

Ângela Cristina Marschall Sauer  
Ediane Rodrigues Rios  
Márcia Regina Bortolossi Poletto  
Maureen Venson  
Odete Regina Klassmann  
Simone Fátima Port Leonhart

**VIABILIDADE DE UM CENTRO DE ATIVIDADES INFANTIS DE CONTRATURNO**

Concórdia (SC)

2013

Ângela Cristina Marschall Sauer  
Ediane Rodrigues Rios  
Márcia Regina Bortolossi Poletto  
Maureen Venson  
Odete Regina Klassmann  
Simone Fátima Port Leonhart

## **VIABILIDADE DE UM CENTRO DE ATIVIDADES INFANTIS DE CONTRA TURNO**

Projeto Integrador apresentado à Faculdade de Tecnologia Senac Chapecó, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Empresarial Estratégica.

Orientadora: Nádia Grezzana Mascelani

Ângela Cristina Marschall Sauer  
Ediane Rodrigues Rios  
Márcia Regina Bortolossi Poletto  
Maureen Venson  
Odete Regina Klassmann  
Simone Fátima Port Leonhart

## **VIABILIDADE DE UM CENTRO DE ATIVIDADES INFANTIS DE CONTRA TURNO**

Projeto Integrador apresentado à Faculdade de Tecnologia Senac Chapecó, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Empresarial Estratégica.

---

Nádia Grezzana Mascelani (Orientadora) – Faculdade de Tecnologia Senac Chapecó

---

Eli Lopes da Silva – Faculdade de Tecnologia Senac Florianópolis

Concórdia (SC)  
2013

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos ao corpo docente pela generosidade de compartilhar o conhecimento da especificidade de cada disciplina, bem como a teia dos saberes de cada colega.

“Onde quer que você veja um negócio de sucesso, pode acreditar que ali houve um dia uma decisão corajosa.”

Peter Drucker

## RESUMO

O presente estudo tem como tema o planejamento estratégico para a implantação de um centro de atividades lúdicas no contra turno escolar para crianças de 6 a 10 anos. Em que se objetiva observar quais são as ameaças e oportunidades, pontos fortes e fracos que estão presentes no ambiente em que se pretende investir, como também diagnosticar a viabilidade de abertura deste negócio. O centro de atividades pretende atender famílias de classe social A e B, o empreendimento oferecerá atividades diferenciadas de cultura, lazer e educação, com espaço físico adequado para a realização das atividades, ambiente seguro, e afetivo, em que a criança sintase feliz, tranquilizando aos pais/responsáveis. A empresa Espaço da Criança será um centro de atividades atrativas que permitam à criança explorar a imaginação e a sensibilidade, como também desenvolvimento da autonomia. A pesquisa, tendo em vista o objetivo de estudar a viabilidade de um centro de atividades infantil de contraturno, classifica-se em pesquisa exploratória. Trata-se também de um estudo de caso, já que esse aprofunda o conhecimento a respeito de um único empreendimento e busca visualizá-lo sobre diversas óticas. Além do questionário, conversas com profissionais da secretaria da educação foram necessárias para dar maior visão sobre o assunto explorado. A análise dos dados é feita de forma descritiva, por meio de tabulação e gráficos que mostram os dados, bem como resultado do questionário, instrumentos que possibilitam verificar a necessidade ou não da abertura do centro. Uma das ameaças quanto à abertura da empresa é o fator legal, devido a Lei 9394 LDB – decreto 3867 do Programa Mais Educação do Governo Federal que prevê que as escolas estaduais e municipais devam atendam aos alunos em período integral, diminuindo assim a demanda para o Centro de Atividades. Um dos fatores culturais mais relevantes é que as mulheres, cada vez mais estão assumindo posições fora de casa, deixando de cuidar exclusivamente dos afazeres domésticos e das crianças, gerando uma demanda crescente por serviços que supram a falta da mulher em casa e no cuidado da família. Para suprir essas necessidades as creches se apresentam como um segmento promissor. É importante considerar que a empresa terá como principal fornecedor profissionais de educação, que atuarão com os alunos e é sabido que a área carece de profissionais qualificados, assim na análise do microambiente observa-se que é um fator preocupante para a implantação do centro de atividades. Pode-se responder a pergunta deste trabalho quanto à viabilidade do negócio, quando analisado o cenário com aumento de alunos para o segundo ano em diante, quando apresenta um Valor Presente Líquido de R\$ 95.480,42 em uma análise de 5 anos. A Taxa Retorno de Investimos proposta pelas sócias de 10% em 5 anos tem um retorno de 27,33%, ou seja, maior do que o esperado. O *Pay-Back* do negócio acontece em 3 anos e 3 meses, tempo considerado muito bom para este tipo de investimento. Assim, se constata que o negócio é viável.

Palavras chaves: Viabilidade. Investimento. Centro de atividades

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>8</b>
1.1	Contextualização do Tema e Problema	8
1.2	Objetivos	9
1.2.1	Objetivo Geral	9
1.2.2	Objetivos Específicos	9
1.3	Justificativa	11
1.4	Fundamentação Teórica	11
1.4.1	Gestão Estratégica	12
1.4.1.1	<i>Negócio</i>	12
1.4.1.2	<i>Missão</i>	12
1.4.1.3	<i>Visão</i>	12
1.4.1.4	<i>Valores</i>	13
1.4.2	Técnica SWOT	13
1.4.3	Pesquisa e Análise de Mercado	15
1.4.3.1	<i>Gestão Estratégica de Empresas da Área de Educação</i>	15
1.4.3.1.1	<u>Análise dos Projetos de Investimentos</u>	17
1.4.3.1.2	<u>A Administração Financeira da Empresa</u>	19
1.4.3.1.3	<u>Processo de Planejamento Financeiro</u>	20
1.5	Metodologia	21
1.5.1	Caracterização da Pesquisa	21
1.5.2	Procedimento de Coletas de Dados	21
1.5.3	Forma e Análise dos Dados	22
1.5.4	Apresentação da Estrutura Analítica	22
1.6	Objeto de Estudo	23
1.6.1	Apresentação da Empresa	23
<b>2</b>	<b>ANÁLISE</b>	<b>24</b>
2.1	Caracterização do Ambiente Externo	24
2.1.1	Macro Ambiente Externo	24
2.1.2	Cenário Econômico	27
2.1.3	Micro Ambiente Externo	27

2.1.3.1 <i>Análise dos dados das respostas obtidas através do questionário</i> .....	28
<b>2.2 Caracterização do Ambiente Interno</b> .....	<b>29</b>
<b>2.2.1. Ambiente Organizacional</b> .....	<b>29</b>
2.2.1.1 <i>Gestão de pessoas</i> .....	30
2.2.1.2 <i>Ambiente de marketing e comercialização</i> .....	30
2.2.1.3 <i>Ambiente de análise financeira</i> .....	30
<b>2.3 Análise do Ambiente</b> .....	<b>31</b>
2.3.1 <b>Fatores Críticos de Sucesso</b> .....	<b>31</b>
2.3.2 <b>Posição Competitiva com Base nas 5 Forças de Porter</b> .....	<b>31</b>
2.3.3 <b>Oportunidades e Ameaças (externas)</b> .....	<b>31</b>
2.3.4 <b>Pontos Fracos e Fortes (internos)</b> .....	<b>32</b>
<b>3 FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS</b> .....	<b>33</b>
3.1 <b>Perspectiva: afirmação da empresa</b> .....	<b>33</b>
3.2 <b>Perspectiva: clientes</b> .....	<b>34</b>
3.3 <b>Perspectiva: financeira</b> .....	<b>35</b>
3.4 <b>Perspectiva: aprendizagem organizacional</b> .....	<b>36</b>
<b>4 ANÁLISE DE PROJETO DE INVESTIMENTO</b> .....	<b>37</b>
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	<b>48</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>49</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>53</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada. (OLIVEIRA, 2011, p. 17)

Paralelamente, Lobato et al(2006) diz que, para Igor Ansoff, um dos grandes pensadores da escola da administração estratégica, a estratégia consiste basicamente em um conjunto de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização e, o planejamento da postura estratégica defronta-se com dois desafios. O primeiro é a análise de competitividade, que consiste em decidir como a empresa conseguirá êxito em cada área estratégica de negócio em que pretende atuar. O segundo é integrar os objetivos estratégicos nessas diversas áreas, numa direção global.

A gestão estratégica tornou-se foco de atenção dos empreendedores nos últimos tempos devido à necessidade das empresas em adaptarem-se com rapidez aos ambientes econômico, social e político em que estão ou serão inseridas. O planejamento estratégico é uma ferramenta indispensável para essa adaptação, já que a partir dele os empreendedores poderão observar as medidas positivas que uma empresa poderá tomar para enfrentar ameaças e/ou aproveitar as oportunidades encontradas em seu ambiente. O mesmo acontece na implantação de uma empresa, quando o planejamento estratégico proporciona observar quais são as ameaças e oportunidades que estão presentes no ambiente em que se pretende inserir.

O presente estudo tem como tema o planejamento estratégico da implantação de um centro de atividades lúdicas no contra turno escolar para crianças de 6 a 10 anos. Segundo o IBGE na pesquisa mensal de emprego, em janeiro de 2008 havia aproximadamente 9,4 milhões de mulheres trabalhando nas regiões metropolitanas da abrangência da pesquisa Recife, Salvador, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo e Porto Alegre. Esse número significava 43,1% das mulheres com 10 anos ou mais de idade. Em 2003 esta proporção era de 40,1%. Segundo Campos (1992),

nos últimos tempos ocorreram diferentes mudanças na contratação de pessoal. Fatos relacionados ao papel do homem que muitas vezes não consegue mais sustentar a família somente com o seu salário e também pelas mulheres através de seu trabalho alcançar uma realização desejada.

A inserção da mulher no mercado de trabalho esbarra na dificuldade em conciliar trabalho e família, já que a responsabilidade dos trabalhos domésticos e cuidados com os filhos ainda recai na figura da mulher. Para as crianças de 0 a 6 anos o governo e algumas instituições particulares oferecem o serviço de creche em tempo integral, mas a partir dos 6 anos as crianças permanecem meio período na escola regular e o outro período existe a necessidade das mulheres recorrerem a outras pessoas para cuidarem dos filhos, que são na sua maioria familiares, pessoas contratadas para este fim ou atividades que mantenham a criança ocupada e em segurança no período que não estão na escola e sem a supervisão da mãe. Daí a importância da oferta de um serviço de atividades extracurriculares para crianças de 6 a 10 anos.

Tendo em vista este contexto, o presente trabalho pretende responder a seguinte questão: Qual a viabilidade de implantação de um centro de atividades extracurriculares para crianças de séries iniciais do ensino fundamental (6 a 10 anos) na cidade de Concórdia?

## **1.2 OBJETIVO**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Apresentar um estudo sobre a viabilidade de implantação de um centro de atividades extracurriculares para crianças de séries iniciais do ensino fundamental na cidade de Concórdia.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Identificar a potencialidade de mercado para implantação de um centro de atividades extracurriculares para crianças de séries iniciais do ensino fundamental na cidade de Concórdia;

- Aplicar questionário de interesse em atividades de contra turno para crianças de 06 a 10 anos;
- Diagnosticar através do questionário o interesse pelo Centro de Atividades de contra turno;
- Analisar a viabilidade econômica e financeira do negócio.

### **1.3 JUSTIFICATIVA**

Com a experiência de alguns dos componentes do grupo em educação e lazer e dos demais em áreas administrativas, teve-se a pretensão em analisar a viabilidade de implantação de um centro de atividades lúdicas no contra turno escolar, visando atender crianças entre 06 e 10 anos de idade. Viu-se a necessidade encontrada pelos pais por um local onde deixar os filhos no período do contra turno escolar, período em que essas crianças ficam ociosas, sem ter onde ficar, visto que os pais estão trabalhando.

O centro de atividades pretende atender famílias de classe social A e B, tendo em vista que o empreendimento oferecerá atividades diferenciadas de cultura, educação e lazer, com espaço físico para a realização das atividades, ambiente seguro, arejado e afetivo em que a criança se sinta feliz, tranquilizando aos pais/responsáveis, que com uma interação direta com a instituição comprovarão esse mesmo ambiente, que reflete um valor agregado na prestação dos serviços.

Os serviços serão focados nas crianças: desenvolvimento e aprendizagem, e na família: relação direta, prolongamento máximo da educação trabalhada na escola até ao seio familiar.

As crianças terão ao dispor atividades lúdicas variadas favorecendo o desenvolvimento social, promovendo o desenvolvimento cognitivo, melhorando as capacidades físicas e corporais e explorando a imaginação.

Este trabalho é de grande importância para verificar a viabilidade da implantação do centro de atividades lúdicas. Em se confirmando a viabilidade do projeto, ele poderá ser concretizado indo ao encontro dos anseios do grupo, de abrir um negócio próprio, oferecendo um serviço diferenciado à comunidade Concordiana.

## 1.4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 1.4.1 Gestão Estratégica

O fenômeno da globalização tem oportunizado e induzido muitos segmentos de mercado a romper barreiras através do autodesenvolvimento e de mudanças comportamentais, onde a flexibilidade e pró-atividade repaginam os modelos de gestão atuais.

Segundo Oliveira (2010), os projetos são como instrumentos administrativos que proporcionam aos executivos a administração das ações necessárias a cada estratégia empresarial. Por exemplo, considerando-se uma estratégia empresarial de “lançar um novo produto no mercado” podem surgir alguns projetos correlacionados, tais como pesquisa e análise de mercado; desenvolvimento do produto; e lançamento do produto.

Um projeto é plano de trabalho com datas de início e término previamente estabelecidas, coordenador responsável, resultado final predeterminado e no qual são alocados os recursos necessários a seu desenvolvimento. (OLIVEIRA, 2010, p.94).

Casarotto Filho (2011) define tecnicamente planejamento como a formulação de objetivos e ações alternativas, bem como a escolha das melhores ações.

Uma das grandes dificuldades das empresas é a conceituar a real função do planejamento estratégico e até onde se pode chegar por meio dele.

Há muitos conceitos, para planejamento estratégico. Para Kotler (1992) planejamento estratégico é como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado. Um dos maiores objetivos do planejamento estratégico é a orientar os negócios e produtos de uma empresa de maneira que gere lucro e crescimento favorável.

Oliveira (2010, p.96) conceitua planejamento estratégico como um processo administrativo para se estabelecer a melhor direção a ser seguido pela empresa, visando a otimização de fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada.

### 1.4.1.1 Negócio

Segundo Oliveira (2010) o negócio de uma empresa aponta a área de atuação à qual a organização pública ou empresa privada quer se dedicar, considerando o universo de possibilidades existentes no ambiente empresarial em que se insere. A maioria das empresas opera vários negócios e frequentemente os define em termos de produtos, entretanto, um negócio precisa ser visto como um processo de satisfação do cliente, e não como um processo de produção de mercadorias. Os produtos são transitórios, mas as necessidades básicas e os grupos de clientes são duradouros.

### 1.4.1.2 Missão

A missão representa a razão da existência de uma organização, ou seja, o que ela faz, por que faz, para quem atua, ela reflete o que a instituição quer oferecer aos consumidores. A declaração de missão deve responder à seguinte questão: “por que ou para que existimos?”. Segundo Oliveira (2010), ela está ligada aos objetivos institucionais e aos motivos pelos quais a instituição foi criada, deve gerar forte senso de organização, identidade e propósitos do negócio, deve ser clara, excitante e inspiradora e deve servir como motivação para as pessoas. Ainda segundo o autor, é fundamental que todos da empresa conheçam a missão para que saibam tomar as melhores decisões.

### 1.4.1.3 Visão

A visão é a expressão que traduz a situação futura desejada para a empresa. Oliveira (2010) define visão como a imagem que a organização tem a respeito de si a qual lhe serve de guia aquilo que a empresa buscar alcançar. É um plano, uma ideia mental que descreve o que a empresa quer realizar objetivamente num prazo determinado. É mutável por natureza e representa algo concreto a ser alcançado. É o que a instituição gostaria de ser e aonde seria ideal chegar, a visão normalmente é subjetiva e espelha o perfil e as características dos dirigentes, baseada mais na

intuição do que em análises objetivas que serão posteriormente confirmadas pelo planejamento estratégico.

#### 1.4.1.4 Valores

Para Oliveira (2010), os valores são o conjunto dos princípios e crenças que a organização carrega, fornecendo suporte para a tomada de decisões. Além de contemplarem uma grande interação com questões éticas e morais. Podendo se transformar em combustível para vantagem competitiva. Delimitam atitudes e ações estratégicas, táticas e operacionais. Uma boa declaração de missão e um bom conjunto de valores devem se reforçar mutuamente. Assim, se consubstanciam em um conjunto de crenças e princípios que orientam as atividades da instituição. Quando claramente estabelecidos, ajudam-na a reagir rápida e decisivamente nas situações inesperadas que se apresentam. Mensurar valores organizacionais não é algo muito fácil, porém torna-se necessário para a composição dos alicerces estratégicos da organização. Uma empresa sem valores é como uma pessoa sem identidade. Em resumo, os valores organizacionais contribuem e muito para a organização, pois manifestam o caminho por onde a empresa deseja chegar, além de servirem como balizas que auxiliam a aferir se as estratégias e decisões escolhidas são congruentes com seus princípios e crenças.

#### 1.4.2 Técnica SWOT

O SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*) é uma técnica que auxilia a elaboração do planejamento estratégico das Organizações que começou a ser desenvolvido nos anos 60-70, nas escolas americanas. O objetivo é focalizar a combinação das forças e fraquezas da organização com as oportunidades e ameaças do mercado.

Os pontos fracos e fortes de uma empresa são constituídos dos seus recursos, que incluem os recursos humanos (experiências, capacidades, conhecimentos, habilidades); os recursos organizacionais (sistemas e processos da empresa como estratégias, estrutura, cultura, etc.); e os recursos físicos (instalações, equipamentos, tecnologia, canais, etc.).

Já as oportunidades são situações externas e não controláveis pelas empresas, atuais ou futuras que, se adequadamente aproveitadas pela empresa, podem influenciá-la positivamente. Quanto as ameaças são situações externas e não controláveis pela empresa, atuais ou futuras que, se não eliminadas, minimizadas ou evitadas pela empresa, podem afetá-la negativamente.

Montana e Charnov (2005) explicam que essa abordagem utiliza a opinião dos executivos da organização para avaliar os pontos importantes do planejamento.

Para tanto, são realizadas entrevistas com os executivos e as informações obtidas são agrupadas em uma matriz. Assim, considerarão que esses executivos têm um entendimento abrangente da organização no que se refere aos seus pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças.

O objetivo da SWOT é levantar estratégias para, no contexto do planejamento estratégico, manter pontos fortes, reduzir a intensidade de pontos fracos, aproveitando-se de oportunidades e protegendo-se de ameaças. A análise também é útil para revelar pontos fortes que ainda não foram plenamente utilizados e identificar pontos fracos que podem ser corrigidos.

Diante da predominância de pontos fortes ou fracos, e de oportunidades ou ameaças, podem-se adotar estratégias que busquem a sobrevivência, a manutenção, crescimento ou desenvolvimento da organização.

A função principal da análise SWOT, segundo Stollenwerk (2005), é levar ao estabelecimento de objetivos para a organização. Analisando-se as variáveis incontroláveis do ambiente externo, tais como de aspectos socioeconômicos, políticos, de legislação entre outros, pode-se esperar um cenário otimista ou pessimista. Tal cenário é então confrontado com a capacidade da empresa e assim avalia-se os meios para competir em mercados concorridos. Desse modo, são estabelecidos os objetivos que irão definir o que deverá ser feito para os próximos anos. É, pois, nesse sentido, que se afirma que a estratégia e a inteligência competitiva devem andar juntas.

Com a finalidade de se analisar a atratividade de determinado segmento de negócio foi proposto o modelo das cinco forças de Porter. Este modelo, segundo Porter (1997), permite a identificação e atribuição causal das principais forças que atuam no ambiente competitivo de cada empresa ou organização. Após desenvolvida essa análise, cada empresa pode identificar suas forças e fraquezas

frente a indústria e se posicionar estrategicamente (tomar decisões) de forma a se defender das forças identificadas.

Cinco forças são determinantes para se medir a competitividade: poder de barganha dos fornecedores, ameaça de novos entrantes, poder de barganha dos clientes, ameaça de produtos substitutos e rivalidade entre competidores.

### **1.4.3 Pesquisa e análise de mercado**

A pesquisa de análise de mercado é uma estratégia capaz de beneficiar com maior riqueza de ideias, informações e visões para elaboração de abordagem projetiva ou prospectiva nas ações futuras.

#### **1.4.3.1 Gestão estratégica de empresas da área de educação**

O Planejamento Estratégico tem se destacado pela ação reflexiva que desencadeia nas organizações instigadas pelas constantes mutações sofridas no mercado. Independentemente da área de atuação dessas organizações, a ferramenta de planejamento contribui para a implantação de um novo conceito de gestão.

A finalidade das estratégias empresariais é estabelecer quais os caminhos que devem ser seguidos para alcançar os objetivos esperados pela empresa, que procura definir estratégias que aumentem os resultados por ela almejados.

Segundo Oliveira (2010, p. 09), o conceito básico de estratégia está correlacionado à ligação da empresa ao seu ambiente; e, nessa situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizem os resultados da interação estabelecida.

Estratégia empresarial é a ação básica estruturada e desenvolvida pela empresa para alcançar, de forma adequada e, preferencialmente, diferenciada, os objetivos idealizados para o futuro, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente. (OLIVEIRA, 2010, p.10).

Um fato relevante na utilização das estratégias foi o intenso aumento do nível de concorrência entre as empresas, gerado pela evolução da tecnologia e por

clientes cada vez mais exigentes. Isso tudo tem elevado a qualidade no uso de estratégias pelas empresas. “Os modernos modelos de gestão exigem, em elevada intensidade, o delineamento e operacionalização de fortes estratégias que consolidem vantagens competitivas reais, sustentadas e duradouras para as empresas”. (OLIVEIRA, 2010, p.12).

De acordo com Porter (1996), declara que criamos um problema quando não distinguimos eficácia operacional e estratégia. Segundo ele, estratégia significa ser diferente. É a criação de uma posição de valor única, envolvendo um conjunto de atividades diferentes.

Oliveira (2010) destaca ainda, que a formulação das estratégias empresariais representa a primeira etapa do processo que envolve o alto nível de criatividade por parte dos executivos das empresas. Para a formulação das estratégias devem-se considerar três aspectos. O primeiro diz respeito à empresa, com seus recursos, seus pontos fortes, fracos e neutros, bem como sua missão, propósitos, postura estratégica, objetivos, desafios e políticas.

O segundo aspecto está relacionado ao ambiente, em sua constante evolução, com suas oportunidades e ameaças e, o terceiro está ligado à integração entre a empresa e o ambiente, visando a melhor adequação e a abordagem da visão dos executivos.

Quinn (1980) define estratégia como um plano integrado das principais metas, políticas e sequências de ação da organização, tudo de forma coerente. Embora cada situação seja única, é necessário avaliar alguns elementos críticos da estratégia como diretrizes para alcançar a eficiência na sua totalidade.

Alguns fatores críticos a seguir, sugeridos por Quinn (1980), para uma estratégia eficaz, são: clareza de objetivos, manter a iniciativa em equilíbrio, concentração, flexibilidade, liderança coordenada e comprometida, surpresa ou sobressalto inesperado, isso dependendo da energia aplicada ao plano e finalmente, segurança onde a estratégia deva assegurar bases de recursos e pontos operacionais vitais para a empresa.

#### 1.4.3.1.1 Análise dos projetos de investimentos

A rotina e as atividades nas empresas sofreram grandes mudanças nos últimos tempos tudo isso está relacionado aos grandes avanços sofridos tanto na área da tecnologia da informação como também na globalização dos negócios.

Assim sendo, a formalização de ideias baseadas apenas em pressentimentos, desconfianças ou experiências não são mais suficientes para orientar os gestores nas tomadas de decisões que envolvem expectativas de risco e de retorno.

Resumidamente, podemos dizer que a 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, 2010, p. 06).

É preciso analisar todas as questões da empresa, sejam elas internas ou externas. Também é necessária a realização de uma análise financeira clara e eficaz, e para que isso seja possível é preciso que se tenha uma visão global da empresa, abrangendo todos os seus aspectos, suas estratégias, suas decisões de investimento e financiamentos e suas operações. Todos os dados e informações contidas nas demonstrações contábeis são um canal de comunicação de extrema importância, pois fornecem dados e informações para o diagnóstico e o desempenho da questão financeira das empresas.

Segundo Silva (2010), normalmente a análise financeira de uma empresa envolve as seguintes fases: coletar, conferir, preparar, processar, analisar e concluir.

A fase da coleta consiste na obtenção de todos os dados, demonstrações contábeis e de todas as informações sobre a empresa, proprietários, área de atuação e produtos;

A segunda etapa trata da fase de conferir trata-se de uma prévia análise para verificar se as informações coletadas estão completas, se são confiáveis e de fácil entendimento;

A fase da preparação é considerada muito importante, pois serve de base para uma boa análise. É o momento da reclassificação das demonstrações contábeis de acordo com os padrões da instituição que vai realizar a análise. Faz-se

a organização de todos os materiais, dados e informações coletadas na primeira fase.

Depois da preparação vem a fase do processamento é neste momento acontece toda a organização das informações e também a emissão dos relatórios de acordo com o formato interno da instituição. Dentre esses relatórios podemos citar alguns exemplos, são eles; o Balanço Patrimonial (BP), a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), a Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL) entre outras. Ainda podemos apontar além dos relatórios, os indicadores de lucratividade, estrutura e liquidez por exemplo. Geralmente o processo de emissão de relatórios e cálculos acontece por meio de processamento eletrônico de dados.

Na fase da análise é onde acontece um exame mais detalhado de todos os dados e informações disponíveis, especialmente dos relatórios e indicadores já alcançados. É preciso analisar também a veracidade das informações e observar as tendências apresentadas pelos números. Esta fase exige muito do analista, pois requer muita experiência, conhecimento e capacidade de observação.

A última fase é a conclusão. Com certeza é uma das fases mais importantes da análise. Resume-se em identificar, ordenar, destacar e escrever sobre as recomendações cabíveis à empresa. O analista deve saber expor seu parecer de forma clara e de linguagem simples para que a pessoa que fizer uso de sua análise através da leitura dos relatórios, conheça a empresa e possa tomar as providências necessárias sobre a mesma. Também é importante destacar que para o analista é fundamental que esse tenha um conhecimento prévio do objetivo da análise para tomar melhor direcionamento no trabalho.

“As razões mais frequentes que levam ao desenvolvimento da análise de uma empresa tendem a ser de caráter econômico-financeiro”. (SILVA, 2010, p. 07). Uma empresa além de fazer uma análise de si mesma deverá fazer uma análise também dos concorrentes para conseguir avaliar o desempenho e redefinir os objetivos. É importante destacar que a análise financeira não pode ser limitada apenas aos indicadores de natureza financeira, pois há uma série de fatores que, mesmo não podendo ser chamados de financeiros, causam impacto na saúde financeira da empresa. (SILVA, 2010, p. 08)

Portanto, não são somente os indicadores financeiros que devem ser levados em consideração quando se realiza uma análise financeira. Devem-se levar em conta outros fatores que estão em contato com a empresa como, por exemplo, o

ramo de atividade da empresa, quem são seus proprietários e administradores, qual o padrão de tecnologia que apresenta, se é uma empresa lucrativa e que tem visão do futuro, se tem solidez no mercado de atuação, quem são os clientes e principais concorrentes, se é tão forte quanto os concorrentes, entre outros.

#### **1.4.3.1.2 A Administração Financeira da Empresa**

A função de administração financeira pode ser descrita, em termos amplos, considerando-se seu papel dentro da organização, sua relação com a teoria econômica e com a contabilidade e as atividades básicas do administrador financeiro. (GITMAN, 2006 p. 09)

Isso significa que todos os departamentos da empresa devem estar cognitivos, devem interagir uns com os outros, expor ideias e compartilhar das tomadas de decisões.

Destacando ainda a administração financeira e a função do administrador financeiro, Gitman diz:

A administração financeira preocupa-se com as tarefas do administrador financeiro na empresa. Os administradores financeiros devem gerir ativamente os assuntos financeiros de qualquer tipo de empresa – financeiras e não financeiras, públicas e privadas, grandes e pequenas, com ou sem fins lucrativos. (GITMAN, 2006, p. 04)

O administrador financeiro exerce muitas tarefas financeiras dentro da empresa, como o planejamento, a avaliação de projetos de investimentos a concessão de crédito para os clientes.

Nos últimos anos, com a globalização das atividades empresariais e as crescentes mudanças no cenário econômico, aumentaram ainda mais a responsabilidade do administrador financeiro, tornando-a mais complexa. As tomadas de decisões que envolvem financiamento e investimento, em sua maioria, também fazem parte do papel deste profissional.

A administração de uma empresa precisa avaliar os resultados de sua gestão. Neste sentido, a análise financeira é uma ferramenta que possibilita visão abrangente e detalhada dos resultados alcançados. (SILVA, 2010, p. 27).

Alguns indicadores podem estar presentes em uma análise financeira, são eles: o aumento no volume de vendas, a valorização das ações, o retorno sobre o capital investido, a reputação no mercado de trabalho. Com esses indicadores é possível fazer um comparativo da empresa com seus concorrentes e assim proporcionar instrumentos para novos direcionamentos tanto na parte estratégica como na parte operacional.

A análise baseada nas demonstrações contábeis avalia o passado, mas a empresa necessita principalmente estar voltada para o futuro, o que requer que outros indicadores não contábeis sejam levados em consideração.

#### **1.4.3.1.3 Processo de Planejamento Financeiro**

O planejamento financeiro é um aspecto importante das atividades da empresa porque oferece orientação para a direção, a coordenação e o controle das providências tomadas pela organização para que atinja seus objetivos. (GITMAN, 2006, p. 92).

O planejamento financeiro pode ser de curto prazo (operacional) ou longo prazo (estratégico). Segundo Gitman (GITMAN, 2006, p. 93), “Os planos financeiros de longo prazo (estratégicos) estipulam as medidas financeiras planejadas da empresa e o impacto esperado dessas medidas para períodos de dois a dez anos”.

Muitas vezes os planos estratégicos são feitos somente para cinco anos e depois são revistos assim que a empresa tiver novas informações disponíveis.

Os planos financeiros de longo prazo são muito importantes, pois juntamente com os planos de marketing e produção, orientam a empresa para o alcance dos objetivos.

Os planos financeiros de curto prazo (operacionais) determinam as providências financeiras de curto prazo e o impacto previsto dessas providências. Esses planos quase sempre abrangem um período de um a dois anos. (GITMAN, 2006, p. 93).

Este planejamento de curto prazo tem início com a previsão das vendas e/ou receitas.

## **1.5 METODOLOGIA**

### **1.5.1 Caracterização da pesquisa**

A presente pesquisa, tendo em vista o seu objetivo, classifica-se como pesquisa exploratória. Segundo Beuren (2010), caracteriza-se como pesquisa exploratória quando se tem pouco conhecimento sobre determinado assunto. É por meio da pesquisa exploratória que se aprofunda no assunto a ser abordado a fim de obter o maior número de informações. O presente trabalho busca explorar a viabilidade para abertura de um centro de atividades lúdicas de contra turno.

Trata-se também de um estudo de caso, já que esse aprofunda o conhecimento a respeito de um único empreendimento e busca visualizá-lo sob diversas óticas. Para Martins e Theóphilo (2009), no estudo de caso o pesquisador analisa profunda e intensamente o problema da pesquisa, buscando compreendê-lo e interpretá-lo.

### **1.5.2 Procedimentos de Coleta de Dados**

A presente pesquisa foi realizada por meio de questionário e conversas informais. O questionário é constituído de questões fechadas e de múltipla escolha. Foi aplicado a pais de crianças com idade entre seis e dez anos, moradores da cidade de Concórdia, pertencentes à classe social A e B, o qual consta no apêndice A.

Escolheu-se esse público para pesquisa tendo em vista que o objetivo do trabalho é verificar a viabilidade de implantação de um centro de atividades lúdicas de contra turno e, desta forma, os pais são os maiores interessados pelo centro de atividades, aprovando ou não o ingresso do filho.

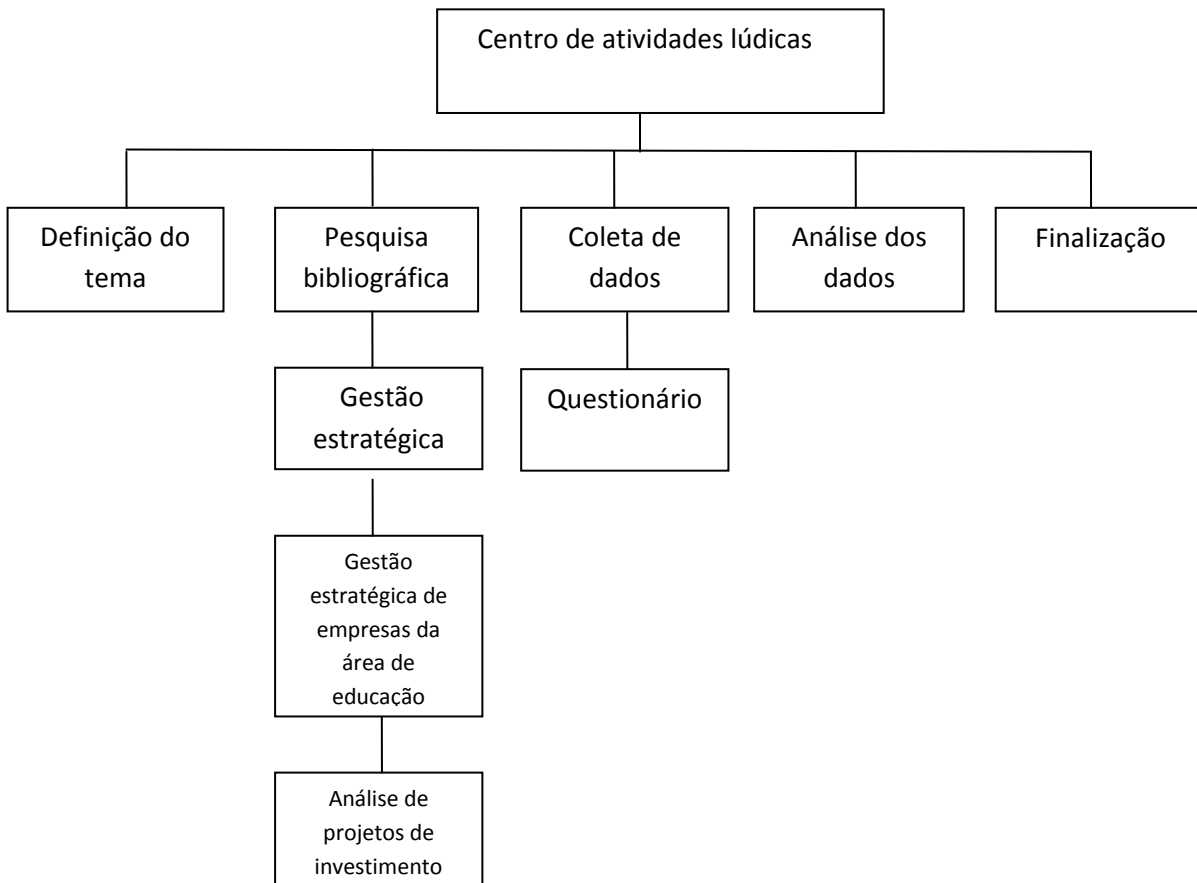
A idade das crianças de 6 a 10 anos se dá pelo fato de em nossa cidade haver creches para crianças até 5 anos de idade. Após esta fase, tem-se dificuldade de um local para os pais deixarem os filhos no contra turno escolar, já que a maioria dos pais trabalha. Pensou-se na classe A e B, pois o atendimento oferecido será diferenciado, representando um investimento maior pelo cliente.

Além do questionário, conversas informais com a secretaria da educação serão necessárias para darem maior visão sobre o assunto explorado.

### 1.5.3 Forma e Análise dos Dados

A análise dos dados foi feita de forma descritiva, por meio de pesquisa bibliográfica e de gráficos onde constarão os dados do questionário, possibilitando verificar a viabilidade ou não da abertura do centro de atividades lúdicas.

### 1.5.4 Apresentação da estrutura analítica



## **1.6 OBJETO DO ESTUDO**

### **1.6.1 Apresentação da Empresa**

O Espaço da Criança será um centro de atividades infantil de contra turno, onde as atividades proporcionarão tarefas atrativas que permitam desenvolver o potencial de inteligência, imaginação e sensibilidade, dando aos alunos oportunidades de desenvolver aspectos essenciais.

O centro irá buscar encorajar a criança a não apenas praticar as atividades como também refletir sobre a ação realizada, desenvolvendo assim a criatividade, autonomia, independência, solução dos problemas, cooperação com o grupo e iniciativa.

A educação infantil visa a descoberta do mundo, a interação com a realidade, além da iniciação ao pensamento científico e filosófico.

As histórias estimulam o exercício e o prazer de ouvir, imaginar, interpretar e recontar. Os jogos desenvolvem o raciocínio lógico, a comunicação as capacidades de trabalhar em equipe, de aceitar e respeitar as regras e ao próximo.

A escola terá sede na cidade de Concórdia - SC, abrangendo toda cidade de Concórdia e região. Serão matriculados na escola crianças de 06 a 10 anos de idade de ambos os sexos, que cursam o ensino fundamental em meio período do dia.

## **2 ANÁLISE**

### **2.1 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO**

#### **2.1.1 Macro Ambiente Externo**

Na análise do macro ambiente externo observam-se algumas forças legais as quais a empresa Centro de Atividades será regida. A principal delas é a Lei nº 9.394 - Diretrizes e Bases da Educação Nacional, que legisla sobre a abertura de creches com ou sem fins lucrativos, estando também o seu licenciamento enquadrado como estabelecimentos de apoio social. Em se tratando de crianças, no âmbito do apoio a criança, as creches são licenciadas pelo Decreto-lei no. 99/2011, de 28 de setembro - Regime de Licenciamento e de Fiscalização dos Estabelecimentos de Apoio Social.

Para a abertura da empresa é necessário a aprovação de três entidades. O Instituto da Segurança Social I.P., que faz a avaliação de localização, funcionamento, adequação, lotação e outros requisitos técnico-funcionais; a Autoridade Nacional de Proteção Civil que atenta para as regras de segurança contra riscos de incêndio; Autoridade de Saúde que incide sobre normas de higiene e saúde. Após a abertura a empresa segue as normas da LDB, da Secretaria Estadual da Educação e o Ministério da Educação.

Uma das ameaças do fator legal para a empresa é quanto a Lei 9394 LDB – decreto 3867 do Programa Mais Educação do Governo Federal que prevê que as escolas estaduais e municipais devam atender seus alunos em período integral, diminuindo assim a demanda para o Centro de Atividades já que teriam um serviço similar oferecido gratuitamente pelo estado ou município.

Um dos fatores culturais mais relevantes neste caso é que na nossa região culturalmente as mulheres são ainda as responsáveis pelos afazeres da casa e pelas crianças, mas segundo dados do IBGE, em 2007, as mulheres representam 43% da população economicamente ativa nas zonas urbanas, este número cresceu para 45,5 segundo dados do IBGE em 2010 e continua crescendo a cada ano. Conforme dados da Fundação Carlos Chagas, que aponta que se em 1970 apenas 18% das mulheres brasileiras trabalhavam, em 2002 a metade delas estava em

atividade (FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS, 2007). Isso significa que as mulheres, cada vez mais estão assumindo posições fora de casa, deixando de cuidar exclusivamente dos afazeres domésticos e das crianças, gerando uma demanda crescente por serviços que supram a falta da mulher em casa e no cuidado da família. Para suprir essas necessidades as creches, se apresentam a como um segmento promissor.

Segundo Campos (1992) em seu artigo: Creches com qualidade para a educação e o desenvolvimento integral da criança pequena, observa-se que, no final do século passado, a creche tinha um papel mais assistencial, de atendimento a filhos de mães solteiras, as quais não tinham condições de ficar com a guarda dos filhos. Aos poucos, essa característica foi se alterando, principalmente a partir da imigração de europeus ao País, os quais, dentre suas reivindicações trabalhistas, requeriam creches para os filhos de mulheres trabalhadoras casadas (OLIVEIRA 1999).

Segundo Oliveira (2007), em sua monografia sobre A história da creche, é importante lembrar que em 1975 o Ministério de Educação e Cultura instituiu a Coordenação de Educação Pré-Escolar e, em 1977, foi criado o Projeto Casulo, vinculado à Legião Brasileira de Assistência (LBA) que atendia crianças de 0 a 6 anos de idade e tinha a intenção de proporcionar às mães tempo livre para poder ingressar no mercado de trabalho e, assim, elevar a renda familiar.

Está publicado em seu artigo sobre A noção de articulação entre família e trabalho e políticas de apoio, existem muitas políticas sociais que podem auxiliar na articulação entre trabalho e família criando um equilíbrio entre o tempo dedicado ao trabalho produtivo e o tempo dedicado a família. Segundo Ricoldi, a expansão da rede de creches públicas se deu especialmente na década de 1980, por reivindicação dos movimentos de mulheres, sob a argumentação de que as mulheres mais pobres precisavam trabalhar e não tinham com quem deixar os filhos. O principal problema das creches é, por um lado, a sua quantidade insuficiente e, por outro, seus horários incompatíveis com a jornada de trabalho integral da maioria dos trabalhadores (RICOLDI, 2008).

As creches, estabelecimentos que atendem em horário integral, atendem apenas as crianças até os cinco anos de idade. As crianças e adolescentes que ainda precisam de cuidado, orientação e guarda não possuem atendimento em tempo integral nas escolas, pois estão na escola apenas meio período. Isto

frequentemente faz com que as mães abandonem seus empregos ou optem por trabalhos com jornadas menores e mais mal remunerados, o que tem reflexos diretos na renda familiar. A política de educação em tempo integral cobriria a faixa etária de 6 a 14 anos. No entanto, sabe-se que a educação em tempo integral acontece em poucas escolas brasileiras.

A partir destas constatações observa-se que o segmento de creches é promissor, porém este serviço já é disponibilizado pelas prefeituras e empresas, um centro de atividade que atenda as crianças de 6 a 10 anos no contraturno é importante para que a mulher possa continuar no mercado de trabalho sem precisar recorrer aos familiares para cuidar dos filhos.

A entrada da mulher no mercado de trabalho para aumentar o aquisitivo da família trás um problema social e uma solução para a economia da família. Apesar de que os postos, ocupados pela mulher no mercado de trabalho são, em geral, subalternos, sua incorporação ao mercado de trabalho é fundamental para garantir a sobrevivência familiar. Por outro lado, a perda do poder aquisitivo do salário trouxe como consequência que o homem perdesse o papel de único responsável pela manutenção familiar. Sendo que o trabalho da mulher já não é visto somente como complemento da renda familiar, na maioria das vezes é tido como sendo o principal rendimento da família, mesmo diante do preconceito e a desigualdade que predominam nas relações de trabalho. Diante disto, deve-se considerar também que o peso das responsabilidades domésticas que recai sobre as mulheres representa mais um obstáculo as possibilidades de participação integral e em igualdade de condições no mercado de trabalho. Tal obstáculo é chamado por Guérin (2003) de desigualdade intrafamiliar. Neste cenário, certas obrigações familiares, tais como o cuidado dos dependentes (crianças e idosos) e trabalhos domésticos, foram e continuam sendo obrigações predominantemente femininas. Com isso, verifica-se que tais responsabilidades – tidas como deveres femininos – acabam por interferir no ingresso e na participação efetiva da mulher no mercado de trabalho (OLIVEIRA, 1999).

Outro fator possível de ser analisado refere-se ao estado civil das mulheres, como mostra Bruschini (1994) que em 1980, entre aquelas que tinham de 1 a 4 anos de instrução, 28% das solteiras e 17% das casadas trabalhavam. Essa diferença, entretanto, diminuía de forma considerável entre as mais escolarizadas no grupo das mulheres com mais de doze anos de estudo, as taxas de atividade, além de muito

mais elevadas, eram semelhantes entre as casadas e as solteiras, respectivamente 69% e 74,4%.

Deste modo, constata-se que a combinação de vários fatores estaria, portanto, levando as mulheres de escolaridade e nível socioeconômico mais elevado, bem como as economicamente ativas, a ter um número reduzido de filhos. Possibilitando um aumento no investimento na educação dos filhos já que as famílias têm um menor número de filhos e maior rendimento da familiar, além de terem os filhos bem cuidados e em segurança para que possam dedicar-se ao trabalho.

### **2.1.2 Cenário Econômico**

O cenário econômico se apresenta favorável a implantação do Centro de Atividades em virtude do contínuo crescendo econômico do País, a da estabilidade da situação econômica das classes A e B que vem se mantendo e ainda o aumento do poder aquisitivo da classe C principalmente pelo ingresso da mulher no mercado de trabalho faz então, com que os investimentos nos filhos continuem uma prioridade para os pais que investem cada vez mais em educação e segurança de seus filhos para que possam seguir em na carreira profissional com tranquilidade. Uma das ameaças do fator legal para a empresa a Lei 9394 LDB – decreto 3867 do Programa Mais Educação que prevê que a escola estadual e municipal devam atender os alunos em período integral, ainda não tem expressão e o município continua seus investimentos no setor econômico trazendo estabilidade de emprego e renda para sua população. Todos esses fatores corroboram para que a implantação do Centro de Atividades tenha grande demanda.

### **2.1.3 Micro Ambiente Externo**

O Centro de Atividade tem como seus principais fornecedores os profissionais de educação que atuarão com os alunos. É sabido que a área de educação carece de profissionais qualificados, a busca pelos profissionais que farão parte do grupo de trabalho será um dos pontos de maior preocupação na implantação do Centro de Atividades.

A concorrência está principalmente nos cursos livres de idiomas; atividades físicas, como as escolas de: futebol, natação, dança; escolas de músicas e outras atividades que os pais possam inscrever os filhos no contra turno. Em menor escala temos as escolas estaduais que já estão oferecendo horário integral para os alunos, mas nesse caso não abrange as classes A e B que são o seguimento da empresa.

Os órgãos que regulamentam e fiscalizam são a Prefeitura Municipal de Concórdia, Secretaria de Municipal e Estadual de Educação, e Ministério da Educação, Vigilância Sanitária e Corpo de Bombeiros.

O cliente em potencial para a empresa são as famílias de classe A e B de Concórdia, cujos pais trabalham durante o dia e querem que seus filhos sejam bem atendidos em um ambiente que proporcione atividades de descontração e diversão ao mesmo tempo que desenvolvam o competências cognitivas. São clientes exigentes e que primam por segurança e qualidade.

### 2.1.3.1 Análise dos dados das respostas obtidas através do questionário

Foram realizados 300 questionários com pais de crianças com idade entre 6 e 10 anos.

Analisando as respostas da seção I, verificou-se que 80% dos pesquisados tem filhos estudando em escola privada e 20% em escola pública. Ao escolher uma instituição de ensino 94% vê os valores da instituição como extremamente importantes e 6% como muito importantes, com relação ao projeto educativo 95% tem como extremamente importante e 5% como muito importante e o espaço físico é extremamente importante para 91% e muito importante para 9%. Com base entre a relação escola e família para 93% é extremamente importante e para 7% muito importante. Ao questionar sobre atividades extracurriculares, verificou-se que todas as atividades relacionadas são consideradas muito importantes e importantes e finalizando a seção I, 83% consideram o ensino privado como primeira opção, tendo condições para tal.

Na seção II a importância dada a workshops para crianças é considerada muito importante para 80%, importante para 12%, extremamente importante 6% e pouco importante para 2%. Para as festas de aniversário 85% consideram muito importante, 7% extremamente importante, 5% importante e 3% pouco importante. O

envolvimento em novas tecnologias é considerado extremamente importante para 96% e muito importante 4% e para projetos pedagógicos voltados a educação ambiental 98% dizer ser extremamente importante e 2% muito importante.

E na seção III constatou-se que 97% dos entrevistados foram do sexo feminino, 26% com idade inferior a 25%, 70% com idade entre 25 e 45 anos e 4% com idade superior a 45 anos. Destes, 80% possuem o ensino superior, 17% o ensino médio e 3% o ensino fundamental. Com relação a classe social, 74% se encaixam na classe B, 22% na classe A e 4% na classe C.

## **2.2 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE INTERNO**

A construção de uma unidade de Educação Infantil demanda planejamento e envolve os estudos de viabilidade, a definição das características ambientais e a elaboração do projeto executivo, o detalhamento técnico e as especificações de materiais e acabamentos.

Nesse sentido, propõe incorporar metodologias participativas, que incluam as necessidades e os desejos dos usuários, a proposta pedagógica e a interação com as características ambientais.

Os professores, junto com as crianças, preparam o ambiente da educação, organizam a partir do que se sabe que é bom e importante para o desenvolvimento de todos, incorporam os valores culturais das famílias nas propostas pedagógicas, fazendo de modo que as crianças possam modificar e transformar. A criança pode e deve propor, recriar e explorar o ambiente, modificando o que foi planejado. O professor tem papel importante como organizador dos espaços onde ocorre o processo educacional. Tal trabalho baseia-se na escuta, no diálogo e na observação das necessidades e dos interesses expressos pelas crianças, transformando-se em objetivos pedagógicos.

### **2.2.1 Ambiente Organizacional**

Está sendo sugerido um formato de organograma o qual se encontra no tópico 3 formulação das estratégias, assim como a estrutura e os equipamentos necessários.

### 2.2.1.1 Gestão de pessoas

Sendo as competências do pessoal essenciais para a prestação de um serviço de qualidade e para a avaliação que o cliente faz, estão definidas abaixo duas variáveis.

**Coordenador Pedagógico:** Elevado sentido de responsabilidade, capacidade de gestão e de organização, espírito de liderança, conhecimentos aprofundados sobre os modelos educativos, sentido de sensibilidade na relação direta com a criança e com a família, interesse pelas questões ambientais.

**Instrutor de ação educativa:** Sentido de sensibilidade na relação direta com a criança e com a família, interesse pelas questões ambientais.

**Instrutor de Idiomas:** Desenvolver a atividade educativa no âmbito da língua inglesa.

**Instrutor de Música:** Desenvolver a atividade educativa em música.

**Instrutor de Dança:** Desenvolver a atividade educativa em dança.

**Instrutor de Artes:** Desenvolver a atividade educativa em artes.

**Instrutor de Ciências:** Desenvolver a atividade educativa científica.

### 2.2.1.2 Ambiente de Marketing e Comercialização

O centro de atividades propõe-se a atender crianças das classes A e B da cidade de Concórdia a partir de 6 anos até 10 anos de idade, período em que não há mais creches disponíveis e às crianças não é indicado ficarem sozinhas em casa em quanto os pais trabalham. Desta forma o centro de atividades disponibilizará um ambiente de atividades de lazer, conhecimento e cultura.

### 2.2.1.3 Ambiente de Análise Financeira

Sustentável com as mensalidades. Para as crianças frequentarem o centro no contra turno da escola será cobrado um valor de mensalidade durante os 12 meses do ano. O valor da mensalidade será estipulado pelo valor de mercado levando em consideração os valores de mensalidades das escolas particulares da cidade. Na época de férias os pais terão a opção de contratar o turno integral.

## 2.3 ANÁLISE DO AMBIENTE

### 2.3.1 Fatores Críticos de Sucesso

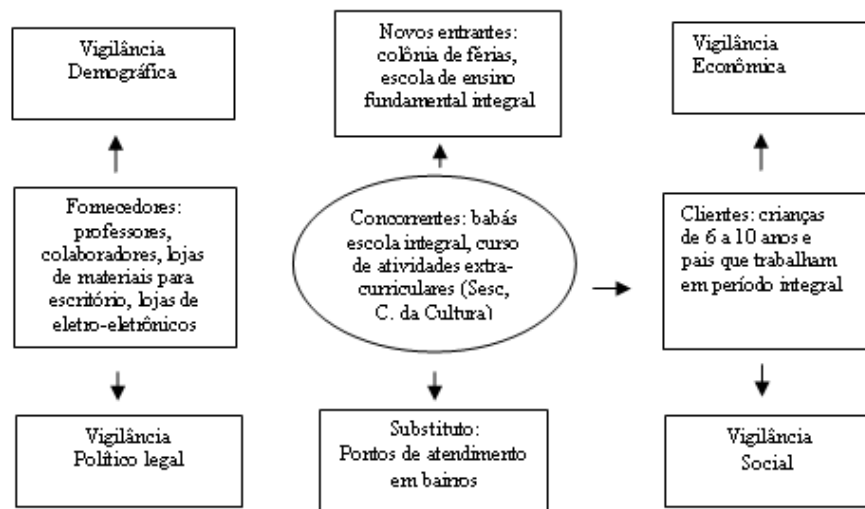
Atendimento às crianças, oferecendo qualidade e segurança, tranquilizando aos pais/responsáveis.

Higiene e limpeza dos ambientes, proporcionando ambiente agradável e aconchegante.

Metodologia das atividades, favorecendo o desenvolvimento social, cognitivo, afetivo e também melhorando as capacidades físicas e corporais, sem perder a essência lúdica.

### 2.3.2 Posição Competitiva com Base nas 5 Forças de Porter

Figura 1: Demonstrativo da posição competitiva



Fonte: Adaptado pelas autoras

### 2.3.3 Oportunidades e Ameaças (externas)

Por meio da avaliação do mercado externo tem-se como oportunidades para a implantação do centro de atividades lúdicas: O ingresso da mulher no mercado de trabalho, surgindo a necessidade de locais para deixar seus filhos durante a jornada de trabalho; Aumento de renda no mercado, proporcionando melhores condições

financeiras e possibilidade em investimento com filhos; Nova legislação trabalhista para domésticas.

Tem-se como ameaças: A diminuição no número de filhos por família, menos clientes; Falta de profissionais qualificados; Concorrentes, escola de ensino integral, cursos de atividades extracurriculares.

#### **2.3.4 Pontos Fracos e Fortes (internos)**

Avaliando o mercado interno surgem como pontos fortes: A segurança oferecida pelo centro; horários diferenciados, beneficiando os responsáveis pelas crianças; metodologia aplicada, oferecendo diversidade de atividades proporcionando desenvolvimento e aprendizagem.

Tem-se como pontos fracos: Inexperiência dos idealizadores; falta de profissionais especializados; falta de disponibilidade de capital de giro.

### 3 FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

#### 3.1 PERSPECTIVA: AFIRMAÇÃO DA EMPRESA

##### **Objetivos Estratégicos**

##### **1 - Criar a imagem da empresa**

##### **Ações estratégicas**

- Implantar um plano de marketing;
- Posicionar o Centro de Atividades Lúdicas como uma empresa socialmente responsável;
  - Estabelecer um plano de relações públicas;
  - Estabelecer um programa de relacionamento com o cliente (criança/responsáveis).

##### **Prazo**

Início: 2014

Final: 2015

##### **Indicadores de Desempenho**

##### **Denominação**

Visibilidade da marca

##### **Como medir**

Pesquisa de percepção da imagem junto à comunidade escolar

##### **Meta**

1º semestre (julho) = 70%

2º semestre (dezembro = 75%)

##### **2 - Promover a interiorização das ações do Centro de Atividades Lúdicas na Cidade**

##### **Ações estratégicas**

Desenvolver projetos junto à rede regular de ensino

##### **Prazo**

Início: 2014

Final: 2014

### **Indicadores de Desempenho**

#### **Denominação**

Escolas atendidas em Concórdia

#### **Como medir**

Número de escolas atendidas na Cidade

#### **Meta**

2014 00%

## **3.2 PERSPECTIVA: CLIENTES**

### **Objetivos Estratégicos**

#### **1 - Ter um número mínimo de matrículas**

#### **Ações estratégicas**

- Implantar um programa de relacionamento com o cliente
- Desenvolver um plano de captação do cliente

#### **Prazo**

Início: 2014

Final: 2014

### **Indicadores de Desempenho**

#### **Denominação**

Matriculas

#### **Como medir**

Crescimento de matrículas – comparativo mês a mês

#### **Meta**

2014 = 100 %

#### **2 - Fidelizar o cliente**

#### **Ações estratégicas**

- Implantar um plano de relacionamento com o cliente
- Oferecer serviços adequados a demanda local

**Prazo**

Início: 2014

Final: 2014

**Indicadores de Desempenho****Denominação**

% de clientes satisfeitos

Indicador de qualidade

**Como medir**

Pesquisa de satisfação semestral

% de matrículas em relação ao primeiro semestre

**Meta**

2015 = 50 %

**3.3 PERSPECTIVA: FINANCEIRA****Objetivos Estratégicos****1 Buscar equilíbrio entre receita e despesa****Ações estratégicas**

- Avaliar o modelo de contratação do RH
- Aprimorar a gestão de custos

**Prazo**

Início: 2014

### **3.4 PERSPECTIVA: APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

#### **Objetivos estratégicos**

##### **1 - Manter os funcionários satisfeitos**

#### **Ações estratégicas**

Implantar o modelo de gestão de pessoas compreendendo: Programas de Cargos e Salários; Qualificação Pessoal e Avaliação de Desempenho

#### **Prazo:**

Início: 2014

Final: 2018

#### **Indicador de desempenho**

##### **Denominação**

Percentual de colaboradores satisfeitos

Indicador de rotatividade

Indicador de Abstenção

Horas de Capacitação

##### **Como medir**

Pesquisa de clima

Verificação anual

Nº de horas concluídas (curso)

## 4 ANÁLISE DE PROJETO DE INVESTIMENTO

O plano de negócio elaborado prevê a constituição de um centro de atividades de contra turno contemplando as perspectivas das empreendedoras, localização, valor da mensalidade, número de crianças, entre outras informações.

O negócio será implantado na cidade de Concórdia – SC, em imóvel alugado no centro da cidade para atender a todos os bairros e centro. A cidade carece de tal serviço, já que são oferecidas creches públicas e privadas para crianças até 5 anos, e as crianças de 6 a 10 anos ainda não podem ser deixadas em casa sozinhas e os pais precisam trabalhar. Isso seria um ponto positivo para a escola, pois os pais podem deixar os filhos no centro de atividades e ir trabalhar.

Será utilizado como nome fantasia ‘Centro de Atividades Espaço da Criança’. Para atender a demanda de pais que precisam deixar os filhos em um lugar seguro e de conhecimento, o centro terá um horário de atendimento que oferta essa possibilidade, abrindo às 7 horas e fechando às 19 horas. A grande maioria das empresas iniciam as atividades após esse horário e também encerram o expediente antes.

As despesas serão em torno de R\$ 23.124,00. São considerados nessas despesas: o aluguel, propaganda e promoções, produtos de limpeza, água, energia elétrica, telefone, salários, contador, entre outros. As despesas administrativas são de aproximadamente R\$ 8.608,00, referentes à impostos e taxas e, materiais diversos a serem utilizados.

O Centro de Atividades Espaço da Criança será constituído de uma sociedade limitada, com um capital de R\$ 180.000,00, sendo 180 quotas de capital, cada cota tem o valor de R\$ 1.000,00, divididas pelas seis sócias, sendo um investimento de R\$ 30.000,00 para cada sócia. As sócias não serão responsáveis pela administração da escola.

O Centro irá iniciar com a capacidade máxima de 100 alunos em cada turno, podendo aumentar esse número para até 125 alunos por turno. Para tal demanda se confirmar, antes de a escola ser aberta ao público, será liberado um período de 2 meses para matrículas, para mensurar a real necessidade. Poderá abrir inicialmente com metade da capacidade, 50 alunos em cada turno no primeiro semestre, aumentando para 75 alunos por turno no segundo semestre e atingindo sua

capacidade total no segundo ano de atuação. No entanto, se realmente a demanda for maior, pode-se aumentar a capacidade do centro com mais professoras contratadas.

O sucesso do centro será no diferencial, apostar-se-á na inovação e em princípios básicos essenciais, tais como: transparência, confiabilidade, segurança, respeito, tranquilidade, proporcionando às crianças um universo lúdico e acolhedor, no qual se sintam seguras e acolhidas.

Todos os colaboradores estarão uniformizados, sendo que o uniforme consiste em uma calça e uma jaqueta azul marinho e uma camiseta branca e um avental do mesmo estilo da camiseta. Todas as peças serão identificadas com a identidade visual da escola. Da mesma forma, os alunos também terão uniformes, para que possam brincar sem preocupação em estragar as roupas. A camiseta será igual a das professoras, a calça, a bermuda e a jaqueta serão azul marinho, todas as peças com logotipo da escola. O logotipo da escola é mostrado na figura 4, a seguir.

**Figura 2: Logotipo da escola**



**Fonte: as autoras**

A escola estará preparada para funcionar em um horário bastante extenso durante o dia, ficando aberta 13 horas por dia, de segunda a sexta-feira, das 6

horas às 19 horas. Por isso, será fundamental a estratégia dos horários dos funcionários. No início da manhã, até o horário denominado “horário do pico”, os professores ficarão com as crianças sem serem divididas por turma, sendo feitas atividades globais, para a integração de todos os alunos.

Nos horários de pico, nos quais estarão todos os professores e crianças na escola, os alunos estarão em cada turma para terem suas atividades. No fim da tarde, repete-se o que acontece pela manhã, como mostra a tabela nº 1, de horários de atendimento e atividades.

**Tabela 01 - HORÁRIO MATUTINO**

Salas	SALA TALENTO	ESPAÇO DE RECREAÇÃO	SALA DE EXPRESSÃO E COMUNICAÇÃO	SALA DE PESQUISA E PROJETOS	TAREFAS E ESTUDOS	ESPAÇO LANCHE E RECEPÇÃO	COZINHA ESPAÇO DE LANCHE
Horários							
6:00/7:15		GT5 GT7	GT6			GT8 GT9	
7:15/8:05	GT5	GT6	GT7	GT8	GT9		
8:05/8:55	GT9	GT5	GT6	GT7	GT8		
8:55/9:10		GT8 GT9				GT6 GT7	GT5
9:10/10:00	GT8	GT9	GT5	GT6	GT7		
10:00/10:50	GT7	GT8	GT9	GT5	GT6		
10:50/11:00		GT6 GT7				GT8 GT9	GT5
11:00/11:50	GT6	GT7	GT8	GT9	GT5		
11:50/12:30		GT8 GT9				GT5 GT7	GT6
					<b>GT =</b>	<b>Grupo de</b>	<b>trabalho</b>

**Fonte: as autoras.**

**Tabela 02 - HORRIO VESPERTINO**

Salas	SALA TALENTO	ESPAÇO DE RECREAÇÃO	SALA DE EXPRESSÃO E COMUNICAÇÃO	SALA DE PESQUISA E PROJETOS	TAREFAS E ESTUDOS	ESPAÇO LANCHE E RECEPÇÃO	COZINHA ESPAÇO DE LANCHE
Horários							
12:30/1:15		GT5 GT7	GT6			GT8 GT9	
1:15/2:05	GT5	GT6	GT7	GT8	GT9		
2:05/2:55	GT9	GT5	GT6	GT7	GT8		
2:55/3:10		GT8 GT9				GT6 GT7	GT5
3:10/4:00	GT8	GT9	GT5	GT6	GT7		
4:00/4:50	GT7	GT8	GT9	GT5	GT6		
4:50/5:05		GT6 GT7				GT8 GT9	GT5
5:05/5:55	GT6	GT7	GT8	GT9	GT5		
6:00/7:00		GT8 GT9				GT5 GT6 GT7	
					<b>GT=</b>	<b>Grupo de</b>	<b>trabalho</b>

**Fonte: as autoras.**

Inicialmente, trabalharão 11 colaboradores, sendo 5 professores, 2 auxiliares, 2 auxiliares de limpeza, 1 secretaria e 1 diretora.

Serão 5 turmas, respeitando a limitação de alunos por sala, como manda a lei. No caso de, na pré-matrícula, se obter um número maior de crianças, poderão ser contratadas mais professoras e abertas mais turmas, conforme a necessidade. Pode-se, até mesmo, contratar mais uma auxiliar para limpeza ou auxiliar de acordo com a necessidade. Da mesma forma, se obter matrículas correspondentes a metade da capacidade no primeiro semestre poderão ser reduzidos os colaboradores necessários. Caso não haja alunos suficientes, poderá ser fechada alguma turma, portanto poderá ser dispensado uma ou mais professoras diminuindo o custo e viabilizando o começo mesmo com menor número de alunos.

Assim que houver a abertura das matrículas, a propaganda será feita maciçamente, com folhetos e faixas. Serão produzidos muitos panfletos para serem deixados nas caixas de correios das residências e empresas da região. Também serão entregues na rua para os moradores que passarem em pontos estratégicos. Esses folhetos conterão as principais informações e foco do centro, como horário,

objetivo e principais serviços. Além disso, será feita matéria no jornal e propaganda nas rádios locais, haverá um plantão para matrículas e telefones para contato.

O investimento inicial para a constituição do Centro de Atividades Espaço da Criança é de R\$ 167.000,00, sendo que os maiores investimentos serão feitos para a aquisição de armários, mesas, equipamentos para a cozinha e eletrônicos. Todos os valores estão atualizados. Foram feitas pesquisas de preço em diversos fornecedores, em 22/07/2013.

**Tabela 03 - RELAÇÃO DE IMOBILIZADO**

Item	Quantidade	Valor unitário	Valor Total
<b>Instrumentos musicais básicos - kit</b>	1	1000	1000
<b>Mesa grande para 10 crianças</b>	8	800	6400
<b>Banquinhos</b>	80	95	7600
<b>Aparelho de som</b>	2	450	900
<b>Lousa branca</b>	2	230	460
<b>Mesa do professor</b>	4	250	1000
<b>Armário do professor</b>	5	550	2750
<b>Jogos tabuleiro</b>	10	75	750
<b>Bolas diversas</b>	10	39,9	399
<b>Corda</b>	10	7,5	75
<b>Bambolê</b>	10	5,5	55
<b>Tatame</b>	1	350	350
<b>Cadeiras universitárias</b>	20	125	2500
<b>Lousa eletrônica</b>	2	2800	5600
<b>Computador</b>	2	1450	2900
<b>Almofadas</b>	40	45	1800
<b>Tapete</b>	1	150	150
<b>Computadores para alunos</b>	15	1450	21750
<b>Mesa e cadeira escolar</b>	10	200	2000
<b>Estante livros</b>	1	110	110
<b>Livros infantis</b>	50	30	1500
<b>Colchonete</b>	20	45	900
<b>TV grande</b>	1	1410	1410
<b>DVD</b>	1	210	210
<b>Mesa administrativa</b>	1	220	220
<b>Cadeira giratória</b>	1	220	220
<b>Cadeira fixa</b>	2	70	140
<b>Armário</b>	1	550	550
<b>Impressora</b>	1	980	980
<b>Computador</b>	1	1450	1450
<b>Pia</b>	1	790	790

<b>Fogão</b>	1	960	960
<b>Microondas</b>	1	270	270
<b>Geladeira</b>	1	1190	1190
<b>Armário cozinha</b>	1	800	800
<b>Bebedouro</b>	2	800	1600
<b>Telefone</b>	1	200	200
<b>Ar condicionado</b>	8	2500	20000
<b>Kit escritório</b>	1	500	500
<b>Kit sala de aula</b>	1	500	500
<b>Kit cozinha</b>	1	1000	1000
<b>Kit banheiro</b>	2	500	1000
<b>Total Imobilizado</b>			<b>R\$94.939,00</b>

**Fonte: as autoras.**

Além dos custos com imobilizado, foi previsto custo para adequação do ambiente e custos de abertura e capital de giro, como tabela abaixo:

**Tabela 04 - CUSTO DE MONTAGEM**

Estrutura	Verba Disponível	Total Final
<b>Pintura</b>	5000	
<b>Capital de Giro</b>	35000	
<b>Reforma para adequação do ambiente</b>	15000	
<b>Marketing</b>	15000	
<b>Taxas de abertura de empresa</b>	2000	
<b>Total</b>		<b>72.000,00</b>
<b>Total valor estrutura mais imobilizado</b>		<b>166.939,00</b>

**Fonte: as autoras**

Quanto ao custo fixo do negócio, os valores mais representativos serão referentes à folha de pagamento. Por ser uma prestadora de serviços, vem em seguida o aluguel. Os demais custos são inferiores, como água, energia elétrica, telefone, contador, entre outros. Já os custos variáveis são menores, basicamente são resumidos em impostos e outros gastos, como materiais diversos a serem utilizados. Segue DRE previsto para os dois primeiros anos. Os demais anos para efeito de análise, será repetido o ano 2.

Tabela 05 - DRE ANO 1

	Jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	Anual
<b>RECEITA BRUTA</b>	<b>30.000</b>	<b>30.000</b>	<b>30.000</b>	<b>30.000</b>	<b>30.000</b>	<b>30.000</b>	<b>45.000</b>	<b>45.000</b>	<b>45.000</b>	<b>45.000</b>	<b>45.000</b>	<b>45.000</b>	450.000
(-) Deduções	-1.695	-1.695	-1.695	-1.695	-1.695	-1.695	-2.543	-2.543	-2.543	-2.543	-2.543	-2.543	-25.425
ISS 2%	-600	-600	-600	-600	-600	-600	-900	-900	-900	-900	-900	-900	-9.000
PIS 0,65%	-195	-195	-195	-195	-195	-195	-293	-293	-293	-293	-293	-293	-2.925
Cofins 3%	-900	-900	-900	-900	-900	-900	-1.350	-1.350	-1.350	-1.350	-1.350	-1.350	-13.500
<b>RECEITA LÍQUIDA</b>	<b>28.305</b>	<b>28.305</b>	<b>28.305</b>	<b>28.305</b>	<b>28.305</b>	<b>28.305</b>	<b>42.458</b>	<b>42.458</b>	<b>42.458</b>	<b>42.458</b>	<b>42.458</b>	<b>42.458</b>	424.575
(-) Custo Merc. Vendida													0
Custo da Merc. Vendida													0
(=) Lucro Bruto	<b>28.305</b>	<b>28.305</b>	<b>28.305</b>	<b>28.305</b>	<b>28.305</b>	<b>28.305</b>	<b>42.458</b>	<b>42.458</b>	<b>42.458</b>	<b>42.458</b>	<b>42.458</b>	<b>42.458</b>	424.575
(-) Despesas	<b>-23.124</b>	<b>-23.124</b>	<b>-23.124</b>	<b>-23.124</b>	<b>-23.124</b>	<b>-23.124</b>	<b>-23.124</b>	<b>-23.124</b>	<b>-23.124</b>	<b>-23.124</b>	<b>-23.124</b>	<b>-23.124</b>	-277.488
(-) Aluguéis	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-60.000
(-) Salários	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000	-120.000
(-) Encargos Sociais /Benefícios 56,24%	-5.624	-5.624	-5.624	-5.624	-5.624	-5.624	-5.624	-5.624	-5.624	-5.624	-5.624	-5.624	-67.488
(-) Propaganda/Publicidade	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-12.000
(-) Comissão													0
(-) Perdas Financeiras/Mercadorias													0
(-) Combustível													0
(-) Manutenção e Reparos	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-6.000
(-) Serviços de terceiro													0
(-) Telefone/Internet	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-3.600
(-) Viagens e estadas													0
(-) segurança	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-2.400
(-) Energia Elétrica/Água	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-6.000
(-) Outras despesas de vendas													0
(-) Despesas Administrativas	<b>-8.608</b>	<b>-8.608</b>	<b>-8.608</b>	<b>-8.608</b>	<b>-8.608</b>	<b>-8.608</b>	<b>-8.608</b>	<b>-8.608</b>	<b>-8.608</b>	<b>-8.608</b>	<b>-8.608</b>	<b>-8.608</b>	-103.292
(-) Salários	-4.850	-4.850	-4.850	-4.850	-4.850	-4.850	-4.850	-4.850	-4.850	-4.850	-4.850	-4.850	-58.200
(-) Pró-labore													0
(-) Encargos Sociais	-2.728	-2.728	-2.728	-2.728	-2.728	-2.728	-2.728	-2.728	-2.728	-2.728	-2.728	-2.728	-32.732
(-) Seguros													0
(-) Impostos e Taxas													0
(-) Contabilidade	-330	-330	-330	-330	-330	-330	-330	-330	-330	-330	-330	-330	-3.960
(-) Material de Expediente	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-2.400
(-) Outras despesas	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-6.000
(-) Depreciação													0
(+) Outras Receitas													0
Lucro da atividade	<b>-3.427</b>	<b>-3.427</b>	<b>-3.427</b>	<b>-3.427</b>	<b>-3.427</b>	<b>-3.427</b>	<b>10.726</b>	<b>10.726</b>	<b>10.726</b>	<b>10.726</b>	<b>10.726</b>	<b>10.726</b>	43.795
(+) Receitas Financeiras													0
(-) Financeiras													0
<b>LUCRO OPERACIONAL</b>	<b>-3.427</b>	<b>-3.427</b>	<b>-3.427</b>	<b>-3.427</b>	<b>-3.427</b>	<b>-3.427</b>	<b>10.726</b>	<b>10.726</b>	<b>10.726</b>	<b>10.726</b>	<b>10.726</b>	<b>10.726</b>	43.795
(+) Receitas Não Operac.													0
LUCRO Antes Irenda	<b>-3.427</b>	<b>-3.427</b>	<b>-3.427</b>	<b>-3.427</b>	<b>-3.427</b>	<b>-3.427</b>	<b>10.726</b>	<b>10.726</b>	<b>10.726</b>	<b>10.726</b>	<b>10.726</b>	<b>10.726</b>	43.795
(-) Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido 32%							(3.432)	(3.432)	(3.432)	(3.432)	(3.432)	(3.432)	-20.594
<b>LUCRO/PREJUÍZO LÍQUIDO</b>	<b>-3.427</b>	<b>-3.427</b>	<b>-3.427</b>	<b>-3.427</b>	<b>-3.427</b>	<b>-3.427</b>	<b>7.294</b>	<b>7.294</b>	<b>7.294</b>	<b>7.294</b>	<b>7.294</b>	<b>7.294</b>	23.202

Fonte: as autoras



<b>(-) Impostos e Taxas</b>														0
<b>(-) Contabilidade</b>	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-3.000
<b>(-) Material de Expediente</b>	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-3.600
<b>(-) Outras despesas</b>	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-6.000
<b>(-) Depreciação</b>														0
(+) Outras Receitas														0
Lucro da atividade	<b>-3.316</b>	<b>11.236</b>	<b>11.236</b>	<b>11.236</b>	<b>11.236</b>	<b>11.236</b>	<b>11.236</b>	<b>11.236</b>	<b>11.236</b>	<b>11.236</b>	<b>11.236</b>	<b>11.236</b>	<b>11.236</b>	120.280
(+) Receitas Financeiras														0
(-) Financeiras														0
LUCRO OPERACIONAL	<b>-3.316</b>	<b>11.236</b>	<b>11.236</b>	<b>11.236</b>	<b>11.236</b>	<b>11.236</b>	<b>11.236</b>	<b>11.236</b>	<b>11.236</b>	<b>11.236</b>	<b>11.236</b>	<b>11.236</b>	<b>11.236</b>	120.280
(+) Receitas Não Operac.														0
LUCRO Antes Irenda	<b>-3.316</b>	<b>11.236</b>	<b>11.236</b>	<b>11.236</b>	<b>11.236</b>	<b>11.236</b>	<b>11.236</b>	<b>11.236</b>	<b>11.236</b>	<b>11.236</b>	<b>11.236</b>	<b>11.236</b>	<b>11.236</b>	120.280
<b>(-)Impostos de Renda e Csocial</b>	1.061	(3.596)	(3.596)	(3.596)	(3.596)	(3.596)	(3.596)	(3.596)	(3.596)	(3.596)	(3.596)	(3.596)	(3.596)	-38.490
LUCRO/PREJUÍZO LÍQUIDO	<b>-2.255</b>	<b>7.641</b>	<b>7.641</b>	<b>7.641</b>	<b>7.641</b>	<b>7.641</b>	<b>7.641</b>	<b>7.641</b>	<b>7.641</b>	<b>7.641</b>	<b>7.641</b>	<b>7.641</b>	<b>7.641</b>	81.791

Fonte: as autoras

Para calcular os valores das mensalidades, foram levadas em consideração as informações obtidas de escolas particulares de educação infantil em funcionamento. Além das informações coletadas dessas escolas, foram também analisados os valores que outras escolas de atividades complementares cobram. Após tal análise, o valor estimado para a mensalidade, dentro de uma visão realista, é de R\$ 300,00 e, para a visão pessimista, a mensalidade de R\$ 270,00. Para a visão otimista, a mensalidade será de R\$ 350,00.

A análise para encontrar o número de alunos foi o mesmo da mensalidade e numa visão pessimista chegou-se ao número de 10 alunos por turma somando 50 alunos por turno. É uma proporção de 50% da capacidade de atendimento do centro. Para a visão realista, 15 alunos por turma totalizando 75 alunos por turno, e numa visão otimista 20 alunos por turma totalizando 100 alunos por turno. Utilizou-se a visão pessimista para os primeiros 6 meses de atuação, a visão realista para o segundo semestre e a visão otimista para o segundo ano de atuação. O valor das mensalidades para esta análise foi escolhida a visão realista já que se encontra em um meio termo.

**Tabela 07 - PREVISÃO DE RECEITA**

Visão	Turno	Número de alunos	Valor da mensalidade	Total da receita
<b>Pessimista</b>	Matutino e Vespertino	100	R\$ 300,00	R\$ 30.000,00
<b>Realista</b>	Matutino e Vespertino	150	R\$ 300,00	R\$ 45.000,00
<b>Otimista</b>	Matutino e Vespertino	200	R\$ 300,00	R\$ 60.000,00

**Fonte: as autoras**

Estima-se que a escola faça novos investimentos, com brinquedos, livros, sala de informática, eletrodomésticos, eletrônicos, entre outros, em R\$ 500,00 por mês.

**Tabela 08 – ANÁLISE FINANCEIRA**

FLUXO DE CAIXA	PROJETO A	
ANO 0	-166.939,00	Taxa de reinvestimento = 10%
ANO 1	23.202,00	TMA = 10%
ANO 2	81.791,00	
ANO 3	81.791,00	
ANO 4	81.791,00	
ANO 5	81.791,00	

VPL	<b>89.850,51</b>
TIR	<b>26,53%</b>
TIRM	<b>19,9%</b>
PAY-BACK DESCONTADO	<b>3,4 ANOS</b>
PAY-BACK PONDERADO	<b>2,10 ANOS</b>
GR	<b>1,53</b>
VPLA/VAUE/CAUE	<b>23.702,30</b>

**Fonte: as autoras**

Na análise dos dados acima e o DRE, observa-se que os primeiros 6 meses com a visão pessimista de número de alunos, o Centro não é viável pois apresenta um prejuízo mensal, o ponto de equilíbrio acontece com a visão realista de número de alunos, no DRE do primeiro ano apresenta lucro líquido em virtude do aumento de alunos no segundo semestre. Com o aumento de alunos para uma visão otimista no segundo ano em diante pode-se responder a pergunta deste trabalho de maneira positiva quanto à viabilidade do negócio, ou seja, nestes cenários propostos o negócio é viável, já que apresenta um Valor Presente líquido de R\$ 89.850,51 em uma análise de 5 anos. A Taxa Retorno de Investimos proposta pelas sócias de 10% em 5 anos tem um retorno de 26,53%, ou seja, maior do que o esperado. O *Pay-Back* do negócio acontece em 3 anos e 4 meses, tempo considerado muito bom para este tipo de negócio.

## 5 CONCLUSÃO

Este trabalho teve por objetivo apresentar um estudo sobre a viabilidade de implantação de um Centro de Atividades no contra turno para crianças de séries iniciais do ensino fundamental na cidade de Concórdia – SC.

Para a realização desse estudo foi aplicado um questionário para os pais e/ou responsáveis pela criança juntamente com uma pesquisa de mercado, para analisar a necessidade da população diante da implantação do centro de atividades.

Com base nos dados e informações coletadas, constatou-se que a implantação do centro de atividades é viável. Os pais mostraram grande interesse na implantação do negócio. Um dos motivos é que nos últimos anos a inserção da mulher no mercado de trabalho aumentou consideravelmente, fazendo com que os pais necessitem de um local ou de alguém que tome conta de seus filhos, enquanto eles estão trabalhando. O centro de atividades vem ao encontro do que os pais procuram para os filhos: um ambiente diferenciado, com atividades diversas de desenvolvimento e aprendizagem.

Analisando todos os dados e o DRE (Demonstrativo do Resultado do Exercício) observa-se que nos seis primeiros meses a implantação do centro não é viável, isso considerando o cenário pessimista. A implantação somente é viável a partir do cenário otimista, que acontece após o segundo ano de funcionamento. Também se observa que a TIR (Taxa de Retorno do Investimento) ocorre dentro do prazo de cinco anos e num percentual maior do que o esperado pelas sócias.

Este estudo foi de extrema importância para todas as integrantes do grupo, pois foi constatado que a implantação do Centro de Atividades é um negócio viável, sendo assim o projeto poderá sair do papel e se tornar realidade indo ao encontro dos anseios das idealizadoras.

Como continuação desse trabalho, sugere-se que após a consolidação do Centro de Atividades no mercado, o mesmo proporcione a ampliação do horário de atendimento para o período noturno visando atender aos pais que trabalham ou estudam a noite. Diante desta nova proposta, após a análise dos resultados, o Centro poderá aumentar o número de clientes, bem como passar por uma nova reestruturação.

## REFERÊNCIAS

BEUREN, Ilse Maria(org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3.ed. São Paulo: Atlas S.A., 2010.

BRASIL. Senado Federal. **Lei de diretrizes e Bases da Educação Nacional: no.9394/96**. Brasília, 1996. Disponível em: <<http://www.dca.fee.unicamp.br/~leopini/consu/reformauniversitaria/ldb.htm>>. Acesso em 20 jul. 2013.

BRUSCHINI, Cristina. O trabalho da mulher brasileira nas décadas recentes. **Revista Estudos Feministas**. Rio de Janeiro, n. especial, 2ºsem. 1994.

\_\_\_\_\_. **Trabalho feminino no Brasil: avaliação dos anos oitenta e perspectivas para o futuro**. Seminário e Mesas Redondas: a mulher no mundo do trabalho. Rio de Janeiro: Fundação Carlos Chagas, Departamento de Pesquisas Educacionais. Dez, 1995.

BRUSCHINI, M. C. A.; RICOLDI, A. M. **Articulação trabalho e família: famílias urbanas de baixa renda e políticas de apoio às trabalhadoras**. Rio de Janeiro: Fundação Carlos Chagas, Departamento de pesquisas educacionais, 2008.

CAETANO, A. J. **Entre a família e o trabalho: uma análise da qualidade da inserção ocupacional no Brasil urbano sob uma perspectiva de gênero**. Belo Horizonte: UFMG/Cedeplar, 2009.

CAMPOS, T.M. **Ser mulher: o desafio**. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.

CASAROTO FILHO, Nelson. **Elaboração de projetos empresariais: análise estratégica, estudo de viabilidade e plano de negócio**. São Paulo: Atlas, 2011.

FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS. **Mulheres, trabalho e família**. Disponível em: <[www.fcc.org.br](http://www.fcc.org.br)>. Acesso em: 28 abr. 2007.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 10.ed. São Paulo:pearsonaddison Wesley, 2006.

GUÉRIN, Isabelle. Sociologia econômica e relações de gênero. In: TEIXEIRA, Marilane (org.). **Trabalho e cidadania ativa para as mulheres**: Desafios para as Políticas Públicas. São Paulo: Caderno nº3da Coordenadoria Especial da Mulher, 2003. p. 71-88.

IBGE, **Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento**. Pesquisa Mensal de Emprego. Jan/2008.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

LOBATO, David Menezes et al. **Estratégia de empresas**. 7. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2.ed. São Paulo: Atlas S.A., 2009.

MINTZBERG, Henry et al. O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. In. PORTER E. Michael, **What is strategy?** Harvard Business Review, 1996: P.61-78.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 29.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Eleonora Manicucci. **A mulher, a sexualidade e o trabalho**. São Paulo: Hucitec CUT –BRASIL, 1999.

OLIVEIRA, Zuleica Lopes de. **Mulher e trabalho**. Biblioteca virtual da mulher. Disponível em: <<http://www4.prossiga.br/bvmulher/cedim/trabalho/conceito.htm>> Acesso em: 3 out. 2007.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas**. 10.ed. São Paulo: Atlas S.A., 2010.

STOLLENWERK, Fátima. **Sistemas de inteligência competitiva**: Curso de Especialização em Inteligência Competitiva (CEIC), 2000.

SEBRAE, **Registro de empresas**. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=81&^^>>. Acesso em: 13 jul 2013.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Questionário realizado com o público alvo

No âmbito do projeto integrador do curso de Pós Graduação Gestão Empresarial Estratégica – Senac desenvolvemos um estudo de mercado com a finalidade de analisar a sua percepção relativamente ao setor educativo.

As respostas são importantes para o desenvolvimento deste projeto e nesse sentido os dados recolhidos serão apenas para conclusões estatísticas. Neste sentido gostaríamos que as respostas fossem as mais verdadeiras; asseguramos-lhes a confidencialidade dos dados prestados.

Este questionário demorará cerca de cinco minutos. Agradecemos desde já a disponibilidade.

Ângela C. MarschallSauer, Ediane R. Rios, Márcia R. B. Poletto, Maureen Venson, Odete R. Klassmann, Simone F. P. Leonhart.

### SEÇÃO I

01. Têm filho(s) com idades entre os 06 e os 10 anos? (Caso a resposta seja “não” agradeço a sua disponibilidade e damos como terminado o questionário)

Sim

Não

02. Tem filho com idade entre (06 aos 10 anos), que possa frequentar um Centro de Atividades Educacional em contraturno ao ensino regular?

Sim

Não

2.1. Se sim, qual a natureza da Instituição de ensino?

Pública

Privada



6. Para você o ensino privado com fins lucrativos seria sempre a primeira opção, se tivesse condições para tal? **Sim Não**

## Seção II – Serviços Educativos Extras

**Nesta secção, até à questão 4, deverá responder com uma escala de 1 a 5**

(1="nada importante", 2="pouco importante", 3= "importante", 4= "muito importante", 5= "extremamente importante").

### 1. ***“Workshops para Crianças”*** 1 2 3 4 5

Qual a importância que atribui a *“Workshops para Crianças”* com periodicidade quinzenal com temas como, por exemplo: ***O Meio Ambiente, Existem Energias Renováveis, Conhecer o meu corpo, Prevenção de riscos infantis, A higiene que devo ter, Histórias com arte, Histórias de Encantar – fantoches...***

### 2. ***Festas de Aniversário***

Qual a importância dada à organização de festas de aniversários nas instalações do Centro de Atividades Educacional, se a instituição oferecesse esse serviço (*exemplo: com decoração e animação temática, pinturas faciais, modelagem de balões, ateliers diversos, jogos,...*)? 1 2 3 4 5

### 3. ***Novas Tecnologias*** 1 2 3 4 5

Qual a importância que atribui ao envolvimento das novas tecnologias no quotidiano do seu filho?

**4. “Crescer com energia positiva”**

1    2    3    4    5

Qual a importância que atribui a um projeto pedagógico baseado em conscientização ambiental?

**Secção III – Caracterização Social dos Inquiridos****1. Gênero**

- Feminino
- Masculino

**2. Idade**

- <25 anos
- 25-45 anos
- >= 45 anos

**3. Habilitações**

- Ensino Fundamental Completo
- Ensino Médio Completo
- Ensino Superior
- Outros

**4. A renda familiar total fica entre:**

- Acima de R\$ 7650,00
- R\$ 3825,00 até R\$ 7650,00
- R\$ 1530,00 até R\$ 3825,00

5. Caso já tenha pelo menos um filho frequentando um Centro Educacional, qual o gasto mensal médio por filho?