

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**PROPOSTA DE UM MODELO DE PLANO DE
NEGÓCIO PARA UMA ORGANIZAÇÃO DE
RECREAÇÃO E HOSPEDAGEM INFANTIL**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**Giangrei Alexandro Barboza Prates
Joel Marcondes Maria**

**Santa Maria, RS, Brasil
2014**

**PROPOSTA DE UM MODELO DE PLANO DE NEGÓCIO
PARA UMA ORGANIZAÇÃO DE RECREAÇÃO E
HOSPEDAGEM INFANTIL**

**Giangrei Alexandro Barboza Prates
Joel Marcondes Maria**

Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Ciências Contábeis do
Centro de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Federal de
Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau
de **Bacharel em Ciências Contábeis**

Orientador: Prof^o Ms. Gilberto Brondani

**Santa Maria, RS, Brasil
2014.**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a
Monografia de Bacharelado

**PROPOSTA DE UM MODELO DE PLANO DE
NEGÓCIO PARA UMA ORGANIZAÇÃO DE
RECREAÇÃO E HOSPEDAGEM INFANTIL**

elaborado por
**Giangrei Alexandro Barboza Prates
Joel Marcondes Maria**

como requisito parcial para obtenção do grau de
Bacharel em Ciências Contábeis

COMISSÃO EXAMINADORA:

Gilberto Brondani, Ms.
(Presidente/Orientador)

Ana Paula Fraga, Ms. (UFSM)

Bianca Bigolin Liszbinski, Ms. (UFSM)

Santa Maria, 21 de novembro de 2014.

RESUMO

Trabalho de Graduação
Curso de Ciências Contábeis
Universidade Federal de Santa Maria

PROPOSTA DE MODELO DE PLANO DE NEGÓCIO PARA UMA ORGANIZAÇÃO DE RECREAÇÃO E HOSPEDAGEM INFANTIL

AUTORES: Giangrei Alexandro Barboza Prates e Joel Marcondes Maria

ORIENTADOR: PROF. MS. Gilberto Brondani

Data e Local da defesa: Santa Maria, 21 de novembro de 2014.

Este trabalho apresenta uma proposta de modelo de plano de negócio para uma empresa no ramo de hospedagem e recreação infantil, para ser aplicada no município de Santa Maria/RS, no ano de 2014. Buscou-se esclarecer a importância da elaboração de um plano de negócio, bem como oferecer dados suficientes para a tomada de decisão do empreendedor na abertura da empresa. Foi realizado estudo bibliográfico para ampliar o conhecimento sobre os temas e realizadas entrevistas com empreendedores e representantes de empresas próximas a este ramo e projetado valores o mais próximo da realidade. No decorrer do trabalho foram levantados os custos pré-operacionais, gastos com imobilizações, custos fixos e variáveis, projeção das receitas, o enquadramento tributário da empresa bem como o cálculo do tributo, demonstrativo de resultados e uma análise financeira da atividade onde foram demonstrados indicadores que auxiliaram na informação de viabilidade ou não do negócio. Após todos os levantamentos, foi então possível a formulação do modelo de plano de negócio, onde, de acordo com os resultados, verificou-se a viabilidade do negócio, visto que não há concorrência nestes moldes na cidade.

Palavras-chave: Hospedagem e recreação infantil. Oportunidade de negócio. Empreendedorismo. Planejamento. Plano de negócio.

ABSTRACT

Undergraduate Dissertation
Accounting Course
Federal University of Santa Maria

PROPOSED MODEL BUSINESS PLAN FORAN ORGANIZATION OF RECREATION AND HOSTING CHILD

AUTHORS: Giangrei Alexandro Barboza Prates e Joel Marcondes Maria

ADVISOR: PROF. MS. Gilberto Brondani

Date and Place of defense: Santa Maria, November 21, 2014.

This paper proposes a business plan template for a company in the business of hosting and a children's club, to be applied in the municipality of Santa Maria/RS, in 2014. We attempted to clarify the importance of drafting a business plan, and provide sufficient data for decision making at the opening of business entrepreneur. Bibliographical study was conducted to expand knowledge on the subjects and conducted interviews with entrepreneurs and representatives of nearby businesses in this field and the designed values closer to reality. During the study, the pre-operating costs were raised, spending on fixed assets, fixed and variable costs, projection of revenues, the fiscal framework of the company as well as the calculation of the tax, income statement and a financial analysis of the activity indicators which were shown information that assisted in the feasibility or otherwise of the business. After all surveys, was then possible to formulate the business plan template, where, according to the results, there was a business feasibility, since there is no competition in this way in the city.

Keywords: Hosting and children's club. Business opportunity. Entrepreneurship. Planning. Business plan.

LISTA DE EQUAÇÕES

Equação 1 - Ponto de equilíbrio.	34
Equação 2 - Lucratividade.....	35
Equação 3 - Rentabilidade.	36
Equação 4 - Prazo do retorno do investimento.	37

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Atividades empreendedoras	13
Figura 2 - Abertura de negócios por oportunidade Brasil 2012-2013.....	14
Figura 3 - Estrutura funcional	52
Figura 2 - Investimento total.....	59
Figura 5 - Estimativa das receitas	64
Figura 6 - Estimativa de custos fixos mensais.....	66
Figura 7 - Projeção demonstrativo do resultado do exercício.....	67

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estrutura do plano de negócio.	28
Quadro 2 - Sugerida para pequenas empresas prestadoras de serviços.	29
Quadro 3 - Possíveis fontes de financiamento dos negócios por conta própria.	32
Quadro 4 - Modelo de plano de negócio adaptado	42
Quadro 5 - Serviços prestados.....	48
Quadro 6 - Projeção da demanda inicial de serviços	49
Quadro 7 - Participação societária	51
Quadro 8 - Fonte de recursos	53
Quadro 9 - Investimento fixos.....	55
Quadro 10 - Investimentos pré-operacionais.....	56
Quadro 11 - Necessidade de capital de giro	57
Quadro 12 - Total do capital de giro	57
Quadro 13 - Demonstrativo do Estoque Inicial	58
Quadro 14 - Investimento Total.....	58
Quadro 15 - Custo variável previsto para Mensalista de 0 a 2 anos	60
Quadro 16 - Custo variável previsto para Pernoite de 0 a 2 anos.....	60
Quadro 17 - Custo variável previsto para Mensalista de 3 a 6 anos	60
Quadro 18 - Custo variável previsto para Pernoite de 3 a 6 anos.....	61
Quadro 19 - Custo variável previsto para Horista de 0 a 2 anos.....	61
Quadro 20 - Custo variável previsto para Horista de 3 a 6 anos.....	61
Quadro 21 - Custo direto mensal total.....	62
Quadro 22 - Valor do serviço.....	63
Quadro 23 - Demanda e faturamento do serviços.....	63
Quadro 24 - Custos mensais com depreciação.....	65
Quadro 25 - Custos fixos operacionais mensais	65
Quadro 26 - Demonstrativo do resultado do exercício	67
Quadro 27 - Análise financeira	68

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	11
2.1 Empreendedorismo	11
2.1.1 Empreendedorismo no Brasil e no mundo	12
2.1.2 Intraempreendedorismo	14
2.1.3 Empreendedor	15
2.1.4 Negócio	16
2.2 Empresas	17
2.2.1 Classificação e Constituição	18
2.2.2 Sistemas/subsistema	21
2.3 Gestão de Empresas	22
2.3.1 Gestão Estratégica	22
2.3.2 Gestão Econômica	24
2.4 Plano de negócio	25
2.4.1 Estrutura do plano de negócio	27
2.5 Análise financeira	30
2.5.1 Fonte de recursos financeiros	31
2.5.2 Projeção dos custos	33
2.5.3 Análise do Ponto de equilíbrio	34
2.5.4 Análise da Lucratividade	35
2.5.5 Análise da Rentabilidade	36
2.5.6 Análise de Prazo de retorno do investimento	37
3 METODOLOGIA	38
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	41
4.1 Características do segmento	41
4.2 Proposta de elaboração de um plano de negócio	41
5 CONCLUSÃO	69
REFERÊNCIAS	71

1INTRODUÇÃO

Pelo anseio do sucesso, em diferentes áreas de atuação, surge a figura do empreendedor, onde o mesmo através de seu perfil, procura desenvolver um conhecimento maior sobre um determinado segmento, através da realidade do mercado onde o negócio está inserido e, dessa maneira, refletir sobre diferentes formas de estratégias para alcançar seus objetivos definidos.

Assim, o plano de negócio é uma ferramenta que demonstra de forma escrita, a intenção do negócio, de como esse é ou deverá ser, prevendo e minimizando riscos que porventura sejam encontrados na implantação de uma empresa, devendo ser periodicamente monitorado e revisto sempre que necessário. Utilizado por empreendedores, é um norteador das intenções desses em obter sucesso em um empreendimento.

Como qualquer negócio nasce da necessidade, nos dias atuais, há uma demanda cada vez maior de qualidade de vida, onde um dos pontos específicos da manutenção dessa qualidade é o lazer. Com a correria do dia a dia, cada vez mais se encontram dificuldades, por parte de pais e responsáveis, em deixar seus filhos aos cuidados de alguém responsável para poder praticar qualquer atividade, principalmente à noite. Essa situação ocorre todos os dias na sociedade, seja pelo fato de trabalho fora do horário diurno, ou pelo fato dos pais buscarem uma atividade de lazer e diversão, onde o ambiente não comporta a presença de crianças.

Dessa forma, é proposta a idéia da criação de uma empresa especializada em recreação e hospedagem infantil, com o objetivo do atendimento noturno. Por se tratar de um segmento que há pouca concorrência no município de Santa Maria, Rio Grande do Sul, se faz a necessidade de, antes da implantação de uma empresa do ramo de hospedagem infantil, um prévio estudo do planejamento e impacto da elaboração de um empreendimento nesta condição, subsidiando a decisão da viabilidade de implantação de uma empresa neste segmento.

Com o propósito de solucionar a problemática em questão, identificou-se como objetivo geral, a elaboração de um plano de negócio para visualizar a possibilidade de atuação de uma empresa neste ramo e, assim, foram definidos os objetivos específicos do estudo, para o desenvolvimento desta proposta, que será

abordado no decorrer do trabalho, conforme segue: estudar a ferramenta plano de negócio; entrevistar algumas empresas que atuam em um ramo de proximidade com a proposta; descrever sobre o negócio a ser implantado; levantar os custos para implementação do empreendimento do plano operacional e; elaborar uma proposta de modelo de plano de negócio.

Assim, a pretensão da proposta de um modelo de um plano de negócio se justifica pela visualização de uma oportunidade em um segmento pouco explorado, de forma que há poucas empresas com essas características na região, auxiliando na busca dos objetivos para traçar as ações e posterior execução, levando em consideração as diferentes condições ambientais, interna e externa, para que a organização tenha sucesso de forma consistente no ramo de atuação, com o escopo da redução da taxa de mortalidade das empresas.

O trabalho será dividido em cinco capítulos, onde inicia com a introdução, fazendo uma abordagem geral sobre o tema, o problema, os objetivos geral e específico e a justificativa do estudo. O segundo capítulo se refere à revisão bibliográfica do mesmo, onde será descrito o empreendedorismo no Brasil e no mundo, o intraempreendedorismo, o empreendedor e o negócio. Ainda, será abordado à empresa, suas classificações, constituição e subsistemas, a gestão de empresas, o plano de negócio e, por fim, uma análise financeira abrangendo os custos, o ponto de equilíbrio, retorno e o prazo sobre investimento.

O terceiro capítulo traz a metodologia aplicada para a elaboração do estudo. No quarto capítulo discorrerá o escopo do trabalho, ou seja, será abordada a proposta da elaboração de um modelo de plano de negócio e, por fim, o quinto capítulo, que trará a conclusão do estudo abordado.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A revisão bibliográfica é abordada a partir de estudos em artigos, leis e livros, com o fundamento de subsidiar o trabalho proposto, buscando a consolidação de uma base teórica para sustentar o alcance dos objetivos.

2.1 Empreendedorismo

Inovação, novidade, oportunidade, várias são as palavras para uma definição de empreendedorismo, remete-se ao indivíduo que assume um risco e inicia algo novo, onde o sujeito da ação deve demonstrar várias habilidades para alcançar seus objetivos definidos. Segundo Hisrichetal. (2009, p. 30):

Empreendedorismo é o processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüências recompensas da satisfação e da independência financeira e pessoal.

Conforme dito anteriormente, o empreendedor deve ser uma pessoa inovadora, da criação de algo novo, algo que tenha valor ao usuário, que nada mais é que o seu público alvo. É uma ação que requer tempo e dedicação, mas com os resultados plenamente satisfatórios para quem os busca, ou seja, a busca de empreender é a satisfação pessoal.

2.1.1 Empreendedorismo no Brasil e no mundo

No ano de 2013 a GEM¹ realizou pesquisa em relação ao empreendedorismo no Brasil e no mundo. Participaram da pesquisa 69 países, dos cinco continentes.

O Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBQP), em parceria com Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e o apoio técnico do Centro de Empreendedorismo da Fundação Getúlio Vargas (FGVCENN), apoiaram esta pesquisa no Brasil.

De acordo com a Figura 1 na página seguinte, quadro da atividade empreendedora em estágio inicial, segundo a fase do desenvolvimento econômico, o Brasil está em 8º no *ranking* dos 28 países de economias impulsionadas pela eficiência, com um TEA² equivalente a 17,3%%, ou seja, de cada 100 brasileiros, 17 estão envolvidos com empreendedorismo.

¹Global Entrepreneurship Monitor - O programa de pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), de abrangência mundial, é uma avaliação anual do nível nacional da atividade empreendedora. Teve início em 1999, com a participação de 10 países, [...] Atualmente, no mundo, o GEM é o maior estudo contínuo sobre a dinâmica empreendedora.

O programa da pesquisa GEM, baseada em avaliações sobre o nível de atividade empreendedora nacional para todos os países participantes, envolve uma exploração do papel do empreendedorismo no crescimento econômico nacional e revela a riqueza das características associadas com a atividade empreendedora. (<http://www.ibqp.org.br/gem>).

²Atividade empreendedora em estágio inicial, empreendedores iniciais.

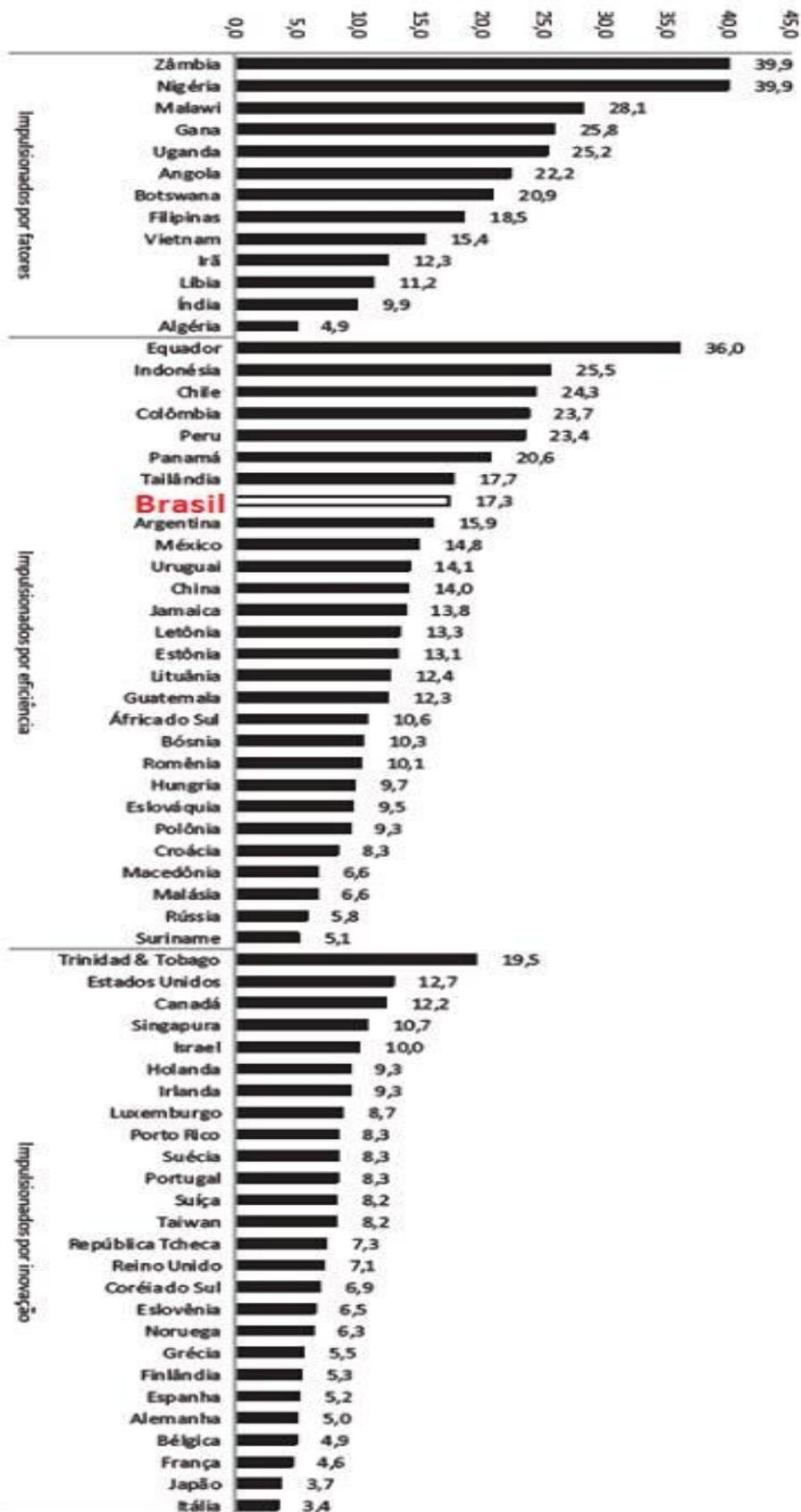


Figura 1 - Atividades empreendedoras
Fonte: GEM Brasil 2013

Ainda, segundo a pesquisa realizada pela GEM, dos empreendedores em estágio inicial no Brasil, 71,3 % relatam ter aberto uma empresa por motivo de oportunidade. A Figura 2 abaixo demonstra o percentual de abertura de negócios por oportunidade dentre as regiões brasileiras em 2012-2013.

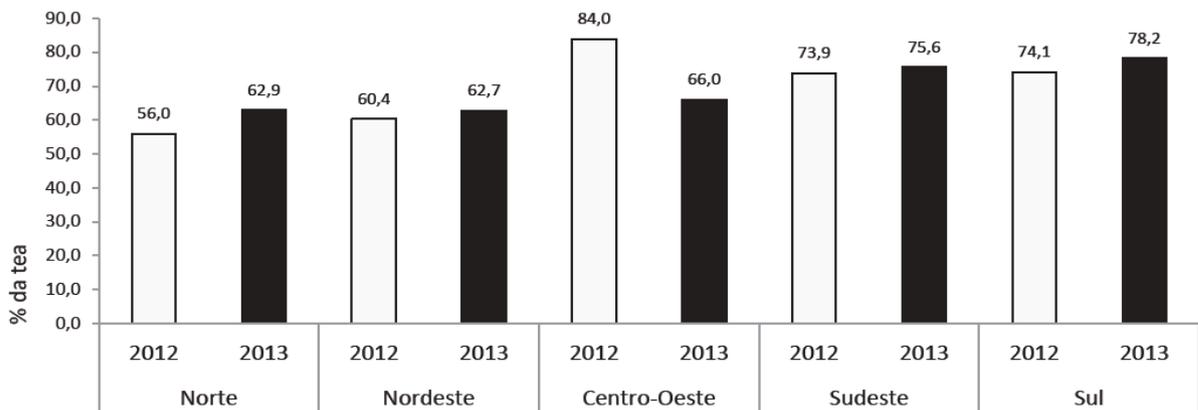


Figura 2 - Abertura de negócios por oportunidade Brasil 2012-2013
Fonte: GEM Brasil 2013

Observa-se, dessa forma, a predominância do empreendedor por oportunidade no sul e no sudeste do Brasil, com 78,2% e 75,6% respectivamente, demonstrando um acréscimo nessas intenções se comparados a 2012. O crescimento foi observado em quase todas as regiões do Brasil, porém na região centro-oeste, observa-se a queda significativa na abertura de negócios.

2.1.2 Intraempreendedorismo

O intraempreendedorismo corresponde a uma visão de grande importância dentro de uma empresa, principalmente no que diz respeito à inovação e motivação de funcionários a explorarem seu lado criativo e empreendedor. Segundo Hashimoto (2013, p. 19):

O termo intraempreendedor é uma livre tradução do termo original, em inglês, intrapreneur, cunhado por Gifford Pinchot III, em 1978, e representa aquele que dentro da organização assume a responsabilidade de promover a inovação de qualquer tipo, a qualquer momento, em qualquer lugar da empresa. Intraempreendedorismo, nessa mesma linha, é definido por Pinchot como o uso, pela empresa, do talento criativo de seus funcionários para desenvolver produtos e serviços inovadores para a empresa.

Já Pinchot e Pellman (2004, p. 34) descrevem em seus estudos que os intraempreendedores são aqueles que:

Transformam idéias em realidades dentro de uma empresa. [...]. Os intra-empresendedores arregaçam as mangas e fazem o que é preciso ser feito. [...]. Independente de estarem trabalhando com uma idéia própria ou criando a partir da idéia de outra pessoa, eles são os “sonhadores que agem”.

Incentivar o intraempreendedorismo dentro de uma empresa é importante para valorizar idéias criativas de funcionários com potencial de inovação e espírito empreendedor, de tal maneira que todos saem ganhando. A empresa com a inovação de produtos e serviços e o funcionário com reconhecimento da promoção de cargo e aumento de salário.

2.1.3 Empreendedor

Identifica-se seguidamente na sociedade pessoas com idéias inovadoras, querendo abrir seu próprio negócio ou então com determinadas características com potencial enorme para empreender, só esperando uma oportunidade para colocar em prática suas idealizações.

A idéia de um espírito empreendedor, segundo Maximiano (2011, p. 1), “está de fato associada a pessoas realizadoras, que mobilizam recursos e correm riscos para iniciar organizações de negócios”.

Essas pessoas têm determinadas características e possuem personalidades típicas, que conforme Bernardi (2010, p. 64) destacam-se:

- senso de oportunidade;
- dominância;
- agressividade e energia para realizar;
- autoconfiança;
- otimismo;
- dinamismo;
- persistência;
- flexibilidade e resistência a frustrações;
- criatividade;
- propensão ao risco;
- liderança carismática;
- habilidade de equilibrar “sonho” e realização;
- habilidade de relacionamento;

O processo empreendedor segundo Baron e Shane (2007, p.12), começa quando:

Uma ou mais pessoas reconhecem uma oportunidade – o potencial para se criar algo novo (novos produtos ou serviços, novos mercados, novos processos de produção, novas matérias primas, novas formas de organizar as tecnologias existentes etc.).

Dessa forma, se identifica que são pessoas diferenciadas no mercado, pois possuem características próprias e correm riscos calculados à medida que reconhecem uma oportunidade de inovação ou empreendimento, além de uma autoconfiança e persistência para os negócios.

2.1.4 Negócio

Muitas pessoas no seu dia a dia visam à oportunidade de abrir seu próprio negócio. O empreendedor tem esta visão futurista, enxerga grande probabilidade de lucros futuros, tem uma visão geral do sistema e explora várias fontes de oportunidades para abrir seu próprio negócio.

De acordo com Maximiano (2011, p. 24), as fontes de oportunidades de negócio podem ser de:

- novo negócio com base em novo conceito;
- novo negócio com base em conceito existente;
- necessidades dos consumidores;
- exploração de hobbies;
- derivação da ocupação;
- observação de tendências.

Existe também a possibilidade de adquirir um negócio já existente, por motivos diversos: sejam por motivos de este negócio já existir, já ter o mercado definido ou já ter uma clientela formada, ou ainda pela facilidade da empresa já estar em funcionamento.

Bernardi (2010, P. 70), relata que “é conveniente lembrar que em essência, está-se comprando um trabalho, com recursos e economias próprias ou de terceiros, a um custo de oportunidade muitas vezes alto”.

É preciso avaliar bem antes de abrir ou adquirir um negócio, pois estarão envolvidos nesta materialidade futura, recursos financeiros e tempo de trabalho do empreendedor que podem ser mais bem otimizados através de um bom plano na abertura ou compra de seu negócio, evitando assim oneração a curto e em longo prazo.

2.2 Empresas

Segundo Maximiano (2011, p. 8):

Empresa é uma iniciativa que tem por objetivo de fornecer produtos e serviços para atender a necessidade de pessoas, ou de mercados, e obter lucro com isso. Para obter lucro e atender o compromisso com sua prosperidade, o empreendedor precisa adquirir recursos estruturar um sistema de operações e assumir um compromisso com a satisfação do cliente.

A empresa é um aglomerado de subsistemas que, em sua totalidade, formam um grande sistema, conforme será abordado no decorrer desse subtítulo.

2.2.1 Classificação e Constituição

Empresas podem ser classificadas de diferentes formas, seja pelo número de funcionários, faturamento anual, ou tipo de sociedade a ser formada. Assim, é abordada a classificação das empresas quanto ao porte e quanto à natureza jurídica.

a) Quanto ao porte

Quanto ao porte, as empresas são classificadas em microempresa, pequenas empresas, empresas de médio porte e empresas de grande porte.

O Decreto nº 5.028, de 31 de março de 2004, em seu Artigo 1º, Inciso I, caracteriza como microempresa, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos); já o BNDES (2014), Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, classifica as microempresas como as que tenham uma receita operacional bruta anual menor ou igual a R\$ 2,4 milhões.

O mesmo Decreto nº 5.028, no inciso II, do mesmo Artigo 1º descreve a pequena empresa da seguinte forma:

II - empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadrada como microempresa, tiver receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos) e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00 (dois milhões, cento e trinta e três mil, duzentos e vinte e dois reais).

Conforme acesso a página do BNDES (2014), (<http://www.bndes.gov.br>), a empresa de pequeno porte é aquela que alcança o faturamento operacional bruto anual maior que R\$ 2,4 milhões e, menor ou igual a R\$ 16 milhões.

Quanto às empresas de médio porte, o BNDES (2014), como órgão governamental, as classifica como as que tenham auferido a receita operacional bruta anual maior que R\$ 16 milhões e, menor ou igual a R\$ 90 milhões. Já as

empresas de grande porte, uma receita operacional bruta anual maior que R\$ 90 milhões.

Os critérios de classificação, dessa forma, são definidos em lei, no caso de microempresa e empresa de pequeno porte, ou por outros órgãos, como o BNDES (2014) e SEBRAE (2014), para média empresa e empresas de grande porte, muito se dá essa classificação baseada em indicativos financeiros por eles avaliados.

b) Quanto à natureza jurídica

Quanto à natureza jurídica, as formas de classificação de empresas podem ser definidas em dois grandes grupos, que são o empresário e a sociedade empresária. Dentre as sociedades empresárias, pode-se encontrar EIRELI, comandita, sociedade de responsabilidade limitada, sociedade anônima e cooperativa

O empresário individual, conforme Baron e Shane (2007, p. 213), “é a forma mais simples de constituição de uma empresa, é de propriedade e administrada por um único indivíduo”. Ainda segundo Baron e Shane (2007, p. 214), os proprietários estão sujeitos à responsabilidade individual, sendo dessa forma, responsáveis por todas as dívidas que a empresa contrair.

EIRELI (Empresa Individual de Responsabilidade Limitada), foi criada com a Lei Federal 12.441, de 11 de julho de 2011, que segundo Arduin (2013, p. 110) “é um novo tipo de pessoa jurídica de direito privado, sujeito de direitos e obrigações, com patrimônio próprio e independente de seu instituidor”. Ainda de acordo com Arduin (2013, p. 125):

Mais um tipo de pessoa jurídica de direito privado capaz de exercer a atividade empresária. A EIRELI de personalidade jurídica autônoma e independente, diferenciando-se da pessoa do empresário individual, bem como possuindo patrimônio próprio, o qual serve de garantia aos credores.

No que diz respeito à integração do capital social de uma EIRELI, Mamede (2012, p.99) ressalta que “o capital registrado da empresa individual de responsabilidade limitada deve corresponder a 100 vezes o valor o salário-mínimo vigente no país, no mínimo”.

De acordo com a página do SEBRAE (2014), (<http://www.sebrae.com.br>), “empresário é a pessoa que trabalha no comércio ou com serviços não intelectuais, ou seja, que não dependam de graduação superior para seu desempenho”. Para a sua constituição, ainda segundo SEBRAE (2014), o registro é realizado pelo empresário diretamente na Junta Comercial.

A sociedade simples, segundo Maximiano (2011, p.36), “formada por pessoas que exercem profissão intelectual, literária ou artística, mesmo se contar com auxiliares ou colaboradores, salvo se o exercício da profissão constituir elemento da empresa”. Conforme SEBRAE (2014), “é a sociedade que possua dois ou mais sócios e que trabalha com atividades intelectuais, ou seja, de natureza científica, literária ou artística”.

Sua constituição se dá, de acordo com a página do Portal do Empreendedor (<http://www.portaldoempreendedor.gov.br>), da seguinte forma: “sociedade simples (Pura ou Limitada) tem seus atos (constituição, alteração e extinção) registrados no Cartório de Registro Civil das Pessoas Jurídicas”.

Para as sociedades em comandita, Baron e Shane (2007, p. 37), descrevem:

É uma sociedade onde há um ou mais sócios são comanditados, ou seja, administram à empresa, e os demais sócios comanditários, investem na empresa, mas prescindem de qualquer direito de administrá-la.

Sobre as sociedades anônimas, Maximiano (2011, p. 37) “as sociedades anônimas possuem seu capital social dividido por ações, sendo que cada sócio responde pelo preço das ações que adquiriu”. No Portal do Empreendedor (2014), “a sociedade anônima terá o capital dividido em ações, e a responsabilidade dos sócios ou acionistas será limitada ao preço de emissão das ações subscritas ou adquiridas, [...] podendo ser de capital aberto ou capital fechado”.

No caso da sociedade empresária limitada, conforme SEBRAE (2014), “é a sociedade que possua dois ou mais sócios e que trabalha no comércio ou com serviços não intelectuais”. Maximiano (2011, p. 37) descreve que na sociedade de responsabilidade limitada “a responsabilidade dos sócios é restrita ao valor de suas cotas, mas todos respondem solidariamente pela integralização do capital social”.

2.2.2 Sistemas/subsistema

Maximiano (2011, p. 8) descreve que “uma empresa é um sistema de recursos, onde as pessoas são o principal recurso da empresas [...], as empresas são grupos de pessoas que usam recursos: recursos materiais, como, capital, espaço, instalações, máquinas, moveis e equipamentos, e recursos intangíveis, como tempo e conhecimento”.

Dentro do ambiente empresa, se pode caracterizar como um modelo, segundo Catelli (2001, p.50), o ambiente interno da empresa a partir de sua missão, seus objetivos fundamentais e seus subsistemas competentes.

A missão é uma característica de existência, ou seja, a partir dela fundamentam-se os objetivos comuns que fazem parte de um todo. Dessa forma, Catelli (2001, p.51) ressalta que “a missão da empresa, que se refere à razão de sua existência, caracteriza-se como um elemento que orienta e integra suas partes (subsistemas), constituindo-se num objetivo permanente e fundamental para sua atuação”.

Com relação aos objetivos, esses podem ser de ordem social e econômica, onde os objetivos sociais são aqueles voltados à interação dos indivíduos dentro da atividade empresarial, onde todos convergem a um objetivo comum. Já o econômico, está voltado ao processo de conversão de recursos, ou seja, a melhor utilização dos recursos, dentro do ambiente empresarial, com o objetivo de aumentar os índices financeiros.

E ainda, conforme Catelli (2001, p. 55), “há os subsistemas empresariais, dos quais são divididos em seis componentes do sistema empresa, ou seja, subsistema institucional, físico, social, subsistema organizacional, de gesta e de informação”.

Seguindo o conceito de Catelli (2001, p. 55):

O subsistema institucional compreende as crenças, valores e expectativas do proprietário da empresa, influencia os demais subsistemas, uma vez que condiciona a interação da empresa com os demais sistemas que compõem o ambiente externo à organização. O subsistema físico são os elementos materiais da empresa, compreendendo os processos físicos das operações, com a geração de produtos e serviços.

O subsistema social são os elementos humanos na empresa, inclusive as características desses indivíduos, tais como objetivos, criatividade, necessidades. O subsistema organizacional refere-se à departamentalização, níveis hierárquicos, definições de responsabilidades. O subsistema de gestão é o processo de orientação de realização das atividades, é o subsistema responsável pela dinâmica dos processos na empresa. E por fim, o subsistema de informação, onde ocorre a obtenção, processamento e geração de informações necessárias à execução e gestão das atividades da empresa.

Como visto a união daqueles (missão, objetivos e subsistemas empresariais), forma o sistema empresa, que por sua vez, faz parte de um sistema ainda maior, onde compreende todos os participantes do processo externo à organização, ou seja, o sistema ambiental, onde os atingidos são aqueles que fazem uso dos benefícios que a empresa transmite, sejam esses atingidos, colaboradores, clientes, fornecedores, outras empresas concorrentes, entre outros.

2.3 Gestão de Empresas

Dentro de gestão de empresas, será abordada a gestão estratégica, que trata das aspirações da organização em alcançar seus objetivos, de forma organizada. Já a gestão econômica procura satisfazer os processos internos, com relação às demais variáveis, como ambiente externo, produção, serviços, buscando a otimização dos recursos que ela dispõe.

2.3.1 Gestão Estratégica

Uma gestão estratégica tem por finalidade auxiliar a empresa a atingir seus objetivos, seja eles aumentar as receitas em um determinado período, atingir determinado nicho de mercado, conseguir um retorno médio determinado sobre o

capital integralizado ou ainda uma bela estratégia para manter a empresa com solidez e sustentabilidade no mercado.

Segundo Bhide et al. (2002, p. 18):

Um empreendedor que deseja construir uma empresa sustentável deve formular uma estratégia mais ousada e clara. A estratégia deve integrar as aspirações do empreendedor às políticas específicas de longo prazo sobre as necessidades que a empresa irá atender, seu alcance geográfico e outras considerações estratégicas.

Existe também determinadas diretrizes estratégicas que auxiliam a empresa a projetar cenários futuros, identificar seus pontos fortes explorando-os, melhorar ou eliminar seus pontos fracos e evitar ameaças externas a empresa.

Catelli (2001, p. 173) elenca as seguintes diretrizes estratégicas:

- a) Projeção de cenário básico para o mercado fornecedor e consumidor com base no cenário básico, estabelecer os comportamentos esperados do mercado fornecedor e cliente, [...]: Serviços, volumes, preços, ciclo de vida, capacidade produtiva, eficiência etc.
- b) Identificação das oportunidades e ameaças e suas causas projetados os comportamentos esperados do mercado, fornecedor e cliente, identificar e especificar as oportunidades e ameaças de concorrentes.
- c) Identificação dos pontos fortes e fracos, elencar os pontos fortes e fracos resultantes do esforço de aproveitamento das oportunidades e de evitar ameaças.
- d) Definir as diretrizes estratégicas, estabelecer as políticas, estratégias e objetivos decorrentes da alavancagem dos pontos fortes e da eliminação dos pontos fracos.

Através de uma gestão estratégica bem elaborada, pode-se ajudar a identificar as variáveis do ambiente externo e interno da empresa, respectivamente, identificar oportunidades e ameaças de fatores externos a empresa e, identificar pontos fortes e fracos que por ventura existam internamente na empresa, ajudando assim a traçar uma boa estratégia de acordo com sua visão, missão e valor.

2.3.2 Gestão Econômica

O Planejamento e execução de uma gestão econômica dentro de uma empresa visa melhorar o seu resultado financeiro e patrimonial e uma das maneiras de implantar e estruturar esta ferramenta é através do GECON³.

Conforme Catelli (2001, p. 57);

A gestão se caracteriza pela atuação em nível interno da empresa que procura otimizar as relações recursos-operação-produtos/serviços, considerando as variáveis dos ambientes externo e interno que impactam as atividades da empresa; em seus aspectos operacionais, financeiros, econômicos e patrimoniais.

O modelo GECON, segundo Catelli (2001, p.31):

Estrutura-se com base em um entendimento da missão da empresa, do conjunto de crenças e valores da organização, da estrutura organizacional, da realidade operacional e das características dos gestores empresariais. [...] o modelo orienta uma sequência de etapas do processo de gestão empresarial e materializa os diversos impactos dos subsistemas empresariais no sistema de informações gerenciais com processamento de dados.

O processo de gestão do GECON está estruturado da seguinte forma: Planejamento estratégico, planejamento operacional, programação realizada e controle, podendo variar conforme forma particularidade da empresa em questão, segundo Catelli (2001, p.310), o GECON entende que:

Os resultados econômicos são formados nas transações/eventos executados nas diversas atividades empresariais. As transações/eventos acontecem no sistema físico-operacional, com a transformação de recursos em produtos, e cujo objetivo a ser alcançado pelos gestores é, ante de uma situação de eficácia atual, atingira uma eficácia maior.

Com uma gestão econômica bem planejada baseada na missão da empresa e com um sistema estruturado, as decisões gerenciais poderão ser embasadas e conseqüentemente terão melhor aproveitamento na busca da otimização dos

³Sistema de gestão econômica – GECON – tem sido desenvolvido por uma equipe de pesquisadores do NÚCLEO GECON com apoio da fipecafi, uma fundação ligada à faculdade de economia, administração e contabilidade da Universidade de São Paulo. É um modelo gerencial de vanguarda já testado em algumas grandes empresas do país, contemplando o sistema de gestão e o sistema de informações que lhe dá o necessário suporte.

resultados econômicos da empresa, garantindo assim sua continuidade e capacidade de gerar riquezas.

2.4 Plano de negócio

O plano de negócio, além de planejar os passos da implantação de uma empresa, auxilia na manutenção dessa com relação ao mercado de inserção, concorrência e incertezas do negócio. Dentro do plano é permitido errar e, dessa forma, não transferir esses erros para a prática.

Chiavenato (2008, p. 132), define o plano de negócio como uma ferramenta que “descreve a idéia de um novo empreendimento e projeta os aspectos mercadológicos, operacionais e financeiros dos negócios propostos, geralmente, para os próximos três ou cinco anos”. Ainda, Chiavenato (2008, p. 132) afirma que:

Se você pretende abrir um novo negócio, precisa ter algum projeto em mente para colocá-lo em prática. [...] O roteiro do plano de negócios não elimina os possíveis erros, mas ajuda a enfrentá-los e direcionar melhor os esforços. Além disso, um bom plano de negócios é um instrumento que ajuda a atrair investidores, fornecedores e parceiros.

O uso da ferramenta plano de negócio tem sua importância descrita por Dornelas (2005, p. 97), onde o mesmo sintetiza a utilidade dela como documento que potencializa os pontos de sucesso do negócio, conforme descreve:

Essa ferramenta de gestão pode e deve ser usada por todo e qualquer empreendedor que queira transformar seu sonho em realidade, seguindo o caminho lógico e racional que se espera de um bom administrador. [...] A arte estará no fato de como o empreendedor traduzirá esses passos realizados racionalmente em um documento que sintetize e explore as potencialidades de seu negócio. Que seja uma ferramenta para o empreendedor expor suas idéias em uma linguagem que os leitores do plano de negócios entendam e, principalmente, que mostre viabilidade e probabilidade de sucesso em seu mercado.

Conforme Dornelas (2005, p. 99), pode ser escrito para atender a alguns objetivos básicos relacionados aos negócios:

- a) Testar a viabilidade de um conceito de negócio;
- b) Orientar o desenvolvimento das operações e estratégia;
- c) Atrair recursos financeiros;
- d) Transmitir credibilidade;
- e) Desenvolver a equipe de gestão.

Talvez o principal ponto do plano de negócio esteja na manutenção da empresa no mercado, diminuindo os riscos inerentes a mesma, onde Bruni (2010, p. 248), cita que “a existência de um plano de negócio possibilita a diminuição de probabilidade da morte precoce das empresas, uma vez que parte dos riscos e situações operacionais adversas serão previstas no seu processo de elaboração”.

Assim, ele se destina não somente a empreendedores, mas a vários usuários das informações por ele difundidas. Para Clemente (2004, p. 11), “o plano pode também ser usado para vender parte do negócio a sócios potenciais, estabelecer alianças com futuros parceiros, conseguir financiamentos e crédito junto aos bancos, captar investimento com capitalistas de risco”.

Já Pavani (1997 apud DORNELAS 2005, p. 100), descreve que vários são os públicos alvos de um plano de negócio, dentre eles:

- a) Mantenedores de incubadoras (SEBRAE, universidades, prefeituras, governo, associações etc.): para outorgar financiamentos a estas.
- b) Parceiros: para definição de estratégias e discussão de formas de interação entre as partes.
- c) Bancos: para outorgar financiamentos para equipamentos, capital de giro, imóveis, expansão da empresa etc.
- d) Investidores: empresas de capital de risco, pessoas jurídicas, bancos de investimento, *angels*, BNDES, governo etc.
- e) Fornecedores: para negociação na compra de mercadorias, matéria-prima e formas de pagamento.
- f) A empresa intimamente: para comunicação da gerência com o conselho de administração e com os empregados (efetivos e em fase de contratação).
- g) Os clientes: para venda do produto e/ou serviço e publicação da empresa.
- h) Sócios: para convencimento em particular do empreendimento e formalização da sociedade.

Dessa forma, fica evidenciado que o plano de negócio, como uma ferramenta de geração e gestão de negócios, é importante para vários usuários das informações, sejam eles diretamente ligados a ela, como os sócios, até usuários que buscam em uma empresa, uma forma de investir recursos, bem como a sociedade, que além de todas as características que um plano de negócio possui como ferramenta de gestão, busca também transmitir a credibilidade ao negócio em sua área de atuação.

2.4.1 Estrutura do plano de negócio

Não há uma única forma de tratar um plano de negócio, a estrutura deve ser adequada a cada caso, devendo ser modificada quando necessário. Deve conter os passos precisos e preciosos para o melhor investimento e proporcionar o melhor entendimento por parte dos seus usuários. Dornelas (2005, p. 100), descreve que:

Não existe uma estrutura rígida para se escrever o plano de negócios, pois cada negócio tem particularidade e semelhanças, sendo impossível definir um modelo padrão de plano de negócios que seja universal e aplicado a qualquer negócio. [...] Mas, qualquer plano de negócios deve possuir um mínimo de seções as quais proporcionarão um entendimento completo do negócio. Estas seções são organizadas de forma a manter uma seqüência lógica que permite a qualquer leitor do plano entender como a empresa é organizada, seus objetivos, seus produtos e serviços, seu mercado, sua estratégia de marketing e sua situação financeira.

Ainda, de acordo com Dornelas (2005, p. 101), “cada uma das seções apresentadas deve ser abordadas sempre visando à objetividade, sem perder a essência e os aspectos mais relevantes a elas relacionados”.

Dessa forma, o Quadro 1 descreve as etapas de cada uma das seções a serem abordadas no plano de negócio.

Etapa	Descrição
Capa	É uma das partes mais importantes do plano de negócio, pois é a primeira parte que é visualizada por quem o lê, devendo ser feita de maneira limpa e com informações necessárias e pertinentes.
Sumário	Deve conter o título de cada seção do plano de negocio e a página correspondente, bem como os principais assuntos relacionados em cada seção.
Sumário executivo	É a principal seção do plano de negócio. Fará o leitor decidir se continuará a ler ou não. Além de conter uma síntese das principais informações, deve ainda ser dirigido ao público-alvo e explicitar qual o objetivo do plano de negócio em relação ao leitor.
Análise estratégica	São definidos os rumos da empresa, missão, visão, situação atual, potencialidades e ameaças externas, suas forças e fraquezas, seus objetivos e metas de negócios. É a base para o desenvolvimento e a implantação das demais ações descritas no plano.
Descrição da Empresa	Deve-se descrever a empresa, histórico, crescimento, faturamento, estrutura organizacional, localização, parcerias etc.
Produtos e serviços	Destinada aos produtos e serviços da empresa, como são produzidos, quais recursos utilizados, ciclo de vida, fatores tecnológicos envolvidos, etc.
Plano operacional	Encontram-se as ações que a empresa está planejando em seu sistema produtivo e o processo de produção, indicando o impacto que essas ações terão em seus parâmetros de avaliação de produção.
Plano de recursos humanos	Apresentação dos planos de desenvolvimento e treinamento pessoal. Essas informações estão intimamente ligadas com a capacidade de crescimento da empresas. Ainda devem ser apresentadas as metas de treinamento associadas às ações do plano operacional.
Análise de mercado	Deve mostrar o conhecimento de mercado, como está segmentado, crescimento do mercado, características do consumidor, análise da concorrência, participação no mercado etc.
Estratégia de marketing	Deve mostrar como a empresa pretende vender seus produtos/serviços e conquistar clientes, manter os mesmos e aumentar a demanda.
Plano financeiro	Deve apresentar todas as ações planejadas para a empresa e as comprovações, por meio de projeção futura, do sucesso do negócio.
Anexos	Deve conter informações consideradas relevantes para o melhor entendimento do plano de negócio.

Quadro 1 – Estrutura do plano de negócio.

Fonte: Dornelas (2005).

Baron e Shane (2007, p. 188), descrevem que:

Os planos de negócios são diferentes em seus conteúdos específicos, assim como as pessoas que os preparam. Entretanto há um consenso de que eles devem conter algumas seções básicas que, juntas, direcionem perguntas-chaves que todos precisam fazer antes de investir em um novo empreendimento.

Os questionamentos que Baron e Shane (2007, p. 188) se referem, estão dispostos a seguir:

- a) Qual é a idéia básica para o novo produto ou serviço?
- b) Por que esse novo produto ou serviço é útil ou atraente e para quem?
- c) Como a idéia para o novo empreendimento será realizada, qual é o plano geral para a produção de produtos, para sua comercialização, para lidar com a concorrência existente e potencial?
- d) Quem são os empreendedores, eles têm o conhecimento, experiência e habilidades exigidas para o desenvolvimento dessa idéia e para o funcionamento de uma nova empresa?
- e) Se o plano for projetado para o levantamento de fundos, quanto é preciso dispor, qual o tipo de financiamento necessário, como ele será usado e como os empreendedores e as outras pessoas terão retorno sobre seu investimento?

Dessa forma, para cada plano de negócio, há particularidades que devem ser atendidas, levando em consideração diferentes pontos antes de se envolver na implantação de uma empresa ou investimento em um empreendimento.

Com relação para pequenas empresas prestadoras de serviços, Dornelas (2005, p. 104) sugere uma estrutura do plano de negócio, levando em consideração as regras e sugestões listadas no Quadro 1, onde segue, conforme o Quadro 2:

1. Capa
2. Sumário
3. Sumário executivo estendido
4. O negócio
4.1 Descrição do negócio
4.2 Descrição dos serviços
4.3 Mercado
4.4 Localização
4.5 Competidores (concorrência)
4.6 Equipe gerencial
4.7 Estrutura funcional
5. Dados financeiros
5.1 Fonte dos recursos financeiros
5.2 Investimentos necessários
5.3 Balanço patrimonial (projetado para três anos)
5.4 Análise do ponto de equilíbrio
5.5 Demonstrativo de resultados (projetado para três anos)
5.6 Projeção de fluxo de caixa (horizonte de três anos)
5.7 Análise de rentabilidade
6. Anexos

Quadro 2 – Sugerida para pequenas empresas prestadoras de serviços.
Fonte: Dornelas (2005).

Como o plano de negócio, foco da proposta, se trata de uma pequena empresa prestadora de serviço, será utilizada, como base e, considerando algumas adaptações para a aplicação do plano de negócio, a sugestão disposta no Quadro 2.

A partir dessas sugestões de modelos de plano de negócio, e questões a serem abordadas em sua implantação, vê-se que não há uma fórmula exclusiva para desenvolver um planejamento, mas que na verdade, esta deve se adequar para o melhor funcionamento do plano de negócio, dependendo de fatores exclusivos do ramo, como segmento de atuação, tamanho da organização e usuários envolvidos no processo.

2.5 Análise financeira

Acredita-se que essa é uma das partes fundamentais na constituição de um plano de negócios, visto que nesta etapa são apresentados os resultados que envolvem demonstrativos da representatividade do negócio, tais como demonstração do resultado, fluxo de caixa, balanço patrimonial. De acordo com Dornelas (2005, p. 162):

A parte financeira é, para muitos empreendedores, a mais difícil do plano de negócio. Isso porque ela deve refletir em números tudo o que foi escrito até então nas outras seções do plano, incluído investimentos, gastos com marketing, despesas com vendas, gastos com pessoal, custos fixos e variáveis, projeção de vendas, análise de rentabilidade do negócio etc. [...] Os principais demonstrativos a serem apresentados em um plano de negócios são: balanço patrimonial, demonstrativo de resultados e demonstrativos de fluxo de caixa, todos projetados com um horizonte mínimo de três anos, sendo que o usual é normalmente um período de cinco anos.

A partir desses demonstrativos, o empreendedor pode ter a perspectiva do negócio, fazendo com que entenda melhor a situação em que se encontra a empresa e a partir da análise dos demonstrativos, a melhor forma de alcançar as metas definidas.

2.5.1 Fonte de recursos financeiros

Quando identificada uma oportunidade, logo o empreendedor procura buscar investimentos para colocar sua idéia no mercado. Os recursos financeiros para iniciar um negócio, geralmente, não são de fácil alcance. Dessa forma, o plano de negócio bem elaborado é uma forma de demonstrar o planejamento e atrair investidores para o modelo proposto.

De acordo com Baron e Shane (2007, p. 166), com relação às fontes de recursos:

Os empreendedores dispõem de uma ampla variedade de fontes de capital para seus novos negócios. Como essas fontes são muito diferentes umas das outras e todas têm vantagens e desvantagens, é importante conhecer todas e saber selecionar a mais útil em função do momento da empresa.

Mendes (2009, p. 201), descreve como e de onde se obter estes recursos financeiros, necessários para a abertura de um negócio, conforme dados do Quadro 3.

Possíveis Fontes de Financiamento dos negócios por conta própria	
Popança Pessoal (Capital Próprio)	[...] Quanto você tem de recursos financeiros aplicados? Quanto você consegue economizar por mês? [...]. Quanto você economizou nos últimos cinco anos ou nos últimos seis meses? Você está disposto a vender um imóvel ou o seu carro do ano para investir nessa idéia revolucionária?”
Família, parentes e amigos	[...] Em princípio, família, parentes e amigos podem conceder um empréstimo de curto prazo desde que você tenha uma idéia bem fundamentada ou o empreendimento esteja funcionando. [...] A grande vantagem é que eles já conhecem você, o seu jeito de ser, fazer e negociar, portanto, não há necessidades de fiadores, intermediários nem de taxas que encarecem a viabilidade do negócio.
Bancos Comerciais e Bancos de Investimentos	Em geral bancos comerciais e bancos de investimento são a fonte de recursos de curto prazo mais utilizada. [...] O histórico bancário pessoal do empreendedor pode ajudar muito neste sentido. Se o relacionamento como banco vem de longo prazo e nesse período o empreendedor manteve-se fiel aos seus compromissos, além de manter um volume de recursos financeiros aplicados em fundos de investimento ou poupança pessoal, provavelmente o caminho será mais fácil. [...] Quanto Menor for o Custo Financeiro, maior o período de carência, maior o período de pagamento e menor o número de garantias exigidas pelo banco. Conclusão: melhor para o negócio
Investidores	Uma boa oportunidade de negócio tem mais chances de atrair investidores do que negócios em decadência. Para atrair investidores, além de desenvolver um bom plano de negócios, o empreendedor precisa especificar corretamente o seu novo negócio para definir o tipo de investidor ideal. Basicamente, podemos citar três tipos de investidores para novos negócios: <ol style="list-style-type: none"> 1. Sócios atuantes: aqueles que complementam o conhecimento técnico necessário e dispõem de recursos financeiros para cobrir parte das necessidades financeiras do empreendimento; 2. Sócios com Interesse no novo negócio, mas não atuantes: por exemplo, clientes, fornecedores e outros que participam da cadeia de negócios do interessado. Reflexão: [...] em geral, os sócios interessados já conhecem a atividade e, provavelmente os riscos decorrentes do negócio. A responsabilidade pelo sucesso do negócio é mútua, pois se trata de uma relação de interesse, os negócios em cada lado dependem um do outro. <ol style="list-style-type: none"> 3. Sócio Capitalista: aqueles que se interessam apenas pelo retorno financeiro do negócio.
Outras Fontes	Prazo de pagamento junto a fornecedores: é muito utilizada esta modalidade por empreendedores em estágio inicial. A lógica para esse tipo de fonte de financiamento é a de que, se o prazo de pagamento para o fornecedor for maior do que o prazo de pagamento concedido para os clientes, obviamente, haverá sempre dinheiro em caixa disponível para honrar os compromissos.

Quadro 3 – Possíveis fontes de financiamento dos negócios por conta própria.
Fonte: Mendes (2009).

2.5.2 Projeção dos custos

A projeção dos custos de um negócio é muito importante no planejamento, pois a partir da projeção há possibilidade de mensurar o valor gasto pela empresa para colocar um produto ou serviço a disposição do cliente, tendo direta participação nos demonstrativos contábeis. Assim, conforme Chiavenato (2008, p. 82) “a partir dos custos fixos e variáveis, pode-se calcular o chamado ponto de equilíbrio, ou ponto de paridade”.

Para Maximiano (2011, p. 196), a influência dos custos nas demonstrações contábeis é direta, da forma que:

No balanço patrimonial, a contabilidade de custos encontra-se no estoque dos produtos acabados, localizado no ativo de uma empresa industrial. Na demonstração de resultado do exercício, representa a linha de custo dos produtos vendidos ou serviços prestados, possibilitando a informação do lucro bruto.

Ainda segundo Maximiano (2011, p. 196), “os custos auxiliam no controle, uma vez que fornece dados para elaboração de padrões e orçamentos, e na tomada de decisão, a partir da determinação do preço de venda e a escolha do fornecedor”.

Um problema da contabilidade de custo é separar custos de despesas. Dessa forma, Maximiano (2011, p. 196) ainda descreve, no mesmo trecho, que “despesa é todo gasto que envolve bem ou serviço consumido para a obtenção de receita, já o custo, é o gasto de bem ou serviço utilizado no processo de produção”. Assim, com relação aos custos e despesas fixas e variáveis, a fim de entendimento, Dornelas (2005, p. 167) descreve que, os custos e despesas fixas são “valores que se mantêm inalterados independentemente das variações da atividade ou das vendas”. Já os custos e despesas variáveis, o mesmo autor descreve que são, “custos que variam na mesma proporção das variações ocorridas no volume de produção ou em outra medida de atividade”.

Como visto, a contabilidade de custo é de grande importância para a determinação de indicadores da empresa, ou seja, para a tomada de decisão, visto que a partir de seus dados, é capaz de não só fazer um estudo da situação atual da empresa, mas também projetar o futuro do empreendimento, entendendo qual o melhor cenário e qual o melhor caminho a ser seguido pela empresa.

2.5.3 Análise do ponto de equilíbrio

A partir da definição das demais variáveis que envolvem o seu cálculo, é uma forma de demonstrar qual o ponto que, a partir de seu alcance, o negócio passa a ter lucratividade, ou seja, a partir do momento em que o valor de receitas se iguala aos gastos do processo.

Salienta Chiavenato (2008, p. 82), que “o ponto de equilíbrio pode ser definido como o valor e/ou a quantidade vendida que não apresenta nem lucro nem prejuízo para a empresa”.

Dornelas (2005, p. 169) explana que, “no ponto de equilíbrio não há lucro nem prejuízo. É o ponto no qual a receita proveniente das vendas equivale à soma dos custos fixos e variáveis”.

Ainda conforme Dornelas (2005, p. 169), o cálculo do ponto de equilíbrio, é retratado a partir da Equação 1.

PE = (Custos Fixos Totais / Margem de Contribuição) x Receita
 onde Margem de Contribuição = Receita – Custos Variáveis
 então:

$$PE = \frac{\text{Custos fixos}}{1 - (\text{custos variáveis/ receita total})}$$

Equação 1 - Ponto de equilíbrio
 Fonte: Dornelas (2005).

Como visto, atuando como uma ferramenta de análise financeira, o ponto de equilíbrio é o encontro onde as receitas provenientes das vendas se equivalem aos gastos envolvidos nos processos. A partir do alcance do ponto de equilíbrio, a empresa passará a ter lucratividade em seu negócio.

2.5.4 Análise da Lucratividade

“A análise de lucratividade é o valor que sobrou, em termos percentuais, de receita líquida depois de incorrido os custos de vendas. Variando a margem de acordo com o tipo de empreendimento”. Maximiano (2011, p. 202).

O SEBRAE (2007, p.69), descreve a lucratividade como:

Um indicador que mede o lucro líquido em relação às vendas. É um dos principais indicadores econômicos, pois está relacionado a competitividades. Se sua empresa possui uma boa lucratividade, ela apresentará maior capacidade de competir.

Conforme SEBRAE (2007), segue a equação 2 da lucratividade

$$\text{Lucratividade} = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Receita total}} \times 100$$

Equação 2 – Lucratividade.
Fonte: SEBRAE (2007).

Para Hisrich et al. (2009, p. 410), “esse índice representa a capacidade da empresa de converter vendas em lucro”. Mesmo não sendo um indicativo de grande preocupação para um novo empreendimento, demonstra o montante para que a empresa obtenha lucratividade perante suas vendas.

Esse índice tem diferentes conotações, visto que ao iniciar uma atividade, ele não passa a ser de grande representatividade, uma vez que no início de um negócio, a perspectiva de ganhos imediatos é menor que em um negócio já estruturado, com um mercado consumidor efetivado, ou seja, é um índice a ser almejado de médio a longo prazo, que a partir da efetivação do negócio, é de suma importância para a manutenção do empreendimento.

2.5.5 Análise da Rentabilidade

A rentabilidade é uma análise importante a ser feita, visto que a partir dela, pode-se calcular o valor de retorno que os sócios têm ao investir em um negócio, em um exercício ou período. Ele indica o valor, em termos percentuais, do lucro auferido, com o valor que foi investido pelo empreendedor.

Maximiano (2011, p. 202), descreve que “o retorno sobre o capital próprio, é em termos percentuais, a rentabilidade obtida com a utilização do capital investido pelos sócios ou acionistas, pela relação do lucro líquido e o patrimônio líquido”.

SEBRAE (2007, p.70), refere que a rentabilidade:

É um indicador de atratividade dos negócios, pois mede o retorno do capital investido aos sócios. É obtido sob a forma de percentual por unidade de tempo (mês ou ano). É calculada por meio da divisão do lucro líquido pelo investimento total. A rentabilidade deve ser comparada com índices praticados no mercado financeiro.

Segue Equação 3 do cálculo da rentabilidade, conforme SEBRAE (2007):

$$\text{Rentabilidade} = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Investimento total}} \times 100$$

Equação 3 – Rentabilidade
Fonte: SEBRAE (2007).

Dessa forma, a rentabilidade do negócio é importante para que o empreendedor tenha ciência de quanto o seu investimento retornou em relação ao valor gasto para colocá-lo em condições de praticar a sua atividade.

2.5.6 Análise de prazo de retorno do investimento

O retorno do investimento é um índice de atratividade, que calcula o prazo do qual o empreendedor necessita para reaver os valores investidos no negócio. SEBRAE (2007, p. 71), descreve que esta análise “indica o tempo necessário para que o empreendedor recupere o que investiu”, a partir da Equação 4.

$$\text{Prazo do retorno do investimento} = \frac{\text{Investimento total}}{\text{Lucro líquido}}$$

Equação 4 – Prazo do retorno do investimento.
Fonte: SEBRAE (2007).

3 METODOLOGIA

O conjunto de procedimentos adotados para que a pesquisa tenha o cunho científico, se realiza através da metodologia científica, que é imprescindível para a formulação de um trabalho científico. Para Severino (2010, p. 124) “as técnicas de pesquisa são os procedimentos operacionais que servem de mediação prática para realização das pesquisas”. Dessa forma, quanto às técnicas de pesquisa pode-se citar a pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica, conforme Cervo et al. (2007, p. 60):

A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental.

Para Rodrigues (2006, p. 89), a pesquisa bibliográfica é realizada por meio de fontes secundárias, por meio de materiais já publicados, como livros, revistas e artigos científicos.

Como em um plano de negócio é preciso buscar uma base teórica para entender os mecanismos que ocorrem em uma empresa, em um momento inicial, a técnica de pesquisa bibliográfica justifica-se. Segundo Gil (2007, p. 44), “é desenvolvida com base em material já elaborado, construído principalmente de livros e artigos científico.

Quanto à abordagem, podem ser classificada como quantitativa ou qualitativa.

A pesquisa qualitativa, de acordo com Alami, Desjeux e Garabuau-Moussaoui (2010, p. 17), “permitem aprender de forma mais refinada as diferenças entre o que os consumidores dizem, pensam e fazem”. Característica importante em um plano de negócios, ou seja, conhecer os prováveis clientes. E também utilizada em pesquisas de idéias empreendedoras, ainda conforme Alami, Desjeux e Garabuau-Moussaoui (2010, p.19):

Os métodos qualitativos apresentam um espectro de utilização ao mesmo tempo mais específico e relativamente mais amplo: eles são empregados como métodos exploratórios de um fenômeno social emergente – uma nova tecnologia, um novo costume, um novo imaginário societário, como métodos criativos em um processo de inovação empreendedora.

Para a coleta de dados foi imprescindível conhecer o ambiente, rotinas, características e necessidades deste ramo do negócio com pessoas e instituições que de uma forma ou outra tenham ligação com o tema em questão de uma recreação e hospedagem infantil.

Creswell (2010, p. 209) cita que “a idéia fundamental que está por trás da pesquisa qualitativa é a de aprender sobre o problema ou questão com os participantes e lidar com a pesquisa de modo a obter estas informações”.

Ainda conforme Creswell (2010, p. 208):

Os pesquisadores qualitativos tendem a coletar dados no campo e no local em que os participantes vivenciam a questão ou problema que está sendo estudado [...] Informações coletadas por meio da conversa direta com as pessoas e da observação de como elas se comportam e agem dentro de seu contexto é uma característica importante da pesquisa qualitativa.

Dessa forma, segundo a abordagem, o trabalho em questão é classificado como qualitativo, visto que levantou os dados, procurou-se familiarizar com o a idéia empreendedora e inovadora, buscou-se saber as características e necessidades dos clientes.

Em um segundo momento, é aplicado o instrumento de coleta de dados, realizada através de uma entrevista informal, onde Rampazzo (2013, p. 119) define que “entrevista é um encontro entre duas pessoas a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”.

Esta entrevista será importante para conhecer dos futuros clientes, suas necessidades, e seus motivos por optarem pela prestação de serviço proposta no plano de negócios e qual a respectiva concorrência de mercado, que se por ventura existir, entre outras informações que se julgarem necessárias.

Ainda de acordo com Rampazzo (2013, p. 119) a entrevista pode ser do tipo não estruturada:

É aquela em que o entrevistador é livre para adaptar suas perguntas a determinada situação. Em geral, as perguntas são abertas (permitem ao informante responder livremente, usando linguagem própria, e emitir opiniões) e podem ser respondidas no decorrer de uma conversação informal

Como a estruturação da pesquisa foi informal, as perguntas realizadas no decorrer das conversas foram do tipo não estruturada, com liberdade por parte dos interlocutores de realizar observações sempre que necessário.

Quanto aos objetivos, segundo Severino (2010, p. 123), “uma pesquisa pode ser exploratória, descritiva ou explicativa”.

Para Severino (2010, p. 123) “a pesquisa exploratória busca apenas levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto”. Já para Cervo et al. (2010, p. 63):

Realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre seus elementos componentes. Esse tipo de pesquisa requer um planejamento bastante flexível para possibilitar a consideração dos mais diversos aspectos de um problema ou de uma situação. Recomenda-se pesquisa exploratória quando há pouco conhecimento sobre o problema a ser estudado.

Assim, utilizando-se de técnicas que a justificam, como citadas anteriormente, pesquisa bibliográfica, entrevistas dirigidas a profissionais que atuam em áreas similares, bem como a pesquisa de preços dos produtos que farão parte do imobilizado da empresa, em sites de vendas, em lojas especializadas, entre outros, além da proposta do plano de negócio, o trabalho científico em questão tem as características de uma pesquisa exploratória.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir deste capítulo será abordado a proposta de elaboração de um plano de negócio para uma empresa de hospedagem e recreação infantil, no município de Santa Maria, Rio Grande do Sul, buscando atender a premissa de viabilidade da implantação de uma empresa nessas condições.

4.1 Características do segmento

O segmento de hospedagem infantil, mais que uma novidade, é uma necessidade dos dias atuais, onde se busca uma melhor qualidade de vida. Esse ramo traz a facilidade de que pais e demais responsáveis buscam quando a necessidade faz com que tenham que deixar seus filhos aos cuidados de alguém a noite, com a facilidade de ter um lugar propício para este fim, com toda a segurança que se exige.

Para a proposta de uma empresa nessas características, encontra-se em vigor a Portaria Estadual n. 172 de 03 de maio de 2005, onde se estabelece o regulamento técnico para licenciamento dos estabelecimentos de educação infantil, que por também proporcionar à recreação as crianças em hospedagem, o plano de negócio vai buscar atender as expectativas da Portaria.

4.2 Proposta de elaboração de um plano de negócio

Através do estudo do regulamento técnico e com apoio do material, disponibilizado pelo SEBRAE (2007), bem como o modelo sugerido por Dornelas (2005, p. 104) para pequenas empresas prestadoras de serviços, chegou-se a um modelo adaptado a ser utilizado para descrever os pontos que serão elaborados na determinação do plano de negócio. Conforme Quadro 6, o modelo de plano de

negócio adaptado, satisfaz as necessidades que uma pequena empresa prestadora de serviços do ramo de recreação e hospedagem infantil busca.

1. Capa
2. Sumário
3. Sumário executivo
4. Negócio
4.1 Descrição do negócio
4.2 Descrição dos serviços
4.3 Mercado
4.4 Localização
4.5 Competidores (concorrência)
4.6 Equipe gerencial
4.7 Estrutura funcional
5. Dados financeiros
5.1 Fonte de recursos financeiros
5.2 Investimentos necessários
5.3 Custo unitário dos serviços
5.4 Custo total dos serviços prestados
5.5 Faturamento mensal da empresa
5.6 Tributos sobre a prestação de serviços
5.7 Custo com depreciação
5.8 Custos fixos operacionais mensais
5.9 Demonstrativo de resultado
5.10 Análise financeira

Quadro 4–Modelo de plano de negócio adaptado
 Fonte: Adaptado de Dornelas (2005) e SEBRAE (2007)

CAPA

PLANO DE NEGÓCIOS



Recreação e Hospedagem Infantil Criança Feliz LTDA

Rua : X

Bairro : Centro

Santa Maria-RS

Este Plano de Negócios foi elaborado em novembro de 2014 por:

Giangrei Alexandro Barboza Prates e Joel Marcondes Maria

SUMÁRIO

SUMÁRIO EXECUTIVO	
NEGÓCIO	
Descrição do negócio.....	
Descrição dos serviços.....	
Mercado.....	
Localização.....	
Competidores (concorrência).....	
Equipe gerencial.....	
Estrutura funcional.....	
DADOS FINANCEIROS	
Fonte de recursos financeiros.....	
Investimentos necessários.....	
Custo unitário dos serviços.....	
Custo total dos serviços prestados.....	
Faturamento mensal da empresa.....	
Tributos sobre prestação de serviços.....	
Custo de depreciação.....	
Custos fixos operacionais mensais.....	
Demonstrativo de resultado.....	
Análise financeira.....	

SUMÁRIO EXECUTIVO

A empresa Hotelzinho Criança Feliz atuará no ramo de hospedagem e recreação infantil, buscando o conforto dos pais e demais responsáveis de crianças quando, por necessidade, precisarem deixá-los aos cuidados de alguém.

Atuando à noite, momento esse mais complicado de se encontrar alternativas para se deixar filhos sob os cuidados, seja ao fato de trabalhos noturnos ou pela busca de uma atividade de lazer, onde o local não comporta a presença de crianças. Com toda a infra-estrutura necessária, o hotelzinho criança feliz atuará nos horários compreendidos das 19h00min às 10h00min horas do dia seguinte.

O negócio será inserido no mercado de Santa Maria, Rio Grande do Sul, no centro da cidade, próximo ao parque Itambé, local de fácil acesso, distante de postos de combustíveis e indústrias ruidosas; distante de cursos de água que possam oferecer riscos de enchentes, local tranquilo, sem movimento que possa atrapalhar no descanso das crianças.

A empresa será constituída sob a forma de sociedade limitada, sendo componentes dessa sociedade, dois sócios. Os recursos necessários para a empresa ter condições de exercer suas atividades, será todo oriundo dos próprios sócios. Será uma microempresa, atuando no enquadramento do SIMPLES Nacional com a tributação inicial de 6% da receita bruta auferida na prestação do serviço.

O sócio A é pedagogo e tem experiência em cuidados infantis, além de ter o perfil empreendedor, motivo pelo qual está inserindo um estudo prévio a propositura do plano de negócio. O sócio B é nutricionista, possui pouca experiência em cuidados infantis, porém tem capital e interesse em participar de um investimento e, a disposição de atuar diretamente na empresa.

O Hotelzinho Criança Feliz tem como missão desenvolver um trabalho de credibilidade com a comunidade, onde as pessoas envolvidas no processo tenham confiança de que seus filhos sejam bem cuidados. Oferecer aos hóspedes, conforto e bem-estar, e aos pais e responsáveis envolvidos, segurança e confiança no serviço prestado.

Atuará com duas faixa etárias, iniciando com maternal, de 0 a 2 anos, e com crianças de 3 a 6 anos, desenvolvendo um trabalho de atividades lúdicas e toda a

preparação, desde recepção, alimentação, higiene pessoal e descanso, para que todos os envolvidos tenham conforto na prestação do serviço.

De acordo com os indicadores de viabilidade, o negócio terá um prazo de retorno sobre o investimento de 7 anos e 11 meses, onde a lucratividade do período de estimativa é 4,54%. Considerando o fato de a empresa registrar uma margem de lucratividade e os sócios perceberem a título de pró-labore o valor de R\$ 1.000,00 ao mês, a empresa demonstra uma expectativa, por parte dos empreendedores, de viabilidade.

NEGÓCIO

Seguindo o plano, serão apresentadas as características do empreendimento a ser implantado na cidade de Santa Maria.

Descrição do negocio

A empresa atuará na prestação de serviço, sociedade empresária cuja forma de constituição será de sociedade limitada, onde de acordo com o seu faturamento projetado, será enquadrada como Microempresa, optante pelo SIMPLES Nacional, usando o CNAE (classificação nacional de atividades econômicas) primário de 85112/00 – Educação infantil – Creche, e caracterizando a atuação como hotelzinho ao público infantil, como CNAE secundário, terá 55108/01 – Hotel.

A empresa tem como objeto de atuação, a hospedagem infantil e recreação, onde os serviços estão focados em duas faixa etárias, atuando no maternal, 0 a 2 anos e, com crianças de 3 a 6 anos de idade. Buscando o conforto dos hóspedes e a satisfação, confiança e segurando dos pais, que procuram o serviço.

Descrição dos serviços

A empresa atuará na hospedagem e recreação infantil, no período de atendimento compreendido das 19h00min às 10h00min do dia seguinte, disponibilizando toda a estrutura que um empreendimento como esse exige.

A empresa prestará os serviços a duas faixas etárias de crianças, compreendendo o maternal, de 0 a 2 anos, e infantil, de 3 a 6 anos de idade.

A capacidade de hospedagem será de 10 crianças ao todo, onde haverá ocupação máxima de 5 crianças por cada faixa etária. Ainda, atuará com os serviços

de mensalista, diárias ou simplesmente com a disponibilidade de cuidar de crianças por hora, cobrando um valor diferente por cada serviço prestado.

Dentro da hospedagem, estará incluso os seguintes serviços: recepção das crianças; lanche; higiene pessoal; recreação infantil, atividades lúdicas; ceia; novamente higiene pessoal; hospedagem infantil; pela manhã higiene pessoal e, café da manhã.

Para as crianças que ficarem por hora, serão prestados os serviços a seguir: recepção da criança; lanche; higiene pessoal; recreação infantil, atividades lúdicas.

Segue Quadro 5, onde é demonstrado os serviços prestados e as faixas etárias atendidas.

Serviços	Faixa etária
Mensalista	0 a 2 anos
	3 a 6 anos
Pernoite	0 a 2 anos
	3 a 6 anos
Horista	0 a 2 anos
	3 a 6 anos

Quadro 5 – Serviços prestados
Fonte: Dados da pesquisa

Mercado

O mercado de hospedagem infantil é pouco explorado, devido à falta de conhecimento ou, pelas principais casas de educação infantil da cidade, não terem a pretensão de trabalhar nesse meio. Muitas vezes, em ocasiões que exige a necessidade deste tipo de serviço, pais e demais responsáveis obrigam-se a deixar as crianças aos cuidados de um familiar, ou na companhia das babás, profissional esta encarregada dos cuidados infantis. O principal ponto da propositura de uma empresa deste ramo é a falta de serviço ofertada e a necessidade da prestação do mesmo, na cidade de Santa Maria.

Dessa forma, se vê que essa necessidade passa diretamente aos pais, muitas vezes solteiros, que não têm com quem deixar seus filhos, á noite, devido a atividades, como trabalho, lazer ou emergências que venham a ocorrer.

De acordo com o último Censo do IBGE, realizado em 2010, a distribuição da população por faixa etária era de 5,9% da população de 0 a 4 anos, e a faixa correspondente de 5 a 9 anos, de 6,3% da população da cidade de Santa Maria. Esses dados levam a crer que há uma demanda de público para os serviços a serem ofertados. Diante desses dados e de entrevistas com profissionais de área similar (educação infantil), e levando em consideração a demanda de atendimento de crianças, por parte desses profissionais, foi projetada uma demanda de atendimento de clientes inicial, de acordo com o quadro 6 a seguir:

Serviços	Quantidade/mês
Mensalista – 0 a 2 anos	1
Mensalista – 3 a 6 anos	1
Pernoite – 0 a 2 anos	44
Pernoite – 3 a 6 anos	44
Horista – 0 a 2 anos	18
Horista – 3 a 6 anos	18

Quadro 6 – Projeção da demanda inicial de serviços
Fonte: Dados da pesquisa

Essa demanda foi inspirada na capacidade inicial de operação da empresa, bem como na promoção dos serviços que serão ofertados, que com o passar do tempo, terá um maior conhecimento e maior aceitação pelo público alvo. Contando que inicialmente a empresa tenha um mensalista em cada faixa etária, foi estimada a quantidade de duas crianças para ocupar esse serviço. Já a pernoite em dias de maior movimento em casas noturnas, sexta e sábado, terá movimento máximo, ou seja, cinco crianças para cada faixa etária, e durante a semana, uma criança por dia, de segunda a quinta, de cada faixa etária, lembrando que como estimativa esses números podem oscilar devido a feriados, festas, em dia diferente dos finais de semana. Quanto às crianças que ficaram durante poucas horas para recreação, foram previstas 18 horas mensais, para cada faixa etária, visto que o custo desse

serviço, pela falta de vínculo com a empresa por parte do cliente, tende a ser mais oneroso e menos procurado.

Localização

A empresa estará localizada na cidade de Santa Maria, Rio Grande do Sul, em um local próximo ao centro da cidade. Como o espaço de 170 m² de construção e uma área total de 200 m², o imóvel é locado e foi revitalizado para ter condições de praticar os serviços de hospedagem e recreação infantil.

Conforme a Portaria Estadual n. 172 de 03 de maio de 2005, que estabelece o regulamento técnico para licenciamento de estabelecimento de educação infantil, o ambiente possui as características exigidas para tanto, visto que o espaço onde se encontra o imóvel é de fácil acesso, é distante tanto de postos de combustíveis e indústrias ruidosas, como de cursos de água que possam oferecer riscos de enchentes, além de ser um local tranquilo, sem movimento que possa atrapalhar no descanso das crianças.

Competidores (concorrência)

Atualmente, não há empresa legalmente constituída com as características do negócio em Santa Maria. Essas características se referem à hospedagem infantil, visto que há várias casas que desenvolvem atividades lúdicas para crianças. Mas, mesmo diante de não haver empresas especializadas na hospedagem infantil, se pode inferir que as principais concorrências que a empresa terá são as babás, visto que as mesmas atuam nos cuidados infantis, geralmente pela parte da noite, atendendo inclusive a domicílio, e aos pais que têm a opção de deixar seus filhos aos cuidados de familiares. No caso das babás, há empresas especializadas em educação infantil que possuem representantes desse ramo e, inclusive, com a indicação por parte das empresas aos pais que necessitam do serviço. Esse problema seria facilmente resolvido com ações voltadas às principais casas de

educação infantil da cidade, onde será apresentada a empresa Hotelzinho Criança Feliz as mesmas, para posterior divulgação aos pais que por ventura, demonstrarem interesse.

Equipe gerencial

A composição da equipe gerencial é prevista em dois sócios, sendo o sócio A, pedagogo com experiência em cuidados infantis e, uma pessoa com espírito empreendedor, disposta a investir, já o sócio B é nutricionista, também interessada no investimento, com a pretensão de dedicação exclusiva a empresa.

O Quadro 7 demonstra o valor a ser integralizado por cada sócio para a abertura do empreendimento.

Nome do sócio	Valor a integralizar	Participação
Sócio A	25.000,00	50%
Sócio B	25.000,00	50%

Quadro 7 – Participação societária
Fonte: Dados da pesquisa

Estrutura funcional

Devido ao pequeno número de pessoas envolvidas no negócio, inicialmente a estrutura funcional da empresa será pequena, a qual está apresentada na Figura 3.

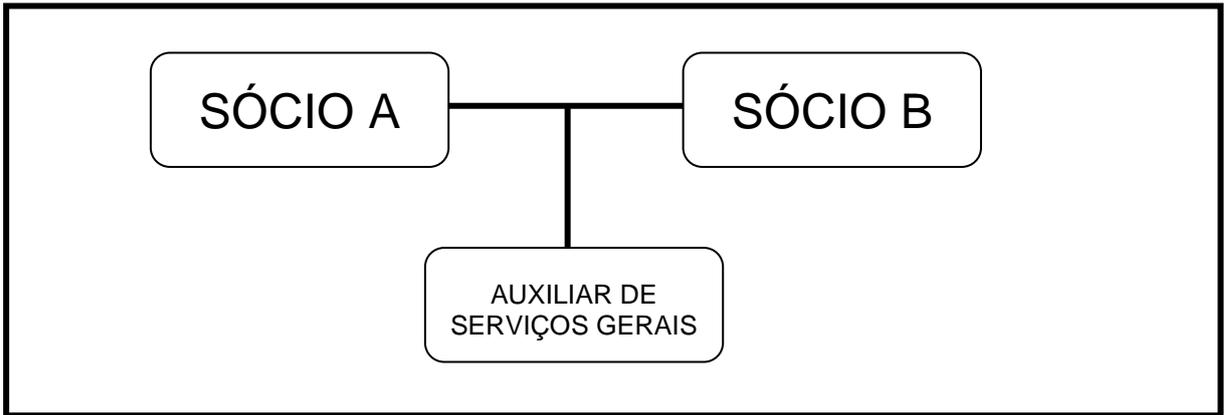


Figura 3 – Estrutura funcional
Fonte: Dados da pesquisa

Conforme visto, os dois sócios administram junto à empresa, ou seja, as decisões da sociedade serão efetuadas de forma conjunta, onde ambos os sócios são responsáveis ao valor de suas cotas, mas respondem solidariamente a integralização do capital social, não podendo ceder ou transferir suas cotas a terceiros sem o devido consentimento do outro sócio. Também não podem assumir atividades distintas das desenvolvidas pela empresa, bem como onerar bens da empresa sem o consentimento do outro sócio.

A empresa vai possuir um colaborador que trabalhará em conjunto com um ou outro sócio nos cuidados infantis, preparo dos alimentos e limpeza. O empregado trabalhará a partir das 05h00min às 14h00min, com uma hora de intervalo prevista.

DADOS FINANCEIROS

Nesta parte do Plano serão relacionados os dados estimados, tendo em vista que a empresa ainda não existe. Tais dados foram coletados através de um questionário aberto e informal, com a empreendedora de um estabelecimento existente em Santa Maria que atua em um seguimento próximo ao de hospedagem infantil, haja vistas que este mesmo empreendimento atua também como creche durante o dia, como também foram utilizadas informações da bibliografia estudada.

Fonte de recursos financeiros

Como demonstrado anteriormente o capital social inicialmente investido será de R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais), sendo que os sócios integralizarão R\$ 25.000,00 cada, através de depósito realizado em dinheiro na conta corrente da empresa. Portanto o financiamento do negócio será totalmente com recursos próprios, conforme demonstrado no Quadro 8.

Fonte de Recursos	Valor	(%)
Recursos próprios	R\$ 50.000,00	100,00
Recursos de terceiros	-	0,00
Outros	-	0,00
Total	R\$ 50.000,00	100,00

Quadro 8 – Fonte de recursos
Fonte: Dados da pesquisa

Investimentos necessários

Para montar adequadamente um ambiente, onde se trabalhará com crianças desde o momento de acolhimento, sua parte recreativa, alimentação, higiene pessoal e até seu repouso/descanso, torna-se necessário uma ampla imobilização e adequação da estrutura do ambiente. Os investimentos fixos nesse sentido estão relacionados no Quadro 9.

O levantamento de materiais foi baseado na Portaria Estadual N° 172/2005, que estabelece o regulamento técnico para licenciamento de estabelecimentos de educação infantil, e também na entrevista com uma empreendedora de ramo similar, com experiência em cuidados infantis, conforme disposto na metodologia deste estudo. Os valores foram estimados a partir de pesquisa em *sites* de compra e venda de móveis e utensílios domésticos, *sites* de brinquedos e roupas infantis, e de empresas que ofertam os materiais necessários para adequação e reforma do ambiente.

(continua)

Item	Quantidade	Valor Unitário (R\$)	Valor Total (R\$)
1. Móveis e Utensílios			24.847,90
Quadro de avisos 90X60	1	44,90	44,90
Kit figuras personagens infantis 1	1	180,00	180,00
Sofá 2 lugares	1	280,00	280,00
Dispenser papel toalha	4	52,00	208,00
Lixeira com pedal	7	23,00	161,00
Suporte papel higiênico	2	7,00	14,00
Armário para documentos diversos	1	315,00	315,00
Mesa escrivaninha	1	380,00	380,00
Cadeira giratória	1	112,00	112,00
Arquivo de aço	1	360,00	360,00
Impressora	1	220,00	220,00
Cadeira clientes	2	90,00	180,00
Tanque de lavar roupa	1	40,00	40,00
Armário aéreo	1	112,00	112,00
Maquina de lavar roupa	1	750,00	750,00
Fio de varal	1	10,00	10,00
Prendedor de roupa	2	9,20	18,40
Armário com 6 portas individuais	2	770,00	1.540,00
Tatame 30 mm	15	97,95	1.469,25
Kit primeiros socorros	1	60,00	60,00
Banheira com trocador	1	180,00	180,00
Cômoda com trocador	1	500,00	500,00
Colchonete para cômoda	1	60,00	60,00
Carrinho de bebe	2	180,00	360,00
Mesa para atividades	2	323,00	646,00
Cadeiras pequenas	10	60,00	600,00
Tv led 42"	1	1.499,00	1.499,00
Suporte de TV	1	100,00	100,00
Vídeo game	1	599,00	599,00
Jogos videogame	3	30,00	90,00
Climatizador de chão (estufa)	1	60,00	60,00
Chiqueirinho móvel	2	501,50	1.003,00
Cama de solteiro	5	174,70	873,50
Colchão solteiro D33	5	310,00	1.550,00
Aparelho de som	1	102,30	102,30
Travesseiros	5	23,90	119,50
Ar condicionado 9.000 btus	1	949,00	949,00
Pendrive	2	15,90	31,80
Decoração temática luminosa	2	29,90	59,80
Berço	5	199,90	999,50
Colchão infantil berço	5	84,90	424,50
Protetor de colchão impermeável	5	47,90	239,50
Travesseiro infantil	5	17,90	89,50
Ar condicionado 7000 btus	1	965,00	965,00
Babá eletrônica	1	94,90	94,90
Fogão 4 bocas	1	268,00	268,00
Mesa de cozinha	1	249,90	249,90
Pia de cozinha	1	105,60	105,60
Balcão de cozinha	1	240,00	240,00
Botijão de gás	1	100,00	100,00
Microondas 20l	1	228,00	228,00
Geladeira 214l	1	835,90	835,90

(conclusão)

Item	Quantidade	Valor Unitário (R\$)	Valor Total (R\$)
Armário de cozinha	1	282,55	282,55
Poltrona para amamentação	1	413,00	413,00
Criado mudo	1	58,90	58,90
Liquidificador	1	69,00	69,00
Armário multi uso	1	165,50	165,50
Guarda roupa 4 portas	1	305,00	305,00
Ferro de passar roupa	1	53,80	53,80
Kit de monitoramento imagens completo	1	2.800,00	2.800,00
Vassoura		11,20	22,40
2.Equipamento de Informática			1.499,00
NoteBook	1	1.499,00	1.499,00
3.Forros de Cama e Vestuário			2.563,84
Conjunto de lençol solteiro	5	64,90	324,50
Manta microfibra	10	35,00	350,00
Edredom	10	64,00	640,00
Jogo de lençol 3 peças berço	5	30,00	150,00
Toalha de banho infantil	10	29,90	299,00
Roupas, meias e calçados infantis 1 conjunto por idade	7	-	481,94
Jaleco colorido com logomarca da empresa	6	50,00	300,00
Prendedor de roupa	2	9,20	18,40
4.Brinquedos			4.772,10
Motoquinha	1	50,00	50,00
Barraquinha infantil com bolinhas	2	124,90	249,80
Móvil	5	56,90	284,50
Triciclo infantil	1	85,90	85,90
Casinha infantil	1	892,00	892,00
Cavalinho vai-vem	2	149,00	298,00
Triciclo infantil grande	1	119,90	119,90
Carrinhos, bolas, bonecas (os), bichinhos de pelúcia			903,00
Playground (balanço + escorregador)	1	1.889,00	1.889,00
5.Louças e Panelas e utilitários de cozinha			478,15
Caneca infantil 450 ml	10	3,15	31,50
Prato acrílico 22 cm 10 unidades	1	13,90	13,90
Chaleira 2,2l	1	29,90	29,90
Conjunto de panelas	1	199,90	199,90
Jarra elétrica	1	49,00	49,00
Caneca de alumínio 800 ml	1	10,95	10,95
Faqueiro inox	1	89,90	89,90
Escorredor de louça	1	39,90	39,90
Escova de limpeza – Mamadeira	1	13,20	13,20
TOTAL DE INVESTIMENTOS FIXOS (R\$)			34.114,19

Quadro 9 – Investimento fixos

Fonte: Dados da pesquisa

Além desses investimentos fixos, compete também à realização de investimentos pré-operacionais, como a legalização da empresa, reformas necessárias para a adequação do imóvel, conforme as exigências da Portaria Estadual

Nº 172/2005 e, de acordo com as necessidades detectadas pela arquiteta contratada, será necessária ainda reformas no local para adaptação, conforme exigências do PPCI (Plano de Prevenção Contra Incêndio), o qual foi elaborado por um engenheiro, além dos gastos com os alvarás, exigidos para legalização da empresa

O Quadro 10 evidencia esses investimentos antes da abertura da empresa.

Item	Quantidade	Preço Unitário (R\$)	Preço Total (R\$)
1.Obras civis e/ou reformas e adequações			5.927,70
Adaptação do banheiro, colocação de fitas antiderrapantes, rampas de acesso, varal de roupa, protetor de tomadas elétricas e mão de obra.			2000,00
Identificação Visual	1		740,00
Arquiteta			1.720,00
Chuveiro Eletrônico	2	60,00	60,00
Areia m ² para área de recreação externa	2	60,00	120,00
Divulgação de lançamento			768,00
Cuba para lactário	1	161,10	161,10
Torneira com filtro	1	58,60	58,60
Extintor de incêndio	1	150,00	150,00
Conjunto <i>Black-out</i> para janelas	3	50,00	150,00
2.Despesas de legalização			3.224,59
Constituição da empresa e honorários			600,00
Curso prevenção a incêndios	2		140,00
Plano de combate a incêndio– engenheiro			1.500,00
Laudo e limpeza da caixa d'água e controle de pragas			180,00
Alvará dos bombeiros			63,90
Alvará vigilância sanitária			306,49
Alvará de localização			434,20
Total dos investimentos pré operacionais (R\$)			9.152,29

Quadro 10 – Investimentos pré-operacionais
Fonte: Dados da pesquisa

Toda empresa necessita de um valor de capital de giro para desenvolver suas atividades. O quadro 11 demonstra o cálculo para se obter o prazo médio de compras e o prazo médio de vendas, necessário para chegar à necessidade líquida de capital de giro em dias.

Prazo médio de compras	(%)	Número de dias	Média ponderada em dias
À prazo	100,00	30	30,0
Prazo Médio Total			30,0
Prazo médio de Vendas			
À vista	70,00	1	0,7
À prazo	30,00	30	9,0
Prazo médio total			10,0
Necessidade líquida de capital de giro em dias			10

Quadro 11 – Necessidade de capital de giro
Fonte: Dados da pesquisa

O caixa mínimo da empresa se dará pela necessidade líquida de capital de giro em dias, calculada anteriormente. O total do capital de giro será o caixa mínimo que foi calculado, somado ao estoque inicial, conforme segue o Quadro 12.

Descrição	Valor
Custo fixo mensal (R\$)	8.434,98
Custo variável mensal (R\$)	1.999,10
Custo total da empresa (R\$)	10.434,08
Custo total diário (R\$)	347,80
Necessidade líquida do capital de giro em dias	10,00
Caixa mínimo (R\$)	3.478,03
Estoque Inicial (conforme quadro 15) abaixo	1.655,82
Total do capital de giro (R\$)	5.133,85

Quadro 12 – Total do capital de giro
Fonte: Dados da pesquisa

O custo fixo mensal é o valor estimado dos custos operacionais, nestes valores estão estimados os custos com: Aluguel, IPTU (imposto predial territorial urbano), energia elétrica, internet, pró-labore, dentre outros conforme será abordado no Quadro 25. Quanto ao custo variável este se refere ao valor dos custos totais variáveis, de acordo com a demanda direta dos serviços prestados a cada criança, Quadro 21, e o valor referente a tributos que vão ser diretamente proporcionais a receita auferida, que neste caso o tributo é de R\$ 655,80, ou seja, 6% da receita total com vendas, Obtendo-se assim o custo total mensal da empresa. Para calcular o diário da empresa dividiu-se os custos totais por 30 dias e após, para descobrir o caixa mínimo, multiplicou-se o valor do custo diário pela necessidade líquida de capital de giro em dias.

O estoque inicial é composto por todos os materiais e alimentos necessários para início da prestação do serviço, como por exemplo: material de higiene e alimentação a ser oferecido para as crianças, material de limpeza para continuidade da prestação do serviço e material de escritório para o cadastro e acolhimento da criança. O estoque inicial foi previsto conforme o Quadro 13.

Descrição do Gasto	Valor (R\$)
Gasto com gás de cozinha	45,00
Gastos gerais de higiene e alimentação (variável conforme estimativa).	1.321,78
Gastos gerais material de escritório	60,00
Gastos gerais com higiene e limpeza (fixo)	229,04
Total Estoque Inicial	1.655,82

Quadro 13 – Demonstrativo do Estoque Inicial
Fonte: Dados da pesquisa

O investimento total da empresa é a soma dos investimentos fixos, mais o capital de giro e mais os investimentos pré-operacionais, conforme o Quadro 14.

Descrição dos Investimentos	Valor (R\$)	(%)
Investimentos fixos	34.114,19	70,48
Capital de Giro	5.133,85	10,61
Investimentos Pré-Operacionais	9.152,29	18,91
Total	48.400,33	100,00

Quadro 14 – Investimento Total
Fonte: Dados da pesquisa

Os dados apresentados no Quadro 14 estão graficamente representados na Figura 4, onde os investimentos fixos correspondem a maior parte dos investimentos, totalizando 70,5% do total dos gastos. O capital de giro corresponde a 10,6% e os investimentos pré-operacionais caracterizaram 18,9% do total de valores investidos.

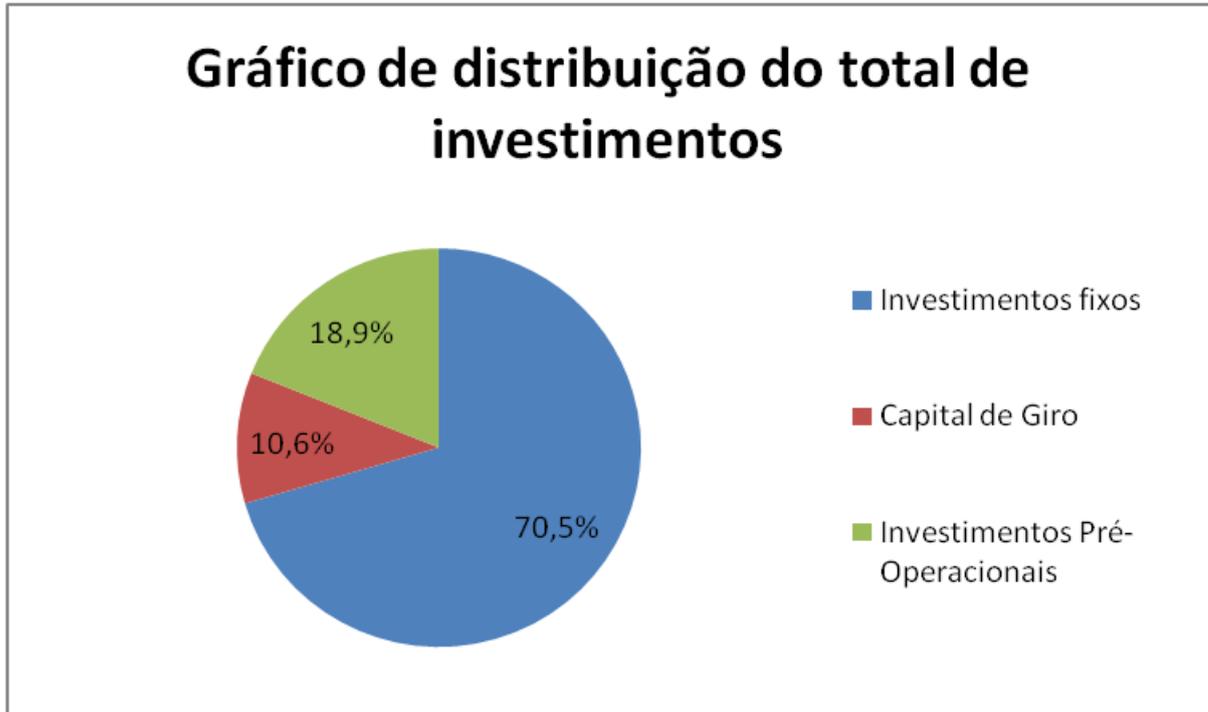


Figura 4 – Investimento total
Fonte: Dados da pesquisa

Custo unitário dos serviços

O serviço prestado pela empresa englobará três modalidades: mensalista, pernoite e horista.

a) Mensalista

A criança terá direito de usufruir dos serviços da hospedagem durante o mês, todos os dias que precisar, exceto aos domingos pagando um valor fixo ao final do mês.

b) Pernoite

O acolhimento da criança se dará a partir das 19h00min, podendo ela ficar até as 10h00min da manhã do dia seguinte.

c) Horista

A criança será acolhida a partir da 19h00min permanecendo apenas as horas necessárias.

Basicamente as crianças serão divididas em duas faixas etárias, haja vistas as necessidades particulares de cada faixa etária, tanto nos cuidados, na

alimentação, atividades lúdicas e dormitórios. As faixas etárias serão de 0 a 2 anos e de 3 a 6 anos, tendo, conseqüentemente, os custos variáveis diferenciados para cada faixa etária demonstrados a seguir.

Mensalista e pernoite com idade de 0 a 2 anos, conforme Quadros 15 e 16 respectivamente, terão um custo variável previsto com material de higiene e limpeza que engloba: trocas de fraldas, luvas descartáveis, pró-pés para acesso dos pais, lenço umedecidos, algodão. E quanto à alimentação: leite, frutas, mingau. Em geral, alimentação específica para esta faixa etária, na ceia, café da manhã ou quando necessário.

Materiais/Insumos usados	Quantidade de noites ao mês	Custo unitário (R\$)	Total (R\$)
Material de higiene e limpeza	26	6,66	173,16
Alimentação	26	4,10	106,60
Total			279,76

Quadro 15 - Custo variável previsto para Mensalista de 0 a 2 anos
Fonte: Dados da pesquisa

Materiais/Insumos usados	Quantidade	Custo unitário (R\$)	Total (R\$)
Material de higiene e limpeza	1	6,66	6,66
Alimentação	1	4,10	4,10
Total			10,76

Quadro 16- Custo variável previsto para Pernoite de 0 a 2 anos
Fonte: Dados da pesquisa

Mensalista e Pernoite com idade de 3 a 6 anos terão um custo variável previsto conforme Quadros 17 e 18 respectivamente, com material descartável, pró-pés para acesso dos pais e, quanto à alimentação leite, frutas, mingau, bolo, janta, suco, café da manhã e em geral alimentação específica para esta faixa etária.

Materiais/Insumos usados	Quantidade de noites ao mês	Custo Unitário (R\$)	Total (R\$)
Material de higiene e limpeza	26	2,98	77,48
Alimentação	26	4,10	106,60
Total			184,08

Quadro 17 - Custo variável previsto para Mensalista de 3 a 6 anos
Fonte: Dados da pesquisa

Materiais/Insumos usados	Quantidade	Custo Unitário (R\$)	Total (R\$)
Material de higiene e limpeza	1	2,98	2,98
Alimentação	1	4,10	4,10
Total			7,08

Quadro 18 - Custo variável previsto para Pernoite de 3 a 6 anos
Fonte: Dados da pesquisa

Horista de 0 a 2 anos demonstrado resumidamente no Quadro 19, terão um custo variável previsto com material de higiene e limpeza que engloba, 1 troca de fralda de fraldas, luva descartável, pró-pés para acesso dos pais, lenço umedecido, algodão, e quanto à alimentação leite ou iogurte ou uma alimentação específica para esta faixa etária. Sendo necessário mais trocas de fraldas ou lanches, leite e alimentação extra, será cobrado em separado.

Materiais/Insumos usados	Quantidade de noites ao mês	Custo Unitário (R\$)	Total (R\$)
Material de higiene e limpeza	1	2,32	2,32
Alimentação	1	1,15	1,15
Total			3,47

Quadro 19 - Custo variável previsto para Horista de 0 a 2 anos
Fonte: Dados da pesquisa

Horista de 3 a 6 anos conforme demonstrado resumidamente no Quadro 20, terá um custo variável previsto com material pró-pés para acesso dos pais, e quanto à alimentação, específica para esta faixa etária, conforme cardápio nutricional.

Materiais/Insumos usados	Quantidade	Custo Unitário (R\$)	Total (R\$)
Material de higiene e limpeza	1	0,18	0,18
Alimentação	1	1,60	1,60
Total			1,78

Quadro 20- Custo variável previsto para Horista de 3 a 6 anos
Fonte: Dados da pesquisa

Custo total dos serviços prestados

A apuração do custo variável total previsto no mês será calculada conforme o Quadro 21, a partir do custo variável unitário multiplicado pela estimativa de quantidades da prestação do serviço durante o mês referente a cada modalidade e faixa etária.

Modalidade / Faixa etária	Estimativas de serviços prestados ao mês	Custo unitário direto (R\$)	Total mensal do custo direto (R\$)
Mensalista - 0 a 2	1	279,76	279,76
Mensalista - 3 a 6	1	184,08	184,08
Pernoite - 0 a 2	44	10,76	473,44
Pernoite - 3 a 6	44	7,08	311,52
Horista - 0 a 2	18	3,47	62,46
Horista - 3 a 6	18	1,78	32,04
Total			1.343,30

Quadro 21 - Custo direto mensal total
Fonte: Dados da pesquisa

Faturamento mensal da empresa

O preço do serviço foi determinado a partir de um levantamento de empresas que trabalham em ramo similar e, com adaptações, chegou-se ao valor da hora, da pernoite e do serviço mensal prestado pelo Hotelzinho. Foi encontrada uma empresa que cuida de crianças por hora, onde os principais clientes dessa empresa são pais que procuram deixar seus filhos por poucas horas, muitas vezes em virtude de uma consulta médica ou para ir ao mercado. Já se baseando em empresas que atuam durante ao dia com cuidados infantis, creches, o preço sugerido de serviço foi realizado em uma média de acordo com o preço de algumas casas da cidade. O preço pouco se alterou em virtude da empresa atuar a noite e atender em um horário maior que as casas de cuidados infantis da cidade, sendo assim, o Quadro 22 demonstra os valores dos serviços que o Hotelzinho Criança Feliz proporciona.

Serviços	Valor (R\$)
Horista de 0 a 2 anos	15,00
Horista de 3 a 6 anos	15,00
Pernoite de 0 a 2 anos	105,00
Pernoite de 3 a 6 anos	105,00
Mensalista de 0 a 2 anos	600,00
Mensalista de 3 a 6 anos	550,00

Quadro 22 – Valor do serviço
Fonte: Dados da pesquisa

A partir da estimativa dos preços, foi feito um levantamento da demanda de serviços. Ainda conforme pesquisa realizada em casa que trabalha com crianças, a demanda de serviços de sexta-feira e sábado é de lotação máxima, ou seja, faltam profissionais para atuarem na área, inclusive com o agendamento prévio por parte dos pais, dessa forma, foi estipulada a demanda conforme Quadro 23.

Serviços	Quantidade	Preço unitário (R\$)	Faturamento total (R\$)
Horista de 0 a 2 anos	18	15,00	270,00
Horista de 3 a 6 anos	18	15,00	270,00
Pernoite de 0 a 2 anos	44	105,00	4.620,00
Pernoite de 3 a 6 anos	44	105,00	4.620,00
Mensalista de 0 a 2 anos	1	600,00	600,00
Mensalista de 3 a 6 anos	1	550,00	550,00
		Total	10.930,00

Quadro 23– Demanda e faturamento do serviço
Fonte: Dados da pesquisa

A projeção de receitas foi realizada em consonância com a alta dos produtos e serviços do mercado, ou seja, foi calculada uma evolução com relação à inflação do período, conforme o último ano, onde ao mês, utilizamos o fator de 0,65% e, com relação a um período de 12 meses, o valor de 7,5% ao ano. Conforme a evolução das receitas no período, a Figura 5 demonstra de forma visual o crescimento das receitas no período de 4 anos.

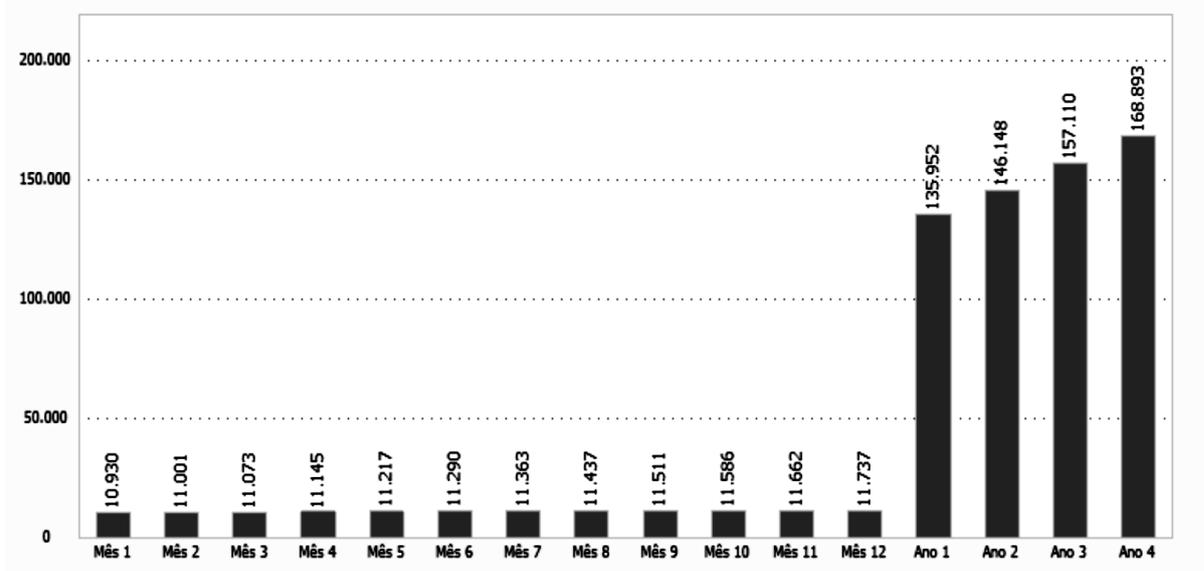


Figura 5 – Estimativa das receitas
 Fonte: Dados da pesquisa

Tributos sobre a prestação de serviços

A empresa será tributada pelo SIMPLES Nacional, onde a alíquota, de acordo com o faturamento, é de 6% para empresas com faturamento anual de até R\$ 180.000,00. Como para empresas prestadoras de serviços a alíquota tende a ser maior, é prevista a manutenção desse percentual, como caso isolado, para empresas que trabalham com a atividade empresarial de creche, pré-escola e estabelecimentos de ensino fundamental.

Enfim, conforme visto e de acordo com o faturamento estimado pela empresa, a alíquota de tributação é de 6%, onde em um cenário de faturamento de R\$ 10.930,00, o valor do SIMPLES Nacional é de R\$ 655,80.

Custos com depreciação

A depreciação é calculada para se determinar a vida útil de um produto, seja pelo uso, obsolescência ou desgaste natural. É aplicada uma taxa, onde essa será a

projeção de utilização deste bem de forma econômica. Como todos os materiais envolvidos no Hotelzinho sofrem as ações do tempo, é calculado sobre todos os móveis e equipamentos que fazem parte do quadro da empresa, conforme segue no Quadro 24 de custos mensais com depreciação.

Ativos fixos	Valor (R\$)	Vida útil em anos	Depreciação mensal (R\$)
Móveis e utensílios	32.615,19	10	271,79
Computadores	1.499,00	5	24,98

Quadro 24 – Custos mensais com depreciação
Fonte: Dados da pesquisa

Custos fixos operacionais mensais

Para colocar em prática os serviços da empresa, são incorridos gastos mensais, que sem os quais não seria possível a operacionalização da mesma. Dessa forma, elencam-se os custos fixos operacionais mensais da empresa, inclusive com o rateio de gastos anuais, como autorização da vigilância sanitária, ou semestral, como limpeza da caixa d'água, conforme descrito no Quadro 25.

Descrição	Custos (R\$)
Limpeza da caixa d'água e controle de pragas	180,00
Vigilância sanitária	10,63
Propaganda	768,00
Água e esgoto	150,00
Seguro	61,68
Depreciação	296,77
Salários e encargos	1.229,96
Manutenção dos equipamentos	50,00
Pró-labore	2.000,00
Honorários do contador	724,00
Telefone, internet, TV	139,80
Energia elétrica	300,00
IPTU	15,10
Material de escritório	60,00
Material de limpeza	229,04
Aluguel	2.000,00
Total	8.434,98

Quadro 25–Custos fixos operacionais mensais
Fonte: Dados da pesquisa

Os gastos envolvidos na elaboração dos custos fixos operacionais mensais foram extraídos tanto de legislação pertinente, Portaria Estadual n. 172/2005, quanto gastos comuns dos estabelecimentos que trabalham com educação infantil. Dessa forma, para melhor visualização, é apresentada a figura 6 que determina os gastos mensais fixos, conforme a estimativa de aumento da inflação e estimativa do faturamento mensal.

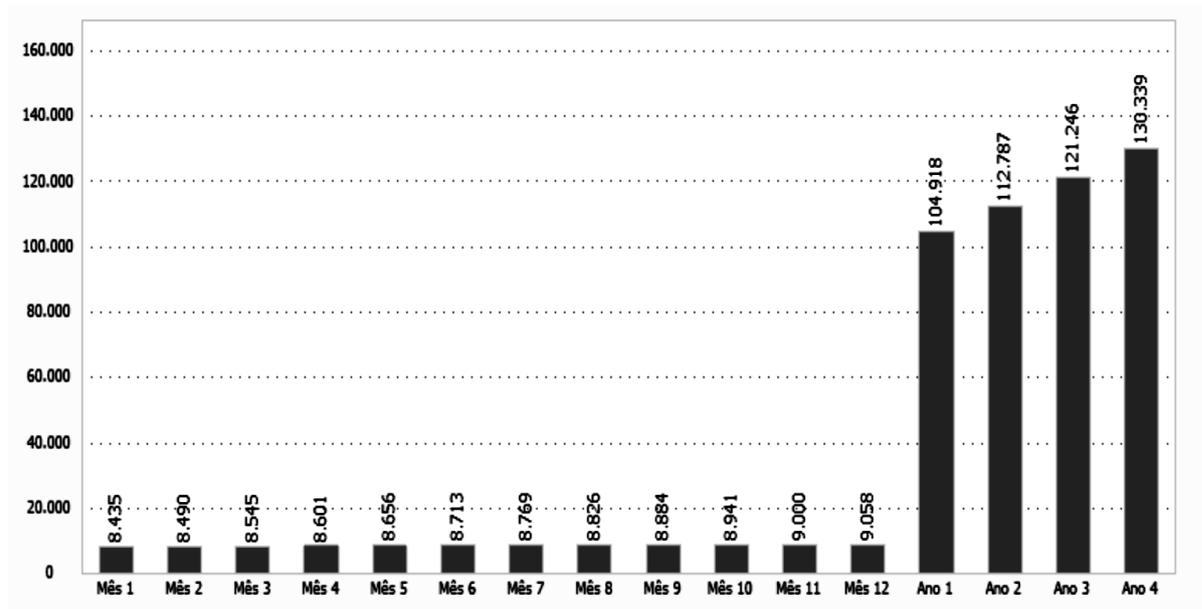


Figura 6 – Estimativa de custos fixos mensais
Fonte: Dados da pesquisa

Demonstrativo de resultado

O demonstrativo de resultado procura demonstrar de forma resumida, o resultado apurado pela empresa em um exercício social, onde são consideradas todas as operações dentro do exercício em questão. Tendo em vista os dados apresentados anteriormente, foi montado um cenário futuro do provável resultado do exercício, onde o total das receitas, menos os custos variáveis, demonstrou uma margem de contribuição de 81,71%, e após o levantamento dos custos fixos, que representam 77,17% das receitas totais, chegou-se a lucratividade anual de R\$ 5.951,04, representando 4,54% da receita auferida.

Descrição	Valor (R\$)	Valor anual (R\$)	(%)
1. Receita total de serviços prestados	10.930,00	131.160,00	100,00
2. Custos variáveis totais			
2.1 (-) Custos com materiais diversos	1.343,30	16.119,60	12,29
2.2 (-) Impostos sobre vendas	655,80	7.869,60	6,00
2.3 (-) Gastos com vendas	0,00	0,00	0,00
Total dos custos variáveis	1.999,10	23.989,20	18,29
3. Margem de contribuição	8.930,90	107.170,80	81,71
4. Custos fixos totais	8.434,98	101.219,76	77,17
5. Resultado operacional	495,92	5.951,04	4,54

Quadro 26 – Demonstrativo do resultado do exercício

Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico da Figura 7 demonstra a lucratividade do negócio em um cenário projetado de 4 anos.

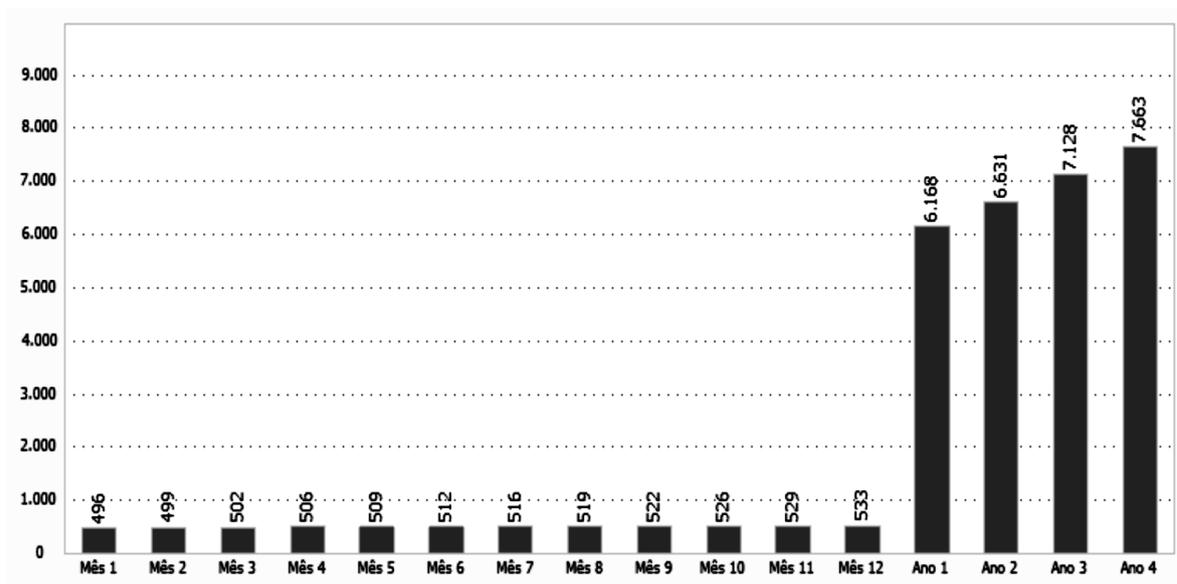


Figura 7 – Projeção demonstrativa do resultado do exercício

Fonte: Dados da pesquisa

Análise financeira

A análise financeira é a avaliação de viabilidade de um negócio e está diretamente ligada à tomada de decisão, pois seus indicadores demonstram a situação financeira da empresa e, se for o caso, as ações a serem tomadas para o

melhor desempenho da mesma. O Quadro 27 demonstra os indicadores de viabilidade do negócio.

Indicadores	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
Ponto de equilíbrio (R\$)	128.482,84	138.033,06	148.385,54	159.514,45
Lucratividade (%)	4,54	4,54	4,54	4,54
Rentabilidade (%)	12,74	13,70	14,73	15,83
Prazo de retorno do investimento: 7 anos e 11 meses				

Quadro 27 – Análise financeira
Fonte: Dados da pesquisa

O ponto de equilíbrio demonstra o momento em que a empresa não tem lucro, nem prejuízo, ou seja, as receitas se igualam em valores com os gastos do mesmo período. O primeiro ano de atividades demonstrou que o ponto de equilíbrio é alcançado em R\$ 128.482,84, ou seja, a partir desse ponto, a empresa será rentável. Nos exercícios seguintes, o ponto de equilíbrio tende a aumentar devido a elevação dos preços, tanto da prestação dos serviços, como dos custos envolvidos no processo, em um cenário de inflação, baseado no último ano. Assim, conforme o Quadro 27, o ponto de equilíbrio no ano 4 é de R\$ 159.514, 45.

A rentabilidade demonstra o retorno que os sócios irão perceber durante o exercício social ou um determinado período, no caso, ele faz um paralelo entre o lucro líquido e o montante investido. O negócio demonstrou uma rentabilidade, em uma projeção de 4 anos, de 12,74% no primeiro ano, e conforme a projeção de crescimento das receitas, de 13,70% no ano 2, de 14,73% no terceiro ano e de 15,83% na projeção do quarto ano. Dessa forma, o prazo de retorno de investimento, que é a indicação do tempo em que o empreendedor terá retorno sobre o que investiu, nas condições atuais previstas, o prazo foi de 7 anos e 11 meses, considerado um prazo bom de retorno, admitindo-se que cada sócio irá o perceber o valor de R\$ 1.000,00 a cargo de pró-labore ao mês.

Diante do proposto e do projetado, admitindo-se ainda a novidade dos serviços em um ramo ainda pouco explorado, acredita-se que proposta de negócio no ramos de hospedagem e recreação infantil é viável.

5 CONCLUSÃO

O plano de negócio como ferramenta de gestão é de grande importância para que novos empreendimentos tenham o devido planejamento, minimizando as falhas, que por ventura, venham a ocorrer e que a empresa tenha uma perspectiva de crescimento e estabilidade do negócio em seu ramo de atuação.

Assim, foi desenvolvido durante os estudos, um plano de negócio de uma empresa do ramo de hospedagem e recreação infantil, com a idéia de atuação na cidade de Santa Maria, onde a partir dos resultados, determinou-se que há viabilidade no negócio, e, portanto, o objetivo geral do trabalho foi alcançado com êxito.

Quanto aos objetivos específicos, todos foram atingidos, uma vez que, a partir do levantamento de dados bibliográficos, e pela criação de uma proposta de modelo de plano de negócio, foi possível adquirir um conhecimento sobre a ferramenta plano de negócio. Ainda, a partir das entrevistas dirigidas a empresas, foi atingido um maior conhecimento sobre esse ramo de atuação, encontrando uma maior facilidade, para desenvolver o plano de negócio.

Para desenvolver o trabalho, foi imprescindível o levantamento de custos envolvidos no processo, desde os gastos pré-operacionais, como investimento fixo e gastos mensais para manutenção do negócio, só a partir de então, é que foi possível desenvolver o plano de negócio de forma concreta e com segurança nos resultados obtidos.

Após todos os levantamentos, foi então possível a formulação do modelo de plano de negócio, onde, de acordo com os resultados, verificou-se a viabilidade do negócio, visto que não há concorrência nestes moldes na cidade. Ainda, levando em consideração os aspectos econômicos, a empresa se mostrou rentável, à medida que cada sócio perceberá uma quantia mensal a título de pró-labore.

Os indicativos de viabilidade apontaram um retorno de prazo de investimento estimado em 7 anos e 11 meses, considerado um retorno bom, ainda, possui uma lucratividade de 4,54% ao mês e, como registrado anteriormente, remunerando os sócios, enfim, um negócio que gera renda e lucro aos sócios e emprego a sociedade.

O papel do plano de negócio na abertura de uma empresa, é mais que uma ferramenta de gestão, é praticamente uma obrigação para o empreendedor que procura investir com o mínimo de risco possível e com a visão antecipada de seu negócio. É ela, a ferramenta que dá os subsídios precisos e preciosos para que os negócios perdurem e não fechem suas portas por falta de planejamento.

Por trazer os indicativos de viabilidade, levantamento dos custos, demonstração do resultado projetado, o plano de negócio pede a presença da contabilidade para dirimir quaisquer dúvidas que por ventura, venham a ocorrer na proposta de abertura de uma empresa. A partir da contabilidade é que os dados envolvidos ganham legitimidade de confiança, indispensável para que o empreendedor busque um novo desafio.

Quanto a sugestões, para pesquisas que busquem um maior aprofundamento no tema, pode ser abordada com maior ênfase a questão dos custos variáveis envolvidos no processo, bem como uma pesquisa sobre os clientes em potencial, e, após defini-los, aumentar ou diminuir a demanda da hospedagem e recreação infantil.

No caso de trabalhos futuros, propõe-se aprofundar pesquisas na elaboração de um plano de negócio direcionado para a atividade de uma creche que, tenha como o diferencial, a capacidade de atender em horário estendido, ou seja, até as 23h00min, com o objetivo de suprir necessidades existentes, haja vistas que as creches atuais, em Santa Maria, atendem, no máximo, até as 19h00min, situação que, por vezes, comprometem os pais que trabalham até mais tarde ou que por ventura tenham que fazer horas extras ou atender a compromissos inesperados.

Ainda, destacar e divulgar a importância de elaboração de um plano de negócio a empresas já existentes, transformando-o em uma ferramenta de grande importância na busca de financiamentos junto a bancos e instituições financeiras e na busca de novos investidores. O plano de negócio auxilia o empreendedor a visualizar melhor como está o funcionamento de sua empresa, nos campos financeiro, estratégico e econômico, auxiliando diretamente na gestão e tomadas de decisões, para que estas sejam as mais próximas das ideais, de forma a garantir sua continuidade ou alavancagem da empresa no mercado.

REFERÊNCIAS

- ALAMI, S.; DESJEUX, D.; GARABUAU-MOUSSAOUI, I. **Os métodos qualitativos**. Rio de Janeiro: Editora Vozes LTDA, 2010.
- ARDUIN, A. L. A da C.; **A teoria jurídica da empresa no direito brasileiro**. 4. vol. São Paulo: Editora Quartier Latin do Brasil, 2013.
- BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Porte de empresas**. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 12 set. 2014.
- BARON, A. B.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo**: Uma visão do processo. São Paulo: Cengage Learning Edições LTDA, 2007.
- BERNARDI, L. A.; **Manual de empreendedorismo e gestão**: Fundamentos, estratégias e dinâmicas. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BHIDE, A.; BLOCK, Z.; MACMILLAN, I. C.; NEVENS, T. M; ROCK, A.; SAHLMAN, W. A.; STANCILL, J. M.; SUMME, G. L.; UTTAL, B. **Empreendedorismo e Estratégia**; (Tradução de Fábio Fernandes). 9. Ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2002.
- BRASIL. Decreto n. 5.028, de 31 de março de 2004. Altera os valores dos limites fixados nos incisos I e II do art. 2º da Lei nº 9.841 de 5 de outubro de 1999, que instituiu o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 31 mar. 2004. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d5028.htm>. Acesso em: 02 nov. 2014.
- BRASIL. Lei n. 12.441, de 11 de julho de 2011. Altera a Lei n. 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), para permitir a constituição de empresa individual de responsabilidade limitada. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 12 jul. 2011. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12441.htm>. Acesso em: 15 dez. 2014.
- BRASIL. Lei Complementar n. 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 14 dez. 2006. Disponível em:

<<http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/leiscomplementares/2006/leicp123.htm>>. Acesso em: 02 nov. 2014.

BRUNI A. L.; **Manual do Empreendedor**. 1. ed. Bahia: Editora Infinita, 2010.

CATELLI, A. **CONTROLADORIA**: Uma abordagem da gestão econômica GECON. 2 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. da; **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, I.; **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. 3. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2008.

CLEMENTE, A.; **Planejamento do negócio**: como transformar idéias em realizações. Rio de Janeiro: Editora Lucerna, 2004.

CRESWELL, J. W.; **Projeto de pesquisa** : métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Editora Artmed, 2010.

CRUZ, C.; RIBEIRO, U. **Metodologia científica**: teoria e prática.2. ed. Rio de Janeiro: Editora Axel Books do Brasil, 2004.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. 2. ed. 7. reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

GIL, A. C.; **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo : Editora Atlas, 2007.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil 2013**. Disponível em: <<http://www.gemconsortium.org/docs/download/3378>>. Acesso em: 5set. 2014.

HASHIMOTO, Marcos. **Espírito empreendedor nas organizações**, 3ª edição. Saraiva,2013. Vital Book file. Minha Biblioteca.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2009.

IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Demográfico 2010**. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=431690>>. Acesso em: 01 nov. 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE. **GEM programa empreendedorismo**. Disponível em: <<http://www.ibqp.org.br/gem>> Acesso em: 4 set. 2014.

MAMEDE, G.; **Empresa e atuação empresarial**. 6 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

MAXIMIANO, A. C. A.; **Administração para empreendedores**. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MENDES, J.; **Manual do empreendedor: como construir um empreendimento de sucesso**. 1 ed. São Paulo : Editora Atlas, 2009.

PINCHOT, G.; PELLMAN, R.; **Intraempreendedorismo na prática – um guia de inovação nos negócios**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004

PORTAL DO EMPREENDEDOR. **Legislação**. Brasil, 2014. Disponível em: <<http://www.portaldoempreendedor.gov.br>>. Acesso em: 16 set. 2014.

RAMPAZZO, L.; **Metodologia científica**. 7 ed. São Paulo : Edições Loyola, 2013.

RODRIGUES, A. de J. **Metodologia científica**. São Paulo: Avercamp, 2006.

SEBRAE. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Como elaborar um plano de negócio**. Organizado por Rosa, Cláudio Afrânio; e colaboradores. Brasília: SEBRAE/DF, 2007.

SEBRAE. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Plano de negócio**. Minas Gerais, 2014. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>>. Acesso em: 02 nov. 2014.

SECRETARIA DA SAÚDE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. Portaria estadual n. 172 de 03 de maio de 2005. Estabelece o regulamento técnico para licenciamento de Estabelecimentos de Educação Infantil. **Diário Oficial [do] Estado do Rio Grande do Sul**, Poder executivo, Porto Alegre, RS, 03 mai. 2005. p. 41-44.

SEVERINO, A. J.; **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. São Paulo: Editora Cortez, 2010.