens de se aprender outra língua ainda na primeira infância são inegáveis. Isso porque as crianças reconhecem sons e gramática, adquirem uma pronúncia quase nativa e não necessitam de recorrer a traduções nem esquemas mentais de associação, sendo possível tornar-se bilíngue antes da entrada para a escola primária.

Patricia Kuhl (2017), Phd pela *University of Minnesota*, especialista em aquisição de linguagem, complementa que existe um período crítico para aquisição de um segundo idioma: até os sete anos de idade. Nessa fase, o aprendizado é facilitado por fazer parte do desenvolvimento natural dessa faixa etária no que tange

à aquisição da linguagem. Além disso, quanto maior for a exposição ao idioma nessa fase, maior será a aptidão do sujeito, sendo que, posteriormente, após os sete anos de idade, a taxa de facilidade no aprendizado cai absurdamente. Kuhl (2017) também salienta que é necessário haver interação social entre os indivíduos para o pleno aprendizado de outra língua, de modo que não basta apenas expor a criança a outro idioma, de forma aleatória, como vídeos, músicas etc.

Na contramão das tendências que apontam para um cenário mais exigente com as novas gerações, bem como estudos sobre a idade ideal para o aprendizado de uma segunda língua, no Brasil não existem creches públicas bilíngues, segundo levantamento preliminar via busca no Google. É, assim, a iniciativa privada que começa a suprir a demanda de pais que desejam inserir uma língua estrangeira na rotina da criança ainda na primeira infância. Segundo matéria publicada no site Revista Educação (MARINI, 2018), as Escolas bilíngues crescem a índices bem maiores do que os da educação particular tradicional, demonstrando que o mercado está em expansão, na tentativa de se alinhar a essa necessidade implícita dos consumidores.

Entretanto, trata-se de uma oferta ainda tímida. Conforme censo escolar do Ministério da Educação e Cultura realizado em 2016 (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2017), o País tem cerca de 186 mil escolas, das quais 40 mil são particulares. Destas, no máximo 3% oferecem ensino bilíngue, segundo a Associação Brasileira de Ensino Bilíngue (MARINI, 2018).

Se na esfera Nacional esses números já são pequenos, é razoável supor que a maior concentração desse tipo de ensino localiza-se praticamente nas capitais ou região metropolitana de cada estado, não só pela concentração populacional, mas também pela concentração de renda que historicamente esses centros urbanos possuem.

Por exemplo, na cidade de Guaíba, onde o Índice de Desenvolvimento Humano é de 0,730, com o oitavo maior salário médio mensal do Estado do RS (IBGE, 2018), não há nenhuma creche ou escola bilíngue, nem na rede pública nem na rede particular, de acordo com busca preliminar realizada no Google. Há na cidade, entretanto, escolas particulares que oferecem o inglês ou espanhol apenas como mero item curricular, ou seja, bem distante de uma abordagem bilíngue. Quando a verificação é levada a termo de creches, a situação é bem parecida, porém em menor

escala ainda: o inglês até integra o currículo pedagógico, mas apenas para crianças maiores, a partir de três anos de idade.

Assim, diante dos dados apresentados, observa-se uma oportunidade de negócio, especificamente na área da escola de educação infantil (zero a seis anos). No entanto, sabe-se que nem toda a oportunidade de negócio se traduz obrigatoriamente em lucros, como se observa na Pesquisa Demografia das Empresas realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2015), a qual revelou que mais de 60% das empresas fecham as portas antes dos cinco anos de atividades.

Em muitos casos, o insucesso não se dá pela falta de uma ideia promissora, e sim pela falta de planejamento e análise de mercado para tornar o empreendimento sustentável (GREATTI, 2003). Desse modo, propõe-se o desenvolvimento de um Plano de Negócios, considerado "parte fundamental do processo de empreender" (DORNELAS, 2012, p. 93), como forma estruturada de analisar a viabilidade econômico-financeira para abertura de uma creche bilíngue na cidade de Guaíba, Rio Grande do Sul.

1.1 JUSTIFICATIVA

Compreender, com base nas teorias de administração, de que modo empreendimentos são estruturados fornece bases para que os administradores dirijam seus esforços e investimentos de forma assertiva. Assim, o desenvolvimento de um Plano de Negócios para abertura de uma creche infantil bilíngue em Guaíba torna-se mais do que necessário. É imprescindível para análise de viabilidade e ações necessárias para o sucesso do empreendimento. Ou seja, a partir de um *gap* identificado (a ausência de creches bilíngues em Guaíba), entendimento sobre a importância do contato com uma língua estrangeira ainda na primeira infância e a crescente demanda por profissionais que dominam o inglês, este estudo demonstra os passos necessários para transformar uma ideia em um negócio rentável.

1.2 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS

Nesta subseção do presente trabalho de conclusão de curso, apresentam-se os objetivos gerais e específicos do trabalho.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é elaborar um Plano de Negócios com a finalidade de analisar a viabilidade econômica-financeira para abertura de uma creche bilíngue, focada no idioma inglês, no município de Guaíba, de modo a reduzir as chances de fracasso no caso de o empreendimento se mostrar viável.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- a) Descrever aspectos gerais do ambiente econômico, social e cultural do município de Guaíba;
- b) realizar análise estratégica e análise de mercado, caracterizando o setor de educação particular na região;
- c) elaborar Plano de Marketing para o negócio;
- d) elaborar Plano Operacional para o negócio;
- e) elaborar Plano Financeiro para o Negócio;
- f) concluir, com base nos documentos elaborados, se existe viabilidade econômica-financeira para a abertura de uma creche bilíngue na cidade de Guaíba.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, são apresentadas algumas dos principais fundamentos e estudos disponíveis na literatura teórica brasileira sobre os temas empreendedorismo e confecção do Plano de Negócios. Esses materiais serão o alicerce para o desenvolvimento do Plano de Negócios proposto.

2.1 O EMPREENDEDOR E O EMPREENDEDORISMO

O primeiro tema que surge ao estudar empreendedorismo é o conceito de empreendedor. A figura desse sujeito deve ser analisada, a fim de conhecer quais suas principais características, tipos e comportamentos esperados, já que tal ícone assume papel de destaque na história de qualquer empresa de sucesso.

Segundo Dornelas (2012, p. 29), "[...] o empreendedor é aquele que detecta uma **oportunidade** e cria um negócio com o intuito de capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculáveis" (grifo nosso). Já Dolabela (1999) sinaliza que existe uma diferença tênue entre ideia e oportunidade, salientando que o jovem empreendedor deve enxergar a sua ideia com distanciamento emocional, de modo a poder fazer uma análise detalhada da mesma, já que razões psicológicas tenderiam a afetar o processo de validação da oportunidade. De acordo com o referido autor, o apego por razões psicológicas a uma ideia pode se tornar uma das causas de insucesso.

Apesar de o ato de empreender ser acompanhado de uma dose de risco, algumas vezes tidas como intoleráveis por perfis menos dinâmicos, a associação do empreendedor ao desenvolvimento econômico, à inovação e ao aproveitamento de oportunidades, ainda que de forma intuitiva (e, portanto, subjetiva), sugere que tais riscos trazem benefícios à sociedade (SCHUMPETER, 1997).

Com relação ao perfil dinâmico do empreendedor, Druker (2008, p. 36) acrescenta:

O empreendedor vê a mudança como norma e como sendo sadia. Geralmente ele não provoca a mudança por si mesmo. Mas, e isto define o empreendedor e o empreendimento, o empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade.

Burns (2007, p.11), após elencar os conceitos antecedentes à moderna definição de empreendedorismo, complementa:

Os empreendedores se utilizam da inovação para explorar ou criar mudanças e oportunidades com o objetivo de obter lucro. Eles fazem isso transferindo recursos econômicos de uma área de menor produtividade para uma área de maior produtividade e maior rendimento, aceitando um alto grau de risco e incerteza ao fazê-lo. (Tradução livre)

Alguns autores se preocuparam em identificar e relacionar as principais características de um empreendedor de sucesso. Para Timmons e Spinelli (2009, p. 41, tradução nossa) "Empreendedores eficazes são líderes internamente motivados e de alta energia, com uma tolerância exclusiva à ambiguidade, um olhar atento à mitigação de riscos e uma paixão pela descoberta e inovação".

Entender as características de um empreendedor de sucesso e a forma como esse ser pensa é tão importante que, em 2011, a *Ernst & Young* (empresa global de consultoria) realizou uma pesquisa chamada "*Nature or nurture: decoding the DNA of the entrepreneur*", com quase 700 empreendedores reconhecidos mundialmente. Um dos resultados dessa pesquisa foi o diagnóstico das principais capacidades que um empreendedor de sucesso supostamente deveria ter: capacidade de visão (76%), de paixão (73%), de foco (64%), de integridade (53%), de inovação (49%), de assumir risco (46%), de resiliência (42%) e de proatividade (41%).

No entanto, cumpre referir que não é possível, até o momento, estabelecer relação de causa e efeito entre possuir determinada característica *versus* a obtenção de sucesso (DOLABELA, 2008). O que se pode, ainda na visão do autor, é presumir que se uma pessoa tem características e aptidões mais comumente encontradas em empreendedores de sucesso, então essa pessoa terá melhores condições para empreender.

Quanto ao conceito de empreendedorismo, na visão de Tidd e Bessant (2015, p. 8), seria "[...] uma característica humana que mistura estrutura e paixão, planejamento e visão, as ferramentas e a sabedoria ao usá-las, a estratégia e a energia para executá-la e o bom senso e a disposição de assumir riscos."

2.2 O PLANO DE NEGÓCIOS

Diversos estudos apontam que o planejamento é um fator muito importante para se obter sucesso ou para fracassar ao abrir uma empresa. Pesquisa realizada pelo Serviço de Apoio às Pequenas e Médias Empresas, em 2013, apontou que 24,4% de novos negócios fecham as portas com menos de dois anos de existência, podendo chegar a 50% nos estabelecimentos com menos de quatro anos (SEBRAE, 2018a).

Nesse sentido, foram realizadas inúmeras pesquisas, cujo objetivo era o de tentar identificar quais fatores e comportamentos seriam característicos desses empreendimentos/empreendedores fracassados. Por exemplo, outra pesquisa da instituição (SEBRAE, 2018b), cujo objetivo era identificar a *causa mortis* das empresas, preocupou-se em responder à questão "Por que as empresas fecham?" com apoio na análise de três principais fatores: planejamento prévio; gestão empresarial e comportamento do empreendedor. Dados preocupantes de tal pesquisa evidenciaram, com relação ao fator planejamento prévio, que:

- a) 46% não sabiam o número de clientes que teriam e os hábitos de consumo desses clientes;
- b) 39% não sabiam qual era o capital de giro necessário para abrir o negócio;
- c) 38% não sabiam o número de concorrentes que teriam;
- d) 37% não sabiam a melhor localização
- e) 33% não tinham informações sobre fornecedores
- f) 32% não conheciam os aspectos legais do negócio
- g) 31% não sabiam o investimento necessário para o negócio
- h) 18% não levantaram a qualificação necessária da mão de obra
- i) 50% não definiram estratégia para evitar desperdícios
- j) 50% não determinaram o valor do lucro pretendido
- k) 42% não calcularam o nível de vendas para cobrir custos e gerar o lucro pretendido
- l) 38% não identificaram necessidades atendidas pelo mercado
- m) 24% não identificaram tarefas e os responsáveis por realizá-las
- n) 21% não identificaram o público-alvo do negócio
- o) 61% não procuraram ajuda de pessoas ou instituições para abertura do negócio
- p) 55% não planejaram como a empresa funcionaria em sua ausência (p. ex.: férias). (SEBRAE, 2018b, p. 6-7).

Diante desse cenário, no qual a falta de planejamento é o principal fator para o insucesso (mais de 55% dos entrevistados não fizeram um Plano de Negócios prévio), seguida de perto por deficiências na gestão e falta de comportamento empreendedor, pode-se perceber a importância desse planejamento. Para Dolabela (2000), qualquer

atividade empresarial, por mais simples que seja, deveria se fundamentar em um Plano de Negócios, já que tal documento fundamentaria a abertura ou não do empreendimento. Assim, torna-se importante entender o que é um Plano de Negócios e qual a sua importância para a sobrevivência da empresa no mercado competitivo. De acordo com tal autor, o Plano de Negócios deveria ser o primeiro passo a ser dado pelo empreendedor na validação de uma ideia.

Mas, afinal, o que é um Plano de Negócios? Para Dornelas (2012, p. 99), "[...] é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa". Maximiano (2011) complementa que o Plano de Negócios é o desenho da empresa e, caso pudesse ser comparado a uma casa, seria equivalente à planta detalhada, inclusive com orçamento. Indica, ainda, que esse documento serve de instrumento para negociação com outras partes interessadas, como bancos e agências de financiamento. Importante destacar que o planejamento, sendo um dos fatores controláveis pelo empreendedor, possui o efeito mais significativamente positivo no desempenho do novo empreendimento (BESSANT; TIDD, 2009, p. 307).

No Manual “Como Elaborar um Plano de Negócios”, disponível no site do Sebrae Nacional (SEBRAE, 2018c, s. p.), os elaboradores adicionam:

O plano de negócio é o instrumento ideal para traçar um retrato fiel do mercado, do produto e das atitudes do empreendedor, o que propicia segurança para quem quer iniciar uma empresa com maiores condições de êxito ou mesmo ampliar ou promover inovações em seu Negócio." [...] "Um plano de negócio é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado.

Dornelas (2012, p. 99), ao afirmar que “não existe estrutura rígida e específica para escrever um Plano de Negócios, pois cada negócio tem particularidades e semelhanças, sendo impossível definir um modelo padrão ou universal”, salienta que com o Plano de Negócios é possível:

- a) Entender e estabelecer diretrizes para o seu negócio;
- b) Gerenciar de forma mais eficaz a empresa e tomar decisões acertadas;
- c) Monitorar o dia a dia da empresa e executar ações corretivas quando necessário;
- d) Conseguir financiamento e recursos junto a bancos, governo, Sebrae, incubadoras, investidores, capitalistas de risco;

- e) Identificar oportunidades e transformá-las em diferencial competitivo para a empresa;
- f) Estabelecer uma comunicação interna eficaz na empresa e convencer o público externo (fornecedores, parceiros, clientes, bancos, investidores, associações). (DORNELAS, 2012. p. 99).

Apesar de não haver uma estrutura rígida e universal para a redação de um Plano de Negócios, cada autor indica um tipo de roteiro para confecção desse material, variando os itens abordados de acordo com seus próprios critérios. No entanto, Dornelas (2011) indica pontos básicos que deveriam ser abordados em qualquer plano, quais sejam: a) oportunidade, mercado e clientes; b) capacidade gerencial e implementação; recursos mínimos requeridos; estratégia de entrada e visão de crescimento; recursos financeiros requeridos, fluxo de caixa; análise de riscos e premissas; projeção de resultados; Opções de "colheita", e, por fim, o cronograma.

Dornelas (2012) discorre, ainda, sobre sete tipos de estrutura do Plano de Negócios, indicando para quais são os mais adequados para diferentes tipos de empresa. Entretanto, o próprio autor, em outra obra, aponta uma estrutura básica (DORNELAS, 2011). Maximiano (2011) e Fillion et al. (2000) também ilustram o tema com a apresentação de uma única estrutura. Assim, os itens abordados nas próximas seções utilizarão por base os principais pontos citados por esses autores, de modo a contemplar de forma mais abrangente e completa o presente estudo.

2.2.1 Sumário Executivo

O primeiro item de um Plano de Negócios, após a capa e o índice remissivo, é o Sumário Executivo. Esse documento é a principal seção do Plano de Negócios e fará o leitor decidir se continua ou não a leitura do restante. Por isso, deve ser dirigido ao público-alvo. Desse modo, para cada grupo de pessoas, o sumário executivo poderá destacar um conjunto diferente de pontos (DORNELAS, 2012). Fillion et al. (2000, p.167) acrescentam: "Seu objetivo é fornecer ao leitor, de forma objetiva e resumida, uma visão geral do negócio, as estratégias propostas e os principais resultados a serem alcançados".

Embora apareça no início do Plano de Negócios, deve ser a última seção a ser descrita, pois depende de todas as outras seções do documento para ser elaborada. Além disso, deve ser escrito de forma clara e concisa (DORNELAS, 2012). Segundo o mesmo autor, as principais perguntas a serem respondidas nessa seção seriam: O quê? Onde? Por quê? Como? Quanto? Quando?

Os principais itens que devem aparecer são: enunciado do projeto; competência dos responsáveis; os produtos, serviços e a tecnologia; o mercado potencial; elementos de diferenciação; Previsão de vendas e a Rentabilidade e projeções financeiras (FILION et al., 2000).

2.2.2 Conceito do Negócio

Segundo Dornelas (2011), é a seção mais descritiva do Plano de Negócios, porém é necessário que seja escrita com objetividade. Deve conter, no mínimo, a descrição sucinta do negócio e da oportunidade, o modelo de negócio seguido, a visão e a estratégia de crescimento, e também dados de localização e estrutura do empreendimento.

Para Maximiano (2011), deve conter uma descrição do negócio que se pretende criar, missão, nome da empresa e principal produto, porte da empresa e localização, enfatizando proximidade com clientes e fornecedores e possibilidade de expansão. Um dos aspectos mais importantes dessa seção seria a demonstração de que a empresa tem pessoas qualificadas e comprovadamente experientes nos níveis de comando, já que a equipe de gestão é o principal foco dos investidores quando analisam um Plano de Negócios (DORNELAS, 2012).

2.2.3 Plano de Marketing

O Plano de Marketing é uma das seções mais densas do Plano de Negócios, pois sintetiza a essência da empresa, desde a sua análise de mercado, até a sua estratégia vendas. Dolabela (2008, p. 138) define o plano de marketing como sendo constituído.

[...] pela análise de mercado, voltada para o conhecimento de clientes, concorrentes fornecedores e ambientes em que a empresa vai atuar, para saber se o negócio é realmente viável, e pela Estratégia de Marketing, em que se faz o planejamento da forma como a empresa oferecerá seus produtos ao mercado, visando aumentar as suas potencialidades de sucesso.

2.2.3.1 Análise de Mercado e Competidores

É importante que se conheça muito bem o mercado onde se atuará (setor, concorrentes, fornecedores, legislação etc), pois somente assim se conseguirá estabelecer uma estratégia de marketing vencedora (DORNELAS, 2012). Nesse sentido, a falta de atenção com relação à análise de concorrentes é especialmente problemática, visto que esse fator está associado ao sucesso subsequente (BESSANT; TIDD, 2009). Assim, o desenvolvimento de uma compreensão detalhada do mercado e dos recursos tecnológicos necessários seria essencial para o Plano de Negócios (TIDD; BESSANT, 2015).

No entanto, essa análise do mercado seria a mais difícil de se fazer, pois toda a estratégia de negócio depende de como a empresa abordará o seu mercado consumidor. Além disso, a análise da concorrência não se limita aos concorrentes diretos, devendo ser considerados também os competidores indiretos, isto é, aqueles que têm alguma solução substituta para a necessidade identificada (DORNELAS, 2012).

Filion et al. (2000, p.172) destacam que, após o conhecimento dos clientes, concorrentes, fornecedores e do ambiente em que a empresa irá atuar, seria possível identificar se o negócio é realmente viável. Dornelas (2012) estabelece um roteiro para se efetuar a análise do mercado, salientando que a mesma poderia ser apresentada por meio de tabelas e gráficos, o que permitiria análises comparativas e identificação visual das tendências de mercado:

- a) Identificar as tendências ambientais ao redor do negócio (oportunidades e ameaças), de ordem demográfica, econômica, tecnológica, política, legal, social;
- b) descrever o setor onde seu negócio está inserido: qual é o tipo de negócio, tamanho do mercado atual e futuro (projetado), quais são os segmentos do

mercado existentes, qual o seu segmento específico e quais as tendências desse segmento, qual o perfil dos consumidores;

- c) analisar os principais competidores: descrição de seus produtos/serviços, posicionamento no mercado, suas forças e fraquezas, prática de marketing utilizadas (política de preços, canais de distribuição, promoção), fatia de mercado que domina e participação de mercado (market share);
- d) efetuar comparação com os competidores: mostrar quais os seus diferenciais em relação aos principais competidores (os que se compete de forma mais acirrada, os competidores diretos).

2.2.3.2 Análise SWOT

Um instrumento muito útil e amplamente utilizado pelas empresas, sendo uma das ferramentas mais básicas de qualquer consultoria em marketing, é a matriz SWOT. Dornelas (2011) acrescenta que se trata da maneira mais adequada de se fazer uma análise estratégica que contemple mudanças macroambientais e microambientais. Além disso, ela também serve de subsídio para definição de metas e objetivos.

A matriz SWOT é uma ferramenta de análise do ambiente externo e interno criada por Philip Kotler e Gary Armstrong, composta pelas variáveis *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades), e *Threats* (Ameaças). Westwood (1996, p. 96) complementa que essa análise fará perguntas que permitirão determinar se a companhia ou o produto serão realmente capazes de satisfazer o seu plano e quais serão as suas limitações.

Figura 1 - Matriz Swot

Internos	PONTOS FORTES (S)	PONTOS FRACOS (W)
	1... 2... 3...	1... 2... 3...
Externos	OPORTUNIDADES (O)	AMEAÇAS (T)
	1... 2... 3...	1... 2... 3...

De acordo com Rocha, Ferreira e Silva (2012), a matriz deve ser preenchida de modo que em cada quadrante sejam alocadas:

- a) Oportunidades externas à organização que podem vir a ser exploradas;
- b) ameaças externas à organização que podem afetar seu desempenho;
- c) pontos fortes da organização para enfrentar as ameaças e aproveitar as oportunidades;
- d) pontos fracos da organização para enfrentar as ameaças e aproveitar as oportunidades.

Para Kotler (2000), é necessário sempre monitorar importantes forças macroambientais, assim como significativos agentes microambientais. Eis que esses dois fatores afetam a capacidade de se obter lucro. São exemplos de variáveis macro ambientais: economia, política, demografia, tecnologia, legal e sociocultural. São exemplos de forças microambientais: clientes, concorrentes, distribuidores e fornecedores.

Nesse contexto, surgem as oportunidades e ameaças de marketing. Haverá uma oportunidade de marketing quando a empresa puder lucrar ao atender às necessidades de um determinado segmento, e uma ameaça ambiental quando um desafio for imposto por uma tendência ou desenvolvimento favorável que leve, na ausência de uma ação defensiva, à deterioração das vendas ou dos lucros (KOTLER, 2000, p 98-99).

2.2.3.3 Produtos e Serviços

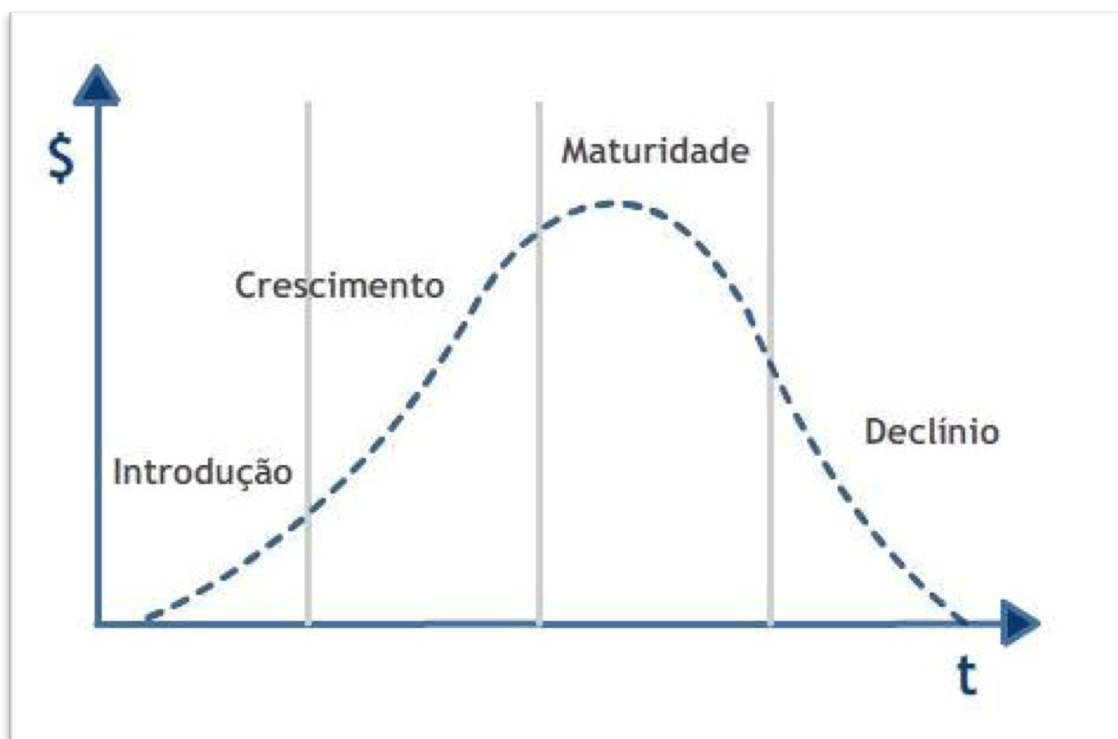
Um produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo (KOTLER, 2000). Os produtos e serviços de uma empresa devem estar claros no Plano de Negócios - é por meio destes que a natureza do negócio se concretizará. Dornelas (2012, p. 142-143) indica as principais informações que essa subseção deverá conter:

Diga quais são os produtos e serviços de sua empresa e por que ela é capaz de fornecê-los e como eles são fornecidos, quais as características da equipe

de produção e em quais aspectos seu produto/serviço difere dos da concorrência. Exponha as características únicas do seu negócio e o que ele tem de especial para oferecer aos clientes. Diga onde você obterá os suprimentos e por que estes fornecedores foram escolhidos [...] A descrição do produto no plano de Negócios deve ressaltar suas características e benefícios. Deve ficar claro para o empreendedor quais são as diferenças entre esses dois atributos: características geralmente estão relacionadas a aspectos físicos (tamanho, peso, formato, cor) e funcionalidades (feito de, usado para, aplicado como), enquanto os benefícios estão relacionados à satisfação do cliente e ao que o produto lhe proporciona (conveniência, segurança, garantia, facilidade de uso, felicidade). Se possível, faça uma comparação com os atributos do produto da concorrência. No caso de serviços deve-se seguir a mesma regra.

MacDonald (2008) ressalta a importância de se conhecer o ciclo de vida do produto, o qual registra o volume ou valor das vendas de um produto desde o seu nascimento até o seu declínio. Nesse sentido, o autor afirma que "[...] de um ponto de vista de gerenciamento, o conceito do ciclo de vida do produto é útil porque focaliza no padrão de vendas futuro se não tomarmos nenhuma providência corretiva" (MACDONALD, 2008, p.123). A seguir, pode-se observar o ciclo de vida básico inerente a qualquer produto ou serviço:

Figura 2 - Ciclo de Vida do Produto



Fonte: Marketing do Futuro (2018).

2.2.3.4 Estratégias de Marketing

As estratégias de marketing são os meios pelos quais as empresas buscam atingir os seus objetivos. Essas estratégias se referem, normalmente, ao composto de marketing, os 4Ps: produto, preço, praça e promoção (DORNELAS, 2012). Assim, é possível modificar as estratégias das empresas manipulando essas variáveis.

2.2.3.4.1 Produto

O produto deve ser posicionado no mercado de modo a atender às expectativas e necessidades do público-alvo escolhido, sempre tentando se diferenciar de alguma forma da concorrência, o que acabaria por definir uma imagem do produto junto aos clientes (DORNELAS, 2012, p. 159). Devem ser definidos nesta subseção os diversos atributos como Marca, Logomarca, Embalagem, Cor, Design e Qualidade (DOLABELA, 2008).

2.2.3.4.2 Preço

Além de determinar a concepção dos produtos, é necessário estabelecer o preço dos mesmos. Dolabela (2008) salienta que não existem teorias que indiquem qual a melhor maneira de se estabelecer o preço de um produto, mas alguns fatores que devem ser considerados, como os custos fixos e variáveis da empresa, a percepção do cliente com relação ao valor do produto e os preços praticados pela concorrência. Dornelas (2012, p. 159) complementa:

O preço talvez seja maneira mais tangível de se agir no mercado, pois pela política de preços da empresa pode criar demanda para o produto, segmentar o mercado, definir a lucratividade da empresa, mudar a penetração do produto no mercado, sempre tendo como referência o valor que o consumidor vê no produto e não o preço que a empresa acha que ele deve ter.

Existem diversos tipos de política de preço, como a política de desnatamento, política de penetração e a política de branqueamento (DOLABELA, 2008). No entanto, é preciso ter cuidado na escolha da estratégia de preço, tendo em vista que a mesma interfere diretamente na imagem do produto no mercado e no segmento que irá consumir. Desse modo, a empresa deverá estabelecer seu objetivo de mercado de forma precisa e definir como irá atuar em relação à concorrência (DORNELAS, 2012).

2.2.3.4.3 Praça (canais de Distribuição)

Os canais de distribuição envolvem as diversas maneiras que a empresa pode adotar para levar o produto até o consumidor final, e referem-se aos canais de marketing, à distribuição física e aos serviços ao cliente (DORNELAS, 2012). A empresa pode vender produtos de forma direta, por meio de um vendedor, ou de forma indireta, por meio de atacadistas ou distribuidores (DORNELAS). A escolha dos canais, no entanto, vai depender da natureza do produto, das características do mercado, dos concorrentes e intermediários e também da política da empresa (DOLABELA, 2008).

2.2.3.4.4 Propaganda/Comunicação

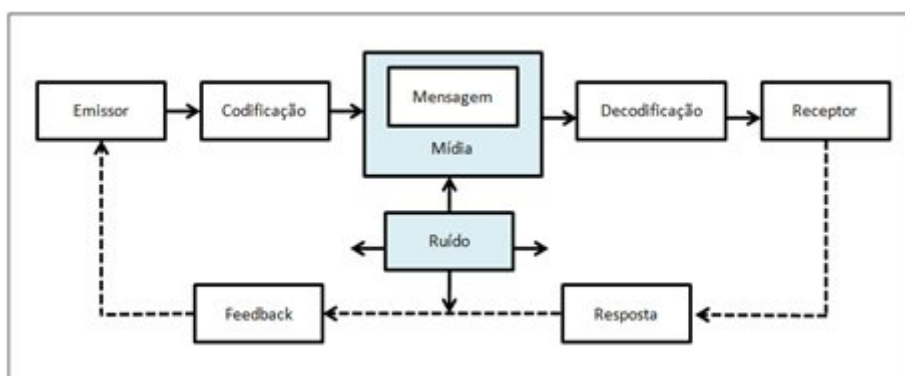
A publicidade não é utilizada apenas para vender o produto ao consumidor final. Ela se aplica também à divulgação da empresa e de seus produtos, com intuito informativo, e não apenas comercial, para públicos distintos (DORNELAS, 2012). Nesse sentido, seria necessária atenção especial ao fenômeno de comunicação, já que também influencia na imagem que os clientes terão da empresa. MacDonald (2000, p. 382) complementa:

Novos canais como a Internet estão enfatizando uma tendência já crescente de mídias de massa, como a propaganda, por meio de mídias endereçáveis como a mala direta, em direção a mídias interativas como centrais de atendimento e a Internet. Integrar esses canais dentro de uma estratégia coerente não é tarefa fácil. Autores do novo campo das Comunicações integradas de marketing (CIM) enfatizam que, antes de partir para o planejamento detalhado de cada meio - redigir planos de vendas ou planos

de distribuição - é necessário escolher que meio usar para quais interações com o cliente.

Para promover uma comunicação eficiente, é preciso que se compreenda os principais elementos que compõem essa comunicação, sendo os dois principais atores o emissor e o receptor (KOTLER, 2000). O modelo abaixo, proposto pelo referido autor, enfatiza os principais fatores de uma comunicação eficaz. O emissor precisa saber quais públicos deseja atingir e quais reações pretende gerar, de modo a codificar as mensagens de forma adequada.

Figura 3 - Etapas do Processo de Comunicação



Fonte: Sondermann et al. (2013, p. 6).

Assim, a comunicação empresarial pode ser feita por meio de vários veículos de comunicação, sendo que a escolha de cada um depende do público que se quer atingir. Dornelas (2012, p. 161) acrescenta que "mesmo em cada veículo, pode-se segmentar o público alvo, focando ainda mais a audiência, selecionando horários específicos, dias da semana, épocas do ano e etc".

2.2.4 Plano Operacional

O plano operacional deve tratar da forma como a empresa se organiza internamente para executar as tarefas rotineiras e atender aos clientes de maneira eficiente e diferenciada (FILION et al., 2000). Dornelas (2011, p. 59) indica os principais tópicos a serem incluídos na estrutura e operações:

- a) Organograma funcional;
- b) máquinas e equipamentos necessários;
- c) processos de negócio;
- d) processos de produção e manufatura;
- e) políticas de RH
- f) previsão de RH
- g) fornecedores
- h) infraestrutura e planta (*layout*);
- i) infraestrutura tecnológica.

2.2.4.1 Estrutura Organizacional e de RH

Para Maximiano (2011), dentro dessa seção deve ser descrita a estrutura organizacional da empresa, a descrição dos principais cargos e o nome dos ocupantes dos cargos de direção. Já a parte do Recursos Humanos deverá conter, segundo Maximiano (2011, p. 230):

- a) Plano de mão de obra da empresa - listas de cargos e quantidades de ocupantes necessários;
- b) competências desejadas dos funcionários;
- c) processos de recrutamento, treinamento e desenvolvimento;
- d) política salarial;
- e) benefícios;
- f) sistema motivacional.

2.2.4.2 Estrutura Tecnológica

A tecnologia, ao longo dos anos, é o que tem revolucionado as relações humanas, especialmente no quesito comunicação. Dornelas (2012, p. 147) discorre sobre esse fator no âmbito da empresa:

Se a empresa é detentora da tecnologia, isso deve ser enfatizado no PN como um diferencial competitivo em relação à concorrência. No entanto, se a empresa depende de fornecedores ou parceiros tecnológicos, ela deve demonstrar como fará para diminuir ou eliminar essa dependência. Se isso não for possível, deve então estabelecer estratégias que garantam mais segurança e menos suscetibilidade aos eventos externos, o que não é fácil.

Maximiano (2011) indica os principais tópicos que essa seção deve abordar: infraestrutura, definição dos pacotes de software para apoiar as operações da empresa e o site na internet.

2.2.5 Plano Financeiro

O plano financeiro é o documento que serve de base para a tomada de decisões empresariais sob o ponto de vista econômico-financeiro. Para Dornelas (2012), os demonstrativos financeiros são informações valiosas tanto para gerentes como para empreendedores. Nesse sentido, vale ressaltar algumas considerações importantes de Dornelas (2011, p. 40) sobre a seção de finanças:

- a) Deve refletir em números toda a estratégia do negócio;
- b) deve mostrar o investimento necessário e as possibilidades de retornos (e as estratégias de saída para o investidor, caso o plano considere a busca de recursos externos como um objetivo);
- c) deve incluir uma previsão de receitas com horizonte de médio prazo (em média 5 anos);
- d) deve mostrar o prazo para o retorno do investimento com base no fluxo de caixa do negócio (ou área/setor, para o caso de empresas já estabelecidas);
- e) deve utilizar métricas e índices de retorno sobre o investimento para mostrar a viabilidade financeira do negócio.

Sendo assim, alguns dados precisam estar claramente descritos no Plano de Negócios, para possibilitar a análise de todos os atores, e ainda servir de guia para a tomada de decisão do empresário. Segundo Dornelas (2012, p.171):

Os principais demonstrativos a serem apresentados em um plano de negócios são: Balanço patrimonial, demonstrativos de resultado e demonstrativo de fluxo de caixa, todos projetados com um horizonte mínimo de três anos, sendo que o usual é normalmente um período de cinco anos. No caso do fluxo de caixa deve ser detalhado mensalmente. Por meio desses demonstrativos é possível efetuar uma análise de viabilidade do negócio e retorno financeiro proporcional. Para essas análises, geralmente se usam os seguintes métodos: análise do ponto de equilíbrio, payback, TIR (taxa interna de retorno) e VPL (valor presente líquido).

2.2.5.1 Demonstração de Fluxo de Caixa (DFC)

A demonstração dos fluxos de caixa representa todos os fluxos havidos no período verificado. É dividida em três fluxos, a saber: fluxo de caixa operacional (FCO), fluxo de caixa das atividades de investimento (FCI) e fluxo de caixa das atividades de financiamento (FCF).

Filion et al. (2000, p. 114) definem bem o que é o fluxo de caixa, na sua acepção mais genérica, de forma que se permita compreender posteriormente a diferença entre o fluxo de caixa, e o demonstrativo de fluxo de caixa:

O fluxo de caixa é um relatório contábil no qual são reunidos as receitas e os desembolsos (custos, despesas, investimentos...toda e qualquer saída do Caixa) de um período escolhido. Originados sobretudo pelas vendas, o momento de entrada e os montantes de receitas dependem da política de crédito da empresa e da qualidade da clientela. Os desembolsos, por sua vez, são as saídas de fundo ocasionadas pelas atividades normais da empresa, como compra de matérias-primas, remuneração de pessoal, pagamento de operações comerciais, seguros. Além dessas entradas e saídas de dinheiro diretamente ligadas às operações comerciais, podem existir outras, como emissão de ações novas, venda de imobilizados, amortização de empréstimos, por exemplo.

É interessante observar o Quadro 1, com todos os fluxos de caixa resumidos, o qual permite verificar os principais fluxos de caixa:

Quadro 1 - Resumo do Fluxo de Caixa

I. A identidade do Fluxo de caixa
Fluxo de caixa dos ativos = Fluxo de caixa para os credores (detentores de títulos de dívida) + fluxo de caixa para os acionistas (proprietários)
II. Fluxo de caixa dos ativos
Fluxo de caixa dos ativos = Fluxo de caixa operacional - Despesa de capital líquidas - Variação de capital circulante líquido (CCL), onde Fluxo de caixa operacional = Lucros de juros e impostos (Lajir) + Depreciação - Impostos, Gastos líquidos de capital = Ativo imobilizado líquido final - Ativo imobilizado líquido inicial + Depreciação e Variação do CCL = CCL final - CCL inicial.
III. Fluxo de caixa para os credores (detentores de títulos de dívida)
Fluxo de caixa para os credores = Juros pagos - Novos empréstimos líquidos
IV. Fluxo de caixa para os acionistas (proprietários)
Fluxo de caixa para os acionistas = Dividendos e juros sobre o capital próprio pagos - Aumento de capital

Fonte: Ross, Westerfield e Jordan (2013, p.41), adaptado pela autora.

Assim, identifica-se que a demonstração dos fluxos de caixa é mais ampla que a definição de fluxo de caixa. A demonstração se utiliza dos fluxos de caixa individuais para confecção do documento. A seguir, será apresentado um modelo de Demonstração do Fluxo de Caixa:

Figura 4 - Resumo Demonstração do Fluxo de Caixa

DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA	
OPERACIONAL:	
Resultado antes do IR	3800
Depreciação	200
Despesa Financeira Líquida	100
Resultado ajustado	4100
Contas a Receber	-300
Estoque	-200
Fornecedores, salários	-200
Fluxo das operações	3400
INVESTIMENTO:	
Investimento permanente conf. nota explicativa ...	-200
Aquisição de máquinas e equipamentos conf.nota...	-5000
Aquisição de softwar	-100
Venda de Veículo conf. nota...	2800
Juros recebidos	200
Fluxo do investimento	-2300
FINANCIAMENTO:	
Subscrição de novs ações	1300
Financiamento a longo prazo	-900
Juros pagos	-300
Fluxo de financiamento	100
Soma dos fluxos	1200
Aumento líquido de caixa e equivalente	1200
Caixa e equivalente de caixa no início do exerc.	300
Caixa e equivalente no final do exerc.	1500

Fonte: Pires Consultores (2018).

Com relação ao fluxo de caixa mensal, Dornelas (2012) destaca a figura do ponto de equilíbrio (PE), calculado da seguinte forma: $PE = \text{custo fixo} / (1 - (\text{custo variável} / \text{receita total}))$. Com esse cálculo, é possível que o empresário saiba quando o empreendimento começa a obter lucro, tornando-se, portanto, uma importante ferramenta para a administração.

2.2.5.2 Balanço Patrimonial (BP)

O balanço patrimonial é uma foto momentânea da empresa. Trata-se de um modo conveniente de organizar e resumir aquilo que se possui (ativo) e o que se deve (passivo) e a diferença entre os dois (o patrimônio líquido da empresa) em determinado momento (ROSS; WESTERFIELD; JORDAN, 2013).

Figura 5 - Balanço Patrimonial

Balanço Patrimonial	
ATIVO	PASSIVO
bens + direitos	obrigações com terceiros
	PATRIMÔNIO LÍQUIDO
	obrigações com a empresa (diretores, acionistas, etc.)
TOTAL ATIVO	TOTAL PASSIVO
\$	\$

(Total ativo = Total passivo)

Fonte: Oliveira (2018).

Ao lado esquerdo da tabela, são especificados os bens e direitos da empresa, separados em duas seções principais: ativo circulante e ativo não circulante. Ativos (ou passivos) de curto prazo são chamados de circulante quando forem de curto prazo, isto é, quando forem convertidos em caixa (ativo circulante) ou pagos (passivo circulante) dentro de um ano (GITMAN, 2010).

Já ao lado direito da tabela constam as obrigações da empresa para com terceiros (passivo circulante e não circulante) e as obrigações da empresa para com os sócios, diretores, acionistas (patrimônio líquido). Também é possível separar o passivo circulante.

Importante destacar que o total dos valores alocados no lado esquerdo deve, necessariamente, ser igual ao total dos valores alocados no lado direito, de modo que "a equação 'Ativo = Passivo + Patrimônio Líquido' é sempre verdadeira, porque o PL é definido como a diferença entre o ativo e o passivo" (ROSS; WESTERFIELD; JORDAN, 2013, p. 26).

2.2.5.3 Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE)

As demonstrações do exercício medem o desempenho em um período, e a identidade a ser respeitada é $\text{Receitas} - \text{Despesas} = \text{Resultados}$ (ROSS; WESTERFIELD; JORDAN, 2013). O período mais comumente utilizado é o de um ano encerrado numa data específica, normalmente 31 de dezembro, mas muitas

empresas também utilizam o chamado ano fiscal, que é o mesmo período, mas que se encerra em outra data (GITMAN, 2013). Salienta-se a prática de elaboração de tal documento também na periodicidade mensal, para controle financeiro da Administração.

Figura 6 - Resumo Demonstração de Resultado do Exercício

RECEITA OPERACIONAL BRUTA
Vendas de Produtos
Vendas de Mercadorias
Prestação de Serviços
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA
Devoluções de Vendas
Abatimentos
Impostos e Contribuições Incidentes sobre Vendas
= RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA
(-) CUSTOS DAS VENDAS
Custo dos Produtos Vendidos
Custo das Mercadorias
Custo dos Serviços Prestados
= RESULTADO OPERACIONAL BRUTO
(-) DESPESAS OPERACIONAIS
Despesas Com Vendas
Despesas Administrativas
(-) DESPESAS FINANCEIRAS LÍQUIDAS
(-) Receitas Financeiras
(-) Variações Monetárias e Cambiais Ativas
OUTRAS RECEITAS E DESPESAS
(-) Custo da Venda de Bens e Direitos do Ativo Não Circulante
= RESULTADO OPERACIONAL ANTES DO IR E CSLL
(-) Provisão para IR e CSLL
= LUCRO LÍQUIDO ANTES DAS PARTICIPAÇÕES
(-) PRO LABORE
(=) RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO

Fonte: NIBO (2018).

Assim, por meio desse demonstrativo, aliado ao balanço patrimonial e à demonstração dos fluxos de caixa, permite-se uma análise da viabilidade econômica e a visualização do retorno financeiro previsto do empreendimento que se pretende avaliar. Os métodos de análise de rentabilidade e de prazo de retorno mais utilizados para investimentos são a Taxa Mínima de Atratividade, a Taxa Interna de Retorno, o Valor Presente Líquido e o *Payback*. Os quais passam a ser definidos a seguir:

2.2.5.3.1 Taxa Mínima de Atratividade

É um parâmetro que indica o mínimo de retorno que um investidor pretende ganhar para aceitar correr o risco de investir. Ou, segundo a lógica da empresa, é a taxa máxima que se está disposto a pagar quando se requer um empréstimo (DORNELAS, 2012).

2.2.5.3.2 Taxa Interna de Retorno

A TIR é uma taxa que é interna à empresa e, portanto, não depende de taxas oferecidas em outro lugar, já que considera unicamente o retorno sobre o fluxo de caixa da empresa (ROSS; WESTERFIELD; JORDAN, 2013). Os critérios de decisão são: se a TIR for maior que o custo de capital, aceitar o projeto. Caso contrário, rejeitar o projeto. Isso garante que a empresa aumente o seu valor de mercado, aumentando também a riqueza dos seus proprietários (GITMAN, 2010).

2.2.5.3.3 Valor Presente Líquido

O VPL como critério de avaliação de um investimento é a análise que se faz dos fluxos de caixa projetados de uma empresa e do custo do investimento. Ross, Westerfield e Jordan (2013, p. 283) definem:

O VPL é uma medida do valor que é criado ou agregado hoje por um investimento que será feito. É a diferença entre o valor de mercado de um investimento e o seu custo. É a diferença entre o valor presente dos fluxos de caixa futuros e o custo do investimento.

A utilização do critério de investimento, utilizando-se o VPL, é bem simples. Para os casos em que o VPL for positivo, o investimento deve ser aceito. Para os casos em que o VPL for negativo, o investimento deverá ser recusado. Já caso o VPL seja nulo, então aos administradores poderão escolher se vão realizá-lo ou não (ROSS; WESTERFIELD; JORDAN, 2013).

2.2.5.3.4 *Payback*

Payback (retorno, em português) é um critério de avaliação de investimentos que, ao invés de analisar um valor de retorno, indica um tempo de retorno. O período de *Payback*, segundo Gitman (2010), "é o tempo necessário para que a empresa recupere o investimento inicial em um projeto, calculado a partir das entradas de caixa".

De acordo com o *Payback*, devem ser aceitos projetos cujo período de *Payback* calculado seja inferior ao estipulado pela administração, em anos. Salienta-se, no entanto, que o critério de escolha desse período tem por base um valor que é estabelecido pela própria empresa, de acordo com seus critérios, e que, via de regra, é um valor fixado subjetivamente, com base em fatores como o tipo de projeto (expansão, substituição, renovação), e a própria percepção de risco desse projeto (GITMAN, 2010).

Assim, embora popular, a técnica possui algumas ineficiências sabidamente conhecidas, como o fato de não considerar o valor do dinheiro no tempo, nem mesmo a própria diferença de risco existente entre um projeto e outro. Para tentar corrigir a primeira falha, é possível descontar os fluxos de caixa antes de realizar o cálculo do *Payback*, de modo a considerar o valor do dinheiro no tempo, o que deu origem ao índice chamado *Payback Descontado* (ROSS; WESTERFIELD; JORDAN, 2013, p. 286).

3 METODOLOGIA

O presente trabalho é desenvolvido com base em quatro etapas, sendo a primeira a revisão bibliográfica, vista na seção anterior.

3.1 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

A pesquisa bibliográfica foi realizada na fase de elaboração do projeto do trabalho de conclusão. Para identificar as bibliografias mais utilizadas nos trabalhos cujo formato era o de um Plano de Negócios, fez-se uma pesquisa no Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (Sabi/UFRGS), a qual retornou cerca de 350 resultados, dos quais 24 haviam sido orientados pelo Professor Orientador deste Projeto. Após, foram relacionadas as principais referências utilizadas, sendo que os livros estavam todos disponíveis na biblioteca da Escola de Administração da referida instituição. Adicionalmente, o site Google foi utilizado na busca de outros dados como Pesquisas do Sebrae e da *Ernst Young*. Também foi utilizado o Manual do Empreendedor, disponível no site do Sebrae Nacional (SEBRAE, 2018c).

3.2 PESQUISA DESCRITIVA

Os aspectos econômicos, sociais e culturais do município em que a escola funcionará foram pesquisados em instituições que disponibilizam dados do gênero. Entre eles, cita-se o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Ministérios e Secretarias do Estado e município de Guaíba.

A caracterização do setor de educação na cidade foi feita mediante levantamento de dados junto à prefeitura e outros órgãos competentes, para depois ser efetuada análise de mercado do setor, com coleta de dados no site das instituições de ensino, por meio de telefonemas e visitas presenciais.

O levantamento dos dados relativo à estrutura necessária para abertura da escola foi realizado pela internet e diretamente em lojas de mobiliário e equipamentos.

3.3 ELABORAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS

O Plano de Negócios elaborado segue os referenciais teóricos abordados no capítulo de embasamento teórico, além de dados coletados no mercado.

3.4 ANÁLISE DOS INDICADORES PREVISTOS

Após confecção do plano financeiro, a análise de viabilidade do empreendimento é feita com base nos indicadores financeiros citados no referencial teórico.

4 PLANO DE NEGÓCIOS

Neste capítulo, apresenta-se o Plano de Negócios, elaborado a partir das revisões teóricas já expostas. Como visto anteriormente, não há um modelo rígido, mas sim recomendações sobre pontos cruciais do documento. Dessa maneira, o formato aqui impresso mescla etapas apontadas pelos autores estudados.

4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

Este Plano de Negócios objetiva analisar a viabilidade econômica e financeira para a abertura de uma creche infantil bilíngue na cidade Guaíba/RS. Para tanto, foram realizadas pesquisas bibliográficas, econômicas, demográficas e também pesquisas mercadológicas envolvendo visitas presenciais a algumas escolas da cidade, bem como a duas escolas em Porto Alegre que já implementaram o ensino bilíngue em seu modelo de negócio.

A *Kids Fun*, nome provisório do empreendimento, estará localizada no Centro de Guaíba/RS, em via de fácil acesso e área de estacionamento. A proposta é acompanhar o desenvolvimento infantil e pedagógico de crianças de um a quatro anos de idade, de forma lúdica e inédita, ao implementar o ensino bilíngue em inglês na cidade, sendo esta a sua principal vantagem competitiva. O estabelecimento estará registrado na Prefeitura e seu Regimento Escolar e Plano Pedagógico serão aprovados no Conselho Municipal de Educação da cidade, contando com capacidade máxima de atendimento de 52 crianças, em turnos integral ou parcial.

Ao se elaborar o presente estudo, após verificação da viabilidade econômica-financeira do empreendimento, decidiu-se não se utilizar de recursos de terceiros, a fim de diminuir o risco inerente ao empreendimento, bem como preservar ainda mais a capacidade financeira da instituição. Desse modo, o investimento será postergado pelo período de 18 a 24 meses.

4.2 DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO

Trata-se de uma creche infantil bilíngue na cidade de Guaíba/RS, região metropolitana de Porto Alegre, a qual estará localizada em bairro nobre da cidade, o Centro. A capacidade total será de 52 alunos e, inicialmente, serão oferecidas três turmas, contemplando a faixa etária de um a quatro anos de idade. O segundo idioma a ser adotado na instituição de ensino será o inglês. Além disso, prevê-se incluir na rotina de atividades das crianças aulas de música, expressão corporal, *ballet*, culinária, futebol e capoeira, acompanhamento nutricional e pedagógico de excelência.

4.3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

4.3.1 Missão

Oportunizar à criança o aprendizado de uma segunda língua de forma natural e lúdica ainda na primeira infância, além de ofertar aos pais a certeza de que seus filhos estarão seguros, felizes e em ambiente acolhedor, amparados por profissionais qualificados e com muito carinho envolvido.

4.3.2 Objetivos e metas

A seguir, serão elencados os principais objetivos e metas propostos para o desenvolvimento do negócio:

- a) Excelência no atendimento ao cliente:
 - Treinar e qualificar todos os funcionários;
 - Investir em endomarketing;
 - Implantar sistema de avaliação anual pelo cliente;

- Monitorar redes sociais e sites de avaliação externos.

b) Aumentar a participação de mercado:

- Realizar convênios com grandes empresas;
- Investir em publicidade e propaganda;
- Gerenciar redes sociais com finalidade comercial.

c) Maximizar o lucro:

- Reduzir custos desnecessários
- Gerenciar índice de inadimplência;
- Aumentar o lucro líquido anualmente.

d) Ser considerada uma das melhores creches particulares de Guaíba:

- Focar na satisfação dos clientes;
- Desenvolver ações sociais junto à comunidade;
- Reinvestir, conforme necessidade, 50% do lucro em infraestrutura.

4.3.3 Localização

A escola será instalada, inicialmente, no centro da cidade, em local privilegiado, com infraestrutura de estacionamento. O ambiente será arborizado, todo pensado para proporcionar estímulos criativos às crianças, contando com espaços personalizáveis de acordo com a faixa etária, contrastando cores, formas etc. Além disso, o lugar proporcionará conforto e segurança a todos os usuários (profissionais, pais e crianças), especialmente na parte destinada ao *playground*.

4.3.4 Horário de funcionamento

A creche funcionará das 7h às 19h, de segunda a sexta-feira.

4.3.5 Estrutura organizacional e legal

4.3.5.1 Legislação

Com relação à legislação que regula o setor educacional no Brasil, há leis e resoluções em todas as esferas. A Lei n. 9394/96, intitulada como Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, com relação à educação infantil, é uma lei genérica, já que atribui aos Estados e Municípios a regulamentação das atividades. O Capítulo II, seção II, é composto por apenas três artigos, os quais dizem especificamente sobre a educação infantil:

Art. 29. A educação infantil, primeira etapa da educação básica, tem como finalidade o desenvolvimento integral da criança de até 5 (cinco) anos, em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social, complementando a ação da família e da comunidade.

Art. 30. A educação infantil será oferecida em:

I - creches, ou entidades equivalentes, para crianças de até três anos de idade;

II - pré-escolas, para as crianças de 4 (quatro) a 5 (cinco) anos de idade.

Art. 31. A educação infantil será organizada de acordo com as seguintes regras comuns:

I - avaliação mediante acompanhamento e registro do desenvolvimento das crianças, sem o objetivo de promoção, mesmo para o acesso ao ensino fundamental;

II - carga horária mínima anual de 800 (oitocentas) horas, distribuída por um mínimo de 200 (duzentos) dias de trabalho educacional;

III - atendimento à criança de, no mínimo, 4 (quatro) horas diárias para o turno parcial e de 7 (sete) horas para a jornada integral;

IV - controle de frequência pela instituição de educação pré-escolar, exigida a frequência mínima de 60% (sessenta por cento) do total de horas;

V - expedição de documentação que permita atestar os processos de desenvolvimento e aprendizagem da criança. (BRASIL, 1996).

No âmbito do Estado do Rio Grande do Sul, não foi localizado nenhum dispositivo pertinente ao presente estudo. Já no âmbito municipal, verificou-se que existem três dispositivos principais: a lei que cria o Sistema Municipal de Ensino, Lei Municipal nº 2.339/2008 (GUAÍBA, 2008), e duas resoluções, as quais estabelecem normas sobre o credenciamento e autorização para o funcionamento de instituições de educação infantil. Trata-se da Resolução 03 de 2010 (GUAÍBA, 2010), a qual estabelece as normas para o credenciamento e autorização de funcionamento na

prefeitura, e da Resolução 06 de 2011 (GUAÍBA, 2011), que versa sobre a oferta de educação infantil no Sistema de Ensino Municipal.

Os principais pontos da Resolução 06/2011, que refletem diretamente neste Plano de Negócios, serão elencados a seguir:

Art. 5º - A **organização** da Educação Infantil obedecerá os seguintes critérios relativos à idade:

- I – berçário I – para crianças de 0 a 1 ano;
- II – berçário II – para crianças de 1 a 2 anos;
- III – maternal I – para crianças de 2 a 3 anos;
- IV – maternal II – para crianças de 3 a 4 anos;
- V – pré-escola nível I – para crianças de 4 a 5 anos;
- VI- pré-escola nível II – para crianças de 5 a 6 anos.

Parágrafo único – As Instituições poderão solicitar seu credenciamento e autorização de funcionamento de acordo com a categorização creche e/ou pré- escola.

Art. 13 – **A direção das escolas** de educação infantil deve ser exercida por um pedagogo ou licenciado em educação.

Art.14 - Admitir-se-á a atuação de um pedagogo, responsável por supervisionar e orientar o processo educacional com carga horária mínima de 20 horas semanais.

Art. 15 – O **agrupamento de crianças** na Educação Infantil tem como referência a faixa etária, a proposta pedagógica e o espaço físico, permitindo-se a seguinte relação criança/profissional:

- I - de 0 a 2 anos até 06 crianças por profissional (monitor infantil);
- II - de 2 a 3 anos até 10 crianças por profissional (monitor infantil);
- III - 4 anos até 20 crianças por professor;
- IV – 5 anos até 25 crianças por professor.

Art. 24 - As instituições de Educação Infantil devem conter espaços construídos ou adaptados, conforme suas especificidades de atendimento, que contemplem:

[...]

V. Berçário, para o atendimento das crianças de 0 (zero) a 2 (dois) anos, equipado com:

- a)berços ou colchonetes revestidos de material impermeável, com a distância mínima de 50 cm entre eles e a parede;
- b)local para higienização com pia, água corrente quente e fria e balcão para troca de roupas;
- c)espaço interno para amamentação, provido de cadeiras com encosto;
- d) espaço externo próprio para acesso ao sol.

VI. Bebedouro localizado em local de fácil acesso ao educando

XII. Espaço externo compatível com o número de crianças que se utilizam dele simultaneamente, com:

- a)equipamentos adequados à faixa etária atendida pela escola;
- b)caixa de areia protegida ao acesso de animais;
- c)praça de brinquedos;
- d)espaços livres para brinquedos, jogos e outras atividades curriculares.

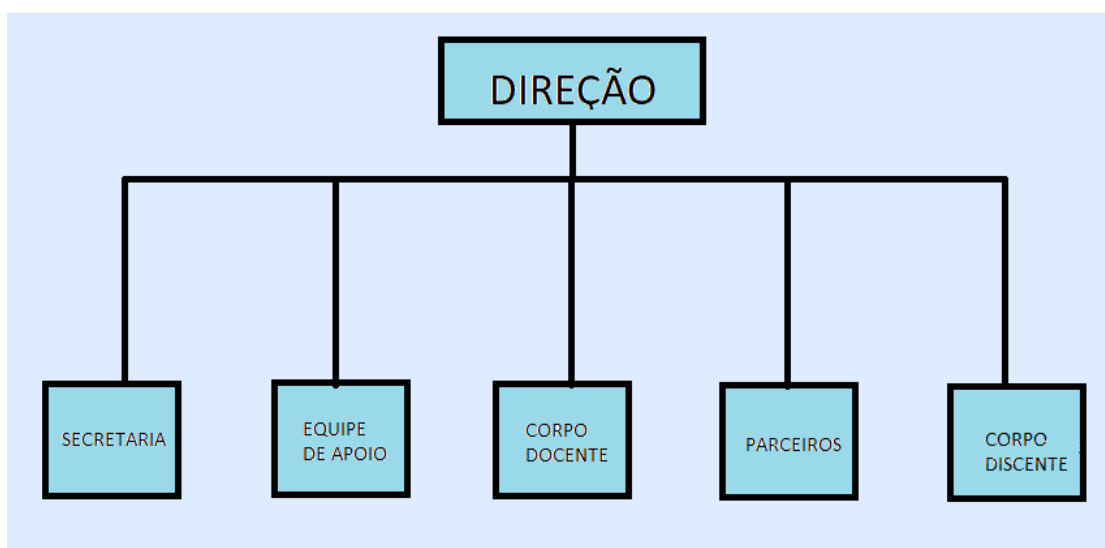
Art.25 – Ao adotar o regime de tempo integral, a escola deve prover local interno para repouso, podendo ser dentro da sala de atividades, com **colchonetes revestidos de material lavável e impermeável**. (GUAÍBA, 2011).

4.3.5.2 Organização

A creche estará organizada de acordo com a seguinte estrutura: Direção (pedagogo e a empreendedora), Secretaria (secretário e eventuais estagiários), Equipe de Apoio (cozinha e limpeza), Corpo Docente (professores), Parceiros (Língua Inglesa, Atividades Extra...) e Corpo Discente (pais e filhos).

A estrutura adotada será a Linear Simples, segmentada pelas duas funções, conforme organograma apresentado na Figura 7:

Figura 7 – Organograma: estrutura funcional



Fonte: elaborado pela autora.

4.3.6 Síntese das responsabilidades da equipe dirigente

O setor pedagógico da escola será gerenciado por profissional habilitado conforme prevê a legislação municipal, o qual ficará encarregado de elaborar e coordenar o plano pedagógico, bem como toda a administração da escola em conjunto com a empreendedora.

Pretende-se contratar colaborador para o cargo de secretário, preferencialmente estudante de graduação em Administração. Tal funcionário será responsável pela efetivação

das matrículas dos alunos, envolvendo as questões burocráticas de documentação, prestando também atendimento aos pais nas questões pertinentes ao setor.

Todos os professores serão formados em Pedagogia, com exceção dos monitores infantis. No entanto, estes deverão ser estudantes de graduação em Pedagogia ou ter realizado, preteritamente, o treinamento para educação infantil descrito nas legislações pertinentes que regulamentam as atividades na área. O corpo docente também terá a função de realizar o planejamento pedagógico anual. Já as atividades extras serão desenvolvidas por profissionais habilitados nas respectivas funções (música, dança, esportes, etc).

Na equipe de apoio, haverá funcionário para limpeza diária do estabelecimento e também um cozinheiro, o qual preparará todas as refeições oferecidas pela escola. A nutrição será representada por profissional habilitado, o qual preparará o cardápio semanal, sendo que esta pessoa também fará relatórios semestrais dos alunos com relação às questões nutricionais.

4.4 PLANO DE OPERAÇÕES

As turmas serão divididas conforme a faixa etária e a legislação vigente:

- a) Berçário II - 1 a 2 anos: 6 a 12 alunos;
- b) Maternal I – 2 a 3 anos: 10 a 20 alunos;
- c) Maternal II - 3 a 4 anos: 10 a 20 alunos.

Em cada turma, haverá um professor titular e um monitor infantil, a fim de perfazer toda a jornada contratada.

As aulas de inglês serão oferecidas por meio de profissional capacitado, totalizando duas horas diárias, e abrangem as principais atividades cotidianas. Nesses momentos, não haverá comunicação verbal na língua portuguesa por parte dos professores titulares e dos monitores.

Optou-se, após análise de custo/benefício, em conjunto com o resultado da Pesquisa de Marketing descrita na seção a seguir, por não contratar os serviços da *Learning Fun*, parceira cogitada para assumir as questões relacionadas ao idioma

inglês, mas sim o de um profissional capacitado que integrará o corpo docente da escola e será devidamente treinado, especializado na função.

4.5 PLANO DE MARKETING

Esta seção contém a Análise Ambiental e as Estratégias de Marketing.

4.5.1 Análise Ambiental

A cidade de Guaíba está localizada na região metropolitana de Porto Alegre, distando aproximadamente 25 km da capital do Rio Grande do Sul. É uma cidade relativamente antiga, instalada oficialmente na década de 1920, e cujos índices de desenvolvimento vêm melhorando a cada censo realizado (ATLAS DO DESENVOLVIMENTO HUMANO NO BRASIL, 2019).

Segundo estimativa do IBGE (2016), a população de Guaíba no ano de 2010 era de aproximadamente 95.000 pessoas, sendo cerca de 7,7% crianças de 0 a 5 anos de idade. É a décima cidade mais populosa da microrregião (22 municípios). A mesma pesquisa revelou que pelo menos 26% dos domicílios têm renda média mensal de cinco a 20 salários mínimos. Destaca-se que no ranking Estadual de salário médio mensal, tanto em 2015 como em 2016, a cidade foi arrolada na 8ª posição (dos 497 municípios), com 3,3 salários por trabalhador formal registrado, sendo que na esfera nacional o município atingiu o 114º lugar (dos 5570 municípios).

O Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) é um número que varia de 0 a 1 e mede o nível de desenvolvimento humano municipal segundo três indicadores: longevidade, educação e renda. Dados comparativos dos anos de 1991, 2000 e de 2010 mostram que Guaíba tem evoluído em todos os indicadores, com especial destaque para Educação. Na Tabela 1, pode-se verificar a evolução do município no período mencionado (ATLAS, 2019):

Tabela 1 – Evolução IDHM de Guaíba/RS

Ano/Indicador	Renda	Longevidade	Educação	IDHM
1991	0,629	0,750	0,301	0,522
2000	0,687	0,792	0,515	0,654
2010	0,732	0,833	0,639	0,730

Fonte: elaborado pela autora, com base no Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil (2019).

Observa-se que o indicador com a maior taxa de crescimento foi Educação (112%), seguida por Renda (16,37%) e Longevidade (10%). Ou seja, o indicador Educação mais que dobrou em menos de 20 anos.

Com relação ao Índice de Gini (indicador que mede o nível de desigualdade social), a lógica é a inversa, já que números mais próximos de zero é que representam a situação mais igualitária com relação à renda *per capita*. Guaíba também melhorou tal indicador para o mesmo período, que de 2000 para 2010, reduziu em quase 10%, totalizando 0,479 pontos, o que demonstra, em conjunto com a evolução do IDHM, uma possível tendência de melhora nos padrões de desenvolvimento da sociedade guaibense.

Na data de finalização deste estudo, verificou-se que há 17 escolas particulares que ofertam educação infantil (0 a 5 anos) na cidade. Ao todo, cinco dessas instituições foram visitadas e suas características quanto à estrutura e aos serviços oferecidos são as que seguem:

- a) **Estrutura:** em todas elas, havia salas individuais para cada faixa etária, com banheiros infantis e adultos, refeitório, pátio com brinquedos, sala de leitura ou biblioteca, sala de estímulos (teatro, brinquedos sensoriais etc), cozinha, sala de espera e secretaria. Apenas uma escola dispunha de quadra de futebol com grama sintética e de aplicativo para recados e interação com os pais. Outra escola dispunha de câmeras, porém os pais não podiam acessá-las em tempo real, somente em casos pontuais.
- b) **Serviços:** em geral, todas oferecem turno integral ou parcial, com atividades opcionais de música, teatro, dança (ballet) e esportes (karatê,

capoeira e futebol). Apenas uma escola oferta inglês como atividade extra (a partir dos três anos de idade). Outra escola oferta dentro do currículo básico hora cívica e culinária. Além desses serviços, todas as escolas dispunham de acompanhamento nutricional e psicológico.

4.5.1.2 Público Alvo

O Público Alvo do negócio é composto por pais ou familiares cujos dependentes tenham entre um e cinco anos de idade. Espera-se atingir adultos que valorizem o ensino bilíngue como forma da criança adquirir fluência na língua inglesa de maneira natural e divertida. Além disso, busca-se suprir as necessidades de um público que preza pela segurança de seus filhos e também pelo atendimento a contento das demandas pedagógicas que a educação infantil impõe às escolas.

4.5.1.3 Concorrência

Na cidade, não há concorrentes diretos, ou seja, nenhuma escola é do tipo bilíngue. No entanto, algumas oferecem aulas de inglês uma vez na semana, apenas para crianças a partir dos quatro anos de idade. Sendo assim, a pesquisa de concorrentes foi feita com o intuito de elencar instituições competitivas no que se refere à estrutura, organização e credibilidade.

Para identificar, de forma geral, os concorrentes, buscou-se junto à prefeitura uma lista de escolas devidamente registradas e com alvará de funcionamento ativo. Tal listagem gerou um resultado de 17 instituições, mas não considerou as que tinham Ensino Fundamental e Médio, motivo pelo qual foram incluídos preliminarmente mais três escolas particulares, totalizando um universo de 20 creches e pré-escola candidatos à verificação de possíveis concorrentes.

Preliminarmente, foram feitas pesquisas em sites, redes sociais, visitas presenciais (sete ao todo), ligações telefônicas, e até mesmo entrevistas com pais, a fim de verificar a estrutura e principais serviços oferecidos. Posteriormente, desconsiderou-se escolas mais simples, sem estrutura física e pedagógicas mais

consistentes, visto que a escola objeto deste estudo se propõe a ser modelo e de alto nível. Considerou-se como prováveis concorrentes escolas de melhor localização, situadas na região central da cidade, com boa infraestrutura e planos pedagógicos orientados a algum método de ensino.

Ao final desta fase, identificou-se como principais concorrentes cinco escolas cujos nomes são omitidos neste documento por questões éticas. No Apêndice A, pode-se verificar de forma detalhada as características de tais escolas, (denominadas A, B, C, D e E), e os pontos fortes e fracos resumidos.

4.5.1.4 Análise SWOT

Após análise dos dados apresentados no subcapítulo anterior, verificaram-se as seguintes ameaças e oportunidades:

Figura 8 – Análise Swot

ANÁLISE SWOT									
FATORES INTERNOS	<table border="1"> <thead> <tr> <th style="background-color: #4F81BD; color: white;">FORÇAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Serviço Inovador na cidade</td></tr> <tr><td>Localização em bairro nobre</td></tr> <tr><td>Ambiente acolhedor, com estrutura nova</td></tr> <tr><td>Preocupação com Marketing Digital</td></tr> <tr><td>Proposta Inovadora com relação a participação da sociedade</td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </tbody> </table>	FORÇAS	Serviço Inovador na cidade	Localização em bairro nobre	Ambiente acolhedor, com estrutura nova	Preocupação com Marketing Digital	Proposta Inovadora com relação a participação da sociedade		
	FORÇAS								
Serviço Inovador na cidade									
Localização em bairro nobre									
Ambiente acolhedor, com estrutura nova									
Preocupação com Marketing Digital									
Proposta Inovadora com relação a participação da sociedade									
<table border="1"> <thead> <tr> <th style="background-color: #C4A037; color: white;">FRAQUEZAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Preço mais alto do que alguns concorrentes</td></tr> <tr><td>Escola nova, sem tradição na cidade</td></tr> <tr><td>Estrutura inicial mas simples do que a mais bem conceituada</td></tr> <tr><td>Mão-de-obra tradicional não fluente em inglês</td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </tbody> </table>	FRAQUEZAS	Preço mais alto do que alguns concorrentes	Escola nova, sem tradição na cidade	Estrutura inicial mas simples do que a mais bem conceituada	Mão-de-obra tradicional não fluente em inglês				
FRAQUEZAS									
Preço mais alto do que alguns concorrentes									
Escola nova, sem tradição na cidade									
Estrutura inicial mas simples do que a mais bem conceituada									
Mão-de-obra tradicional não fluente em inglês									
FATORES EXTERNOS	<table border="1"> <thead> <tr> <th style="background-color: #008080; color: white;">OPORTUNIDADES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Não há creche bilíngue</td></tr> <tr><td>Marketing Digital fraco dos concorrentes</td></tr> <tr><td>Desorganização dos concorrentes e mau atendimento</td></tr> <tr><td>Cursos de inglês atendem somente a partir dos 3 anos</td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </tbody> </table>	OPORTUNIDADES	Não há creche bilíngue	Marketing Digital fraco dos concorrentes	Desorganização dos concorrentes e mau atendimento	Cursos de inglês atendem somente a partir dos 3 anos			
	OPORTUNIDADES								
Não há creche bilíngue									
Marketing Digital fraco dos concorrentes									
Desorganização dos concorrentes e mau atendimento									
Cursos de inglês atendem somente a partir dos 3 anos									
<table border="1"> <thead> <tr> <th style="background-color: #C85137; color: white;">AMEAÇAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Entrada de novos concorrentes, ou adaptação dos atuais</td></tr> <tr><td>Crise econômica</td></tr> <tr><td>Alteração da estrutura de custos em virtude de regulamentação das escolas bilíngues</td></tr> <tr><td>Guerra de preços/serviços entre os atuais concorrentes</td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </tbody> </table>	AMEAÇAS	Entrada de novos concorrentes, ou adaptação dos atuais	Crise econômica	Alteração da estrutura de custos em virtude de regulamentação das escolas bilíngues	Guerra de preços/serviços entre os atuais concorrentes				
AMEAÇAS									
Entrada de novos concorrentes, ou adaptação dos atuais									
Crise econômica									
Alteração da estrutura de custos em virtude de regulamentação das escolas bilíngues									
Guerra de preços/serviços entre os atuais concorrentes									

Fonte: elaborado pela autora.

4.5.2 Estratégias de Marketing

A empresa utilizará um composto de estratégias de marketing, sempre focada no nicho de mercado identificado, com a finalidade não só de concorrer com as marcas tradicionais da cidade, mas também criar uma marca forte e reconhecida no mercado. Para tanto, serão adotadas as seguintes técnicas:

- a) Marketing Digital: site e redes sociais gerenciadas diariamente, com publicação de conteúdo;
- b) Marketing de Relacionamento: serão realizadas atividades diretamente com os pais e/ou responsáveis, a fim de trazer a comunidade escolar para dentro da escola, fortalecendo o vínculo com clientes e despertando o senso de pertencimento a um grupo, no caso, o de Pais dedicados e preocupados com o desenvolvimento infantil;
- c) Endomarketing: entende-se que a cara de qualquer organização é o espelho direto do atendimento dado por seus funcionários. Sendo assim, serão trabalhadas mensalmente questões acerca da temática, sempre com a finalidade de fortalecer a empresa;
- d) Criação de convênios com grandes empresas da cidade;
- e) Publicidade: anúncios e propagandas em jornais, feiras, mídias digitais e comunicação direta com grandes empresas, visando impactar especialmente gerentes e administradores de negócios que tenham filhos na idade escolar pretendida.

4.5.2.1 Produtos e Serviços

A escola ofertará vagas para turno integral e parcial a crianças da faixa etária entre um e quatro anos de idade. Os alunos terão, diariamente, duas horas de inglês, sendo que nestes momentos a pedagoga titular da turma acompanhará as atividades, preferencialmente sem se comunicar em português.

As principais atividades, além do inglês, serão aulas de culinária, música, psicomotricidade, hora cívica, hora do conto e horta comunitária, tudo incluído na mensalidade. Atividades extras, conforme interesse, também serão ofertadas: *ballet*, futebol, capoeira, teatro e outros.

As refeições ofertadas serão elaboradas por nutricionista e divulgadas quinzenalmente, via agenda escolar, sendo que, semestralmente, os alunos serão pesados e avaliados pela nutricionista, a qual disponibilizará o relatório do desenvolvimento nas avaliações semestrais.

A escola terá um Clube de Pais, o qual será composto por todos os responsáveis interessados em acompanhar e trocar experiências e informações sobre o desenvolvimento dos filhos. Além disso, a escola promoverá palestras semestrais relacionadas às etapas do desenvolvimento infantil, em que pais e responsáveis serão convidados a participar. Haverá uniforme escolar de uso não obrigatório.

Haverá o gerenciamento de um grupo de *WhatsApp* institucional, composto por todos os pais da escola, no qual somente a escola poderá encaminhar mensagens. Haverá outros grupos, sendo um por turma, e o secretário da escola ou estagiário fará o controle e moderação dos tópicos, como forma de organizar e gerenciar tal conteúdo, sempre aproximando a escola da comunidade escolar.

A escola terá salas de aula por faixa etária, uma multisala (biblioteca, sala de estímulos, e hora do conto - fantasias), refeitório, banheiros adaptados ao público infantil, cozinha, secretaria, pátio com *playground* para pequenos e para os maiores, horta comunitária e mini cancha de futebol/basquete. Contará também com espaço para soneca e espaço para amamentação, com pia, micro-ondas e cadeiras de balanço, itens essenciais para uma boa adaptação das faixas etárias mais jovens (seis meses a dois anos).

4.5.2.2 Análise de Produto concorrente em Porto Alegre e Pesquisa de Marketing

Como não há escola bilíngue na cidade de Guaíba, buscou-se uma instituição do tipo em Porto Alegre para visitação, compreensão do modelo de negócios utilizado e as principais características do mesmo. No modelo adotado por essa escola, o ensino de língua inglesa é realizado por meio de uma empresa terceirizada, a *Learning*

Fun, e todo o resto, como professoras pedagogas, alimentação e atividades extras são de competência exclusiva da instituição.

Posteriormente, realizou-se visita à empresa *Learning Fun*, a fim de conhecer a sistemática de ensino, moldes de parceria e os custos envolvidos. Nessa visita, verificou-se que a *Learning Fun* já atua em duas escolas de Guaíba, as quais ofertam o inglês apenas como atividade extra. Com relação aos custos, para o mínimo de duas horas diárias em três turmas, o valor cotado foi de R\$ 8.700,00 mensais, além do material didático por aluno.

Assim, com o intuito de averiguar se a *Learning Fun* é uma marca consolidada em Guaíba, bem como se as pessoas considerariam colocar seus filhos em uma escola bilíngue, realizou-se uma pesquisa de opinião junto ao mercado, cuja estrutura e resposta pode ser verificada integralmente no Apêndice B.

4.5.2.2.1 Dados da Pesquisa e Principais Resultados

O método utilizado foi o descritivo quantitativo e o público-alvo foi o de moradores de Guaíba com filhos/netos/sobrinhos/afilhados de um a seis anos de idade. Cumpre referir que o questionário de pesquisa, composto por 11 perguntas fechadas e uma pergunta aberta, foi estruturado na ferramenta *Google Forms*. O link de acesso ao formulário foi enviado para grupos de pais e mães dos quais a autora deste trabalho faz parte. Os integrantes foram convidados a responder de forma espontânea. Entre os critérios de inclusão na amostra, constavam: ter filho/neto/sobrinho/afilhado de um a seis anos de idade, e morar em Guaíba.

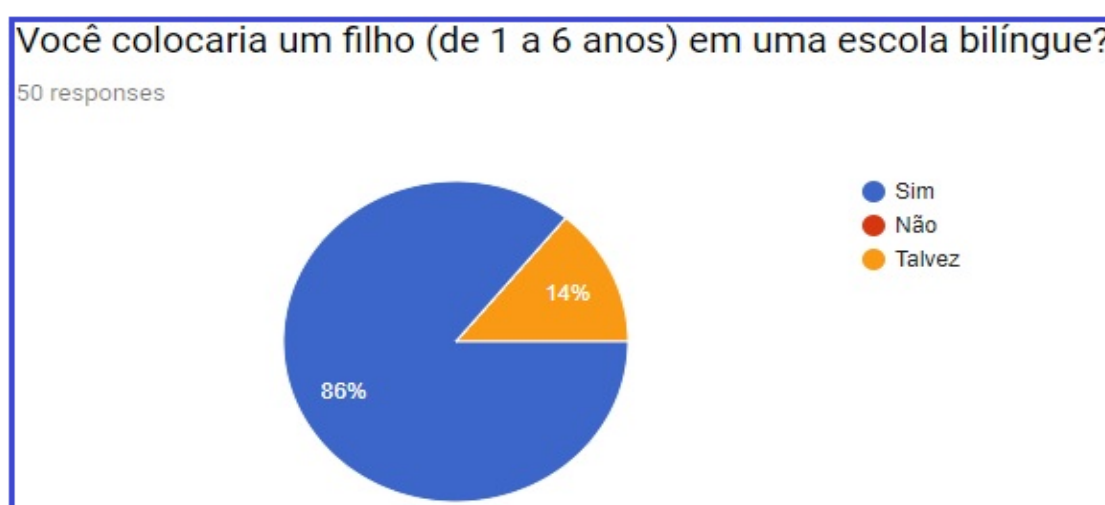
A pesquisa ficou disponível entre os dias 12 e 17 de junho de 2019 e contou, ao todo, com 52 participantes. Do total de respostas coletadas, duas foram desconsideradas porque não se enquadraram dentro dos critérios de inclusão (um não morava em Guaíba e outro não tinha criança na família).

Inicialmente, verificou-se que apenas 22% dos entrevistados não tinham qualquer familiaridade com o tema ensino bilíngue. Isso demonstra que, apesar de a cidade de Guaíba não possuir tal serviço, os entrevistados já haviam tido algum contato com o tema. Já com relação à *Learning Fun*, 88% dos respondentes não têm qualquer familiaridade com a empresa (nunca ouviu falar), sendo que do total de

respostas válidas, apenas 4% já utilizou seus serviços na cidade. Além disso, apenas 10% dos entrevistados disseram que conhecem alguém que já tenha utilizado os serviços da *Learning Fun*, demonstrando que a marca não tem grande expressividade na lembrança dos entrevistados.

Importante dado obteve-se com a pergunta expressa no gráfico da Figura 9, confirmando a suspeita de que existe, sim, um mercado inexplorado em Guaíba no que tange ao ensino bilíngue:

Figura 9 – Gráfico: intenção de matrícula em uma escola bilíngue

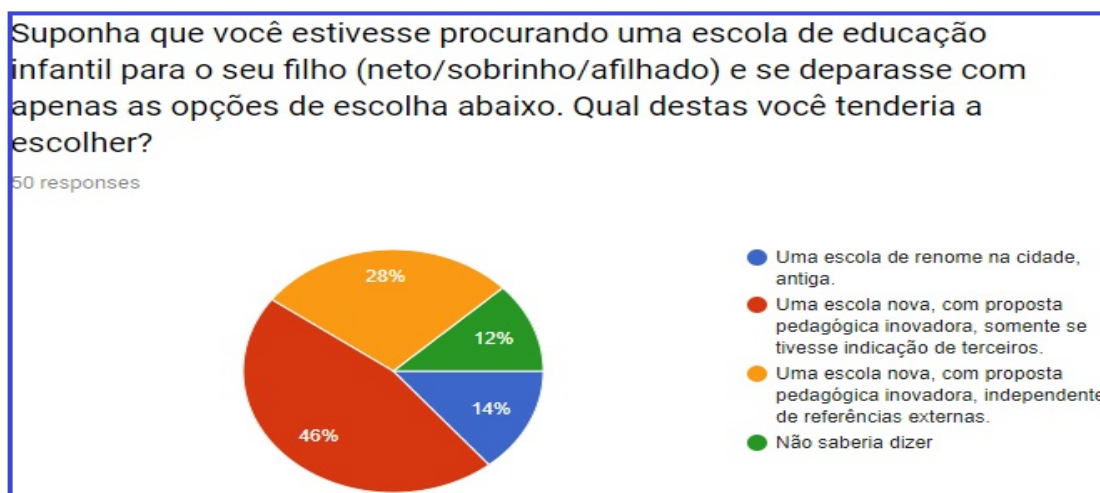


Fonte: elaborado pela autora.

Ou seja, as pessoas estão, na pior das hipóteses, predispostas a analisar a possibilidade de ofertar aos seus filhos um ensino bilíngue. Após tal questão, buscou-se identificar, de forma simples e objetiva, qual a tendência dos entrevistados em aceitar uma escola nova, com método pedagógico inovador em detrimento de uma escola de renome da cidade. Conforme os dados obtidos, verifica-se que, para a amostra analisada, 74% dos respondentes, caso estivessem à procura de uma escola para seu filho, escolheriam uma escola nova, com proposta pedagógica nova, em detrimento de uma escola de renome.

Observa-se, contudo, que a despeito da tendência identificada, quase metade dos entrevistados somente matriculariam crianças sob sua guarda em uma nova instituição caso tivessem indicação de terceiros, como se verifica na Figura 10:

Figura 10 – Gráfico: intenção de matrícula em uma escola nova



Fonte: elaborado pela autora.

Por último, buscou-se hierarquizar a importância atribuída pelos entrevistados aos itens expostos no Quadro 2, de forma a orientar à Administração na concepção ideal do produto a ser ofertado.

Quadro 2 - Hierarquia de prioridades

1°	SEGURANÇA
2°	QUALIFICAÇÃO DOS PROFESSORES
3°	BOM ATENDIMENTO
4°	ALIMENTAÇÃO SAUDÁVEL
5°	ESPAÇOS DE CONVIVÊNCIA ADEQUADOS
6°	CÂMERAS DE VIGILÂNCIA
7°	AMBIENTE CLIMATIZADO
8°	AMBIENTE AMPLO E/OU ARBORIZADO
9°	FLEXIBILIDADE DE HORÁRIOS
10°	DISPONIBILIDADE DE ESTACIONAMENTO

Fonte: elaborado pela autora.

Dessa forma, observa-se que a busca pelo tripé segurança - qualificação dos professores - bom atendimento norteiam a decisão de compra dos pais, e

necessariamente devem ser contemplados no formato do produto a ser oferecido pela escola.

4.5.2.3 Preço

O preço será estabelecido levando-se em consideração os custos fixos e variáveis, a margem de lucro esperada, bem como os preços dos demais concorrentes, já que a empresa pretende se posicionar de forma a valorizar o seu principal diferencial, que é a oferta de ensino bilíngue, nos moldes brasileiros. As etapas consideradas para o estabelecimento do preço são as sugeridas por Kotler (2000).

- a) **Seleção de objetivo de determinação do preço:** a estratégia adotada aqui será a de Liderança na Qualidade do Produto, podendo ser cobrado um preço *Premium* em função da qualidade almejada do produto e também em função principal vantagem competitiva, que é o próprio ensino bilíngue.
- b) **Determinação da Demanda:** foi realizado um levantamento em três das cinco escolas concorrentes para verificar o número médio de alunos por turma, a fim de se obter uma estimativa. Esse número variou de 14 a 23 alunos, o que daria uma média de 18 por turma.
- c) **Estimativa dos Custos:** O custo mensal projetado para o primeiro ano de funcionamento da escola é de R\$ 25.357,56.
- d) **Análise de Custos, Preço e Ofertas dos Concorrentes:** O preço que os concorrentes cobram pode ser verificado no Apêndice A. Tradicionalmente, não são praticadas promoção, permanecendo o preço fixo nesse segmento. Há desconto apenas para irmãos, bem como para alunos de funcionários do próprio estabelecimento.
- e) **Método de determinação do preço:** a estratégia adotada será a de preço do valor percebido pelo serviço de excelência e por ser uma escola bilíngue, de modo a ser cobrado um preço *premium* por isso.
- f) **Seleção de preço final:** Considerando todos os fatores abordados, estabeleceu-se uma mensalidade de R\$ 855,00 para meio turno, e de R\$

1550,00 para o turno integral. Com relação ao principal concorrente, o preço é um pouco maior, mas considerando o horário de atendimento superior em 2h diárias, ainda ficou proporcionalmente mais baixo.

4.5.2.4 Praça

A escola estará disponível fisicamente em sua sede. Virtualmente, também estará presente em plataformas digitais e disponível aplicativos de mensagem, como o WhatsApp.

4.5.2.5 Promoção

A captação dos clientes correrá por diversos meios, principalmente enquanto a escola for jovem e pouco conhecida na cidade. Haverá anúncios em jornais, rádio, redes sociais, feiras, e serão feitas apresentações e convênios com grandes empresas da cidade. O objetivo é construir uma marca, de modo que, no futuro, além dos itens mencionados, a principal forma de captação dos clientes seja o contato interpessoal dos pais de alunos e ex-alunos.

- a) **Propaganda:** Serão realizadas propagandas nos principais jornais da cidade (Gazeta Centro-Sul, O Guaíba), bem como colocação de banners em ônibus e outdoors da cidade, a fim de comunicar à população local sobre o modelo da escola.
- b) **Publicidade:** Haverá panfletagem nos principais eventos da cidade, bem como participação em feiras e eventos com *stand* de divulgação da escola. Os pais ganharão uma camiseta com a caricatura do seu filho, sendo a marca da escola estrategicamente bem posicionada. Haverá também a distribuição de adesivos para carro. Além disso, haverá contratação de publicidade direcionada no Facebook.
- c) **Promoção de Vendas:** haverá cupons de desconto para clientes que realizarem indicações, pelo tempo máximo de seis meses se o indicado

permanecer na escola por igual período, limitado a 10% do valor da matrícula.

4.5.2.6 Posicionamento Competitivo

A empresa se posicionará como a primeira escola de Educação Bilíngue de Guaíba, na qual é possível aprender uma segunda língua, no caso, o inglês, de forma natural, divertida e inédita. Além disso, buscará integrar a comunidade escolar, promovendo atividades para atrair a presença constante dos pais e incentivando a participação efetiva no desenvolvimento do aluno.

4.5.2.7 Vantagem Competitiva

A vantagem competitiva central será a utilização da língua inglesa em todas as etapas da educação infantil, diariamente.

4.6 PLANO FINANCEIRO

A seguir, serão estimados os custos fixos e variáveis do empreendimento, o valor inicial. Nesta seção, será feita, ainda, a análise de viabilidade econômico-financeira, considerando-se a projeção de três cenários: esperado, otimistas e pessimista.

4.6.1 Investimento Inicial

Considerando-se a necessidade de estimar valores a título de investimento decorrentes da implantação do negócio, como obras, instalações, equipamentos e utensílios, foi realizada ampla pesquisa em buscadores da internet, que retornou os valores mais atualizados dos bens, e também os mais em conta, já que normalmente produtos adquiridos pela internet são mais baratos.

Consigna-se que diversas empresas foram pesquisadas, assim como diversas opções de mobiliário, optando-se pelos orçamentos de melhor custo/benefício. No entanto, não foi possível mensurar o valor exato para obras civis a serem realizadas decorrentes de adequações da estrutura locada em função de que não se tem o prédio exato do empreendimento. Porém, considerando a necessidade desta rubrica, foi alocado para esta despesa um valor mínimo de R\$ 10.000,00 a serem gastos com pintura e pequenas adequações, se necessárias.

Na Tabela 2, pode-se verificar o valor do investimento inicial, já incluso valor referente ao caixa necessário para atuação nos dois primeiros meses, sendo que o desmembramento de tais valores se encontram no Apêndice C.

Tabela 2 – Investimento inicial

INVESTIMENTO INICIAL	
USOS	VALOR
Máquina e Equipamentos	R\$ 28.314,00
Móveis e Utensílios	R\$ 27.816,90
Obras Civis	R\$ 10.000,00
Instalações	R\$ 2.800,00
Outros	R\$ 7.000,00
Sub total	R\$ 75.930,90
Caixa Inicial	R\$ 50.715,12
TOTAL	R\$ 126.646,02
FONTES	VALOR
Recursos Próprios	R\$ 126.646,02
Recursos de Terceiros	0
Investidores	0
Família	0
Instituições Financeiras	0
TOTAL	R\$ 126.646,02

Fonte: elaborada pela autora.

4.6.2 Custos Fixos

A estimativa dos custos fixos, no tocante aos salários, foi realizada nos sites dos dois principais sindicatos da atividade educacional particular, tendo em vista que nas Convenções Coletivas dos Professores e na Convenção Coletiva dos Trabalhadores de Educação estão dados os pisos salariais de cada categoria. Inicialmente, o negócio contratará profissionais pelo piso salarial estabelecido nas convenções.

A utilização de estagiários da área docente será uma prioridade na contratação, tendo em vista a redução de custos com encargos sociais e trabalhistas, os quais foram calculados para os professores fixos com base na legislação vigente (INSS 11% e FGTS 8%). Além disso, na planilha de custos consta valor a título de pró-labore, com o devido pagamento do INSS também sobre esta rubrica.

Na Tabela 3, pode-se verificar o custo fixo mensal e anual projetado com base nas pesquisas realizadas para os próximos cinco anos. A correção dos valores salariais foi realizada com base na média dos últimos cinco reajustes dos respectivos sindicatos, sendo que no Apêndice D, pode-se verificar o desmembramento do custo por segmentação da mão de obra.

Tabela 3 – Custos fixos anuais

CUSTOS FIXOS	ANO 1 (R\$)	ANO2 (R\$)	ANO 3 (R\$)	ANO 4 (R\$)	ANO 5 (R\$)
PRO LABORE	12.000,00	18.000,00	24.000,00	30.000,00	36.000,00
INSS PRO LABORE	1.320,00	1.980,00	2.640,00	3.300,00	3.960,00
SALÁRIOS	181.266,67	195.006,68	209.788,19	225.690,13	242.797,44
ENCARGOS	28.284,67	28.726,02	29.174,26	29.629,49	30.091,82
ALUGUEL	36.000,00	38.067,41	40.253,54	42.565,22	45.009,66
CONTADOR VALE TRANSPORTE	3.600,00	3.813,01	4.038,62	4.277,58	4.530,68
TELEFONE	600,00	635,50	673,10	712,93	755,11
INTERNET	1.800,00	1.906,50	2.019,31	2.138,79	2.265,34
MATERIAL DE EXPEDIENTE	1.200,00	1.271,00	1.346,21	1.425,86	1.510,23
MATERIAL DE LIMPEZA	1.200,00	1.271,00	1.346,21	1.425,86	1.510,23
ENERGIA	2.400,00	2.542,01	2.692,41	2.851,72	3.020,45
ÁGUA	1.800,00	1.906,50	2.019,31	2.138,79	2.265,34
MANUTENÇÃO	1.200,00	1.271,00	1.346,21	1.425,86	1.510,23
DEPRECIÇÃO	5.613,00	5.613,00	5.613,00	5.613,00	5.613,00
TOTAL ANUAL	304.290,73	329.554,81	356.125,36	384.096,49	413.569,18
TOTAL MENSAL	25.357,56	27.462,90	29.677,11	32.008,04	34.464,10

Fonte: elaborado pelo autor.

Para o reajuste do aluguel, foi utilizado o Índice Geral de Preços - Disponibilidade Interna (IGP-DI), relativo à média dos últimos cinco anos (desconsiderado valores negativos). Para o restante dos itens, foi utilizada a média dos últimos cinco anos do Índice Nacional de Preços ao Consumidor (INPC), conforme se observa na Tabela 4:

Tabela 4 – Média de índices de reajustes utilizados

REAJUSTES						
ALUGUEL						
ÍNDICE/ANO	2014	2015	2016	2017	2018	MÉDIA
IGP-DI	3,78	10,6786	7,1533	0	7,1021	5,7428
IGP-M	3,67	10,5443	7,1907	0	7,5521	5,79142
DEMAIS						
ÍNDICE/ANO	2014	2015	2016	2017	2018	MÉDIA
INPC	6,2283	11,2762	6,58	2,066	3,434	5,9169
SALÁRIOS						
SINTAE			SINPRO			
CCT	REAJUSTE	CCT	REAJUSTE			
2017/2018	5	2018/2017	4,7			
2016	9,83	2016/2015	9,83			
2015	8,34	2014/2013	5,82			
2014	6,5	2013	10,47			
2013	7,5	2012	8,47			
TOTAL	37,17	TOTAL	39,29			
MÉDIA	7,434	MÉDIA	7,858			

Fonte: elaborado pela autora.

4.6.3 Custos Variáveis

Os principais custos variáveis identificados foram os de alimentação das crianças e o de publicidade e propaganda. No entanto, é possível que no início da operação o custo da mão de obra com os auxiliares também seja variável de acordo com a quantidade de alunos por turma, haja vista o número mínimo de profissionais em sala.

Com relação ao custo mensal com alimentação por aluno, considerou-se, para os alunos de turno integral, o valor de R\$ 100,00 (café da manhã, lanche, almoço, lanche tarde e reforço) e R\$ 50,00 para turno parcial. Já com relação ao custo de publicidade e propaganda, considerou-se um valor médio anual de R\$10.000,00 para ser investimento em ações diversas, tendo em vista que meios sem custo adicional serão muito utilizados e serão executados, nos anos iniciais, pela própria administradora.

4.6.4 Projeção de cenários

Classicamente, a projeção de cenários ilustra pelo menos três situações distintas: cenário esperado, no qual a demanda tende a refletir pelo menos a oportunidade vislumbrada; um cenário pessimista, no qual a demanda cai em virtude de fatores como crise econômica, mudança na legislação pertinente etc; e um cenário otimista, no qual a demanda supera a expectativa inicial, mas ainda se encontra dentro da capacidade do empreendimento.

Tendo em vista a visão clássica da projeção de cenários, este estudo considerará os três cenários possíveis:

- a) Esperado: total de 30 crianças;
- b) Otimista: total de 36 crianças;
- c) Pessimista: total de 24 crianças.

O Fluxo de caixa projetado considerou o período de cinco anos e fixou o valor da mensalidade para o ano de 2019 em R\$ 855,00 para meio turno e 1550,00 para turno integral, já inclusos os valores de alimentação e todas as atividades oferecidas pela escola.

4.6.4.1 Cenário Esperado

Considerando a quantidade de 30 crianças, o empreendimento daria lucro já no primeiro ano de faturamento, como se observa a seguir:

Tabela 5 – Cenário Esperado

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Investimento Inicial	- R\$ 75.930,90					
Capital de Giro	-R\$ 50.715,12					
Custos Fixos	R\$ -	-R\$ 304.290,73	-R\$ 329.554,81	-R\$ 356.125,36	-R\$ 384.096,49	-R\$ 413.569,18
Custos Variáveis	R\$ -	-R\$ 20.500,00	-R\$ 21.712,96	-R\$ 22.997,70	-R\$ 24.358,45	-R\$ 25.799,71
Receita Bruta	R\$ -	R\$ 432.900,00	R\$ 468.842,01	R\$ 507.768,14	R\$ 549.926,15	R\$ 595.584,38
Simplex Nacional	R\$ -	-R\$ 41.125,50	-R\$ 44.539,99	-R\$ 48.237,97	-R\$ 52.242,98	-R\$ 56.580,52
Lucro Líquido	-R\$ 126.646,02	R\$ 66.983,77	R\$ 73.034,24	R\$ 80.407,11	R\$ 89.228,23	R\$ 99.634,97

Fonte: elaborada pela autora.

Com relação aos critérios de análise de investimentos, foram obtidos os dados abaixo para o cenário esperado:

- a) Taxa Mínima de Atratividade: 16,62%;
- b) Valor Presente Líquido: R\$ 129.618,73;
- c) Taxa Interna de Retorno: 52%;
- d) *Payback* Simplex: \cong 1 ano e 10 meses;
- e) *Payback* Descontado: \cong 2 anos e 4 meses.

Observa-se, portanto, que para o cenário esperado o investimento deve ser aceito, pois o Valor Presente Líquido é positivo, e a Taxa Interna de Retorno supera a Taxa Mínima de Atratividade, sendo que o projeto se paga, na pior das hipóteses, em dois anos e quatro meses.

4.6.4.2 Cenário Otimista

Considerando a quantidade de 36 crianças, o empreendimento também daria lucro no primeiro ano de faturamento, na base de R\$ 11.900,00.

Tabela 6 – Cenário Otimista

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Investimento Inicial	-R\$ 75.930,90					
Capital de Giro	-R\$ 50.715,12					
Custos Fixos	R\$ -	-R\$ 304.290,73	-R\$ 329.554,81	-R\$ 356.125,36	-R\$ 384.096,49	-R\$ 413.569,18
Custos Variáveis	R\$ -	-R\$ 22.600,00	-R\$ 23.937,22	-R\$ 25.353,56	-R\$ 26.853,71	-R\$ 28.442,61
Receita Bruta Simples Nacional	R\$ -	R\$ 519.480,00	R\$ 562.610,41	R\$ 609.321,76	R\$ 659.911,38	R\$ 714.701,26
Lucro Líquido	-R\$ 126.646,02	R\$ 143.238,67	R\$ 155.670,39	R\$ 169.957,28	R\$ 186.269,61	R\$ 204.792,84

Fonte: elaborada pela autora.

Com relação aos critérios de análise de investimentos, foram obtidos os dados abaixo para o cenário otimista:

- a) Taxa Mínima de Atratividade: 16,62%;
- b) Valor Presente Líquido: R\$ 413.442;
- c) Taxa Interna de Retorno: 119%;
- d) *Payback* Simples: \cong 10,7 meses;
- e) *Payback* Descontado: \cong 12,3 meses.

Observa-se, assim, que o investimento é viável e deve ser aceito, pois o Valor Presente Líquido é positivo e a Taxa Interna de Retorno supera bastante a Taxa Mínima de Atratividade, sendo que o investimento se pagaria, na pior das hipóteses, em apenas um ano.

4.6.4.3 Cenário Pessimista

Considerando a quantidade de 24 crianças, o empreendimento daria prejuízo nos dois primeiros anos, ficando o lucro positivo apenas a partir do terceiro ano, conforme se observa na Tabela 7:

Tabela 7 – Cenário Pessimista

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Investimento Inicial	-R\$ 75.930,90					
Capital de Giro	-R\$ 50.715,12					
Custos Fixos	R\$ -	-R\$ 304.290,73	-R\$ 329.554,81	-R\$ 356.125,36	-R\$ 384.096,49	-R\$ 413.569,18
Custos Variáveis	R\$ -	-R\$ 18.400,00	-R\$ 19.488,71	-R\$ 20.641,84	-R\$ 21.863,19	-R\$ 23.156,82
Receita Bruta	R\$ -	R\$ 346.320,00	R\$ 375.073,60	R\$ 406.214,51	R\$ 439.940,92	R\$ 476.467,51
Simplex Nacional	R\$ -	-R\$ 32.900,40	-R\$ 35.631,99	-R\$ 38.590,38	-R\$ 41.794,39	-R\$ 45.264,41
Lucro Líquido	-R\$ 126.646,02	-R\$ 9.271,13	-R\$ 9.601,91	-R\$ 9.143,06	-R\$ 7.813,15	-R\$ 5.522,91

Fonte: elabora pela autora.

Além disso, observa-se VPL e TIR negativos, conforme abaixo:

- a) Taxa Mínima de Atratividade: 16,62%;
- b) Valor Presente Líquido: R\$ -154.205,11;
- c) Taxa Interna de Retorno: \cong -54%.

Logo, para este cenário, o investimento não deveria ser aceito. Dessa forma, a empresa precisaria captar urgentemente pelo menos mais 4 clientes, totalizando 28 alunos, para que o investimento se tornasse viável com Lucro Líquido, Valor Presente Líquido e Taxa Interna de Retorno positivos.

5 CONCLUSÃO

Após a identificação da oportunidade de negócio, realizou-se uma ampla pesquisa, subsidiada pela literatura consultada na fase de projeto deste Trabalho de Conclusão de Curso. Após a visitação dos concorrentes, bem como a uma escola bilíngue em Porto Alegre, observou-se a necessidade de explorar, em caráter preliminar, por meio de uma Pesquisa de Marketing, qual a reação das pessoas ao propor um método de ensino bilíngue, bem como se a empresa *Learning Fun* teria alguma expressividade na memória dos guaiabenses que justificasse o custo elevado de quase R\$ 9.000,00 mensais. Os dados da pesquisa foram bastante satisfatórios e com certeza serão explorados pela Administração, principalmente quanto à hierarquia de atividades identificada.

O objetivo geral deste Trabalho de Conclusão de Curso foi observado, conforme definido já no projeto de pesquisa, que era o de elaborar um Plano de Negócios com a finalidade de analisar a viabilidade econômico-financeira para abertura de uma creche bilíngue, focada no idioma inglês, no município de Guaíba, de modo a reduzir as chances de fracasso no caso de o empreendimento se mostrar viável. Verificou-se que se o cenário se mantiver como o esperado, tendendo para um cenário otimista, o acréscimo de apenas mais seis crianças na escola já elevaria o lucro líquido para R\$ 12.000,00 mensais, o que está acima da média de salários para Administradores na iniciativa privada, e até mesmo na pública.

Assim, com o intuito de minimizar os reflexos de um cenário negativo, a empresa precisa estar sempre atenta ao mercado, investindo sempre em Marketing, de forma inteligente e integrada, para que a escola obtenha sucesso na construção de uma marca acolhida e forte na cidade de Guaíba.

REFERÊNCIAS

ATLAS DO DESENVOLVIMENTO HUMANO NO BRASIL. **Guaíba/RS**. Disponível em: http://www.atlasbrasil.org.br/2013/pt/perfil_m/959#educacao Acesso em: 25 abr. 2019.

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman. 2009.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: Presidência da República, [1996]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm Acesso em: 25 abr. 2019.

BRITISH COUNCIL. **O Ensino de Inglês na Educação Pública Brasileira**. 1. ed. São Paulo: British Council, 2015.

BURNS, Paul. **Entrepreneurship and small business**. 2. ed. Houndmills: Palgrave Macmillan. 2007.

DOLABELA, Fernando. O Plano de Negócio e os seus componentes. In: FILION, Louis Jaques et al. (Orgs.). **Boa Idéia! E Agora?** Plano de negócio, o caminho para criar e gerenciar sua empresa. São Paulo. Cultura Editores Associados. 2000. p. 165-173.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**: uma idéia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor**: A metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. 6. ed. São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Plano de negócios**: seu guia definitivo. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

DRUKER, Peter Ferdinand. **Inovação e Espírito Empreendedor**: prática e princípios. 9ª reimpressão da 1ª ed. São Paulo. Cengage Learning. 2008

FILION, Louis Jacques et al. **Boa Ideia! E agora?** Plano de negócio, o caminho seguro para criar e gerenciar a sua empresa. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000.

GUAÍBA. **Lei nº 2.339, de 2008**. Dispõe sobre a criação, estruturação e organização do sistema municipal de ensino de Guaíba e dá outras providências. Guaíba: Prefeitura Municipal, [2008]. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/rs/g/guaiba/lei-ordinaria/2008/234/2339/lei-ordinaria-n-2339-2008-dispoe-sobre-a-criacao-estruturacao-e-organizacao-do-sistema-municipal-de-ensino-de-guaiba-e-da-outras-providencias> Acesso em: 25 abr. 2019.

GUAÍBA. Conselho Municipal de Educação de Guaíba. **Resolução nº 03/2010**. Estabelece normas sobre o credenciamento e autorização para o funcionamento de instituições de educação infantil no município de Guaíba. Guaíba: Conselho Municipal de Educação, 2010. Disponível em: <http://www.guaiba.rs.gov.br/wp-content/uploads/2017/09/RESOLU%C3%87%C3%83O-03-DE-2010-Educa%C3%A7%C3%A3o-Infantil.pdf> Acesso em: 25 abr. 2019.

GUAÍBA. Conselho Municipal de Educação de Guaíba. **Resolução nº 06/2011**. Estabelece normas para a oferta de Educação Infantil no Sistema Municipal de Ensino de Guaíba, revogando a Resolução CMEG 01/2008 e Art. 4º da Resolução CMEG 03/2010. Guaíba: Conselho Municipal de Educação, 2011. Disponível em: <http://www.guaiba.rs.gov.br/wp-content/uploads/2017/09/RESOLU%C3%87%C3%83O-06-DE-2011-Educa%C3%A7%C3%A3o-Infantil.pdf> 25 abr. 2019.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da Administração Financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Pratices Hall, 2010.

GREATTI, Ligia. **Perfis Empreendedores**: análise comparativa das estratégias de sucesso e do fracasso empresarial, no município de Maringá - PR. 2003. 170 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós Graduação em Administração da UEM/UEL. Maringá, PR, 2003.

HISRICH, Robert D.; Peters, Michael P.; SHEPERD, Dean A. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

IGNIÇÃO DIGITAL. **Matriz SWOT – O Que É e Como Ela Pode Ajudar o Seu Negócio**. Disponível em: <https://www.ignicaodigital.com.br/matriz-swot-o-que-e-e->

como-ela-pode-ajudar-voce-alcancar-o-sucesso-seu-negocio/> Acesso em: 05 nov. 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Dados Demográficos - Guaíba**. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/guaiba/panorama>> Acesso em: 25 set. 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Demografia das Empresas**. Rio de Janeiro: IBGE, 2015.

JENNINGS-WINTERLE, O que é educação bilíngue? Disponível em: <<http://abebi.com.br/lorem-ipsum-dolor-sit-amet-consectetur/>> Acesso em: 25 set. 2018.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

KUHL, Patricia. **Culture and Brain-lecture, Nobel Forum, Karolinska Institutet**. Disponível em: <06/-9/2018 <https://www.youtube.com/watch?v=g6msl-eXOuo>> Acesso em: 02 set. 2018.

MACDONALD, Malcolm. **Planos de Marketing: planejamento e gestão estratégica - como criar e implementar planos eficazes**. 6. ed. Rio de Janeiro. Elsevier. 2008.

MARINI, Eduardo. **Expansão das escolas bilíngues no Brasil**. Disponível em: <<http://www.revistaeducacao.com.br/expansao-das-escolas-bilingues-no-brasil/>> Acesso em: 06 set. 2018.

MARKETING FUTURO. **Ciclo de Vida do Produto: Introdução, Crescimento, Maturidade, Declínio**. Disponível em: <<https://marketingfuturo.com/ciclo-de-vida-do-produto-introducao-crescimento-maturidade-declinio>> Acesso em: 05 nov. 2018.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Censo Escolar da Educação Básica 2016**. Brasília: Inep, 2017.

NIBO. **O que é, para que serve e como fazer uma DRE?** Disponível em: <<https://www.nibo.com.br/blog/o-que-e-para-que-serve-e-como-fazer-uma-dre>> Acesso em: 05 nov. 2018.

OLIVEIRA, Leandro. **Balço Patrimonial:** O que é, para que serve e como analisar. Disponível em: <<https://capitalsocial.cnt.br/balanco-patrimonial/>> Acesso em: 05 nov. 2018.

PIRES CONSULTORES. **Demonstração dos Fluxos de Caixa.** Disponível em: <<http://www.piresconsultores.com/2014/02/demonstracao-dos-fluxos-de-caixa.html>> Acesso em: 04 nov. 2018.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D.; **Princípios da Administração Financeira.** 9. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do Desenvolvimento Econômico:** uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo. São Paulo: Nova Cultural Ltda, 1997.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Entenda o motivo do sucesso e do fracasso das empresas.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/bis/entenda-o-motivo-do-sucesso-e-do-fracasso-das-empresas,b1d31ebfe6f5f510VgnVCM1000004c00210aRCRD?origem=estadual&codUf=26>> Acesso em: 15 ago. 2018a.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Causa Mortis:** o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida. Disponível em: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/333000e30d218194165cd787496e57f9/\\$File/5712.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/333000e30d218194165cd787496e57f9/$File/5712.pdf)> Acesso em: Acesso em: 25 set. 2018b.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Como elaborar um Plano de Negócios.** Brasília: [s.e], 2013. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/documento-ensina-a-montar-plano-de-negocio,7f0c26ad18353410VgnVCM1000003b74010aRCRD?origem=tema&codTema=9>> Acesso em: 15 ago. 2018c.

SONDERMANN, Danielli Veiga Carneiro et al. O desafio do processo de comunicação eficaz frente a heterogeneidade dos alunos na modalidade a distância:

perspectivas a partir do universal design for learning-design universal para aprendizagem. In: Congresso Brasileiro de Ensino Superior a Distância Belém/PA, 10., 2013, Belém, PA. **Anais...** Belém: UNIREDE, 2013. p. 1-15.

TIDD, Joe; BESSANT, John. **Gestão da Inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TIMMONS, Jeffry; SPINELLI, Stephen. **New Venture Creation: entrepreneurship for the 21st century**. 8th ed. Boston. McGraw-Hill/Irwin. 2009.

TORRES, Mariana. **A importância da aprendizagem de uma língua estrangeira na infância**. Disponível em: <<https://lifestyle.sapo.pt/familia/crianca/artigos/a-importancia-da-aprendizagem-de-uma-lingua-estrangeira-na-infancia>> Acesso em: em 06 set. 2018.

VIEITAS, Júlio César. **Inglês: o principal idioma dos negócios**. Disponível em: <<https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/colunistas/convidados/ingles-o-principal-idioma-dos-negocios>> Acesso em: 29 set. 2018.

WESTWOOD, John. **O Plano de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

APÊNDICE A - ANÁLISE DE CONCORRENTES

ANÁLISE DE CONCORRENTES							
Escola	Horário	Estrutura Nova/ Revitalizada	Mensalidade	Câmeras nas Salas	Sistema de Ensino	Alimentação Inclusa	Atividades Extras (música, teatro, dança, inglês, culinária)
A	7:45 às 17:45	SIM	INTEGRAL 1400	PARCIAL	800	NÃO	Música, Ballet, Inglês, Karatê, Futsal (extra)
B	13.30 às 17.30	SIM	NÃO	567 ?	POSITIVO	NÃO	Ginástica Rítmica, Futsal,
C	07h às 19h	SIM	660,00	430,00	PRÓPRIO	SIM	?
D	13.15 às 17.30	NÃO	NÃO	687	PRÓPRIO	NÃO	Ballet
E	07h às 19h	NÃO	950	400-700	ED. MODERNA	SIM	Culinária, Música, Ed. Física (gratuito) e Capoeira, Ballet e Teatro (extra)
Escola	Período Recesso	Atendimento Férias?	Pátio Amplo	Câmeras nas Salas	Porteiro	MÍDIAS DIGITAIS	
A	dez a fevereiro	Colônia Férias	SIM	NÃO	SIM	FACEBOOK E WHATSAPP E APLICATIVO - AGENDA DIGITAL	
B	dez a fevereiro	Não	NÃO	NÃO	NÃO	?	
C	1 semana	SIM	NÃO	SIM	NÃO	WHATSAPP	
D	dez a fevereiro	NÃO	SIM	NÃO	SIM	SITE	
E	1 semana	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	FACEBOOK	
Escola	PONTOS FORTES			PONTOS FRACOS			
A	ESTRUTURA FÍSICA, SISTEMA DE ENSINO E ATIVIDADES EXTRAS			ENGARRAFAMENTO, INFLEXIBILIDADE DA ADMINISTRAÇÃO, HORÁRIO DE ATENDIMENTO			
B	LOCALIZAÇÃO, HÁ 30 ANOS NA CIDADE			TURNO PARCIAL E APARTIR DOS 4 ANOS, POUCAS ATIVIDADES EXTRAS, NÃO INCLUI ALIMENTAÇÃO			
C	LOCALIZAÇÃO, ESTRUTURA NOVA, PREÇO E CÂMERAS			PEQUENA, NOVA, SEM SISTEMA DE ENSINO CONSOLIDADO			
D	LOCALIZAÇÃO, RENOME, 5 PERÍODOS DE INGLÊS			TURNO PARCIAL APENAS A PARTIR DOS 4 ANOS, SEM ALIMENTAÇÃO, POUCAS ATIVIDADES			
E	HORÁRIO, RENOME, FLEXIBILIDADE, SISTEMA DE ENSINO			ESTRUTURA SIMPLES, ANTIGA, DESORGANIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO			

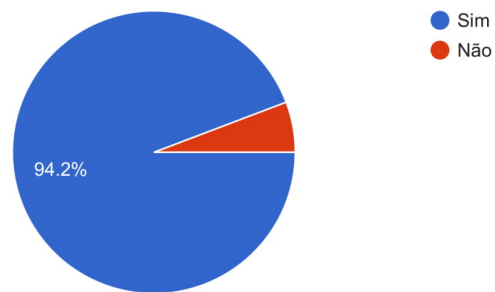
APÊNDICE B – PESQUISA DE OPINIÃO

Pesquisa de Marketing

52 responses

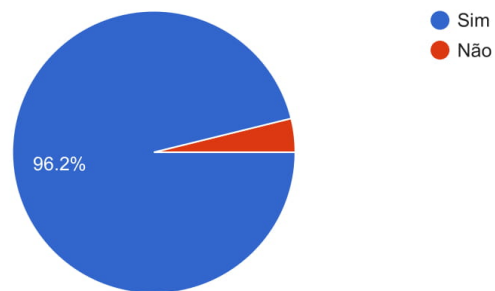
Você tem filho(s)/neto(s)/sobrinho(s)/afilhado(s) de 1 a 6 anos de idade?

52 responses



Você mora em Guaíba?

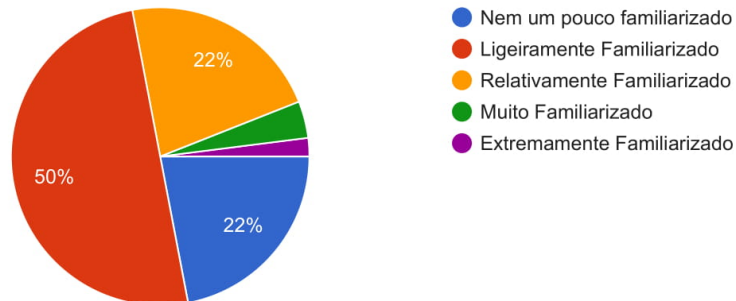
52 responses



Ensino Bilingue

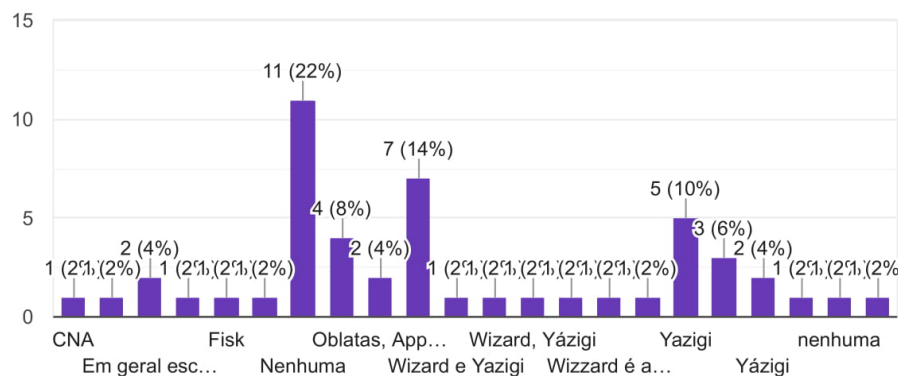
Qual a sua familiaridade com o tema Ensino Bilíngue (inglês/português) na Educação Infantil?

50 responses



Quando você pensa em ensino bilíngue, ou ensino de língua inglesa para crianças, quais escolas e/ou marcas vêm à sua cabeça? (se não tiveres resposta, digite "nenhuma")

50 responses



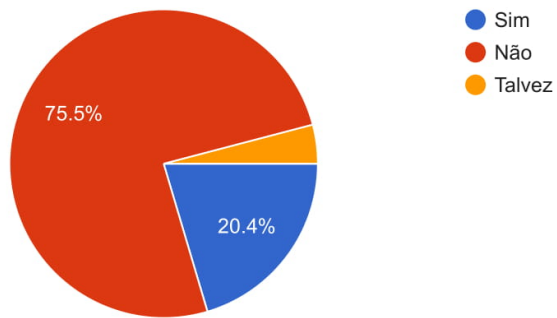
Lembrança de Marca

Você já ouviu falar sobre a Learning Fun?

49 responses

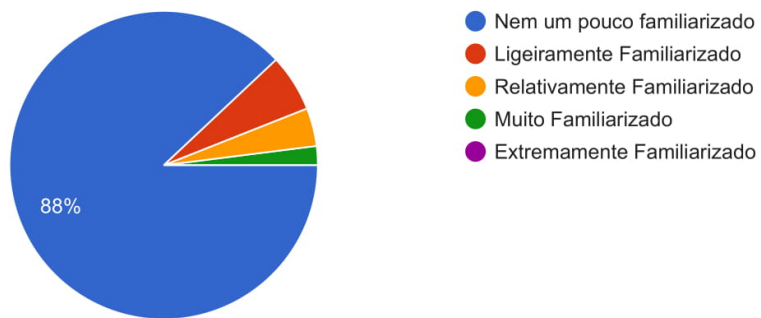
2019

Pesquisa de Marketing



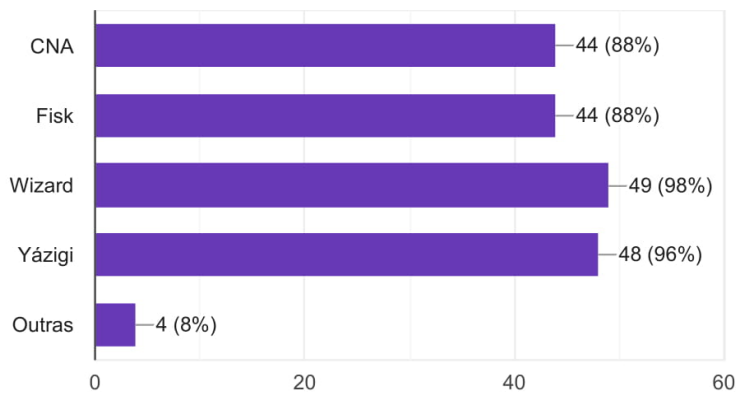
Qual seu nível de familiaridade com a Learning Fun?

50 responses



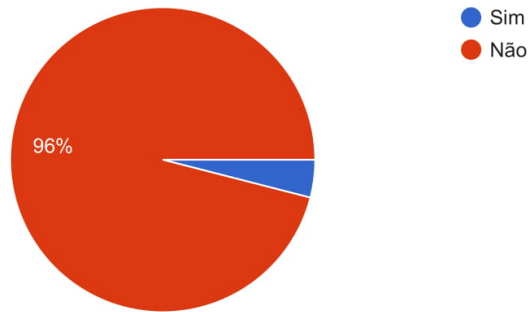
Quais destas escolas você já ouviu falar?

50 responses



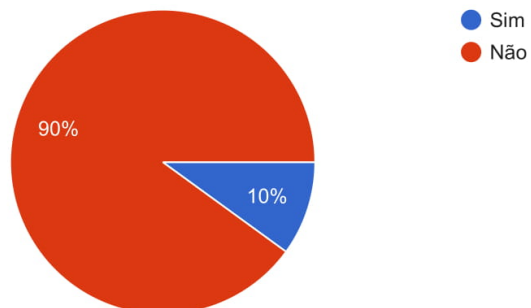
Você já utilizou os serviços da Learning Fun?

50 responses



Você conhece alguém que tenha usado os serviços da Learning Fun?

50 responses

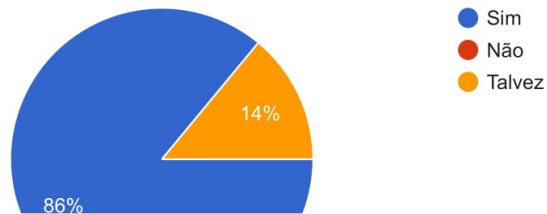


Você colocaria um filho (de 1 a 6 anos) em uma escola bilíngue?

50 responses

16/2019

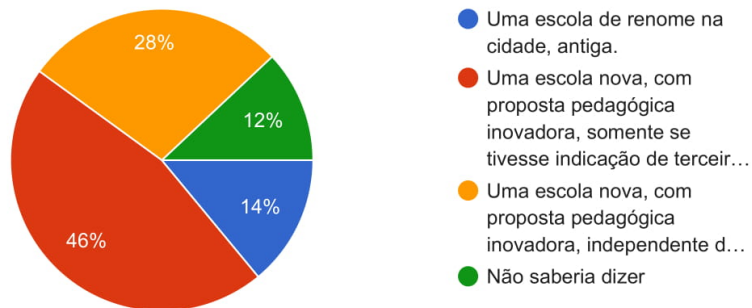
Pesquisa de Marketing



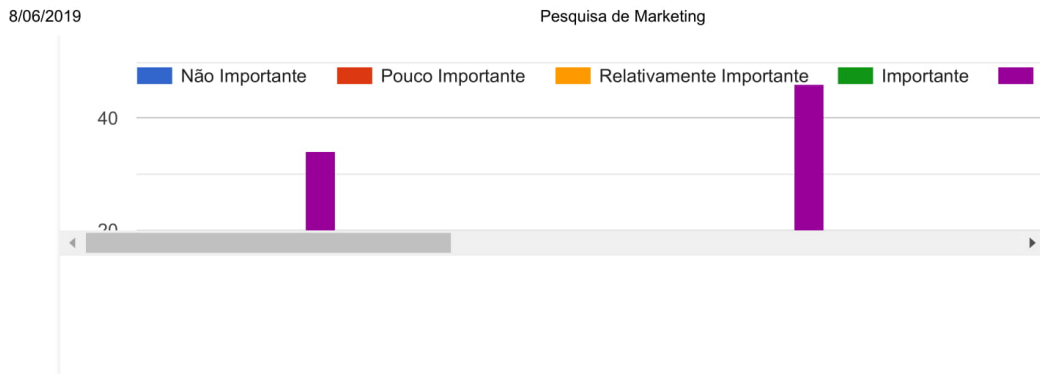
Perguntas Pessoais

Suponha que você estivesse procurando uma escola de educação infantil para o seu filho (neto/sobrinho/afilhado) e se deparasse com apenas as opções de escolha abaixo. Qual destas você tenderia a escolher?

50 responses



Avalie os itens abaixo conforme seu grau de importância na escolha de uma creche para o seu filho/neto/sobrinho/afilhado (se estiveres respondendo no celular, gire a tela para ver todas as opções de resposta, ou deslize cada linha para a esquerda):



This content is neither created nor endorsed by Google. [Report Abuse](#) - [Terms of Service](#)

Google Forms

APÊNDICE C - DESMEMBRAMENTO - INVESTIMENTO INICIAL

MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS		VALOR	MÓVEIS E UTENSÍLIOS		VALOR
Fogão Industrial	R\$	970,00	2 Armários (cozinha)	R\$	1.500,00
Geladeira	R\$	1.500,00	4 Armários (salas e secretaria)	R\$	1.600,00
Microondas	R\$	400,00	1 Fruteira Aço	R\$	300,00
2 Bebedouro	R\$	1.458,00	1 Pia	R\$	150,00
5 Ar Condicionado	R\$	6.000,00	Panelas, Talheres e Vasilhas	R\$	1.000,00
2 Desktop	R\$	2.600,00	7 Classes Retangulares 8 lugares com bancos)	R\$	7.693,00
1 Notebook	R\$	1.500,00	1 Bancada Alimentação 6 lugares	R\$	599,00
2 Televisão	R\$	1.600,00	4 Paineis de Nichos Salas	R\$	2.000,00
1 Roteador	R\$	119,00	12 Tatames	R\$	600,00
1 Tablet	R\$	1.500,00	12 Colchonetes	R\$	140,00
Impressora	R\$	975,00	1 Bancada Banheira e Trocador	R\$	490,00
Projeto	R\$	1.595,00	4 Espelhos	R\$	280,00
Telefone	R\$	199,00	1 Poltrona Amamentação	R\$	266,90
Celular	R\$	799,00	2 Poltronas Recepção	R\$	679,00
Rádio	R\$	99,00	1 Sofá Recepção	R\$	270,00
Brinquedos, Fantasias, Fantoques	R\$	5.000,00	1 mesa de centro	R\$	89,00
Livros Infantis	R\$	1.000,00	1 Expositor Materiais	R\$	800,00
Jogos pedagógicos	R\$	1.000,00	2 mesas retangulares com gaveteiro	R\$	800,00
TOTAL	R\$	28.314,00	1 Mesa retangular Sem Gaveteirp	R\$	300,00
OUTROS	VALOR		1 Mesa Oval 8 lugares	R\$	750,00
Uniformes	R\$	1.000,00	2 Mesinhas Café	R\$	400,00
Projeto Reforma	R\$	1.500,00	15 Cadeiras Escritório	R\$	1.800,00
Contador (abertura da empresa)	R\$	500,00	1 Arquivo	R\$	400,00
Registros legais	R\$	1.000,00	1 Estante	R\$	400,00
Criação do Site	R\$	1.000,00	3 Painel de Nichos Escritório	R\$	600,00
Publicidade (Diversos)	R\$	2.000,00	2 Prateleiras	R\$	100,00
	R\$	7.000,00	6 Poltroninhas Bebê	R\$	540,00
OBRAS			1 Baú	R\$	300,00
Reforma do Local	R\$	10.000,00	10 Almofadas Diversas	R\$	800,00
			6 Berços	R\$	1.200,00
			4 Bancos	R\$	970,00
				R\$	27.816,90
Instalações					
Sistema de Alarme	R\$	1.000,00			
Ar Condicionado	R\$	1.800,00			
	R\$	2.800,00			
TOTAL GERAL	R\$	75.930,90			

APÊNDICE D - DESMEMBRAMENTO - CUSTO COM MÃO-DE-OBRA

EQUIPE - MÃO-DE-OBRA		220h = 8:48h dia	MENSAL	ANUAL
1 PEDAGOGO (20h)		R\$ 2.264,00	R\$ 1.132,00	R\$ 13.584,00
1 Secretario (8h)		R\$ 1.085,00	R\$ 1.085,00	R\$ 13.020,00
1 Faxineira 8h		R\$ 1.024,50	R\$ 1.024,00	R\$ 12.288,00
1 Cozinheira		R\$ 1.024,50	R\$ 1.024,00	R\$ 12.288,00
1 Nutricionista 1x semana		R\$ 2.264,00	R\$ 500,00	R\$ 6.000,00
4 PROFESSORAS		R\$ 1.600,00	R\$ 6.400,00	R\$ 76.800,00
Learning Fun		R\$ -	R\$ -	R\$ -
3 ESTAGIARIAS		R\$ 900,00	R\$ 2.700,00	R\$ 32.400,00
TOTAL SALÁRIOS			R\$ 13.865,00	R\$ 166.380,00
FÉRIAS		-	R\$ 310,14	R\$ 3.721,67
DECIMO		-	R\$ 930,42	R\$ 11.165,00
TOTAL FÉRIAS E DÉCIMO		-	R\$ 1.240,56	R\$ 14.886,67
FGTS	8%		R\$ 992,44	R\$ 11.909,33
INSS	11%		R\$ 1.364,61	R\$ 16.375,33
ENCARGOS TOTAL		R\$ 0,19	R\$ 2.357,06	R\$ 28.284,67