

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
MBA EM GESTÃO FINANCEIRA, CONTROLADORIA E AUDITORIA**

**AYLTON GILBERTO LOCATELLI NETTO
CARLOS FREDERICO GINESTE STEPHAN FILHO
LUIS FILIPE DE BRITO SALLES
RENATO DUARTE JUNIOR**

**PLANO DE NEGÓCIOS DA ESCOLA CESP – CENTRO DE ESTUDOS SEMPRE
PRÓXIMO.**

**CURITIBA
2012**

**AYLTON GILBERTO LOCATELLI NETTO
CARLOS FREDERICO GINESTE STEPHAN FILHO
LUIS FILIPE DE BRITO SALLES
RENATO DUARTE JUNIOR**

**PLANO DE NEGÓCIOS ESCOLA CESP – CENTRO DE ESTUDOS SEMPRE
PRÓXIMO.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de especialização Lato Sensu em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria do Instituto Superior de Administração e Economia da Fundação Getúlio Vargas.

Orientador: Prof. Osvaldo Malta Callegari.

**CURITIBA
2012**

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
MBA EXECUTIVO EM GESTÃO FINANCEIRA, CONTROLADORIA E AUDITORIA**

Aylton Gilberto Locatelli Netto
Carlos Frederico Gineste Stephan Filho
Luis Filipe de Brito Salles
Renato Duarte Junior

Plano de Negócio da Escola CESP – Centro De Estudos Sempre Próximo

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado em 14 de Julho de 2012, para obtenção do certificado do curso de pós-graduação, nível de especialização, do Programa FGV Management em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria.

Curitiba, 14 de Julho de 2012.

Jose Carlos Franco de Abreu Filho
Coordenador Acadêmico

Oswaldo Malta Callegari
Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

Os alunos Aylton Gilberto Locatelli Netto, Carlos Frederico Gineste Stephan Filho, Luis Filipe de Brito Salles e Renato Duarte Junior, abaixo assinados, do Curso MBA Executivo em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, do Programa FGV Management, realizado nas dependências do Instituto Superior de Administração e Economia, ISAE/FGV, no período de 18/03/2012 a 14/07/2012, declaram que o conteúdo do trabalho de conclusão de curso, intitulado “Plano de Negócio da Escola CESP – Centro De Estudos Sempre Próximo”, é autêntico, original e de sua autoria exclusiva.

Curitiba, 14 de Julho de 2012.

Aylton Gilberto Locatelli Netto

Carlos Frederico Gineste Stephan Filho

Luis Filipe de Brito Salles

Renato Duarte Junior

RESUMO

O presente trabalho tem o objetivo do desenvolvimento de um Plano de Negócios referente à instalação de uma escola especializada em atender crianças consideradas com dificuldades de aprendizagem, localizando-se no bairro da Água Verde no Município de Curitiba, com o diferencial de estarmos nos baseando no know-how adquirido na pesquisa junto a pessoas que atualmente já atuam neste tipo de ensino, porém, em instituições que não apresentam uma estrutura para atender somente as crianças foco do nosso projeto. Entende-se que fato da escola não possuir uma concorrência direta atualmente, em função de este ser um nicho de mercado ainda pouco explorado, mostrou-se primeiramente como uma grande oportunidade, mas, ao mesmo tempo, apresentou-se também como um enorme desafio.

No trabalho proposto foi considerada uma avaliação estratégica e a previsão dos registros legais que serão necessários para a abertura da escola. Outra questão avaliada foi à análise do mercado em questão que englobará um estudo do atual quadro de ensino no país e às dificuldades atualmente encontradas e um estudo mais detalhado de qual será o público alvo da nossa instituição. Um grande fator de peso para o sucesso definitivo do empreendimento será o desenvolvimento de planos de marketing e vendas adequados ao público alvo. Por fim a elaboração de um plano financeiro no qual são feitas as previsões acerca de faturamento e despesas, com a finalidade de tornar a empresa viável.

Palavras-chave: Escola. Dificuldades de Aprendizagem. Plano de Negócios. Faturamento. Despesas.

ABSTRACT

This work has the objective to develop a Business Plan which case it will be a school specialized in serving children with learning disabilities, being located in the neighborhood of Agua Verde in Curitiba. This work was based on the know-how acquired in the survey of people who work in vocational education. Through research it was found that the educational institutions not have a structure to meet such children. It is understood that because the school does not have a direct competition due to this being a market not yet explored, appears to be a great opportunity, but proves to be a great challenge.

In the proposed work is considered a strategic assessment and prediction of legal registrations that are needed for the opening of school. Another issue examined was the analysis of relevant market framework which will encompass a study of education in Brazil and the difficulties currently encountered and a more detailed study of what will be the target of our institution. A major factor in the ultimate success of the venture will be developing marketing plans and sales to the appropriate audience. Finally the development of a financial plan in which the predictions are made about revenues and expenses, in order to make the company viable.

Keywords: School. Learning Disabilities. Business Plan. Billing. Expenses.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 01	- Análise SOWT da Escola CESP – Centro De Estudos Sempre Próximo.....	16
FIGURA 02	- Classificação dos tipos de operações.....	22
FIGURA 03	- Planta Baixa da Escola CESP – Centro De Estudos Sempre Próximo.....	31
FIGURA 04	- Vencimentos dos Professores.....	33
FIGURA 05	- Exemplo Sala Ambiente.....	60
FIGURA 06	- Exemplo Sala Ambiente.....	60

LISTA DE TABELAS

TABELA 01	- Investimento Pré-Operacional.....	35
TABELA 02	- Móveis e Equipamentos e Equipamentos de TI.....	36
TABELA 03	- Tabela de Preços.....	37
TABELA 04	- Cenário 1 - Relação de Alunos – Período matutino.....	38
TABELA 05	- Cenário 1 - Relação de Alunos – Período vespertino.....	38
TABELA 06	- Cenário 2 - Relação de Alunos – Período matutino.....	39
TABELA 07	- Cenário 2 - Relação de Alunos – Período vespertino.....	39
TABELA 08	- Cenário 3 - Relação de Alunos – Período matutino.....	40
TABELA 09	- Cenário 2 - Relação de Alunos – Período vespertino.....	40
TABELA 10	- Cenário 1 – Projeção da Receita.....	40
TABELA 11	- Cenário 2 – Projeção da Receita.....	40
TABELA 12	- Cenário 3 – Projeção da Receita.....	40
TABELA 13	- Custo com Folha de Pagamento.....	42
TABELA 14	- Cenário 1 – Folha de Pagamento Anual.....	43
TABELA 15	- Cenário 2 – Folha de Pagamento Anual.....	43
TABELA 16	- Cenário 3 – Folha de Pagamento Anual.....	44
TABELA 17	- Despesas Fixas.....	45
TABELA 18	- Depreciação.....	45
TABELA 19	- Financiamento.....	46
TABELA 20	- Cenário 1 – Projeção Financeira.....	47
TABELA 21	- Cenário 2 – Projeção Financeira.....	47
TABELA 22	- Cenário 3 – Projeção Financeira.....	48
TABELA 23	- Valor Presente Líquido.....	49
TABELA 24	- Taxa Interna de Retorno.....	50
TABELA 25	- Payback Simples.....	51
TABELA 26	- Payback Descontado.....	52
TABELA 27	- Avaliação dos cenários.....	53

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. SUMÁRIO EXECUTIVO	14
2.1 DADOS DO EMPREENDIMENTO	14
2.2 DADOS DOS DIRIGENTES	14
2.3 MISSÃO DA EMPRESA	15
2.4 VISÃO DA EMPRESA	15
2.5 AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA	16
2.6 REGISTROS NECESSÁRIOS	16
2.6.1 Autorização de Funcionamento da Escola.....	17
2.6.2 Sistemas de Ensino dos Municípios	18
2.6.3 Imóvel - Escola Infantil.....	18
2.6.4 Do Espaço Físico.....	18
2.6.5 Regimento Escolar.....	18
2.7 FORMA JURÍDICA	19
2.8 ENQUADRAMENTO TRIBUTÁRIO	21
2.9 FONTES DE RECURSOS	21
2.9.1 Taxa de Juros	22
3. ANÁLISE DE MERCADO	24
3.1 ESTUDO DE CLIENTES	25
3.2 ESTUDO DOS CONCORRENTES.....	27
4. PLANO DE <i>MARKETING</i> E VENDAS	28
4.1 ESTRATÉGIAS DE PROPAGANDA E PROMOÇÃO	28
4.2 ESTRUTURA DE COMERCIALIZAÇÃO	28
4.3 PARCERIAS ESTRATÉGICAS	29
4.4 LOCALIZAÇÃO DO NEGÓCIO	29
4.5 SERVIÇOS	30
5. ESTRUTURA E OPERAÇÃO	31
5.1 LAYOUT	31
5.2 PROCESSOS OPERACIONAIS.....	31
5.3 POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS	32
5.3.1 Cargos e atribuições.....	32
5.3.2 Remuneração e benefícios	33
6. PLANO FINANCEIRO	35
6.1 INVESTIMENTO INICIAL	35
6.2 INVESTIMENTO PRÉ-OPERACIONAIS	35
6.3 ESTIMATIVA DE RECEITA	36
6.3.1 Mensalidades.....	36
6.3.2 Cenário 1	37
6.3.3 Cenário 2	38
6.3.4 Cenário 3	39
6.3.5 Projeção da Receita.....	41
6.4 FOLHA DE PAGAMENTO	41
6.4.1 Cenário 1 – Folha de Pagamento	42
6.4.2 Cenário 2 – Folha de Pagamento	44
6.4.3 Cenário 3 – Folha de Pagamento	44
6.5 DESPESAS VARIÁVEIS.....	44
6.6 DESPESAS FIXAS	44
6.7 DEPRECIAÇÃO.....	45

6.8 FINANCIAMENTO	46
6.9 PROJEÇÃO FINANCEIRA	46
6.9.1 Valor Presente Líquido (VPL)	49
6.9.2 Taxa Interna de Retorno (TIR).....	50
6.9.3 <i>Payback</i> Simples e <i>Payback</i> Descontado.....	51
6.10 AVALIAÇÃO DE CENÁRIOS	53
7. CONCLUSÃO.....	54
8. REFERÊNCIAS.....	56
APÊNDICE A - FACILIDADE PARA A DIFICULDADE NA APRENDIZAGEM – SALA AMBIENTE – AUTOR: AYLTON GILBERTO LOCATELLI NETTO.....	58
APÊNDICE B - INCLUSÃO DE CRIANÇAS ESPECIAIS NAS ESCOLAS: O PAPEL DO PROFESSOR – AUTOR: LUIS FILIPE DE BRITO SALLES.....	62
APÊNDICE C – ENSINANDO CRIANÇAS PORTADORAS DE NECESSIDADES ESPECIAIS – AUTOR: RENATO DUARTE JUNIOR.....	65
APÊNDICE D – DIFICULDADE DE APRENDIZADO E SUAS RELAÇÕES INTRA-ESCOLARES – AUTOR: CARLOS FREDERICO G. STEPHAN FILHO	68

1. INTRODUÇÃO

Nas décadas de 80 e 90 a economia brasileira passou por um período de estagnação do seu crescimento, com muitas famílias perdendo o poder de compra, devido a queda na renda média das mesmas. Atualmente a renda dos trabalhadores tem aumentado, temos maior acesso ao crédito e é crescente o número de pessoas que estão saindo das classes C e D e enquadrando-se nas classes A e B.

Esses fatores macroeconômicos, somados a uma demanda muito grande que identificamos no município de Curitiba por estabelecimentos especializados em oferecer o ensino a crianças consideradas como hiperativas, levaram-nos a desenvolver um projeto de implantação de uma instituição de ensino visando especificamente esse público.

Dessa forma o Plano de Negócios em questão tem como objetivo a instalação de uma escola especializada em atender somente este público, localizando-se no bairro da Água Verde no Município de Curitiba, com o diferencial de estarmos nos baseando no know-how adquirido na pesquisa junto a pessoas que atualmente já atuam neste tipo de ensino, porém, em instituições que não apresentam uma estrutura para atender somente as crianças foco do nosso projeto.

O fato da empresa não possuir uma concorrência direta atualmente, em função de este ser um nicho de mercado ainda pouco explorado, mostrou-se primeiramente como uma grande oportunidade, mas, ao mesmo tempo, apresentou-se também como um enorme desafio. O primeiro desafio encontrado foi o de não existir um mercado formado com instituições onde pudéssemos nos basear para aprender com suas melhores práticas através de um “benchmarking”. O segundo, e talvez ainda mais difícil desafio, foi o de conseguir montar uma empresa tendo como preocupação o negócio em si, mas não esquecendo em momento algum que uma instituição de ensino deste tipo sempre deverá ter como principal objetivo a excelência no serviço prestado, uma vez que o público que iremos atender sempre será muito especial e dependerá de um tipo de atendimento totalmente personalizado.

Dessa forma, o Plano de Negócios da empresa encontra-se dividido em seis capítulos, seguindo uma lógica de análise e com o objetivo de facilitar a sua criação, instalação e desenvolvimento inicial.

O primeiro capítulo denominado sumário executivo, compreende as decisões preliminares que envolvem desde a definição do nome, dos componentes da diretoria e da missão da empresa, até a forma jurídica, o enquadramento em um Regime Tributário e de onde serão originados os recursos para a sua criação. Este primeiro momento inclui, ainda, uma avaliação estratégica e a previsão dos registros que serão necessários. Deve-se lembrar de que os registros envolvem não apenas a regularização da empresa, mas também todos os procedimentos, legislações a serem seguidas e documentos que uma instituição de ensino para este tipo de público exigirá.

Para o segundo capítulo, apresentamos a análise do mercado em questão, que englobará um estudo do atual quadro de ensino no país, às dificuldades atualmente encontradas e um estudo mais detalhado de qual será o público alvo da nossa instituição. Ressaltamos que para o último ponto citado neste parágrafo (público alvo), couberam algumas citações técnicas com o objetivo de definir quais são os padrões atuais para se caracterizar a criança que se enquadrará no tipo de ensino que ofereceremos.

Outro fator de grande peso para o sucesso definitivo do empreendimento é o desenvolvimento de planos de *marketing* e vendas adequados à clientela alvo. Em decorrência disso, o terceiro capítulo aborda os serviços fornecidos pela empresa e como estes serão comercializados. Define ainda algumas políticas de atendimento personalizado aos pais que pesquisarão por este tipo de serviço, as quais incluem visitas e palestras sobre o tipo de ensino e técnicas utilizadas, fazendo com que os clientes tenham acesso às informações que lhes convença da necessidade pelos serviços ofertados.

A estrutura da empresa está definida no quarto capítulo e corresponde a sua estruturação física e de serviços. Neste item o cuidado maior sempre será o de que a instituição apresentará em seu layout, processos operacionais e políticas em geral o objetivo maior de atender as crianças citadas como público alvo da instituição. Ou seja, todo o projeto foi definido buscando a maior praticidade e segurança das instalações, para com isso oferecer o melhor ensino e a maior segurança possível no estabelecimento.

Por fim, o quinto e último capítulo traz um minucioso plano financeiro, no qual são feitas as previsões acerca de faturamento e despesas, com a finalidade de

tornar a empresa viável. Aqui nota-se a relevância do controle e da elaboração de cálculos precisos, escolhendo as melhores práticas para a organização. Isso auxilia os administradores quando da tomada de decisões, bem como previne e minimiza a ocorrência de prejuízos. Também por meio do planejamento financeiro é possível verificar quais escolhas deverão ser mantidas durante a operação com o objetivo de sempre alcançar os melhores resultados.

2. SUMÁRIO EXECUTIVO

2.1 DADOS DO EMPREENDIMENTO

Este Plano de Negócios abordará o estudo para a abertura de uma escola voltada a atender crianças com dificuldades de aprendizagem contando com atividades extracurriculares.

A razão social será Escola CESP – Centro De Estudos Sempre Próximo Ltda., e sua sede situar-se-á no bairro da Água Verde do município de Curitiba, Estado do Paraná, mais precisamente na Rua Mauricio Caillet, número 228. Esta localização tem como objetivo de estar em uma área mais residencial da cidade e próximo a regiões com uma renda per capita mais elevada, já que o público alvo será os da classe A e B da capital.

A Escola CESP – Centro De Estudos Sempre Próximo Ltda. operará como uma empresa prestadora de serviços de educacionais, com isso seus clientes serão exclusivamente pessoas físicas.

2.2 DADOS DOS DIRIGENTES

A Escola CESP – Centro De Estudos Sempre Próximo Ltda. será uma empresa constituída por 4 (quatro) sócios com igual participação societária: Aylton Gilberto Locatelli Netto, Carlos Frederico Gineste Stephan Filho, Luis Filipe de Brito Salles e Renato Duarte Junior.

Eles serão responsáveis pelas principais áreas da escola, sendo elas: pedagógicas, contábil, comercial e financeira. Para realizar a divisão das funções entre os sócios, foi considerada a formação, a experiência profissional e o perfil de cada um.

Devido a sua grande experiência no ramo de ensino, bem como considerando sua capacidade de liderança, Aylton Gilberto Locatelli Netto se responsabilizará pela parte pedagógica da escola, composta por promover a proposta curricular, planejar ações de execução da política educacional, convocar e coordenar reuniões com grupos de supervisão escolar e/ou professores, acompanhar e participar do processo de avaliação para a promoção dos professores, elaborar informes e pareceres, executar e avaliar trabalhos, programas, planos e projetos. Todas as

suas atribuições estarão ligadas a gestão da operação da escola, interagindo sempre com as demais diretorias.

Por sua vasta experiência com auditoria em empresas de diversos ramos, somado ao seu conhecimento técnico, Carlos Frederico Gineste Stephan Filho atuará na área contábil da escola, tendo como foco de suas atividades todos os processos de escrituração, apuração de impostos e contribuições, além de todas as obrigações acessórias geradas pela operação de uma instituição de ensino.

Pela sua vivência no atendimento a cooperados para a venda de produtos financeiros, Luis Filipe de Brito Salles será o sócio responsável pela parte comercial, que compreenderá desde o estudo dos públicos alvo para o tipo de serviço proposto pela escola, até a prospecção de escolas de ensino normal que tenham o interesse de se associar a Escola CESP – Centro De Estudos Sempre Próximo Ltda para oferecer este serviço complementar às crianças que se enquadrem no público alvo da instituição.

Por fim, em razão de possuir conhecimento das rotinas financeiras e bancárias, e pela experiência na área em uma prestadora de serviços, a parte financeira estará sob o comando de Renato Duarte Junior. Dentre suas atividades estão: controle de inadimplência; programação de pagamentos; planejamento orçamentário; acompanhamento da situação econômico-financeira da empresa (elaboração de controles, como fluxo de caixa); faturamento e relacionamento com bancos.

2.3 MISSÃO DA EMPRESA

"A Escola CESP – Centro De Estudos Sempre Próximo tem como missão disponibilizar às crianças com dificuldades acadêmicas e deficiências intelectuais o seu patrimônio em soluções educacionais, visando ao desenvolvimento pleno destas crianças como cidadãos".

2.4 VISÃO DA EMPRESA

"Ser uma escola de referência pela qualidade em educação a crianças com Transtorno de Déficit de Atenção, reconhecida pelos resultados do processo de ensino – aprendizagem e desenvolvimento humano."

2.5 AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA

A análise SWOT é um instrumento muito útil na organização do planejamento estratégico das empresas. Por meio dela pode-se relacionar, em um gráfico, quais são as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças que estão presentes na empresa, ajudando a gerenciá-las para melhorar o desempenho.

A palavra SWOT é a sigla que compreende a união das quatro palavras no idioma inglês, que significam: (Strength = Força; Weakness = Fraqueza; Opportunities = Oportunidades; Threats = Ameaças).

Segundo Serra (2004, p.86) a função primordial da análise SWOT é possibilitar a escolha de uma estratégia adequada para que se chegue a determinados objetivos, a partir de um julgamento crítico dos ambientes interno e externo.

Utilizando estes princípios temos a análise SWOT da Escola CESP – Centro De Estudos Sempre Próximo, segmentada nos seguintes pontos:

FIGURA 1 – Análise SOWT da Escola CESP – Centro De Estudos Sempre Próximo.

AMBIENTE EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
1) Explorar público alvo;	1) Redução do poder aquisitivo das classes A e B;
2) Fazer parceria com empresas privadas;	2) Aumento da concorrência;
3) Criar serviços.	3) Estrutura da Unidade;
	4) Falta de interesse dos pais.
AMBIENTE INTERNO	
FORÇAS	FRAQUEZAS
1) Renovação técnica e pedagógica;	1) Custo final do serviço elevado;
2) Quadro profissional;	2) Carência de profissionais qualificados disponíveis no mercado.
3) Diferencial de ensino;	
4) Turno invertido.	

Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

2.6 REGISTROS NECESSÁRIOS

Para dar início às atividades, faz-se necessário a realização de registros, tanto específicos junto a Secretaria Municipal de Educação para operação de uma instituição de ensino, quanto para a abertura da empresa.

No que tange à autorização de funcionamento da escola, é indispensável que sejam obedecidos e levantados todos os documentos exigidos pelo município conforme citado abaixo ainda neste capítulo.

Por fim para a abertura da instituição de ensino (Pessoa Jurídica) será necessária à obtenção de diversos registros. Dentre estes, é possível destacar:

- Registro da empresa.
- Consulta prévia junto a Prefeitura Municipal de Curitiba, Paraná, para solicitar a liberação da atividade onde a empresa será estabelecida.
- Consulta a Junta Comercial para solicitar a liberação da razão social.
- Registro na Junta Comercial do Paraná para obtenção do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ).
- Inscrição na Prefeitura Municipal de Curitiba, Paraná, para liberação do alvará de localização.

2.6.1 Autorização de Funcionamento da Escola

O mantenedor¹ deverá solicitar autorização para o início de suas atividades ao órgão regulador da Secretaria Municipal de Educação antes de iniciar as atividades, atendendo algumas exigências, tais como:

Apresentar plano de educação constando objetivos, direitos e deveres, propostas pedagógicas, composição de pessoal;

Relatório contendo prova de habilitação profissional, condições do prédio, alvará de funcionamento, espaço para atividades infantis, condições de higiene e segurança etc.

O pedido de autorização de funcionamento de Educação Infantil deve ser encaminhado com antecedência à Secretaria Municipal de Educação. Os interessados deverão elaborar Regimento Escolar de acordo com o as normas fixadas pelo Conselho Municipal de Educação.

¹ Mantenedor: é a pessoa física ou jurídica, responsável pelas informações prestadas aos órgãos da educação, bem como ao fiel cumprimento das respectivas atribuições

2.6.2 Sistemas de Ensino dos Municípios

Compreendem as instituições de educação infantil criadas e mantidas pela iniciativa privada, competindo-lhes: autorizar, credenciar e supervisionar os respectivos estabelecimentos.

Os municípios que não possuem legislação específica para a Educação Infantil, os mantenedores deverão observar a legislação estadual vigente.

2.6.3 Imóvel - Escola Infantil

Para obtenção da licença de funcionamento de estabelecimentos de ensino básico, os interessados deverão observar algumas exigências com relação ao imóvel, entre as quais destacamos:

- a. Planta aprovada pela prefeitura: As edificações das escolas deverão atender as exigências mínimas de conforto, higiene, segurança, iluminação e ventilação dos ambientes, em conformidade com as disposições da Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT;
- b. Condições legais de ocupação do prédio;
- c. Demais exigências previstas na legislação municipal.

2.6.4 Do Espaço Físico

Em relação ao espaço físico, é necessária tanto a elaboração e a observância de exigências legais e/ou técnicas quanto às dependências administrativas e de apoio, bem como às salas de atividades, de repouso, de higienização e de alimentação das crianças. Deve haver adequação do espaço físico à faixa etária quanto ao tamanho, mobiliário e equipamentos, ventilação, visão para o ambiente externo, som e iluminação dos aposentos. Os espaços organizados para atividades, amamentação, preparo de alimentos, limpeza das roupas e dos brinquedos e demais objetos usados pelas crianças devem dispor de boas condições de segurança e higiene. Os sanitários devem existir em número suficiente e ser próprios para o uso exclusivo de crianças.

2.6.5 Regimento Escolar

Regimento Escolar é o documento legal que dá respaldo e garante a exeqüibilidade da Proposta Pedagógica da Instituição:

- Na redação do Regimento Escolar devem ser evitadas colocações dúbias, prolixas e que dêem margem a dúvidas no momento da sua aplicação;
- No alto de todas as folhas, após a identificação da escola, escrever: REGIMENTO ESCOLAR;
- Pagar todas as folhas;
- Todas as folhas devem estar rubricadas por quem assinar o regimento;
- Na organização do Regimento Escolar, devem ser observadas as normas fixadas na legislação;
- Na digitação, observar as normas técnicas referentes à estética.

2.7 FORMA JURÍDICA

Por opção dos sócios e para enquadramento da empresa dentro da legislação brasileira, a instituição de ensino será constituída como uma Sociedade Limitada (Ltda).

A sociedade Limitada é a mais comum no Brasil em virtude da responsabilidade dos sócios ser limitada em relação às obrigações assumidas pela empresa. Os demais tipos societários possuem sócios que respondem ilimitadamente pelas obrigações sociais, portanto, não são aconselháveis.

A “Sociedade Anônima” é mais adequada aos grandes empreendimentos, ou seja, às grandes empresas, em virtude da rigidez das regras que a regulamenta. Portanto, não é uma boa opção para as pequenas empresas. A melhor opção para a pequena empresa, sem dúvida nenhuma, é o tipo “Sociedade Limitada”, uma vez que possui regras mais simples que as demais, além de preservar melhor a figura dos sócios.

Além de seguir as determinações legais que regem as normas para constituição de uma empresa (Pessoa Jurídica), para os casos das instituições de ensino também deverão ser respeitadas as normas ditadas pela Lei 9.394 onde estão estabelecidas as diretrizes e bases para educação nacional e as normas exigidas pelas legislações locais, onde estarão detalhadas as necessidades e exigências para a abertura da instituição. Entre os capítulos da Lei 9.394

ressaltamos abaixo o número V, onde existem as determinações para se caracterizar uma instituição de ensino para a Educação Especial.

(Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 - Capítulo V)

Da Educação Especial

Art. 58. Entende-se por educação especial, para os efeitos desta Lei, a modalidade de educação escolar, oferecida preferencialmente na rede regular de ensino, para educandos portadores de necessidades especiais.

§ 1º. Haverá, quando necessário, serviços de apoio especializado, na escola regular, para atender às peculiaridades da clientela de educação especial.

§ 2º. O atendimento educacional será feito em classes, escolas ou serviços especializados, sempre que, em função das condições específicas dos alunos, não for possível a sua integração nas classes comuns de ensino regular.

§ 3º. A oferta de educação especial, dever constitucional do Estado, tem início na faixa etária de zero a seis anos, durante a educação infantil.

Art. 59. Os sistemas de ensino assegurarão aos educandos com necessidades especiais:

I - currículos, métodos, técnicas, recursos educativos e organização específica, para atender às suas necessidades;

II - terminalidade específica para aqueles que não puderem atingir o nível exigido para a conclusão do ensino fundamental, em virtude de suas deficiências, e aceleração para concluir em menor tempo o programa escolar para os superdotados;

III - professores com especialização adequada em nível médio ou superior, para atendimento especializado, bem como professores do ensino regular capacitados para a integração desses educandos nas classes comuns;

IV - educação especial para o trabalho, visando a sua efetiva integração na vida em sociedade, inclusive condições adequadas para os que não revelarem capacidade de inserção no trabalho competitivo, mediante articulação com os órgãos oficiais afins, bem como para aqueles que apresentam uma habilidade superior nas áreas artística, intelectual ou psicomotora;

V - acesso igualitário aos benefícios dos programas sociais suplementares disponíveis para o respectivo nível do ensino regular.

2.8 ENQUADRAMENTO TRIBUTÁRIO

Atualmente o Brasil dispõe de quatro Regimes de Tributação para Pessoas Jurídicas, sendo eles:

- a) Simples Nacional: para empresas que têm Faturamento anual de até R\$ 360 Mil (trezentos e sessenta mil reais);
- b) Empresa de Pequeno Porte: para organizações que possuem Faturamento anual de R\$ 360 Mil (trezentos e sessenta mil reais) a R\$ 3,6 MM (três milhões e seiscentos mil);
- c) Lucro Presumido: para instituições com Faturamento anual até R\$ 48 MM (quarenta e oito milhões de reais); e
- d) Lucro Real: para empreendimentos que detêm Faturamento anual superior a R\$ 48 MM (quarenta e oito milhões de reais).

A Escola CESP – Centro De Estudos Sempre Próximo apresentará um faturamento máximo de R\$ 356.500,00 – trezentos e cinquenta e seis mil e quinhentos reais (Ano 10), situação esta que permitirá seu enquadramento como optante da tributação pelo Simples Nacional.

Para a escolha entre os Regimes de Tributação, realizou-se uma análise utilizando como dados a forma de constituição da empresa e os resultados obtidos durante as projeções.

Destaca-se que este enquadramento do Regime Tributário é responsável por definir a forma de cálculo e alíquota aplicada sobre o único tributo que será gerado pela operação.

2.9 FONTES DE RECURSOS

Como fonte de financiamento para o nosso empreendimento estamos considerando a utilização da linha de crédito do BNDES (Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social) específica para projetos em educação, denominada “Capacidade Produtiva – Serviços de Educação, Saúde, Assistência Social e Segurança”. Esta linha será utilizada para financiar R\$ 100.000,00 do investimento total previsto de R\$ 201.259,80, sendo que os outros R\$ 101.259,80 serão financiados com recursos próprios.

Para utilização desta linha será necessário à montagem de um projeto conforme o roteiro disponibilizado, para apresentação junto ao BNDES. Seguindo também o que está estipulado no uso desta linha de crédito, consideraremos uma taxa anual de 9,307% a.a. para a linha de crédito tomada. O projeto que será apresentando deverá conter as informações, enquadrando-se nos pontos abaixo:

1. Objetivo: Apoiar projetos de investimentos nas áreas de educação, visando à implantação, expansão, modernização e revitalização da infraestrutura de atendimento.
2. Empreendimentos apoiáveis: Projetos de investimento para implantação de unidades de atendimento.
3. Clientes: Sociedades com sede e administração no País, de controle nacional ou estrangeiro.
4. Condições Financeiras: O apoio da linha de financiamento Capacidade Produtiva a serviços de educação se baseia nas diretrizes do produto BNDES Finem, com algumas condições específicas, descritas a seguir.
5. Participação máxima do BNDES: 50% do valor dos itens financiáveis.
6. Prazo Total: O prazo total de financiamento será determinado em função da capacidade de pagamento do empreendimento, da empresa e do grupo econômico. Para o caso do nosso projeto consideraremos um prazo de 5 anos.

2.9.1 Taxa de Juros

FIGURA 2 – Classificação dos tipos de operações.

Apoio direto <i>(operação feita diretamente com o BNDES)</i>	Custo Financeiro + Remuneração Básica do BNDES + Taxa de Risco de Crédito
Apoio indireto <i>(operação feita por meio de instituição financeira credenciada)</i>	Custo Financeiro + Remuneração Básica do BNDES + Taxa de Intermediação Financeira + Remuneração da Instituição Financeira Credenciada

Fonte: BNDES.

a) Custo Financeiro: mínimo de 20% CESTA ou UMIPCA ou TS ou TJ3 ou TJ6 + máximo de 50% de TJLP + parcela restante de TJ-462.

Observação: o Custo Financeiro será CESTA para operações com empresas cujo controle seja exercido, direta ou indiretamente, por pessoa física ou jurídica domiciliada no exterior, destinadas a investimentos em setores de atividades econômicas não enumerados pelo Decreto nº 2.233/97;

b) Remuneração Básica do BNDES: 1,3% a.a.;

c) Taxa de Risco de Crédito: até 3,57% a.a., conforme o risco de crédito do cliente;

d) Taxa de Intermediação Financeira: 0,5% a.a. somente para grandes empresas; MPMEs estão isentas da taxa;

e) Remuneração da Instituição Financeira Credenciada: negociada entre a instituição financeira credenciada e o cliente.

3. ANÁLISE DE MERCADO

Atualmente há uma preocupação mundial no que concerne a educação de crianças e jovens. Isto se deve ao fato da mudança de paradigma estabelecida, exaltando o senso crítico e o caráter participativo frente à hierarquia e disciplina outrora exigida.

Concomitante a corrente humanista empregada nos dias atuais percebe-se dificuldades exorbitantes da comunidade escolar bem como da instituição familiar. Esta dificuldade é acentuada quando o educando tem dificuldades, um atraso ou é deficiente. Segundo Silveira, os professores não estão preparados nem a escola adequada a esta nova demanda social que necessita de adaptações curriculares, flexibilidade acadêmica bem como conhecimento por parte do corpo docente a respeito dos sintomas e alternativas de trabalho.

Segundo entrevistas realizadas em escolas observa-se grande incidência de transtorno de déficit de atenção e hiperatividade (TDAH) e transtorno de aprendizagem como os principais representantes das dificuldades encontradas neste público.

De acordo com o Manual Diagnóstico e Estatístico de Transtornos Mentais (DSM IV – TR) a prevalência do TDAH é de 3 a 7% das crianças em idade escolar e o transtorno de aprendizagem abrange 2 a 10% desta mesma clientela. Estes índices indicam que aproximadamente 15.500 crianças têm o primeiro diagnóstico no município de Curitiba e 22.000 o último transtorno na mesma capital.

Estes números são considerados alarmantes já que, como dito anteriormente, os agentes educativos e os pais não se sentem preparados para lidar com este diagnóstico tanto pessoal quanto pedagogicamente.

Para suprir esta demanda é proposta a criação de um Centro com enfoque pedagógico comportamental que visa acolher os educandos com estas características bem como auxiliá-los a desenvolver habilidades pedagógicas e sócias adequando-se as regras do mundo que os cercam.

3.1 ESTUDO DE CLIENTES

O público alvo desta intervenção são crianças e adolescentes em idade escolar, entre 6 e 14 anos, com dificuldades acadêmicas e deficiência intelectual que estão na rede básica de ensino sob modalidade fundamental.

As dificuldades acadêmicas têm uma análise multifatorial, porém os transtornos mais conhecidos e encontrados na pesquisa realizada baseiam-se no Transtorno de Déficit de Atenção com ou sem Hiperatividade bem como os Transtornos de Aprendizagem.

O primeiro caracteriza-se por:

“um padrão persistente de desatenção e/ou hiperatividade, mais frequente e severo do que aquele tipicamente observado em indivíduos em nível equivalente de desenvolvimento. Alguns sintomas hiperativo-impulsivos que causam prejuízo devem ter estado presentes antes dos 7 anos, mas muitos indivíduos são diagnosticados depois, após a presença dos sintomas por alguns anos.

Algum prejuízo devido aos sintomas deve estar presente em pelo menos dois contextos (por ex., em casa e na escola ou trabalho). Deve haver claras evidências de interferência no funcionamento social, acadêmico ou ocupacional apropriado em termos evolutivos.”

[...]

Critérios diagnósticos:

1) *seis (ou mais) dos seguintes sintomas de desatenção persistiram por pelo menos 6 meses, em grau mal adaptativo e inconsistente com o nível de desenvolvimento:*

Desatenção:

(a) frequentemente deixa de prestar atenção a detalhes ou comete erros por descuido em atividades escolares, de trabalho ou outras

(b) com frequência tem dificuldades para manter a atenção em tarefas ou atividades lúdicas

(c) com frequência parece não escutar quando lhe dirigem a palavra

(d) com frequência não segue instruções e não termina seus deveres escolares, tarefas domésticas ou deveres profissionais (não devido a comportamento de oposição ou incapacidade de compreender instruções)

(e) com frequência tem dificuldade para organizar tarefas e atividades

(f) com frequência evita, antipatiza ou reluta a envolver-se em tarefas que exijam esforço mental constante (como tarefas escolares ou deveres de casa)

(g) com frequência perde coisas necessárias para tarefas ou atividades (por ex., brinquedos, tarefas escolares, lápis, livros ou outros materiais)

(h) é facilmente distraído por estímulos alheios à tarefa

(i) com frequência apresenta esquecimento em atividades diárias

(2) seis (ou mais) dos seguintes sintomas de hiperatividade persistiram por pelo menos 6 meses, em grau mal adaptativo e

inconsistente com o nível de desenvolvimento:

Hiperatividade:

(a) frequentemente agita as mãos ou os pés ou se remexe na cadeira

(b) frequentemente abandona sua cadeira em sala de aula ou outras situações nas quais se espera que permaneça sentado

(c) frequentemente corre ou escala em demasia, em situações nas quais isto é inapropriado (em adolescentes e adultos, pode estar limitado a sensações subjetivas de inquietação)

(d) com frequência tem dificuldade para brincar ou se envolver silenciosamente em atividades de lazer

(e) está frequentemente "a mil" ou muitas vezes age como se estivesse "a todo vapor"

(f) frequentemente fala em demasia

Impulsividade:

(g) frequentemente dá respostas precipitadas antes de as perguntas terem sido completadas

(h) com frequência tem dificuldade para aguardar sua vez

(i) frequentemente interrompe ou se mete em assuntos de outros (por ex., intromete-se em conversas ou brincadeiras)

DSM IV (2002, p. 80)

Já o Transtorno de Aprendizagem, segundo o DSM IV – TR, caracteriza-se por resultados abaixo da expectativa em áreas pedagógicas de leitura, matemática e expressão escrita. Estes problemas interferem diretamente na produtividade escolar e nas atividades de vida diária que exigem as habilidades descritas acima. Podem também estarem associados com baixa autoestima e dificuldades nas habilidades sociais.

Outro público que está apto a participar da intervenção proposta são as crianças deficientes intelectuais. Esta deficiência é descrita como:

“funcionamento intelectual significativamente inferior à média, acompanhado de limitações significativas no funcionamento adaptativo em pelo menos duas das seguintes áreas de habilidades: comunicação, autocuidados, vida doméstica, habilidades sociais/interpessoais, uso de recursos comunitários, autossuficiência, habilidades acadêmicas, trabalho, lazer, saúde e segurança.

O início deve ocorrer antes dos 18 anos. O Retardo Mental possui muitas etiologias diferentes e pode ser visto como uma via final comum de vários processos patológicos que afetam o funcionamento do sistema nervoso central.”

DSM IV – TR (2002, p. 73)

A aproximação com os clientes dar-se-á por meio de parcerias com Instituições escolares de caráter público e privado que tiverem este público em sua clientela e que necessitam de suporte no âmbito pedagógico-comportamental.

3.2 ESTUDO DOS CONCORRENTES

- Salas multifuncionais: São espaços físicos localizados nas escolas públicas onde se realiza o Atendimento Educacional Especializado. Estas salas possuem mobiliário, materiais didáticos e pedagógicos, recursos de acessibilidade e equipamentos específicos para o atendimento dos alunos no contra turno escolar. A organização e a administração deste espaço são de responsabilidade da gestão escolar e o professor que atua neste serviço educacional deve ter formação para o exercício do magistério de nível básico e conhecimentos específicos de Educação Especial. Porém, este atendimento só é ofertado na rede pública de ensino.
- Professores particulares e “escolas de reforço”. Porém, atuam somente sob o prisma pedagógico (conteúdos curriculares) e não comportamental.

4. PLANO DE *MARKETING* E VENDAS

4.1 ESTRATÉGIAS DE PROPAGANDA E PROMOÇÃO

A estratégia de vendas adotada pela Escola CESP – Centro De Estudos Sempre Próximo terá como foco principal o ensino personalizado para crianças com dificuldade de aprendizado, a fim de satisfazer as necessidades de cada aluno.

Serão realizadas visitas a cinco escolas particulares da cidade de Curitiba, propondo parcerias às instituições de ensino, além de apresentação da Escola CESP – Centro De Estudos Sempre Próximo e a oferta de pacotes promocionais para os pais dos alunos. Esses pacotes contemplam 20% de desconto na mensalidade e isenção de taxa de matrícula.

Quando houver interesse por parte dos pais, os mesmos serão convidados a conhecer a Escola CESP – Centro De Estudos Sempre Próximo, através de uma visita, na qual poderão assistir a uma aula presencial para verificarem pessoalmente os métodos diferenciais de ensino oferecidos.

Vale mencionar que os alunos que indicarem novos estudantes terão um desconto de 5% na mensalidade por cada nova indicação, além disso, a cada cinco indicações ganharão uma matéria grátis, a qual poderá escolher conforme seu interesse e/ou necessidade.

4.2 ESTRUTURA DE COMERCIALIZAÇÃO

A Escola CESP – Centro De Estudos Sempre Próximo realizará a comercialização do curso de ensino através de palestras semestrais nos colégios, site, panfletos nas saídas das escolas e pagando comissão de 10% da primeira mensalidade de cada aluno para aqueles professores que os indicarem.

O foco da Escola CESP – Centro De Estudos Sempre Próximo compreenderá escolas particulares da região de Curitiba, buscando alunos do ensino fundamental e médio, com idades entre 6 e 13 anos, além de oferecer um ensino de qualidade.

Ao firmar o contrato, a Escola CESP – Centro De Estudos Sempre Próximo fará uma entrevista com o aluno e verificará a dificuldade de aprendizado, desenvolvendo um material personalizado para melhor desempenho do estudante. Além de disponibilizar o cronograma de aulas e atividades extracurriculares.

4.3 PARCERIAS ESTRATÉGICAS

A Escola CESP – Centro De Estudos Sempre Próximo atuará em uma parceria comercial com as instituições de ensino A, B, C, D e E, onde será firmado um convênio possibilitando o ingresso de novos alunos.

A parceria consiste em melhorar, de forma diferenciada de ensino, o aprendizado do aluno que apresenta dificuldades de compreensão do conteúdo, que atualmente é transmitido de forma tradicional nos colégios e sem didática personalizada. O objetivo é proporcionar às instituições parceiras um aluno capacitado, preparado para aprender e absorver com mais qualidade o conteúdo das aulas, o que melhorará a imagem do colégio e trará alunos para estudarem no mesmo.

4.4 LOCALIZAÇÃO DO NEGÓCIO

A localização da Escola CESP – Centro De Estudos Sempre Próximo, que servirá como local para o ensino aos alunos foi escolhida com base na facilidade de acesso aos colégios particulares que firmaremos parcerias.

Optou-se, então, por um estabelecimento comercial de 822 m² (Oitocentos e vinte e dois metros quadrados), suficiente para acomodar todos os colaboradores da Escola e 4 (quatro) salas de aula de 50 m² (Cinquenta metros quadrados) para os alunos, situada no bairro Água Verde, bairro nobre do Município de Curitiba, na Rua Maurício Caillet, número 228.

Destaca-se que haverá uma biblioteca de 80 m² (oitenta metros quadrados), uma cantina de 20 m² (vinte metros quadrados), uma sala da Diretoria 20 m² (vinte metros quadrados), uma sala de professores de 40 m² (quarenta metros quadrados), uma sala de informática de 100 m² (cem metros quadrados) e 62 m² (sessenta e dois metros quadrados) de área recreativa.

Vale citar que um dos fatores primordiais para a escolha da localização do colégio foi a facilidade de acesso, mas mais do que isso o local foi escolhido com base na renda da população dessa região, a qual tem uma renda per capita mais alta e nos remete que a maioria das crianças estudem em escolas particulares, escolas estas que estamos firmando parceria.

4.5 SERVIÇOS

Atividades realizadas no período de contra turno com a duração de quatro horas distribuídas em aulas contextualizadas de português e matemática, uma aula centrada na dificuldade, no atraso ou deficiência e socialização e atendimento psicopedagógico.

As turmas devem ser divididas de acordo com a idade intelectual da criança com capacidade máxima de oito alunos por sala, porém sendo ideal trabalhar com cinco alunos por turma.

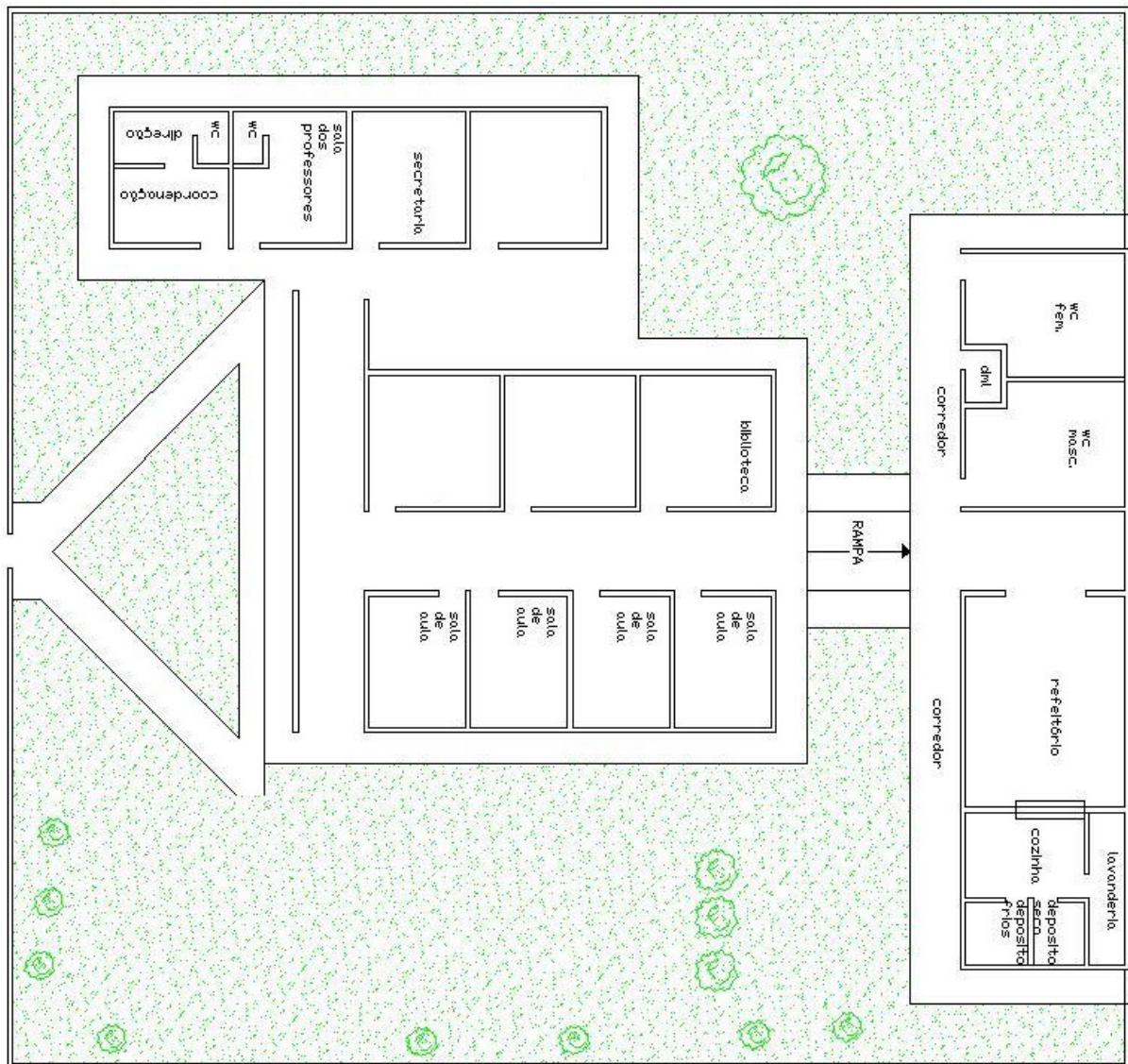
Avaliação psicopedagógica realizada uma vez na semana com o educando e familiares, por equipe multifuncional com aplicações de testes formais e informais voltados ao aprendizado.

A Escola Escola CESP – Centro De Estudos Sempre Próximo tem como objetivo: promover e favorecer a aprendizagem do estudante visando um desenvolvimento global, valorizando habilidades, competências, avanços, resgatando a autoestima e possibilitando seu crescimento educacional através do trabalho voltado as potencialidades e necessidades individuais.

5. ESTRUTURA E OPERAÇÃO

5.1 LAYOUT

FIGURA 3 – Planta Baixa da Escola CESP – Centro De Estudos Sempre Próximo.



Fonte: Centro Municipal de Ensino Fundamental Helena Esteves.

5.2 PROCESSOS OPERACIONAIS

Sempre buscando o atendimento especializado e individualizado a Escola CESP – Centro De Estudos Sempre Próximo conta com um número limite de 8 (oito) alunos por turma, sendo 1 (uma) professora regente, com especialização em Educação Especial.

Ao efetivar a matrícula os pais passam por uma entrevista com a psicopedagoga. Onde são entrevistados e passam todas as informações sobre a criança para a escola e assim receberemos o novo aluno, sempre respeitando sua individualidade.

É importante lembrar que nossas salas possuem acesso constante dos pais, ou seja, a entrada de pais da escola é liberada a qualquer momento, o que permite um contato maior dos pais com seus filhos e com as professoras.

Os alunos são entregues nas salas diretamente às professoras, o que possibilita um contato diário entre pais e professores.

O preenchimento da agenda é diário e detalhado, registrando a rotina do aluno.

5.3 POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

5.3.1 Cargos e atribuições

- Coordenador Geral e Pedagógico: responsável por coordenar e promover a proposta curricular e pedagógica, planejar ações de execução da política educacional na dimensão pedagógica, convocar e coordenar reuniões com grupos de supervisão escolar e/ou professores, acompanhar e participar do processo de avaliação para a promoção dos professores, elaborar informes e pareceres, executar e avaliar trabalhos, programas, planos e projetos da Escola CESP – Centro De Estudos Sempre Próximo.
- O professor da Escola CESP – Centro De Estudos Sempre Próximo tem como função realizar atendimento de forma complementar ou suplementar à escolarização, considerando as habilidades e as necessidades específicas dos alunos. As atribuições do professor contemplam: elaboração, execução e avaliação do plano do aluno; definição do cronograma e das atividades do atendimento do aluno; organização de estratégias pedagógicas e identificação e produção de recursos acessíveis; ensino e desenvolvimento das atividades como: Libras, Braille, orientação e mobilidade, Língua Portuguesa; informática acessível; atividades de desenvolvimento das habilidades mentais superiores e atividades de enriquecimento curricular; acompanhamento da funcionalidade e usabilidade dos recursos de tecnologia

assistiva² na sala de aula comum e ambientes escolares; articulação com os professores das classes comuns, nas diferentes etapas e modalidades de ensino; orientação aos professores do ensino regular e às famílias sobre os recursos utilizados pelo aluno.

- Psicopedagoga: responsável por analisar as causas que fazem com que os alunos tenham problemas na aprendizagem, analisar essas causas e propor soluções para que as crianças possam superar os obstáculos e aprender normalmente. Também irá atuar na área da saúde, diagnosticando, orientando e fornecendo atendimento e tratamento para as dificuldades de aprendizagem.
- Secretária: responsável pelo atendimento inicial aos pais, atender e efetuar ligações telefônicas, apoiar os professores e pedagogos, dentre outras atividades.
- Inspetor: responsável pela segurança dos alunos da escola, inspecionar comportamento, organização de entrada e saída dos mesmos e acompanhar o horário dos intervalos.

5.3.2 Remuneração e benefícios

A Escola CESP – Centro De Estudos Sempre Próximo terá como política de salários as seguintes variações para os cargos abaixo:

- Professores: os salários seguem a política do PSPN (Piso Salarial Profissional Nacional) da categoria.

FIGURA 4 – Vencimentos dos Professores.

CLASSES	Jornada 20 horas										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
PDE	1.817,17	1.908,03	2.003,43	2.103,61	2.208,79	2.319,23	2.435,19	2.556,95	2.684,79	2.819,03	2.959,99
ESPECIALIZAÇÃO	1.062,46	1.115,58	1.171,36	1.229,93	1.291,43	1.356,00	1.423,80	1.494,99	1.569,74	1.648,23	1.730,64
LIC. PLENA	849,97	892,47	937,09	983,95	1.033,15	1.084,80	1.139,04	1.196,00	1.255,80	1.318,59	1.384,51
LIC. CURTA+ADIC	722,48	758,61	796,54	836,37	878,18	922,09	968,20	1.016,61	1.067,44	1.120,81	1.176,85
LIC. CURTA+ADIC	637,48	669,36	702,82	737,96	774,86	813,61	854,29	897,00	941,85	988,94	1.038,39
MAGISTÉRIO	594,97	624,72	655,96	688,76	723,20	759,36	797,32	837,19	879,05	923,00	969,15

Fonte: Governo do Paraná.

² Tecnologia Assistiva: é uma área do conhecimento, de característica interdisciplinar, que engloba produtos, recursos, metodologias, estratégias, práticas e serviços que objetivam promover a funcionalidade, relacionada à atividade e participação de pessoas com deficiência, incapacidades ou mobilidade reduzida, visando sua autonomia, independência, qualidade de vida e inclusão social"

- Psicopedagoga: o salário base será de R\$ 1.200,00 (mil e duzentos reais); plano de saúde; seguro de vida e vale transporte – Jornada de 30 horas semanais.
- Secretária e Inspetor: será pago um salário mínimo, de acordo com a política do estado do Paraná: Art. 1º O piso salarial dos empregados integrantes das categorias profissionais enumeradas na Classificação Brasileira de Ocupações (Grandes Grupos Ocupacionais), reproduzidas no Anexo I da presente Lei, com fundamento no inciso V, do art. 7º da Constituição Federal e na Lei Complementar nº 103, de 14 de julho de 2000, no Estado do Paraná, a partir de 1º de maio de 2012, será de: R\$ 811,80 (oitocentos e onze reais e oitenta centavos).
- Coordenador Geral e Pedagógico: salário de R\$ 2.000,00 (dois mil reais) – Jornada de 40 horas semanais.

6. PLANO FINANCEIRO

O presente trabalho tem a finalidade de apresentar um estudo de viabilidade econômica de uma escola para crianças com dificuldade de aprendizagem. O estudo apresenta a simulação de três Cenários considerando-se a projeção otimista, realista e conservadora. Para o desenvolvimento desses Cenários foram avaliados demanda de aluno por região, investimento inicial, custos com professores e diretoria, demais despesas, empréstimos bancário e tributação.

6.1 INVESTIMENTO INICAL

O investimento inicial para a escola será de R\$ 201.259,80 (duzentos e um mil, duzentos e cinquenta e nove reais e oitenta centavos), sendo que, esse capital será utilizado para compra dos móveis e equipamentos para estruturar a escola, bem como para efetuar as adaptações necessárias no prédio. Para obtenção desse capital será utilizado um empréstimo bancário com a finalidade de financiar o início das operações da escola, o investimento com recursos próprios será apenas de R\$ 101.259,80 (cento e um mil, duzentos e cinquenta e nove reais e oitenta centavos).

6.2 INVESTIMENTO PRÉ-OPERACIONAIS

Identificou-se que no caso da escola, o investimento pré-operacional compreende os gastos necessários para a abertura da empresa e os materiais para a montagem da estrutura necessária para os alunos com a finalidade de estruturá-la para o início das atividades, despesas que podem ser observadas na Tabela 1 demonstrada abaixo.

TABELA 1 – Investimento Pré-Operacional.

Orgão	Descrição	Valor (R\$)
Junta Comercial	Registro	55,00
	Certidão	10,00
Prefeitura Curitiba	Alvará Curitiba	250,00
Cartório	Autenticar RG e CPF	26,30
	Reconhecer Firmar	18,50
SINEPE/PR	Registro	500,00
Total		859,80
Despesas Operacionais		Valor (R\$)
Móveis e equipamentos		36.800,00
Equipamentos de TI		13.600,00
Reforma e adaptações do prédio		150.000,00
Total		200.400,00
Total do Investimento Inicial		201.259,80

Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

Através da tabela demonstrada acima, verifica-se que para a abertura da firma, os acionistas terão um dispêndio de R\$ 859,80 (oitocentos e cinquenta e nove reais e oitenta centavos). Para estruturar a escola com os equipamentos, móveis e reforma, será necessário o valor de R\$ 200.400,00 (duzentos mil e quatrocentos reais). A soma desses valores será de R\$ R\$ 201.259,80 (duzentos e um mil, duzentos e cinquenta e nove reais e oitenta centavos). Como a despesa com móveis e equipamentos, equipamentos de TI e reforma do prédio é bastante expressiva dentro do montante total, será captado um empréstimo bancário para financiar a aquisição e adaptações necessárias do prédio no valor de R\$ 100.000,00 (cem mil reais). A relação dos itens encontra-se detalhada na Tabela 2 abaixo.

TABELA 2 – Móveis e Equipamentos e Equipamentos de TI

Descrição	Qtd.	Valor Unit.	Valor Total
Kit Computador (completo Pc e impressora)	10	1.100,00	11.000,00
Projeter	2	1.300,00	2.600,00
Armário adm e salas	4	400,00	1.600,00
Cadeiras e mesas para professores	4	350,00	1.400,00
Cadeiras e mesas para salas	32	800,00	25.600,00
Balcão cozinha	1	1.000,00	1.000,00
Fogão	1	700,00	700,00
Geladeira	1	1.600,00	1.600,00
Utensílios domésticos	1	1.500,00	1.500,00
Bebedouro	1	900,00	900,00
Radio Grande	1	1.200,00	1.200,00
Refrigerador e Freezer	1	1.300,00	1.300,00
Reforma e adaptações do prédio	1	150.000,00	150.000,00
Total			200.400,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

6.3 ESTIMATIVA DE RECEITA

O planejamento da escola é atuar nos turnos matutinos e vespertinos com a disposição de quatro salas ambientadas para os alunos. As salas terão capacidade máxima de 5 alunos por aula, fato estimado pela atenção que o professor precisará despender aos alunos. A escala de aula ofertada pela escola será de duas vezes dividindo-se em segunda-feira e quarta-feira, terça-feira e quinta-feira e uma vez por semana sendo oferecido na sexta-feira.

6.3.1 Mensalidades

A mensalidade proposta pela diretoria será categorizada por período e pela freqüência semanal. A proposta de dois dias na semana será para alunos que

precisam de um acompanhamento maior em razão da dificuldade escolar. A proposta de frequência de um dia na semana são alunos que precisam realizar somente uma revisão semanal dos temas vistos na escola. As tarifas do período matutino serão 15% menor que do período vespertino em razão da procura do período vespertino ser maior que o período matutino.

Tabela 3 – Tabela de Preços

Mensalidade	Escala	Valor (R\$)
Período Matutino	2 dias na semana	569,50
Período Matutino	1 dia na semana	284,75
Período Vespertino	2 dias na semana	670,00
Período Vespertino	1 dia na semana	335,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

Desse modo, para a elaboração da projeção das receitas de vendas, foram considerados três Cenários, classificados em projeção otimista, realista e conservadora.

6.3.2 Cenário 1

No Cenário otimista, classificado “Cenário 1”, estimamos um crescimento agressivo em razão dos colégios próximos da localidade e ações de marketing nesses colégios. Verifica-se que no período matutino, no ano 1 a escola inicia com quinze alunos e apresenta um crescimento médio de 35% ao ano nos cinco primeiros anos e atingindo a capacidade de cinquenta e sete alunos no sétimo ano.

- Ano 2 – crescimento de 33%;
- Ano 3 – crescimento de 25%;
- Ano 4 – crescimento de 40%; e
- Ano 5 – crescimento de 40%.

Tabela 4 – Cenário 1 - Relação de Alunos – Período matutino

Relação Alunos - Período Matutino		Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10
Sala 1	Segunda-feira e quarta-feira	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	Terça-feira e quinta-feira	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	Sexta-feira	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Sala 2	Segunda-feira e quarta-feira	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	Terça-feira e quinta-feira	-	-	5	5	5	5	5	5	5	5
	Sexta-feira	-	-	-	5	5	5	5	5	5	5
Sala 3	Segunda-feira e quarta-feira	-	-	-	5	5	5	5	5	5	5
	Terça-feira e quinta-feira	-	-	-	-	5	5	5	5	5	5
	Sexta-feira	-	-	-	-	5	5	5	5	5	5
Sala 4	Segunda-feira e quarta-feira	-	-	-	-	4	5	5	5	5	5
	Terça-feira e quinta-feira	-	-	-	-	-	5	5	5	5	5
	Sexta-feira	-	-	-	-	-	-	2	2	2	2
Total Aluno - Período Matutino		15	20	25	35	49	55	57	57	57	57

Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

No período vespertino, no ano 1 a escola inicia com vinte e dois alunos e apresenta um crescimento médio de 18% ao ano nos cinco primeiros anos e atingindo a capacidade máxima de alunos no décimo ano.

- Ano 2 – crescimento de 23%;
- Ano 3 – crescimento de 19%;
- Ano 4 – crescimento de 16%; e
- Ano 5 – crescimento de 14%.

Tabela 5 – Cenário 1 - Relação de Alunos – Período vespertino

Relação Alunos - Período Vespertino		Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10
Sala 1	Segunda-feira e quarta-feira	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	Terça-feira e quinta-feira	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	Sexta-feira	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Sala 2	Segunda-feira e quarta-feira	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	Terça-feira e quinta-feira	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	Sexta-feira	-	2	5	5	5	5	5	5	5	5
Sala 3	Segunda-feira e quarta-feira	-	-	2	4	5	5	5	5	5	5
	Terça-feira e quinta-feira	-	-	-	3	5	5	5	5	5	5
	Sexta-feira	-	-	-	-	2	3	5	5	5	5
Sala 4	Segunda-feira e quarta-feira	-	-	-	-	-	4	5	5	5	5
	Terça-feira e quinta-feira	-	-	-	-	-	2	3	3	4	5
	Sexta-feira	-	-	-	-	-	-	2	2	4	5
Total Aluno - Período Vespertino		22	27	32	37	42	49	55	55	58	60

Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

6.3.3 Cenário 2

No Cenário realista, classificado “Cenário 2”, estimamos um crescimento conforme o planejamento da administração. Verifica-se que no período matutino, no ano 1 a escola inicia com quatorze alunos e apresenta um crescimento médio de 23% ao ano nos cinco primeiros anos e não considera-se atingir a capacidade máxima no período matutino.

- Ano 2 – crescimento de 21%;
- Ano 3 – crescimento de 24%;
- Ano 4 – crescimento de 24%; e
- Ano 5 – crescimento de 23%.

Tabela 6 – Cenário 2 - Relação de Alunos – Período matutino

Relação Alunos - Período Matutino		Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10
Sala 1	Segunda-feira e quarta-feira	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	Terça-feira e quinta-feira	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	Sexta-feira	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Sala 2	Segunda-feira e quarta-feira	2	2	4	5	5	5	5	5	5	5
	Terça-feira e quinta-feira	-	-	2	4	5	5	5	5	5	5
	Sexta-feira	-	-	-	2	5	5	5	5	5	5
Sala 3	Segunda-feira e quarta-feira	-	-	-	-	2	5	5	5	5	5
	Terça-feira e quinta-feira	-	-	-	-	-	5	5	5	5	5
	Sexta-feira	-	-	-	-	-	5	5	5	5	5
Sala 4	Segunda-feira e quarta-feira	-	-	-	-	-	-	4	4	4	4
	Terça-feira e quinta-feira	-	-	-	-	-	-	4	4	4	4
	Sexta-feira	-	-	-	-	-	-	4	4	4	4
Total Aluno - Período Matutino		14	17	21	26	32	45	57	57	57	57

Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

No período vespertino, no ano 1 a escola inicia com dezenove alunos e apresenta um crescimento médio de 21% ao ano nos cinco primeiros anos e não atinge a capacidade máxima de alunos.

- Ano 2 – crescimento de 21%;
- Ano 3 – crescimento de 26%;
- Ano 4 – crescimento de 21%; e
- Ano 5 – crescimento de 14%.

Tabela 7 – Cenário 2 - Relação de Alunos – Período vespertino

Relação Alunos - Período Vespertino		Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10
Sala 1	Segunda-feira e quarta-feira	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	Terça-feira e quinta-feira	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	Sexta-feira	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Sala 2	Segunda-feira e quarta-feira	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	Terça-feira e quinta-feira	-	3	5	5	5	5	5	5	5	5
	Sexta-feira	-	-	4	5	5	5	5	5	5	5
Sala 3	Segunda-feira e quarta-feira	-	-	-	5	5	5	5	5	5	5
	Terça-feira e quinta-feira	-	-	-	-	5	5	5	5	5	5
	Sexta-feira	-	-	-	-	-	5	5	5	5	5
Sala 4	Segunda-feira e quarta-feira	-	-	-	-	-	2	5	5	5	5
	Terça-feira e quinta-feira	-	-	-	-	-	-	5	5	5	5
	Sexta-feira	-	-	-	-	-	-	2	2	2	2
Total Aluno - Período Vespertino		19	23	29	35	40	47	57	57	57	57

Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

6.3.4 Cenário 3

No Cenário pessimista, classificado “Cenário 3”, estimamos um crescimento

de médio prazo, sendo que, a escola não atingirá a capacidade máxima em nenhum dos turnos. Verifica-se que no período matutino, no ano 1 a escola inicia com doze alunos e apresenta um crescimento médio de 26% ao ano nos 5 primeiros anos e não considera-se atingir a capacidade máxima no período matutino.

- Ano 2 – crescimento de 42%;
- Ano 3 – crescimento de 24%;
- Ano 4 – crescimento de 14%; e
- Ano 5 – crescimento de 25%.

Tabela 8 – Cenário 3 - Relação de Alunos – Período matutino

Relação Alunos - Período Matutino		Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10
Sala 1	Segunda-feira e quarta-feira	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	Terça-feira e quinta-feira	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	Sexta-feira	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Sala 2	Segunda-feira e quarta-feira	-	2	4	5	5	5	5	5	5	5
	Terça-feira e quinta-feira	-	-	2	4	5	5	5	5	5	5
	Sexta-feira	-	-	-	-	5	5	5	5	5	5
Sala 3	Segunda-feira e quarta-feira	-	-	-	-	-	5	5	5	5	5
	Terça-feira e quinta-feira	-	-	-	-	-	5	5	5	5	5
	Sexta-feira	-	-	-	-	-	-	5	5	5	5
Sala 4	Segunda-feira e quarta-feira	-	-	-	-	-	-	4	4	4	4
	Terça-feira e quinta-feira	-	-	-	-	-	-	-	4	4	4
	Sexta-feira	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4
Total Aluno - Período Matutino		12	17	21	24	30	40	49	53	53	57

Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

No período vespertino, no ano 1 a escola inicia com quinze alunos e apresenta um crescimento médio de 25% ao ano nos cinco primeiros anos e não considera-se atingir a capacidade máxima no período vespertino, chegando no décimo ano com apenas 55 alunos.

- Ano 2 – crescimento de 53%;
- Ano 3 – crescimento de 26%;
- Ano 4 – crescimento de 10%; e
- Ano 5 – crescimento de 9%.

Tabela 9 – Cenário 2 - Relação de Alunos – Período vespertino

Relação Alunos - Período Vespertino		Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10
Sala 1	Segunda-feira e quarta-feira	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	Terça-feira e quinta-feira	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	Sexta-feira	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Sala 2	Segunda-feira e quarta-feira	-	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	Terça-feira e quinta-feira	-	3	5	5	5	5	5	5	5	5
	Sexta-feira	-	-	4	5	5	5	5	5	5	5
Sala 3	Segunda-feira e quarta-feira	-	-	-	2	5	5	5	5	5	5
	Terça-feira e quinta-feira	-	-	-	-	-	5	5	5	5	5
	Sexta-feira	-	-	-	-	-	-	5	5	5	5
Sala 4	Segunda-feira e quarta-feira	-	-	-	-	-	-	-	5	5	5
	Terça-feira e quinta-feira	-	-	-	-	-	-	-	5	5	5
	Sexta-feira	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Aluno - Período Vespertino		15	23	29	32	35	40	45	55	55	55

Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

6.3.5 Projeção da Receita

Através dos Cenários desenvolvidos, cabe dizer que a receita foi projetada através da flutuação de alunos dentro de um horizonte de dez anos. A mensalidade foi mantida a mesma em todos os Cenários, pois em razão dos elevados custos com folha de pagamento e despesas variáveis, foi estimado o valor apropriado para cobrir esses custos.

Tabela 10 – Cenário 1 – Projeção da Receita

Receita - Em R\$	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10
Período Matutino	88.842,00	119.595,00	153.765,00	205.020,00	283.611,00	324.615,00	331.449,00	331.449,00	331.449,00	331.449,00
Período Vespertino	156.780,00	188.940,00	217.080,00	257.280,00	289.440,00	341.700,00	373.860,00	373.860,00	389.940,00	402.000,00
Total Receita	245.622,00	308.535,00	370.845,00	462.300,00	573.051,00	666.315,00	705.309,00	705.309,00	721.389,00	733.449,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

Tabela 11 – Cenário 2 – Projeção da Receita

Receita - Em R\$	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10
Período Matutino	82.008,00	99.093,00	126.429,00	153.765,00	184.518,00	256.275,00	324.615,00	324.615,00	324.615,00	324.615,00
Período Vespertino	132.660,00	164.820,00	196.980,00	241.200,00	281.400,00	317.580,00	389.940,00	389.940,00	389.940,00	389.940,00
Total Receita	214.668,00	263.913,00	323.409,00	394.965,00	465.918,00	573.855,00	714.555,00	714.555,00	714.555,00	714.555,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

Tabela 12 – Cenário 3 – Projeção da Receita

Receita - Em R\$	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10
Período Matutino	68.340,00	99.093,00	126.429,00	146.931,00	170.850,00	239.190,00	283.611,00	310.947,00	310.947,00	324.615,00
Período Vespertino	100.500,00	164.820,00	196.980,00	217.080,00	241.200,00	281.400,00	301.500,00	381.900,00	381.900,00	381.900,00
Total Receita	168.840,00	263.913,00	323.409,00	364.011,00	412.050,00	520.590,00	585.111,00	692.847,00	692.847,00	706.515,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

6.4 FOLHA DE PAGAMENTO

Conforme as práticas adotadas pelas escolas, os principais gastos da empresa são referentes ao elevado custo de aluguel e à folha de pagamento de funcionários. Assim, dentro desses custos foi considerado: salários dos professores; Pró-Labore do diretor; INSS; FGTS; décimo terceiro salário e férias. Através de pesquisa realizada, estima-se que o salário de um professor/pedagogo seja de R\$ 1.500,00 (hum mil e quinhentos reais) mais encargos de folha de pagamento que totalizam R\$ 2.450,91 (dois mil e quatrocentos e cinqüenta reais e noventa e um centavos). Adicionalmente verifica-se a necessidade de uma diretora da instituição, estima-se que o pró-labore do diretor seja de R\$ 2.800,00 (dois mil e oitocentos reais) mais

encargos de folha de pagamento que totalizam R\$ 3.360,00 (três mil e trezentos e sessenta reais).

Esses valores são classificados como variáveis, sendo que as estimativas foram realizadas baseadas na quantidade de alunos e utilização das salas de aulas.

Tabela 13 – Custo com Folha de Pagamento

Em R\$	Alíquota	Valor (R\$)
Salário Professor		1.500,00
INSS	28,80%	432,00
FGTS	8,00%	120,00
Valor 13º salário	8,33%	124,95
INSS sobre 13º salário	28,80%	35,99
FGTS sobre 13º salário	8,00%	10,00
Valor Férias	11,11%	166,65
INSS sobre férias	28,80%	48,00
FGTS sobre férias	8,00%	13,33
Total salários e encargos		2.450,91
Em R\$	Alíquota	Valor (R\$)
Pró-labore Diretora		2.800,00
INSS	20,00%	560,00
Total pró-labore e encargos		3.360,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

Estima-se a contratação de 4 professores e o pagamento de seus salários baseado na taxa de ocupação em sala de aula. É importante frisar que o pagamento dos professores é realizado independente da quantidade de alunos na sala, sendo que, considera-se um mínimo de dois alunos por sala. A folha de pagamento é variável a taxa de ocupação dos professores conforme os três Cenários apresentados.

6.4.1 Cenário 1 – Folha de Pagamento

No Cenário 1, pode-se ver que o custo no ano 1 apresenta uma taxa de ocupação inicial de 40%. Isso ocorre devido a taxa de ocupação dos professores representada principalmente pelo período matutino e vespertino que apresentam aula em duas salas. Adicionalmente o custo com a diretora representa um gasto de 48% sobre o custo de folha de pagamento no ano 1, no ano 2 e ano 3 essa média de custo reduz para 46% e 41% respectivamente, devido ao aumento da média de ocupação dos professores e a necessidade de abrir a sala 3. A ocupação total nesse

Cenário atinge-se no ano 7 no qual o gasto com professores representa 73% dos gastos com folha de pagamento.

Tabela 14 – Cenário 1 – Folha de Pagamento Anual

Custo Folha de Pagamento	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10
Ocupação Professor 1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Ocupação Professor 2	60%	70%	90%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Ocupação Professor 3	0%	0%	20%	60%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Ocupação Professor 4	0%	0%	0%	0%	20%	80%	100%	100%	100%	100%
Média Ocupação Professor	40%	43%	53%	65%	80%	95%	100%	100%	100%	100%
Custo Professor 1	29.410,91	29.410,91	29.410,91	29.410,91	29.410,91	29.410,91	29.410,91	29.410,91	29.410,91	29.410,91
Custo Professor 2	17.646,54	20.587,63	26.469,82	29.410,91	29.410,91	29.410,91	29.410,91	29.410,91	29.410,91	29.410,91
Custo Professor 3	-	-	5.882,18	17.646,54	29.410,91	29.410,91	29.410,91	29.410,91	29.410,91	29.410,91
Custo Professor 4	-	-	-	-	5.882,18	23.528,72	29.410,91	29.410,91	29.410,91	29.410,91
Custo Diretora	43.200,00	43.200,00	43.200,00	43.200,00	43.200,00	43.200,00	43.200,00	43.200,00	43.200,00	43.200,00
Custo total	90.257,45	93.198,54	104.962,90	119.668,35	137.314,90	154.961,44	160.843,62	160.843,62	160.843,62	160.843,62

Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

6.4.2 Cenário 2 – Folha de Pagamento

No Cenário 2, pode-se ver que o custo no ano 1 apresenta uma taxa de ocupação inicial de 35%. Nesse Cenário há somente duas salas que são ocupadas, consequentemente representando a ocupação de dois professores, sendo que, no período matutino o professor 1 apresenta taxa de ocupação de 100% e o professor 2 uma taxa de ocupação de 40%, ministrando aula apenas nas segundas e quartas-feiras no período matutino e vespertino. Adicionalmente o custo com a diretora representa um gasto de 51% sobre o custo de folha de pagamento no ano 1, no ano 2 e ano 3 apresenta uma média de decréscimo desse custo de 4% ao ano. A ocupação total nesse Cenário atinge-se no ano 7 no qual o gasto com professores representa 73% dos gastos com folha de pagamento.

Tabela 15 – Cenário 2 – Folha de Pagamento Anual

Custo Folha de Pagamento	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10
Ocupação Professor 1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Ocupação Professor 2	40%	60%	90%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Ocupação Professor 3	0%	0%	0%	20%	60%	100%	100%	100%	100%	100%
Ocupação Professor 4	0%	0%	0%	0%	0%	20%	100%	100%	100%	100%
Média Ocupação Professor	35%	40%	48%	55%	65%	80%	100%	100%	100%	100%
Custo Professor 1	29.410,91	29.410,91	29.410,91	29.410,91	29.410,91	29.410,91	29.410,91	29.410,91	29.410,91	29.410,91
Custo Professor 2	11.764,36	17.646,54	26.469,82	29.410,91	29.410,91	29.410,91	29.410,91	29.410,91	29.410,91	29.410,91
Custo Professor 3	-	-	-	5.882,18	17.646,54	29.410,91	29.410,91	29.410,91	29.410,91	29.410,91
Custo Professor 4	-	-	-	-	-	5.882,18	29.410,91	29.410,91	29.410,91	29.410,91
Custo Diretora	43.200,00	43.200,00	43.200,00	43.200,00	43.200,00	43.200,00	43.200,00	43.200,00	43.200,00	43.200,00
Custo total	84.375,27	90.257,45	99.080,72	107.903,99	119.668,35	137.314,90	160.843,62	160.843,62	160.843,62	160.843,62

Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

6.4.3 Cenário 3 – Folha de Pagamento

No Cenário 3, pode-se ver que o custo no ano 1 apresenta uma taxa de ocupação inicial de 25%. Nesse Cenário há somente uma sala ocupada, conseqüentemente representando a ocupação de um professor para o período matutino e vespertino, tendo esse profissional uma taxa de ocupação de 100%. Adicionalmente o custo com a diretora representa um gasto de 59% sobre o custo de folha de pagamento no ano 1, no ano 2 e ano 3 esse custo apresenta decréscimo para 48% e 43% respectivamente. A ocupação nesse Cenário atinge 98% no décimo ano, no qual o gasto com salários dos professores representam 72% da folha.

Tabela 16 – Cenário 3 – Folha de Pagamento Anual

Custo Folha de Pagamento	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10
Ocupação Professor 1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Ocupação Professor 2	0%	60%	90%	90%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Ocupação Professor 3	0%	0%	0%	20%	20%	80%	100%	100%	100%	100%
Ocupação Professor 4	0%	0%	0%	0%	0%	0%	20%	80%	80%	90%
Média Ocupação Professor	25%	40%	48%	53%	55%	70%	80%	95%	95%	98%
Custo Professor 1	29.410,91	29.410,91	29.410,91	29.410,91	29.410,91	29.410,91	29.410,91	29.410,91	29.410,91	29.410,91
Custo Professor 2	-	17.646,54	26.469,82	26.469,82	29.410,91	29.410,91	29.410,91	29.410,91	29.410,91	29.410,91
Custo Professor 3	-	-	-	5.882,18	5.882,18	23.528,72	29.410,91	29.410,91	29.410,91	29.410,91
Custo Professor 4	-	-	-	-	-	-	5.882,18	23.528,72	23.528,72	26.469,82
Custo Diretora	43.200,00	43.200,00	43.200,00	43.200,00	43.200,00	43.200,00	43.200,00	43.200,00	43.200,00	43.200,00
Custo total	72.610,91	90.257,45	99.080,72	104.962,90	107.903,99	125.550,54	137.314,90	154.961,44	154.961,44	157.902,53

Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

6.5 DESPESAS VARIÁVEIS

As chamadas Despesas Variáveis são aquelas relacionadas à atividade manutenção de material escolar para os alunos em sala de aula. Nesse tipo de estimativa foi relacionado um dispêndio de R\$ 50,00 (cinquenta reais) mensais por alunos referentes a materiais escolares como impressão, folha branca A4 e cartolina.

6.6 DESPESAS FIXAS

As chamadas Despesas Fixas são aquelas relacionadas à atividade principal da Escola, ou seja, a estrutura necessária para o desenvolvimento da operação. Diferentemente da Variável, essas despesas ocorrem independente da quantidade de alunos ou do período de aula.

Dentre as Despesas Fixas da escola destacam-se: promoção e propaganda destinados para jornais e revistas, aluguel da casa, produtos de limpeza, água e telefone, contador, consultoria da psicóloga e custos diversos.

Tabela 17 – Despesas Fixas

Estimativa despesas (base)	R\$/mês
Promoção e Propaganda	1.000,00
Aluguel	15.000,00
Produtos de Limpeza	500,00
Água Luz e Telefone	1.000,00
Contador	500,00
Psicologa	1.200,00
Custos Diversos	500,00
Total	19.700,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

Nas despesas fixas o gasto de aluguel e psicóloga representa 62% do total do saldo. Os custos diversos foram registrados na projeção em razão de conservadorismo na projeção para eventuais gastos não considerados no modelo.

6.7 DEPRECIAÇÃO

Embora a empresa não tenha optado o modelo do lucro real, a depreciação foi considerada em razão do modelo e pelo controle da vida útil real desses itens. A depreciação está registrada considerando o investimento inicial realizado pelos acionistas.

Tabela 18 – Depreciação

Descrição	Qtd.	Valor Unit.	Valor Total	Anos	Meses	Valor Depreciação
Kit Computador (completo Pc e impressora)	10	1.100,00	11.000,00	5	60	2200
Projeter	2	1.300,00	2.600,00	5	60	520
Armário adm e salas	4	400,00	1.600,00	10	120	160
Cadeiras e mesas para professores	4	350,00	1.400,00	10	120	140
Cadeiras e mesas para salas	32	800,00	25.600,00	10	120	2560
Balcão cozinha	1	1.000,00	1.000,00	10	120	100
Fogão	1	700,00	700,00	10	120	70
Geladeira	1	1.600,00	1.600,00	10	120	160
Utensilios domésticos	1	1.500,00	1.500,00	5	60	300
Bebedouro	1	900,00	900,00	10	120	90
Radio Grande	1	1.200,00	1.200,00	10	120	120
Refrigerador e Freezer	1	1.300,00	1.300,00	10	120	130
Reforma e adaptações do prédio	1	150.000,00	150.000,00	10	120	15.000,00
Total			200.400,00			21.550,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

6.8 FINANCIAMENTO

Como fonte de financiamento para o modelo considerando a utilização da linha de crédito do BNDES (Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social) específica para projetos em educação, denominada “Capacidade Produtiva – Serviços de Educação, Saúde, Assistência Social e Segurança”. Esta linha será utilizada para financiar 50% do investimento total previsto de R\$ 20.000,00, sendo que os outros 50% serão financiados com recursos próprios.

Para utilização desta linha será necessário à montagem de um projeto seguindo o roteiro disponibilizado, para apresentação junto ao BNDES. Seguindo também o que está estipulado no uso desta linha de crédito, consideraremos uma taxa anual de 9,307% a.a. para a linha de crédito tomada.

Tabela 19 – Financiamento

Capital emprestado		R\$ 100.000,00		
Taxa de Juros		9,307% a.a + 0,5% Banco = 9,8% a.a		
Período		5 anos		
Ano	Saldo Devedor (R\$)	Prestação (R\$)	Amortização (R\$)	Juros (R\$)
0	100.000,00	-	-	-
1	83.554,90	26.245,10	16.445,10	9.800,00
2	65.498,18	26.245,10	18.056,72	8.188,38
3	45.671,90	26.245,10	19.826,28	6.418,82
4	23.902,64	26.245,10	21.769,26	4.475,85
5	-	26.245,10	23.902,64	2.342,46

Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

6.9 PROJEÇÃO FINANCEIRA

Para cada um dos três Cenários projetados para a escola foi também elaborado a respectiva projeção financeira.

É importante ressaltar que a composição dos Cenários refletirá na formação das receitas, momento em que o faturamento será maior ou menor, conforme demonstrado anteriormente no tópico apropriado. Na folha de pagamento, razão por influenciar na ocupação dos professores e despesas variáveis em razão a quantidade de alunos.

Indiretamente, pode ser identificado que na elaboração desses Cenários resultara na variação dos Impostos.

Cabe mencionar desde já que estas escolhas acerca do regime tributário Simples Nacional demonstra a importância do Planejamento Tributário para a viabilidade do empreendimento.

Os DREs do Cenário 1, Cenário 2 e Cenário 3 estão apresentadas respectivamente na Tabela 20, Tabela 21 e Tabela 22, colacionadas abaixo nesta ordem.

Tabela 20 – Cenário 1 – Projeção Financeira

Em R\$	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10
Receita - Período matutino		88.842,00	119.595,00	153.765,00	205.020,00	283.611,00	324.615,00	331.449,00	331.449,00	331.449,00	331.449,00
Receita - Período vespertino		156.780,00	188.940,00	217.080,00	257.280,00	289.440,00	341.700,00	373.860,00	373.860,00	389.940,00	402.000,00
Receita Bruta		245.622,00	308.535,00	370.845,00	462.300,00	573.051,00	666.315,00	705.309,00	705.309,00	721.389,00	733.449,00
(-) Folha de Pagamento		(90.257,45)	(93.198,54)	(104.962,90)	(119.668,35)	(137.314,90)	(154.961,44)	(160.843,62)	(160.843,62)	(160.843,62)	(160.843,62)
(-) Despesas Variáveis		(18.500,00)	(23.500,00)	(28.500,00)	(36.000,00)	(45.500,00)	(52.000,00)	(56.000,00)	(56.000,00)	(57.500,00)	(58.500,00)
(-) Despesas Fixas		(236.400,00)	(236.400,00)	(236.400,00)	(236.400,00)	(236.400,00)	(236.400,00)	(236.400,00)	(236.400,00)	(236.400,00)	(236.400,00)
Resultado da Atividade		(99.535,45)	(44.563,54)	982,10	70.231,65	153.836,10	222.953,56	252.065,38	252.065,38	266.645,38	277.705,38
(-) Depreciação		(21.550,00)	(21.550,00)	(21.550,00)	(21.550,00)	(21.550,00)	(18.530,00)	(18.530,00)	(18.530,00)	(18.530,00)	(18.530,00)
(-) Juros sobre financiamento		(9.800,00)	(8.188,38)	(6.418,82)	(4.475,85)	(2.342,46)	-	-	-	-	-
(=) Lucro antes dos tributos		(130.885,45)	(74.301,92)	(26.986,72)	44.205,80	129.943,64	204.423,56	233.535,38	233.535,38	248.115,38	259.175,38
(-) Tributação Simples Nacional		(16.063,68)	(20.178,19)	(28.555,07)	(35.597,10)	(48.652,03)	(56.570,14)	(59.880,73)	(59.880,73)	(64.708,59)	(65.790,38)
(=) Lucro Líquido Anual		(146.949,13)	(94.480,11)	(55.541,79)	8.608,70	81.291,61	147.853,42	173.654,64	173.654,64	183.406,78	193.385,00
(-) Investimento capital próprio	(101.259,80)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(+) Tomada de financiamento	100.000,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Pagamento financiamento	-	(16.445,10)	(18.056,72)	(19.826,28)	(21.769,26)	(23.902,64)	-	-	-	-	-
(+) Depreciação	-	21.550,00	21.550,00	21.550,00	21.550,00	21.550,00	18.530,00	18.530,00	18.530,00	18.530,00	18.530,00
(+) Despesas financeiras	-	9.800,00	8.188,38	6.418,82	4.475,85	2.342,46	-	-	-	-	-
(=) Fluxo de Caixa Livre - FCL	(1.259,80)	(132.044,23)	(82.798,45)	(47.399,25)	12.865,29	81.281,43	166.383,42	192.184,64	192.184,64	201.936,78	211.915,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

Tabela 21 – Cenário 2 - Projeção Financeira

Em R\$	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10
Receita - Período matutino		82.008,00	99.093,00	126.429,00	153.765,00	184.518,00	256.275,00	324.615,00	324.615,00	324.615,00	324.615,00
Receita - Período vespertino		132.660,00	164.820,00	196.980,00	241.200,00	281.400,00	317.580,00	389.940,00	389.940,00	389.940,00	389.940,00
Receita Bruta		214.668,00	263.913,00	323.409,00	394.965,00	465.918,00	573.855,00	714.555,00	714.555,00	714.555,00	714.555,00
(-) Folha de Pagamento		(84.375,27)	(90.257,45)	(99.080,72)	(107.903,99)	(119.668,35)	(137.314,90)	(160.843,62)	(160.843,62)	(160.843,62)	(160.843,62)
(-) Despesas Variáveis		(16.500,00)	(20.000,00)	(25.000,00)	(30.500,00)	(36.000,00)	(46.000,00)	(57.000,00)	(57.000,00)	(57.000,00)	(57.000,00)
(-) Despesas Fixas		(236.400,00)	(236.400,00)	(236.400,00)	(236.400,00)	(236.400,00)	(236.400,00)	(236.400,00)	(236.400,00)	(236.400,00)	(236.400,00)
Resultado da Atividade		(122.607,27)	(82.744,45)	(37.071,72)	20.161,01	73.849,65	154.140,10	260.311,38	260.311,38	260.311,38	260.311,38
(-) Depreciação		(21.550,00)	(21.550,00)	(21.550,00)	(21.550,00)	(21.550,00)	(18.530,00)	(18.530,00)	(18.530,00)	(18.530,00)	(18.530,00)
(-) Juros sobre financiamento		(9.800,00)	(8.188,38)	(6.418,82)	(4.475,85)	(2.342,46)	-	-	-	-	-
(=) Lucro antes dos tributos		(153.957,27)	(112.482,83)	(65.040,54)	(5.864,84)	49.957,19	135.610,10	241.781,38	241.781,38	241.781,38	241.781,38
(-) Tributação Simples Nacional		(14.039,29)	(17.259,91)	(21.150,95)	(30.412,31)	(35.875,69)	(48.720,29)	(60.665,72)	(60.665,72)	(60.665,72)	(60.665,72)
(=) Lucro Líquido Anual		(167.996,56)	(129.742,74)	(86.191,49)	(36.277,14)	14.081,50	86.889,81	181.115,66	181.115,66	181.115,66	181.115,66
(-) Investimento capital próprio	(101.259,80)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(+) Tomada de financiamento	100.000,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Pagamento financiamento	-	(16.445,10)	(18.056,72)	(19.826,28)	(21.769,26)	(23.902,64)	-	-	-	-	-
(+) Depreciação	-	21.550,00	21.550,00	21.550,00	21.550,00	21.550,00	18.530,00	18.530,00	18.530,00	18.530,00	18.530,00
(+) Despesas financeiras	-	9.800,00	8.188,38	6.418,82	4.475,85	2.342,46	-	-	-	-	-
(=) Fluxo de Caixa Livre - FCL	(1.259,80)	(153.091,66)	(118.061,08)	(78.048,95)	(32.020,55)	14.071,32	105.419,81	199.645,66	199.645,66	199.645,66	199.645,66

Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

Tabela 22 – Cenário 3 – Projeção Financeira

Em R\$	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10
Receita - Período matutino		68.340,00	99.093,00	126.429,00	146.931,00	170.850,00	239.190,00	283.611,00	310.947,00	310.947,00	324.615,00
Receita - Período vespertino		100.500,00	164.820,00	196.980,00	217.080,00	241.200,00	281.400,00	301.500,00	381.900,00	381.900,00	381.900,00
Receita Bruta		168.840,00	263.913,00	323.409,00	364.011,00	412.050,00	520.590,00	585.111,00	692.847,00	692.847,00	706.515,00
(-) Folha de Pagamento		(72.610,91)	(90.257,45)	(99.080,72)	(104.962,90)	(107.903,99)	(125.550,54)	(137.314,90)	(154.961,44)	(154.961,44)	(157.902,53)
(-) Despesas Variáveis		(13.500,00)	(20.000,00)	(25.000,00)	(28.000,00)	(32.500,00)	(40.000,00)	(47.000,00)	(54.000,00)	(54.000,00)	(56.000,00)
(-) Despesas Fixas		(236.400,00)	(236.400,00)	(236.400,00)	(236.400,00)	(236.400,00)	(236.400,00)	(236.400,00)	(236.400,00)	(236.400,00)	(236.400,00)
Resultado da Atividade		(153.670,91)	(82.744,45)	(37.071,72)	(5.351,90)	35.246,01	118.639,46	164.396,10	247.485,56	247.485,56	256.212,47
(-) Depreciação		(6.550,00)	(6.550,00)	(6.550,00)	(6.550,00)	(6.550,00)	(3.530,00)	(3.530,00)	(3.530,00)	(3.530,00)	(3.530,00)
(-) Juros sobre financiamento		(9.800,00)	(8.188,38)	(6.418,82)	(4.475,85)	(2.342,46)	-	-	-	-	-
(=) Lucro antes dos tributos		(170.020,91)	(97.482,83)	(50.040,54)	(16.377,75)	26.353,55	115.109,46	160.866,10	243.955,56	243.955,56	252.682,47
(-) Tributação Simples Nacional		(7.597,80)	(17.259,91)	(21.150,95)	(28.028,85)	(31.727,85)	(40.085,43)	(49.675,92)	(58.822,71)	(58.822,71)	(59.983,12)
(=) Lucro Líquido Anual		(177.618,71)	(114.742,74)	(71.191,49)	(44.406,59)	(5.374,30)	75.024,03	111.190,18	185.132,85	185.132,85	192.699,34
(-) Investimento capital próprio	(101.259,80)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(+) Tomada de financiamento	100.000,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Pagamento financiamento	-	(16.445,10)	(18.056,72)	(19.826,28)	(21.769,26)	(23.902,64)	-	-	-	-	-
(+) Depreciação		6.550,00	6.550,00	6.550,00	6.550,00	6.550,00	3.530,00	3.530,00	3.530,00	3.530,00	3.530,00
(+) Despesas financeiras		9.800,00	8.188,38	6.418,82	4.475,85	2.342,46	-	-	-	-	-
(=) Fluxo de Caixa Livre - FCL	(1.259,80)	(177.713,81)	(118.061,08)	(78.048,95)	(55.150,00)	(20.384,48)	78.554,03	114.720,18	188.662,85	188.662,85	196.229,34

Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

Com as projeções desenvolvidas é possível notar que a quantidade de alunos do período vespertino afeta profundamente os valores da Receita Líquida o que acaba refletindo no Resultado em razão do valor da mensalidade ser 15% maior que no período matutino. No Cenário 1 a Receita Bruta é de R\$ 245.622,00 (duzentos e quarenta e cinco mil e seiscentos e vinte e dois reais) ano 1 chegando no ano 5 ao valor de R\$ 573.051,00 (quinhentos e setenta e três mil e cinquenta e um reais), uma variação de 133% em 5 anos. Já no lucro líquido, a escola apresenta no Cenário 1 lucro a partir do Ano 4 de R\$ R\$ 8.608,70 (oito mil e seiscentos e oito reais e setenta centavos). No Cenário 2 a Receita Bruta é de R\$ 214.668,00 (duzentos e quatorze mil e seiscentos e sessenta e oito reais) ano 1 chegando no ano 5 ao valor de R\$ 465.918,00 (quatrocentos e sessenta e cinco mil e novecentos e dezoito reais), uma variação de 117% em 5 anos. Já no lucro líquido, a escola apresenta no Cenário 2 lucro a partir do Ano 5 de R\$ R\$ 14.081,50 (quatorze mil e oitenta e um reais e cinquenta centavos).

Por fim, no Cenário 3 a Receita Bruta é de R\$ 168.840,00 (cento e sessenta e oito mil e oitocentos e quarenta reais) ano 1 chegando no ano 5 ao valor de R\$ 412.050,00 (quatrocentos e doze mil e cinqüenta reais), uma variação de 144% em 5 anos. Já no lucro líquido, a escola apresenta no Cenário 3 lucro a partir do Ano 6 de R\$ 75.024,03 (setenta e cinco mil e vinte e quatro reais e três centavos).

Vale destacar que para elaboração dos Demonstrativos de Resultado utilizou-se, de acordo com a legislação pertinente, apenas o regime de competência, pelo que todos os gastos e as receitas foram contabilizados independentemente do efetivo pagamento ou recebimento.

6.9.1 Valor Presente Líquido (VPL)

Conforme aula ministrada pelo professor Marco Antonio Nascimento da Cunha, na Disciplina de Análise de Projetos de Investimentos, o VPL de um projeto é representado pela soma dos valores presentes de cada um dos fluxos de caixa gerados por este projeto.

Caso o VPL for positivo, o investimento é atrativo, pois executá-lo é equivalente a receber um pagamento igual ao VPL. Caso negativo, o investimento hoje é equivalente a pagar algo no presente momento e o investimento deve ser rejeitado

Para realização do cálculo do VPL é utilizando a taxa de retorno desejável, que é a taxa de retorno mínima aceitável pelos sócios ou acionistas para o investimento. Ela corresponde ao retorno que a organização esperaria receber de qualquer outro investimento com risco similar. No caso da escola foi considerada a taxa de 10% que pode ser representado por k .

A tabela 23 demonstrada abaixo demonstra os cálculos do VPL para cada um dos três Cenários.

Tabela 23 – Valor Presente Líquido

Ano	Cenário 1			Cenário 2			Cenário 3				
	FCL	Fator (1 + k) ⁿ	PV	FCL	Fator (1 + k) ⁿ	PV	FCL	Fator (1 + k) ⁿ	PV		
0	(1.259,80)			(1.259,80)			(1.259,80)				
1	(132.044,23)	1,10	(120.040,21)	(153.091,66)	1,10	(139.174,23)	(177.713,81)	1,10	(161.558,01)		
2	(82.798,45)	1,21	(68.428,47)	(118.061,08)	1,21	(97.571,14)	(118.061,08)	1,21	(97.571,14)		
3	(47.399,25)	1,33	(35.611,76)	(78.048,95)	1,33	(58.639,33)	(78.048,95)	1,33	(58.639,33)		
4	12.865,29	1,46	8.787,17	(32.020,55)	1,46	(21.870,47)	(55.150,00)	1,46	(37.668,19)		
5	81.281,43	1,61	50.469,37	14.071,32	1,61	8.737,18	(20.384,48)	1,61	(12.657,16)		
6	166.383,42	1,77	93.919,10	105.419,81	1,77	59.506,74	78.554,03	1,77	44.341,70		
7	192.184,64	1,95	98.621,11	199.645,66	1,95	102.449,79	114.720,18	1,95	58.869,59		
8	192.184,64	2,14	89.655,55	199.645,66	2,14	93.136,17	188.662,85	2,14	88.012,61		
9	201.936,78	2,36	85.640,91	199.645,66	2,36	84.669,25	188.662,85	2,36	80.011,46		
10	211.915,00	2,59	81.702,41	199.645,66	2,59	76.972,04	196.229,34	2,59	75.654,91		
k	10,0%			k	10,0%			k	10,0%		
VPL	283.455,39			VPL	106.956,20			VPL	(22.463,36)		

Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

Podem-se observar os dados apresentados na Tabela 18: VPL Cenário 1 – R\$ 283.455,39 (duzentos e oitenta e três mil e quatrocentos e cinquenta e cinco

reais e trinta e nove centavos); VPL Cenário 2 – R\$ 106.956,20 (cento e seis mil e novecentos e cinquenta e seis reais e vinte centavos); e VPL Cenário 3 – R\$ (22.463,36) (menos vinte e dois mil e quatrocentos e sessenta e três reais e trinta e seis centavos).

Devido as projeções otimistas, o Cenário 1 apresenta o VPL mais atrativo e o Cenário 3 apresenta um VPL negativo, o que torna o investimento não atrativo do ponto de vista do cenário 3, porém muito interessante se considerarmos o cenário realista.

6.9.2 Taxa Interna de Retorno (TIR)

A TIR é a taxa de desconto que torna o VPL de um projeto de investimento igual a zero, independentemente da taxa de juros do mercado financeiro. Conceito apresentado e ministrado pelo professor Marco Antonio Nascimento da Cunha, na Disciplina de Análise de Projetos de Investimentos. Essa taxa faz com que o projeto pague o investimento inicial quando considerado o valor do dinheiro no tempo.

Como regra geral, tem-se:

- Se a TIR for maior que a Taxa de Desconto conseqüentemente o VPL será positivo;
- Se a TIR for igual à taxa de Taxa de Desconto conseqüentemente o VPL será nulo;
- Se TIR for menor que a Taxa de Desconto conseqüentemente o VPL será negativo.

A Tabela 24 demonstra os valores da TIR para cada um dos três Cenários projetados para a escola.

Tabela 24 – Taxa Interna de Retorno

Ano	Cenário 1	Cenário 2	Cenário 3
0	(1.259,80)	(1.259,80)	(1.259,80)
1	(132.044,23)	(153.091,66)	(177.713,81)
2	(82.798,45)	(118.061,08)	(118.061,08)
3	(47.399,25)	(78.048,95)	(78.048,95)
4	12.865,29	(32.020,55)	(55.150,00)
5	81.281,43	14.071,32	(20.384,48)
6	166.383,42	105.419,81	78.554,03
7	192.184,64	199.645,66	114.720,18
8	192.184,64	199.645,66	188.662,85
9	201.936,78	199.645,66	188.662,85
10	211.915,00	199.645,66	196.229,34
TIR	27%	15%	9%

Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

Através da análise da Tabela 24 percebe-se que, como a TIR depende exclusivamente do montante e da data de ocorrência dos fluxos de caixa do projeto de investimento, sendo assim, a Taxa TIR do Cenário 1 sendo muito mais atrativo em decorrência dos fluxos positivos ocorrerem a partir do quarto ano, enquanto os cenários 2 e 3 passam a ter fluxo positivo a partir do quinto e sexto ano respectivamente.

6.9.3 Payback Simples e Payback Descontado

O critério do Payback avalia o prazo de retorno com que os fluxos de caixa gerados por um projeto de investimento suprem o investimento inicial. Este método é passível de ser aplicado de suas formas: o Payback Simples e o Payback Descontado.

A diferença entre os dois critérios corresponde que o Payback Descontado leva em consideração o valor do dinheiro no tempo atualizando os fluxos de caixa futuros a uma taxa de aplicação no mercado financeiro, para trazer estes fluxos a valor presente.

O Payback Simples e o Descontado encontrado em cada Cenário projetado para a Corretora FMP podem ser observados na Tabela 25 e 26 abaixo.

Tabela 25 – Payback Simples

Ano	Cenário 1	Fluxo	Cenário 2	Fluxo	Cenário 3	Fluxo
0	(1.259,80)	(1.259,80)	(1.259,80)	(1.259,80)	(1.259,80)	(1.259,80)
1	(132.044,23)	(133.304,03)	(153.091,66)	(154.351,46)	(177.713,81)	(178.973,61)
2	(82.798,45)	(216.102,48)	(118.061,08)	(272.412,54)	(118.061,08)	(297.034,69)
3	(47.399,25)	(263.501,73)	(78.048,95)	(350.461,49)	(78.048,95)	(375.083,64)
4	12.865,29	(250.636,44)	(32.020,55)	(382.482,04)	(55.150,00)	(430.233,64)
5	81.281,43	(169.355,01)	14.071,32	(368.410,72)	(20.384,48)	(450.618,13)
6	166.383,42	(2.971,59)	105.419,81	(262.990,91)	78.554,03	(372.064,09)
7	192.184,64	189.213,05	199.645,66	(63.345,25)	114.720,18	(257.343,91)
8	192.184,64	381.397,70	199.645,66	136.300,41	188.662,85	(68.681,06)
9	201.936,78	583.334,48	199.645,66	335.946,07	188.662,85	119.981,78
10	211.915,00	795.249,48	199.645,66	535.591,72	196.229,34	316.211,13
	Payback	6,02	Payback	7,32	Payback	8,36

Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

No critério do Payback Simples, pode-se notar que no Cenário 1, o retorno o capital aconteceria em 6,02 anos, sendo que, Cenário 3 o período seria de 8,36 anos.

Tabela 26 – Payback Descontado

Ano	Cenário 1	Fator	FCL Fator	Fluxo
0	(1.259,80)			(1.259,80)
1	(132.044,23)	1,10	(120.040,21)	(121.300,01)
2	(82.798,45)	1,21	(68.428,47)	(189.728,48)
3	(47.399,25)	1,33	(35.611,76)	(225.340,23)
4	12.865,29	1,46	8.787,17	(216.553,07)
5	81.281,43	1,61	50.469,37	(166.083,70)
6	166.383,42	1,77	93.919,10	(72.164,60)
7	192.184,64	1,95	98.621,11	26.456,51
8	192.184,64	2,14	89.655,55	116.112,07
9	201.936,78	2,36	85.640,91	201.752,98
10	211.915,00	2,59	81.702,41	283.455,39
Payback Descontado				6,73

Ano	Cenário 2	Fator	FCL Fator	Fluxo
0	(1.259,80)			(1.259,80)
1	(153.091,66)	1,10	(139.174,23)	(140.434,03)
2	(118.061,08)	1,21	(97.571,14)	(238.005,17)
3	(78.048,95)	1,33	(58.639,33)	(296.644,50)
4	(32.020,55)	1,46	(21.870,47)	(318.514,97)
5	14.071,32	1,61	8.737,18	(309.777,79)
6	105.419,81	1,77	59.506,74	(250.271,06)
7	199.645,66	1,95	102.449,79	(147.821,27)
8	199.645,66	2,14	93.136,17	(54.685,09)
9	199.645,66	2,36	84.669,25	29.984,16
10	199.645,66	2,59	76.972,04	106.956,20
Payback Descontado				8,65

Ano	Cenário 3	Fator	FCL Fator	Fluxo
0	(1.259,80)			(1.259,80)
1	(177.713,81)	1,10	(161.558,01)	(162.817,81)
2	(118.061,08)	1,21	(97.571,14)	(260.388,95)
3	(78.048,95)	1,33	(58.639,33)	(319.028,28)
4	(55.150,00)	1,46	(37.668,19)	(356.696,47)
5	(20.384,48)	1,61	(12.657,16)	(369.353,63)
6	78.554,03	1,77	44.341,70	(325.011,93)
7	114.720,18	1,95	58.869,59	(266.142,34)
8	188.662,85	2,14	88.012,61	(178.129,73)
9	188.662,85	2,36	80.011,46	(98.118,26)
10	196.229,34	2,59	75.654,91	(22.463,36)
Payback Descontado				10,33

Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

No critério do Payback Descontado, pode-se notar que no Cenário 1, o retorno do capital investido aconteceria em 6,73 anos. No Cenário 3, em razão da taxa de risco, o retorno ultrapassou os 10 anos, ou seja, extrapolou a projeção máxima de retorno, demonstrando mais uma vez que o cenário 3 é o menos atrativo.

6.10 AVALIAÇÃO DE CENÁRIOS

Foram projetados três Cenários para a atividade da escola, sendo que, as variações foram focadas na quantidade inicial de alunos. Sendo assim, a partir destas estimativas de faturamento, juntamente com a identificação dos gastos incorridos em cada Cenário para a execução da atividade, torna-se possível analisar cada um dos Cenários. O quadro resumo dos principais números de cada um destes Cenários encontra-se na Tabela 27 abaixo.

Tabela 27 – Avaliação dos cenários

Em R\$	Cenário 1	Cenário 2	Cenário 3
VPL	283.455,39	106.956,20	(22.463,36)
TIR	27%	15%	9%
Payback Simples	6,02	7,32	8,36
Payback Descontado	6,73	8,65	10,33
Faturamento (10 anos)	5.492.124,00	5.094.948,00	4.730.133,00
Lucro Líquido (10 anos)	664.883,78	405.226,02	335.845,42

Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

O Cenário 1 retrata um panorama que corresponde uma situação otimista. Como atende um número grande de alunos, necessita mais professores, antecipando o fluxo de caixa programado. A geração de receita é bastante superior aos demais Cenários. Isto explica um VPL e TIR mais agressivo.

O Cenário 2 corresponde a um Cenário mais provável de ocorrer, com uma geração de receita mais conservado em relação ao primeiro Cenário. Embora apresente um VPL e TIR inferior ao primeiro, consideramos relativamente satisfatório esses valores.

O Cenário 3 diz respeito a um Cenário com perspectivas de faturamentos menores. Para sua composição foi considerada a pior situação possível, ou seja, com a menor geração de receitas devido o aumento de alunos ser mais lento tornando o projeto não atrativo desse ponto de vista.

7. CONCLUSÃO

A implantação da Escola CESP – Centro De Estudos Sempre Próximo para atender alunos com dificuldades de aprendizado vai muito além de apenas criar um ambiente favorável para o estudo e ter professores qualificados para prestar este tipo de serviço, é um local que proporciona à criança respeito, estímulos intelectuais e sociais, além do aprendizado conforme a necessidade individual de cada um e não de um grupo como ocorre nas escolas convencionais.

Sendo a fase inicial o fator determinante para a viabilidade de um novo negócio, foi imprescindível durante a elaboração deste projeto uma criteriosa pesquisa para obter o maior número de informações possíveis, uma vez que como já foi ressaltado em vários momentos, estamos tratando da prestação de um tipo de serviço novo para um público com uma necessidade bastante particular.

Tendo como base os estudos do mercado e dos concorrentes, considerando também com muito critério todos os desafios e cuidados que o público alvo do empreendimento trará, chegamos à conclusão de que o empreendimento objeto do presente trabalho, seguindo todos os pontos abordados no nosso planejamento estratégico, terá um grande potencial para ser bem sucedido em Curitiba, principalmente considerando que será inovador na cidade.

Quanto à sua constituição, será uma sociedade limitada, ou seja, com patrimônio diferenciado dos bens de seus sócios, cada um deles responsável por um dos principais departamentos da empresa.

Em relação ao Regime Tributário, em razão das opções na legislação vigente, optamos pelo enquadramento no Simples Nacional, uma vez que o tipo de serviço prestado e faturamento anual projetado permitiram essa escolha.

A definição das fontes de recurso também é fundamental para a viabilidade de um negócio, pois, não existe a possibilidade de se criar qualquer empreendimento sem definir, previamente, qual será a necessidade e as fontes do capital para o investimento. Com isso a organização definiu uma política de obtenção de recursos de longo prazo junto ao BNDES, no limite máximo para esse tipo de captação pelas políticas do banco, para a diminuição da necessidade recursos próprios.

Os estudos financeiros baseados nas projeções realizadas confirmam a viabilidade econômica do negócio. Considerando os riscos do investimento e a taxa mínima de atratividade proposta de 10% (Taxa Mínima de Atratividade – TMA), em 10 (dez) anos, a Taxa Interna de Retorno supera tal expectativa, sendo igual a 15% no cenário realista.

O método de avaliação conhecido como VPL (Valor Presente Líquido) apresenta um valor positivo para o período projetado (cenário 1 e 2), ou seja, a projeção da geração de caixa do negócio reforça a conclusão obtida com a TIR de que sob o ponto de vista econômico o negócio é viável.

Outro fator importante é que o Payback descontado mostra um retorno do investimento em 7 (sete) anos, 3 (três) meses e 25 (vinte e cinco) dias no cenário realista (cenário 2) e de 8 (oito) anos, 4 (quatro) meses e 9 (nove) dias no cenário mais pessimista, já no mais otimista o retorno se dará em 6 (seis) anos e 7 (sete) dias, retorno esse em prazo inferior ao máximo previsto para o projeto, que seria de 10 (dez) anos, assim esta ferramenta de análise também demonstra a viabilidade do empreendimento.

No período da realização do presente plano de negócio, os estudos, pesquisas e projeções envolvidas no projeto, comprovaram a viabilidade econômica da abertura da Escola CESP – Centro De Estudos Sempre Próximo e, principalmente, nos mostrou que a possibilidade da implantação deste negócio voltado ao público em questão trará um serviço para um mercado com uma demanda muito grande, e uma necessidade muito especial.

8. REFERÊNCIAS

ALVES, Rubem. **Conversas com quem gosta de ensinar**. São Paulo. Ed. Cortez, 1981.

BLIN, Jean-François. **Classes difíceis: ferramentas para prevenir e administrar os problemas escolares**. Porto Alegre: Artmed, 2005.

BNDES. **Banco Nacional do Desenvolvimento**. Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/>. Acesso em: 01 de jun. 2012.

BRIGHAM, Eugene; EHRHARDT, Michael. **Administração financeira Teorias e Práticas**. 10 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2006.

CARRAHER, Terezinha. **Na vida dez, na escola zero**. São Paulo. Ed. Cortez, 2001.

DAVIS, Cláudia. **Psicologia na Educação**. São Paulo. Ed. Cortez, 1991.

DSM-IV-TR™. **Manual Diagnóstico e Estatístico de Transtornos Mentais**. trad. Cláudia Dorneles; - 4.ed. ver. – Porto Alegre: Artmed, 2002.

FREIRE, Paulo. **A educação na Cidade**. São Paulo, SP: Cortez, 3ª ed., 1999.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira**. São Paulo: Habra, 1997.

HORNGREN, Charles T. **Introdução à contabilidade gerencial**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prenticen-Hall, 1985.

SERRA, Fernando, TORRES, Maria Cândica, TORRES, Alexandre Pavan.

Administração Estratégica: Conceitos, roteiro prático e Casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.

WEISS, Alba Maria Lemme, CRUZ, Maria Lucia R. **A Informática e os Problemas Escolares de Aprendizagem.** Rio de Janeiro: Ed. DP&A, 1999.

APÊNDICE A - FACILIDADE PARA A DIFICULDADE NA APRENDIZAGEM – SALA AMBIENTE

Hoje há uma demanda social de culpabilização da escola bem como uma responsabilização da instituição escolar dos valores morais e pedagógicos, o pai transfere para a escola a responsabilidade de educar seu filho, sendo que a escola objetiva o ensino.

A escola por outro lado tem se deparado com diversas dificuldades; dentre as mais proeminentes encontramos as dificuldades de aprendizagem com um índice de 10% segundo Manual Diagnóstico e Estatístico de Transtornos Mentais (DSM IV – TR). Isso significa que temos um total de 15.500 crianças no município de Curitiba com as dificuldades descritas acima caracterizando um tema relevante no aspecto técnico e social para estudos e intervenções.

Segundo Fonseca, 2008, os Transtornos da Aprendizagem compreendem uma inabilidade específica, como leitura, escrita ou matemática, em indivíduos que apresentam resultados significativamente abaixo do esperado para o seu nível de desenvolvimento, escolaridade e capacidade intelectual.

Também há uma demanda de cuidados com as crianças sintomáticas de Déficit de Atenção com ou sem Hiperatividade que angustia o cotidiano escolar e familiar já que se caracteriza por: frequentemente deixar de prestar atenção a detalhes, ter dificuldades para manter a atenção em tarefas ou atividades lúdicas, parece não escutar quando lhe dirigem a palavra, não segue instruções e não terminam seus deveres escolares, tarefas domésticas e é facilmente distraído por estímulos alheios à tarefa entre outras.

Na maioria dos casos quem identifica as primeiras dificuldades da criança é o professor, mas os pais e demais membros da família também percebem algum problema no desenvolvimento e comportamento da criança. Segundo especialistas, as dificuldades de aprendizagem apresentam desde cedo um atraso no desenvolvimento da fala e dos movimentos do que o considerado 'normal'. Estas crianças com dificuldades apresentam desmotivação e incômodo com as tarefas escolares gerados por um sentimento de incapacidade, que leva à frustração já que seu histórico comportamental normalmente é punitivo, ou seja, a criança deixa de tentar novos desafios por medo de novamente estar errada.

Para os pais saberem se o problema da criança é dificuldade de atenção, pedagógica ou simples preguiça, deve-se encaminhar a criança para um psicólogo com especialização em psicopedagogia, que são os profissionais adequados para realizar uma avaliação e tratar da criança. Ao diagnosticar esta dificuldade os pais devem compreender a criança e se dispor a auxiliá-la, evitando cobranças excessivas ou rótulos como o de “incapaz”. Porém, apesar de compreensivos os pais devem impor limites e mostrar a importância da escolarização.

Para obter resultados satisfatórios é preciso ser feito um trabalho em conjunto entre pais, psicólogos, escolas e professores, que deverão estar envolvidos em um único objetivo: ajudar a criança. É importante que os pais conheçam seus filhos e conversem frequentemente com eles para que possam detectar quando algo não vai bem.

Tanto nas escolas particulares como públicas não é comum que exista um ambiente onde a criança com déficit pedagógico ou de atenção possa ter esse trabalho em conjunto de pais, psicólogos, escolas e professores. Por isso, a proposta da Escola CESP – Centro De Estudos Sempre Próximo é proporcionar esse ambiente de integração. Com um modelo de Sala Ambiente, uma sala de aula onde se dispõem de recursos didático-pedagógicos que busquem um fim educacional de aprendizagem fazendo a criança interagir com uma maior diversidade de recursos e materiais pedagógicos e ter uma maior facilidade de estabelecer uma relação entre o conhecimento escolar, a sua vida e o mundo. O quadro negro não é o único recurso válido no processo de ensino-aprendizagem na forma presencial.

A maneira de disposição escolar em Salas Ambiente gera uma customização das salas de acordo com as disciplinas que sediarão. Assim, podem-se ter salas de geografia, de história, matemática etc., sendo que as crianças devem se deslocar entre as salas a cada mudança de aula. O objetivo desta disposição de espaços é que cada sala, uma vez customizada, conte com os materiais necessários para a ilustração e enriquecimento das aulas. Como: conjuntos de mapas, fotos e gravuras nas salas de geografia; microscópios, substâncias químicas, órgãos e animais conservados em formol na sala de ciências, e assim por diante. Fazendo com que nossos alunos, mesmo com suas dificuldades, tenham todas as maneiras e condições disponíveis no seu processo de aprendizagem.

FIGURA 5 – Exemplo Sala Ambiente.



Fonte: Sala Ambiente do Colégio Abeu.

FIGURA 6 – Exemplo Sala Ambiente.



Fonte: Sala Ambiente do Colégio Abeu.

Segundo o Ministério da Educação (MEC) todos os anos cerca de sete milhões de alunos repetem a série que cursaram no período anterior e o Brasil gasta 10 bilhões de reais para que esses estudantes tenham contato novamente com os

mesmos conteúdos, muitas vezes ensinados da mesma maneira, sem garantias de que a segunda passagem pelo mesmo processo levará à aprendizagem. Porém, o maior prejudicado é o aluno que além de refazer um ano inteiro, muitas vezes perde o estímulo para continuar os estudos.

REFERÊNCIAS

BRASIL, Ministério da Educação, Secretaria de Educação Especial. **Projeto Escola Viva**: Garantindo o acesso e permanência de todos os alunos na escola: Alunos com necessidades educacionais especiais - Adaptações Curriculares de Grande Porte, Brasília: MEC/SEESP, 2005, vol. 5.

BRASIL, Ministério da Educação, Secretaria de Educação Especial. **Saberes e práticas da inclusão**: recomendações para a construção de escolas inclusivas. 2 ed. Coordenação geral

APÊNDICE B - INCLUSÃO DE CRIANÇAS ESPECIAIS NAS ESCOLAS: O PAPEL DO PROFESSOR

A escola é fundamental para o aprendizado, pois é à base da nossa vida tanto profissional como social, é a instituição mais importante porque só através dela é que adquirimos conhecimentos, sendo o professor o principal responsável por esse papel. Considerando que a teoria e metodologia aplicada na educação inclusiva, baseiam-se numa educação de qualidade para todos independente da diversidade encontrada entre os alunos, é imprescindível uma participação mais qualificada dos educadores para o atendimento das necessidades educativas de todos os estudantes, com ou sem deficiências.

Atualmente vivemos um momento em que o mundo fala cada vez mais na inclusão escolar de alunos com necessidades educacionais especiais, na rede regular de ensino. Sabemos que a legislação é explícita, quanto à obrigatoriedade em acolher e matricular todos os alunos, independente de suas necessidades ou diferenças. Vale ressaltar que não é suficiente apenas esse acolhimento, mas que o aluno com necessidades educacionais especiais tenha condições efetivas de aprender e desenvolver suas habilidades. Desta forma, é necessário, que haja cada vez mais preparo das escolas e professores para atenderem com qualidade pedagógica esses alunos e seja possível transmitir adequadamente o conteúdo proposto.

São fundamentais para o desenvolvimento e inclusão dessas crianças projetos educacionais mais elaborados, maior competência profissional, maior gama de possibilidades de recursos educacionais. Para que todos tenham uma educação de qualidade é necessário um redimensionamento da escola no que consiste não somente na aceitação, mas também na valorização das diferenças. Valorizar as diferenças faz-se pelo resgate dos valores culturais, os que fortalecem identidade individual e coletiva, bem como pelo respeito ao ato de aprender e de construir.

Com base na Resolução n.2/2001 que instituiu as Diretrizes Nacionais para a Educação Especial na Educação Básica, verificamos um avanço na perspectiva da universalização e atenção à diversidade, na educação brasileira, com a seguinte recomendação, em seu Art. 2º “Os sistemas de ensino devem matricular todos os alunos, cabendo às escolas organizar-se para o atendimento aos educandos com

necessidades educacionais especiais, assegurando as condições necessárias para a educação de qualidade para todos”.

Conforme citado por Mantoan (2004), o ingresso de alunos com necessidades educacionais especiais nas escolas é um movimento que tem sido muito polemizado por diferentes segmentos, mas essa inclusão nada mais é do que garantir o direito constitucional que todos independentes de suas necessidades, têm a uma educação de qualidade, e que a inserção vai depender da capacidade de lidarmos com a diversidade e as diferenças.

Na concepção de Saviani (2001), o papel do professor nesse processo de inclusão é fundamental, uma vez que, ele é o mediador do processo de ensino e aprendizagem. Já Mantoan (2006) afirma que é necessário recuperar, urgentemente, a confiança dos professores em saberem lidar e desenvolver o processo de ensino e aprendizagem com todos os alunos, sem exceções. Para que isso ocorra é preciso que os docentes participem de cursos que discutam estratégias educacionais, as quais visem a participação ativa e consciente de todos os alunos no processo de ensino e aprendizagem.

Estamos cientes de que o desafio colocado aos professores é grande e que a maioria deles continua despreparada para desenvolver estratégias de ensino diversificado, mas o aluno com necessidades especiais está na escola, então cabe a cada um, encarar esse desafio de forma a contribuir para que no espaço escolar, aconteçam avanços e transformações, ainda que pequenas, mas que possam propiciar o início de uma inclusão escolar possível e saudável.

A escola é o espaço inicial e fundamental para as crianças terem oportunidade de ingresso na sociedade e contato com a manifestação da diversidade, decorre a necessidade de repensar e defender a escolarização como princípio inclusivo, reconhecendo a possibilidade e o direito de todos que não são por ela alcançados.

Cada escola, cada turma, cada professor, cada aluno, possuem suas especificidades e estão inseridos em diferentes realidades. Mas, é possível estabelecer algumas adaptações que possam contribuir de forma simples, prática e abrangente às diversas situações, dificuldades e necessidades especiais existentes nas escolas, uma vez que os alunos com necessidades especiais, já estão chegando na escola, então cabe a cada um, encarar esse desafio de forma a

contribuir para que no espaço escolar, aconteçam avanços e transformações, ainda que pequenas, mas que possam propiciar o início de uma inclusão escolar possível no intuito de favorecer uma aprendizagem de qualidade para todos os alunos envolvidos no processo.

REFERÊNCIAS

SEESP/MEC. Brasília: MEC, **Secretaria de Educação Especial**. 2006. Disponível em http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/const_escolasinclusivas.pdf. Acesso em 13 de novembro de 2008.

CARNEIRO, Moaci Alves. **O acesso de Alunos com Deficiência às Escolas e Classes Comuns**: Possibilidades e Limitações. RJ: Vozes, 2007.

CARVALHO, Rosita Édler. **Educação Inclusiva**: Com os Pingos nos "is". Porto Alegre: Mediação, 2004.

MANTOAN, Maria Teresa Eglér. **A Integração de pessoas com deficiência**: contribuições para uma reflexão sobre o tema. São Paulo: Memnon, 1997.

APÊNDICE C – ENSINANDO CRIANÇAS PORTADORAS DE NECESSIDADES ESPECIAIS

O que é Educação Especial?

Conceito: É o ramo da pedagogia que estuda e reúne os métodos e processos adequados aos indivíduos que não podem se beneficiar apenas do ensino, pois necessitam de orientação e de recursos especiais para atingirem o rendimento máximo de suas potencialidades.

Objetivo: O objetivo geral da Educação Especial é dar assistência às crianças excepcionais, preparando-as para a vida.

Uma das situações mais críticas da vida do PNES é a entrada na escola. Ansiedade, depressão, intolerância, fantasia, fuga, egocentrismo, crises de identificação, etc., são traços que variam de um para outro, conforme o meio social. A sensação de “inadequado”, de “inútil”, é inevitável; só que deve ser minimizado por envolvimento afetivo e sócio educacional coerente e realista.

Por natureza, a inadaptação é uma condição de aprendizagem do PNES e do não PNES. Inadaptados somos todos nós, uns mais que os outros em várias situações de aprendizagem. Por isso, não se pode confundir criança inadaptada, com criança Pnes. Freud explica, podemos ter crianças Pnes perfeitamente adaptadas e crianças não Pnes não adaptadas.

A definição da “criança deficiente” aceita intencionalmente, e que foi aprovada pelo Council of Exceptional Children (CEC) no I Congresso Mundial (1978) sobre o futuro da Educação Especial, é o seguinte:

“A criança deficiente” é a criança que se desvia da média ou da criança normal em:

- 1- características mentais;
- 2 - aptidões sensoriais;
- 3 - características neuromusculares e corporais;
- 4 - comportamento emocional e social;
- 5 - aptidões de comunicação

6 - múltiplas deficiências; até ao ponto de justificar e requerer a modificação das práticas educacionais ou a criação de serviços de educação especial no sentido de desenvolver ao máximo as suas capacidades.

No futuro, o desafio está em garantir a todos a igualdade de oportunidades sociais e educacionais. As apostas devem ser positivas e promover a integração

social de todos os cidadãos sem exceção. Há que envolver os pais no processo de integração, visto que são os primeiros agentes na intervenção educacional. A sua ação deve ser em conjunto com educadores e especialistas.

Dificuldades de Aprendizagem

Problemas neurológicos que afetam a capacidade do cérebro para entender, recordar ou comunicar informações. Embora as dificuldades sejam causadas por problemas fisiológicos, a extensão em que as crianças são afetadas por elas frequentemente é decidida pelo ambiente no qual vivem. As condições em casa e na escola, na verdade, podem fazer a diferença entre uma leve deficiência e um problema verdadeiramente incapacitante.

Para que se entendam as dificuldades de aprendizagem, é necessário compreender como os ambientes domésticos e escolares da criança afetam seu desenvolvimento intelectual e seu potencial para aprendizagem. Um ambiente familiar que estimula e encoraja, produz estudantes muito dispostos a aprender, mesmo entre crianças cuja saúde ou inteligência foi comprometida de alguma maneira.

Crianças que recebem incentivo carinhoso durante toda vida tendem a ter atitudes positivas, tanto sobre a aprendizagem quanto sobre si mesmas.

Para obterem ótimos resultados de aprendizagem, as crianças não precisam apenas estar prontas para aprender, mas também devem ter oportunidades apropriadas de aprendizagem. Se o sistema educacional não oferece isso, os alunos talvez nunca possam desenvolver suas capacidades, tornando-se efetivamente “deficientes”, embora não haja nada errado com elas. Infelizmente, muitos alunos devem dar o melhor de si sob condições precárias nas escolas de nosso país.

A verdade é que muitos alunos fracos são vítimas da incapacidade das escolas ajustarem-se às diferenças individuais e culturais.

Inclusão

Quando se fala em inclusão escolar, não se trata apenas de reunir os “diferentes”, proporcionando um ensino igual para todos, o que leva a uma tentativa de normatizá-las para que convivam numa mesma sala. Inclusão escolar significa proporcionar a todos os alunos, o aprendizado de conviver com a diversidade. Esta experiência faz parte de toda cultura, de qualquer sociedade. Não é possível apagar

as diferenças, inclusive no que diz respeito ao aprendizado. A inclusão que imaginamos não é a mesma que se vê na prática.

Há quem defenda a escola especial ou segregada. Dizem que assim a escola poderá acompanhar o ritmo da criança. Ela não se sentirá frustrada por não alcançar o mesmo desempenho que os outros. Dizem ainda que a escola não está preparada para proporcionar o reforço necessário à criança, e que os professores não estão capacitados para lidar com crianças que tenham deficiência cognitiva de forma geral. Pensam também que os pais estão mais preocupados com sua própria auto estima que com o bem-estar da criança.

Em contrapartida, há os que defendem a escola regular inclusa. Afirmam que segregar é uma violação de direitos, e a escola especial segrega. Dizem que a escola especial dificulta a inclusão social e não protege a criança da discriminação. Falam ainda que crianças são todas diferentes entre si, e nem por isso cada uma dessas diferenças necessitam de escolas especiais (ex. magras, obesas, estrábicas, etc.). Reforço escolar é obrigação de "Toda a escola". Dizem ainda que a escola inclusa ajude à criança a desde cedo lidar sem preconceito com a diversidade. Proporciona ao professor aceitar diferenças de qualquer natureza, e até mesmo, desenvolver potencialidades individuais.

Formação de professores

Cada vez mais os professores devem saber lidar com problemas familiares e com problemas de puericultura e desenvolvimento infantil. A formação neste âmbito é indispensável.

Vitor da Fonseca diz: “A formação dos professores tem de ser alicerçada numa informação coerente, numa experiência prática e numa procura científica, rigorosa e metodologicamente dimensionada. Só dentro destas coordenadas pode nascer a compreensão das práticas educacionais e a superação dos tradicionais empirismos. Esta tarefa, como é óbvio, supõe implicitamente um conhecimento sério de leis e dos princípios derivados da investigação.”

REFERÊNCIAS

CORREIA, L. de M. **Alunos com necessidades educativas especiais nas classes regulares. Porto, Portugal: Porto, 1999.**

APÊNDICE D – DIFICULDADE DE APRENDIZADO E SUAS RELAÇÕES INTRA-ESCOLARES

Introdução

O presente trabalho tem o objetivo de demonstrar o conceito e a caracterização de a dificuldade de aprendizagem, esse déficit é um fator chave no desenvolvimento do processo de ensino e aprendizado do ser humano. A dificuldade de aprendizagem pode ocorrer devido a vários fatores como biológicos, Sociais e emocionais. Esta dificuldade em geral não esta na própria criança, mas sim nas relações métodos entre a criança e o conhecimento ou entre a criança aqueles que ensinam.

Dificuldade de Aprendizado

A aprendizagem pode ser definida como o processo pelo qual o sujeito adquire informações, habilidades, atitudes, valores, etc. a partir do contato com a realidade, o meio ambiente e as outras pessoas. Problemas no desenvolvimento da aprendizagem podem ocorrer e convencionalmente pode-se classificar em dificuldades escolares relacionadas a problemas de origem de ordem psicológica, ou distúrbios de aprendizagem relacionados à disfunção do Sistema Nervoso Central.

Segundo a National Joint Committee on Learning Disabilities (NJCLD) a dificuldade de aprendizagem é um termo geral que se refere a um grupo heterogêneo de transtornos que se manifestam por dificuldades significativas na aquisição e o uso da escuta, fala, escrita, raciocínio ou habilidades matemáticas.

A dificuldade no aprendizado escolar é um assunto que suscita discussões e ainda apresenta dificuldades na sua conceituação. Durante muito tempo a investigação da dificuldade de aprendizagem foi escassa, mas atualmente as avaliações dos problemas associados e as alternativas para superá-la estão mais detalhadas.

As maiorias das escolas apontam as crianças que apresentam dificuldade no aprendizado, porém esquece que os seus métodos e professores que podem ser a causa deste problema, pois para a criança que apresenta dificuldade de aprendizado, um professor sem preparo pode ser prejudicial ao desenvolvimento das crianças. Tais estudantes se forem submetidos a matérias e métodos inapropriados as suas necessidades, eles conseqüentemente reprovados, sendo

assim desmotivando e perdendo interesse pela educação e autoconfiança. Dessa maneira o ambiente escolar inapropriado pode levar as mais leves deficiências a se tornarem grandes problemas na aprendizagem. A fim de solucionar as possíveis dificuldades de aprendizagem a escola deve esforçar-se para a aprendizagem serem significativas para os seus alunos, e esta criança será mais flexível, motivada e mais interessada em aprender.

Primeiramente, é necessário que o professor identifique o aluno que tenha o problema. Assim, uma boa relação professor aluno se torna fundamental ao ensino. Vale lembrar que o envolvimento não deve ser apenas da instituição de ensino, mas também da família e outros profissionais. Pais e professores que tenham um olhar mais atento e voltado para esta problemática conseguirão ver indícios da presença de dificuldade de aprendizagem, fornecendo subsídios indispensáveis para um diagnóstico e tratamento da mesma. Alguns sinais podem ajudar a identificar quem possui dificuldade de aprendizado, como persistentes problemas na área da linguagem, problemas com a memória e motricidade, dificuldade de concentração, lentidão na aquisição de conhecimentos.

Um número considerável de criança pode ser identificado como incluída ao grupo que apresenta dificuldade de aprendizagem temporal ou permanente. Entretanto, quando se quer saber como foram detectadas ou como se faz para distinguir se uma criança apresenta ou não dificuldade de aprendizagem, problemas de varias ordem começam a aparecer. A dificuldade no aprendizado tem uma etiologia multifatorial, entre eles problemas orgânico, psicológicos e ambientais. Os orgânicos podem ser doenças neurológicas, psiquiátricas. Entre os problemas psicológicos podem estar relacionados falta de interesse, perturbação emocional. Exemplo dos ambientais pode ser mudança de escola, método de educação.

O diagnóstico e a intervenção das dificuldades de aprendizagem envolvem interdisciplinaridade, com o professor, médicos, psicólogos, psicopedagogos. Cada vez mais aparecem meios para reverter a situação. Recursos audiovisuais, multimídia, atividades tecnológicas extracurriculares. As escolas precisam fornecer às pessoas com dificuldade de aprendizado educação apropriadas envolvendo profissionais dedicados ao diagnóstico e atendimento apropriado.

Conclusão

Através desse trabalho pode-se perceber que a escola tem muito ainda o que fazer para ajudar seus alunos. Não se pode culpar o próprio aluno em relação a seu fracasso. É necessário avaliar se existe algum comprometimento no seu desenvolvimento psicomotor, cognitivo, lingüístico ou emocional desestruturação familiar. Não considerando as condições de aprendizagem que a escola oferece a este aluno e os outros fatores intra-escolares pode-se realizar um diagnóstico equivocado. As dificuldades de aprendizagem raramente têm origens apenas cognitivas nas práticas pedagógicas, a transformação é lenta e consistente.

A implementação de um sistema que tenha por base a colaboração de agentes educativos, a apropriação de recursos, o envolvimento familiar e o respeito pelos direitos do aluno será possível assegurar aos alunos com déficit de atenção uma educação de qualidade que se apóie não só nos atributos e na experiência dos professores, mas também em adequações curriculares eficazes que permitam responder às suas necessidades, maximizando as suas competências.

REFERÊNCIAS

CURTY, Marlene Gonçalves. **Apresentação de trabalhos acadêmicos, dissertações e teses**. Maringá: Dental Press, 2006.

MATISKEI, Angelina C. R. M. Políticas públicas de inclusão educacional: desafios e perspectivas. In: **EDUCAR EM REVISTA**. Curitiba, PR: Ed. UFPR, n.23, 2004. p. 185-202.

MAZZOTTA, Marcos J.S. **Educação Especial no Brasil: História e políticas públicas**. 5ª ed., São Paulo: Cortez Editora, 2005.