

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL

ALCIONI DONIZETE ALVES

PLANO DE NEGÓCIO:
ABERTURA DO CENTRO DE EDUCAÇÃO INFANTIL NOVA GERAÇÃO NA
CIDADE DE BRAÇO DO NORTE - SC

CRICIÚMA
2014

ALCIONI DONIZETE ALVES

PLANO DE NEGÓCIO
ABERTURA DO CENTRO DE EDUCAÇÃO INFANTIL NOVA GERAÇÃO NA
CIDADE DE BRAÇO DO NORTE – SC

Monografia apresentada à Diretoria de Pós-graduação da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC, para a obtenção do título de especialista em GESTÃO EMPRESARIAL

Orientador: Prof. Abel Correa de Souza

CRICIÚMA

2014

RESUMO

A presente pesquisa procura descrever a importância do plano de negócio como uma das principais ferramentas para auxiliar os empreendedores a iniciar ou gerenciar um negócio. O plano de negócio permite estruturar as principais visões e alternativas para uma análise correta de viabilidade do negócio pretendido; e reduzir a probabilidade de restrições e ameaças, podendo, a partir delas, prever boa parte dos riscos e situações operacionais adversas, criando condições para que possam competir com eficiência em seus respectivos mercados de atuação. É interessante que uma empresa tenha ou faça-o, pois é uma ferramenta gerencial fundamental para aumentar as chances de sucesso em qualquer atividade. Possibilita que o empreendedor possa aproveitar potencialidades e oportunidades atuais e futuras, avaliando se vale a pena ou não o investimento em determinada atividade, cidade ou região, visando sempre um crescimento sustentável. Este poderá contribuir para que o estabelecimento tenha uma vantagem competitiva, na tomada de decisões, pois fornece importantes informações, como o conhecimento do ramo de atividade que se pretende explorar. Podendo assim representar a sobrevivência da empresa e alimentar as chances de sucesso, na inicialização de uma atividade econômica ou expansão do seu negócio, criando um diferencial para manter-se no mercado, e evitando assim o seu desaparecimento.

Palavras-chave: Plano de negócio. Ferramenta gerencial. Planejamento.

ABSTRACT

This research seeks to describe the importance of the business plan as a major tool to help entrepreneurs start or manage a business. Allowing the main structure and alternative visions for a correct analysis of viability of the business desired. Reduces the likelihood of restrictions and threats, and may, from them, provide many of the risks and adverse operating conditions, creating conditions so that they can compete effectively in their respective markets. It is interesting that a company has, or do it because it is an essential management tool to increase the chances of success in any activity. Allows the entrepreneur can make current and potential future opportunities and assessing whether or not it is worth investing in a particular activity, city or region, always aiming at a sustainable growth. This may contribute to the establishment has a competitive advantage in decision making because it provides important information, such as knowledge of the business activity that seeks to explore. May well represent the company's survival and almentar the chances of success in starting an economic activity or expansion of your business, creating a gap to keep the market, and thus avoiding its demise.

Keywords: Business Plan. Management tool. Planning.

LISTA DE FIGURA

Figura 1 – Organograma	67
------------------------------	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Composição do capital da empresa	66
Tabela 2: Fornecedores	72
Tabela 3: Resumo de Oportunidades e Ameaças.....	73
Tabela 4: Fatores que afetam a oportunidade.....	73
Tabela 5: Tabela dos preços a serem praticados.....	75
Tabela 6: Investimento inicial	77
Tabela 7 – Necessidade de Capital de Giro.....	78
Tabela 8 – Quadro de Fontes e Usos	79
Tabela 9: Projeção dos Resultados.....	80
Tabela 10: Mão de Obra	81
Tabela 11: Custos Fixos.....	82
Tabela 12 – Custos Variáveis – Materiais	83
Tabela 13 – Custo Unitário de Produção	84
Tabela 14 – Preço de Venda.....	85
Tabela 15: Depreciação, Manutenção & Conservação e Seguros	86
Tabela 16: Análise Econômica e Financeira	87
Tabela 17: Fluxo de Caixa Ano 1	88
Tabela 18 – Fluxo de Caixa – 5 anos.....	89

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Projeção das necessidades de capital de giro R\$.....	48
Quadro 2 – Projeção das necessidades de capital de giro R\$.....	49
Quadro 3 – Fontes e aplicações de recursos (R\$).....	49
Quadro 4 – Taxas percentuais de depreciação linear	51
Quadro 5 – Itens mais comuns que entram na projeção de resultados (R\$).	52
Quadro 6 – Esquema simplificado de projeção do fluxo de caixa.	53
Quadro 7 – Itens mais comuns que entram na demonstração de resultados.	54
Quadro 8 – Modelo do Balanço Patrimonial após alteração da Lei 11.638/07 e Medida Provisória 449/08.....	55

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 ADMINISTRAÇÃO	13
2.2 PLANEJAMENTO	14
2.3 EMPREENDEDORISMO.....	17
2.3.1 Características dos empreendedores.....	19
2.4 PLANO DE NEGÓCIO	26
2.4.1 Estrutura do Plano de Negócios	28
2.4.1.1 Capa.....	28
2.4.1.2 Sumário	29
2.4.1.3 Sumário Executivo	29
2.4.1.4 Planejamento Estratégico do Negócio.....	30
2.4.1.4.1 Visão	30
2.4.1.4.2 Missão	31
2.4.1.4.3 Valores	32
2.4.1.4.4 Objetivos	32
2.4.1.4.5 Metas.....	33
2.4.1.4.6 Análise SWOT	34
2.4.1.5 Descrição da Empresa	37
2.4.1.6 Produtos e Serviços	37
2.4.1.7 Análise de Mercado.....	37
2.4.1.7.1 Análise dos Concorrentes	39
2.4.1.7.2 Análise dos Fornecedores.....	40
2.4.1.7.3 Análise dos Consumidores.....	41
2.4.1.8 Plano de Marketing.....	41
2.4.1.9 Plano Financeiro	43
2.4.1.9.1 Ponto de Equilíbrio	44
2.4.1.9.2 Fluxo de Caixa	44
2.4.1.9.3 Taxa Interna de Retorno (TIR)	45
2.4.1.9.4 Margem de Contribuição	46
2.4.1.9.5 Quadros Financeiros de um plano de negócios	47
2.4.1.9.5.1 Quadro de Investimento	47

2.4.1.9.5.2 Capital de Giro Próprio	48
2.4.1.9.5.3 Quadro de fontes e de aplicações de recursos	49
2.4.1.9.5.4 Quadro de projeções de resultados.....	50
2.4.1.9.5.4.1 Análise das Receitas	50
2.4.1.9.5.4.2 Análise dos Custos e Despesas	50
2.4.1.9.5.4.3 Itens mais frequentes que entram na projeção de resultados	51
2.4.1.9.5.5 Quadro de projeção das demonstrações financeiras	52
2.4.1.9.5.5.1 Quadro de projeção do fluxo de caixa	52
2.4.1.9.5.5.2 Demonstração resultados.....	53
2.4.1.9.5.5.3 Balanço patrimonial	54
2.4.2 Principais indicadores financeiros	55
2.4.2.1 Rentabilidade	55
2.4.2.2 Lucratividade	56
2.4.2.3 Retorno dos investimentos	56
2.4.2.4 Grau de endividamento	57
2.4.2.5 Anexos	57
2.4.2.6 Fontes de recursos financeiros	58
3 DELIMITAÇÕES METODOLÓGICAS	60
3.1 CONTEXTOS DA PESQUISA E PROCEDIMENTOS.....	60
4 PLANO DE NEGÓCIO	61
4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO	61
4.1.1 Enunciado do Projeto	61
4.1.2 Competência dos Responsáveis (Empreendedores).....	61
4.1.3 Os Produtos e a Tecnologia	61
4.1.4 O Mercado Potencial – A Oportunidade	61
4.1.5 Elementos de Diferenciação.....	62
4.1.6 Previsão de Vendas.....	62
4.1.7 Rentabilidade e Projeções Financeiras	62
4.1.8 Necessidade de Financiamento	62
4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO NEGÓCIO.....	63
4.2.1 Missão	63
4.2.2 Visão.....	63
4.2.3 Valores	63
4.2.4 Objetivos Estratégicos.....	64

4.2.5 Estratégias de Mercado	64
4.3 DESCRIÇÃO DA EMPRESA	64
4.3.1 Razão Social	65
4.3.2 Nome Fantasia	65
4.3.3 Localização	65
4.3.4 Estruturas da Escola	65
4.3.5 Forma Jurídica	65
4.3.6 Capital Social da Empresa	65
4.3.7 Ramo de Atividade e Porte da Empresa	66
4.3.8 Número de Colaboradores	66
4.3.9 Aspectos Tributários	66
4.3.10 Organograma da Empresa	67
4.4 DIMENSÃO PEDAGÓGICA	67
4.4.1 Exigências Legais	68
4.5 SERVIÇOS OFERECIDOS	70
4.6 ANÁLISE DE MERCADO E ANÁLISE DO CLIENTE	70
4.6.1 Análise do Setor	71
4.6.2 Análise do Consumidor	71
4.6.3 Fornecedores	72
4.6.4 Concorrentes	72
4.7 PLANO DE MARKETING - ESTRATÉGIAS	74
4.7.1 Política de Preço	75
4.7.2 Estratégia de Venda	75
4.7.3 Promoção e Propaganda	76
4.8 INVESTIMENTOS	76
4.9 PLANO FINANCEIRO	78
5 CONCLUSÃO	90
REFERÊNCIAS	91
ANEXOS	96
ANEXO A – TABELAS DE TRIBUTAÇÃO	97

1 INTRODUÇÃO

De uma ideia, surge uma inovação, e desta, um novo negócio. Para o surgimento de um novo negócio, não somente a ideia e a inovação são necessários, o planejamento é parte fundamental do processo um bom plano de negócios. Os empreendedores precisam saber planejar suas ações e delinear as estratégias para a criação ou crescimento do seu negócio. O plano de negócios é uma ferramenta dinâmica, trata de oportunidades, riscos, e retornos e quando bem elaborado ele transforma uma ideia em realidade. Muitos negócios surgem a partir de uma ideia, da identificação de uma oportunidade, ou simplesmente por necessidade de permanecer vivo no mercado.

Saber se uma oportunidade é realmente boa não é fácil, muitos empreendedores lançam-se no mercado sem o conhecimento necessário para iniciar suas atividades. Devido o mal preparo para administrar seu negócio, acabam fechando as portas nos primeiros anos de existência. Diversos erros poderiam ser evitados, se estes empreendedores utilizassem um planejamento adequado do negócio.

O plano de negócio é ferramenta de gestão fundamental desde a ideia inicial até sua execução. Eficiente a ponto de determinar o sucesso ou fracasso de um empreendimento. Cria condições adequadas, de maneira eficiente proporcionando a concretização dos objetivos, ou seja, visando atingir uma situação futura sustentável.

O planejamento e o estudo adequado do plano de negócio, permitem que o empreendedor conheça e viabilize os principais fatores e resultados que envolvem o negócio, podendo prever as armadilhas e aumentar a eficiência na administração, bem como, alcançar o sucesso desejado econômico e financeiro, mesmo antes deste ser implementado.

A presente pesquisa possui a seguinte estrutura:

Inicialmente é apresentado o resumo.

No capítulo 1 tem-se a introdução.

No capítulo 2 o referencial bibliográfico.

No capítulo 3 a metodologia empregada para a realização da pesquisa.

O capítulo 4 apresenta o plano de negócio elaborado para a implantação do Centro de Educação Infantil Nova geração no município de Braço do Norte, SC.

Por fim, no capítulo 5 apresenta-se a conclusão seguida das referências bibliográficas da pesquisa.

Quanto aos objetivos:

Objetivo geral:

- Descrever as etapas de plano de negócio e conhecer sua importância para a criação de uma empresa.

Objetivos específicos:

- Estudar empreendedorismo e descrever sua importância para desenvolvimento de um país;
- Conhecer as características dos empreendedores de sucesso;
- Descrever as etapas do plano de negócios e sua importância como ferramenta gerencial;
- Demonstrar os principais indicadores econômicos financeiros utilizados para a avaliação do plano de negócio.
- Elaborar um plano de negócio para implantação do Centro Educacional Infantil Nova Geração em Braço do Norte, SC.

Justificativa:

A Educação Infantil é reconhecida pelos educadores, pelos governantes e pela sociedade científica como etapa de primordial importância para o desenvolvimento da criança, visto que é nesta fase que a criança aprende como viver, como fazer. É na fase infantil que o ser humano adquire conhecimento com maior facilidade e eficácia. Nesta fase é possível desenvolver inúmeras habilidades e aprender a se socializar. Nesta fase a criança aprende a aprender e a gostar do ambiente escolar.

É um grande avanço para o país e um motivo para que os pais passem a se preocupar mais com a educação de seus filhos. Um avanço para o país porque ter cidadãos educados desde o início da vida reforça a certeza de que no futuro serão bons cidadãos. Assim como a base de uma casa, a educação deve ser a base da vida. É preciso que os pais reconheçam que tanto a Lei de Diretrizes e Bases, como a Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), estão apoiando a família no âmbito educacional e que a educação pode lhes proporcionar qualidade de vida.

Dentro deste contexto, em que a educação infantil vem sendo cada vez mais valorizada e reconhecida como de grande importância para o desenvolvimento

da criança, o desenvolvimento de um plano de negócios, para analisar a viabilidade da implantação de uma nova escola particular de ensino infantil na cidade de Braço do Norte justifica a elaboração do presente trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ADMINISTRAÇÃO

O número de conceitos, bem como de livros que tratam sobre a administração é imenso. Mesmo assim, os mais diversos conceitos de administração compartilham uma ideia básica – este conceito está relacionado com o alcance de objetivos por meio dos esforços de outras pessoas. (SILVA, 2002).

Na concepção de Drucker (2002), a administração e os administradores são essenciais às organizações, pois constituem necessidades específicas de todas as entidades, da menor à maior. São eles que mantêm sua coesão, mas também a fazem trabalhar. É impossível que uma organização funcione sem a cooperação dos administradores. Assim eles fazem o serviço que lhes é inerente – não o fazem por delegação do “proprietário”. Recorre-se à administração não simplesmente pelo fato de o serviço ter assumido dimensões grandes demais para que uma pessoa só se encarregue dele. Por isso administrar uma empresa privada ou uma entidade pública de prestação de serviços é intrinsecamente diferente de dirigir uma, na qual se é o proprietário ou exercer a medicina ou o de advocacia por si mesmo praticamente.

Chiavenato (1999) destaca que a palavra administração vem do latim, dos vocábulos AD (direção, tendência para) e Minister (subordinação ou obediência). Pode-se concluir então, como a pessoa que exerce uma função abaixo do comando de outra pessoa, prestando um serviço a outro.

Chiavenato (1999) ressalta que a administração nada mais é, do que um meio pelo qual se faz alguma coisa por meio das pessoas, podendo ser aplicada nas indústrias, no comércio, em organizações de serviços públicos, nos hospitais, universidades ou em qualquer que seja a atividade na qual haja o empreendimento humano, como também as pessoas trabalhem em conjunto para obter objetivos comuns.

Outra definição bastante interessante é a proposta por Terry (apud SILVA, 2002), que avalia a administração como sendo um processo distinto, o qual consiste no planejamento, organização, atuação e controle para determinar, mas também alcançar os objetivos da organização pelo uso de pessoas e recursos.

Drucker (2002) complementa ao afirmar também, que a administração pode constituir a mais importante inovação do presente século – por ser aquela que

maior influência exerce diretamente sobre os jovens que estudam nas faculdades e universidades, mas também os “trabalhadores intelectuais” de amanhã das entidades administradas e seus próprios administradores do depois de amanhã.

A administração, sua competência, sua integridade e seu desempenho, serão decisivos nas próximas décadas tanto para os EUA, quanto para o mundo livre. Ao mesmo tempo, as demandas sobre a administração vão crescer muito e constantemente. (DRUCKER, 2001)

É preciso, em primeiro lugar, ter claro que a administração, em primeiro lugar está relacionada com as empresas, ideia essa tomada como parcialmente correta, mas que está incompleta – uma vez que a administração é necessária em todos e qualquer tipo de atividade organizada e em todos os tipos de organização. De fato, existe uma organização todas as vezes que duas ou mais pessoas interagem para alcançar certo objetivo. Dessa forma, há necessidade de administração em todas as organizações; famílias, clubes, pequenas e grandes empresas, organizações públicas, privadas, que visem ou não visem lucro. Além de fábricas, organizações de prestação de serviços, varejistas, firmas americanas, estrangeiras e multinacionais. (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR., 1998)

2.2 PLANEJAMENTO

Planejamento leva à ideia de agir racionalmente, de pensar, refletir, preparar, discutir, decidir, eleger metas, conhecer a realidade e programar as ações rumo aos fins traçados, alavancando transformações futuras. Visa atuar com conhecimento da realidade e de causa, por meio de ações programadas, num enlace entre as finalidades e o diagnóstico, com a prática de múltiplos atos políticos, técnicos e jurídicos, preparatórios e coordenados, integrados, interagidos e unidos aos objetivos traçados no plano. É atividade que envolve termos como: objetivos, fins, finalidades, metas, estratégias, ações, meios, recursos, prazos, operações, administrativo, estudos, pesquisas, diagnósticos, programação, plano, projeto, programa, coordenação, integração, interagir, ação conjunta, definição, determinação geral, atividade permanente, propostas, problemas, necessidades, crises, decisões, entre outros. (VENÂNCIO, 2010).

Planejamento é atividade-meio que denota ação ou ato de planejar voltada para o futuro. Desenvolve-se num procedimento em três etapas: definição

dos fins, diagnóstico e programação das ações. Envolve coordenar, interagir e integrar meios materiais e humanos e ações destinadas aos fins traçados. Política, técnica e atos jurídicos se desenvolvem numa multiplicidade de atos, que interagem e se completam, buscando unidade de ação para implementação do plano. Planejar implica definir os fins, levantar a situação atual, estabelecer o que se deseja mudar ou fazer e organizar a ação futura a fim de obter maior eficiência, exatidão e determinação, maiores e melhores resultados e maximização dos esforços e gastos. (BUCCI, 2002).

Planos, programas e projetos são produtos da atividade de planejamento. “Plano” é o termo mais amplo, gênero que abraça as espécies: “programa” e “projeto”. Um plano contém decisões de caráter geral e pode ter diversos programas setoriais e projetos. Um programa é parte de um plano, aspecto de um todo – o próprio plano –; é termo intermediário entre plano e projeto e designa uma unidade de ação específica de determinado setor ou área. “Projeto” é o termo mais específico e de menor âmbito dentro do gênero “plano”; normalmente, é utilizado para denominar um projeto de construção de uma obra ou serviço. (BUCCI, 2002).

Planejar significa, para Meirelles (2006, p. 749), “idealizar realizações, analisando, prevendo e ponderando os elementos necessários à sua econômica e eficiente execução, dentro do esquema geral da Administração”. A ideia de planificação envolve integração, correlação, entre as obras e serviços de uma mesma Administração. Adverte que nenhum administrador público deve prescindir de planejamento para suas realizações. Alerta que a execução de obras e serviços esparsos, dispersos, divorciados de um plano geral de governo, é sempre inconveniente, por ausência de ligação com as realizações passadas e pela falta de previsão para o futuro. O planejamento deve preceder toda atividade executiva, iniciando-se pela coleta e interpretação de dados e informações que orientem o desenvolvimento do plano até sua completa estruturação, de modo a satisfazer não somente as necessidades presentes, mas as exigências do porvir. Planejar, para o autor é, “em última análise, prever para prover, com o mínimo de dispêndio de recursos e o máximo de aproveitamento para a coletividade administrada”. (MEIRELLES, 2006, p. 749).

Ao comentar o princípio do planejamento previsto no art. 6º, I, do Decreto-Lei 200/67, Franco Sobrinho (1983, p. 75) afirma que um plano “define objetivos, qualifica recursos materiais e humanos”, “oferece métodos e formas de organização”

e estabelece “equações de tempo e medidas quantificadoras, determinando espaços para o limite das atividades administrativas”; pode, ainda, conter “outros possíveis requisitos necessários ao racional comportamento de pessoas ou órgãos”, centralizados ou descentralizados. Compreende: ordenação sistemática dos propósitos, racionalização do trabalho e fixação de fins determinados. O Autor destaca o princípio da unidade das partes integradas no conjunto e o princípio da previsão, para orientação segura das tendências mediatas e dos objetivos.

Bercovici (2003, p. 191) defende o planejamento como absolutamente necessário para a promoção do desenvolvimento em atividades estatais coordenadas para o desenvolvimento econômico e social. O “planejamento coordena, racionaliza e dá unidade de fins à atuação do Estado, diferenciando-se de uma intervenção conjuntural ou casuística”. Trata o plano como expressão da política geral do Estado que determina a vontade estatal por meio de um conjunto de medidas coordenadas e não mera enumeração de reivindicações, e nem se limita a definir diretrizes e metas, mas que, também, determina os meios para a realização desses objetivos. O fundamento da ideia de planejamento é a perseguição de fins que alterem a situação econômica e social, voltada para o futuro, buscando os fins no contexto da legislação, comprometida axiologicamente com a ideologia constitucional. Para o autor, não existe planejamento neutro, porque se trata de uma escolha entre várias. “É uma atuação do Estado voltada essencialmente para o futuro.”

O planejamento estatal, no dizer de Adri (2008, p. 287), sintetiza e harmoniza a “reunião de esforços políticos, econômico-financeiros e jurídicos e objetiva coordenar os recursos orçamentários disponíveis”, aplicados a metas específicas, em tempo e modo previamente prescritos, com o “mínimo de custo”. Coletadas as informações e dados das necessidades, são elaborados projetos de lei propondo o planejamento desejado. Diz que o “planejamento será uma projeção do futuro do país, nos mais variados setores”, sendo executado “por meio de ação administrativa do Estado e dos entes públicos”.

Dimock; Dimock e Koenig (1958, p. 357) sustentam que o ato de planejar é aplicável a todo tipo de situação que exige ação. Na função de administração, o planejamento é usado em todos os níveis de empreendimento de negócio, bem como no governo. Todos os aspectos de administração devem ser planejados: políticas, organizações, procedimentos, planos físicos e métodos de verificação de

resultados. Invocando Henri Fayol, engenheiro francês, eles dividem o planejamento em cinco fases, como parte do processo administrativo: a) previsão, que é olhar em frente, de modo a ter uma ideia clara do que está a ser feito; b) organização; c) comando; d) coordenação; e e) controle.

“O planejamento é o processo consciente de selecionar e desenvolver o melhor curso de ação para atingir um objetivo. É a base sobre que as futuras ações de gestão saltam.” (DIMOCK; DIMOCK e KOENIG, 1958, p. 357). Planejamento administrativo é uma estação de caminho para tudo o que aconteceu antes, e tudo o que se segue é a ele relacionado. A tarefa do administrador é verificar se cada parte da função de planejamento ocorre. A função de planejamento é definida e aplicada na gestão: o fato é que o planejamento vem naturalmente com a mão e a mente de qualquer pessoa responsável pela administração de um programa ou qualquer segmento de um programa, não importa qual seja sua natureza ou tamanho. (DIMOCK; DIMOCK e KOENIG, 1958).

2.3 EMPREENDEDORISMO

De acordo com Pereira (1995) a primeira definição formal de empreendedorismo surgiu por volta de 1730, a partir do trabalho de Cantillon, que via o empreendedor como aquele que comprava matéria-prima por um preço para revendê-la por outro, obtendo seu lucro. Um século mais tarde, outro economista, Jean-Baptiste Say, estabeleceu a diferença entre os lucros do empreendedor e do capitalista cunhando o termo *entrepreneur*. *Entrepreneur*, no entendimento de Jean-Baptiste Say era “aquele indivíduo que na busca pelo êxito, perturba e desorganiza o status quo do sistema econômico” (PEREIRA, 1995, p. 12).

Tanto Araújo (1988) quanto Dolabela (1999) consideram Jean-Baptiste Say como o pai do que hoje se entende por empreendedorismo. Sabe-se, entretanto, que a consolidação do termo *entrepreneur*, associado à inovação, cabe a Joseph Schumpeter (1988), no século XX.

Para Schumpeter (1988), o empresário empreendedor desafia o mercado, possibilitando ruptura de paradigmas, rompendo com o equilíbrio existente e aproveitando oportunidades para criar coisas novas e diferentes. Para ele, todo o processo de mudanças econômicas depende da pessoa que faz com que isso aconteça, sendo esta um *entrepreneur*.

Chiavenato (1992), Dolabela (1999) e Fillion (1999) seguem a visão de Schumpeter (1988), quando associa o empreendedor com a inovação. Empreendedores inovam sendo que a inovação alimenta o espírito empreendedor.

A tradução de *entrepreneur* do idioma inglês para o português aponta algumas divergências entre estudiosos e pesquisadores. Drucker (1987), propõe em sua obra a tradução do termo *entrepreneur* como *empreendedor* uma vez que mostra-se como a melhor alternativa de tradução, na medida em que a opção pelo termo *empresário* deixaria a desejar, pois nem todo *empresário* é um *empreendedor* (*entrepreneur*) e um *empreendedor* não é necessariamente um *empresário*.

Apoiada na visão de Drucker (1987), a Associação Brasileira para o Desenvolvimento do Empreendedorismo (ABREM) adota a tradução do termo *entrepreneur* para *empreendedor*.

Gerber (1996, p.31) acredita que “o empreendedor é o visionário dentro de nós. O sonhador. A energia por trás de toda atividade humana. A imaginação que acende o fogo do futuro. O catalisador de mudanças”.

Fillion (1999, p.19), usando uma síntese das várias teorias da literatura define o empreendedor como “uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”.

Os comportamentalistas, nos anos 60, ao estudarem o empreendedor como pessoa, estenderam o campo de empreendedorismo. David McClelland (1986), foi um psicólogo que contribuiu para o campo do empreendedorismo desenvolvendo os sistemas de valores, e fundamentando os seguintes níveis de motivação: necessidade de realização, afiliação e poder, como elementos fundamentais na explicação do comportamento de empreendedor. Atualmente o campo está em processo de expansão.

Assim, os empreendedores vêm sendo estudados, ao longo do tempo, sendo que os psicólogos estão interessados em descobrir quais são as suas motivações. Os economistas procuram estudar a sua atuação sobre o sistema econômico, a administração se interessa em dotar e testar novas metodologias para o ensino de empreendedorismo, entre outros (Fillion, 1999).

Para Drucker (1998) o que há de comum nos empreendedores é o compromisso com a prática sistemática da inovação. A inovação, entendida como uma função específica do espírito empreendedor, estimula para a criação de novos

recursos produtores de riqueza ou investe recursos existentes com maior potencial para a criação de riqueza.

Segundo Dolabela (1999, p. 25), um empreendedor de sucesso é aquele que reúne “um conjunto de atitudes e comportamentos que o predispõe a ser criativo”, identificando a oportunidade e sabendo agarrá-la, encontrando e gerenciando os recursos necessários para “transformar a oportunidade em um negócio lucrativo”.

Drucker (1987), também propõe a tradução do termo entrepreneurship como sendo empreendimento face à sua aceitação, segundo a sua opinião, superar no meio técnico a opção espírito empreendedor.

Silva (1996) propõe que para entrepreneurship seja adotada a tradução de empreendedorismo, defendendo ser este o termo mais adequado. Segundo o autor, empreendedorismo é uma nova área sistemática que tem como referência básica “o estudo e a pesquisa aplicada das características que confrontam o perfil e o comportamento daquele que é o agente da transformação da economia capitalista” (SILVA, 1996, p. 7).

Segundo Dolabela (1999, p. 21), o empreendedorismo pode ser definido como o campo da administração de empresas que “estuda os empreendedores, ou seja, examina suas atividades, características, efeitos sociais e econômicos e os métodos de suporte usados para facilitar a expressão da atividade empreendedora”.

Apesar de haver um direcionamento maior do empreendedorismo para o setor privado, também no setor público aplicam-se estes conceitos.

Drucker (1987, p. 245) adverte que as instituições sem fins lucrativos, a exemplo das universidades, “precisam ser tão inovadoras como qualquer negócio”. O entendimento é que os empreendedores são indispensáveis ao processo de inovação do setor privado ou público, dentro ou fora das instituições, sendo necessários ao surgimento de novos empreendimentos.

2.3.1 Características dos empreendedores

São muitas as características de um empreendedor, ele é a pessoa que faz as coisas acontecerem, autoconfiante para enfrentar os desafios, identifica oportunidades, transforma ideias em realidade, avalia todas as alternativas para

criar, ampliar, inovar seu negócio, assume riscos, bem calculados, para que o sonho não fracasse nos primeiros obstáculos.

Segundo Longen (1997, p. 56), da análise do processo comportamental se constata que as características determinantes do comportamento empreendedor são:

- a) as necessidades;
- b) as habilidades;
- c) o conhecimento;
- d) e os valores.

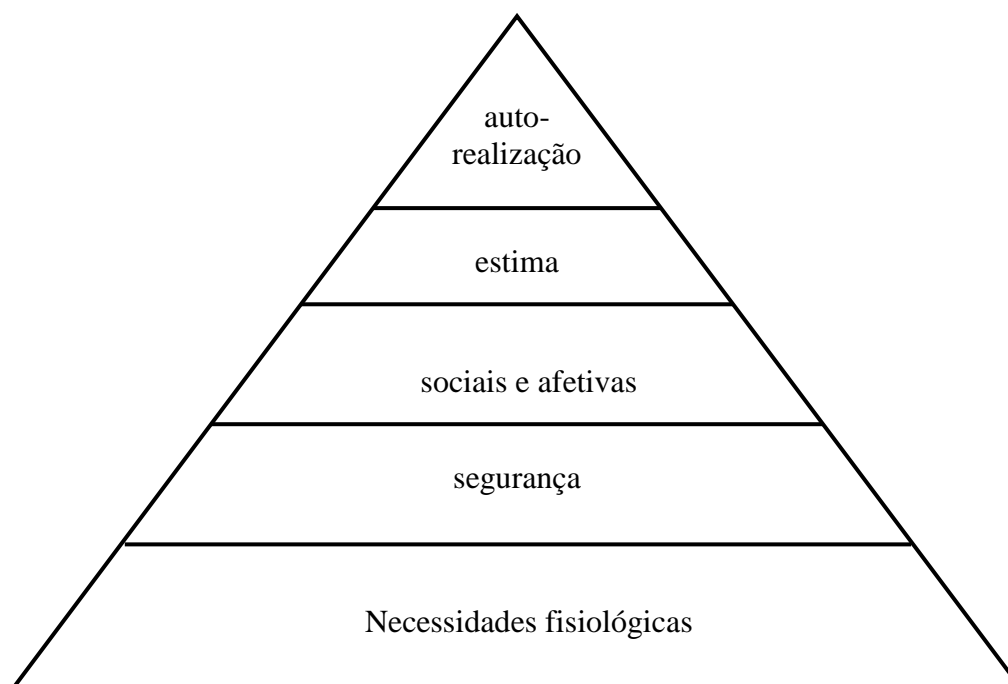
Sendo assim, a criação de uma nova empresa é o instrumento utilizado pelo empreendedor para satisfazer suas necessidades, em consonância com seus valores, conhecimentos e habilidades.

a) Necessidades

Segundo Tonelli (1997) necessidade é um déficit ou a manifestação de um desequilíbrio interno do indivíduo, podendo ser satisfeita, frustrada (permanece no organismo) ou compensada (transferida para outro objeto) surge quando se rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Pode ser também definida, segundo Bergamini (1990) como condição no interior do indivíduo que o dinamiza e predispõe para certos tipos de conhecimentos.

Maslow (2000, p. 33) desenvolveu uma teoria onde as necessidades são passíveis de hierarquização. Elas estão classificadas da seguinte forma:

Figura 1 – Hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: Maslow (2000).

Necessidades fisiológicas: necessidades de alimentação, bebida, habitação e proteção contra dor.

Necessidade de segurança: necessidade de estar livre de perigos (proteção contra ameaças ambientais).

Necessidades sociais e afetivas: necessidade de amizade, participação, filiação e grupos afetivos.

Necessidade de estima: necessidade de autoestima e da estima dos outros.

Necessidade de auto-realização: necessidade de se realizar maximizando as aptidões e capacidades potenciais.

De acordo com Maslow (2000), as pessoas procuram primeiro satisfazer as necessidades básicas (alimentação, habitação) antes de voltar seu comportamento no sentido de satisfazer as necessidades de nível mais alto (auto-realização). As necessidades de ordem mais baixa devem ser satisfeitas para que uma necessidade de ordem mais elevada passe a controlar os pensamentos conscientes da pessoa.

Já Mc Clelland (1962), em sua teoria das necessidades aprendidas, acreditava que muitas necessidades são adquiridas da cultura. Três destas

necessidades são: a necessidade de realização, a necessidade de afiliação e a necessidade de poder. O autor desenvolveu um conjunto descritivo de fatores que refletem uma grande necessidade de realização. São eles:

- a) A pessoa gosta de ter responsabilidade para resolver problemas;
- b) a pessoa tende a traçar metas moderadas para a própria realização e inclina-se a correr riscos calculados;
- c) a pessoa deseja feedback sobre seu desempenho;
- e) a pessoa tem necessidade de afiliação e reflete o desejo de interação social;
- f) e, por fim, a pessoa que tem grande necessidade de poder, concentra-se na obtenção e no exercício do poder e da autoridade. (MC CLELLAND, 1962, p. 23).

Uma pessoa com grande necessidade de afiliação preocupa-se com a qualidade das relações sociais em jogo. Assim, para essa pessoa, o relacionamento social tem precedência sobre as tarefas de realização;

Todas essas necessidades são aprendidas quando se enfrenta o meio. E como são aprendidas o comportamento recompensado tende a se repetir mais frequentemente.

Outro pesquisador que estudou a questão das necessidades humanas foi Murray (1973). Ele descreveu as necessidades como questões que se situam dentro do contexto do comportamento, relacionando-se com estados internos do organismo e a presença de estímulos externos que induzem à ação. A necessidade orienta o comportamento para objetivos que podem levar a um estado desejável: enquanto esse estado possa envolver, frequentemente, a redução da tensão, também pode, às vezes, implicar em um recrudescimento. Diferentes necessidades podem ocorrer simultaneamente, sendo que, neste caso, é gerado um conflito. Uma das necessidades será, num determinado momento, a mais forte, em cujo caso é chamada necessidade proponente e exigirá satisfação antes das necessidades concorrentes. Esta característica é responsável pela busca incessante do homem de se satisfazer. Todo o comportamento é influenciado pelas necessidades uma vez que possibilita a satisfação das mesmas.

Uma outra visão a respeito das necessidades é apresentada por Cielo (2001, p. 23). Segundo a autora, os empreendedores possuem as seguintes necessidades:

- a) necessidade de conhecimento – é primordial na vida do empreendedor que ele seja reconhecido por suas qualidades, realizações e integridade pessoal;
- b) necessidade de independência – o empreendedor precisa impor seu ponto de vista no trabalho, e obter flexibilidade, tanto em âmbito profissional quanto familiar, controlando seu próprio tempo;
- c) necessidade de liberdade – para confrontar-se com problemas e oportunidades para analisar;
- d) necessidade de segurança – a empresa é meio onde o empreendedor se sente seguro;
- e) necessidade de auto-realização – a empresa é o local onde as capacidades do empreendedor podem ser aperfeiçoadas utilizadas.

b) Habilidades

O perfil do empreendedor não se restringe somente ao conjunto de fatores de comportamento e de atitudes que formam o perfil adequado, mas também à necessidade de conhecimento de habilidades gerenciais específicas como finanças, marketing, produção e planejamento.

Silva (1996, p. 43) observa que “a configuração do perfil do empreendedor não se restringe as habilidade e competências técnicas gerenciais típicas de uma organização, mas há de estar também em consonância com a capacidade de uma adaptação proativa às ambiências que lhe são relevantes, requerendo o desenvolvimento de habilidades específicas”. De acordo com Chiavenato (1992, p. 65) “o *entrepreneur* um estado de espírito que ocorre dependendo de experiências pessoais e circunstanciais”.

Fillion (1999, p. 15) diz que os “empreendedores de sucesso nunca param de aprender”. A aprendizagem, a aquisição e a expressão de know-how gerencial e técnico tornam-se o modo de vida dos empreendedores de sucesso.

Segundo Longen (1997), habilidade é a facilidade para utilizar as capacidades físicas e intelectuais. Manifesta-se através de ações executadas a partir do conhecimento que indivíduo possui, por já ter vivido situações similares. À medida que se pratica ou enfrenta repentinamente uma determinada situação, a resposta que a pessoa emite vai se incorporando ao sistema cognitivo.

A autora ainda expõe que além de incorporar a resposta, pode ocorrer que o indivíduo incorpore o método utilizado para emitir esta resposta. Dessa forma, ele terá adquirido outra habilidade que poderia utilizar para enfrentar situações diversas.

Dentre os estudos mais importantes sobre habilidades empreendedoras, está o de Ray (1993, p. 45) que abrange praticamente todas as habilidades descritas por outros autores. São elas:

- a) Identificação de novas oportunidades – está relacionada com a habilidade de perceber o que os outros não percebem e de visualizar muito mais longe que os demais. Também está relacionada com a capacidade de pensar de forma inovadora e com criatividade, identificando novas oportunidades de produtos e serviços.
- b) Valorização de oportunidades e pensamentos criativos – o atual sistema educativo atua de forma contrária ao desenvolvimento desta característica, o que gera uma escassez de iniciativas inovadoras na sociedade. Portanto, os indivíduos que fogem a regra, conseguem se sobressair com seus empreendimentos.
- c) Comunicação persuasiva – é a capacidade de convencer as pessoas a respeito de suas intenções. A comunicação pode ocorrer de forma visual, não verbal, oral ou escrita. Os empreendedores precisam persuadir muitas pessoas até transformarem sua ideia numa oportunidade de negócio.
- d) Negociação – é a habilidade de convencer os outros, através da comunicação, a respeito da pertinência de uma ideia. A facilidade para conduzir uma negociação é adquirida através da experiência e envolve outras características de personalidade do empreendedor.
- e) Aquisição de informação - é capacidade de saber coletar, reunir e agrupar informações de maneira a serem úteis em seu objetivo. Cabe ao empreendedor, então, adquirir as informações necessárias sobre mercados, técnicas gerenciais e avanços tecnológicos, processá-los e adotar as modificações exigidas pelo mercado.
- f) Resolução de problemas – é a habilidade de saber como utilizar sistematicamente operações mentais para encontrar respostas, enfrentar os desafios e superar os obstáculos. Cabe ao empreendedor a tarefa de encontrar o melhor estilo que lhe proporcione a forma ideal de revolucionar e gerar soluções inovadoras.

c) Conhecimentos

Segundo Longen (1997) o conhecimento representa aquilo que as pessoas sabem a respeito de si mesmas e sobre o ambiente que as rodeia. Para a autora, o conhecimento é profundamente influenciado pelo ambiente ao qual o indivíduo faz parte, pela estrutura e processos fisiológicos e pelas necessidades e experiências anteriores de cada ser humano. O conjunto de conhecimento é resultante de processos de aprendizagem que ocorrem através do tempo, modificando-se permanentemente, gerando mudanças no comportamento do indivíduo.

No Brasil, a palavra conhecimento pode significar conscientização, saber, cognição, sapiência, percepção, ciência, experiência, qualificação, discernimento,

competência, habilidade prática, capacidade, aprendizado, certeza e assim por diante.

d) Valores

Segundo Gibson et al (1981) os valores são definidos como uma constelação de preferências, aversões, pontos de vista, deveres, inclinações internas, julgamentos racionais e irracionais, preconceitos e padrões de associação que determinam a visão do mundo de uma pessoa.

Dessa forma, a importância de uma constelação de valores é que, uma vez internalizadas, ela se torna consciente ou inconsciente, um padrão ou critério para orientação das pessoas.

O autor coloca ainda que os valores dos administradores estão por trás do comportamento administrativo. A maneira como os administradores planejam, organizam e controlam o comportamento dos indivíduos, grupos e organizações refletem necessariamente e deve ser compatível com seu quadro de valores. Os valores estão presentes em tudo, desde a seleção das missões, metas e objetivos até a avaliação do progresso por estes fins.

Os sistemas de valores afetam também não somente as percepções, mas também exercem influência desde o design e desenvolvimento dos processos e estruturas organizacionais até a utilização estilos de liderança próprios e a avaliação de desempenho dos subordinados.

Guth e Tagiuri (1965, p. 84) apontam seis tipos de orientação para valores. São elas:

O homem teórico – está primariamente interessado na descoberta da verdade, na ordenação sistemática do seu saber. Buscando este objetivo, ele recorre a uma abordagem cognitiva, procurando apenas observar e raciocinar.

O homem econômico – está interessado nas questões práticas do mundo dos negócios: na produção, em marketing, no consumo de bens, no uso de recursos econômicos e na acumulação de riqueza tangível.

O homem esteta – tem seu centro de interesse nos aspectos artísticos da vida.

O homem social – valoriza as pessoas como fins e tende para a bondade, a simpatia e o altruísmo.

O homem político – está orientado especificamente para o poder, não necessariamente na política, mas em qualquer área em que atue.

O homem religioso – procura relacionar-se com o universo de modo significativo e tem uma orientação mística.

Convém ressaltar, entretanto, que não é encontrado referência com relação aos valores de empreendedores nos diversos estudos que abordam a questão do empreendimento. O que se encontra na literatura são principalmente referências à influência dos valores no processo de tomada de decisões.

2.4 PLANOS DE NEGÓCIO

Em todo o momento em que o empreendedorismo é lançado em pauta, a questão da formulação do plano de negócio é levantada, pois se trata da etapa inicial do processo empreendedor. Todas as novas empresas ou postulantes a novas empresas devem se preocupar em escrever um.

Mas o plano de negócio, não serve apenas para empresas novas. As empresas que já se encontram em funcionamento devem criar os seus e, frequentemente, o fazerem (SIEGEL, 1996).

O plano de negócios por ser uma metodologia de análise ambiental que olha a empresa como um todo e não como partes individualizadas, deve ser tratado como uma ferramenta dinâmica, que tem de ser atualizada constantemente, pois o ato de planejar é dinâmico e corresponde a um processo cíclico (DORNELAS, 2002).

E, como referendado por Pavani et al (1997), esse deve ser um instrumento vivo como condição *sine qua non* para sua efetividade. As mudanças no ambiente econômico, de mercado, tecnológicas ou internas a empresa devem estar permanentemente refletidas no plano de negócio.

Apesar da cultura do planejamento não ser difundida no Brasil, ao contrário de outros países, como, por exemplo, os Estados Unidos, onde o plano de negócios é o passaporte, e o pré-requisito básico para a abertura e gerenciamento do dia-a-dia de qualquer negócio, independente de seu tipo ou porte, a tendência é de uma mudança rápida deste quadro, principalmente pela exigência de instituições, bancos e órgãos governamentais do plano de negócio como base para análise e concessão de crédito, financiamento e recurso às empresas.

Mas, Siegel (1996) alerta sobre o problema de redigir planos de negócios exagerados, pensando-os unicamente como ferramenta de vendas para levantar recursos, destituindo-o da objetividade necessária para exercer outras atividades.

Segundo pesquisa da Harvard Business School nos Estados Unidos, citada por Dornelas (2005), concluiu-se que o plano de negócios aumenta em 60% a probabilidade de sucesso dos negócios. Além deste fato de acordo com Bangs (1998, p. 31) existem muitos outros que justificam escrever um verdadeiro plano de negócios, destacando-se:

- Cartão de visitas da empresa e como um instrumento de apresentação do negócio de forma concisa, mas que engloba todas as suas principais características;
- Entender e estabelecer diretrizes para o seu negócio;
- Gerenciar de forma eficaz a empresa e tomar decisões acertadas;
- Monitorar o dia-a-dia da empresa e tomar ações corretivas quando necessário;
- Base para a análise e concessão de crédito, financiamento e recursos às empresas junto a bancos, governo, Sebrae, investidores, capitalistas de risco, etc;
- Identificar oportunidades e transformá-las em diferencial competitivo para a empresa;
- Estabelecer uma comunicação interna eficaz na empresa e convencer o público externo (fornecedores, parceiros, clientes, bancos, investidores, associações, etc.).

O plano de negócios, quando utilizado de forma correta, se torna a principal ferramenta de gestão estratégica que um empreendedor pode utilizar visando o sucesso de seu empreendimento. E, de acordo com Pavani et al (1997), pode ser utilizado para atender a vários públicos-alvo, dependendo de sua finalidade:

- Mantenedores das incubadoras (SEBRAE, FIESP etc);
- Parceiros: para estabelecimento de estratégias conjuntas;
- Bancos: para outorgar financiamentos para equipamentos;
- Investidores: empresas de capital de risco, pessoas jurídicas, BNDES, governo e outros interessados;
- Fornecedores: para outorgar crédito para compra de mercadorias e matéria prima;
- A própria empresa: para comunicação interna da Gerência com Conselho de Administração e com os empregados;
- Os clientes potenciais: para vender a ideia e o produto/serviço.

Ao final desta breve abordagem acerca do plano de negócio, apresenta-se a seguir sua estrutura.

2.4.1 Estrutura do Plano de Negócios

O Plano de Negócios é composto por várias seções que se relacionam e permitem um entendimento global do negócio de forma escrita, e em poucas páginas. A princípio, não existe uma estrutura rígida para se escrever um plano de negócios, pois como Dornelas (2005) leva em consideração, cada negócio tem particularidades e semelhanças, sendo impossível definirem um modelo padrão de plano de negócios que seja universal e aplicado a qualquer negócio.

Esta dinâmica deve somente respeitar uma sequência lógica que permita que qualquer leitor deste documento, entenda como a empresa é organizada, seus objetivos, seus produtos e serviços, seu mercado, sua estratégia de marketing e sua situação financeira.

Basicamente um plano de negócios apresenta a seguinte estrutura:

- Capa;
- Sumário;
- Sumario Executivo;
- Planejamento estratégico do negócio;
- Descrição da empresa;
- Produtos e serviços;
- Análise de mercado;
- Plano de marketing;
- Plano financeiro.

Cada uma das partes que constituem a estrutura do plano de negócios será apresentada a seguir.

2.4.1.1 Capa

Por ser a primeira coisa visualizada por quem vai ler plano de negócios, se torna responsável por transmitir a primeira impressão da organização, devendo, portanto ser feita de maneira limpa e com as informações necessárias e pertinentes.

Em geral é composta das seguintes informações:

- Nome da empresa (empresa);
- Endereço da empresa;

- Telefone da empresa (incluindo DDD);
- Logotipo, se a empresa tiver um;
- Nomes, cargos, endereços e telefones dos proprietários da empresa (dados do gerente e principais pessoas chave da empresa);
- Mês e Ano em que o plano foi feito;
- Número da cópia;
- Nome de quem fez o Plano de Negócios.

2.4.1.2 Sumário

O sumário deve conter o título de cada seção do Plano de Negócios e a página respectiva onde se encontra. Para facilitar a leitura e a localização rápida de áreas do plano de negócio em que o leitor tenha mais interesse em obter informações. (DORNELAS, 2005).

2.4.1.3 Sumário Executivo

De acordo com Siegel (1996, p. 85) “um sumário executivo capta e apresenta, de forma sucinta, a essência do relatório. Ele é, na realidade, uma versão condensada do plano inteiro. O sumário executivo não é simplesmente uma declaração de fundo, nem uma introdução”.

O Sumário Executivo se torna a principal seção do seu plano de negócios. Após sua leitura é que o leitor decidirá se continua ou não a ler o seu plano.

Portanto, deve ser escrito com muita atenção, revisado várias vezes e conter uma síntese das principais informações que constam em seu plano de negócios.

Deve ainda ser escrito pensando em quem irá lê-lo, quem será o público alvo deste documento e explicitar qual o objetivo do mesmo em relação ao leitor (ex.: requisição de financiamento junto a bancos, capital de risco, apresentação da empresa para potenciais parceiros ou clientes, entre outros). Assim se o plano de negócio tem como objetivo a obtenção de um empréstimo deve-se dar ênfase no aspecto financeiro.

O Sumário Executivo deve ser a última seção a ser escrita, pois depende de todas as outras seções do plano para ser feita.

2.4.1.4 Planejamento Estratégico do Negócio

O planejamento estratégico é um processo gerencial, que envolve técnicas e atitudes administrativas e que permite o estabelecimento de objetivos e metas, geralmente de longo prazo, mensurando as ameaças e oportunidades, pontos fracos e pontos fortes da empresa.

[...] o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento é, ainda, um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa independentemente de vontade específica de seus executivos (OLIVEIRA, 2005, p. 35).

O planejamento estratégico é uma ferramenta de desempenho, desenvolvida através de um conjunto de mudanças competitivas, análise de cenários e abordagens comerciais, devido às necessidades de reforçar sua posição no mercado, satisfazer cliente e atingir os objetivos de longo prazo.

A estratégia refere-se às relações entre a empresa e seu ambiente, e o processo de construção de seu futuro. Associada ao processo de gestão empresarial, a estratégia busca possibilitar a construção do futuro corporativo, estabelecendo metas e planos de longo prazo (BRUNI e FAMÁ, 2003, p. 367).

O planejamento estratégico tende a minimizar incertezas envolvidas no processo de tomada de decisão e, por conseguinte, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos.

2.4.1.4.1 Visão

A visão é uma percepção do futuro da empresa, saber aonde se quer ir e o que fazer para chegar ao seu destino.

[...] visão é conceituada como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Nesse contexto, a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. A visão representa o que a empresa quer ser (OLIVEIRA, 2005, p. 88).

A visão proporciona foco para o estabelecimento de metas e objetivos de uma empresa.

Segundo Thompson (2003, p. 37), a formação de uma visão estratégica bem concebida e sua expressão na forma de declaração de missão da empresa tem três aspectos distintos:

- Compreender o negócio em que a empresa realmente está.
- Comunicar a visão e missão de modo claro, excitante e inspirador.
- Decidir quando o rumo estratégico da empresa e sua missão no negócio devem ser alterados.

Segundo Chiavenato (2004, p. 66): “o termo visão é utilizado para descrever um sentido claro do futuro e a compreensão das ações necessárias para torná-lo rapidamente um sucesso. A visão representa o destino que a empresa pretende transformar em realidade”.

A visão pode ser compreendida como um cenário positivo elaborado pelo empreendedor para o negócio que o orienta no planejamento de objetivos e metas.

2.4.1.4.2 Missão

Segundo Chiavenato (2004, p. 62): “as organizações não são criadas a esmo. Elas existem por alguma coisa. Todas as organizações têm uma missão a cumprir. Missão representa a incumbência que se recebe”.

Para Oliveira (2005, p. 126): “a missão é a razão de ser da empresa. Nesse ponto procura-se determinar qual o *negócio* da empresa, por que ela existe, ou, ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro”.

A missão se refere ao papel organizacional exercido dentro da sociedade em que está envolvida e sua razão de ser e de existir.

A missão tem uma vida finita, sujeita a mudança sempre que necessário para a empresa.

Segundo Thompson (2003, p. 45), uma declaração de missão bem concebida e bem elaborada em real valor gerencial:

1. Cristaliza a visão dos próprios executivos seniores sobre o rumo de longo prazo da empresa e sobre os negócios.
2. Reduz o risco de uma gerência sem visão e tomadas de decisão sem orientação.
3. Transmite uma finalidade e identidade organizacionais que motivam os empregados para dar o melhor de si.
4. Fornece uma baliza para os gerentes de níveis inferiores formarem missões departamentais, estabelecer objetivos dos departamentos, e refinar estratégias funcionais e departamentais que estejam sincronizadas com o rumo e estratégia da empresa.
5. Ajuda uma organização a se preparar para o futuro.

A missão tem a finalidade de orientação para as atividades da empresa.

2.4.1.4.3 Valores

Segundo Oliveira (2005, p. 89): “[...] valores representam o conjunto dos princípios e crenças fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões”.

Os valores são as qualidades que norteiam todas as ações da empresa.

Segundo Chiavenato (2004, p. 64): “valor é uma crença básica sobre o que se pode ou não fazer, sobre o que é ou não importante. Os valores constituem crenças e atitudes que ajudam a determinar o comportamento individual”.

Os valores da empresa são determinados de forma que funcionem como orientadores do comportamento das pessoas envolvidas no negócio.

2.4.1.4.4 Objetivos

“Objetivo é o alvo ou ponto quantificado, com prazo de realização e responsável estabelecidos, que se pretende alcançar através de esforço extra”. (OLIVEIRA, 2005, p. 159).

Objetivo é o alvo ou ponto que se pretende atingir.

Segundo Oliveira (2005, p. 162): “as principais características dos objetivos e desafios devem ser resumidas na necessidade de serem: hierárquicos, quantitativos, realistas, consistentes, claros, comunicados, desmembrados, motivadores, utilitários, decisórios e operacionais”.

Os objetivos são considerados ferramentas que contribuem para que o empreendimento atinja o seu potencial máximo, quando satisfazem o critério de serem desafiadores, porém exequíveis.

A finalidade do estabelecimento de objetivos é converter a declaração geral da missão do negócio e da direção da empresa em objetivos de desempenho específicos, por meio dos quais o progresso da organização pode ser medido. O estabelecimento de objetivos implica desafio, estabelecimento de objetivos de desempenho que exigem esforço disciplinado. O desafio de tentar eliminar a lacuna entre o desempenho atual e o desejado faz com que a organização fique mais inventiva, demonstre alguma urgência na melhoria do seu desempenho financeiro e de sua posição no negócio, e seja mais objetiva e focalizada em suas ações (THOMPSON, 2003, p. 15).

O autor Thompson (2003) complementa que os objetivos têm que ser desafiantes, ou seja, os desafios têm que ser temporal.

Segundo Chiavenato (2004, p. 69) os objetivos devem atender simultaneamente a seis critérios, que são:

1. Ser focalizado em um resultado a atingir e não em uma atividade.
2. Ser consistente, ou seja, precisa estar amarrado coerentemente a outros objetivos e demais metas da organização.
3. Ser específico, isto é, circunscrito e bem definido.
4. Ser mensurável, ou seja, quantitativo e objetivo.
5. Ser relacionado com um determinado período, como dia, semana, mês e número de anos.
6. Ser alcançável, isto é, os objetivos devem ser perfeitamente possíveis.

Dornelas (2005, p. 160) enfatiza: “Os objetivos são resultados abrangentes com os quais a empresa assume um compromisso definitivo. Devem ser ousados, levando a empresa a um esforço acima do normal, buscando a superação”.

Por fim, os objetivos da organização devem ser ousados, com o cuidado de estarem sempre dentro da realidade da empresa. Devem também ter um nível de significância que motive a equipe de funcionários da empresa a atingi-los.

2.4.1.4.5 Metas

As metas fazem parte dos objetivos. Para alcançar o objetivo maior, é necessário realizar algumas etapas do processo, as chamadas metas que, geralmente, são de curto prazo.

Meta é a etapa realizada para o alcance do objetivo ou desafio. São fragmentos dos objetivos e desafios e sua utilização permite melhor distribuição de responsabilidade, como também melhor controle dos resultados concretizados pelos diversos participantes da equipe de trabalho (OLIVEIRA, 2005, p. 325).

As metas são desejos claros, específicos, mensuráveis e com prazo determinado, necessário para alcançar os objetivos.

Segundo Dornelas (2005, p. 160) metas devem ser SMART, ou seja:

Specíficas

Mensuráveis

Atingíveis

Relevantes

Temporais

As metas são importantes porque indicam a direção para o alcance dos objetivos da empresa. As metas precisam ser realistas, atingíveis, abrangentes, consistentes e ainda envolver algum grau de incerteza.

2.4.1.4.6 Análise SWOT

Segundo Lobato et al (2006, p. 67): “SWOT é a sigla de *strenghts, weaknesses, opportunities and threats* (forças, fraquezas, oportunidades, ameaças)”.

A análise SWOT, cuja concepção é conferida a Kenneth Andrews e Roland Christensen, professores de Harvard, é uma das técnicas mais utilizadas na administração estratégica, está relacionada à avaliação competitiva de uma organização no mercado, dos ambientes interno e externo da empresa.

A análise SWOT é uma ferramenta utilizada para organizar informações obtidas da análise ambiental.

A análise de SWOT envolve os ambientes interno e externo da empresa. Internamente, o modelo trata das forças e das fraquezas em dimensões chaves como desempenho e recursos financeiros, recursos humanos, instalações e capacidade de produção, participação de mercado, percepções do consumidor sobre a qualidade, preço e disponibilidade do produto, e comunicação organizacional. A avaliação do ambiente externo organiza as informações sobre o mercado (consumidores e concorrentes), as condições econômicas, as tendências sociais, a tecnologia e a regulamentação governamental (FERRELL et al., 2000, p. 62).

A análise SWOT contribui para que a pessoa que elabora o plano de negócio possa sintetizar as informações de natureza quantitativa e qualitativa buscando contribuir com a elaboração de estratégias condizentes com os objetivos da empresa.

Na análise SWOT são analisados o ambiente interno (pontos fortes e pontos fracos) e o ambiente externo (oportunidades e ameaças), que serão descritos a seguir:

- Pontos Fortes

Segundo Oliveira (2005, p. 90): “são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação a seu ambiente”.

Os pontos fortes básicos de uma organização – as coisas que ela faz especialmente bem – constituem uma importante consideração estratégica pelos motivos seguintes: (1) habilidades e capacidades que fornecem para aproveitar determinada oportunidade, (2) a vantagem competitiva que podem proporcionar para a empresa no mercado e (3) a potencialidade que têm para se tornarem a pedra angular da estratégia (THOMPSON, 2003, p. 70).

Os pontos fortes caracterizam-se principalmente por serem controláveis e variáveis internas a empresa.

- Pontos Fracos

Segundo Oliveira (2005, p. 90): “são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação a seu ambiente”.

O conhecimento dos pontos fracos da empresa se faz de suma importância para o melhoramento das falhas que a mesma apresentar, pois o alívio dos pontos fracos ameaça a sua competitividade no mercado.

- Oportunidades

Segundo Oliveira (2005, p. 90): “são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las”.

São possibilidades do meio externo favorável às ações da empresa, se forem aproveitadas oportunamente.

As oportunidades podem ser classificadas de acordo com a atratividade e a probabilidade de sucesso. A probabilidade de sucesso da empresa não depende apenas da força de seu negócio, das exigências básicas para ser bem-sucedida em um mercado-alvo, mas também de suas competências para superar seus concorrentes. A mera competência não constitui uma vantagem competitiva (KOTLER, 1998, p. 87).

As oportunidades constituem vantagens macro ambientais e atores micro ambientais cabendo a administração do negócio identificar as tendências de desenvolvimento importantes para a empresa.

- Ameaças

Segundo Oliveira (2005, p. 90): “são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma”.

São riscos inerentes ao meio externo que oferecem obstáculos as ações da empresa.

Kotler (1998, p. 87) classifica as ameaças conforme seu grau de relevância e probabilidade de ocorrência.

As ameaças são fatores desfavoráveis às ações da empresa, provindas do ambiente externo, tais como governamentais, econômicos, culturais, demográficos, tecnológicos e ecológicos. São agentes indiretos que afetam diretamente a empresa, dependendo do grau de relevância e a probabilidade de ocorrência, determinados pela empresa de acordo com cada situação em particular.

2.4.1.5 Descrição da Empresa

Segundo Dornelas (2005), esta é a seção do plano de negócio onde se apresenta um breve resumo da organização da empresa já existente ou do futuro empreendimento, sua história, e seu status atual. É importante nesta etapa, enfatizar as características únicas do negócio e dizer como se pode prover um benefício ao cliente. É também nesta etapa que se deve transmitir o que a empresa espera conseguir em três a cinco anos. Trata-se de uma parte descritiva do plano de negócios, mas que deve ser feita com muito cuidado para evitar excessos ou faltas. Deve-se descrever a empresa procurando mostrar o porquê de sua criação, qual o seu propósito, a natureza dos serviços ou produtos fornecidos, como ela se desenvolveu ou se desenvolverá, qual é o seu modelo de negócios e os seus diferenciais. (DORNELAS, 2005, p.128)

2.4.1.6 Produtos e Serviços

Segundo Dornelas (2005), deve ser exposto em produtos e serviços, os pontos positivos da empresa, mostrando os diferenciais da organização diante da concorrência.

Liste os produtos ou serviços futuros que você planeja fornecer quando sua empresa crescer. Especifique os direitos autorais, patentes ou registro de marcas nesta seção. Você precisará fundamentar suas declarações incluindo cópias de fotos, diagramas e certificados na seção anexos. (DORNELAS, 2005, p.136)

Bernardi (2009) ensina que em produtos e serviços é preciso definir as questões: atendimento ao mercado, plano operacional e dimensionamento dos custos e recursos necessários.

2.4.1.7 Análise de Mercado

A análise de mercado consiste de uma avaliação de onde a empresa está inserida, as tendências do setor, os consumidores, os concorrentes, os fornecedores, as ameaças e oportunidades que o ambiente pode proporcionar ao empreendimento.

“Um mercado consiste de todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico, dispostos e habilitados para fazer uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo” (KOTLER,1998, p. 31)

Para avaliar o mercado uma empresa precisa conhecer seus pontos fortes e fracos para então definir as oportunidades e ameaças a que está sujeita.

A análise de mercado é considerado por muitos uma das mais importantes seções do plano de negócios, e também a mais difícil de fazer, pois todas as estratégia de negócio depende de como a empresa abordará seu mercado consumidor, sempre procurando se diferenciar da concorrência, agregando maior valor aos seus produtos/serviços, com o intuito de conquistar seus clientes continuamente (SALIM et al., 2005, p. 142).

Para conhecer como o mercado se apresenta para a empresa deve-se analisar as oportunidades e riscos que o mesmo oferece. Portanto, Salim et al. (2005, p. 142) enfatizam que a empresa deve:

1. Identificar as tendências ambientais ao redor do negócio (oportunidades e ameaças), de ordem demográfica, econômica, tecnológica, política, legal, social e cultural.
2. 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 de mercado existentes, qual o seu segmento específico e quais as tendências desse segmento, qual o perfil dos consumidores.
3. Analisar os principais competidores: descrição de seus produtos/serviços, posicionamento no mercado, suas forças e fraquezas, práticas de marketing utilizadas (política de preços, canais de distribuição, promoção), fatia de mercado que domina e participação de mercado (*market share*).
4. Efetuar comparação com os competidores: mostrar quais os seus diferenciais em relação aos principais competidores (aqueles com os quais sua empresa compete diretamente, de forma mais acirrada).

Para realizar uma análise de mercado é necessário ter definido o mercado alvo, o segmento de mercado, então verificar o tamanho do mercado no qual está inserido ou se pretende inserir. É necessário também avaliar a estrutura do negócio, as oportunidades, as ameaças e a demanda do mercado.

A análise de mercado é uma ferramenta de suma importância, não somente para empreendimentos novos, mas também para empreendimentos já inseridos no mercado, uma vez que podem verificar inúmeros fatores, que podem ser determinantes para o negócio, através dos dados coletados com o estudo.

2.4.1.7.1 Análise dos Concorrentes

“Concorrente é aquele que vende bens ou serviços similares aos da sua empresa. Também é aquele que por quaisquer motivos ‘tira’ o cliente de seu estabelecimento”. (OLIVIO et al., 2003, p. 63).

Para efetuar uma análise dos concorrentes é necessário observar características, tais como: preço, acabamento, durabilidade, funcionalidade, embalagem, cor e tamanho.

[...] essa análise pressupõe otimizado sistema de informações estratégicas a respeito da atuação passada e presente dos principais concorrentes. Com base na análise, projeções e simulações desses dados e informações, é possível o delineamento inicial da atuação futura desses concorrentes (OLIVEIRA, 2005, p. 115).

A análise da concorrência permite a empresa desenvolver processos que possam proporcionar vantagens competitivas no seu segmento.

A vantagem competitiva identifica os produtos ou serviços e os mercados para os quais a empresa tem diferencial de atuação. Corresponde àquele *algo mais* que faz os clientes comprarem os produtos e serviços de determinada empresa em detrimento a outras (OLIVEIRA, 2005, p. 115).

A importância de analisar a concorrência é verificar quais as suas estratégias para o seu mercado-alvo, quais são os diferenciais que estão apresentando que o fazem competitivos. A principal análise deve ser realizada com os concorrentes diretos.

Os concorrentes mais diretos de uma empresa são aqueles que perseguem os mesmos mercados-alvo e adotam estratégias semelhantes. Grupo estratégico é o conjunto de empresas que segue a mesma estratégia em determinado mercado-alvo. Qualquer empresa precisa identificar o grupo estratégico em que está concorrendo (KOTLER, 1998, p. 212).

Os concorrentes diretos se diferem dos demais por adotarem estratégias semelhantes e ter o mesmo mercado-alvo, conforme cita Kotler (1998).

É de extrema importância a empresa analisar o seu mercado concorrente para determinar em qual grupo estratégico está inserida para então desenvolver as suas próprias estratégias de atuação no mercado.

Kotler (1998, p. 215) enfatiza ainda que “as empresas devem monitorar três variáveis quando analisarem seus concorrentes: participação de mercado, participação na lembrança de marca e participação de preferência”.

Analisar o concorrente se faz importante, pois é imprescindível para um planejamento de expansão de mercado ou mesmo de implantação de um negócio conhecer quem são os concorrentes, quantos são, onde estão posicionados, qual o perfil, sua participação no mercado, a sua estrutura de pessoal e financeira.

2.4.1.7.2 Análise dos Fornecedores

A análise dos fornecedores é uma tarefa importante no sentido de verificar as qualificações dos mesmos no mercado, a sua reputação e as suas formas de negociação.

Fornecedor é aquele capacitado em atender necessidades de máquinas, de equipamentos, de veículos, de matérias-primas, de embalagens, de mercadorias para revenda, de materiais de escritório, de medicamentos, de combustíveis, de serviços e de outros. (OLIVIO et al., 2003, p. 65).

Os fornecedores assim como os concorrentes merecem uma atenção especial, pois são partes integrantes do mercado e para a manutenção de bons negócios é necessário o conhecimento da reputação do fornecedor, do cumprimento do prazo de entrega, do respeito aos padrões éticos, da flexibilidade, da experiência, do conhecimento técnico e da capacidade de atendimento.

A tarefa do fornecedor é manter seu nome nas principais listas e anuários comerciais, desenvolver forte programa de propaganda e promoção de vendas e uma boa reputação no mercado. Os fornecedores que não possuem a capacidade de produção exigida ou sofrerem baixa reputação no mercado serão rejeitados. Aqueles que se qualificarem podem ser visitados para que suas instalações de produção sejam averiguadas e seu pessoal testado. Após avaliar todas as empresas, o comprador estará com uma pequena lista de fornecedores qualificados (KOTLER, 1998, p. 198).

É necessário analisar se o fornecedor está em evidência, pois fornecedores que em evidência apresentam representatividade no mercado, boas referências e um mercado consistente.

Grandes fornecedores com boa reputação e demanda crescente de seu produto são mais difíceis de fazer concessões que outros fornecedores que

estão lutando para ampliar sua base de clientes ou para utilizar totalmente sua capacidade de produção (THOMPSON, 2003, p. 100).

O fornecedor ganhador de pedidos é geralmente preferido pelas empresas, pois já tem nome no mercado e uma reputação a zelar. Consequente, suas negociações são firmes e satisfatórias.

2.4.1.7.3 Análise dos Consumidores

A análise dos consumidores é de suma importância para qualquer empreendimento, seja ele já implantado ou mesmo em fase de planejamento.

O estudo do consumidor, o tamanho do mercado, a sua segmentação, os costumes e hábitos são imprescindíveis para o conhecimento do mercado-alvo que se pretende atingir.

Segundo o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) (apud SANTOS, 2001, p. 22) para identificar o mercado consumidor deve-se levar em consideração:

- Fatores demográficos (classes sociais, sexo, idade, renda, educação);
- Fatores geográficos (regiões, cidades);
- Fatores psicográficos (estilos de vida) e;
- Fatores comportamentais (ocasiões de compra, benefícios procurados).

Os fatores demográficos são facilmente verificados, através de uma pesquisa de mercado levantam-se todos estes dados, bem como os fatores geográficos. Os fatores psicográficos dependem de questionamentos mais elaborados, ou até mesmo contato com o consumidor. Quanto aos fatores comportamentais, alguns aspectos também são facilmente verificados na pesquisa de mercado, porém os benefícios procurados vão além, pois a compra envolve sentimentos.

2.4.1.8 Plano de Marketing

O Plano de Marketing apresenta como se pretende vender o produto/serviço e conquistar os clientes, mantendo o interesse dos mesmos e aumentando a demanda. Deve abordar os métodos de comercialização, diferenciais

do produto/serviço para o cliente, política de preços, projeção de vendas, canais de distribuição e estratégias de promoção/comunicação e publicidade.

“O plano de marketing é a maneira estruturada de a empresa ofertar seus produtos no mercado” (PAVANI et al, 1997, p. 31).

Todo o plano de marketing, com sua estratégia, se inicia definindo objetivos, que devem responder à seguinte questão: para onde a empresa quer ir? (qual participação do mercado a empresa quer atingir, quanto quer vender, quanto quer lucrar, em quais segmentos e regiões, com que penetração no mercado, para quais consumidores e em qual prazo).

Segundo Kotler (1998), as empresas devem decidir o quanto devem adaptar à estratégia de seu composto (mix) de marketing às condições do mercado que vão disputar, trabalhando basicamente em cima das seguintes variáveis:

Produto (posicionamento) - direcionar o produto/serviço para atender às expectativas e necessidades de um público-alvo bem definido, estabelecendo diferenciações nos quesitos essenciais e de apoio²⁷ do produto diferenciando de alguma forma da concorrência;

Preço – é a forma mais tangível de se agir no mercado, pois pela política de preços a empresa pode criar demanda para o produto, segmentar o mercado, definir a lucratividade da empresa, mudar a penetração do produto no mercado, sempre levando em consideração que quem determina o preço de um produto é o cliente. Por isso, a empresa deve estabelecer seu objetivo de mercado de forma clara e definir como irá atuar em relação à concorrência;

Praça (canais de distribuição) – envolve as diferentes formas que uma empresa pode adotar pra disponibilizar o produto até o consumidor. Dependendo das características do produto, armazenagem, localização dos depósitos, o meio de transporte e a embalagem; os canais de distribuição podem ser feito de forma direta (cara a cara com o consumidor), indireta (através de distribuidores e atacadistas) ou de formas intermediárias (catálogo, telemarketing, internet, entre outras).

Propaganda/Comunicação e Promoção – descreve a forma de divulgar o produto, tendo como objetivo de fazer com que uma mensagem atinja uma audiência selecionada, com o propósito de informar, convencer e reforçar o conceito do produto junto aos consumidores. Como fazer propaganda geralmente custa caro à forma como é feita e o benefício esperado deve ser bem avaliado. Por outro lado,

a promoção é um estímulo ao mercado utilizado para gerar demanda do produto ou serviço, através de uma vantagem adicional.

Projeção de vendas – deve ser feita tendo como base a análise de mercado, a capacidade produtiva e a estratégia de marketing da empresa. Para ser o mais realista possível deve-se atentar para as tendências e sazonalidades embutidas nas vendas passadas e nas atuais, para que as projeções futuras não deixem de considerá-las.

2.4.1.9 Plano Financeiro

A função do plano financeira é através da análise financeira apoiar o processo de tomada de decisão. É através dessas análises que se fazem as projeções de aplicação, captação de recursos e investimentos.

A análise financeira organiza as informações contábeis e agrega outras informações relevantes para auxiliar seus usuários na avaliação, tomada de decisões e na orientação de suas ações, visando suprir cada usuário com o conjunto de informações que melhor atenda às suas necessidades (SILVA, 2004, p. 47).

A análise financeira é uma ferramenta que permite ao usuário uma avaliação abrangente e detalhada dos resultados alcançados e possibilita o alcance das informações cabíveis para a tomada de decisões.

“[...] análise financeira de uma empresa consiste num exame minucioso dos dados financeiros disponíveis sobre a empresa, bem como das condições endógenas e exógenas, que afetam financeiramente a empresa” (SILVA, 2001, p. 21).

Segundo Padoveze (2005, p. 215): “Trata-se de um processo de meditação sobre os demonstrativos contábeis, objetivando uma avaliação da situação da empresa em seus aspectos operacionais, econômicos, patrimoniais e financeiros”.

A análise financeira compreende uma avaliação dos aspectos financeiros da empresa como um todo, com o objetivo de conhecer a sua situação organizacional, seus pontos fortes e fracos.

A avaliação da empresa tem por finalidade analisar seu resultado e seu desempenho, detectando os pontos fortes e fracos dos seus processos

operacional e financeiro, com o objetivo de propor alternativas de curso futuro a serem tomadas e seguidas pelos gestores (PADOVEZE, 2005, p. 215).

A análise financeira refere-se à avaliação da viabilidade, estabilidade e lucratividade de um negócio ou de um projeto.

2.4.1.9.1 Ponto de Equilíbrio

Para Salim et al. (2005, p. 108): “o break-even point (ponto de equilíbrio) representa o nível de vendas no qual a receita iguala a soma dos custos fixos mais os custos variáveis, ou seja, no qual o lucro é zero”.

Ponto de equilíbrio é o valor ou a quantidade que a empresa precisa vender para garantir o custo das mercadorias vendidas, as despesas variáveis e as despesas fixas, a empresa não terá lucro nem prejuízo.

Evidencia, em termos quantitativos, qual é o volume que a empresa precisa produzir ou vender, para que consiga pagar todos os custos e despesas fixas, além dos custos e despesas variáveis que ela tem necessariamente que incorrer para fabricar/vender o produto. No ponto de equilíbrio, não há lucro ou prejuízo. A partir de volumes adicionais de produção ou venda, a empresa passa a ter lucros (PADOVEZE, 2004, p. 368).

O conhecimento do ponto de equilíbrio da empresa se faz importante para determinar qual o grau mínimo de produtividade necessário para alcançá-lo e superá-lo.

“A informação do ponto de equilíbrio da empresa, tanto do total global como por produto individual, é importante porque identifica o nível mínimo de atividade em que a empresa ou cada divisão deve operar” (PADOVEZE, 2004, p. 369).

2.4.1.9.2 Fluxo de Caixa

“O fluxo de caixa é o instrumento que relaciona o futuro conjunto de ingressos e de desembolsos de recursos financeiros pela empresa em determinado período” (ZDANOWICZ, 2004, p. 23).

O fluxo de caixa objetiva a projeção das entradas e das saídas de recursos financeiros diariamente, com o desígnio prognosticar a necessidade de captar recursos ou aplicar excedentes.

O Fluxo de caixa representa a evolução das entradas e saídas de recursos financeiros da empresa ao longo do tempo, de forma a visualizar, a cada momento, a disponibilidade líquida do caixa e verificar se os desembolsos futuros poderão ser efetuados nas datas previstas (SALIM et al., 2005, p. 110).

Santos (2001, p. 57) salienta: “o fluxo de caixa é um instrumento de planejamento financeiro que tem por objetivo fornecer estimativas da situação de caixa da empresa em determinado período de tempo à frente”.

É a ferramenta mais importante para o administrador financeiro, pois através do fluxo de caixa pode planejar a captação ou aplicação de recursos, bem como averiguar os índices de liquidez e rentabilidade propostos nas metas da empresa.

2.4.1.9.3 Taxa Interna de Retorno (TIR)

“Também chamada *Internal Rate of Return* (IRR), representa a taxa de desconto que iguala, em um único momento, os fluxos de entrada com os de saída de caixa – na verdade produz um **VLP igual a zero**” (SALIM et al., 2005, p. 297).

A TIR é utilizada para avaliar investimentos alternativos. A alternativa de investimento com a TIR mais elevada é normalmente mais atraente.

A Taxa Interna de Retorno (TIR) é uma das técnicas mais usadas para avaliação das alternativas de investimentos. Ela iguala o valor presente líquido (VPL) ao investimento inicial referente a um projeto. Em outras palavras, é a taxa de retorno que, se utiliza para o cálculo do VPL, atribuirá a este um valor exatamente igual ao valor do investimento inicial feito pelo empresário (DOLABELA, 2006, p. 227).

Se a TIR for maior que a taxa de retorno se aceita o projeto.

Do ponto de vista financeiro, a Taxa Interna de Retorno (TIR) de um investimento é o percentual de retorno obtido sobre o saldo do capital investido e ainda não recuperado. Matematicamente, a taxa interna de retorno é a taxa de juros que iguala o valor presente das entradas de caixa ao valor presente das saídas de caixa (SANTOS, 2001, p. 154).

Segundo Bordeaux-Rêgo et al. (2006, p. 54): “A taxa interna de retorno (TIR) é a maior concorrente do VPL e possui grande apelo, pois tenta sintetizar todos os méritos do projeto em um único número. A taxa interna de retorno torna o VPL nulo”.

Bordeaux-Rêgo et al. (2006, p. 60) apresentam as vantagens e as desvantagens da TIR:

Vantagens:

- O resultado é uma taxa de juros, que pode facilmente ser comparada com o custo de capital;
- Muitos executivos financeiros preferem decidir com base em uma taxa de juros e a TIR os atende plenamente.

Desvantagens:

- Necessidade de uma calculadora financeira ou planilha eletrônica para se obter a TIR;
- Problemas com fluxos de caixa com mais de uma mudança de sinais – pode gerar múltiplas taxas, inviabilizando seu cálculo;
- Problemas com reinvestimento dos fluxos intermediários abaixo da TIR;
- Problemas com projetos mutuamente excludentes com diferenças de escala.

A TIR é uma ferramenta de fácil entendimento e utilizada por executivos na tomada de decisão de investimentos.

2.4.1.9.4 Margem de Contribuição

A Margem de Contribuição representa o lucro variável. Esse lucro é verificado após a empresa atingir o ponto de equilíbrio.

Margem de contribuição é margem bruta obtida pela venda de um produto que excede seus custos unitários. Em outras palavras, a margem de contribuição é o mesmo que o lucro variável unitário, ou seja, preço de venda unitário do produto deduzido dos custos e despesas variáveis necessários para produzir ou vender o produto (PADOVEZE, 2004, p. 369).

Consiste na diferença entre o preço de venda unitário do produto e os custos e despesas variáveis por unidade de produto.

Representa o lucro variável. É a diferença entre o preço de venda unitário do produto ou serviço e os custos e despesas variáveis por unidade de produto ou serviço. Significa que em cada unidade vendida a empresa lucrará determinado valor. Multiplicado pelo total vendido, teremos a margem de contribuição total do produto para a empresa (PADOVEZE, 2005, p. 139).

A margem de contribuição é um instrumento utilizado pelas empresas para as tomadas de decisões, onde as despesas e custos são separados em fixos e variáveis para a obtenção da margem de contribuição.

2.4.1.9.5 Quadros Financeiros de um plano de negócios

Os quadros financeiros representam a transformação das ideias em uma linguagem numérica para permitir a análise quantitativa do negócio.

Conforme Woiler e Mathias (2008), os principais quadros financeiros a serem elaborados em um plano de negócio são:

Quadro de Investimento;

Quadro de fontes e aplicações de recurso;

Quadro de projeção dos resultados;

Fluxo de Caixa.

2.4.1.9.5.1 Quadro de Investimento

A avaliação total do investimento é de suma importância, pois o total a ser investido servirá para analisar se o empreendimento é viável ou não. “Avaliar o investimento total é uma das tarefas mais importantes associadas ao projeto de viabilidade, porque o total a ser investido é muito relevante em termos de viabilidade”. (WOILER e MATHIAS, 2008, p.171)

Para a quantificação dos investimentos Woiler e Mathias (2008) citam como fontes de informação:

Experiência passada: utilizar dados coletados no passado, seus próprios recursos históricos, empresa pode utilizá-los e adequá-los conforme necessário, isso considerando que o projeto a ser elaborado seja igual ou semelhante aos processos que a empresa opera.

Valores informados pelos fornecedores: deve ser feita consulta aos fornecedores, pois só assim será possível calcular uma estimativa referente aos valores dos investimentos, prazo de entregas, condições de pagamento.

Uso de firmas de consultoria ou consultores especializados: uma ótima alternativa para especificar qual o real valor do projeto, mas a consultoria também pode ser contratada para fazer uma análise ao término do projeto, para ter

a certeza de que nada foi deixado para trás, e de que todos os fatores foram verificados.

Quadro 1 – Projeção das necessidades de capital de giro R\$.

DISCRIMINAÇÃO	ÚLTIMO EXERCÍCIO	PROJEÇÕES *		
		1º Período	2º Período
1 NECESSIDADES				
Caixa Mínimo				
Financ. De Vendas				
Estoques				
1.3.1. Matérias-primas				
1.3.2. Materiais secundários				
1.3.3. Produtos em elaboração				
1.3.4. Produtos acabados				
1.3.5. Peças e materiais de reposição				
TOTAL (1)				
RECURSOS				
Crédito de fornecedores				
Descontos de duplicatas				
Financiamentos para giro				
Total (2)				
(1) - (2) Capital de giro próprio				

Fonte: Woiler e Mathias (2008, p. 174).

* Deve ser indicado o critério que se adotou nas projeções.

2.4.1.9.5.2 Capital de Giro Próprio

Para Woiler e Mathias (2008, p. 173) “O capital de giro próprio faz parte do investimento do projeto porque, sem esta disponibilidade de recursos para o giro das operações, a empresa não poderá operar”.

O capital próprio é determinado pela diferença entre o total de aplicações e o capital de terceiros, ou seja, o aporte próprio é a parcela não financiada do projeto.

Segundo Woiler e Mathias (2008), capital de giro próprio tem parte fundamental no projeto, para que a empresa consiga se estabilizar no mercado, Pois sem o capital de giro a empresa não terá como financiar suas operações e dar continuidade ao seu negócio.

Quadro 2 – Projeção das necessidades de capital de giro R\$.

DISCRIMINAÇÃO	ÚLTIMO EXERCÍCIO 20...	PROJEÇÕES *		
		1º Período	2º Período	...
1 NECESSIDADES				
1.1 Caixa Mínimo				
1.2 Financ. De Vendas				
1.3 Estoques				
1.3.1. Matérias-primas				
1.3.2. Materiais secundários				
1.3.3. Produtos em elaboração				
1.3.4. Produtos acabados				
1.3.5. Peças e materiais de reposição				
TOTAL (1)				
2 RECURSOS				
2.1 Crédito de fornecedores				
2.2 Descontos de duplicatas				
2.3 Financiamentos para giro				
Total (2)				
(1) - (2) Capital de giro próprio				

Fonte: Woiler e Mathias (2008, p. 174).

* Deve ser indicado o critério que se adotou nas projeções.

2.4.1.9.5.3 Quadro de fontes e de aplicações de recursos

Conforme Woiler e Mathias (2008) será possível elaborar um quadro simplificado de fontes e aplicações de recursos conforme o modelo abaixo:

Quadro 3 – Fontes e aplicações de recursos (R\$).

PERÍODO DE IMPLANTAÇÃO ITENS	...		
	1	2	...
FONTES			
- Capital de terceiros			
- Capital próprio			
APLICAÇÕES			
- Terrenos			
- Construções			
- Equipamentos			
- Capital de giro próprio			
- Outros			
TOTAL DE APLICAÇÕES			

Fonte: Woiler e Mathias (2008, p. 177)

2.4.1.9.5.4 Quadro de projeções de resultados

Consiste no confronto das receitas com os custos e despesas previstas visando à projeção dos resultados para determinado período.

2.4.1.9.5.4.1 Análise das Receitas

Conforme Pizoni apud Woiler e Mathias (2008) a projeção das receitas decorre de um estudo de mercado. A partir da análise de mercado e das projeções de venda será determinado a quantidade e o preço unitário de cada produto a ser vendido. Existem muitos critérios no contexto da fixação dos preços.

A maioria das receitas obtidas por uma empresa origina-se de suas vendas. Para Sanvicente (2007, p. 43) “o orçamento de vendas constitui um plano de vendas futuras da empresa, para determinado período de tempo. [...] é a determinação do nível de atividades futuras da empresa.”

2.4.1.9.5.4.2 Análise dos Custos e Despesas

Os custos e despesas de um empreendimento passam a se caracterizar somente quando do início das operações.

Quando se está implantando um projeto de expansão ou uma empresa, os gastos ou dispêndios incidentes da fase pré-operacional (antes do início do funcionamento dos ativos) devem ser caracterizados como Investimentos (imobilizados ou de capital de giro). A partir do início das operações, os gastos se caracterizam como Custos ou Despesas ocorrentes sistematicamente (RODRIGUES, 2003, p. 27).

Compreende-se custos os gastos relacionados diretamente a linha de produção e despesas os demais gastos administrativos, de vendas e financiamentos.

São considerados como custo os dispêndios efetuados para possibilitar a produção ou operação, como matéria-prima, embalagens, máquinas e pessoal da linha de produção. Os dispêndios referentes à administração, vendas e financiamentos são considerados como despesas (SANTOS, 2001, p. 163).

Podem ser fixos, não dependem do volume de produção ou variáveis, que dependem do volume de produção ou venda.

2.4.1.9.5.4.2.1 Depreciação

A depreciação representa a diminuição do valor dos bens resultante do desgaste físico, do uso ou da obsolescência. Conforme Marion (2009) é a despesa ou custo que se dá pelo desgaste dos bens do Ativo Imobilizado da empresa, uma vez que eles não têm vida útil por períodos finitos, excluídos praticamente os terrenos, obras de arte e antiguidades.

A depreciação tem um papel importante na análise econômica do projeto, porque é um custo fictício que se pode abater do imposto de renda. Ou seja, na realidade a depreciação é uma fonte de recursos em termos de caixa; daí a necessidade de se dedicar uma atenção especial a este item de custos em termos de projeto. (WOILER e MATHIAS, 2008, p.182)

Os critérios de depreciação linear aceitos pelo fisco são os apresentados a seguir:

Quadro 4 – Taxas porcentuais de depreciação linear

ITEM	TAXA
Construção Civil	4% a.a.
Máquinas e equipamentos	10% a.a.
Acessórios e ferramentas, veículos, despesas pré-operacionais	20% a.a.
Móveis e utensílios	10% a.a.

Fonte: Woiler e Mathias (2008, p. 184).

Conforme Loli (2012) que para uma análise gerencial a depreciação corresponda a realidade da empresa. O valor da depreciação deverá ser apropriado conforme a vida útil do bem, ou seja, quanto tempo ele irá durar, considerando seu desgaste natural.

2.4.1.9.5.4.3 Itens mais frequentes que entram na projeção de resultados

No quadro abaixo estão apresentados os itens mais comuns da projeção de resultados.

Quadro 5 – Itens mais comuns que entram na projeção de resultados (R\$).

PERÍODO DE PROJEÇÃO PROJEÇÃO ITENS	1	2	...
VENDAS			
(-) Abatimentos nas vendas e impostos			
VENDAS LÍQUIDAS			
(-) Despesas Diretas de Vendas			
(-) Custos Diretos de Produção			
MARGEM DIRETA			
(-) Custo de pessoal			
(-) Custo de manutenção			
(-) Despesas Diversas			
(-) Despesas Financeiras			
(-) Depreciações e Amortizações			
LUCRO TRIBUTÁVEL			
(-) Imposto de Renda			
LUCRO LÍQUIDO DO ANO			

Fonte: Woiler e Mathias (2008, p. 185).

2.4.1.9.5.5 Quadro de projeção das demonstrações financeiras

Conforme Woiler e Mathias (2008), para elaborar essa projeção será necessário uma determinação prévia do horizonte do projeto. Estabelecendo esse horizonte baseado em bom senso e nos indicadores disponíveis.

2.4.1.9.5.5.1 Quadro de projeção do fluxo de caixa

Conforme Woiler e Mathias (2008, p.186) existem dois métodos principais usados para preparar um orçamento de caixa:

- 1- Método de receitas e desembolsos – este método é muito útil para se elaborar o orçamento de caixa de curto prazo.
- 2- Método do fluxo líquido de caixa parte do lucro líquido projetado com base na projeção de resultados – em essência, o lucro líquido que se obtém da projeção de resultados é convertido de um regime de exercício para um regime de caixa (ajustado por estoques, contas a receber despesas a pagar e diferidas etc.)

O resultado em ambos os métodos devem ser idênticos, o que difere entre um método e outro é o grau de detalhamento dos dados.

Quadro 7 – Itens mais comuns que entram na demonstração de resultados.

ITENS	PERÍODO DE PROJEÇÃO		
	1	2
VENDAS			
(-) ABATIMENTOS NAS VENDAS E IMPOSTOS			
VENDAS LÍQUIDAS			
(-) DESPESAS DIRETAS DE VENDAS			
(-) CUSTOS DIRETOS DE PRODUÇÃO			
MARGEM DIRETA			
(-) CUSTO DE PESSOAL			
(-) CUSTO DE MANUTENÇÃO			
(-) DESPESAS DIVERSAS			
(-) DESPESAS FINANCEIRAS			
(-) DEPRECIAÇÃO E AMORTIZAÇÕES			
LUCRO TRIBUTÁVEL			
(-) IMPOSTO DE RENDA			
LUCRO LÍQUIDO DO ANO			

Fonte: Woiler e Mathias (2008, p. 185)

A demonstração do resultado do exercício – DRE é um relatório bastante relevante para a avaliação do desempenho da empresa, ela tem como objetivo principal demonstrar os resultados obtidos pela empresa.

2.4.1.9.5.5.3 Balanço patrimonial

Um balanço reflete os bens e os direitos da empresa, no Ativo, as obrigações no Passivo e o Patrimônio Líquido da empresa. Tanto os bens e os direitos como as obrigações representam os saldos da empresa, em função dos ciclos de operação, recebimentos e pagamentos definidos anteriormente. (BERNARDI, 2009, p.156)

Uma das razões para que se projete um balanço, é a análise que estará sendo feita do grau de endividamento associado ao projeto.

Abaixo tem-se o modelo do Balanço Patrimonial vigente:

Quadro 8 – Modelo do Balanço Patrimonial após alteração da Lei 11.638/07 e Medida Provisória 449/08.

ATIVO	PASSIVO + PATRIMÔNIO LÍQUIDO
Ativo Circulante	Passivo Circulante
Ativo Não Circulante	Passivo Não Circulante
Realizável de Longo Prazo	Patrimônio Líquido
Investimento	Capital Social
Imobilizado	(-) Gastos com Emissão de Ações
Intangível	Reservas de Capital
	Opções Outorgadas Reconhecidas
	Reservas de Lucros
	(-) Ações em Tesouraria
	Ajustes de Avaliação Patrimonial
	Ajustes Acumulados de Conversão
	Prejuízos Acumulados

Fonte: Resolução do CFC Nº 1.157/09

2.4.2 Principais indicadores financeiros

Esses indicadores conforme Checchetto (2011) são responsáveis pelas principais análises que precisam ser realizadas para verificar a viabilidade de um negócio. “Grandezas comparáveis obtidas a partir de valores monetários absolutos, destinados a medir a posição financeira e os níveis de desempenho da empresa em diversos aspectos”. (SANVICENTE, 2007, p.177).

2.4.2.1 Rentabilidade

O indicador de rentabilidade demonstra quanto cada real investido obteve de retorno em relação ao total dos investimentos ou em relação ao patrimônio líquido.

Seu resultado é obtido mediante a seguinte fórmula:

$$\text{Rentabilidade} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

Conforme Crepaldi (2006, p.300), “É um dos indicadores mais simples, é o cálculo do índice de rentabilidade da entidade, que compara o tamanho do lucro com relação ao patrimônio líquido”.

Quanto ao cálculo da rentabilidade do investimento total a fórmula a ser utilizada é:

$$\textit{Rentabilidade} = \frac{\textit{Lucro Líquido}}{\textit{Investimento Total}}$$

2.4.2.2 *Lucratividade*

Este indicador representa o resultado de todas as operações da empresa mediante a subtração da receita total de todos os custos, despesas e impostos. O valor líquido desta operação dividido pela receita bruta representa a lucratividade.

“Mostra a percentagem das vendas líquidas que ficou na empresa após a cobertura dos custos” (CREPALDI, 2006, p.300).

$$\textit{ML} = \frac{\textit{Lucro Líquido}}{\textit{Receita Bruta}}$$

Onde: ML = Margem Líquida

2.4.2.3 *Retorno dos investimentos*

Esse indicador conforme Clemente (2002), pode ser utilizado para mensurar o risco associado ao projeto, quanto maior for o retorno do investimento mais incerto será a recuperação do capital investido, porém algumas empresas possuem como estratégia de investimento calcular o tempo que se faz necessário para a recuperação do mesmo.

Para o cálculo deste indicador, utiliza-se a fórmula:

$$\textit{RAP} = \frac{\textit{Lucro Líquido}}{\textit{Ativo Pwermanente Médio}}$$

“Significa quantas unidades monetárias foram ganhas para cada unidade investida”. (CREPALDI, 2006, p.301).

Segundo Clemente (2002), sua principal fragilidade no retorno de investimento reside no fato de não ser considerado o que realmente acontece após o seu período de recuperação, isso penaliza todos os projetos que apresentam por si só receitas pequenas, porém crescentes ao longo do tempo.

2.4.2.4 Grau de endividamento

Este indicador representa a participação do capital de terceiros em relação aos investimentos.

$$PCTAT = \frac{\textit{Ativo Total}}{\textit{Passivo Circulante + Exigível a Longo Prazo}}$$

“O significado deste indicador é medir qual a parcela do Ativo total que está comprometida com o Passivo Exigível da empresa”. (CREPALDI, 2006, p.300)

“O índice de endividamento geral mede a proporção dos ativos totais da empresa financiada pelos credores”. (GITMAN,1997, P.117).

Quanto maior este índice, maior será o montante de capital de terceiros, que vem sendo utilizado para gerar lucros. O lucro gerado a partir da utilização de capitais de terceiros deve ser suficiente para custear os serviços da dívida e remunerar os investidores.

2.4.2.5 Anexos

Os anexos de um plano de negócios conforme Dornelas (2005) deve conter informações complementares que facilitarão o entendimento de alguma parte específica, como por exemplo, planilhas de amortização de empréstimos, cópias de projetos arquitetônicos, mapa de localização, descrição detalhadas dos equipamentos e seus orçamentos, entre outros.

2.4.2.6 Fontes de recursos financeiros

Conforme Woiler e Mathias (2008) as fontes de recurso podem ser classificadas:

- Quanto ao prazo em: curto, médio e longo prazo.

Desta forma o financiamento para o projeto deve ser compatível com os tipos de aplicações que serão feitas e em função do setor em que o projeto será implantado.

O ponto de partida para a análise dos recursos a serem aplicados no projeto é a determinação do volume total de investimento a ser feito e o correspondente cronograma de desembolsos durante a implantação. Com esses dados, será possível a busca e seleção das fontes de recurso capazes de satisfazerem as necessidades do projeto. Como existe certa rigidez na oferta de fundo no Brasil, o processo de seleção da estrutura ótima de financiamentos acaba restrita a poucas opções. (WOILER e MATHIAS, 2008, p.157).

Tratando da origem dos recursos Woiler e Mathias (2008) cita que as fontes podem ser:

- Quanto à origem:

Fontes internas: reservas (depreciação, exaustão, entre outros) e lucros retidos. Este tipo de fonte só existe para a empresa que já está operando.

Fontes externas: ações (ordinárias e preferenciais) e empréstimos (de bancos nacionais privados ou estatais, de bancos estrangeiros, de fornecedores, de lançamento de debêntures, entre outros).

Podem ser classificadas também como fontes de recursos próprios (lucros retidos, reservas e ações) ou recursos de terceiros (empréstimos).

O capital próprio que a empresa colocará no projeto é um elemento importante para a determinação do investimento total que deve ser feito, uma vez que muitas instituições só emprestam até certos limites deste capital próprio. (Woiler e Mathias, 2008, p. 155)

Essas fontes internas podem ser reservas (depreciação, exaustão entre outros) e lucros retidos. O capital interno só existe em empresas que já atuam no mercado.

Conforme Woiler e Mathias (2008) os recursos de terceiros são os empréstimos ou ações (ordinárias ou preferenciais). São os recursos que as

empresas precisam e não possuem, buscando assim fontes de terceiros. São constituídos por financiamentos e empréstimos contratados com instituições financeiras ou com outras pessoas jurídicas.

3 DELIMITAÇÕES METODOLÓGICAS

As pesquisas para o desenvolvimento e elaboração deste projeto foram de caráter bibliográfico com discussão e apresentação dos resultados através do método descritivo.

Pesquisa bibliográfica é aquela que opera a partir do material já elaborado. Ela constitui uma excelente técnica para fornecer ao pesquisador a bagagem teórica, de conhecimento, e o treinamento científico que habilitam a produção de trabalhos originais e pertinentes. (RAUEN, 1999, p. 55).

A análise de conteúdo será de caráter quantitativo. Desta forma ele prioriza a apresentação de resultados mediante dados dispostos em valores numéricos. Este tipo de abordagem permite analisar as dimensões selecionadas e elucidá-las de acordo com referenciais econômicos e financeiros.

3.1 CONTEXTOS DA PESQUISA E PROCEDIMENTOS

Através de uma pesquisa bibliográfica descrever as etapas de um plano de negócios, para posteriormente desenvolver um Plano de Negócio para implantação do Centro Educacional Infantil Nova Geração no município de Braço do Norte, SC.

4 PLANO DE NEGÓCIO

Neste capítulo será apresentado o Plano de Negócio elaborado para implantação do Centro de Educação Infantil Nova Geração no município de Braço do Norte, SC.

4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

4.1.1 Enunciado do Projeto

Este plano de negócios tem como objetivo, verificar a viabilidade econômica e financeira de implantação do Centro de Educação Infantil Nova Geração na cidade de Braço do Norte – SC.

4.1.2 Competência dos Responsáveis (Empreendedores)

Será responsável pela administração do Centro Educacional Infantil Nova Geração o Sr. Alcioni Donizete Alves, acadêmico no curso de MBA em Gestão Empresarial. A Sra. Lucimar Uliano Alves, também sócia, exercera a função de diretora pedagógica.

4.1.3 Os Produtos e a Tecnologia

O Centro de Educação Infantil será uma empresa que atuará no ramo de educação infantil, com atuação na cidade de Braço do Norte - SC.

4.1.4 O Mercado Potencial – A Oportunidade

O Centro de Educação Infantil Nova Geração atuará num segmento de mercado que a cada ano se renova, buscando dar um ensino de qualidade.

O Centro de Educação Infantil Nova Geração disponibilizará a prestação de serviços de Educação Infantil para crianças de 00 (zero) a 06 (seis) anos de idade, ministrando aulas valendo-se de metodologias diferenciadas e Projeto Pedagógico ousado e inovador.

4.1.5 Elementos de Diferenciação

O Centro de Educação Infantil Nova Geração irá dispor de um espaço ideal, oferecendo salas arejadas, boa iluminação natural, cores claras e serenas (propícias ao aprendizado e à convivência). Além desses aspectos irá disponibilizar espaço suficiente para que as crianças possam brincar em locais diferentes, pois existem momentos em que elas precisam de mais descontração, de um espaço maior para se exercitarem, se movimentarem e praticar atividades físicas variadas.

As crianças terão ainda aulas de inglês, filosofia e musicalização infantil que auxiliarão no processo de seu desenvolvimento e na formação de sua personalidade. As crianças do berçário (0 a 1 ano), também terão massagens relaxantes.

4.1.6 Previsão de Vendas

A previsão de faturamento inicial do Centro de Educação Infantil Nova Geração é de R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) para o ano de 2014.

4.1.7 Rentabilidade e Projeções Financeiras

O investimento inicial será de R\$ 68.000,00 (sessenta e oito mil reais) sendo o capital levantado pelos dois sócios, totalizando R\$ 34.000,00 (trinta e quatro mil reais) para cada sócio participante. Sendo esta uma empresa de responsabilidades limitadas, com cotas de 50% para cada um dos sócios.

Para o primeiro ano estima-se um lucro líquido de R\$ 81.634,71 (oitenta e um mil, seiscentos e trinta e quatro reais e setenta e um centavos), com uma taxa interna de retorno de 29% ao ano.

4.1.8 Necessidade de Financiamento

O Centro Educacional Infantil Nova Geração será implantado com recursos próprios dos sócios, não havendo a necessidade de capital de terceiros.

4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO NEGÓCIO

Muito se fala em Planejamento Estratégico, e nas organizações de maneira geral ainda se pode encontrar uma série de interpretações em relação a esta ferramenta da administração.

O Planejamento Estratégico, que se tornou o foco de atenção da alta administração das empresas, volta-se para as medidas positivas que uma empresa poderá tomar para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas em seu ambiente.

Empresas de todos os tipos estão chegando à conclusão de que essa atenção sistemática à estratégia é uma atividade muito proveitosa. Empresas pequenas, médias e grandes, distribuidores e fabricantes, bancos e instituições sem finalidade de lucro, todos os tipos de organizações devem decidir os rumos que sejam mais adequados aos seus interesses.

4.2.1 Missão

Construir com os alunos, pais e funcionários um ambiente rico em experiências, proporcionando uma aprendizagem significativa e a formação de valores para o exercício consciente e constante da cidadania.

4.2.2 Visão

Ser reconhecida pela sociedade por sua excelência na prestação de seus serviços e pela credibilidade na cidade de Braço do Norte – SC até 2020.

4.2.3 Valores

- Ética
- Respeito
- Moralidade
- Credibilidade
- Transparência

- Imparcialidade

4.2.4 Objetivos Estratégicos

A Educação Infantil completa as ações da família e da comunidade. É uma empresa que presta serviço de recreação, instrução e socialização de crianças. Como o ensino fundamental é obrigatório a partir dos 06 (seis) anos de idade, em grande parte do País, o Centro Educacional Infantil Nova Geração irá oferecer orientação pedagógica para o desenvolvimento da criança até completar a idade de início do aprendizado escolar. Além de contribuir de forma decisiva para a formação das crianças como cidadãos, a o Centro Educacional Infantil Nova geração também constitui uma importante alternativa para os pais que trabalham em horário integral e precisam de um lugar seguro onde deixar os filhos pequenos durante o dia.

4.2.5 Estratégias de Mercado

O Centro educacional Infantil Nova Geração irá dispor de um espaço ideal, oferecendo salas arejadas, boa iluminação natural, cores claras e serenas (propícias ao aprendizado e à convivência). Além desses aspectos irá disponibilizar espaço suficiente para que as crianças possam brincar em locais diferentes, pois existem momentos em que elas precisam de mais descontração, de um espaço maior para se exercitarem, se movimentarem e praticar atividades físicas variadas.

As crianças terão ainda aulas de inglês, filosofia e musicalização infantil que auxiliarão no processo de seu desenvolvimento e na formação de sua personalidade, e também massagens relaxantes para as crianças matriculadas no berçário.

4.3 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Nesta parte do plano de negócios serão expostas as principais características da empresa que será implantada, bem como definidas as metas a serem atingidas para que o futuro empreendimento seja viável.

4.3.1 Razão Social

Centro de Educação Infantil Tia Lucimar Ltda..

4.3.2 Nome Fantasia

Centro Educacional Infantil Nova Geração

4.3.3 Localização

O Centro Educacional Infantil Nova Geração será situado à Rua Sete de Setembro, 1839 – Bairro Centro – Braço do Norte, SC. A instalação utilizada pelo Centro Educacional Infantil Nova Geração será alugada, por um valor de R\$ 1.072,00 (um mil, e setenta e dois reais), corrigidos anualmente.

Para que o Centro Educacional Infantil Nova Geração possa ser implantado de forma satisfatória no prédio escolhido, será necessária a realização de uma reforma e pintura orçada em R\$ 10.000,00 (dez mil reais).

4.3.4 Estruturas da Escola

A escola será constituída de um jardim, onde se encontrará também um playground, uma copa, uma brinquedoteca, sala da administração, seis salas de aula, dois sanitários, e uma sala de recepção.

4.3.5 Forma Jurídica

O Centro Educacional Nova Geração será constituído sob a forma de sociedade por cotas de responsabilidade Ltda.

4.3.6 Capital Social da Empresa

O capital social da empresa será de R\$ 80.000,00 divididos em 80.000 cotas, no valor de R\$ 1,00 (um real) cada uma.

A composição do capital social será da seguinte forma:

Tabela 1: Composição do capital da empresa

Nome dos Sócios	%	Quantidade Quotas	Valor em Reais
ALCIONI DONIZETE ALVES	50	40.000	40.000,00
LUCIMAR ULIANO ALVES	50	40.000	40.000,00

Fonte: Dados coletados no escritório contábil, pelo acadêmico.

4.3.7 Ramo de Atividade e Porte da Empresa

Centro de Educação Infantil. O Centro Educacional Nova Geração será registrado junto aos órgãos competentes como microempresa.

4.3.8 Número de Colaboradores

Além dos dois sócios, o Centro Educacional Nova Geração contará com uma servente/merendeira, um zelador, seis professores e cinco estagiárias auxiliares, um diretor pedagógico e um administrador.

4.3.9 Aspectos Tributários

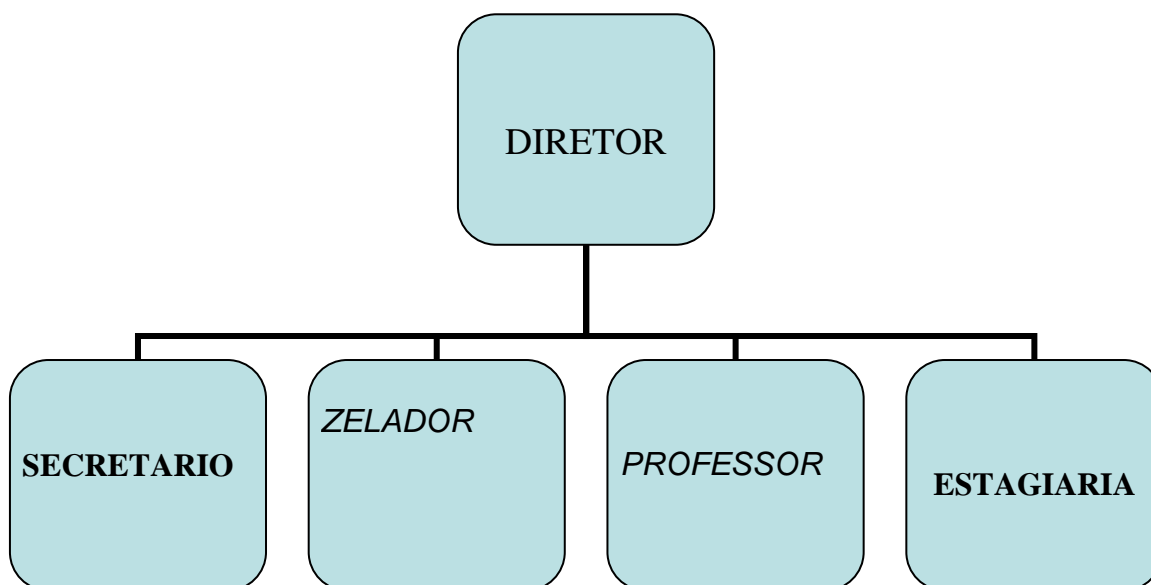
Os aspectos tributários de uma organização são de suma importância para o seu desenvolvimento, pois a partir de um rigoroso planejamento tributário, os profissionais poderão identificar oportunidades, tais como, créditos fiscais, novas alíquotas, redução de débitos, entre outras, além de minimizar ameaças oriundas das adversidades causadas pelas repartições, como cruzamento de informações, autuações e fiscalizações.

O Centro Educacional Infantil Nova Geração será optante pelo “SIMPLES” - Sistema Integrado de Pagamentos de Impostos e Contribuições das ME e EPP, sendo o “SIMPLES” uma forma jurídica unificada de recolhimento de impostos. As tabelas de tributação poderão ser visualizadas no **anexo A**.

4.3.10 Organograma da Empresa

A empresa terá uma estrutura hierárquica bastante simples, sendo o organograma visualizado a seguir:

Figura 2 – Organograma



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.4 DIMENSÃO PEDAGÓGICA

O Centro Educacional Nova Geração, disponibilizará a prestação de serviços de Educação Infantil para crianças de 00 (Zero) a 06 (seis) anos de idade, ministrando aulas valendo-se de metodologias diferenciadas e Projeto Pedagógico ousado e inovador.

O Centro Educacional Nova Geração, atenderá as crianças de segunda a sexta-feira no horário das 07:00 às 19:00 horas, podendo os pais optarem por deixar seus filhos na escola durante todo o dia ou somente por um período. No período em que a criança estiver na escola, esta se compromete a atender todas as suas necessidades como alimentação e higiene, além das aulas normais e aulas complementares, como filosofia, inglês e musicalização infantil.

Para promover um ótimo relacionamento entre pais, escola e professores serão promovidas atividades de integração aproveitando os projetos interdisciplinares e as datas comemorativas.

4.4.1 Exigências Legais

O Conselho Estadual de Santa Catarina, através da Lei complementar nº 170 de 7 de agosto de 1998, define os objetivos da educação infantil, as condições a serem atendidas pela iniciativa privada e apresenta normas para as instalações e equipamentos escolares, como pode ser visualizado a seguir.

LEI COMPLEMENTAR Nº 170, de 07 de Agosto de 1998
Dispõe sobre o Sistema Estadual de Educação

CAPÍTULO III
DA EDUCAÇÃO INFANTIL

Art. 32 A educação infantil, nas instituições mantidas ou subsidiadas pelo Estado, em complementação às ações municipais na área, tem por objetivos:

I - o desenvolvimento integral da criança até os seis anos de idade, em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social;

II - proporcionar à criança o desenvolvimento de sua autoimagem e o convívio no seu processo de socialização, com a percepção das diferenças e contradições sociais.

Parágrafo único. Na educação infantil, o ensino da arte e a educação física são componentes curriculares obrigatórios, ajustando-se às faixas etárias e às condições das crianças.

Art. 33 A educação infantil será oferecida:

I - para as crianças de zero a três anos de idade, em creches ou instituições equivalentes;

II - para as crianças de quatro a seis anos de idade, em pré-escolas.

Art. 34 Na educação infantil, a avaliação se fará mediante o acompanhamento e registro do desenvolvimento da criança, sem o objetivo de promoção, mesmo para o acesso ao ensino fundamental.

CAPÍTULO II
DA EDUCAÇÃO ESCOLAR EM INSTITUIÇÕES PRIVADAS

Art. 9º No Sistema Estadual de Educação, a educação escolar básica é livre à iniciativa privada, atendidas as seguintes condições:

I - credenciamento da instituição de educação e autorização para o funcionamento pelo órgão competente da Secretaria de Estado responsável pela educação;

II - comprovação, pela entidade mantenedora, de capacidade de autofinanciamento;

III - cumprimento das normas gerais da educação nacional, do disposto nesta Lei Complementar e nas demais leis e regulamentos estaduais sobre educação, no que forem aplicáveis;

IV - avaliação permanente pelo Poder Público estadual, observados os critérios estabelecidos para a avaliação de escola pública estadual em idêntica ou assemelhada situação de funcionamento.

Art. 10 Identificadas deficiências ou irregularidades no processo de avaliação e esgotado o prazo fixado para saneamento, haverá reavaliação da instituição privada de educação pelo órgão competente, que poderá resultar, assegurada ampla defesa e o contraditório:

I - na suspensão temporária de atividades;

II - no descredenciamento e conseqüente encerramento de atividades.

Parágrafo único. Em ambos os casos, serão resguardados pela entidade mantenedora os direitos dos educandos, do corpo docente, do pessoal técnico-administrativo e de serviços.

CAPÍTULO XI DOS PRÉDIOS E EQUIPAMENTOS ESCOLARES

Art. 67 As escolas estaduais de educação básica serão instaladas em prédios que se caracterizem por:

I - suficiência das bases físicas, com salas de aula e demais ambientes adequados ao desenvolvimento do processo educativo;

II - adequação de laboratórios, oficinas e demais equipamentos indispensáveis à execução do currículo;

III - adequação das bibliotecas às necessidades de docentes e educandos nos diversos níveis e modalidades de educação e ensino, assegurando a atualização do acervo bibliográfico;

IV - existência de instalações adequadas para educandos com necessidades especiais;

V - ambientes próprios para aulas de educação física e realização de atividades desportivas e recreativas;

VI - oferta de salas de aula que comportem o número de alunos a elas destinado, correspondendo a cada aluno e ao professor áreas não inferiores a 1,30 e 2,50 metros quadrados, respectivamente, excluídas as áreas de circulação interna e as ocupadas por equipamentos didáticos.

4.5 SERVIÇOS OFERECIDOS

O Centro Educacional Nova Geração, surge com a proposta de ser uma entidade de ensino infantil, prestando serviços de qualidade, com respeito à criança como cidadã, sempre respeitando suas individualidades.

Assim, para formar uma criança saudável e desenvolver sua capacidade de aprender a aprender, sua capacidade de pensar e estabelecer as bases para a formação de uma pessoa ética capaz de conviver num ambiente democrático, o Centro Educacional Nova Geração propõe atividades que desenvolvem um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores adequado a cada faixa etária, entre elas aulas de inglês, filosofia e musicalização infantil, além de atividades lúdicas.

Serão atendidas crianças de 0 (zero) a 6 (seis) anos, sendo que serão formadas 6 turmas, o berçário com crianças de zero a um ano de idade, o maternal I, com crianças de 1 a 2 anos, o maternal II com crianças de 2 a 3 anos, o jardim I com crianças com idade entre 3 e 4 anos, o jardim II entre 4 e 5 anos e pré-escolar com crianças de 5 a 6 anos de idade.

4.6 ANÁLISE DE MERCADO E ANÁLISE DO CLIENTE

Uma escola precisa ser mais do que um lugar agradável, onde se brinca. Deve ser um espaço estimulante, educativo, seguro, afetivo, com professores

realmente preparados para acompanhar a criança nesse processo intenso e cotidiano de descobertas e de crescimento. Precisa propiciar a possibilidade de uma base sólida que influenciará todo o desenvolvimento futuro dessa criança.

4.6.1 Análise do Setor

O município de Braço do Norte – SC tem um grande potencial de crescimento pelo fato de ser uma cidade que é considerada polo regional, sendo a maior cidade da região em população observa-se a deficiência de escolas infantis particulares, para atender crianças de classes média e de baixa renda.

Vale salientar que a cidade de Braço do Norte tem uma economia diversificada, com um comércio forte, indústrias de vários segmentos e uma agricultura e pecuária profissionalizada, dessa forma verificou-se a necessidade de implantação de um estabelecimento de educação infantil.

4.6.2 Análise do Consumidor

A cidade de Braço do Norte, por ser considerada um polo industrial, abrigando diversas indústrias dos mais variados ramos de negócio e além disso contar com uma agricultura e pecuária bastante forte, tendo expressiva produção de carne, leite, bem como laticínios e embutidos, é uma cidade com uma população com um bom poder aquisitivo, fazendo com que os pais, preocupados com a educação de seus filhos e buscando uma educação melhor que aquela oferecida pela rede pública de ensino, busquem matricular os filhos em uma escola particular.

Neste sentido, pode-se dizer que o mercado consumidor em que o Centro Educacional Infantil Nova Geração estará inserido, apesar de apresentar grande concorrência, uma vez que há mais 3 escolas particulares que atendem à educação infantil no município, é um mercado bastante grande, que com dedicação e esforço por parte da gerência do Centro Educacional, poderá gerar muitos lucros para a mesma.

4.6.3 Fornecedores

Tabela 2: Fornecedores

EMPRESA	PRODUTO	LOCALIZAÇÃO	TELEFONE
Brinquedos Educar Ind. E Com. Ltda.	Jogos cartonados e quebra-cabeças	Araçatuba - SP	(18) 3623-5204
Gulliver S. A. Manufatura de Brinquedos	Bonecos articulados, jogos e bonecos de coleção	São Caetano do Sul – SP	(11) 4233-3500
A. Página editora Gráfica	Apostilas e Agendas	Curitiba - PR	
Pelicano Artefatos de Metais	Carrossel, escorregador, balanço, gangorras e gaiolas	Belo Horizonte - MG	(31) 3462-6600
Editora do Brasil	Livros infantis	Belo Horizonte - MG	(31) 3273-7862
Todo Livro Distribuidor Ltda.	Livros Infantis	Blumenau - SC	(47) 3221-2222
A Escolar Mectal Móveis	Móveis para escola em metal	Belo Horizonte - MG	(31) 3446-2565
Escolart Reformas escolares	Móveis escolares diversos	Belo Horizonte - MG	(31) 3475-5912

Fonte: Dados obtidos pelo acadêmico, Unesc 2013

4.6.4 Concorrentes

Dentre as escolas que farão concorrência com o Centro Educacional Nova Geração, pode-se destacar: escolas particulares como o Colégio Espaço Junior, o Colégio Alfa Ideal e o Colégio Radiar; além das escolas públicas municipais.

Tabela 3: Resumo de Oportunidades e Ameaças

ASPECTOS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
DEMOGRÁFICOS	Cidade possui um nível de criança considerável ótimo, para as escolas.	Preferência do consumidor por outra escola.
ECONÔMICOS	Aumento geral da procura por escolas particulares devido a insatisfação do ensino dado pelas escolas públicas.	Concorrência de outras escolas da região.
LEGAIS E POLÍTICOS	A isenção do ISS pela prefeitura da cidade de Braço do Norte - SC.	Novos planos econômicos. Aumento de tributos.
TECNOLÓGICOS	Inovação em equipamentos.	Constante aprimoramento da tecnologia.
CULTURAIS	Expansão dos pais que estão preocupados com a educação de seus filhos e por isso procuram escolas com ensino que satisfaça a sua expectativa.	Resistência a mudanças e falta de poder econômico para manter o filho em uma escola particular.

Fonte: Dados identificados pelo Acadêmico, Unesc 2013

Tabela 4: Fatores que afetam a oportunidade.

SAZONALIDADE	No começo de ano devido à falta de recursos financeiros às vezes os pais deixam de matricular os filhos em escolas particulares e passam a matricular em escolas públicas.
EFEITOS DA SITUAÇÃO ECONÔMICA	Crise econômica.
LUCRATIVIDADE	Concorrência.
POTENCIAL DE LUCRO E CRESCIMENTO	Procurar sempre ter um diferencial com relação às escolas da concorrência.
GRAU DE IMUNIDADE A CONCORRÊNCIA	Inovar cada vez mais no ensino para que possa desenvolver a criança, superando assim as expectativas dos pais.

Fonte: Dados identificados pelo acadêmico. Unesc 2013

4.7 PLANO DE MARKETING - ESTRATÉGIAS

O plano de marketing ajuda a escola a conhecer o mercado em que pretende atuar e também a definir as melhores estratégias para atingir os clientes. Para conseguir tal feito é preciso estabelecer objetivos, metas e operações envolvendo produto, preço, promoção e ponto-de-venda. A reunião desses elementos formam o composto de marketing, os 4Ps, sendo sua finalidade obter eficiência e eficácia em todas as atividades desenvolvidas. Desde a década de 50, a Teoria dos 4Ps vem sendo considerada a base do marketing, pois através dessas variáveis é possível se administrar um plano estratégico de uma instituição.

Produto: é algo que a escola pode oferecer ao mercado para apreciação, aquisição, uso ou consumo. O seu valor está na capacidade de satisfazer as necessidades do cliente.

Preço: é o valor pago pela posse de um bem ou serviço que a instituição esteja oferecendo. A determinação do preço recebe diversas influências externas. É considerada uma das áreas mais difíceis para decisão de marketing.

Ponto-de-venda: essa ferramenta desempenha a função de assegurar que os serviços oferecidos pela escola estejam disponíveis nos momentos e lugares certos. É preciso avaliar a localização da instituição e também os tipos de parcerias que podem ser traçadas para disponibilizar produtos da entidade em diferentes locais de comercialização.

Promoção: é o elo de comunicação entre a escola e os clientes. Esse meio pode ser usado de diferentes formas para transmitir informações sobre bens, serviços e ideias. A mensagem pode ser comunicada diretamente pelo pessoal da escola ou por meio de anúncios e promoções. Essa ferramenta compreende a publicidade, a promoção, a comunicação e todos os seus aparatos como: televisão, rádio, jornais, internet, painéis, outdoors, e-mail marketing, entre outros.

De nada adianta oferecer a melhor estrutura de ensino, uma equipe de professores altamente capacitada, diversos diferenciais, se o público não sabe disso. Para que pais e alunos optem pelo Centro Educacional Nova Geração é preciso, primeiro, que eles o conheçam. O trabalho de divulgação, se bem coordenado, tem a função de aumentar a visibilidade da instituição para que ela possa atrair novos clientes e ainda conservar os que já tem. Outro papel que a

divulgação pode exercer junto ao estabelecimento escolar é o de consolidação e fortalecimento da imagem institucional.

4.7.1 Política de Preço

O Centro Educacional Nova Geração irá funcionar como um preço acessível, que possa estar dentro do praticado pela concorrência, com algumas promoções para chamar a atenção dos clientes. Além disso, será trabalhado com um preço, que além de satisfazer as necessidades e ser acessível ao cliente, possa também gerar lucratividade para os sócios proprietários. Quanto aos preços praticados no Centro de Educação Infantil Nova geração, será o seguinte:

Tabela 5: Tabela dos preços a serem praticados

Aluno Tempo Integral	R\$ 412,00
Aluno para meio período	R\$ 235,00

Fonte: Valores propostos pelo acadêmico

Quanto aos custos totais e variáveis e os fixos poderão ser visualizados melhor nas planilhas do investimento financeiro.

4.7.2 Estratégia de Venda

Como estratégias de venda serão adotadas, através de divulgação por meio de jornais, rádio e *e-mails*, métodos que possibilitem o maior número de clientes (crianças) possíveis. Quanto a essa estratégia terá um custo de aproximadamente R\$ 500,00 (quinhentos reais). Serão oferecidos também descontos para os pais que matricularem dois ou mais filhos na escola, incentivando assim, que o pai escolha o Centro Educacional Nova Geração. Quanto ao desconto oferecido será de 10% do valor da mensalidade para cada aluno.

É importante ressaltar ainda, que serão contratados professores qualificados para atender da melhor maneira possível às crianças e contribuir assim para a formação das mesmas, além das aulas de inglês e musicalização infantil.

4.7.3 Promoção e Propaganda

Para que o Centro Educacional Infantil Nova Geração, possa conseguir um bom número de alunos, será necessário um forte trabalho de divulgação, utilizando a ferramenta de Marketing 4Ps. Serão utilizadas estratégias, como a distribuição de *e-mails*, inserção em cadernos de jornais, além de propagandas nas rádios locais.

Quanto ao custo para divulgação, como já havia sido comentado no item anterior será de aproximadamente R\$ 500,00 (quinhentos reais).

4.8 INVESTIMENTOS

Para a implantação do Centro Educacional Infantil Nova Geração na cidade de Braço do Norte, faz-se necessário um investimento inicial de 67.690,33 (sessenta mil seiscientos e noventa reais e trinta e três centavos) para compra dos seguintes itens:

Tabela 6: Investimento inicial

	Quantidade	Valor unitário	Total
Obras civis			
	1	R\$ 17.000,00	R\$ 17.000,00
Subtotal			R\$ 17.000,00
Reformas e adaptações			
Pintura/Reforma	1	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00
inst. Internet e ar condicionado	1	R\$ 800,00	R\$ 800,00
Subtotal			R\$ 10.800,00
Instalações			
	1	R\$ 3.218,38	R\$ 3.218,38
Subtotal			R\$ 3.218,38
Máquinas e equipamentos			
Ar condicionado	6	R\$ 1.430,00	R\$ 8.580,00
equipamentos	0	R\$ -	R\$ -
Subtotal			R\$ 8.580,00
Equipamentos de comunicação e informática			
computadores	1	R\$ 800,00	R\$ 800,00
impressora jato tinta	1	R\$ 300,00	R\$ 300,00
impressora matricial	1	R\$ 300,00	R\$ 300,00
Subtotal			R\$ 1.400,00
Softwares			
sistema de contas a pagar e receber	1	R\$ 1.900,00	R\$ 1.900,00
Subtotal			R\$ 1.900,00
Móveis e utensílios			
mobiliário completo	1	R\$ 4.384,00	R\$ 4.384,00
Subtotal			R\$ 4.384,00
Veículos			
veículo utilitarios	0	R\$ -	R\$ -
Subtotal			R\$ -
Despesas pré-operacionais			
Subtotal			R\$ -
Total Investimento Fixo			R\$ 47.282,38
Capital de giro			R\$ 20.407,95
Subtotal			
Total Geral			R\$ 67.690,33

Fonte: Valores propostos pelo acadêmico, UNESC, 2013.

De acordo com a tabela apresentada acima o investimento inicial para implantação do Centro Educacional Nova Geração em Braço do Norte, SC, será de R\$ 67.690,33 (sessenta e sete mil, seiscentos e noventa reais e trinta e três centavos).

4.9 PLANO FINANCEIRO

O plano financeiro representa a principal fonte de referência e controle da saúde financeira do negócio, sendo utilizada para projetar e conduzir suas atividades dentro dos parâmetros planejados, corrigir distorções, adaptar-se a novas variáveis decorrentes de mudanças na conjuntura. Ele é também utilizado como documento para divulgar a empresa, prospectar parceiros, investidores e captar capital de risco. É, também, uma boa ferramenta para análise de crédito por parte de fornecedores e instituições bancárias.

Tabela 7 – Necessidade de Capital de Giro

Custos fixos mensais (1º mês)	R\$	12.685,30
Materiais (1º mês)	R\$	2.800,00
Custos de comercialização (1º mês)	R\$	1.422,65
Trâmites legais	R\$	1.000,00
Divulgação	R\$	-
Diversos	R\$	2.500,00
Total	R\$	20.407,95

Fonte: Valores propostos pelo acadêmico, UNESC, 2013.

Com base na tabela, depreende-se que para que o negócio seja viável é necessário que os sócios disponham de um capital de giro na ordem de R\$ 20.407,95 (vinte mil, quatrocentos e sete reais e noventa e cinco centavos).

Tabela 8 – Quadro de Fontes e Usos

Especificação dos usos		
Investimentos físicos	Valor	
Obras civis	R\$	17.000,00
Reformas e adaptações	R\$	10.800,00
Instalações	R\$	3.218,38
Máquinas e equipamentos	R\$	8.580,00
Equipamentos de comunicação e informática	R\$	1.400,00
Softwares	R\$	1.900,00
Móveis e utensílios	R\$	4.384,00
Veículos	R\$	-
Despesas pré-operacionais		
Total	R\$	47.282,38
Capital de giro	R\$	20.407,95
Total geral	R\$	67.690,33
Especificação das fontes		
Recursos Próprios	R\$	67.690,33
Recursos de Terceiros - Sistema BNDES	R\$	-
Total Geral	R\$	67.690,33

Fonte: Valores propostos pelo acadêmico, UNESC, 2013.

A tabela acima especifica as fontes e usos, ou seja, onde será investido, de maneira detalhada o investimento inicial necessário para a implantação do negócio.

Tabela 9: Projeção dos Resultados

Ingressos	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12	Total
Vendas	23.710,85	23.710,85	23.710,85	23.710,85	23.710,85	23.710,85	23.710,85	23.710,85	23.710,85	23.710,85	23.710,85	23.710,85	284.530,15
Total	23.710,85	23.710,85	23.710,85	23.710,85	23.710,85	23.710,85	23.710,85	23.710,85	23.710,85	23.710,85	23.710,85	23.710,85	284.530,15
Desembolsos													
Mão de obra	7.089,60	7.089,60	7.089,60	7.089,60	7.656,77	7.656,77	7.656,77	7.656,77	7.656,77	7.656,77	7.656,77	7.656,77	89.612,54
Encargos sociais	1.943,26	1.943,26	1.943,26	1.943,26	2.098,72	2.098,72	2.098,72	2.098,72	2.098,72	2.098,72	2.098,72	2.098,72	24.562,80
Materiais	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	33.600,00
Comercialização	1.422,65	1.422,65	1.422,65	1.422,65	1.422,65	1.422,65	1.422,65	1.422,65	1.422,65	1.422,65	1.422,65	1.422,65	17.071,81
Manutenção	126,18	126,18	126,18	126,18	126,18	126,18	126,18	126,18	126,18	126,18	126,18	126,18	1.514,12
Seguros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Comunicação	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	1.920,00
Aluguel	1.072,00	1.072,00	1.072,00	1.072,00	1.072,00	1.072,00	1.072,00	1.072,00	1.072,00	1.072,00	1.072,00	1.072,00	12.864,00
Água	80,3	80,3	80,3	80,3	80,3	80,3	80,3	80,3	80,3	80,3	80,3	80,3	963,6
Energia elétrica	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.800,00
Propaganda/publicidade	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000,00
Contabilidade	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3.000,00
Pró-labore	1.114,40	1.114,40	1.114,40	1.114,40	1.203,55	1.203,55	1.203,55	1.203,55	1.203,55	1.203,55	1.203,55	1.203,55	14.086,02
Consultoria/Assessoria	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Taxas diversas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Contribuições	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Financiamento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	16.708,39	16.708,39	16.708,39	16.708,39	17.520,17	17.520,17	17.520,17	17.520,17	17.520,17	17.520,17	17.520,17	17.520,17	206.994,89
Diferença do período	7.002,46	7.002,46	7.002,46	7.002,46	6.190,68	6.190,68	6.190,68	6.190,68	6.190,68	6.190,68	6.190,68	6.190,68	77.535,27

Fonte: Valores propostos pelo acadêmico, UNESC 2013.

Com base na tabela acima pode-se dizer que segundo as projeções financeiras, espera-se para o primeiro ano um faturamento total de R\$ 284.530,15 (duzentos e oitenta e quatro mil, quinhentos e trinta reais e quinze centavos) com um lucro líquido estimado para o período na ordem de R\$ 77.535,27 (setenta e sete mil, quinhentos e trinta e cinco reais e vinte e sete centavos).

Tabela 10: Mão de Obra

Função	Salário	Quantidade	Valor mensal	Encargos sociais	Salários mais encargos
	R\$ -		R\$ -	R\$ -	R\$ -
PROFESSORES	R\$ 666,70	6	R\$ 4.000,20	R\$ 1.096,45	R\$ 5.096,65
ESTAGIARIAS	R\$ 333,90	6	R\$ 2.003,40	R\$ 549,13	R\$ 2.552,53
MERENDERIA	R\$ 724,00	1	R\$ 724,00	R\$ 198,45	R\$ 922,45
SECRETARIA	R\$ 362,00	1	R\$ 362,00	R\$ 99,22	R\$ 461,22

Fonte: Valores propostos pelo acadêmico, UNESC, 2013.

A tabela acima apresenta as despesas com mão de obra que deverão ser suportadas pelo Centro Educacional Infantil Nova Geração.

Tabela 11: Custos Fixos

Item	Valor mensal	Valor anual
COMUNICAÇÃO	R\$ 160,00	R\$ 1.920,00
ALUGUEL	R\$ 1.072,00	R\$ 12.864,00
AGUA	R\$ 80,30	R\$ 963,60
ENERGIA ELETRICA	R\$ 150,00	R\$ 1.800,00
PROPAGANDA/PUBLICIDADE	R\$ 500,00	R\$ 6.000,00
CONTABILIDADE	R\$ 250,00	R\$ 3.000,00
PRO-LABORE	R\$ 1.114,40	R\$ 13.372,80
CONSULTORIA/ASSESSORIA	R\$ -	R\$ -
TAXAS DIVERSAS		R\$ -
CONTRIBUIÇÕES		R\$ -
SALARIOS	R\$ 7.089,60	R\$ 85.075,20
ENCARGOS	R\$ 1.943,26	R\$ 23.319,11
DEPRECIACÃO	R\$ 199,57	R\$ 2.394,80
SEGUROS	R\$ -	R\$ -
MANUTENÇÃO	R\$ 126,18	R\$ 1.514,12
Total	R\$ 12.685,30	R\$ 152.223,63

Fonte: Valores propostos pelo acadêmico, UNESC, 2013.

A tabela acima apresenta os custos fixos mensais e anuais, que o Centro Educacional Nova Geração terá após sua implantação.

Tabela 12 – Custos Variáveis – Materiais

Especificação	Unidade	Quantidade	Valor unitário	Valor total
REFEIÇÃO	Unidade	600	R\$ 4,00	R\$ 2.400,00
material expediente		1	R\$ 400,00	R\$ 400,00

Fonte: Valores propostos pelo acadêmico, UNESC, 2013.

A tabela cima apresenta os custos variáveis com refeição e material de expediente que o Centro Educacional Infantil terá.

Tabela 13 – Custo Unitário de Produção

	volume mensal	Valor
Custos fixos mensais	1	R\$ 12.685,30
Custos variáveis		R\$ 2.800,00
Custo Total		R\$ 15.485,30
CAPACIDADE DE PRODUÇÃO	100	
VOLUME MENSAL PRODUZIDO	CAPACIDADE X 100%	

Fonte: Valores propostos pelo acadêmico, UNESC, 2013.

A tabela acima apresenta o custo unitário de produção para o negócio em questão.

Tabela 14 – Preço de Venda

Item	%
Simple Nacional	6,0%
frete	0,0%
Comissões	0,0%
Custos de comercialização	6,0%
Margem bruta	40,5%
Total	46,5%
CUSTO FIXO	R\$ 12.685,30
MARKUP DIVISOR	0,54
PREÇO DE VENDA	R\$ 237,11
CUSTO DE COMERCIALIZAÇÃO	R\$ 14,23

Fonte: Valores propostos pelo acadêmico, UNESC, 2013.

Na tabela acima são apresentados os itens que compõem o preço de venda, que como pode ser observado de acordo com as projeções ficará em R\$ 237,11 (duzentos e trinta e sete reais e onze centavos).

Tabela 15: Depreciação, Manutenção & Conservação e Seguros

Item	Valor	Anual	Mensal	%
Depreciação				
			12	
Obras civis	R\$ 17.000,00	R\$ -	R\$ -	0%
Reformas e adaptações	R\$ 10.800,00	R\$ -	R\$ -	0%
Instalações	R\$ 3.218,38	R\$ -	R\$ -	0%
Máquinas e equipamentos	R\$ 8.580,00	R\$ 858,00	R\$ 71,50	10%
Equipamentos de comunicação e informática	R\$ 1.400,00	R\$ 280,00	R\$ 23,33	20%
Softwares	R\$ 1.900,00	R\$ 380,00	R\$ 31,67	20%
Móveis e utensílios	R\$ 4.384,00	R\$ 876,80	R\$ 73,07	20%
Veículos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	10%
Total da depreciação		R\$ 2.394,80	R\$ 199,57	
Manutenção				
			12	
Obras civis	R\$ -	R\$ -	R\$ -	5%
Reformas e adaptações	R\$ 10.800,00	R\$ 540,00	R\$ 45,00	5%
Instalações	R\$ 3.218,38	R\$ 160,92	R\$ 13,41	5%
Máquinas e equipamentos	R\$ 8.580,00	R\$ 429,00	R\$ 35,75	5%
Equipamentos de comunicação e informática	R\$ 1.400,00	R\$ 70,00	R\$ 5,83	5%
Softwares	R\$ 1.900,00	R\$ 95,00	R\$ 7,92	5%
Móveis e utensílios	R\$ 4.384,00	R\$ 219,20	R\$ 18,27	5%
Veículos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	5%
Total da manutenção		R\$ 1.514,12	R\$ 126,18	
Seguros				
			12	
Obras civis	R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,00%
Reformas e adaptações	R\$ 10.800,00	R\$ -	R\$ -	0,00%
Instalações	R\$ 3.218,38	R\$ -	R\$ -	0,00%
Máquinas e equipamentos	R\$ 8.580,00	R\$ -	R\$ -	0,00%
Equipamentos de comunicação e informática	R\$ 1.400,00	R\$ -	R\$ -	0,00%
Softwares	R\$ 1.900,00	R\$ -	R\$ -	0,00%
Móveis e utensílios	R\$ 4.384,00	R\$ -	R\$ -	0,00%
Veículos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,00%
Total dos seguros		R\$ -	R\$ -	

Fonte: Valores propostos pelo acadêmico, UNESC, 2013.

A tabela acima demonstra que, segundo as projeções o Centro Educacional Nova Geração terá uma depreciação anual de R\$ 2.394,80 (dois mil, trezentos e noventa e quatro reais e oitenta centavos) e um custo com manutenção de R\$ 1.514,12 (um mil, quinhentos e quatorze reais e doze centavos).

Tabela 16: Análise Econômica e Financeira

Demonstração de resultado		
Itens	Mensal	Anual
Faturamento Bruto	R\$ 23.710,85	R\$ 284.530,15
(-) Custos Variáveis (a + b)	R\$ 4.222,65	R\$ 50.671,81
a) Materiais	R\$ 2.800,00	R\$ 33.600,00
b) Comercialização	R\$ 1.422,65	R\$ 17.071,81
(=) Margem de contribuição	R\$ 19.488,20	R\$ 233.858,34
(-) Custos fixos	R\$ 12.685,30	R\$ 152.223,63
(=) Resultado Líquido	R\$ 6.802,89	R\$ 81.634,71
Taxa Mínima de Atratividade		12% ao ano

Fonte: Valores propostos pelo acadêmico, UNESC, 2013.

Na tabela acima percebe-se que a taxa de atratividade prevista segundo as projeções será de 12% ao ano.

Tabela 17: Fluxo de Caixa Ano 1

Ingressos	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12	Total
Vendas	23.710,85	23.710,85	23.710,85	23.710,85	23.710,85	23.710,85	23.710,85	23.710,85	23.710,85	23.710,85	23.710,85	23.710,85	284.530,15
Total	23.710,85	23.710,85	23.710,85	23.710,85	23.710,85	23.710,85	23.710,85	23.710,85	23.710,85	23.710,85	23.710,85	23.710,85	284.530,15
Desembolsos													
Mão de obra	7.089,60	7.089,60	7.089,60	7.089,60	7.656,77	7.656,77	7.656,77	7.656,77	7.656,77	7.656,77	7.656,77	7.656,77	89.612,54
Encargos sociais	1.943,26	1.943,26	1.943,26	1.943,26	2.098,72	2.098,72	2.098,72	2.098,72	2.098,72	2.098,72	2.098,72	2.098,72	24.562,80
Materiais	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	33.600,00
Comercialização	1.422,65	1.422,65	1.422,65	1.422,65	1.422,65	1.422,65	1.422,65	1.422,65	1.422,65	1.422,65	1.422,65	1.422,65	17.071,81
Manutenção	126,18	126,18	126,18	126,18	126,18	126,18	126,18	126,18	126,18	126,18	126,18	126,18	1.514,12
Seguros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Comunicação	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	1.920,00
Aluguel	1.072,00	1.072,00	1.072,00	1.072,00	1.072,00	1.072,00	1.072,00	1.072,00	1.072,00	1.072,00	1.072,00	1.072,00	12.864,00
Água	80,30	80,30	80,30	80,30	80,30	80,30	80,30	80,30	80,30	80,30	80,30	80,30	963,60
Energia elétrica	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	1.800,00
Propaganda/publicidade	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	6.000,00
Contabilidade	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	3.000,00
Pró-labore	1.114,40	1.114,40	1.114,40	1.114,40	1.203,55	1.203,55	1.203,55	1.203,55	1.203,55	1.203,55	1.203,55	1.203,55	14.086,02
Consultoria/Assessoria	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Taxas diversas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Contribuições	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Financiamento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	16.708,39	16.708,39	16.708,39	16.708,39	17.520,17	17.520,17	17.520,17	17.520,17	17.520,17	17.520,17	17.520,17	17.520,17	206.994,89
Diferença do período	7.002,46	7.002,46	7.002,46	7.002,46	6.190,68	6.190,68	6.190,68	6.190,68	6.190,68	6.190,68	6.190,68	6.190,68	77.535,27

Fonte: Valores propostos pelo acadêmico, UNESC, 2013.

Na tabela acima está apresentado o fluxo de caixa da empresa, onde são detalhadas todas as entradas e saídas mês a mês, finalizando com o total anual.

Tabela 18 – Fluxo de Caixa – 5 anos

Ingressos	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Total	Projeções percentuais
Vendas	284.530,15	325.177,32	325.177,32	441.312,07	441.312,07	1.817.508,93	
	70%	80%	80%	95%	95%		
		14,28%	0%	18,75%	0		
Total	284.530,15	325.177,32	325.177,32	441.312,07	441.312,07	1.817.508,93	
Desembolsos							
Mão de obra	89.612,54	98.573,80	108.431,18	119.274,30	131.201,73	547.093,54	10%
Encargos sociais	24.562,80	27.019,08	29.720,99	32.693,08	35.962,39	149.958,34	27,41%
Materiais	33.600,00	38400	38.400,00	52.114,29	52.114,29	214.628,57	11,81%
Comercialização	17.071,81	52.028,37	52.028,37	70.609,93	70.609,93	262.348,41	16%
Manutenção	1.514,12	1.665,53	1.832,08	2.015,29	2.216,82	9.243,85	10%
Seguros	-	-	-	-	-	-	10%
Comunicação	1.920,00	2.112,00	2.323,20	2.555,52	2.811,07	11.721,79	10%
Aluguel	12.864,00	14.150,40	15.565,44	17.121,98	18.834,18	78.536,01	10%
Água	963,60	1.059,96	1.165,96	1.282,55	1.410,81	5.882,87	10%
Energia elétrica	1.800,00	1.980,00	2.178,00	2.395,80	2.635,38	10.989,18	10%
Propaganda/publicidade	6.000,00	6.600,00	7.260,00	7.986,00	8.784,60	36.630,60	10%
Contabilidade	3.000,00	3.300,00	3.630,00	3.993,00	4.392,30	18.315,30	10%
Pró-labore	14.086,02	15.494,62	17.044,08	18.748,49	20.623,34	85.996,54	10%
Consultoria/Assessoria	-	-	-	-	-	-	10%
Taxas diversas	-	-	-	-	-	-	10%
Contribuições	-	-	-	-	-	-	10%
Financiamento	-	-	-	-	-	-	
Total	206.994,89	262.383,76	279.579,29	330.790,23	351.596,83	1.431.345,00	
Diferença	77.535,27	62.793,56	45.598,02	110.521,84	89.715,24	386.163,93	
TMA	VPL	TIR					
12%	67.690,33	(67.690,33)					
ao ano	77.535,27	77.535,27					
	62.793,56	62.793,56					
	45.598,02	45.598,02					
	110.521,84	110.521,84					
	89.715,24	89.715,24					
	R\$ 205.197,46	103,50%	ao ano				

Fonte: Valores propostos pelo acadêmico, UNESC, 2013.

Na tabela acima em que se apresenta o fluxo de caixa para os primeiros cinco anos, destaca-se a taxa mínima de atratividade de 12% já mencionada anteriormente, sendo a taxa interna de retorno de 103,5% ao ano.

5 CONCLUSÃO

É prazeroso quando se chega ao fim de uma jornada e verifica-se que aquilo que um dia foi sonho, torna-se realidade. O presente trabalho teve o propósito de esboçar os caminhos para que futuro empreendedor, possa se lançar no mercado e conseqüentemente atinja todos os seus objetivos.

Embora a situação econômica que o país atravessa, seja muito difícil, e até mesmo a falta de apoio das entidades governamentais, dificultando assim a realização de um sonho, acredita-se que o objetivo deste plano de negócio possa ser alcançado.

O Centro de Educação Infantil Nova Geração terá como intuito oferecer produtos e serviços de alta qualidade, com uma visão focada em ser um dos melhores Centros Educacionais de Braço do Norte.

Com o presente plano de negócio pode-se conhecer melhor este segmento no qual será inserido o Centro de Educação Infantil Nova Geração, reconhecendo o ambiente, percebendo as oportunidades e ameaças e fazendo uma projeção de faturamento, ponto de equilíbrio, despesas fixas e variáveis inerentes ao empreendimento.

As projeções financeiras realizadas demonstraram que para a implantação do negócio faz-se necessário um investimento inicial de R\$ 67.690,33 (sessenta e sete mil, seiscentos e noventa reais e trinta e três centavos). Nestas projeções, levou-se em consideração uma taxa de atratividade de 12% ao ano. Se as projeções financeiras se confirmarem, no primeiro ano o Centro Educacional Infantil Nova Geração terá um faturamento para o primeiro ano de R\$ 284.530,15 (duzentos e oitenta e quatro mil, quinhentos e trinta reais e quinze centavos) com uma despesa de R\$ 206.994,89 (duzentos e seis mil, novecentos e noventa e quatro reais e oitenta e nove centavos) perfazendo assim um lucro líquido de R\$ 77.535,27 (setenta e sete mil, quinhentos e trinta e cinco reais e vinte e sete centavos).

Sabendo-se que em um ano os sócios-proprietários terão o retorno do valor investido após a sua implantação, pode-se afirmar que se trata de um empreendimento viável.

REFERÊNCIAS

ADRI, Renata Porto. Planejamento estatal e democracia. *In*: PIRES, Luis Manuel Fonseca; ZOCKUN, Maurício; ADRI, Renata Porto. (Coords). **Corrupção, ética e moralidade administrativa**. Belo Horizonte: Fórum, 2008.

ARAÚJO, Eduardo Borba. Entrepreneurship e intrapreneurship: uma trajetória literária de 1979 a 1988. **Revista de administração de Empresas**, São Paulo, v. 22, n. 4, p. 45, 1988.

BANGS, D. H. **Guia prático de planejamento de marketing**. São Paulo: Nobel, 1999.

BERCOVICI, Gilberto. **Desigualdades regionais, Estado e Constituição**. São Paulo: Max Limonad, 2003.

BERGAMINI, C.W. **Motivação**. São Paulo: Atlas, 1990.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de plano de negócios: fundamentos, processos e estruturação**. São Paulo: Atlas, 2009.

BORDEAUX-REGO, Ricardo; PAULO, Goret Pereira; SPRITZER, Ilda Maria de Paiva; ZOTES, Luis Pérez. **Viabilidade econômico-financeira de projetos**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão de custos e formação de preços: com aplicações na calculadora HP 12C e Excel**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

BUCCI, Maria Paula Dallari. **Direito administrativo e políticas públicas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1992.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2004.

CIELO, Ivanete Daga. **Perfil do pequeno empreendedor: uma investigação das características empreendedoras nas empresas de pequena dimensão**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de produção) -Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

CLEMENTE, Ademir e (Org). **Projetos Empresariais e Públicos**. São Paulo: Atlas 2002. Vários autores.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade rural: uma abordagem decisória**. 2006, Editora Atlas.

DIMOCK, Marshall Edward; DIMOCK, Gladys Ogden; KOENIG, Louis W. **Public administration**. New York: Rinehart & Company, Inc., 1958.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura, 1999.

_____. **O segredo de Luísa**. 30 ed. São Paulo: Cultura, 2006.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Planejando incubadoras de empresas: como desenvolver um plano de negócios para incubadoras**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): práticas e princípios**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

_____. **Administração para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, Michael D.; LUCAS JR. George H.; LUCK, David. **Estratégia de marketing**. Tradução Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2000.

FILION, Louis J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerente de pequenos negócios. **Revista de Administração da USP**, v.34, n.2, p. 34, 1999.

FRANCO SOBRINHO, Manoel de Oliveira. **Comentários à reforma administrativa federal**. São Paulo: Saraiva, 1983.

GERBER, Michael E. **O mito do empreendedor revisitado: como fazer de seu empreendimento um negócio bem-sucedido**. São Paulo: Saraiva, 1996.

GIBSON, James L. et al. **Organizações: comportamento, estrutura, processos**. São Paulo: Atlas, 1981.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. Trad. Jean J. Salim e João C. Douat. 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997.

GUTH, William D.; TAGIURI, Renato. Personal values and corporate strategies. **Harvard Business Review**. Harvard, v. 1, n. 3, p.125- 126,, set./out.1965.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <www.ibge.gov.br> Acesso em: 03 set. 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. Tradução Ailton Bomfim Brandão. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LOBATO, David Menezes; MOYSES FILHO, Jamil; TORRES, Maria Cândida Sotelino; RODRIGUES, Murilo Ramos Alambert. **Estratégia de empresas**. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

LONGEN, Márcia Terezinha. **Um modelo comportamental para o estudo do perfil empreendedor**. Dissertação (Mestrado Em Engenharia de Produção)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; JR, Paul H. Pietri. **Administração, conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Harbra, 2001.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito municipal brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 2006.

MARION, José Carlos. **Análise das demonstrações contábeis: contabilidade empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MASLOW, H. A. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

Mc CLELLAND, David. Business drive and national achievement. **Harvard Business Review**. Harvard, v. 1, n. 3, p.99- 112, Jul./ago. 1962.

_____. Characteristic of successful entrepreneurs. **The Journal of Creative Behavior**, Pennsylvania, v.21, n.3, p. 221-234, Third Quarter, 1986.

MURRAY, H.J. **Motivação e emoção**. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVIO, Silvio; HAYASHI, André R.; SILVA, Hélio Eduardo. **Como entender o mundo dos negócios: o empreendedor, a empresa, o mercado**. 2. ed. Brasília: SEBRAE, 2003.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Introdução à administração financeira: texto e exercícios**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

PAVANI, C. et al. **Plano de Negócios: planejamento o sucesso de seu empreendimento**. Rio de Janeiro: Lexikon Editorial, 1997.

PEREIRA, Heitor José, SANTOS, Silvio A. **Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor**. Brasília: SEBRAE, 1995.

RAUEN, Fábio José. **Elementos de iniciação à pesquisa**. Rio do Sul: Nova Era, 1999.

RAY, D. M. Understanding the entrepreneur: entrepreneurial attributes, experience and skills. **Entrepreneurship & Regional development**. New York, v.04, n. 5, p. 345-357, 1993.

RODRIGUES, José Antonio. **Dilemas na gestão financeira empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

SALIM, César Simões; HOCHMAN, Nelson; RAMAL, Andrea Cecilia; RAMAL, Silvina Ana. **Construindo planos de negócios: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SANTA CATARINA. **Secretaria Estadual de Educação**. Disponível em: <<http://www.cee.sc.gov.br/legisla.htm>> Acesso em: 18 out. 2013.

SANTOS, Waldinar. **Base sólida para sua empresa**. 2. ed. Teresina: SEBRAE/PI, 2001.

SANVICENTE, Antônio Zoratto, - **Orçamento na administração de empresas: Planejamento e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SCHUMPETER, J.A. **Teoria do desenvolvimento econômico, capital, crédito, juros e ciclo econômico**. 3 ed. São Paulo: Nova Cultura, 1988.

SIEGEL, E. S. et al. **Guia da Ernest & Young para desenvolver o seu plano de negócios**. 3. ed. São Paulo: Record, 1996.

SILVA, H.E. Programa de desenvolvimento de empreendedores da UCB: bases conceituais e estratégicas de desenvolvimento. **Estudos Empresariais**, v.1, n.3, p. 25, set. 1996.

SILVA, Arlindo. **A fantástica história de Sílvio Santos**. 5. ed. São Paulo: Editora do Brasil, 2002.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Análise financeira das empresas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

THOMPSON, Stewart. **Como as empresas planejam**. 3. ed. Salvador: EDEB, 2003.

TONELLI, Alessandra. **Elaboração de uma metodologia de capacitação aplicada ao estudo das características comportamentais dos empreendedores**. Dissertação (Mestrado em engenharia de produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997.

VENÂNCIO, Denilson Marcondes. **O planejamento como fator determinante da boa administração pública.** 198f. 2010. Dissertação (Mestrado em Direito) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2010.

WOILER, Sansão; MATHIAS, Washington Franco. **Projetos:** planejamento, elaboração e análise. São Paulo: Atlas, 2008.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa:** uma decisão de planejamento e controle financeiro. 10. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.

ANEXOS

ANEXO A – TABELAS DE TRIBUTAÇÃO

MICROEMPRESA LEGISLAÇÃO FEDERAL

A legislação federal instituiu o SIMPLES e assegura benefícios fiscais exclusivamente quanto aos tributos federais e contribuições previdenciárias. O tratamento diferenciado dispensado ao pequeno empreendedor pela Lei nº 9.317/96 (alterada pelas Leis nº 9.732/98 e 10.034/00) permite simplificação na apuração dos tributos e redução significativa da carga tributária.

A legislação classifica como MICROEMPRESA aquela cuja receita bruta anual não ultrapassa R\$240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais), e EMPRESA DE PEQUENO PORTE aquela cuja receita bruta anual ultrapassa o limite de microempresa (R\$240.000,00), mas não ultrapassa R\$2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

RECEITA BRUTA ANUAL	CLASSIFICAÇÃO
Até R\$ 240.000,00	Microempresa
Acima de R\$240.000,00 até R\$2.400.000,00	Empresa de Pequeno Porte

Os valores acima foram estipulados pela Lei federal nº 11.196, de 21 de novembro de 2005, que produziu efeitos a partir de 1º de janeiro de 2006.

A tabela abaixo indica o valor do percentual a ser aplicado sobre a receita mensal da empresa, conforme sua faixa de enquadramento.

MICROEMPRESA		
Receita Bruta Anual (R\$)		Percentual (%)
	Até 60.000,00	3
Acima de 60.000,00	Até 90.000,00	4
Acima de 90.000,00	Até 120.000,00	5
Acima de 120.000,00	Até 240.000,00	5,4
EMPRESA DE PEQUENO PORTE		
Receita Bruta Anual (R\$)		Percentual (%)
Acima de 240.000,00	Até 360.000,00	5,8
Acima de 360.000,00	Até 480.000,00	6,2
Acima de 480.000,00	Até 600.000,00	6,6
Acima de 600.000,00	Até 720.000,00	7
Acima de 720.000,00	Até 840.000,00	7,4
Acima de 840.000,00	Até 960.000,00	7,8
Acima de 960.000,00	Até 1.080.000,00	8,2
Acima de 1.080.000,00	Até 1.200.000,00	8,6
Acima de R\$1.200.000,00	Até 1.320.000,00	9,0
Acima de R\$1.320.000,00	Até 1.440.000,00	9,4
Acima de R\$1.440.000,00	Até 1.560.000,00	9,8
Acima de R\$1.560.000,00	Até 1.680.000,00	10,2
Acima de R\$1.680.000,00	Até 1.800.000,00	10,6
Acima de R\$1.800.000,00	Até 1.920.000,00	11

Acima de R\$1.920.000,00	Até 2.040.000,00	11,4
Acima de R\$2.040.000,00	Até 2.160.000,00	11,8
Acima de R\$2.160.000,00	Até 2.280.000,00	12,2
Acima de R\$2.280.000,00	Até 2.400.000,00	12,6

Os valores acima definidos para a faixa de receita superior a R\$1.200.000,00 foram fixados pela Medida Provisória nº 275, de 29 de dezembro de 2005, para vigorar a partir de 1º de janeiro de 2006.

Os percentuais mencionados no quadro acima não incluem a alíquota definida para empresas que exploram atividade industrial e são contribuintes do IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados). Nesta hipótese, sempre que o contribuinte optar pelo SIMPLES e for contribuinte do IPI, sobre as alíquotas indicadas no quadro acima, deverá adicionar 0,5% (cinco décimos por cento), ficando o quadro assim:

RECEITA BRUTA ANUAL (R\$)		Percentual (%)	
		Sem IPI	Com IPI
Até 60.000,00		3	3,5
Acima de 60.000,00	Até 90.000,00	4	4,5
Acima de 90.000,00	Até 120.000,00	5	5,5
Acima de 120.000,00	Até 240.000,00	5,4	5,9
EMPRESA DE PEQUENO PORTE			
Receita Bruta Anual (R\$)		Percentual (%)	
		Sem IPI	Com IPI
Acima de 240.000,00	Até 360.000,00	5,8	6,3
Acima de 360.000,00	Até 480.000,00	6,2	6,7
Acima de 480.000,00	Até 600.000,00	6,6	7,1
Acima de 600.000,00	Até 720.000,00	7	7,5
Acima de 720.000,00	Até 840.000,00	7,4	7,9
Acima de 840.000,00	Até 960.000,00	7,8	8,3
Acima de 960.000,00	Até 1.080.000,00	8,2	8,7
Acima de 1.080.000,00	Até 1.200.000,00	8,6	9,1
Acima de R\$1.200.000,00	Até 1.320.000,00	9,0	9,5
Acima de R\$1.320.000,00	Até 1.440.000,00	9,4	9,9
Acima de R\$1.440.000,00	Até 1.560.000,00	9,8	10,3
Acima de R\$1.560.000,00	Até 1.680.000,00	10,2	10,7
Acima de R\$1.680.000,00	Até 1.800.000,00	10,6	11,1
Acima de R\$1.800.000,00	Até 1.920.000,00	11,0	11,4
Acima de R\$ 1.920.000,00	Até R\$2.040.000,00	11,4	11,9
Acima de R\$2.040.000,00	Até 2.160.000,00	11,8	12,3
Acima de R\$2.160.000,00	Até 2.280.000,00	12,2	12,7
Acima de R\$2.280.000,00	Até 2.400.000,00	12,6	13,1

Os valores acima definidos para a faixa de receita superior a R\$1.200.000,00 foram fixados pela Medida Provisória nº 275, de 29 de dezembro de 2005, para vigorar a partir de 1º de janeiro de 2006.

Algumas empresas são impedidas de optar pelo SIMPLES, mesmo que sua receita esteja dentro dos limites de enquadramento no referido regime especial de tributação.

O artigo 9º da Lei nº 9.317/96 excluído SIMPLES, independentemente da receita, a empresa que encontra-se numa das seguintes situações:

- I - constituída sob a forma de sociedade por ações;
- II - cuja atividade seja banco comercial, banco de investimentos, banco de desenvolvimento, caixa econômica, sociedade de crédito, financiamento e investimento, sociedade de crédito imobiliário, sociedade corretora de títulos, valores mobiliários e câmbio, distribuidora de títulos e valores imobiliários, empresa de arrendamento mercantil, cooperativa de crédito, empresas de seguros privados e de capitalização e entidade de previdência privada aberta;
- III - que se dedique à compra e à venda, ao loteamento, à incorporação ou à construção de imóveis;
- IV - que tenha sócio estrangeiro, residente no exterior;
- V - constituída sob qualquer forma, de cujo capital participe entidade da administração pública, direta ou indireta, federal, estadual ou municipal;
- VI - que seja filial, sucursal, agência ou representação, no País, de pessoa jurídica com sede no exterior;
- VII - cujo titular ou sócio participe com mais de 10% (dez por cento) do capital de outra empresa, desde que a receita bruta global ultrapasse o limite de opção pelo SIMPLES;
- VIII - de cujo capital participe, como sócio, outra pessoa jurídica;
- IX - cuja receita decorrente da venda de bens importados seja superior a 50% (cinquenta por cento) de sua receita bruta total;
- X - que realize operações relativas a:
 - a) importação de produtos estrangeiros;
 - b) locação ou administração de imóveis;
 - c) armazenamento e depósito de produtos de terceiros;
 - d) propaganda e publicidade, excluídos os veículos de comunicação;
 - e) factoring;
 - f) prestação de serviço de vigilância, limpeza, conservação e locação de mão-de-obra;
- XI - que preste serviços profissionais de corretor, representante comercial, despachante, ator, empresário, diretor ou produtor de espetáculos, cantor, músico, dançarino, médico, dentista, enfermeiro, veterinário, engenheiro, arquiteto, físico, químico, economista, contador, auditor, consultor, estatístico, administrador, programador, analista de sistema, advogado, psicólogo, professor, jornalista, publicitário, fisicultor, ou assemelhados, e de qualquer outra profissão cujo exercício dependa de habilitação profissional legalmente exigida;
- XII - que participe do capital de outra pessoa jurídica;
- XIII - que tenha débito inscrito em Dívida Ativa da União ou do Instituto Nacional do Seguro Social - INSS, cuja exigibilidade não esteja suspensa;
- XIV - cujo titular, ou sócio que participe de seu capital com mais de 10% (dez por cento), esteja inscrito em Dívida Ativa da União ou do Instituto Nacional do Seguro Social - INSS, cuja exigibilidade não esteja suspensa;
- XV - que seja resultante de cisão ou qualquer outra forma de desmembramento da pessoa jurídica;
- XVI - cujo titular, ou sócio com participação em seu capital superior a 10% (dez por cento), adquira bens ou realize gastos em valor incompatível com os rendimentos por ele declarados.

As Leis nº 10.034/00 e nº 30.684/03 introduziram importantes alterações na sistemática do SIMPLES. Por força dessas Leis, empresas que exploram atividade de creche e pré-escola, estabelecimentos de ensino fundamental, centro de formação de condutores (auto escola), agências lotéricas e agências terceirizadas de correios

podem optar pelo SIMPLES. Nesses casos, o contribuinte fica obrigado a recolher o imposto mediante acréscimo de 50% (cinquenta por cento) sobre o valor dos percentuais indicados na tabela acima.

Além dos serviços acima relacionados (creche e pré-escola, estabelecimentos de ensino fundamental, auto escola, agências lotéricas e agência terceirizadas de correios), todos os outros prestadores de serviço, CUJA OPÇÃO PELO SIMPLES SEJA PERMITIDA, também estão obrigados ao recolhimento do SIMPLES com acréscimo de 50% (cinquenta por cento) sobre o valor dos percentuais indicados na tabela acima.

Na hipótese da empresa explorar atividade de prestação de serviço, CUMULADAMENTE com outra atividade estranha a serviço (indústria, comércio ou produtor rural), o acréscimo de 50% (cinquenta por cento) sobre o valor dos percentuais da tabela acima, ocorre para fins de apuração e recolhimento do SIMPLES, quando a receita com os serviços prestados é igual ou superior a 30% (trinta por cento) da receita total da empresa.

Nos casos em que a legislação impõe acréscimo de 50% (cinquenta por cento) da alíquota, para fins de apuração do SIMPLES, conforme acima mencionado (Leis nº 10.034/00 e nº 10.684/03), a tabela passa a ser da seguinte forma:

MICROEMPRESA		
RECEITA BRUTA ANUAL (R\$)		Percentual (%)
Até 60.000,00		4,5
Acima de 60.000,00	Até 90.000,00	6,0
Acima de 90.000,00	Até 120.000,00	7,5
Acima de 120.000,00	Até 240.000,00	8,1
EMPRESA DE PEQUENO PORTE		
Receita Bruta Anual (R\$)		Percentual (%)
Acima de 240.000,00	Até 360.000,00	8,7
Acima de 360.000,00	Até 480.000,00	9,3
Acima de 480.000,00	Até 600.000,00	9,9
Acima de 600.000,00	Até 720.000,00	10,5
Acima de 720.000,00	Até 840.000,00	11,1
Acima de 840.000,00	Até 960.000,00	11,7
Acima de 960.000,00	Até 1.080.000,00	12,3
Acima de 1.080.000,00	Até 1.200.000,00	12,9
Acima de R\$1.200.000,00	Até 1.320.000,00	13,5
Acima de R\$1.320.000,00	Até 1.440.000,00	14,1
Acima de R\$1.440.000,00	Até 1.560.000,00	14,7
Acima de R\$1.560.000,00	Até 1.680.000,00	15,3
Acima de R\$1.680.000,00	Até 1.800.000,00	15,9
Acima de R\$1.800.000,00	Até 1.920.000,00	16,5
Acima de R\$1.920.000,00	Até R\$2.040.000,00	17,1
Acima de R\$2.040.000,00	Até 2.160.000,00	17,7
Acima de R\$2.160.000,00	Até 2.280.000,00	18,3
Acima de R\$2.280.000,00	Até 2.400.000,00	19,9

Os valores acima definidos para a faixa de receita superior a R\$1.200.000,00 foram fixados pela Medida Provisória nº 275, de 29 de dezembro de 2005, para vigorar a partir de 1º de janeiro de 2006.

Os percentuais mencionados no quadro acima não incluem a alíquota definida para empresas que exploram atividade industrial e são contribuintes do IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados). Nesta hipótese, sempre que o contribuinte optar pelo SIMPLES e for contribuinte do IPI, deverá adicionar 0,5% (cinco décimos por cento) sobre as alíquotas indicadas no quadro acima.

MICROEMPRESA LEGISLAÇÃO ESTADUAL

Em Santa Catarina foi estabelecido tratamento diferenciado e simplificado às microempresas e empresas de pequeno porte, através da Lei 10.927/96, onde ficou estabelecido a seguinte tabela de tributação.

Alíquotas ICMS-SIMPLES em SC

PARCELA DO FATURAMENTO	Alíquota
R\$ 0,00 até R\$ 10.000,00	1,00%
R\$ 10.000,01 até R\$ 20.000,00	1,95%
R\$ 20.000,01 até R\$ 40.000,00	3,75%
R\$ 40.000,01 até R\$ 60.000,00	4,85%
Acima de R\$ 60.000,01	5,95%
Faturamento mensal até R\$ 5.000,00 para R\$ 25,00	