



**UNISUL**

**UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA**

**FERNANDO VITOR DA SILVA NEVES**

**PLANO DE NEGÓCIOS EM ADMINISTRAÇÃO:  
VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DE UMA ESCOLA DE MERGULHO**

Palhoça  
2018

**FERNANDO VITOR DA SILVA NEVES**

**PLANO DE NEGÓCIOS EM ADMINISTRAÇÃO:  
VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DE UMA ESCOLA DE MERGULHO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina como requisito parcial à aprovação nas disciplinas de TCC I e TCC II.

Orientador: Prof. Bernardino José da Silva

Palhoça

2018

**FERNANDO VITOR DA SILVA NEVES**

**PLANO DE NEGÓCIOS EM ADMINISTRAÇÃO:  
VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DE UMA ESCOLA DE MERGULHO**

Este Trabalho de Conclusão de Curso em Administração foi julgado adequado à obtenção do grau de Bacharel em Administração e aprovado em sua forma final pelo Curso Superior de Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Palhoça, 13 de abril de 2018.

---

Professor e orientador Bernardino José da Silva  
Universidade do Sul de Santa Catarina

A minha esposa Flávia e aos meus tesouros,  
João Vitor e João Lucas.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, pela dádiva da vida e por estar em nelas diariamente. A minha família, em especial, minha companheira de vidas e esposa, Flávia, minha inspiração para a busca incessante pelo saber e pelo aperfeiçoamento profissional. Aos meus tesouros, João Vitor e João Lucas, ao me ensinarem diariamente a ser um ser humano mais completo e melhor.

Reconhecimento aos professores e tutores pela transmissão dos conhecimentos necessários para que chegássemos a esse momento. E, por fim, o reconhecimento especial ao orientador deste trabalho, que sempre soube mostrar o caminho correto para a sua conclusão.

## **RESUMO**

Este Trabalho de Conclusão de Curso refere-se ao Plano de Negócios em Administração que tem por objetivo a análise da viabilidade para a implantação de um empreendimento comercial, neste caso uma Escola de Mergulho na cidade de São Paulo. No decorrer desta pesquisa foi realizada uma breve descrição do futuro negócio, perpassando pelo Plano Estratégico, Plano de Marketing, Plano de Operações, Plano Financeiro e por fim, a Avaliação do Plano de Negócios, a fim de se verificar se o futuro empreendimento é ou não viável para implantação.

Palavras-chave: Administração. Plano de Negócios. Escola de Mergulho.

## **ABSTRACT**

his Course Completion Work refers to the Business Plan in Administration that has as objective the feasibility analysis for the implementation of a commercial venture, in this case a Diving School in the city of São Paulo. In the course of this research, a brief description of the future business was made, through the Strategic Plan, Marketing Plan, Operations Plan, Financial Plan and, finally, Business Plan Evaluation, in order to verify if the future enterprise is or not feasible for deployment.

Keywords: Administration. Business plan. School of Diving.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO.....</b>	<b>9</b>
2.1	NOME DA EMPRESA.....	9
2.2	CONSTITUIÇÃO LEGAL.....	9
2.3	PROPRIETÁRIO DA EMPRESA.....	9
<b>3</b>	<b>DESCRIÇÃO DOS PRODUTOS.....</b>	<b>10</b>
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>11</b>
<b>5</b>	<b>PLANO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>12</b>
5.1	ANÁLISE DO MACRO AMBIENTE.....	12
5.2	ANÁLISE DO SETOR.....	13
5.3	ANÁLISE INTERNA DO EMPREENDIMENTO.....	18
5.4	A MATRIZ SWOT.....	19
5.5	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	20
5.6	POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO.....	20
<b>6</b>	<b>PLANO DE MARKETING.....</b>	<b>21</b>
6.1	ANÁLISE DO MERCADO.....	21
6.2	SEGMENTAÇÃO DO MERCADO.....	27
6.3	OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS DE MARKETING.....	27
<b>7</b>	<b>PLANO DE OPERAÇÕES.....</b>	<b>33</b>
<b>8</b>	<b>PLANO FINANCEIRO.....</b>	<b>41</b>
<b>9</b>	<b>AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS.....</b>	<b>47</b>
9.1	AVALIAÇÃO ECONÔMICA.....	47
9.2	ANÁLISE DE SENSIBILIDADE.....	50
9.3	AVALIAÇÃO SOCIAL .....	51
<b>10</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>52</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>53</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

A proposta deste trabalho é apresentar um novo negócio, relacionado com a atividade de mergulho autônomo recreacional. Este é um projeto pessoal, que começou a ser desenvolvido visando à minha aposentadoria em 2028.

A empresa terá sede na cidade de São Paulo, mas estará aberta a possibilidade de criação de franquias em outros bairros da capital paulista ou em outras cidades do interior de São Paulo.

## **2 DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO**

### **2.1 NOME DA EMPRESA:**

IDC Mergulho

### **2.2 A CONSTITUIÇÃO LEGAL:**

Microempresa, optante pelo Sistema de Tributação SIMPLES.

### **2.3 PROPRIETÁRIO DA EMPRESA:**

A empresa possui apenas um proprietário, Fernando Vitor da Silva Neves, militar da ativa com previsão de ingresso na reserva remunerada em 2028, formado em Gestão de Micro e Pequenas Empresas pela UNISUL e instrutor de mergulho formado pela PADI.

### **3 DESCRIÇÃO DOS PRODUTOS**

A IDC Mergulho é uma escola de mergulho autônomo, nela serão comercializados todos os cursos de mergulho recreacional, do básico ao profissional, além dos cursos de mergulho técnico da certificadora PADI (Professional Association of Diving Instructors), maior certificadora mundial de mergulho recreacional.

Além disso, serão comercializados os equipamentos relacionados à atividade de mergulho, tais como, máscaras, snorkel, nadadeiras, roupas de mergulho, divingwear e demais acessórios.

A atividade de mergulho está intimamente ligada ao ramo do turismo, o que nos traz a possibilidade de exploração através da comercialização de viagens, abarcando viagens nacionais bem como destinos internacionais, mediante parcerias de operadoras de turismo especializadas em mergulho.

## **4 METODOLOGIA**

### **4.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA**

#### **4.1.1 Quanto à aplicabilidade da pesquisa**

Pesquisa aplicada, pois ela gerará conhecimentos que visam à solução de problemas práticos. A pesquisa servirá de subsídio para futura tomada de decisão na criação do novo negócio.

#### **4.1.2 Quanto à forma de abordar o problema de pesquisa**

A pesquisa será qualitativa, pois considerará a relação dinâmica entre o mundo real (as escolas de mergulho) e o sujeito (este pesquisador e idealizador do novo empreendimento).

#### **4.1.3 Quanto à forma de tratar os objetivos da pesquisa**

Quanto a forma de tratar os objetivos, a pesquisa será explicativa, pois ela não se contenta apenas com a descrição de um fenômeno, mas visa a entender os fatores que contribuem para a ocorrência do fenômeno, no caso, a criação de um novo empreendimento.

#### **4.1.4 Quanto aos procedimentos de coleta de dados**

Serão utilizados a pesquisa bibliográfica, pois se utilizará de material já publicado e disponibilizado, além do Estudo de caso com coleta de dados através de entrevista semiestruturada com colaboradores e clientes de algumas escolas de mergulho da capital paulista.

#### **4.1.5 Quanto à unidade de análise**

A unidade de análise serão escolas de mergulho em São Paulo

#### **4.1.6 Quanto aos instrumentos de coleta de dados**

Análise Documental, Observação, Questionário

## 5 PLANO ESTRATÉGICO

### 5.1 ANÁLISE DO MACRO-AMBIENTE

Fatores	Aspectos analisados
Econômicos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desde o ano de 2014 o Brasil passa por grave crise financeira, com reflexo direto no Produto Interno Bruto e na inflação;</li> <li>2. A grande estagnação da economia brasileira, ocasionou a elevados índices de desemprego, girando na casa dos 14 milhões de brasileiros;</li> <li>3. Em decorrência do grande desemprego, diversos setores da economia estão sofrendo com o baixo índice de atividade, principalmente, as empresas do terceiro setor;</li> </ol>
Político-legais	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Além da crise econômica, o Brasil passa por severa crise política. A instabilidade política interfere diretamente na atividade econômica nacional, tendo em vista que o atual governo não consegue avançar com as reformas tributárias necessárias ao crescimento do país;</li> <li>2. Desde o ano de 2016 o governo adota uma política de controle dos gastos públicos e a busca de uma baixa das taxas de juros e oferta de crédito para a população;</li> <li>3. Incentivos governamentais para o aumento do consumo, como a liberação do crédito das contas inativas do FGTS</li> </ol>
Socioculturais	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O clima tropical do país, com grande extensão litorânea, incentiva a de viagens e apreciação das praias e das belezas naturais do País;</li> <li>2. A elevada carga de trabalho na capital paulista faz com que as pessoas procurem por alguma opção de atividade física e de lazer como forma de diminuir o estresse laboral.</li> </ol>
Tecnológicos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O desenvolvimento tecnológico do país amplia o acesso ao às novas ferramentas de informação e ao acesso a equipamentos de última geração a preços acessíveis;</li> <li>2. A população tem utilizado cada vez mais a busca de informações através de sites de compras para a satisfação de seus desejos, acirrando a competitividade entre empresas de um mesmo ramo;</li> <li>3. O advento das redes sociais popularizou e aproximou a divulgação de produtos para a vida das pessoas, facilitando a divulgação e a busca pelas características de produtos e serviços, possibilitando mais uma opção no planejamento do marketing das empresas.</li> </ol>

## 5.2 ANÁLISE DO SETOR

**FORÇA 1 - POSSIBILIDADE DE ENTRADA DE NOVOS CONCORRENTES**

FATORES		Nota
A.	É possível ser pequeno para entrar no negócio.	5
B.	Empresas concorrentes têm marcas desconhecidas, ou os clientes não são fiéis.	2
C.	É necessário baixo investimento em infra-estrutura, bens de capital e outras despesas para implantar o negócio.	2
D.	Os clientes terão baixos custos para trocarem seus atuais fornecedores.	5
E.	Tecnologia dos concorrentes não é patenteada. Não é necessário investimento em pesquisa.	5
F.	O local, compatível com a concorrência, exigirá baixo investimento.	3
G.	Não há exigências do governo que beneficiam empresas existentes ou limitam a entrada de novas empresas.	5
H.	Empresas estabelecidas têm pouca experiência no negócio ou custos altos.	1
I.	É improvável uma guerra com os novos concorrentes.	3
J.	O mercado não está saturado.	4
TOTAL		35

$$\text{Intensidade da FORÇA 1} = \left( \frac{\text{Total} - 10}{40} \right) \times 100 = 62,5$$

**FORÇA 2 - RIVALIDADE ENTRE AS EMPRESAS EXISTENTES NO SETOR**

FATORES		Nota
A.	Existe grande número de concorrentes, com relativo equilíbrio em termos de tamanho e recursos.	4
B.	O setor em que se situa o negócio mostra um lento crescimento. Uns prosperam em detrimento de outros.	3
C.	Custos fixos altos e pressão no sentido do vender o máximo para cobrir estes custos.	3
D.	Acirrada disputa de preços entre os concorrentes.	4
E.	Não há diferenciação entre os produtos comercializados pelos concorrentes.	5
F.	É muito dispendioso para as empresas já estabelecidas saírem do negócio.	4
TOTAL		23

$$\text{Intensidade da FORÇA 2} = \left( \frac{\text{Total} - 6}{24} \right) \times 100 = 70,8$$

**FORÇA 3 - AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS**

FATORES		Nota
A.	Verifica-se uma enorme quantidade de produtos substitutos.	1
B.	Produtos substitutos têm custos mais baixos que os das empresas existentes no negócio.	2
C.	Empresas existentes não costumam utilizar publicidade para promover sua imagem e dos produtos.	3
D.	Setores de atuação dos produtos substitutos estão em expansão, aumentando a concorrência.	2
TOTAL		8

$$\text{Intensidade da FORÇA 3} = \left( \frac{\text{Total} - 4}{16} \right) \times 100 = 25$$

**FORÇA 4 - PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES**

<b>FATORES</b>		<b>Nota</b>
A.	Clientes compram em grandes quantidades e sempre fazem forte pressão por preços menores.	2
B.	Produto vendido pelas empresas do setor representa muito nos custos do comprador.	3
C.	Produtos que os clientes compram das empresas do setor são padronizados.	5
D.	Clientes não têm custos adicionais significativos, se mudarem de fornecedores.	5
E.	Há sempre uma ameaça dos clientes virem a produzir os produtos adquiridos no setor.	1
F.	Produto vendido pelas empresas do setor não é essencial para melhorar os produtos do comprador.	2
G.	Clientes são muito bem informados sobre preços, e custos do setor.	3
H.	Clientes trabalham com margens de lucro achatadas.	3
TOTAL		24

$$\text{Intensidade da FORÇA 4} = \left( \frac{\text{Total} - 8}{32} \right) \times 100 = 50$$

**FORÇA 5 - PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES**

FATORES		Nota
A.	O fornecimento de produtos, insumos e serviços necessários é concentrado em poucas empresas fornecedoras.	5
B.	Produtos adquiridos pelas empresas do setor não são facilmente substituídos por outros.	4
C.	Empresas existentes no setor não são clientes importantes para os fornecedores.	2
D.	Materiais / serviços adquiridos dos fornecedores são importantes para o sucesso dos negócios no setor.	4
E.	Os produtos comprados dos fornecedores são diferenciados.	3
F.	Existem custos significativos para se mudar de fornecedor.	2
G.	Ameaça permanente dos fornecedores entrarem no negócio do setor.	4
TOTAL		24

$$\text{Intensidade da FORÇA 5} = \left( \frac{\text{Total} - 7}{28} \right) \times 100 = 60,7$$

Da análise da intensidade das forças nos permite concluir que a abertura do negócio é viável, uma vez que:

1. A força 1, possibilidade de entrada de novos concorrentes, apresenta média intensidade (62,5), o que nos possibilita entender que há grande possibilidade de abrirmos o negócio, pois o setor e o mercado têm potencial e o que garantirá o nosso sucesso será o posicionamento estratégico que adotarmos;

2. A força 2, rivalidade entre as empresas existentes no setor, é alta (70,8), o que nos anima é a possibilidade de vantagem competitiva focada na diversificação dos serviços;

4. A força 3, ameaça de produtos substitutos, é baixa (25) o que nos alerta que a empresa deve investir pesadamente na diversificação dos serviços oferecidos aos clientes, haja vista que a estratégia de novos produtos pode não ser um grande atrativo para o ramo do negócio;

5. A força 4, poder de negociação dos compradores, é média (50) e consiste no nosso maior desafio. Por sermos uma empresa em fase de conquista de mercado, teremos que investir nossos maiores esforços na fidelização dos clientes;

6. A força 5, poder de negociação dos fornecedores, é considerada média, quase alta (60,7). Por se tratar de um mercado com poucos fornecedores, eles concentram grande poder. E a estratégia de negociação com eles poderá ser dificultada por se tratar de uma empresa nova no mercado. Até a nossa conquista de fatia importante de mercado, com ganho de escala nas vendas, teremos mais dificuldade na negociação dos preços de nossos insumos e no financiamento das nossas compras, o que importará uma margem de lucro mais apertada, bem como na busca constante por novas parcerias com fornecedores.

## 5.3 ANÁLISE INTERNA DO EMPREENDIMENTO

Áreas	ASPECTOS ANALISADOS
<b>Produção</b>	<p>A empresa terá instalações compatíveis com o negócio a que se propõe, localizada em bairro estratégico na cidade de São Paulo, onde consiga atender a clientes de classe média alta.</p> <p>Como o empreendimento se trata de uma escola de mergulho, ela estará estruturada com uma área para se realizar as aulas dos cursos. Inicialmente a estrutura será de apenas uma sala de aula com capacidade para 15 pessoas, quadro branco, 01 computador, 01 projetor de mídia.</p> <p>Terá ainda um hall para o funcionamento da loja e do showroom dos produtos. A empresa deverá trabalhar com um estoque mínimo dos produtos. E a aquisição dos materiais didáticos serão efetuados sob demanda, tendo em vista a proximidade com a fornecedora do material, que também é na cidade de São Paulo.</p> <p>Serão comprados alguns equipamentos para a operação da escola, como 15 cilindros de ar comprimido, 01 compressor de ar respirável, 15 coletes equilibradores, 15 reguladores, cintos de lastros.</p> <p>As aulas práticas de águas confinadas serão realizadas em piscina própria, ou em alguma academia que possua piscina nas proximidades da escola. Já as aulas práticas em águas abertas serão realizadas no litoral em local a ser escolhido pelo cliente, dentro das opções oferecidas pela escola</p> <p>Para o gerenciamento da empresa será adquirido 01 computador e uma impressora multifuncional. Será implantado um sistema informatizado de gerenciamento de atividades com relatórios operacionais, de estoque, financeiros e contábeis (sistema ERP).</p>
<b>Recursos Humanos</b>	<p>O fundador da empresa possui uma experiência de mais de uma década no ramo do mergulho autônomo e será ele próprio o responsável inicial pelo gerenciamento da empresa e pela formação dos novos mergulhadores. Inicialmente será contratado apenas um vendedor, que deverá atuar como um consultor de mergulho. A ideia é criar um plano de carreira para o colaborador. À medida que ele for realizando os demais cursos de mergulho, galgará maior espaço na empresa, além de um bônus nos lucros da empresa de acordo com o seu desempenho. A proporção que a escola for crescendo e as turmas forem aumentando, serão contratados outros instrutores para atender a crescente demanda da escola, tendo sua remuneração atrelada à quantidade de alunos por turma.</p>
<b>Finanças</b>	<p>Investimento inicial está estimado em R\$ 150.000,00, com uma previsão de utilização de 50% capital próprio e o restante do capital adquirido através de financiamento bancário. Pelo ramo do negócio, haverá a necessidade de aquisição de equipamentos e mobiliários para a montagem da escola e da operação dos cursos. Sabe-se que, num momento inicial, deverão ser oferecidas aos clientes boas condições de prazo de pagamento para conquista do mercado, sendo o financiamento a ser oferecido semelhante ao negociado com os fornecedores. Há também a ideia de se valorizar as vendas à vista, com a adoção de descontos.</p>

<b>Marketing</b>	A empresa envidará seus esforços de marketing nas mídias eletrônicas, com a criação de um site na internet o qual divulgará as informações da escola, o portfólio de produtos e dos serviços oferecidos. Como o foco da empresa é a diversificação, será implantado um e-commerce, oferecendo total comodidade para os clientes além de preços competitivos junto ao mercado. Haverá também a exploração das mídias sociais com o objetivo de estar presente onde os potenciais clientes estarão. No entanto, não será descartada a participação da escola em feiras do ramo. Além disso, a escola utilizará a própria estratégia de divulgação já estabelecida pela certificadora PADI, a qual possui modelos para de propaganda para cada tipo de produto.
------------------	--

#### 5.4 A MATRIZ SWOT

<b>Ambiente interno</b>	
Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificadora forte</li> <li>• Sistema de Ensino PADI (material didático, opções/variedade de cursos, educação continuada)</li> <li>• Bom preço e facilidade no pagamento</li> <li>• O nosso serviço é uma opção de lazer para as pessoas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura do local de realização das aulas</li> <li>• Divulgação ineficaz e ineficiente</li> <li>• Distância até o local dos Check Out</li> </ul>
<b>Ambiente externo</b>	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilidade de aumento do número de clientes</li> <li>• Clientes com maior poder aquisitivo</li> <li>• O mergulho encarado como uma “fuga”, busca do lazer</li> <li>• Não existem outros empreendimentos iguais na localidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrentes no entorno com força superior em divulgação e fidelização dos clientes</li> <li>• Fidelização dos clientes com menor poder aquisitivo</li> <li>• Demora no recebimento de pagamentos por serviços</li> <li>• Atual crise econômica do País</li> </ul>

## 5.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. No período de 01 ano, ser a maior escola de mergulho da capital paulista;
2. Formar bons mergulhadores, conscientes de seu papel em preservar o meio ambiente;
3. Zelar pela qualidade, profissionalismo, segurança, compromisso e diversão na atividade de mergulho;
4. Seguir 100% os Standards da PADI;
5. Oferecer serviços e produtos de qualidade;
6. Aumentar em 50% no primeiro ano o número de clientes cadastrados;
7. Aumento de 20% no faturamento após o 1º ano de inauguração;

## 5.6 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

O posicionamento estratégico da empresa será o da DIFERENCIAÇÃO. A nova Escola de Mergulho terá condições de investir na diferenciação dos serviços ofertados aos clientes, objetivo da escola será primar pela excelência no ensino, seguindo de forma rigorosa todos os Standards previstos pela PADI ou outras certificadoras com que a escola trabalhar. Formando bons mergulhadores e pessoas conscientes do seu papel como mergulhador no meio ambiente. Além de nossos colaboradores trabalharem como assessores de mergulho não como meros vendedores. Os clientes deverão enxergar a escola como uma extensão de suas casas onde lá verão amigos de lazer.

## 6 PLANO DE MARKETING

### 6.1 ANÁLISE DE MERCADO

#### 6.1.1 Características dos Produtos

A IDC Mergulho é uma escola de mergulho recreacional que oferecerá os serviços e os produtos relacionados à prática dessa atividade.

No campo de produtos, comercializaremos todos os equipamentos necessários para a prática do mergulho, do nível básico ao nível profissional, ou seja, máscaras de mergulho das melhores marcas do mercado, roupas de neoprene para diversos ambientes e temperaturas do mar, coletes equilibradores, nadadeiras e snorkels. Além desses equipamentos chamados de básicos, comercializaremos também equipamentos para a prática avançada do mergulho, como computadores de mergulho e os demais acessórios para o mergulho. Todos esses produtos serão expostos na própria loja.

A loja também trabalhará com a DivingWear, com a venda de toda moda voltada para o mergulho, tais como camisetas, bonés, agasalhos, sandálias e etc.

Na área de serviços, serão prestados serviços de manutenção preventiva e corretiva de equipamentos aos clientes, realizados em uma oficina própria com equipamentos e ferramentas de elevada qualidade. Serão realizados o chamado “*divewash*”, ou seja, a lavagem e a secagem dos equipamentos de mergulho para aqueles clientes que não desejam ter esse tipo de preocupação ao final do mergulho ou que não possuem espaço em suas casas para tal atividade.

A loja também realizará a recarga de cilindros de mergulho. Esse serviço será realizado para os clientes que possuem seus próprios cilindros ou que necessitam de uma mistura de ar diferente do nosso ar atmosférico.

Como um dos pilares da atividade de mergulho é sustentada pelo chamado 4E, sendo eles, Educação, Equipamentos, Experiências e o Equilíbrio Ambiental, a loja também ofertará pacotes de viagens com roteiros nacionais e internacionais, todos diretamente relacionados com a atividade de mergulho.

Por fim, como se trata de uma escola de mergulho, serão oferecidos todos os cursos de mergulho da certificadora PADI (Professional Association of Diving Instructors), considerada atualmente a maior certificadora de mergulho do mundo. Como a escola será associada à PADI, obrigatoriamente deverão ser utilizados os materiais didáticos dela, o que

representará um ganho em padronização na realização dos cursos pela excelente qualidade dos materiais.

### **6.1.2 Diferenciais dos Produtos em relação aos concorrentes**

O principal diferencial será a qualidade do serviço prestado ao cliente, desde o momento da sua chegada até o pós-venda de produtos e cursos, realizado através de um acompanhamento aproximado do nosso pessoal de vendas. Os nossos futuros colaboradores deverão trabalhar como verdadeiros assessores, se mostrando dispostos, acima de tudo, a ajudar o cliente a tomar a melhor decisão e por fim efetuar a compra.

Além disso, pretendemos apresentar, mesmo dentro das padronizações exigidas pela PADI, um curso diferenciado, focado na qualidade dos meios de apoio à instrução, tais como modernas salas de aula, dotadas de climatizadores de ar, meios multimídia de última geração, assentos confortáveis e iluminação de qualidade.

Atendimento diferenciado, essa será a nossa estratégia para entrar no mercado e conquistar a nossa parcela de clientes.

### **6.1.3 Principais Produtos substitutos e complementares**

Para o mercado do mergulho recreacional não existem produtos substitutivos, tendo em vista que para a sua prática, os equipamentos a serem empregados são sempre os mesmos, o que o torna competitivo e diferenciado são as marcas e serviços existentes no mercado. Por exemplo, para se equipar um mergulhador sempre serão necessários: máscara, respirador, nadadeiras, roupa de neoprene, colete equilibrador, regulador, lastros e um cilindro de ar respirável. No entanto, nosso público será de classe média alta, sendo pessoas que não levam em conta apenas a marca, mas principalmente, a relação custo/benefício do material e que estarão dispostas a pagar bem por um bom serviço realizado.

### **6.1.4 Análise do Mercado Consumidor**

O local escolhido para se instalar a primeira loja da IDC Mergulho foi a cidade de São Paulo, preferencialmente em um bairro de classe média alta, que abranja os moradores dos bairros dos Jardins, Moema, Itaim e Perdizes. Segundo o IBGE a cidade de São Paulo possui um PIB per capita de R\$ 52.796,78, estando colocada em 3º lugar na sua micro região. O

município possui 48,9% de sua população ocupada o que corresponde a mais de 5 milhões de habitantes.

A definição desse espaço geográfico é determinada, no momento, apenas por questões relacionadas a capacidade de consumo de seus moradores, levando-se em consideração a concentração da renda nesses bairros e uma possível tendência de consumo.

Baseado nessas informações e na experiência de quase 20 anos envolvido com a atividade de mergulho, podemos definir que o perfil de cliente alvo se encaixa em um público unissex, na faixa etária variando dos 15 aos 45 anos de idade, com nível de escolaridade, preferencialmente, acima do ensino médio, e uma faixa salarial acima de 08 a 10 salários mínimos (o equivalente a R\$ 7.496,00 a R\$ 9.370,00).

Cogitou-se trabalhar com clientes inseridos nas classes A e B, por se achar que essas classes se encontram menos sensíveis às crises econômicas pelas quais o país tem passado e serem mais capazes de sustentar seus gastos com o lazer ao invés de suprimi-la de seus gastos mensais.

### **6.1.5 Analise os Fornecedores**

Inicialmente teremos os seguintes fornecedores:

**1. SeaSub**, fundada em 1986, a empresa iniciou suas atividades com a fabricação de nadadeiras e máscaras para a atividade de mergulho. O sucesso e a aceitação desses materiais pela comunidade de mergulho, fez com que a SEASUB se transformasse de empresa quase artesanal, a maior fabricante de nadadeiras, máscaras e respiradores da América Latina. Os produtos fabricados têm padrão de qualidade internacional, o que viabiliza exportações para Europa, Oceania e Américas do Norte, Sul e Central. Além disso, ela é a representante oficial das marcas Aquática, DIVE COM, Scubapro e DUI. Localizada na Rua Baumann, 1051, no bairro da Vila Leopoldina, em São Paulo, em seu espaço se concentram as atividades de design, vendas e comercialização de seus produtos. A empresa realiza as vendas à vista, com desconto de 5% e vendas a prazo, com 30 dias para o pagamento.

**2. FUNDIVE**, empresa brasileira nascida em 1999, no estado de Santa Catarina, cujo objetivo inicial era criar uma marca brasileira e disponibilizar a mais completa linha de equipamentos para mergulho, prezando pela qualidade e pelo melhor custo benefício do mercado. Produzindo inicialmente máscaras, nadadeiras e respiradores, atualmente conta com variado e diversificado catálogo de produtos, incluindo computadores de mergulho de alto

desempenho e elevado reconhecimento pela comunidade de mergulho. Localizada na Av. Afonso Delambert Neto, nº 10, no bairro Lagoa da Conceição, Florianópolis. A empresa trabalha com vendas a prazo e à vista.

**3. PADIBR**, representante brasileiro da maior certificadora de mergulho autônomo do mundo, localizada na Av. Washington Luís, 5654, no bairro Jardim Aeroporto, São Paulo. Como representante regional, o escritório é o responsável por toda a assessoria de marketing, comercial e de vendas da matriz norte americana no Brasil e América do Sul. Em seu catálogo de produtos estão inseridos todos os materiais didáticos padronizados e os materiais de apoio requeridos para a realização dos cursos, além da venda desses materiais o escritório é o responsável pela emissão das certificações de mergulho solicitadas pelas escolas de mergulho. A PADIBR também comercializa produtos relacionados ao divingwear, comercializando camisas, bonés, sandálias e mochilas. A empresa realiza as vendas à vista, concedendo um desconto de 5% e vendas a prazo, com 30 dias para o pagamento.

Critério	Peso	FORNECEDOR 1	FORNECEDOR 2	FORNECEDOR 3
A	3	5	4	4
B	2	5	1	5
C	2	4	5	3
D	1	4	4	4
E	1	5	4	4
F	1	4	5	3
<b>AVALIAÇÃO PONDERADA</b>	<b>10</b>	<b>46</b>	<b>37</b>	<b>39</b>

A – PREÇO  
 B – LOCALIZAÇÃO  
 C – PRAZO PARA ENTREGA

D – FORMAS DE PAGAMENTO  
 E – CAPACIDADE DE INOVAÇÃO  
 F – QUALIDADE DO PRODUTO

Para a comparação foram atribuídas notas de 1 a 5.

Pela análise das médias ponderadas, o fornecedor a ser escolhido é o fornecedor 1, localizado em São Paulo. No entanto, deve-se levar em consideração a condição imposta ao negócio, ou seja, pelo fato de a IDC Mergulho ser uma escola de mergulho filiada à PADI, é condição obrigatória a aquisição dos materiais didáticos por ela, através de seu escritório de distribuição no Brasil, a PADIBR. Ficando aberta aos demais fornecedores a aquisição dos demais equipamentos e materiais de mergulho.

Entretanto, a análise representada pela tabela é bastante acertada pois, o Fornecedor 1 apresenta melhores condições de pagamento, além de seu preço ser mais acessível ao ser comparado ao Fornecedor 2. O que pesa para a sua escolha é a localização, o que nos trará vantagens com relação aos concorrentes pelo fato de ser em São Paulo e poder atender a nossa demanda de maneira mais rápida e fácil.

#### 6.1.6 Análise detalhada dos concorrentes

<b>Item</b>	<b>Sua empresa</b>	<b>Narwhal</b>	<b>KokaSub</b>	<b>KeepDiving</b>
Produto	Ponto forte	Ponto forte	Ponto forte	Ponto fraco
Participação do mercado (em vendas)	Ponto fraco	Ponto forte	Ponto forte	Ponto forte
Atendimento	Ponto forte	Ponto fraco	Ponto forte	Ponto forte
Atendimento pós-venda	Ponto forte	Ponto fraco	Ponto fraco	Ponto fraco
Localização	Ponto fraco	Ponto forte	Ponto fraco	Ponto forte
Divulgação	Ponto fraco	Ponto forte	Ponto forte	Ponto fraco
Garantias oferecidas	Ponto forte	Ponto fraco	Ponto fraco	Ponto fraco
Política de crédito	Ponto fraco	Ponto forte	Ponto fraco	Ponto fraco
Preços	Ponto fraco	Ponto forte	Ponto forte	Ponto fraco
Qualidade dos produtos	Ponto forte	Ponto forte	Ponto forte	Ponto forte
Reputação	Ponto forte	Ponto forte	Ponto forte	Ponto forte
Tempo de entrega	Ponto forte	Ponto forte	Ponto forte	Ponto fraco

Canais de venda utilizados	Ponto fraco	Ponto forte	Ponto forte	Ponto fraco
Capacidade de produção	Ponto fraco	Ponto forte	Ponto fraco	Ponto fraco
Recursos humanos	Ponto forte	Ponto fraco	Ponto forte	Ponto forte
Métodos gerenciais	Ponto forte	Ponto forte	Ponto forte	Ponto fraco
Métodos de produção	Ponto forte	Ponto frote	Ponto forte	Ponto forte
Estrutura econômico-financeira	Ponto fraco	Ponto forte	Ponto forte	Ponto fraco
Flexibilidade	Ponto forte	Ponto fraco	Ponto forte	Ponto forte
Formas de competição	Ponto fraco	Ponto forte	Ponto forte	Ponto fraco

Neste ramo de negócio não existem muita diferenciação nos produtos ofertados, ou seja, para a prática da atividade de mergulho sempre serão necessários a utilização de máscara de mergulho, respirador, roupa de neoprene, colete equilibrador e reguladores. O que faz o negócio se tornar competitivo e variado são os preços e os serviços oferecidos pelos respectivos estabelecimentos.

Em São Paulo, particularmente, existe uma variedade grande de escolas de mergulho e para essa comparação e análise, foram escolhidas apenas as principais.

Podemos verificar que a participação do mercado é um ponto forte em todos os concorrentes, pois, eles já se encontram no mercado há algum tempo, com uma clientela bastante fidelizada. Além disso, observamos que o preço praticado por elas é um dos mais altos do mercado, o que nos dá uma brecha para a aquisição de novos clientes e atrelada à nossa estratégia de diferenciação do serviço, enxergamos uma oportunidade para a fidelização desses novos clientes.

Percebemos também a possibilidade de crescimento através de vendas online, pois verificamos que nem todas os concorrentes exercem esse tipo de atividade, o que nos dá uma nova oportunidade de crescimento.

Por fim, apesar da grande concorrência e da maturidade do mercado para esse ramo de atividade, percebemos oportunidades de crescimento, haja vista que o turismo de aventura é ainda uma forma de lazer procurada por muitas pessoas que procuram uma fuga de sua insana

rotina de trabalho. Aliada a essa vontade, aparece a IDC Mergulho como uma opção de um preço acessível e de excelente qualidade no serviço.

## 6.2 SEGMENTAÇÃO DO MERCADO

O processo de segmentação do mercado é passo importante para o conhecimento do seu público alvo, de forma a se conseguir consumidores com as mesmas características. Apesar da empresa ser caracterizada como uma escola de mergulho, podemos inseri-la como uma empresa voltada para o Turismo de aventura, lazer e entretenimento.

O local escolhido para se instalar a primeira loja da IDC Mergulho foi a cidade de São Paulo, preferencialmente em um bairro de classe média alta, que abranja os moradores dos bairros dos Jardins, Moema, Itaim e Perdizes. Essa escolha se deve à concentração de renda de seus moradores e a sua possível capacidade de consumo dos nossos produtos e serviços. Cogitou-se trabalhar com clientes inseridos nas classes A e B, por se achar que essas classes se encontram menos sensíveis às crises econômicas pelas quais o país tem passado e serem mais capazes de sustentar seus gastos com o lazer ao invés de suprimi-la de seus gastos mensais.

Diante do exposto, definimos que os segmentos a serem atingidos se encaixa em um público unissex, na faixa etária variando dos 15 aos 45 anos de idade, com nível de escolaridade, preferencialmente, acima do ensino médio, e uma faixa salarial acima de 08 a 10 salários mínimos (o equivalente a R\$ 7.496,00 a R\$ 9.370,00).

## 6.3 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS DE MARKETING

### 6.3.1 Objetivos de Marketing

- Garantir que 50% dos clientes estejam cativos pela organização até o final do 1º ano de existência;
- Aumentar em um ano até 80% a quantidade de clientes cadastrados;
- Aumentar em 20% as vendas dos produtos ao final do 1º ano de existência; e

### 6.3.2 Estratégias de Marketing

#### **Estratégia de Produto:**

Espera-se a fixação dos futuros clientes pela qualidade dos produtos que ofereceremos, ou seja, produtos com design e acabamentos perfeitos, resistentes e de excelente funcionalidade para a prática de mergulho. Além disso, contaremos com toda a linha de material

didático da PADI, que se caracteriza por produtos padronizados, com os manuais dos cursos traduzidos para o português e excelente qualidade de impressão.

### **Estratégia de Preço:**

O preço está relacionado ao benefício percebido pelo consumidor. Dessa forma, nossa estratégia de preço, na fase de introdução ao mercado, será a de penetração no mercado. Inicialmente nossa estratégia de preços objetivará a maximização de participação no mercado, ou seja, a conquista do maior número de clientes, com preços competitivos, baseados nos apresentados pelos concorrentes já analisados anteriormente. Serão oferecidos aos clientes prazos para pagamentos, serão ofertadas experiências com a prática do Discovery diving, para teste de aceitação. Uma vez concluída a fase de conquista de mercado, alcançada pela percepção da diferenciação da qualidade dos nossos serviços, da capacidade da nossa equipe de instrutores e assessores de venda, da nossa eficiência na entrega e nos serviços de atendimento ao cliente, partiremos para estratégias de maximização de lucro e defesa de participação no mercado e sua expansão.

### **Estratégia de Promoção:**

A fidelização será uma importante ferramenta promocional do nosso negócio. Um cliente satisfeito será o nosso melhor vendedor. Com isso, ao realizar a venda, é necessário que esse cliente não seja esquecido. É importante ter um banco de dados de clientes com informações atualizadas e relevantes para a realização de promoções. O banco de dados poderá conter informações como nome, endereço, telefone, e-mail, data de aniversário, profissão, hobby, produtos que geralmente compra, volume de compra, frequência de compra, entre outros aspectos relevantes. Isso nos permitirá conhecer melhor os clientes e poder oferecer promoções mais adequadas aos seus interesses e monitorar o seu grau de fidelidade.

Aliado a isso, faremos reuniões mensais em nossa loja com os nossos clientes. Nessas oportunidades procuraremos trazer temas e palestras do mundo do mergulho, de forma a incentivar os nossos clientes a continuarem a se interessar pela atividade e a se relacionarem com outros clientes, em um clima descontraído e de amizade. Nessas reuniões faremos o lançamento de promoções e viagens, serão sorteados cursos, produtos e etc. Tudo isso voltado para a fixação da nossa marca no mercado, mas principalmente, a fixação e fidelização dos nossos clientes.

Ofereceremos também canais de comunicação para os clientes realizarem suas críticas e sugestões. Faremos isso através das mídias sociais, por telefone e e-mail.

### Estratégia de Distribuição:

Serão utilizados os seguintes canais de distribuição:

- a) Empresa – Consumidor, para aqueles clientes que se dirigirem diretamente à loja para a aquisição dos produtos e serviços;
- b) Empresa – agente – consumidor, para aqueles clientes que optarem por adquirir os produtos pela e-commerce da loja.

Para o segundo tipo de distribuição, a empresa realizará contrato com empresas de transporte de acordo com critérios de área de atuação, podendo ser os correios (ECT) para cargas pequenas ou outras empresas que nos oferecerem melhores preços para a contratação.

### 6.3.3 Ações e Mecanismos de Controle de Marketing

Objetivo(s) de marketing	Estratégia(s) de marketing	Ações de marketing	Responsável	Prazo de execução	Mecanismos de controle
Garantir que 50% dos clientes estejam cativos pela organização até o final do 1º ano de existência	<b>Produto:</b> investir na continuada melhoria do serviço oferecido	- Capacitação dos colaboradores através de treinamento	Gerente de Marketing e de Operações	Final do 1º ano de atuação	Relatório do Sistema de Cadastro
	<b>Preço:</b> adoção de preços competitivos	- Descontos para pagamentos à vista, parcelamento das vendas. -Pesquisa de preços	Gerente de Marketing e de Vendas		
	<b>Promoção:</b> - Contato direto;	- realização de reuniões mensais;	Gerente de Marketing		

	- Contato pelas mídias sociais	- realização de happy-hours semanais			
	<b>Distribuição:</b> - Colocar vendedores nas vendas diretas	Realização de Benchmarking com as principais empresas do ramo.	Gerente de Marketing		
Aumentar em um ano até 80% a quantidade de clientes cadastrados	<b>Produto:</b> investir na continuada melhoria do serviço oferecido	- Capacitação dos colaboradores através de treinamento	Gerente de Marketing e de Operações	Final do 1º ano de atuação	Relatório do Sistema de Cadastro
	<b>Preço:</b> adoção de preços competitivos	- Descontos para pagamentos à vista, parcelamento das vendas. -Pesquisa de preços	Gerente de vendas	Final do 1º ano de atuação	
	<b>Promoção:</b> - Contato direto; - Contato pelas mídias sociais	- realização de reuniões mensais; - realização de happy-hours semanais - venda em sites de compras coletivas, tipo	Gerente de Marketing	Final do 1º ano de atuação	

		“Peixe Urbano” e “Groupon”			
	<b>Distribuição:</b> - Colocar vendedores nas vendas diretas	Realização de Benchmarking com as principais empresas do ramo.	Gerente de Marketing	Final do 1º ano de atuação	
Aumentar em 20% as vendas dos produtos ao final do 1º ano de existência	<b>Produto:</b> investir na continuada melhoria do serviço oferecido	- Capacitação dos colaboradores através de treinamento	Gerente de Marketing e de Operações	Final do 1º ano de atuação	Relatório de Vendas
	<b>Preço:</b> adoção de preços competitivos	- Descontos para pagamentos à vista, parcelamento das vendas. - Pesquisa de preços	Gerente de vendas	Final do 1º ano de atuação	Relatório de Vendas
	<b>Promoção:</b> - Contato direto; - Contato pelas mídias sociais	- realização de reuniões mensais; - realização de happy-hours semanais - sorteio de cursos e produtos	Gerente de Marketing	Final do 1º ano de atuação	Relatório de Vendas

	<b>Distribuição:</b> - Colocar vendedores nas vendas diretas	Realização de Benchmarking com as principais empresas do ramo.	Gerente de Marketing	Final do 1º ano de atuação	Relatório de Vendas
--	---	--	----------------------	----------------------------	---------------------

## 7 PLANO DE OPERAÇÕES

### 7.1 TAMANHO (CAPACIDADE INSTALADA):

Conforme já descrito, a IDC Mergulho é uma escola de mergulho autônomo, onde serão comercializados todos os cursos de mergulho recreacional, do básico ao profissional, além dos cursos de mergulho técnico da certificadora PADI (Professional Association of Diving Instructors), maior certificadora mundial de mergulho recreacional.

Como o empreendimento se tratará de uma escola, portanto, um setor prestador de serviço, terá como principal insumo, seus alunos, portanto, a medida de capacidade escolhida será o número de alunos semanais participantes dos cursos.

O local escolhido para se instalar a primeira loja da IDC Mergulho foi a cidade de São Paulo, preferencialmente em um bairro de classe média alta, que abranja os moradores dos bairros dos Jardins, Moema, Itaim e Perdizes. Essa escolha se deve à concentração de renda de seus moradores e a sua possível capacidade de consumo dos nossos produtos e serviços. Cogitou-se trabalhar com clientes inseridos nas classes A e B, por se achar que essas classes se encontram menos sensíveis às crises econômicas pelas quais o país tem passado e serem mais capazes de sustentar seus gastos com o lazer ao invés de suprimi-la de seus gastos mensais.

Sob o ponto de vista técnico, o tamanho da escola deverá ser levada em consideração a sua capacidade máxima de produção. Ou seja, a escola está sendo projetada para turmas de, no máximo, 20 alunos semanais, levando-se em consideração o tamanho da sala de aula, quantidade de carteiras e o investimento máximo estabelecido para o empreendimento.

Do ponto de vista econômico, para se ter um tamanho ótimo, a capacidade deverá ser de, pelo menos, 12 alunos por semana.

### 7.2 TECNOLOGIA E OPERAÇÃO

A estrutura básica da escola será um amplo showroom onde ficarão expostos os equipamentos e demais utensílios para a prática do mergulho, assim como um espaço para o atendimento personalizado dos clientes.

Além desse espaço, a escola deverá contar com duas salas de aula, para a realização dos cursos, equipadas com modernas e confortáveis carteiras escolares, condicionadores de ar para a manutenção do conforto térmico, quadros brancos, projetores multimídia, e uma televisão de LCD com DVD para o apoio às aulas.

A IDC contará ainda com uma oficina para a realização dos serviços de manutenção e reparos nos nossos equipamentos e para os clientes que contratarem esse serviço. Nesse espaço também ficará localizado o compressor e os cilindros de ar utilizados nas instruções de práticas de piscina.

**Equipamentos:**

- Bancadas (madeira e vidro),
- Cabides
- Compressor
- Ferramentas
- Ultra-som para limpeza de reguladores
- Cilindros S80
- Cadeira Universitária / Quadro Branco
- Veículo da Loja (Pick up de médio porte: Strada, Montana ou Saveiro – verificar custo benefício)
- Computadores
- Ar condicionado no showroom e nas salas de aula
- Televisores LCD/ DVD nas salas de aula
- Data-show nas salas de aula

**Tecnologias:**

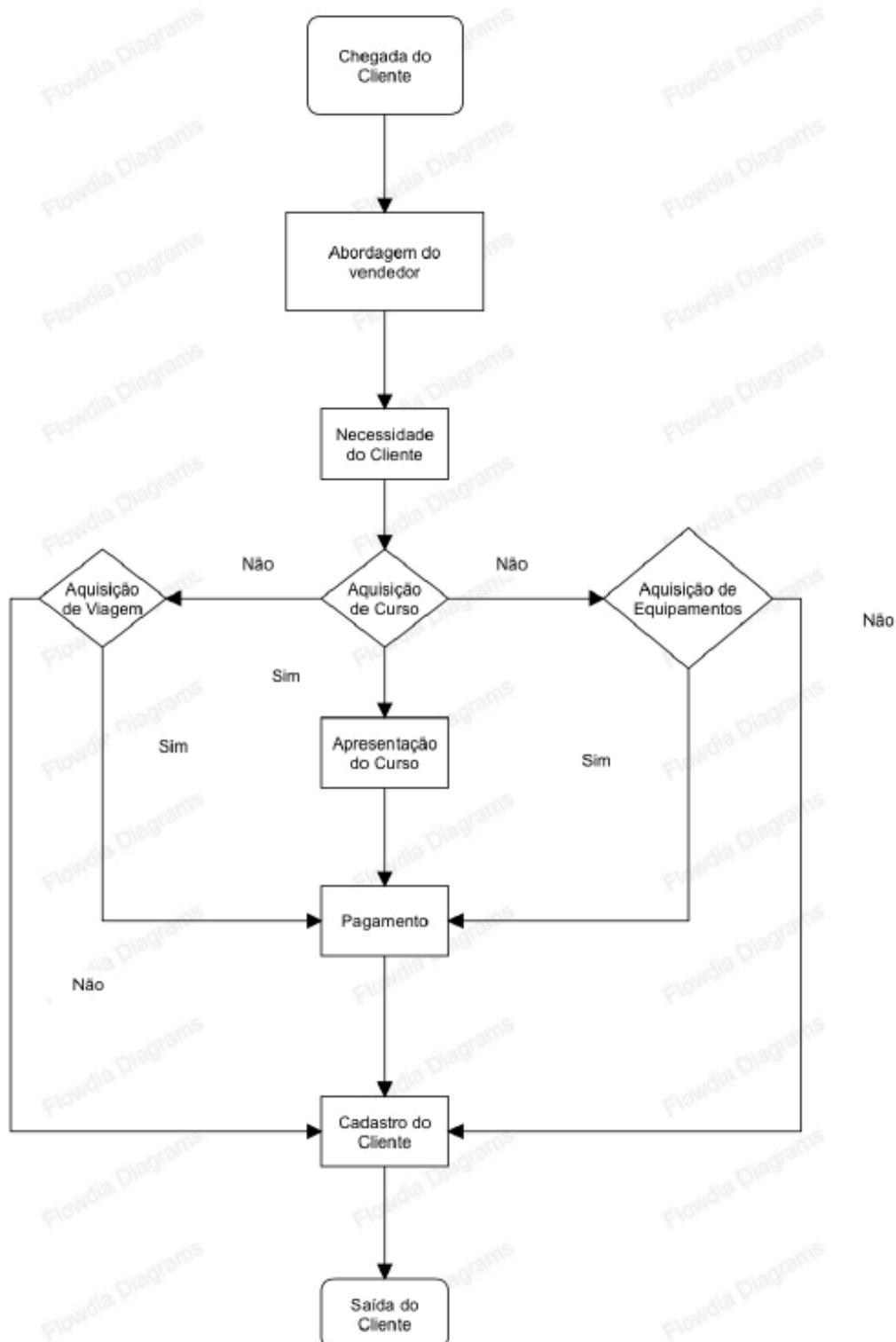
- Sistema de Informações Gerenciais – cadastro e gerenciamento de clientes, controle de vendas, controle de estoque, controle de comissões
- Email marketing
- Contas em mídias sociais
- Sítio da escola na internet – divulgação, e-commerce,

**7.3 PROCESSOS**

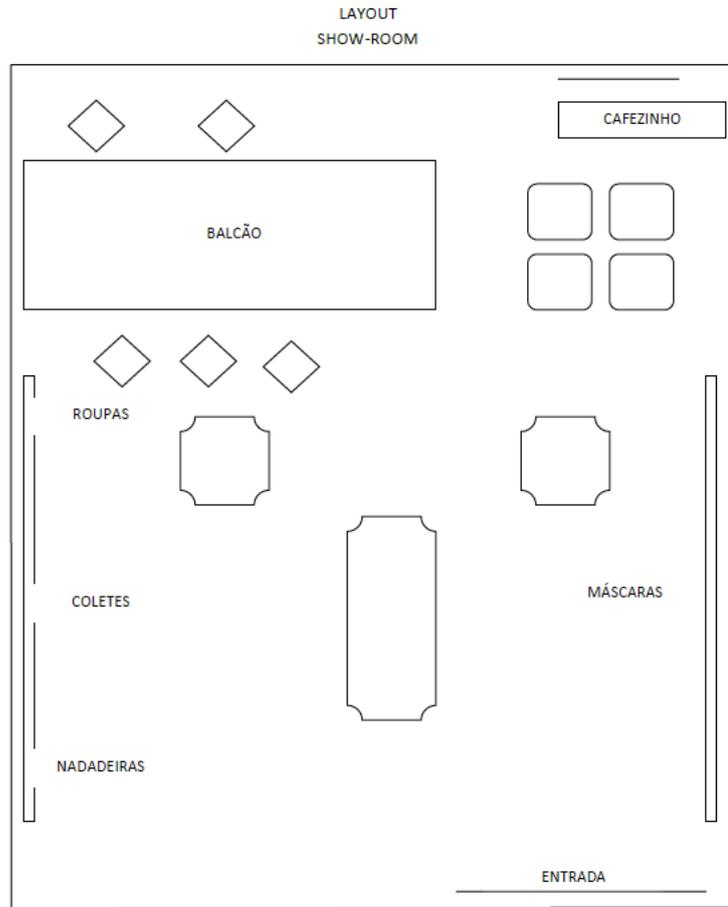
O processo consiste em basicamente recepcionar os clientes interessados e prestar toda a informação e assessoria necessária, compreendendo a apresentação da escola e a oferta dos produtos oferecidos (cursos, viagens, equipamentos, etc).

Caso haja o interesse do cliente na aquisição do curso, a equipe de vendas apresentará os detalhes do curso, tais como, duração, equipamentos necessários, valores e formas de pagamento. Após essa etapa, fará o cadastro do cliente em nosso Sistema Gerencial e finalizará a venda com o pagamento do cliente.

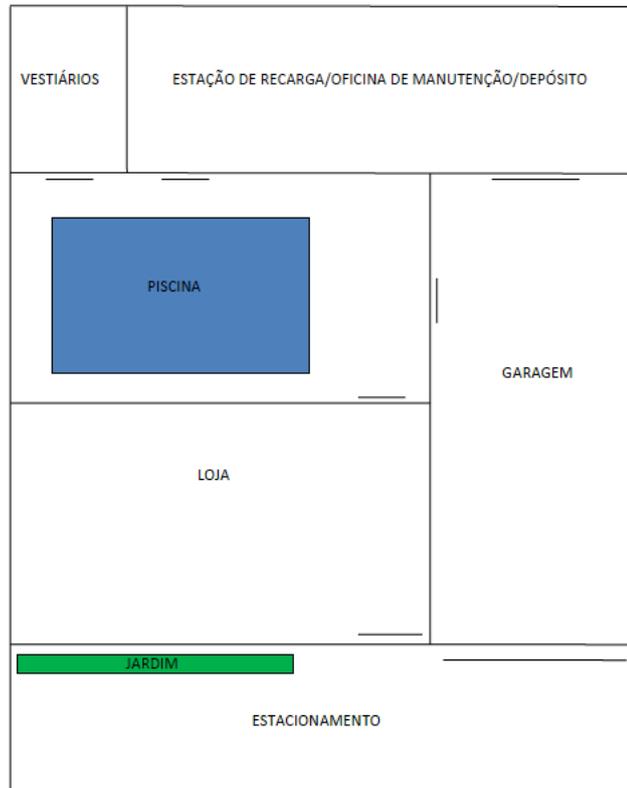
Caso o cliente não opte pela aquisição do curso, mas opte pela compra de equipamentos ou de viagens, o vendedor estará orientado a processar o pagamento e efetuar o cadastro do cliente para futuros contatos através da central de relacionamentos da escola.



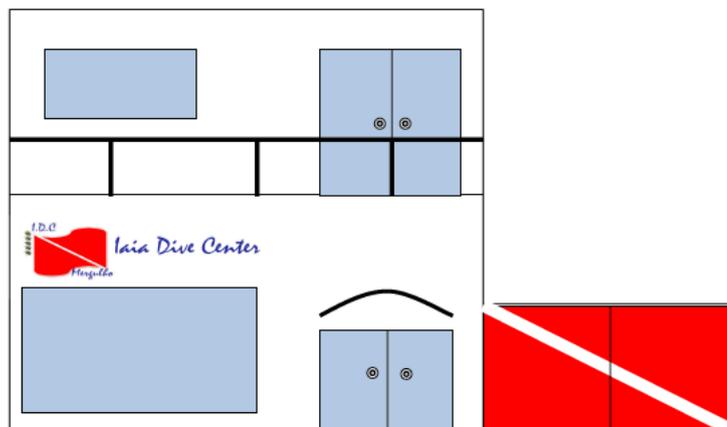
### 7.4 LAYOUT



LAYOUT



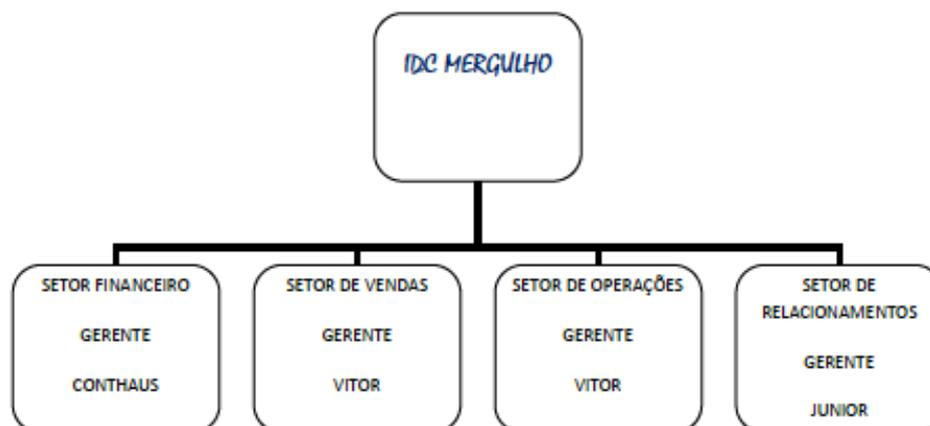
LAYOUT  
FACHADA



## 7.5 MÃO DE OBRA

<b>Tipo de Trabalho</b>	<b>Número de Pessoas</b>	<b>Qualificações Desejáveis</b>	<b>Quem?</b>
<b>Vendas</b>	01	Técnicas de vendas / Conhecimento da atividade de mergulho / Conhecimento dos equipamentos / Iniciativa	Mergulhador
<b>Gerente Financeiro</b>	01	Conhecimento contábil	Contador
<b>Gerente Administrativo</b>	01	Especialização em Administração de Empresas / Conhecimento da atividade de mergulho	Administrador
<b>Gerente Operacional</b>	01	Conhecimento da atividade de mergulho / Conhecimento dos equipamentos / Iniciativa	Instrutor de Mergulho
<b>Gerente de Relacionamentos</b>	01	Facilidade de Comunicação / Conhecedor das mídias sociais / Conhecimento de TI	Auxiliar Administrativo
<b>Total:</b>	05	-	-

## ORGANOGRAMA



## 7.6 LOCALIZAÇÃO

O empreendimento possui características bem peculiares, haja vista que se trata de uma escola de mergulho e necessita de determinadas estruturas para a realização dos cursos, como por exemplo, a existência de piscina, ou pelo menos alguma academia com piscina nas proximidades para a realização das aulas práticas.

Para a escolha do ponto ideal, levaremos em consideração os seguintes fatores:

- **Tamanho:** o local deve ser grande o bastante para comportar as estruturas necessárias ao empreendimento, como, salas de aula, almoxarifado, oficina, área de lavagem, etc;
- **Movimento da rua:** é importante que a escola tenha visibilidade, por isso a importância de se escolher locais de grande movimento de carros, preferencialmente, nas ruas mais movimentadas do bairro;
- **Estacionamento:** o local deve possuir um espaço mínimo para o estacionamento dos veículos dos clientes, sendo que para locais com capacidade para mais de 05 carros, nota 3, e abaixo disso, nota 2;
- **Piscina:** imóveis com piscina já instalada no local ganharão nota 5, por satisfazer totalmente as expectativas, caso não seja possível a existência da piscina no imóvel, levaremos consideração locais com piscinas em academias nas proximidades, cuja pontuação atribuída será nota 3 e imóveis sem piscina ou que não haja locais com piscinas nas proximidades levarão nota 1;
- **Aluguel:** o valor do aluguel também será levado em consideração pois, é um fator que influenciará diretamente no rendimento econômico da escola. Dessa forma, imóveis com baixo valor de aluguel receberão notas maiores daqueles mais caros;
- **Necessidade de Reforma:** imóveis que necessitem ser reformados levarão nota 01 e os locais onde não haja a necessidade de investimento em reforma levarão nota 03.

Dessa forma, a metodologia escolhida será a da Pontuação Ponderada proposta a seguir:

Fator	Critério	Peso	Local	
			A	B
Tamanho	100m <sup>2</sup>	1		
	200m <sup>2</sup>	3		
	300m <sup>2</sup>	5		
Movimento da Rua	Acima 60 carros/min	5		
	50 a 60 carros/min	4		
	40 a 50 carros/min	3		
	Abaixo 40 carros/min	1		
Estacionamento	Acima de 05 veículos	3		
	Abaixo de 05 veículos	2		
Piscina	Sim	5		
	Nas proximidades	3		
	Não	1		
Aluguel	Acima R\$ 3.000,00	1		
	R\$ 2.000,00 a R\$ 3.000,00	3		
	Abaixo R\$ 2.000,00	5		
Necessidade de Reforma	Sim	1		
	Não	3		
<b>Somatório</b>				

Fonte: Elaboração do Autor

A pontuação final é que define o local ideal. Quanto maior o somatório, mais favorável ao empreendimento. O objetivo é encontrar o ponto ideal.

## 8 PLANO FINANCEIRO

Segundo Chiavenato (2007, p. 224) a maioria dos pequenos e médios empresários costuma administrar custos e finanças de maneira intuitiva, por não terem formação nessas áreas. Até um determinado momento, essa intuição permite obter um bom desempenho. Mas, quando a empresa começa a crescer, é necessário buscar novos conhecimentos e contratar profissionais especializados para fazer a administração financeira. É a hora em que o empresário necessita de maior informação para avaliar os resultados e o desempenho da empresa, pois pode começar a perder dinheiro sem saber exatamente por quais razões.

Por isso, a importância de o empreendimento ter um bom plano financeiro, como será descrito a seguir.

### 8.1 INVESTIMENTO INICIAL

Descreva o investimento inicial do futuro empreendimento.

<b>A. MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS</b>			
<b>INVESTIMENTO</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>VALOR UNITÁRIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Compressor Nuvaair	1,00	27.900,00	27.900,00
Cilindro	15,00	585,00	8.775,00
Colete	15,00	510,00	7.650,00
Regulador	15,00	782,00	11.730,00
Cinto de Lastro	15,00	11,50	172,50
Lastro 2 Kg	15,00	19,70	295,50
Computador	1,00	1.399,00	1.399,00
Impressora	1,00	799,00	799,00
<b>SUBTOTAL A:</b>			<b>58721,00</b>
<b>B. MÓVEIS E UTENSÍLIOS</b>			
<b>INVESTIMENTO</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>VALOR UNITÁRIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Cadeira Universitária	10,00	55,99	559,90
Ar condicionado	1,00	1.099,00	1.099,00
Televisão LCD 32'	1,00	1.199,00	1.199,00
Quadro Branco	1,00	57,90	57,90
Quadro de Avisos	1,00	66,00	66,00
<b>SUBTOTAL B:</b>			<b>2981,80</b>
<b>C. VEÍCULOS</b>			
<b>INVESTIMENTO</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>VALOR UNITÁRIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Pick Up	1,00	45.000,00	45.000,00
<b>SUBTOTAL C:</b>			<b>45000,00</b>
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 122.702,80</b>

## 8.2 FORMAS DE FINANCIAMENTO

O proprietário do empreendimento realizará o financiamento do negócio com o capital próprio, oriundo da economia de seus recursos ao longo dos anos. Portanto, ele não pretende realizar o financiamento com a utilização de capital de terceiros, por julgar que tal ação elevará em muito os custos iniciais com o novo negócio.

## 8.3 RECEITAS

A futura escola de mergulho está trabalhando com uma previsão de formação de aproximadamente 20 alunos por mês, divididos em 10 alunos realizando o Curso Open Water (Curso Básico), outros 04 alunos realizando o Curso Advanced (Curso Avançado), outros 03 alunos realizando o Curso Nitrox e por fim mais 03 alunos realizando outros cursos de especialidade.

Nessa previsão, espera-se que o cliente faça o investimento em outros produtos que são diretamente atrelados à realização dos cursos. Equipamentos obrigatórios para a prática de mergulho, tais como a aquisição de máscaras, nadadeiras, snorkel, dentre outros produtos e serviços que serão ofertados pela escola, como, os pacotes de viagens.

Dessa forma, se as demandas de vendas se concretizarem, espera-se que o novo empreendimento forme anualmente cerca de 240 a 300 novos mergulhadores por ano. O que geraria uma receita bruta de aproximadamente R\$ 420.000,00.

## 8.4 PREÇO ESTIMADO PARA CADA PRODUTO

PRODUTO/SERVIÇO	QUANTIDADE	PREÇO DE VENDA	FATURAMENTO TOTAL
Curso Open	10	424,17	4241,70
Curso Advanced	4	410,57	1642,28
Curso Nitrox	3	408,87	1226,61
Curso Especialidade	3	281,37	844,11
Nadadeira Fusion	10	311,54	3115,40
Bota Neoprene	10	184,21	1842,10
Snorkel	10	17,60	176,00
Check Out	20	600,00	12000,00
Colete	3	1032,29	3096,87
Roupa Neoprene	3	649,29	1947,87
Máscara	10	264,25	2642,50
Certificação PADI	20	80,00	1600,00
Aluguel Eqpt	10	20,00	200,00
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 34.575,44</b>

## 8.5 RECEITA ANUAL PREVISTA

Estima-se que a receita bruta mensal alcance a meta de R\$ 35.000,00 e anualmente, ultrapasse os R\$ 420.000,00. Isso, levando-se em consideração apenas as receitas oriundas das vendas de cursos e aquisição de equipamentos.

## 8.5 CUSTOS

<b>Item de custo operacional</b>	<b>Tipo de custo (fabricação, administração, vendas ou financeiros?)</b>	<b>Valor Mensal(\$)*</b>	<b>Valor Anual</b>
Aluguel	Custo Administrativo	R\$ 1.500,00	R\$ 18.000,00
Internet	Custo Administrativo	R\$ 150,00	R\$ 1.800,00
Salários	Custo Administrativo	R\$ 7.000,00	R\$ 84.000,00
Remuneração do Instrutor	Custo de Vendas	R\$ 1.500,00	R\$ 18.000,00
Telefone	Custo Administrativo	R\$ 250,00	R\$ 3.000,00
Luz	Custo Administrativo	R\$ 100,00	R\$ 1.200,00
Água	Custo Administrativo	R\$ 100,00	R\$ 1.200,00
Material de Limpeza	Custo Administrativo	R\$ 100,00	R\$ 1.200,00
Material de Escritório	Custo Administrativo	R\$ 100,00	R\$ 1.200,00
IPVA	Custo Administrativo	R\$ 100,00	R\$ 1.200,00
Seguro	Custo Administrativo	R\$ 150,00	R\$ 1.800,00
Manutenção das Instalações	Custo Administrativo	R\$ 80,00	R\$ 960,00
Depreciação Automóvel	Custo de Vendas	R\$ 750,00	R\$ 9.000,00
Depreciação Compressor	Custo de Vendas	R\$ 465,00	R\$ 5.580,00
Aluguel da Piscina	Custo de Vendas	R\$ 500,00	R\$ 6.000,00
Combustível	Custo de Vendas	R\$ 200,00	R\$ 2.400,00
Tributos	Custo Financeiro	R\$ 2.394,00	R\$ 28.728,00
<b>Total</b>		R\$ 15.439,00	R\$ 185.268,00

<b>Item de custo</b>	<b>Custo fixo (\$) *</b>	<b>Custo variável (\$) *</b>
Aluguel	R\$ 1.500,00	
Internet	R\$ 150,00	
Salários	R\$ 7.000,00	
Remuneração do Instrutor		R\$ 1.500,00
Telefone	R\$ 250,00	
Luz	R\$ 100,00	
Água	R\$ 100,00	
Material de Limpeza	R\$ 100,00	
Material de Escritório	R\$ 100,00	
IPVA	R\$ 100,00	
Seguro	R\$ 150,00	
Manutenção das Instalações	R\$ 80,00	
Depreciação Automóvel	R\$ 750,00	
Depreciação Compressor	R\$ 465,00	
Aluguel da Piscina		R\$ 500,00
Combustível		R\$ 200,00
Tributos		R\$ 2.394,00
<b>Total Mensal</b>	<b>R\$ 10.845,00</b>	<b>R\$ 4.594,00</b>
<b>Total Anual</b>	<b>R\$ 130.140,00</b>	<b>R\$ 55.128,00</b>

## 8.6 PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

	<b>Jan.</b>	<b>Fev.</b>	<b>Mar.</b>	<b>Outros meses</b>	<b>Total</b>
<b>Recebimentos</b>	R\$ 35.000,00	R\$ 35.000,00	R\$ 35.000,00	R\$ 315.000,00	R\$ 420.000,00
Receitas à vista	R\$ 35.000,00	R\$ 35.000,00	R\$ 35.000,00	R\$ 315.000,00	R\$ 420.000,00
<b>(a) Receita total (vendas)</b>	<b>R\$ 35.000,00</b>	<b>R\$ 35.000,00</b>	<b>R\$ 35.000,00</b>	<b>R\$ 315.000,00</b>	<b>R\$ 420.000,00</b>
<b>Custos operacionais Variáveis</b>					
Remuneração do Instrutor	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 13.500,00	R\$ 18.000,00
Aluguel da Piscina	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 4.500,00	R\$ 6.000,00
Combustível	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 1.800,00	R\$ 2.400,00
Tributos	R\$ 2.394,00	R\$ 2.394,00	R\$ 2.394,00	R\$ 21.546,00	R\$ 28.728,00
<b>Total de custos operacionais variáveis</b>	<b>R\$ 4.594,00</b>	<b>R\$ 4.594,00</b>	<b>R\$ 4.594,00</b>	<b>R\$ 41.346,00</b>	<b>R\$ 55.128,00</b>
<b>Custos operacionais Fixos</b>					
Aluguel	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 13.500,00	R\$ 18.000,00
Internet	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 1.350,00	R\$ 1.800,00
Salários	R\$ 7.000,00	R\$ 7.000,00	R\$ 7.000,00	R\$ 63.000,00	R\$ 84.000,00
Telefone	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 2.250,00	R\$ 3.000,00
Luz	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 900,00	R\$ 1.200,00
Água	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 900,00	R\$ 1.200,00
Material de Limpeza	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 900,00	R\$ 1.200,00
Material de Escritório	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 900,00	R\$ 1.200,00
IPVA	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 900,00	R\$ 1.200,00
Seguro	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 1.350,00	R\$ 1.800,00
Manutenção das Instalações	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 720,00	R\$ 960,00
Depreciação Automóvel	R\$ 750,00	R\$ 750,00	R\$ 750,00	R\$ 6.750,00	R\$ 9.000,00
Depreciação Compressor	R\$ 465,00	R\$ 465,00	R\$ 465,00	R\$ 4.185,00	R\$ 5.580,00
<b>Total de custos operacionais fixos</b>	<b>R\$ 10.845,00</b>	<b>R\$ 10.845,00</b>	<b>R\$ 10.845,00</b>	<b>R\$ 97.605,00</b>	<b>R\$ 130.140,00</b>

<b>(b) Custo Total (CF + CV)</b>	R\$ 15.439,00	R\$ 15.439,00	R\$ 15.439,00	R\$ 138.951,00	R\$ 185.268,00
<b>(c) Investimentos</b>	R\$ 3.500,00	R\$ 3.500,00	R\$ 3.500,00	R\$ 31.500,00	R\$ 42.000,00
<b>Saldo de caixa (a-b-c)</b>	<b>R\$ 18.939,00</b>	<b>R\$ 18.939,00</b>	<b>R\$ 18.939,00</b>	<b>R\$ 170.451,00</b>	<b>R\$ 227.268,00</b>

### 8.7 PROJEÇÃO DO DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS (DRE)

<b>Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) – em Reais</b>		
Receita Total (RT)	R\$ 35.000,00	R\$ 420.000,00
(-) Custo Variável (CV) (Sem os tributos)	R\$ 2.200,00	R\$ 26.400,00
(=) Lucro Bruto (LB)	R\$ 32.800,00	R\$ 393.600,00
(-) Custo Fixo (CF)	R\$ 10.845,00	R\$ 130.140,00
(=) Lucro Operacional (LO)	R\$ 21.955,00	R\$ 263.460,00
(-) Tributos (Simples Nacional)	R\$ 2.394,00	R\$ 28.728,00
<b>(=) Lucro Líquido</b>	<b>R\$ 19.561,00</b>	<b>R\$ 234.732,00</b>

## 9 AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS

### 9.1 AVALIAÇÃO ECONÔMICA

#### 9.1.1 Ponto de equilíbrio

Calcule o ponto de equilíbrio econômico do futuro empreendimento.

$$PE = \frac{CF}{RT - CV} \times 100$$

Onde:

PE = Ponto de Equilíbrio

CF = Custo Fixo

RT = Receita Total

CV = Custo Variável

PV = Preço de Venda

CVu = Custo Variável Unitário. Para calcular o CVu, basta dividir o Custo Variável pela quantidade produzida e/ou vendida.

O período analisado será de um ano, para isso temos os seguintes resultados:

**CF = R\$ 130.140,00**

**CV = R\$ 55.128,00**

**RT = R\$ 420.000**

**PE = 130.140/(420.000-55.128) X 100**

**PE = 130.140/364.872 X 100**

**PE = 35,66 %**

**PE = 0,3566 X 100**

#### 9.1.2 Taxa de lucratividade

Calcule a taxa de lucratividade do futuro empreendimento.

$$\text{Taxa de Lucratividade} = \frac{\text{Lucro Líquido} \times 100}{\text{Receita Total}}$$

O período analisado será de um ano, para isso temos os seguintes resultados:

**Onde:**

**Lucro Líquido = R\$ 234.732,00**

**Receita Total: R\$ 420.000,00**

**Taxa de lucratividade = 234.732/420.000 x 100**

$$\text{Taxa de lucratividade} = 0,5588 \times 100$$

$$\text{Taxa de lucratividade} = 55,88\%$$

A Taxa de Lucratividade do futuro empreendimento para o período analisado é de 55,88 %, ou seja, para cada R\$ 100,00 de venda realizada, a empresa obterá um ganho líquido de R\$ 55,88 aproximadamente.

### 9.1.3 Taxa do retorno do investimento

Calcule a taxa de retorno do futuro empreendimento.

$$\text{Taxa de retorno do investimento} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Investimento Inicial}} \times 100$$

Onde:

$$\text{Lucro Líquido} = \text{R\$ } 19.561,00$$

$$\text{Investimento Inicial} = \text{R\$ } 122.702,80$$

$$\text{TRI} = 19.561/122.702 \times 100$$

$$\text{TRI} = 0,1594 \times 100$$

$$\text{TRI} = 15,94\%$$

### 9.1.4 Prazo de retorno do investimento (*payback*)

Calcule o *payback* do futuro empreendimento.

$$\text{Payback} = \frac{\text{Investimento Inicial}}{\text{Lucro Líquido}}$$

Onde:

$$\text{Lucro Líquido} = \text{R\$ } 19.561,00$$

$$\text{Investimento Inicial} = \text{R\$ } 122.702,80$$

$$\text{Payback} = 122.702/19.561$$

$$\text{Payback} = 6,27 \text{ meses}$$

### 9.1.5 Taxa Interna de Retorno

Calcule TIR do futuro empreendimento.

$$\text{VPL} = -FC_0 + \frac{FC_1}{(1+i)^1} + \frac{FC_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{FC_n}{(1+i)^n}$$

Para calcular a **TIR** utilizou-se o Programa Microsoft Excel, onde foram obtidos os seguintes resultados:

- Foi projetado o fluxo de caixa para um período considerado de 05 anos, e considerando a Taxa Mínima de Retorno **TMA** de 10% ao ano, rendimento esse auferido no *Fundo de Renda Fixa* do **Banco Santander**.
- **TIR** analisado em 05 anos é de **139,91%**, valor bem acima dos 10% da TMA conseguidos no investimento bancário.

### 9.1.6 Valor Presente Líquido

Calcule o VPL do futuro empreendimento.

$$\text{VPL} = -FC_0 + \frac{FC_1}{(1+i)^1} + \frac{FC_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{FC_n}{(1+i)^n}$$

**Onde:**

VPL = valor presente líquido

$FC_0$  = fluxo de caixa na data zero, ou seja, o investimento inicial

$FC_1$  = fluxo de caixa na data 1, ou seja, o saldo de caixa no mês ou ano 1

$FC_n$  = Fluxo de caixa da data n

i = taxa mínima de atratividade (TMA)

Onde:

$FC_0$  = Investimento Inicial = R\$ 122.702,80

$i$  = 10% a.a

Fluxo de Caixa projetado para 05 anos, considerando-se uma taxa de crescimento anual de 5%.

	0	1	2	3	4	5
RECEITAS		R\$ 420.000,00	R\$ 441.000,00	R\$ 463.050,00	R\$ 486.202,50	R\$ 510.512,63
CUSTOS VARIÁVEIS		R\$ 55.104,00	R\$ 57.859,20	R\$ 60.752,16	R\$ 63.789,77	R\$ 66.979,26
CUSTOS FIXOS		R\$ 130.140,00				
LUCRO OPERACIONAL TRIBUTÁVEL		R\$ 234.756,00	R\$ 253.000,80	R\$ 272.157,84	R\$ 292.272,73	R\$ 313.393,37
TRIBUTOS		R\$ 28.728,00	R\$ 30.164,40	R\$ 31.672,62	R\$ 33.256,25	R\$ 34.919,06
LUCRO LÍQUIDO OPERACIONAL		R\$ 206.028,00	R\$ 222.836,40	R\$ 240.485,22	R\$ 259.016,48	R\$ 278.474,31
FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL (FCO)		R\$ 206.028,00	R\$ 222.836,40	R\$ 240.485,22	R\$ 259.016,48	R\$ 278.474,31
INVESTIMENTOS	R\$ 122.702,80	R\$ 42.000,00	R\$ 44.100,00	R\$ 46.305,00	R\$ 48.620,25	R\$ 51.051,26
FLUXO DE CAIXA LIVRE		R\$ 164.028,00	R\$ 178.736,40	R\$ 194.180,22	R\$ 210.396,23	R\$ 227.423,05

Após a realização dos cálculos, o VPL corresponde a 604.935,33

## 9.2 ANÁLISE DE SENSIBILIDADE

Considerando uma TMA de 10% ao ano, teremos em 05 anos uma TMA de 50%

Projeção	Volume de vendas	Perspectiva de crescimento				
		Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Otimista 10%a.a	R\$680.000,00	R\$748.000,00	R\$822.800,00	R\$905.080,00	R\$995.588,00	R\$1.095.146,80
Mais provável 5%a.a	R\$420.000,00	R\$441.000,00	R\$463.050,00	R\$486.202,50	R\$510.512,63	R\$ 536.038,26
Pessimista 1%a.a	R\$220.000,00	R\$222.200,00	R\$224.422,00	R\$226.666,22	R\$228.932,88	R\$ 231.222,21

Análise em diferentes cenários			
Indicador	Cenários		
	Pessimista 10%a.a	Mais provável 5%a.a	Otimista 1%a.a
TIR (%)	125,92%	139,91%	141,31%
VPL (R\$)	R\$ 544.441,80	R\$ 604.935,33	R\$ 610.984,68
Payback	6,89 meses	6,27 meses	6,20 meses
PE (%)	32,09%	35,66%	36,02%

### 9.3 AVALIAÇÃO SOCIAL

Com a abertura do futuro empreendimento, podemos ressaltar os seguintes aspectos:

- nova geração de receitas ao cofres públicos municipais e estaduais, através do recolhimento de tributos municipais e estaduais;
- geração de emprego para a comunidade onde a escola será instalada;
- geração de renda;
- criará oportunidade de lazer e diversão à localidade onde será instalada;
- contribuirá com o desenvolvimento do bairro; e
- contribuirá com indicadores relacionados à balança comercial brasileira, haja visto que muitos dos equipamentos ofertados aos clientes são exportados.

O novo empreendimento pretende ainda adotar algumas ações de sustentabilidade e contribuir com o meio ambiente:

- incentivar a reciclagem de seus dejetos;
- instalação de sistemas de iluminação por fotocélulas;
- utilização de papel reciclado em suas atividades administrativas; e
- realização de palestras sobre a preservação da vida marinha, aberta não apenas para clientes, mas a toda a comunidade.

## 10 CONCLUSÃO

O presente Plano de Negócios teve por objetivo traçar as diretrizes no campo Estratégico, Marketing, Operacional e Financeiro, para a abertura, no futuro, de um empreendimento voltado para a atividade de mergulho autônomo recreacional, a IDC Mergulho.

A futura empresa se posicionará estrategicamente pela diferenciação de seus serviços, buscando em todos os momentos a formação de bons mergulhadores e pessoas conscientes do seu papel como mergulhadores na conservação do meio ambiente.

Segundo Chiavenato (2007), para ser bem-sucedido, o empreendedor não deve apenas saber criar seu próprio empreendimento. Deve também saber gerir seu negócio para mantê-lo e sustentá-lo em um ciclo de vida prolongado e obter retornos significativos de seus investimentos. Isto significa administrar, planejar, organizar, dirigir e controlar todas as atividades relacionadas direta ou indiretamente com o negócio.

Daí, a importância de se constituir o presente Plano.

Após percorrer todas as etapas do Plano de Negócios, podemos concluir que o futuro empreendimento pode ser considerado viável e aceito, apresentando excelentes indicadores para tal conclusão, como por exemplo a elevada TIR e um Payback de aproximadamente 7 meses para a recuperação do investimento inicial, caso as projeções sejam concretizadas.

Da análise da avaliação social, podemos perceber que o negócio trará claros benefícios, pois será mais um ente comercial a fortalecer a estrutura governamental, com a arrecadação de impostos e geração de empregos à população local, além de servir como mais uma opção de lazer e diversão à sociedade local.

Além do viés econômico e social, espera-se que a IDC Mergulho contribua sobremaneira com a manutenção na preservação do meio ambiente marinho, através da realização de palestras e ações sociais para a limpeza dos locais de mergulho, os chamados clean-day.

No entanto, apesar de ser um empreendimento bastante viável, a empresa deverá envidar grandes esforços na captação de novos clientes e, principalmente, na manutenção dos antigos para que a escola consiga dar prosseguimento ao seu plano de educação continuada e se perpetuar ao longo dos anos.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas empresas: um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio**. São Paulo: Saraiva, 2007.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 12º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GOHR, Cláudia F. **Trabalho de Conclusão de Curso em Administração I: Livro Didático**. Palhoça: Unisul Virtual, 2008.

GOHR, Cláudia F. **Trabalho de Conclusão de Curso em Administração II: Livro Didático**. Palhoça: Unisul Virtual, 2008.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 14. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

OLIVEIRA, Gilson G. **Modelo de Trabalho de Conclusão de Curso em Administração I**. Palhoça: Unisul Virtual, 2013.

PORTER, Michael. E. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

ROSA, Cláudio. A. **Como elaborar um plano de negócio**. Brasília: SEBRAE, 2007.