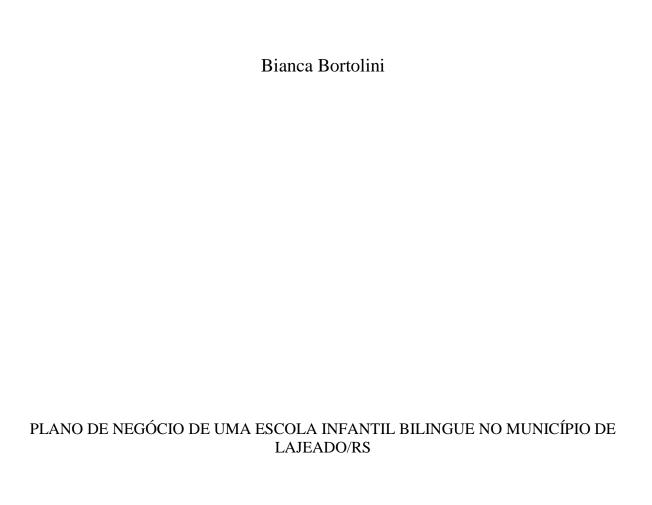
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Bianca Bortolini

PLANO DE NEGÓCIO DE UMA ESCOLA INFANTIL BILINGUE NO MUNICÍPIO DE LAJEADO/RS



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

Orientador: Prof. Fernando Dias Lopes

Porto Alegre 2011

Bianca Bortolini

PLANO DE NEGÓCIO DE UMA ESCOLA INFANTIL BILINGUE NO MUNICÍPIO DE LAJEADO/RS

Trabalho de conclusão de curso de graduação em administração na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, com ênfase em Marketing.

Conceito final:	
Aprovado em de	.de
BANCA EXAMINADORA	
	_
	-
	-

Orientador: Prof. Fernando Dias Lopes

RESUMO

Este trabalho apresenta o plano de negócios para a abertura de uma escola bilíngüe no município de Lajeado/RS, capital do Vale do Taquari. O objetivo é analisar a viabilidade econômico-financeira da abertura do empreendimento. Após levantamento de bibliografia pertinente ao trabalho, foi realizada pesquisa exploratória para coleta de dados necessários a elaboração do plano de negócios. Definidos três cenários entre vários possíveis foram analisados os indicadores de viabilidade para o empreendimento. A conclusão é que o empreendimento é viável, mantidas as premissas apresentadas no corpo de trabalho.

Palavras- chave: plano de negócios, análise de viabilidade, escola bilíngue, escola infantil.

Sumário

1.	PROBLEMA DA PESQUISA	11
	1.1 OBJETIVO GERAL	12
	1.2.1 Objetivos Específicos	13
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	14
	2.1 EMPREENDEDORISMO:	14
	2.2 PLANO DE NEGÓGIO (PN)	15
	2.2.1 Parte I: Sumário Executivo	17
	2.2.2 Parte II: Descrição do Negócio	19
	2.2.2.2 Objetivos	19
	2.2.2.3 Estrutura Organizacional e Legal	19
	2.2.2.4 Síntese das responsabilidades da equipe dirigente	20
	2.2.2.5 Plano de Operações	20
	2.2.2.6 Parcerias	20
	2.2.3 Parte III: Plano de Marketing (PM)	20
	2.2.3.1 Análise SWOT	20
	2.2.3.2 Metas	21
	2.2.3.3 Estratégias	21
	2.2.3.4 Elaboração e Implementação de programas	22
	2.2.3.5 Feedback e Controle	22
	2.2.3.6 Composto de Marketing	22
	2.2.3.6.1 Produto	22
	2.2.3.6.2 Preço	23
	2.2.3.6.3 Praça ou Distribuição	23
	2.2.3.6.4 Promoção	23
	2.2.4 Parte IV: Plano Financeiro	23
	2.2.4.1 Impostos	24
	2.2.4.2 Fluxo de Caixa	25
	2.2.4.2.1 Fluxo de Caixa Operacional	25
	2.2.4.2.2 Despesas de Capital	25
	2.2.4.2.3 Variação do Capital de Giro Líquido (CGL)	26
	2.2.4.3 Necessidade de Capital de Giro (NCG)	
	2.2.4.4 Métodos de Avaliação de Investimentos	
	2.2.4.4.1 Taxa Mínima de Atratividade (TMA)	27

	2.2.4.4.2 Payback (Simples e Descontado)	27
	2.2.4.4.3 Valor Presente Líquido (VPL)	28
	2.2.4.4.4 Taxa Interna de Retorno (TIR)	28
2.	MÉTODO	29
	3.1 PESQUISA BIBLIOGRAFICA	29
	3.2 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA E COLETA DE DADOS	29
	3.3 ELABORAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO	31
	3.4 ANÁLISE DE INDICADORES DE INVESTIMENTO	31
	3.5 ANÁLISE DE SENSIBILIDADE DOS RESULTADOS	31
4.	PLANO DE NEGÓCIO	32
	4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO	32
	4.2 DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO	32
	4.3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	33
	4.3.1 Missão	33
	4.3.2 Objetivos e Metas	33
	4.3.3 Negócio	33
	4.3.4 Localização	33
	4.3.5 Horário de Funcionamento	34
	4.3.6 Estrutura Organizacional e Legal	34
	4.3.7 Síntese das Responsabilidades da Equipe Dirigente	35
	4.3.8 Plano de Operações	36
5.	PLANO DE MARKETING	37
	5.1 ANÁLISE AMBIENTAL	37
	5.1.1 Análise de mercado	37
	5.1.2 Publico-Alvo	38
	5.1.3 Concorrência	38
	4.1.4 Analise SWOT (Ameaças e Oportunidades)	38
	5.2 ESTRATÉGIAS DE MARKETING	39
	5.2.1 Produtos e Serviços oferecidos	39
	5.2.2 Preços	
	5.2.3 Localização	40
	5.2.4 Promoção (Captação de clientes)	40
	5.4.5 Posicionamento competitivo	40
	5.4.6 Vantagem Competitiva	41
	6.1 INVESTIMENTO INICIAL	41
	6.2 ESTIMETIVA DOS CUSTOS FIXOS	42
	6 3 ESTIMATIVA DE CUSTOS VARIÁVEIS	45

6.4 PROJEÇÃO DE CENÁRIOS	45
6.4.1 Cenário Esperado	46
6.4.1.1 Análise de Retorno de Investimento do Cenário Esperado	46
6.4.1.1 Análise de Retorno de Investimento do Cenário Pessimista	48
6.4.1.1 Análise de Retorno de Investimento do Cenário Otimista	49
REFERÊNCIAS	
ANEXOS	57

INTRODUÇÃO

O presente estudo tem o propósito de criar um Plano de Negócio de uma escola infantil bilíngüe no município de Lajeado, capital do Vale do Taquari.

Por meio da definição da natureza do plano de negocio, da estimativa de caixa do empreendimento que permitam o cálculo de indicadores para verificação do mérito do projeto, o estudo almeja reduzir a incerteza sobre o risco do investimento.

O fato de não existir nenhuma escola infantil bilíngue em Lajeado, e a crescente aceitação deste tipo de educação, realçam a importância deste empreendimento do ponto de vista econômico. O estudo de viabilidade faz-se necessário para reduzir a incerteza quanto ao sucesso do empreendimento e determinar se o mesmo tem mérito financeiro para que seja implementado.

Este trabalho analisa alguns aspectos do negócio, como a dimensão, a quantidade de recursos que devem ser disponibilizados, pré-requisitos essenciais ao funcionamento do estabelecimento e projeção dos resultados futuros. O empreendedor disposto a materializar este empreendimento deverá estar atento às modificações ocorridas no intervalo entre elaboração deste trabalho e a execução do projeto, pois mudanças ocorridas neste período podem alterar substancialmente os resultados aqui previstos.

1. PROBLEMA DA PESQUISA

O crescimento populacional (11% desde 2000 e 5% desde 2007) e o aumento do poder de compra dos moradores de Lajeado (IBGE), assim como os efeitos da globalização tornaram culturas anteriormente distantes mais próximas da realidade dos cidadãos e acabaram criando um ambiente favorável para a experimentação e inserção de novas línguas. Escolas de inglês já existem no município bem como escolas infantis, entretanto não existe a junção das duas propostas, para que crianças sejam alfabetizadas tanto em inglês quanto em português. Outro ponto importante é que é possível verificar um crescimento dos investimentos das escolas em novas áreas e melhorias, mostrando assim que este mercado, se não em expansão, demonstra a concorrência entre as maiores escolas. Porem é fato que a concorrência neste setor é muito grande e o eventual despreparo de empreendedores que se arrisquem na área pode resultar facilmente na falência do projeto. Mesmo uma boa idéia, desprovida de planejamento e técnicas de administração adequadas, poderá terminar trazendo prejuízo para seus investidores.

De acordo com a pesquisa realizada pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo (Sebrae-SP), divulgada no dia vinte e cinco de agosto pela revista Negócios, 58% das empresas de pequeno porte fecham as portas antes de completar cinco anos. Apesar de ser um índice alto, o estudo mostra uma queda elevada quando comparados aos 71% do ano de 2000. Entretanto, em se tratando da sobrevida no primeiro ano o índice manteve-se estável em 27%, quando comparada com o estudo do anterior.

A melhora do perfil do gestor, que esta buscando cursos de aperfeiçoamento e o aumento do nível escolar se comparados com o ano de 2000 são exemplos deste melhora, pois naquele ano, apenas 70% possuíam nível superior contra 83% em 2007.

O tempo de demora no planejamento das atividades do negocio também aumentou de sete meses em 2000 para nove meses em 2007. O crescimento da economia brasileira também favoreceu a diminuição da mortalidade empresarial. Fatores econômicos como a manutenção do controle da inflação permitiram a melhora do indicador de obtenção de empréstimos para abrir uma empresa. Este índice subiu de 6% em 2000 para 14% em 2007, segundo informou a pesquisa.

A ausência de comportamento empreendedor e planejamento prévio adequado por parte do empresário, além de politicas públicas que apoiem os pequenos negócios e deficiências no processo de gestão empresarial são alguns dos pontos apontados para o fechamento do

negocio bem como as dificuldades econômicas e o impacto dos problemas pessoais são aspectos apontados pela pesquisa como motivos para o fechamento das empresas.

Os empreendedores revelaram que a falta de clientes (citada por 29%) e capital (21%), concorrência (5%), burocracia e os impostos (7%) são os obstáculos encontrados no primeiro ano de atividade. Sobre a forma de obter financiamento para montar os negócios, entre 2003 e 2007, foi apontado o uso de recursos próprios, seguido por empréstimos em bancos, negociação de prazos com fornecedores e cartão de crédito.

O estudo mostra que 84 mil empresas fecham anualmente, o que representa 348 mil ocupações a menos, uma perda de faturamento da ordem de R\$ 18,2 bilhões.

Considerando que ainda não existe no município nenhum estabelecimento nos moldes propostos, encontra-se aí a justificativa que faz deste trabalho um estudo oportuno e de possível aplicação.

Inseridos no ambiente apresentado, que é muitas vezes hostil ao empreendedor, é importante que este se prepare adequadamente para reduzir a incerteza no sucesso do seu projeto. Em um mercado onde podemos encontrar escolas municipais gratuitas e escolas particulares muito bem estruturadas cujas mensalidades tem um preço muito alto, é essencial determinar os fatores diferenciais do empreendimento e levantar os dados de receitas e despesas para compor fluxos de caixa. Isso possibilita o cálculo dos indicadores de retorno sobre investimento tais como Valor Presente Líquido (VPL), Taxa Interna de Retorno (TIR) e o Prazo de Retorno (Payback Simples e Payback Descontado), que por sua vez determinarão o mérito do projeto. Ao término desta exposição, formula-se a seguinte questão:

Que elementos devem compor um plano de negócio para abertura de uma escola bilíngüe no município de Lajeado que possibilitem viabilidade econômico-financeira e potencial de expansão?

1.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho é analisar a viabilidade econômico-financeira da criação de uma escola infantil bilíngue no município de Lajeado, considerando-se os custos envolvidos no projeto, desde a sua concepção, passando por aspectos burocráticos (como a documentação necessária para o início do negócio, estruturas física e de pessoal e enquadramentos legais exigidos), até o funcionamento efetivo do negócio, procurando prover condições para alcançar o sucesso do empreendimento.

1.2.1 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- a) Descrever aspectos gerais do ambiente econômico, social, político e cultural da região de abrangência do negócio;
- b) Caracterizar o setor de educação particular na região taxa de crescimento, nível de concentração, desafios e tendências;
- c) Desenvolvimento de um plano de Marketing;
- d) Desenvolvimento de um plano Financeiro.
 - Analisar os concorrentes da empresa e do setor de atuação
 - Desenvolver a missão e estratégias competitivas
 - Elaborar o fluxo de caixa projetado
 - Determinar o tempo necessário para recuperar, através da entrada de divisas no caixa, a quantia inicialmente investida, através das regras de Payback;
 - Calcular a Taxa Interna de Retorno (TIR) e o Valor Presente Líquido (VPL) do investimento;
 - Determinar custos com o projeto.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 EMPREENDEDORISMO:

Intuitivamente, pode-se dizer que empreendedorismo é a abertura de um negócio ou o início de uma atividade produtiva, como tentativa de obter lucros sob a aceitação de riscos. Esta definição cobre uma ampla variedade de situações, inclusive ilegais como tráfico de armas ou entorpecentes. Do ponto de vista da ciência econômica, a melhor definição parece exceder ao caráter legal. Primeiro, retoma-se a visão dos economistas Richard Cantillon (1755) e Jean-Baptist Say (1814), que dizem que:

Empreendedores usam inovação para explorar ou criar mudança ou oportunidade para o propósito de lucro. Eles fazem isso pela realocação de recursos econômicos de uma área de baixa produtividade para uma área de alta produtividade e maior rendimento, aceitando riscos elevados e incerteza. (BURNS, 2007, p. 11, tradução livre)

O empreendedorismo seria uma mudança econômica, que causa desequilíbrio nos mercados, criando oportunidades para a atuação do empreendedor.

O ator principal do processo de empreendedorismo é o empreendedor, o agente que realiza as mudanças. Para Filion (1997, p. 22), a diferença do empreendedor e dos outros agentes da organização "é a capacidade de definir visões, projetos que compreendam elementos de inovação e se afastam do que já existe".

Dornelas (2001, p. 37) conceitua o empreendedor como "aquele que detecta uma oportunidade e cria um negocio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados" e, ainda, acrescenta aspectos inerentes à definição que se manifestariam nas atitudes do empreendedor, como iniciativa, utilização de recursos disponíveis, aceitação de riscos e da possibilidade de fracasso.

Muitas são as características atribuídas ao empreendedor, mas Dolabela (2008) o define como sendo alguém capaz de desenvolver uma visão através da identificação de oportunidades e com poder de persuasão para envolver as demais pessoas necessárias para viabilizar seu projeto. Isso significa que ele não necessita possuir todos os meios para a realização do projeto, mas é fundamental que saiba motivar demais pessoas, a rede de

contatos, que lhe possibilitará conseguir os meios necessários para execução e realização do seu projeto.

Nem todos os proprietários de empresas são empreendedores, assim como nem todos os empreendedores possuem seus próprios negócios. Filion (2000) diferencia os empreendedores dos proprietários gerentes de pequenos negócios, pois para ele os empreendedores podem empreender dentro de grandes corporações, sendo parte do processo criativo da empresa.

Por outro lado, alguns proprietários gerentes podem apenas comprar empresas, sem fazer nenhum acréscimo ao negocio, sem buscar novas oportunidades de crescimento, sem nenhuma inovação no modelo já existente, fazendo apenas o gerenciamento de sua própria empresa. Essas pessoas, segundo Filion, não são empreendedoras.

É importante salientar que apesar de todas as qualidades aqui citadas em relação ao empreendedor, a probabilidade de sucesso é menor, pois temos empreendedores bem sucedidos que não desenvolveram plano de Negocio. Também é de extrema importância que se verifiquem sempre as mudanças no mercado, na concorrência entre outras que deverão fazer com que o empreendedor mantenha os pés no chão e as decisões já tomadas quanto ao negocio. Para tanto um empreendedor não substitui um Plano de Negócio e sim se complementam para um real sucesso.

2.2 PLANO DE NEGÓGIO (PN)

O PN é um documento preparado pelo empreendedor no qual são descritos a totalidade dos elementos externos e internos que são relevantes e estão envolvidos no inicio de um novo empreendimento. Frequentemente é uma integração de planos funcionais com os de marketing, os de finanças, os de produção e os de recursos humanos (HISRICH, PETERS e SHEPHERD, 2009, p. 219)

Já Dolabela entende o PN como uma ferramenta para descrever de forma completa o que é ou o que pretende ser a empresa:

"O PN pode indicar que o empreendimento tem grande potencial de sucesso, mas também dar evidencias de que ele é irreal que existem obstáculos jurídicos ou legais intransponíveis, que os riscos são incontroláveis ou que a rentabilidade é aleatória ou insuficiente para garantir a sobrevivência da empresa ou do novo negocio. Pode sugerir também que a ações de empreender deve ser adiada." (DOLABELA, 2006, p. 90)

Para Siegel *et. al.* (1996, p.17) *apud* Cé e Oliveira) ele serve como rascunho de ideias e ainda como "uma oportunidade para refinar estratégias e cometer erros no papel e em lugar de na vida real", examinando a empresa sob todos os pontos de vista, tais como mercadológico, financeiro e o operacional.

Ainda segundo Dolabela (2000, p.164), o PN é "antes de tudo, o processo de validação de uma idéia, que o empreendedor realiza através do planejamento detalhado da empresa".

Conforme o mesmo, qualquer atividade empresarial, por mais simples que seja, deveria se fundamentar em um PN.

Para Dornelas (2005, p. 30):

Com o Plano de Negócios é possível identificar os riscos e propor planos para minimizá-los e até evitá-los; identificar seus pontos fortes e fracos em relação à concorrência e o ambiente de negocio em que você atua; conhecer seu mercado e definir estratégias de marketing para seus produtos e serviços; analisar o desempenho financeiro do seu negocio, avaliar investimento, retorno sobre o capital investido; enfim, você terá um poderoso guia que norteará todas as ações da sua empresa. Como se nota, o Plano de Negócios não é uma ferramenta estática, pelo contrario, é uma ferramenta extremamente dinâmica e deve ser atualizado e utilizado periodicamente.

A elaboração do PN é importante para o empreendedor tenha uma noção previa da dinâmica de uma empresa, levando em consideração todos os aspectos relevantes (organizacional, mercadológico e financeiro). Assim, o mesmo passa por um processo de aprendizagem e reconhecimento do ambiente da empresa, construindo uma ferramenta de auxílio na tomada de decisão, pois esse instrumento auxilia a diminuição dos riscos envolvidos no momento de implantar ou expandir um negócio.

Ainda, o desenvolvimento do PN serve para orientar o empreendedor na abertura de um negócio e/ou expandir as ações da empresa, mas principalmente, é um instrumento de gestão para o planejamento e orientação dos rumos e aplicações dos futuros investimentos. Ele fornece informações relativas à identificação de oportunidades para o negócio, aos fornecedores, aos concorrentes, ao mercado consumidor e às variáveis financeiras do empreendimento.

Como norma geral, um PN é uma fonte de referências para funcionários, investidores, investidores de risco, banqueiros, fornecedores, conselheiros, clientes e consultores.

Para tanto, segundo Dornelas (2003), o Plano de Negócios deve ser feito seguindo uma estrutura, não rígida, onde possam ser entendidos o que o empreendedor deseja montar, sendo embasado em quatro itens:

Parte I: Sumário Executivo

Parte II: Descrição do Negocio

Parte III: Plano de Marketing

Parte IV: Plano Financeiro

Cada um deles comporta vários subtemas que serão mostrados a seguir.

2.2.1 Parte I: Sumário Executivo

Sintetiza os diversos módulos do plano. Oferece ao leitor uma visão sintetizada, resumida e objetiva do que o mesmo irá encontrar durante a leitura.

O Sumário Executivo é decisivo para a venda do projeto, é ele que convencerá os investidores a seguirem com a leitura do trabalho.

O mesmo deve responder as seguintes pergunta, que segundo Dornelas (2001, p.122) são:

O QUÊ?

- Qual o proposito do seu plano?
- O que você esta apresentando?
- O que é a sua empresa?
- Qual é o seu produto ou serviço?

ONDE?

- Onde a sua empresa esta localizada
- Onde esta o seu mercado ou clientes

POR QUÊ

• Por que você precisa do dinheiro requisitado

COMO

- Como você empregará o dinheiro na sua empresa
- Como esta a saúde financeira do seu negocio
- Como esta crescendo a sua empresa (faturamento dos últimos 3 anos)

QUANTO

• De quanto dinheiro você necessita

Como se dará o retorno sobre o investimento

QUANDO

- Quando seu negocio foi criado
- Quando você precisa dispor do capital requisitado
- Quando ocorrerá o pagamento do empréstimo obtido

Também deve conter os seguintes itens:

- a) Enunciado do projeto: é a definição sintética do PN que se pretende desenvolver e implantar. Indica como a empresa será estruturada para iniciar suas atividades, os produtos ou serviços que serão oferecidos, as características do mercado almejado, e as estratégias a adotar para o alcance dos objetivos;
- b) Competência dos responsáveis: consiste no sumário das funções que os executivos e gerentes exercem ou exercerão na empresa enfatizando a formação, o conhecimento e a experiência de cada um;
- c) Os produtos, serviços e a tecnologia: apresenta as principais características dos produtos/serviços oferecidos pela empresa, bem como a tecnologia empregada para realizá-los. O texto deve garantir o perfeito entendimento do leitor;
- d) O mercado potencial: define o segmento da população visado, com características como renda, faixa etária, potencial de compra, e necessidades a serem satisfeitas pelo produto/serviço;
- e) Elementos de diferenciação: constituem as vantagens competitivas frente a concorrência. São as características que tornam o produto/serviço único aos olhos do cliente;
- f) Previsão de vendas: é uma estimativa da demanda feita em função do segmento de mercado pretendido, das tendências mercadológicas a curto, médio e longo prazo, da capacidade do publico alvo de aceitar e absorver o novo produto/serviço e da competência e capacidade de comunicação e vendas da empresa;
- g) Rentabilidade e projeções financeiras: constituem os mais importantes indicadores do controle e da solvência do negócio, sendo utilizadas pelo empreendedor para conduzir suas atividades dentro dos parâmetros planejados, corrigir desvios e se adequar as mudanças na conjuntura. Permite a confrontação entre resultados esperados e reais e a

avaliação precisa do desempenho da empresa como um todo ou de produtos/serviços isolados;

h) Necessidades de financiamento: serve para dimensionar as necessidades de financiamento além da análise de suas fontes possíveis caso o empreendedor não tenha a disponibilidade dos valores necessária.

2.2.2 Parte II: Descrição do Negócio

A descrição do Negócio é a seção do plano em que é apresentado um breve resumo da organização da empresa, onde constará sua historia, e caso a empresa já exista seu status atual, além das suas características únicas.

Dorneles (2001, p.124), diz que:

"O aspecto mais importante da descrição do negocio é mostrar que a empresa possui pessoa qualificadas e comprovadamente experientes nos níveis de comando (...) pois os investidores normalmente investem em pessoas que são o principal ativo das empresas nascentes".

Nela também deve conter:

2.2.2.1 Missão

Descreve a filosofia da empresa orientando assim todas as suas decisões. É de extrema importância que todos os colaboradores conheçam e entendam qual a sua contribuição para o alcance da missão.

2.2.2.2 Objetivos

Através do foco principal do seu negócio, a empresa definirá objetivos de curto, médio e longo prazo e como irá alcançá-los. O *foco* é onde se concentra o negócio, a *missão*, como o mesmo será conduzido, as *metas* representam os resultados mensuráveis e projetáveis e as *estratégias* as ações específicas que serão feitas para alcançá-los.

2.2.2.3 Estrutura Organizacional e Legal

São aqueles que efetivamente realizam as operações do dia-a-dia; a estrutura formal é a forma adotada para constituição da empresa e legal corresponde à estruturação segundo as normatizações vigentes.

2.2.2.4 Síntese das responsabilidades da equipe dirigente

Descrição sumária das principais funções dos dirigentes além da apresentação de seus currículos.

2.2.2.5 Plano de Operações

Trata da forma como a empresa se organiza internamente para executar as tarefas rotineiras e atender aos clientes de maneira eficiente e diferenciada.

2.2.2.6 Parcerias

São as conexões estabelecidas com organizações ou pessoas com o objetivo de agregar valor e qualidade aos serviços/produtos.

2.2.3 Parte III: Plano de Marketing (PM)

O PM é constituído por ações em dois níveis: no primeiro nível, segundo Kotler (2007, p. 69) faz-se a parte estratégica onde se estabelecem os mercados alvo e os valores que serão oferecidos com base em pesquisas definindo melhores oportunidades. A segunda parte seria a tática onde serão especificadas as maneiras que os objetivos serão alcançados, através das características do produto, preço, canais, serviços, promoção e forma de comercialização.

Kotler (2007, p. 69), também diz que "O Plano de Marketing é o instrumento central para direcionar e coordenar o esforço de marketing". O planejamento estratégico para os negócios individuais dá origem às seguintes atividades: definição da missão, análise de ameaças e oportunidades externas, além das forças e fraquezas, formulação de estratégias e metas, programas de apoio, coleta e feedback e exercício de controle.

A missão do negócio seria a explicação clara do que a empresa faz. Ela ira especificar e prever o que a empresa ira oferecer aos seus clientes.

2.2.3.1 Análise SWOT

Para uma análise completa do ambiente externo e interno utiliza-se a Matriz SWOT, do inglês *strenght*, *weaknesess*, *opportunities and threats*.

Neste caso, a análise do ambiente interno seriam as forças e fraquezas da empresa, como exemplo podemos citar, a falta de trabalho conjunto dos departamentos (como fraqueza) e a capacidade de reação da empresa quanto a mudanças externas (como força).

Em relação ao ambiente externo temos as ameaças e oportunidades, neste caso apenas avaliando o ambiente no qual a empresa não tem controle, para tanto, deve haver um monitoramento das forças macroambientais (econômico-demográficas, socioculturais ou político-legais) e das forças microambientais (clientes, concorrentes, distribuidores e fornecedores), tudo o que pode afetar a empresa.

2.2.3.2 Metas

Estabelecimento de metas é o passo seguinte para o PM. Neste caso as metas se relacionam ao objetivo quanto à magnitude e prazo. Este passo deve ser feito depois da análise *SWOT*, pois a mesma será usada como ponto de avaliação e neste caso criar metas para recuperar os pontos ruins nela encontrados. Para Kotler (2007, p.77) para serem realmente efetivas as metas devem:

(...) ser organizadas hierarquicamente a fim de orientar o negócio na migração de objetivos, amplos para objetivos específicos quanto a departamento e pessoas; ser estabelecidas quantitativamente sempre que possível; ser realistas e consistentes.

2.2.3.3 Estratégias

Enquanto as metas indicam o caminho que se deve seguir, as estratégias, passo seguinte, indicam *o que será feito* para que sejam alcançadas. Citando Porter em seu livro, Kotler comenta sobre três diferentes tipos de estratégias a saber: A *liderança total em custos*, onde a empresa trabalha para alcançar os menores custos possíveis e assim atingir um índice de participação maior no mercado, a *de diferenciação*, neste caso a empresa tenta alcançar superior desempenho em algum ponto de benefício para o cliente como compra produção ou distribuição, mas nunca em todos, e por último a *estratégia relacionada em foco*, quando a empresa se foca num pequeno segmento de mercado e após escolhê-lo, utiliza-se das estratégias de diferenciação ou de liderança em custos.

2.2.3.4 Elaboração e Implementação de programas

Depois de se estabelecer as estratégias, é preciso elaborar e implementar programas para suportá-los. Ainda conforme Kotler (2005, p.104) mesmo quando a estratégia e os programas escolhidos sejam bons pode haver falhas de implementação, tornando todo o trabalho anterior inútil.

2.2.3.5 Feedback e Controle

Para que a empresa siga no caminho estipulado, é necessário que sejam feitos feedbacks periódicos e se mantenha um controle no que já foi planejado. No mercado atual uma certeza clara é a que haverá mudanças.

2.2.3.6 Composto de Marketing

Kotler (2005) afirma que após definir sua estratégia de posicionamento, a empresa esta apta a planejar os detalhes do seu composto de marketing. Pode-se definir o mesmo como mix de marketing, como sendo o grupo de variáveis controláveis de marketing que a empresa utiliza para produzir a resposta que deseja no mercado alvo.

As inúmeras possibilidades de ações da empresa para influenciar a demanda por seu produto ou serviço foram classificadas por Kotler (2005) em quatro grupos: Produto, Preço, Praça e Promoção.

2.2.3.6.1 Produto

Produto é a combinação de "bens e serviços" que a empresa oferece ao mercado alvo. Para ele, "é a ferramenta mais básica do mix de marketing, a oferta tangível da empresa, que inclui qualidade, design, atributos, marca e embalagens". (Kotler, 2005, p. 109). Como parte da oferta também podem ser oferecidos outros serviços como treinamento ou assistência técnica. Esses serviços servirão como diferencial em relação à vantagem competitiva no mercado em que o produto esta inserido.

2.2.3.6.2 Preço

Preço é a soma de dinheiro que os clientes devem pagar para obter o produto, porém em um sentido mais amplo o preço pode ser definido como sendo a soma de valores que os consumidores trocam pela aquisição ou utilização de um produto ou serviço (KOTLER, 2005). É uma ferramenta essencial para o mix e deve ser compatível com o valor percebido do produto. Existem diferentes métodos para definir o preço de um produto, sendo que todos convergem para a necessidade de se considerar os custos relacionados e ou os preços praticados pelos concorrentes.

2.2.3.6.3 Praça ou Distribuição

Praça ou distribuição envolve atividades da empresa que tornam o produto disponível para consumidores-alvo (Kotler, 2005). Os canais de distribuição podem constituir importante fator de competitividade para as empresas.

2.2.3.6.4 Promoção

"A promoção inclui todas as atividades de comunicação e promoção da empresa nos mercados-alvo" (Kotler, 2005, p. 109) devendo considerar as características do mercado consumidor.

2.2.4 Parte IV: Plano Financeiro

Segundo Ross (2008, p. 90)

O planejamento financeiro estabelece o modo pelo qual os objetivos financeiros devem ser atingidos, ele é, portanto, uma demonstração daquilo que deve ser feito no futuro. A maioria das decisões tem longo tempo de espera, o que significa que precisam de mais tempo para serem implementadas. Em um mundo de incertezas, isso exige que as decisões sejam tomadas muito antes de sua implementação.

Já para Gitman (1997, p.14) ele serve para monitorar a situação financeira da empresa, avaliar a necessidade de aumento ou diminuição da capacidade de produção além da determinação dos financiamentos requeridos.

"O orçamento é o instrumento utilizado para realizar, de forma eficaz e eficiente, o planejamento e o controle financeiros das atividades operacionais se de capital da empresa, auxiliando à tomada de decisões". (ZDANOWICZ, 1995, p. 20).

Para tanto, é de extrema importância o investimento de tempo e capital em um planejamento financeiro adequado às necessidade da empresa. Desta forma, evitará que uma boa idéia seja prejudicada pela falta de informação frente as necessidade e características financeiras do negócio.

2.2.4.1 Impostos

O Simples Nacional é um regime tributário diferenciado, simplificado e favorecido previsto na Lei Complementar nº 123, de 14.12.2006, aplicável às Microempresas e às Empresas de Pequeno Porte, a partir de 01.07.2007. A Lei Complementar nº 123, de 14.12.2006 estabelece normas gerais relativas às Microempresas(ME) e às Empresas de Pequeno Porte (EPP) no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, abrangendo, não só o regime tributário diferenciado (Simples Nacional), como também aspectos relativos às licitações públicas, às relações de trabalho, ao estímulo ao crédito, à capitalização e à inovação, ao acesso à justiça, dentre outros.

Ao Comitê Gestor do Simples Nacional (CGSN), instituído pelo Decreto nº 6.038, de 07.02.2007.O CGSN, vinculado ao Ministério da Fazenda, trata dos aspectos tributários do Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (Lei Complementar nº 123, de 14.12.2006) e é composto por representantes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Considera-se ME, para efeito do Simples Nacional, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, que aufira, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00.Considera-se EPP, para efeito do Simples Nacional, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, que aufira, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 240.000,00 e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00.

Novas empresas poderão optar pelo Simples Nacional no prazo de 10 dias após a inscrição no CNPJ e nos cadastros da Fazenda Estadual (ou do Distrito Federal) e Municipal.

Para fins de definição será considerada como receita bruta o produto da venda de bens e serviços nas operações de conta própria, o preço dos serviços prestados e o resultado nas operações em conta alheia, excluídas as vendas canceladas e os descontos incondicionais concedidos, segundo a Receita Federal.

2.2.4.2 Fluxo de Caixa

Para Securato (2008, p.27) "fluxo de caixa de um projeto ou investimento é o conjunto das entradas e saídas de capital ao longo do tempo". Para Ross (2008, p. 32) "fluxo de caixa é a diferença entre a quantidade de dinheiro que entrou e a quantidade de dinheiro que saiu".

A identidade do fluxo de caixa implica que o fluxo de caixa dos ativos da empresa é igual ao fluxo de caixa gasto com os fornecedores de capital da empresa demonstrando assim que o caixa é gasto pagando ou os fornecedores ou os proprietários da empresa.

O fluxo de caixa é dividido em três itens: fluxo de caixa operacional, despesas de capital e variação de capital circulante líquido.

2.2.4.2.1 Fluxo de Caixa Operacional

Para Gitman (1997, p.81) "os fluxos operacionais são os fluxos de caixa – entradas e saídas diretamente relacionados à produção e venda dos produtos e serviços da empresa". Segundo Ross (2008, p 33), para calcular o fluxo de caixa operacional devemos calcular as receitas menos os custos (sem incluir a depreciação, porque não é um fluxo de saída de caixa, nem os juros, que são uma despesa de financiamento) mais os impostos pois os mesmos são pagos a vista.

É importante salientar que existe uma diferença quando falamos sobre Fluxo de Caixa Operacional, pois na prática contábil ele é quase sempre definido como receita liquida mais depreciação.

2.2.4.2.2 Despesas de Capital

Para ROSS (2008, p.34) "a despesa de capital líquida é apenas o valor gasto com ativo permanente menos o valor recebido da venda do ativo permanente".

2.2.4.2.3 Variação do Capital de Giro Líquido (CGL)

É o montante gasto no capital de giro líquido, ou seja, a relação entre o aumento líquido dos ativos circulantes em relação aos passivos circulantes. Ross (2008, p. 34) diz que sempre que temos um investimento em capital de giro líquido, este mesmo investimento precisa ser recuperado.

2.2.4.3 Necessidade de Capital de Giro (NCG)

"O NCG é um ativo operacional a ser administrado e resulta ele próprio de um balanço de contas cíclicas, fontes ou aplicações de recursos" (BRASIL, 1991, p.37). Este ativo operacional é bastante sensível às variações de conjuntura como, inflação, crescimento, mudanças tecnológicas. Para o empresário, o cálculo do capital de giro líquido é necessário para o funcionamento da empresa, pois se considera que o empreendedor utilizará varias fontes de crédito. Portanto, um capital de giro líquido alto poderá reverter-se em custo financeiro acima do suportável para a empresa.

O ciclo financeiro de uma empresa é o tempo desde o pagamento da matéria prima adicionados outros custos de produção até o recebimento sobre as vendas. Para Brasil (1991, p.37) o ciclo financeiro da empresa será o definidor da necessidade de capital de giro para o negocio. Ainda para Brasil (1991, p.37)

"A vulnerabilidade é maior para ciclos financeiros acima de 90 dias de venda, típicos das indústrias de base. Na outra ponta, estão as empresas prestadoras de serviços com ciclos pequenos, variando entre 15 e 45 dias, pois prescindem de estoques de matérias primas".

De maneira geral, pode-se calcular a necessidade de capital de giro de uma empresa como a soma das contas e receber e do estoque subtraídos os valores de contas a pagar. Cabe ao administrador acompanhar a estabilidade do ciclo financeiro de sua empresa, tentando sempre aperfeiçoa-lo (BRASIL, 1991, p. 39).

2.2.4.4 Métodos de Avaliação de Investimentos

Antes de se investir em algum negocio ou formular um projeto de investimento é preciso avaliar as melhores opções. Para tanto se pode usar a intuição ou valer-se de técnicas e modelos matemáticos.

Como estamos planejando um negócio, não usaremos a intuição e sim as técnicas mais comuns para a definição de um investimento. São elas, Payback (simples e descontado), Valor Presente Líquido (VPL) e Taxa Interna de Retorno (TIR).

Para entender o funcionamento das mesmas será necessário primeiramente se entender a Taxa Mínima de Atratividade.

2.2.4.4.1 Taxa Mínima de Atratividade (TMA)

É o parâmetro que torna um investimento interessante economicamente. Ele deverá então trazer lucro pelo valor investido (taxa de juros do mercado) e também lucro em relação ao risco corrido (custo de oportunidade).

Securato (2008, p. 50) diz que "a taxa de custo do capital e a taxa de juros do mercado financeiro constituem-se, cada uma a seu tempo, em referenciais para determinar a taxa mínima de atratividade de um projeto e caracterizam um parâmetro para sua aceitação ou rejeição"

2.2.4.4.2 Payback (Simples e Descontado)

É basicamente "a determinação do numero de períodos necessário para recuperar o capital investido" (SECURATO, 2008, p. 50).

Para Ross (2008, p. 269) "com base na regra do período de retorno, um investimento é aceitável se o seu período de retorno calculado for menor do que um os numero préespecificado de anos", isso significa que caberá aos administradores definir, subjetivamente, a quantidade de anos que deverá ser considerada a data de corte.

Uma das maiores críticas ao payback é que o mesmo não traz o valor presente do dinheiro no tempo, tornando-o assim um pouco duvidoso quanto a sua certeza no termo de períodos. Para Gitman (1997, p. 328) "ao medir a rapidez com que a empresa recupera seu investimento inicial, ela leva em consideração apenas implicitamente o período de ocorrência dos fluxos de caixa", sendo chamado assim de payback simples. Para recuperar esse erro podemos usar o payback descontado que é obtido primeiramente através do cálculo do valor presente das entradas de caixa.

2.2.4.4.3 Valor Presente Líquido (VPL)

Segundo Gitman (1997, p. 328), ele representa uma "técnica sofisticada de análise de orçamento de capital, obtida subtraindo-se o investimento inicial de um projeto do valor presente das entradas de caixa, descontadas a uma taxa igual ao custo de capital da empresa". Para Ross (2008, p. 266) o valor presente líquido é "a diferença entre o valor de mercado de um investimento e seu custo" além, de ser uma medida de quanto valor é criado ou adicionado hoje por realizar um investimento.

O critério de aceitação do VPL é bastante simples, se for positivo o investimento poderá ser aceito (vale a pena), se for negativo, deverá ser rejeitado (não vale a pena) e caso venha ser nulo caberá aos administradores tomar a decisão de realizá-lo ou não.

Ele não tem deficiências sérias e é bastante aceito tanto quanto indicado.

2.2.4.4.4 Taxa Interna de Retorno (TIR)

É a alternativa mais importante ao VPL, e está intimamente relacionada ao mesmo (ROSS, 2008, p. 277), ainda segundo o mesmo autor, com a TIR, tentamos encontrar uma única taxa de retorno que resuma os resultados de um projeto.

Para Gitman (2007, p. 330) "é a taxa de desconto que iguala o valor presente das entradas de caixa ao investimento inicial referente a um projeto. A TIR, em outras palavras é a taxa de desconto que faz com que o VPL de uma oportunidade de investimento iguale-se a zero (já que o valor presente das entradas de caixa é igual ao investimento inicial)".

Conforme o mesmo autor, quanto aos critérios de decisão, segue-se o seguinte padrão: se a TIR for maior que o custo de capital, aceita-se o projeto; se for menor, rejeita-se o projeto. Este critério garante que a empresa esteja obtendo, pelo menos, a sua taxa requerida de retorno.

2. MÉTODO

O presente estudo tem por objetivo conhecer e avaliar os elementos que devem compor um plano de negócio para implantação de uma escola bilíngue no município de Lajeado que possibilitem viabilidade econômico-financeira e potencial de expansão. Para alcançar este objetivo o método utilizado foi o de pesquisa descritiva, que, citando da Silva e Muszkat Menezes (2001, p. 21) "visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de Levantamento."

De acordo com Furasté (2008, p.38) é pesquisa aquela onde "observam-se, descrevem-se, analisam-se, classificam-se e registram-se fatos sem qualquer tipo de interferência". O presente trabalho foi realizado através de quatro partes a seguir:

- a) Pesquisa bibliográfica;
- b) Pesquisa descritiva;
- c) Elaboração do plano de negócios;
- d) Analise dos indicadores previstos.

3.1 PESQUISA BIBLIOGRAFICA

Foi desenvolvida principalmente através de livros e de buscas realizadas pela internet. Seu objetivo foi buscar conhecimentos teóricos para a elaboração de um plano de negócios além da identificação de indicadores para definição do seu mérito.

3.2 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA E COLETA DE DADOS

A pesquisa teve inicio com leitura de material visando elaboração de um Plano de Negócios como tarefa central da cadeira de Projetos, tendo em vista o Trabalho de Conclusão do Curso.

Neste primeiro momento os procedimentos adotados consistiram em leitura de textos didáticos sobre a elaboração de um PN, de informações sobre o mercado das escolas infantis. Essas informações foram coletadas principalmente em sites da Internet além da escola onde a autora estagia.

Em seguida, elaborou-se um PN de forma sintética, adotando apenas poucos autores para a fundamentação teórica.

Após este momento, novas leituras foram realizadas para fins de síntese e sintetização das ideias de teóricos que abordaram, em suas obras, aspectos relacionados com os outros temas utilizados na fundamentação teórica. Além disso, foram feitas pesquisas mais a fundo na escola escolhida como exemplo, a Forum Kids School, situada no bairro Petrópolis na cidade de Porto Alegre, escola onde a autora estagia e que serviu de ideia inicial para o projeto. Após analisadas informações da escola, não apenas pedagógicas, mas da estrutura administrativa a autora pode contar sempre com o apoio da responsável pela parte pedagógica quando administrativa, além de frequentar o curso de Educadora Assistente na Escola Técnica Corujinha Sapeca, que é autorizada pela Prefeitura Municipal de Porto Alegre para a certificação de profissionais na área educacional.

As pesquisas sobre a área física, o mobiliário necessário e adequado, os brinquedos indicados para cada faixa etária atendida, os cuidados no berçário, refeitório e cozinha foram realizadas pela Internet e Instruções Normativas acessadas na escola exemplo.

A pesquisa foi essencial para a coleta de dados demográficos sobre a população lajeadense bem como de dados econômicos, além de informações sobre a concorrência que permitiram uma ampla análise sobre o ambiente de negócios e de algumas diferenças encontradas na escola exemplo e nas concorrentes em Lajeado.

Na cidade de Lajeado há somente concorrentes indiretos, pois também não existem escolas do mesmo padrão que a *escola exemplo*. Assim a análise dos concorrentes indiretos foi feita focalizando pontos importantes tais como estrutura e localização, preços e diferenciais, além das suas formas de divulgação. Essas informações foram obtidas através dos sites próprios, telefonemas e correspondência eletrônica.

Com o embasamento já estruturado a autora conversou algumas vezes com o professor orientador para estabelecer as linhas e serem seguidas e reforçar pontos que precisassem de melhor estruturação.

Informações para a elaboração deste trabalho que não puderam ser encontradas na pesquisa bibliográfica foram encontradas em órgãos governamentais e nas concorrentes

estabelecidas em Lajeado, além de outras escolas do mesmo ramo, mas não na cidade onde se pretende implementar o projeto.

3.3 ELABORAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO

O Plano de Negócios foi dividido em quatro partes: Sumário executivo, a empresa, plano de marketing e planejamento financeiro. O sumário executivo foi realizado no encerramento do plano com as conclusões e principais aspectos do mesmo.

A descrição do negócio foi feita através da consolidação de informações coletadas junto a pessoas do ramo além de material disponível na internet.

O plano de marketing foi montado com base nas expectativas do empreendedor referentes aos serviços que serão oferecidos, as formas de divulgação planejadas, posicionamento no mercado seu diferencial competitivo entre outros. Para efetivamente definir os serviços oferecidos, a pedagoga da escola exemplo foi consultada.

O plano financeiro foi realizado levando-se em conta o capital inicial para o início do empreendimento, que por sua vez será obtido através de estimativas de custos dos concorrentes e da empresa exemplo bem como de fornecedores para a região. Posteriormente foram definidos três cenários possíveis, a seguir: pessimista, esperado e otimista, sobre os quais foram fundamentadas as projeções dos fluxos de caixa e demonstrações de resultado.

3.4 ANÁLISE DE INDICADORES DE INVESTIMENTO

Com o plano financeiro montado foi possível analisar os indicadores de retorno do negócio, reunidos na pesquisa bibliográfica e considerando seus pontos fracos foi possível tirar conclusões para a tomada de decisão final.

3.5 ANÁLISE DE SENSIBILIDADE DOS RESULTADOS

A partir dos dados coletados, foram obtidas informações que, dispostas no formato de plano de negócios, tabeladas e mais tarde analisadas sob o ponto de vista financeiro, foram fundamentais para a decisão de implementação ou não do projeto descrito.

4. PLANO DE NEGÓCIO

4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

Esse plano tem como objetivo dar suporte à implementação de uma Escola Infantil Bilíngue na cidade de Lajeado. Este estudo foi possibilitado através de pesquisas em uma escola bilíngue na cidade de Porto Alegre bem como nas escolas particulares com padrão mais próximo em Lajeado. Este suporte foi viabilizado a partir do estudo de funcionamento da escola modelo como também pela elaboração dos planos de marketing, operacional e financeiro que indicarão as diretrizes para as melhores ações para o alcance dos objetivos deste negocio.

A empreendedora objetiva obter um rendimento satisfatório com a implementação do seu negocio, a First Steps se propõe a ser uma escola diferente onde a língua inglesa fará parte de todas as atividades educacionais e diárias de crianças de 18 meses a 6 anos. Seu principal diferencial será o inglês, como pré-requisito na seleção de professores bem como a desenvoltura das mesmas no trato com as mesmas.

A escola se localizará em área central da cidade em um imóvel pertencente a família da proprietária. Os serviços da empresa estão voltados a famílias de classe media alta e também poderá receber alunos dos municípios vizinhos na falta de escolas no perfil proposto.

Após o desenvolvimento do Plano Financeiro e análise dos seus itens concluiu-se que, para financiamento do negocio, não haverá necessidade de tomar empréstimos em instituições financeiras, pois este se dará através de recursos familiares eu dispõe do montante necessário.

4.2 DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO

O negócio proposto trata-se de uma Escola Infantil Bilíngue na cidade de Lajeado-RS cuja vantagem competitiva central é o bilinguismo. A Escola iniciará sua operação em ponto central da cidade com disponibilidade inicial para 20 alunos. Além do inglês serão oferecidas

aulas como dança, informática, teatro e música além de acompanhamento psicológico e odontológico.

4.3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

4.3.1 Missão

"Oferecer aos alunos o conhecimento e fluência na língua inglesa ao mesmo tempo em que desenvolvem uma programação ampla com objetivos específicos em todas as áreas em um ambiente acolhedor com professores qualificados."

4.3.2 Objetivos e Metas

Objetivos	Descrição	Metas
Competitivos	Excelência na satisfação do cliente	Obter reconhecimento dos clientes quanto à qualidade dos serviços prestados
Mercadológicos	Conquista de espaço no setor	Obter ao menos a demanda prevista no Cenário Esperado bem como a prospecção de novos clientes
Financeiros	Maximização da rentabilidade	Apresentar lucro liquido no inicio do segundo ano de operação
Organizacionais	Expansão do espaço físico	Aumentar a unidade para receber pelo menos mais 2 turmas em 5 anos
Operacionais	Expansão de serviços oferecidos	Aumentar a variedade de serviços oferecidos bem como a poder melhorar a qualificação dos funcionários

4.3.3 Negócio

O negócio da empresa será "agregar o aprendizado natural da língua inglesa através da imersão total ao currículo nacional e internacional da educação infantil".

4.3.4 Localização

A escola estará localizada em área nobre da cidade, na rua Saldanha Marinho, situada a duas quadras da rua principal, Júlio de Castilhos em um casarão amplo de aproximadamente

300m2 de área construída e 200m2 de área verde. Disponibiliza 8 cômodos além de área para refeitório e cozinha.

4.3.5 Horário de Funcionamento

De segunda-feira a sexta-feira das 7 horas e 30 minutos até às 18 horas e 30 minutos. Com tolerância de 30 minutos para atrasos no fim da tarde.

4.3.6 Estrutura Organizacional e Legal

A Escola conta com a seguinte organização: direção; corpo docente; corpo discente; equipe de apoio à ação educativa.

Sobre as disposições legais, a lei que rege o ensino Infantil é a LDBEN Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei n 9394.96 (20 de Dezembro de 1996) Segundo a mesma, na seção II:

Da Educação Infantil

Art. 29. A educação infantil, primeira etapa da educação básica, tem como finalidade o desenvolvimento integral da criança até seis anos de idade, 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 quatro a seis anos de idade.

Art. 31. Na educação infantil a avaliação far-se-á mediante acompanhamento e registro do seu desenvolvimento, sem o objetivo de promoção, mesmo para o acesso ao ensino fundamental.

A resolução 003.01 do Conselho Municipal de Educação de Porto Alegre determina:

Da Capacidade da Instituição:

Não deverá haver superlotação de crianças nas salas de atividades.

Relação crianças X profissionais:

- De 0 a 2 anos: até 6 crianças por adulto e no máximo 18 crianças por professor;
- De 2 a 4 anos: ate 10 crianças por adulto e no máximo 20 crianças por professor;
- De 4 a 6 anos: até 25 crianças por adulto e no máximo 25 crianças por professor.

Como Lajeado não disponibiliza de nenhuma resolução a respeito será seguido o padrão usado na cidade de Porto Alegre.

Documentos legais para a abertura de um estabelecimento de Educação Infantil: Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) para fins de Educação Infantil, alvará da Secretaria Municipal de Saúde, alvará da Secretaria Municipal da Indústria e Comércio, carta de habitação para fins de Educação Infantil, Programa de Proteção Contra Incêndio (PPCI), Protocolo de cadastramento no Sistema Municipal de Ensino, Projeto Político-Pedagógico e Regimento Escolar e cardápio exposto na entrada do estabelecimento com assinatura do responsável pela nutrição.

4.3.7 Síntese das Responsabilidades da Equipe Dirigente

A Direção da Escola é o núcleo executivo que organiza, controla e supervisiona todas as atividades desenvolvidas no âmbito da unidade escolar. A Direção da Escola será exercida por educador habilitado nos termos da legislação vigente. São suas atribuições, dirigir a escola, pedagógica e administrativamente, cumprindo e fazendo cumprir as leis, regulamentos, o calendário escolar e as determinações dos organismos superiores de supervisão; coordenar os trabalhos da escola, no sentido de levá-la a atingir os objetivos propostos; representar a escola junto à comunidade, criando condições para maior integração escola - comunidade; convocar e participar das reuniões com os docentes; coordenar a elaboração do Projeto Pedagógico da Escola, inclusive do planejamento anual, bem como proporcionar condições para a sua avaliação no transcorrer do ano letivo; receber, informar, despachar e assinar documentos, encaminhando-os às autoridades competentes; cumprir e fazer cumprir as normas didáticas, pedagógicas e administrativas da Escola.

Fazem parte do Corpo Docente, professores em regência de classe, professores substitutos e professores de atividades específicas. Cabe aos mesmos, participar da elaboração

do Projeto Pedagógico da escola; opinar sobre programas escolares; utilização dos recursos

pedagógicos auxiliares disponíveis na Escola; requisitar os materiais didáticos necessários às

suas atividades.

Sobre a Equipe de Apoio: Coordenador Pedagógico; Auxiliar de ensino,

recreacionista, secretário, auxiliar administrativo; Pessoal de Limpeza e Manutenção.

A função do Coordenador Pedagógico deve ser entendida como o processo integrador e

articulador das ações pedagógicas e didáticas desenvolvidas na escola.

4.3.8 Plano de Operações

A equipe contará com a Equipe Dirigente acima citada, além dos professores e demais

profissionais que irão trabalhar na escola. Serão aceitos de 7 a 10 alunos por sala de aula

sendo inicialmente 4 turmas num total suportável para no máximo 40 alunos. A escola ira usar

o rodizio para a troca de turmas. Cada turma irá passar pela sala de aula especifica do horário

para cumprir as atividades desenvolvidas na mesma.

Sobre a quantidade de alunos por nível:

Babies: (bebes de 18 meses à 3 anos): 7 a 10 alunos

• K3 (kids de 3 a 4 anos): de 7 a 10 alunos;

• K4 (kids de 4 a 5 anos): de 7 a 10 alunos;

• K5 (kids de 5 a 6 anos): de 7 a 10 alunos.

A escola terá no mínimo um professor disponível por turma mais o professor do Club

do dia que será a aula específica do dia da semana. Ex:

• Segunda: Teatro

• Terça: Culinária

• Quarta: Dança

• Quinta: Ed. Física

• Sexta: Ciências.

Como já citado neste documento a escola irá contar com: sala infantil (berçário),

refeitório, cozinha, escritório, sala de aula (classroom), sala de ciências, sala para ginástica e

dança, biblioteca, sala de vídeo, sala de artes, brinquedoteca, pátio, pátio coberto e horta além

de 3 banheiros.

Na Tabela A do anexo esta da Grade de horário por turma.

36

5. PLANO DE MARKETING

5.1 ANÁLISE AMBIENTAL

Levará em consideração o Mercado onde a escola estará inserida, ressaltando as ameaças e oportunidades do ambiente de negócio. Serão também avaliados o público alvo e a concorrência.

5.1.1 Análise de mercado

O Mercado de escolas particulares vem aumentando significativamente no Brasil. Em Lajeado não foi diferente, pois houve um incremento de 83% nos anos de 1996 a 2005 segundo o site da própria Prefeitura Municipal. Serão analisados neste contexto a localização, estrutura e serviços oferecidos.

Seguem abaixo as informações coletadas:

População: Segundo o Censo 2010 do IBGE Lajeado conta com uma população residente urbana de 71.180 pessoas.

População infantil: Segundo Censo do mesmo ano, a cidade conta com uma população na faixa de 1 a 4 anos de 3.443 crianças.

Localização: Lajeado pode ser considerada uma cidade de área bastante restrita, pois conta apenas com 90 km² de área. Nesta área total existem Escolas Infantis espalhadas por todo o município. Levando em consideração as escolas particulares existe apenas uma escola em media por bairro.

Escolas Infantis na cidade de Lajeado: 11 escolas, tanto públicas quanto privadas.

Estrutura: as três escolas infantis que farão concorrência com escola planejada oferecem uma estrutura construída com salas para berçário, e demais atividades, além de uma área verde (pátio) com brinquedos próprios para a idade além de refeitório. Podem oferecer áreas específicas para bibliotecas, banheiros especiais para crianças além de refeitório e cozinha.

Serviços: em geral são oferecidas aulas como inglês, artes, música além de serviços como psicológico, odontopediátrico e pedagógico. Oferecem meio turno e turno integral.

5.1.2 Publico-Alvo

O público alvo será de casais ou pais solteiros de classe média e classe media alta que tenham filhos de 18 meses a 6 anos. Não serão pais necessariamente com uma rotina atribulada, mas que acreditem na importância da fluência na língua inglesa e pais que queiram colocar seus filhos em um ambiente seleto com diferenciais culturais com celebrações e atividades nos padrões americanos. Além do preparo de forma lúdica para o mercado futuro.

5.1.3 Concorrência

A análise da concorrência foi realizada levando em consideração as três maiores escolas infantis particulares do município. Levando em conta sua estrutura, valores cobrados e serviços prestados. Todas as três escolas pesquisadas contam com uma estrutura focalizada totalmente para a área infantil. Todas contam com refeitório, biblioteca, além de salas para os níveis dos alunos. Contam também com área verde onde são disponibilizados brinquedos para recreação.

Na Tabela 2 nos anexos apresentamos uma tabela comparativa entre as escolas particulares de educação infantil de Lajeado, enfocando aspectos como estrutura física, serviços oferecidos e valores a serem cobrados a título de mensalidade:

4.1.4 Analise SWOT (Ameaças e Oportunidades)

Pontos Fortes:

- a) Serviço Inovador que é o próprio ensino bilíngue;
- b) Localização em ponto central da cidade a duas quadras da rua principal, entretanto com pouco movimento;
- c) Inovação na dinâmica do aprendizado. As crianças fazem um rodizio dentro das salas da escola tendo aulas com todos os professores e tendo que se adaptar as diferenças entre eles;
- d) Estrutura física seguindo as normas técnicas além de ambiente ludicamente decorado.

Pontos Fracos:

a) Preço mais alto se comparado com a concorrência;

- b) Concorrência estabelecida e reconhecida na cidade, as escolas já estão a bastante tempo no mercado e são bastante tradicionais;
- c) Valorização da língua alemã na cidade (predominância de famílias alemãs);

Oportunidades:

- a) Lista de espera para vaga nas escolas concorrentes;
- b) Inglês apenas por um período durante a semana;

Ameaças:

- a) Entradas de novos competidores;
- b) Guerra de preços e serviços;
- c) Introdução de novas taxas ao serviço prestado.

5.2 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

A estratégia escolhida para o projeto será a estratégia relacionada ao foco, pois iremos nos direcionar a um pequeno nicho do mercado para poder competir com as grandes concorrentes.

A seguir serão apresentadas as informações necessárias e relativas aos planos para a inserção no mercado. O composto de marketing está descrito nessa sessão assim como as vantagens competitivas do empreendimento.

5.2.1 Produtos e Serviços oferecidos

A escola oferecerá uma rotina diferenciada das escolas infantis comuns. Cada dia haverá um *Club* (atividade) diferente em determinado horário da tarde. Serão aulas de música, dança, teatro, ciências, educação física e culinária. Como rege a legislação teremos um pedagogo sempre presente além de professores fluentes na língua inglesa. Todos os professores dos *Clubs* deverão falar inglês. Todas as refeições oferecidas serão supervisionadas por uma nutricionista. Como diferencial, além do inglês teremos transporte barra buscar as crianças em suas residências. A escola oferecerá uniforme como opção para os pais que queiram adquiri-los.

5.2.2 Preços

Os preços das mensalidades serão calculados a partir dos custos fixos e variáveis para manter o empreendimento além da comparação com aqueles aplicados pela concorrência, pois além de termos um grande diferencial que será o inglês, queremos manter os preços inicialmente competitivos com os do mercado.

5.2.3 Localização

Localizado no bairro Centro, a Escola terá espaço para descanso (soneca), refeitório e cozinha, escritório, sala de aula, sala para ciências, sala para educação física e dança (com espelhos), horta junto ao pátio gramado externo e pátio coberto interno, sala de vídeo, biblioteca com diferentes seções divididas por idade, sala de artes e brinquedoteca além de 3 banheiros.

Cada ambiente será decorado com os motivos específicos que representem as atividades realizadas e também sinalizadas para que permitam um bom fluxo para as crianças entre as salas. Além do conforto e acessibilidade necessários, todos os ambientes serão climatizados e a escola contará com acesso para cadeirantes.

5.2.4 Promoção (Captação de clientes)

Serão utilizados como meios de captação de clientes o jornal local (O Informativo) além de placas (outdoors) espalhados pela cidade. Entretanto o principal meio de divulgação será o site da escola e o interpessoal (boca a boca) realizado entre conhecidos e pais dos alunos.

5.4.5 Posicionamento competitivo

O empreendimento se posicionará no mercado como uma Escola de Educação Infantil Bilíngue que utilizará a língua inglesa na formação de seus alunos. O objetivo principal e inserir a língua inglesa no cotidiano das crianças desde a sua infância tornando-as fluentes e facilitando a sua comunicação no futuro, além é claro, de oferecer a experiência do aprendizado da forma mais lúdica e confortável para as crianças.

5.4.6 Vantagem Competitiva

A principal vantagem competitiva do empreendimento será o uso da língua inglesa como instrumento para a educação. Aos profissionais que vierem a trabalhar no empreendimento, a fluência no inglês e a paixão por ensinar serão fatores decisivos para a contratação, pois ao se trabalhar com crianças e educação é necessário o interesse e entrega.

6. PLANO FINANCEIRO

6.1 INVESTIMENTO INICIAL

O montante de recursos para investimento inicial do empreendimento foi inferido após solicitação de orçamento com a arquiteta Rovana Reali. Visando evitar gastos além do planejado durante a execução do projeto, foram feitas previsões conservadoras, no sentido de permitir flexibilidade no orçamento em relação a possíveis imprevistos.

O local do empreendimento é da família da proprietária e o valor do aluguel será o mesmo cobrado do antigo locatário, R\$ 800,00 reais. Quanto aos valores para a reforma estes foram calculados com a ajuda da arquiteta contratada. Os preços do material utilizado nos pátios (brinquedos) bem como os materiais didáticos (como livros e jogos), foram obtidos com a escola exemplo e através de sites americanos como o *e-bay*.

Os recursos para a abertura da escola relacionados na Tabela 1 incluem despesas préoperacionais, tais como a habilitação de linha telefônica, gastos com obtenção de licenças e registros, e outros. O caixa inicial também esta inserido na rubrica do investimento fixo.

A definição da origem dos recursos para o empreendimento foi realizada através de levantamento dos recursos disponibilizados pelo futuro proprietário e pelos familiares do mesmo. Desta forma, o custo financeiro dos recursos foi reduzido, uma vez que o empréstimo bancário e outras fontes de crédito não foram utilizados.

TABELA 1 – Investimento Inicial

INVESTIMENTO INICIAL							
USOS (Investimentos fixos)	R\$						
Maquinas e equipamentos	34200						
Moveis e utensílios	24180						
Obras civis	20000						
Instalações	1000						
Outros	3670						
Sub Total (Invest. Fixo)	83050						
Caixa Inicial (Invest. Financeiro)	16950						
TOTAL	100000						
FONTES							
Recursos próprios							
Recursos de terceiros	-						
Investidores	-						
Familia	100000						
Bancos	-						
TOTAL	100000						

O detalhamento dos custos apresentados na Tabela 3 se encontra no Anexo A do trabalho.

6.2 ESTIMETIVA DOS CUSTOS FIXOS

A estimativa de custos fixos foi realizada com base em levantamento de informações de mercado. Os itens relacionados pretendem abranger os principais custos fixos visto que, sem o empreendimento em andamento há dificuldades em abranger todos os custos.

Os custos apresentados foram definidos em premissas bastante solidas, como o alugues do ponto, já negociado com o proprietário. O percentual para depreciação dos ativos utilizados é o que está de acordo com a legislação federal vigente. Já os valores de manutenção foram estimados com base nas práticas de mercado pesquisadas junto a contadores membros da família do autor.

TABELA 2 – Custos Fixos

Custos Fixos R\$	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	
Pro-labore	24000	30000	36000	42000	42000	
INSS s/ pro labore	9360	10512	11232	12384	13392	
Salários	54000	57600	57600	61200	69600	
Encargos	19440	20736	23040	24480	27840	
Aluguel	12000	14400	16800	19200	21600	
Contador	3000	3500	4000	4500	5000	
Alimentação	6000	8400	10800	11000	11200	
Vale transporte	10260	10620	10800	11070	13608	
Telefone	1000	1200	1300	1400	1400	

Material de					
Expediente	500	700	700	700	700
Material de Limpeza	400	500	600	700	800
Energia	3000	4000	4000	4000	4000
Agua	1800	2000	2000	2000	2000
Manutenção	1000	1200	1200	1200	1200
Depreciação	2418	2418	2418	2418	1200
Internet (conexão)	800	850	860	870	880
TOTAL	148978	168636	183350	199122	216420

Fonte: Elaborado pelo autor

A previsão de salários e seus respectivos encargos também foram matéria de pesquisa, desta vez junto a escola exemplo e com os próprios funcionários de empreendimentos semelhantes. Na tabela 3, pode-se verificar os custos com mão de obra abertos por função.

TABELA 3 – Custos com mão de obra

Custos com Mao de Obra

		Total	16800	31200	12000	0096	00969	27840	97440	42000	6300	48300	145740	12145
	Ano 5	Salário	16800	15600	0009	0096		40%		42000	15%			
		Qtdade	1	2	2	1				1				
		Total	16800	28800	0009	0096	61200	24480	85680	42000	9300	48300	133980	11165
	Ano 4	Salário	16800	14400	0009	0096		40%		42000	15%			
		Qtdade	1	2	1	1				1				
		Total	15600	26400	0009	0096	21600	23040	80640	36000	5400	41400	122040	10170
ם	Ano 3	Salario	15600	13200	0009	0096		40%		36000	15%			
Mao de Obla		Qtdade	1	2	1	1				1				
custos com m		Total	15600	26400	0009	0096	21600	20736	78336	30000	4500	34500	112836	9403
cno	Ano 2	Salario	15600	13200	0009	0096		36%						
		Qtdade	1	2	1	1				1				
		Total	14400	24000	0009	0096	54000	19440	73440	24000	3600	27600	101040	8420
	Ano 1	Salario	14400	12000	0009	0096		%9 E		24000	15%			
		Qtdade	1	2	1	1				1				

6.3 ESTIMATIVA DE CUSTOS VARIÁVEIS

Como estimativa para os custos variáveis, consideramos apenas os valores relacionados com alimentação dos alunos que varia com a quantidade de alunos matriculados. São oferecidas cinco refeições por dia e estimou-se um custo de R\$ 50,00 reais por mês para alunos de meio turno e R\$ 30,00 para alunos de turno integral. Esses valores foram definidos juntamente com a escola exemplo.

Quanto aos materiais escolares é cobrada uma taxa mensal de R\$ 40,00 reais para turno integral e R\$ 25,00 para meio turno. Neste caso não os consideramos custos variáveis.

6.4 PROJEÇÃO DE CENÁRIOS

Com base no fluxo de caixa e no demonstrativo de resultado montado a partir das informações coletadas foram projetados três diferentes cenários: cenário esperado, cenário pessimista e cenário otimista. A diferença estre os três será feita pela quantidade de alunos matriculados o que modificará o faturamento.

Para elaboração dos fluxos de caixa e dos demais itens do planejamento financeiro, foi considerado o período de 5 anos a partir do investimento inicial. Visto que a empresa visa o enquadramento no Simples Nacional, as alíquotas do imposto serão definidas pela legislação pertinente. Para fins ilustrativos, se encontra no Anexo D a tabela com as alíquotas do Simples Nacional e suas respectivas faixas de faturamento.

Para facilitar a obtenção dos valores de faturamento previstos, foi definido o valor da mensalidade fixados para o período de 2012 em, para alunos de turno integral, R\$ 900,00 mais R\$ 40,00 em materiais por mês. Para alunos de meio turno, R\$ 550,00 mais R\$ 25,00 em materiais por mês. Este valor foi fixado para o primeiro ano de atividades da escola, sendo que este valor considera a 5 refeições para o turno integral e 2 para meio turno, além é claro, de todos as outras atividades feitas pela escola.

De acordo com pesquisas, Lajeado tem hoje uma demanda latente em relação a vagas em escolas particulares, juntando-se o diferencial da escola calcula-se que se venha a ter uma média de 10 alunos de meio turno e mais 10 de turno integral para a abertura da escola. O aumento do numero de clientes dependerá de vários fatores como qualidade no atendimento e no ensino da língua inglesa além do aspecto físico da escola. O empreendimento, sendo uma escola, fechará por um mês em férias coletivas, de 15 de dezembro até 15 de janeiro, voltando a atender crianças que venham a frequentar outras escolas no período letivo.

A Taxa Mínima de Atratividade (TMA) para o empreendimento foi estabelecida em 18,87% a. a. referente a taxa atualizada da Selic no mês de novembro de 2011 no papel de custo de oportunidade, mais uma taxa de 0,5% ao mês a título de risco para o empreendedor. O projeto prevê pagamento de pró-labore para o empresário, desta forma permitindo que o empreendedor possa esperar por um período de tempo maior antes de obter o *Payback* Total

Para fins de definição dos cenários pessimista e otimista, os mesmos terão previsão de 20% a menos e 20% a mais que o cenário esperado, respectivamente.

Conforme enunciado nos objetivos do trabalho, os cenários serão avaliados quanto a sua viabilidade através dos índices:

- Valor Presente Liquido (VPL);
- Taxa Interna de Retorno (TIR);
- Payback Simples e Payback Descontado.

6.4.1 Cenário Esperado

sobre o investimento.

Este é o cenário previsto de acordo com as pesquisas realizadas. Considerando que a escola terá 10 alunos de turno integral (R\$ 900,00) e mais 10 de meio turno (R\$ 550,00) durante o primeiro período, chega-se ao valor de faturamento bruto total mensal de R\$ 14.500,00 reais (10 alunos* 900,00 reais mês + 10 alunos* 550,00 reais mês). A quantidade de alunos foi corrigida segundo a tabela a baixo. Juntamente com os valores da mensalidade corrigidas por ano.

6.4.1.1 Análise de Retorno de Investimento do Cenário Esperado

Conforme verificado no planejamento financeiro, obtiveram-se os seguintes índices:

- Valor Presente Líquido (VPL): R\$ 44.806,00
- Taxa Interna de Retorno (TIR): 31%
- Payback Descontado: 3,5 anos
- Payback Simples: 4anos

Considerando os índices isoladamente, pode-se afirmar que o investimento é viável. O Valor Presente Líquido é positivo, assim como a Taxa Interna de Retorno do empreendimento é superior a Taxa Mínima de Atratividade estipulada. Quanto aos períodos de Payback

Simples e Payback Descontado os valores foram aceitos. Corroborando com a aceitação destes períodos de Payback está o fato de que o planejamento financeiro considerou valores de pró- labore para o proprietário, que garante o sustento do mesmo durante o período, além de que o empreendimento passa a ter valores positivos no fluxo de caixa desde o primeiro ano de funcionamento.

TABELA 4 – Cenário Esperado

Esperado	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Investimento Inicial	-83050					
Capital De Giro	-16950					
Custos Fixos		-148978	-168636	-183350	-199122	-216420
Custos Variaveis		-800	-9600	-12320	-14080	-15840
Lucro Bruto		159500	203940	261723	328856	406959,3
Simples Nacional		-8644,90	-11053,5	-17692,5	-22230,7	-30399,9
Lucro Líquido	-100000	1077,1	14650,46	48360,53	93423,34	144299,5
						3,5
Payback Descontado						meses
Payback Simples						4 anos

	Tx. Mês	Tx. Ano
Custo de Oportunidade	0,88%	
Risco	0,50%	_
Tx Minima de		
Atratividade	1,38%	17,87%
Indicadores		
	R\$	
1) VPL	44.806,00	
2) TIR	31%	

ALUNOS	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
1/2 TURNO	10	12	14	16	18
INTEGRAL	10	12	14	16	18
MENSALIDADE					
1/2 TURNO	550	555	610,5	671,5	738,65
INTEGRAL	900	990	1089	1197	1316,7

Fonte: Elaborado pelo autor

6.4.1.1 Análise de Retorno de Investimento do Cenário Pessimista

Para o cenário pessimista reduzimos a quantidade de alunos em 20%. Ainda assim o resultado foi bastante interessante, sendo que

Valor Presente Líquido (VPL): -R\$ 49.411,21

• Taxa Interna de Retorno (TIR): 4%

• Payback Descontado: 4,10 anos

• Payback Simples: 5 anos

•

Em relação aos índices o VPL foi negativo, entretanto a TIR, embora menor do que a Taxa Mínima de Atratividade, foi positiva, demonstrando um retorno de 4%. Alem de que, a partir do segundo ano a empresa passa a ter lucro. Com uma redução de 20% (2 alunos por turno) a escola terá prejuízo nos primeiros anos, precisando injetar mais capital enquanto capta mais clientes.

TABELA 5 – Cenário Pessimista

Pessimista	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Investimento Inicial	-83050					
Capital De Giro	-16950					
Custos Fixos		-148978	-168636	-183350	-199122	-216420
Custos Variaveis		-7040	-8800	-10560	-12320	-14080
Lucro		127600	169950	224334	287749	361741,6
Simples Nacional		-6915,92	-9211,29	-16517	-19451,8	-27022,05
Lucro Líquido	-100000	-35333,9	-16697,3	13907,03	56855,17	104219,55
						4,10
Payback Descontado						meses
Payback Simples						5 anos

	Tx. Mês	Tx. Ano
Custo de Oportunidade	0,88%	
Risco	0,50%	
Tx Minima de		
Atratividade	1,38%	17,87%
Indicadores		

	-R\$
1) VPL	49.411,21
2) TIR	4%

ALUNOS	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
1/2 TURNO	8	10	12	14	16
INTEGRAL	8	10	12	14	16
MENSALIDADE					
1/2 TURNO	550	555	610,5	671,5	738,65
INTEGRAL	900	990	1089	1197	1316,7

Fonte: Elaborado pelo autor

6.4.1.1 Análise de Retorno de Investimento do Cenário Otimista

Para o cenário otimista aumentamos a quantidade de alunos em 20% em relação ao cenário esperado.

• Valor Presente Líquido (VPL): R\$ 124.479,52

• Taxa Interna de Retorno (TIR): 53%

• Payback Descontado: 2,7 anos

• Payback Simples: 2 anos

Embora este cenário seja o cenário otimista, ele não esta muito distante das possibilidades da escola, pois nesse caso a mesma ainda pode comportar mais 5 alunos independente do turno.

A Taxa Interna de Retorno bem como o Valor Presente Líquido mostram a total condição para a aceitação do projeto bem como as suas possibilidade de lucro ainda no primeiro ano além de um Payback em torno de 2 anos.

TABELA 6 – Cenário Otimista

Otimista	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Investimento Inicial	-83050					
Capital De Giro	-16950					
Custos Fixos		-148978	-168636	-183350	-199122	-216420
Custos Variaveis		-10560	-12320	-14080	-15840	-17600
Lucro		191400	237930	299112	369963	452177
Simples Nacional		-10373,9	-12895,8	-20220	-27636,2	-33777,6
Lucro Líquido	-100000	21488,12	44078,2	81462,03	127364,8	184379,4

	2,7
Payback Descontado	meses

Payback Simples 2 anos

	Tx. Mês	Tx. Ano
Custo de Oportunidade	0,88%	
Risco	0,50%	
Tx Minima de		
Atratividade	1,38%	17,87%
Indicadores		
	R\$	1
1) VPL	124.479,52	
2) TIR	53%	
-		

ALUNOS	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
1/2 TURNO	12	14	16	18	20
INTEGRAL	12	14	16	18	20
MENSALIDADE					
1/2 TURNO	550	555	610,5	671,5	738,65
INTEGRAL	900	990	1089	1197	1316,7

Fonte: Elaborado pelo autor

CONCLUSÃO

O interesse em abrir o próprio negocio, juntamente com o interesse por crianças e educação, levaram a autora a decisão de criar um plano de negócios de uma escola infantil bilíngue na cidade de Lajeado. A oportunidade apresentada pela necessidade de se preparam um trabalho de conclusão para o curso de Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul surgiu oportunamente para permitir que a autora disponibilizasse do seu tempo para testar a viabilidade, na forma do citado plano de negócios, do conceito de escola infantil bilíngue.

Mais do que simplesmente montar o plano de negócios para colocar à prova uma ideia, o projeto serviu para testar a própria autora no papel de administradora. O exercício de elaborar uma analise de viabilidade de qualquer empreendimento, permite ao aluno de Administração resgatar diversas matérias e conceitos que durante o aprendizado na graduação pareceram irrelevantes ou distantes da realidade do trabalho dentro de uma empresa. Isto se dá pelo fato de que dentro de uma empresa, não se tenha uma visão completa e ampla da organização. Ao se construir um projeto do inicio, o administrador percebe com clareza a relevância dos conteúdos estudados e até algumas de suas limitações quanto as matérias aprendidas, mostrando sua facilidade e dificuldade diante das mesmas.

Além de revisar conceitos acadêmicos, foi possível, no decorrer deste projeto, aproximar-se da realidade dos empreendedores no pais. Questões como alta carga tributária, elevado custo trabalhista, baixo PIB per capita e outras, se tornam reais obstáculos a serem considerados durante a elaboração do plano de negócios. E, deste prisma, podemos concluir que o ambiente de negócios é bastante hostil para com os empreendedores e suas empresas.

Apesar de o projeto proposto ter tido sua viabilidade confirmada por indicadores de mérito tais como Valor Presente Liquido e Taxa de Retorno, de nada valem estas confirmações se o empreendedor não executar suas tarefas com precisão e com visão competitiva. Dentro deste escopo, salientamos a questão da qualidade do serviçoe um bom atendimento. Em uma cidade onde apenas parte da população possui recursos para o tipo de empreendimento proposto e ainda assim, existirem concorrentes, embora não diretos, é natural que se faça todo o possível para que o cliente saia satisfeito do estabelecimento. E mais, que faça propagando do mesmo.

Ainda que o empreendimento se mostre viável, o empreendedor tem a obrigação de pesquisar no seu ambiente outras oportunidades de investimento, ainda que com o intuito

único da comparação. Analisando o cenário macroeconômico atual do País, pode-se claramente identificar uma corrente de novos investidores no mercado de ações. Dentre as varias opções de papeis existentes, e também de ações de empresas que estão diariamente entrando no mercado, encontraremos opções de maior e de menor retorno do que o negocio por estre trabalho apresentado. Entretanto, como abertura do próprio negocio a sugestão da escola nestes moldes é bastante viável.

Concluísse o trabalho afirmando que o planejamento do mesmo não exterminará o risco, mas que com certeza dará condições ao empreendedor de evita-lo. Espera-se que este plano de negocio possa servir como base para um empreendimento de sucesso, tanto profissional quanto pessoal.

REFERÊNCIAS

BRASIL, Haroldo Vinagre. **Gestão financeira das empresas:** um modelo dinâmico. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

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

DOLABELA, Fernando. Oficina do Empreendedor. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luisa:** uma idéia, uma paixão e um plano de negócios: Como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. São Paulo: Cultura, 1999

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo – Transformando Idéias em Negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreenda nos Finais de Semana (E Fique Rico).** Coleção 101 Maneiras. São Paulo: Editora Saraiva, 2010

DORNELAS, José Carlos Assis. **Como fazer a descrição da empresa do seu Plano de Negocio.** 2005. Disponível em: <<u>www.planodenegocios.com.br</u>.> Acesso em 18 de Jun de 2011.

FILION, Jacques L. Empreendedorismo: Empreendedores e proprietários gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, volume 34, abril-junho 1999, São Paulo, disponível em https://www.furb.br/2005/arquivos/774565-876438/Empreendedorimo.pdf consulta em 13 de Julho de 2011.

FURASTÈ, Pedro Augusto. Normas técnicas para o trabalho científico: Elaboração e Formatação. 14 ed. Porto Alegre: Dáctilo Plus, 2008.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira.** Traduzido por Jean Jacques Salim; João Carlos Douat. 7 ed. São Paulo: Harbra, 1997.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEAPHERD, Dean A.. **Empreendedorismo.** 7. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing:** a edição do novo milênio. Traduzido por Bazán Tecnologia e Linguísticas. 10 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Marketing Essencial:** Conceitos, estratégias e casos. Traduzido por Sabrina Cairo. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROSS, S. A., WESTERFIELD, R. W., JORDAN, B. D. **Administração Financeira.** Traduzido por Katia Aparecida Roque. 8 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

SECURATO, José Roberto. Calculo Financeiro das Tesourarias. 4 ed. São Paulo: Saint Paul, 2008.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 3 ed. rev. atual. Florianopolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001. Disponível em http://pt.scribd.com/doc/2367267/DA-SILVA-MENEZES-2001-Metodologia-da-pesquisa-e-elaboracao-de-dissertacao

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Planejamento Financeiro e Orçamento.** 1ed. Porto Alegre: Sagra Luzatto, 1995.

http://www.fazenda.gov.br/

Acesso em 22 nov. 2011.

Acesso em 10 de nov. de 2011.

http://www.cesfar.edu.br/painel/_imagensfck/file/normaspedagogia2011.pdf Acesso em 14 de set. de 2011.

http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,EMI165991-16357,00CAPACITACAO+FAZ+TAXA+DE+MORTALIDADE+DE+PEQUENAS+EMPRESAS+DI
MINUIR+APONTA+PE.html

Acesso em 22 de nov. de 2011

ANEXOS

ANEXO A – Grade de Horários por Turmas

	Babies		K3	K3 K4		ļ	K5				
Horario	Atividade	Local	Atividade	Local	Atividade	Local	Atividade	Local			
13:00 13:15	Recepção e brinquedo Livre	Berçário	Recepção e brinquedo Livre	Brinquedoteca	Recepção e brinquedo Livre	Brinquedoteca	Filme	Sala de Filme			
		+	brinquedo Livie		brinquedo Livre						
13:30 13:45			Hora do Desenho	Sala de Artes	Hora do Desenho	Pátio coberto	Hora do Desenho	Cafeteria			
14:00	Mamadeira e Soneca	Berçário									
			T and ba	Cafeteria	Tt	Détiht-	Tt	Cafeteria			
14:15 14:30	Rodinha e Troca de fraldas	Bercário	Lanche	Caleteria	Lanche	Pátio coberto	Lanche	Careteria			
14:45	Rodillia e 110ca de Italdas	Berçano	Rodinha	Brinquedoteca	Rodinha	Biblio.	Pátio	Pátio			
15:00	Lanche (fruta)	Refeitório	Rodinia	Brinquedoreca	Rodinia	Biolio.	Tatio	T acro			
15:15	Laiche (Hutu)	Reference	Pátio	Pátio	Pátio	Art Club	Sala de artes	Aula de Inglês	Classroom		
15:30	Pátio	Pátio		T delo	THE GIAO		1				
15:45			Banheiro e água	Banheiro I	Banheiro e água	Banheiro II	Banheiro e água	Banheiro III			
16:00	Jogos de Encaixe	Bringedoteca	Aula de Inglês	Classroom	Club do dia		Rodinha	Biblio.			
16:15	Jogos de Elicaixe	Brillqedoteca	Auta de fligies	Classiooni	Ciub do dia		Rodinna	Biblio.			
16:30	Filme	Sala de Vídeo	Club do Dia		Aula de Inglês	Classroom	Art Club	Sala de Artes			
16:45	1 mile	Sala de video	Club do Dia		Auta de frigies	Classiooni	Art Club	Sala de Artes			
17:00							Club do dia				
17:15	Janta	Refeitório	Janta	Refeitório	Janta	Refeitório					
17:30			-				Janta	Refeitório			
17:45	Troca de fraldas	Berçário									
18:00	Club do dia	Berçário									
18:15	CALC GO UIII	Berçuno	Filme	Filme	Sala de Vídeo	Pátio	Pátio	Pátio	Pátio		
18:30	Brinquedo livre e Saída	Berçário			1 mnc	1 mile	1 mile	1 mile		1 44.0	r atto
18:45											
19:00				Fechament	0						

Fonte: Elaborado pelo autor

ANEXO B – Análise da Concorrência

Escola	Estrutura	Serviços	Valores
Dente de Leite	1800m2 de área total,	Pedagoga com especialização em	Meio Turno: R\$ 380,00
Av. Avelino	640m2 de área	educação Infantil, Psicóloga,	Turno Integral: R\$ 650,00
Tallini, Bairro São	construída.	Odontopediatria, Nutricionista,	Material: R\$ 200,00
Cristóvão.		Musicalização, Educação Física,	
16 alunos por		Inglês, Convenio SOS Unimed.	
turma (3 anos)			
Caminhos	1240m2 de área total,	Musicalização, intensa	Meio Turno: R\$ 427,00
Rua Candido	600m2 de área	exploração da linguagem artística,	Turno Integral: R\$ 854,00
Costa, Bairro	construída.	uso do computador, atividades	Material: R\$ 25,00 (MT) e
Hidráulica.	Climatização,	na horta, oficinas de culinária,	R\$ 35,00 (TI)
51 37480108	estacionamento para	oficinas de língua estrangeira.	
12 a 14 alunos por	familiares, pátios		
turma (3anos)	internos junto às salas		
Garatuja		Educação artística, educação	Meio Turno: R\$ 335,00
Av. Sete de		física, musica e inglês.	Turno Integral: R\$ 525,00
Setembro, Bairro			Material: -
Moinhos.			
51 3011 2440			
12 a 14 alunos por			
turma (3anos)			

Fonte: Elaborado pelo autor

ANEXO C – Investimento Inicial – Detalhamento

Maquinas e Equipamentos	R\$	Moveis e Utensílios	R\$
fogão	700	balcão (cozinha)	2000
geladeira	900	armários (7)	3500
microondas	400	pia	200
Microsistem (2)	600	10 classes pequenas	2300
computador (2)	1700	10 cadeiras pequenas	1000
televisor	3000	quadro branco	200
dvd (2)	200	mesa grande 10 lugares	1000
impressora	300	10 cadeiras pequenas	1000
telefone	300	30 tatames	750
brinquedos playground	10500	espelho	400
jogos	5000	prateleiras (6)	600
fantasias	600	estantes	1200
ar condicionados (5)	10000 cabide fantasias		80
		10 almofadões	400
		mesa trabalho	400
Sub Total	34200	cadeiras (3)	350
		arquivo	300
Outros	R\$	berços (7)	4900
Uniformes	90	2 mesas 10 lugares	2000
Projeto reforma	1200	4 bancos	1600
Serviços contador (abertura da empresa)	200		
Registros governamentais	500		
Habilitação de linha telefonica	30	Sub Total	24180

Consultoria web page	150			
Publicidade no O Informativo	1500	INVESTIMENTO INICIAL		
		USOS (Investimentos fixos)	os) R\$	
	<u> </u>	Maquinas e equipamentos	34200	
Sub Total	3670	Moveis e utensílios	24180	
		Obras civis	20000	
Obras civil	R\$	Instalações	1000	
Reforma do local	20000	Outros	3670	
		Sub Total (Invest. Fixo)	83050	
		Caixa Inicial (Invest. Financeiro)	16950	
Sub Total	20000	TOTAL	100000	
Instalações	R\$	FONTES		
Sistema de Alarme	500	Recursos próprios		
Ar condicionados	500 Recursos de terceiros		-	
		Investidores	-	
		Familia	100000	
		Bancos	-	
Sub Total	1000	TOTAL	100000	

Fonte: Elaborado pelo autor

ANEXO D – Tabela do Simples Nacional

Receita Bruta Total em 12 meses (em R\$)	Alíquota	IRPJ	CSLL	COFINS	Pis/Pasep	INSS	ICMS
Até 120.000,00	4,00%	0,00%	0,39%	1,19%	0,00%	2,42%	0%
De 120.000,01 a 240.000,00	5,42%	0,00%	0,54%	1,62%	0,00%	3,26%	0%
De 240.000,01 a 360.000,00	6,76%	0,48%	0,43%	1,43%	0,35%	4,07%	0%
De 360.000,01 a 480.000,00	7,47%	0,53%	0,53%	1,56%	0,38%	4,47%	0%
De 480.000,01 a 600.000,00	7,53%	0,53%	0,52%	1,58%	0,38%	4,52%	0%
De 600.000,01 a 720.000,00	8,19%	0,57%	0,57%	1,73%	0,40%	4,92%	0%
De 720.000,01 a 840.000,00	8,28%	0,59%	0,56%	1,74%	0,42%	4,97%	0%
De 840.000,01 a 960.000,00	8,37%	0,59%	0,57%	1,76%	0,42%	5,03%	0%
De 960.000,01 a 1.080.000,00	8,94%	0,63%	0,61%	1,88%	0,45%	5,37%	0%
De 1.080.000,01 a 1.200.000,00	9,03%	0,63%	0,64%	1,89%	0,45%	5,42%	0%
De 1.200.000,01 a 1.320.000,00	9,93%	0,69%	0,69%	2,07%	0,50%	5,98%	0%
De 1.320.000,01 a 1.440.000,00	10,06%	0,69%	0,69%	2,09%	0,50%	6,09%	0%
De 1.440.000,01 a 1.560.000,00	10,20%	0,71%	0,70%	2,10%	0,50%	6,19%	0%

De 1.560.000,01 a 1.680.000,00	10,35%	0,71%	0,70%	2,13%	0,51%	6,30%	0%
De 1.680.000,01 a 1.800.000,00	10,48%	0,72%	0,70%	2,15%	0,51%	6,40%	0%
De 1.800.000,01 a 1.920.000,00	11,85%	0,78%	0,76%	2,34%	0,56%	7,41%	0%
De 1.920.000,01 a 2.040.000,00	11,98%	0,78%	0,78%	2,36%	0,56%	7,50%	0%
De 2.040.000,01 a 2.160.000,00	12,13%	0,80%	0,79%	2,37%	0,57%	7,60%	0%
De 2.160.000,01 a 2.280.000,00	12,27%	0,80%	0,79%	2,40%	0,57%	7,71%	0%
De 2.280.000,01 a 2.400.000,00	12,42%	0,81%	0,79%	2,42%	0,57%	7,83%	0%

Fonte: Receita Federal