

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA

LUCIANA TORRES BESSA

PLANO DE NEGÓCIOS: CREDENCIAMENTO DA EMPRESA STARFLIGHT
ESCOLA DE AVIAÇÃO CIVIL LTDA JUNTO AO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E
CULTURA

Belo Horizonte

2011

Luciana Torres Bessa

PLANO DE NEGÓCIOS:

CRENCIAMENTO DA EMPRESA STARFLIGHT ESCOLA DE AVIAÇÃO CIVIL
LTDA JUNTO AO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Especialização em Gestão Estratégica (Pós Graduação do Latu Sensu) do CEPEAD/CAD/FACE da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial a obtenção do Certificado de Especialista em Finaças.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado em 22 de Agosto de 2011.

Orientador: Prof. Francisco Vidal Barbosa

Belo Horizonte

2011



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização e Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do(a) Senhor(a) **Luciana Torres Bessa**, REGISTRO N° **2009748861**. No dia 22/08/2011, às 19:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização e Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**PLANO DE NEGÓCIOS: CREDENCIAMENTO DA EMPRESA STARFLIGHT ESCOLA DE AVIAÇÃO CIVIL LTDA JUNTO AO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA**", requisito para a obtenção do **Título de Especialista**. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Professor Francisco Vidal Barbosa, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do(a) aluno(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) aluno(a) e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

() APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (PRAZO MÁXIMO de 60 SESENTA DIAS)

() NÃO APROVADO

O resultado final foi comunicado publicamente ao(a) aluno(a) pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 22/08/2011.

Prof. Francisco Vidal Barbosa
(Orientador)

Prof. Márcio Augusto Gonçalves

RESUMO

A oferta de cursos profissionalizantes tem aumentado nos últimos anos no Brasil, devido à necessidade, principalmente do setor industrial, por mão de obra especializada. Além disso, os cursos técnicos ainda são uma alternativa para jovens de baixa renda que pretendem ingressar no mercado de trabalho.

Este Plano de Negócios foi desenvolvido com o objetivo de apresentar para a empresa STARFLIGHT Escola da Aviação Civil, através de embasamentos teóricos, pesquisas de mercado e estimativas de resultados, a viabilidade da expansão dos negócios da empresa.

A escola ministra atualmente cursos profissionalizantes na área da aviação civil e tem como meta de expansão, a abertura do Curso Técnico em Manutenção de Aeronaves por meio do credenciamento da escola no MEC – Ministério da Educação e Cultura. O Plano de Negócios apresenta resultados favoráveis ao investimento da empresa, com boas taxas de atratividade e um curto período de tempo para retorno do capital.

Palavras – Chave: empreendedorismo, plano de negócios, análise de viabilidade.

SUMMARY

The offering of vocational courses has increased in recent years in Brazil, due to the need, especially in the industrial sector for skilled labor. In addition, technical studies are still an alternative to low-income youth who intend to enter the job market quickly.

This Business Plan was developed with the aim of presenting the company Starflight School of Civil Aviation, through theoretical basis, market research and earnings estimates, the feasibility of expanding the company's business.

The school currently minister vocational courses in the area of civil aviation and has a goal of expansion, the opening of the Technical Course in Aircraft Maintenance through accreditation of schools in MEC - Ministry of Education and Culture. The Business Plan presents the results for investment company with good rates of attractiveness and a short period of time to return of capital.

Words - Key: entrepreneurship, business plan, feasibility analysis.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
1.1	Contextualização	7
1.2	Problematização	8
1.3	Objetivo Geral	9
1.3.1	Objetivos Específicos	9
1.4	Justificativa	10
1.5	Estrutura da monografia	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1	O espírito empreendedor	13
2.2	Plano de Negócio	15
2.3	Avaliação Econômica de Empresa	16
2.3.1	Custo Médio Ponderado de Capital (CMePC)	16
2.3.2	Valor Presente Líquido – VPL	17
2.3.3	Período de Recuperação do Investimento – PAYBACK	18
2.3.4	Taxa Interna de Retorno – TIR	18
2.3.5	Taxa Interna de Retorno Modificada – TIRM	19
2.3.6	Índice de Lucratividade – IL	20
3	METODOLOGIA	21
4	O SETOR	22
4.1	Breve histórico da educação profissional no Brasil ¹	22
4.2	O “Sistema S”	27
4.3	Programa de Educação Profissional (PEP)	28
4.4	Descrição da empresa: Starflight – Escola de Aviação	29
4.4.1	Dados gerais	30
4.4.2	Histórico	31
4.4.3	Organograma	31
4.5	A importância do credenciamento no MEC	32
4.6	O Curso de Mecânico em Manutenção Aeronáutica (MMA)	33
5	PLANO DE NEGÓCIO	36
5.1	Resumo dos Principais Pontos do Plano de Negócios	36
5.2	Dados dos empreendedores e atribuições	37
5.3	Análise de Mercado	38

5.3.1 Estudo dos Clientes	38
5.3.2 Estudo dos Concorrentes.....	39
5.4 Exigências para o Credenciamento de Escolas.....	43
5.5 Plano de Marketing.....	43
5.5.1 Política de Preços	43
5.5.2 Estratégia de Promoção e Vendas.....	44
5.6 Gestão de Pessoas	45
5.7 Plano Financeiro.....	46
5.7.1 Elaboração das estimativas de receitas e despesas.....	46
5.7.2 Estimativa do faturamento mensal	46
5.7.3 Elaboração das estimativas de investimentos iniciais.....	50
5.7.4 Estimativa dos investimentos fixos.....	50
5.7.5 Estimativa dos investimentos pré-operacionais	52
5.7.6 Estimativa do investimento total.....	53
5.7.7 Estimativa dos custos fixos mensais.....	53
5.7.7.1 Estimativa de custos com mão-de-obra.....	54
5.7.7.2 Estimativa dos custos administrativos/comerciais	55
5.7.7.3 Estimativa de custos de comercialização de serviço	56
5.7.7.4 Estimativas do fluxo de caixa	57
5.7.7.5 Cálculos dos índices de viabilidade econômica.....	60
6 CONCLUSÃO	63
REFERENCIAS.....	65

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

A trajetória da educação profissional no Brasil teve suas origens na formação da força de trabalho no período colonial, com a inserção da mão-de-obra escrava. Como um dos pressupostos básicos do modelo econômico na época, a classificação dos ofícios passou a ser definida segundo a relação de trabalho escravo e as atividades inerentes aos homens livres. (LOPES; FILHO; VEIGAS, 2000).

Dessa forma o tratamento discriminatório, provocou o afastamento do homem livre das ocupações que eram desenvolvidas pela utilização das mãos e pela força física, afim de não deixar dúvidas quanto a sua própria condição na sociedade, que era o status de não pertencer ao grupo de trabalhadores escravistas.

Desde aquela época, a formação de mão-de-obra no Brasil já passou por diversas reestruturações, sendo a mais importante realizada em 1909, pelo então presidente da República, Nilo Peçanha, através da criação de 19 Escolas de Aprendizes e Artífices em diversas capitais do país. Nilo Peçanha é considerado o fundador do ensino profissional no Brasil, pois além da criação das escolas, defendia a ideologia do desenvolvimento baseado na industrialização, segundo ele, somente assim o país atingiria o progresso, a independência política e a emancipação econômica.

Atualmente a educação profissional continua tendo como foco o desenvolvimento industrial brasileiro, cujo objetivo principal é qualificar profissionais para os diversos setores da economia, realizando pesquisas e desenvolvendo novos processos, produtos e serviços em colaboração com o setor produtivo.

A fim de atender a demanda do mercado por força de trabalho cada vez mais especializada, além de acompanhar o avanço da nova educação profissional, este trabalho tem como objetivo a elaboração de um Plano de Negócios para a empresa Starflight – Escola de Aviação Civil, que tem como principal atividade ministrar cursos profissionalizantes na área da aviação civil.

A empresa pretende expandir seus negócios através do credenciamento da escola junto ao Ministério da Educação e Cultura (MEC), o que possibilitará a abertura de novos cursos profissionalizantes nos setores da Indústria e dos Transportes. O primeiro curso que a escola pretende solicitar o reconhecimento é o curso Técnico em Manutenção de Aeronaves, na área da aviação civil, que já é ministrado atualmente pela escola, somente com a autorização da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC).

Além disso, este Plano de Negócios também pretende abordar a importância do Planejamento Estratégico para a criação de um novo empreendimento orientando a empresa na busca de informações detalhadas sobre o ramo, o serviço que irá oferecer, os clientes, os concorrentes, fornecedores e principalmente, sobre os pontos fortes e fracos do negócio, contribuindo para a identificação da viabilidade do novo empreendimento e para a gestão da empresa.

1.2 Problematização

O ponto importante a ser citado como tópico desta problematização está no interesse do proprietário em submeter ao MEC, o credenciamento da escola Starflight para ministrar novos cursos de nível profissionalizante, iniciando com o curso Técnico em Manutenção de Aeronaves.

Atualmente o curso de Manutenção é ministrado pela escola com a autorização da ANAC e segundo o proprietário da escola com a autorização e reconhecimento do

curso pelo MEC a escola passaria a ter maior vantagem competitiva no mercado de escolas e conseqüentemente maiores oportunidades de crescimento, já que estaria apta a abrir novos cursos profissionalizantes.

A questão de pesquisa deste Plano de Negócios esta em identificar quais seriam os impactos no desempenho financeiro da empresa, após a abertura de novos cursos profissionalizantes com reconhecimento pelo MEC.

Espera-se que este Plano de Negócios possa apontar os índices de crescimento e lucratividade do novo empreendimento, afim de possibilitar ao diretor da empresa a tomada de decisão quanto ao investimento e conquista de outros mercados dentro do setor de atuação.

1.3 Objetivo Geral

Avaliar a viabilidade econômico-financeira do futuro empreendimento por meio da elaboração de um Plano de Negócios que reúne informações sobre as características, condições e necessidades do futuro empreendimento. Assim espera-se ser possível informar aos dirigentes da Starflight a viabilidade deste novo empreendimento.

1.3.1 Objetivos Específicos

Para a realização deste Plano de Negócios, pretende-se seguir os seguintes passos:

- a) realizar uma análise dos empreendedores, experiência profissional e atribuições;
- b) definir a forma jurídica, enquadramento tributário, capital social e fonte de recursos;

- c) realizar uma pesquisa de campo para análise do setor de escolas de cursos de educação profissional em Belo Horizonte e verificar quais são os principais concorrentes;
- d) orçar os custos diretos e indiretos, bem como os investimentos necessários para o empreendimento;
- e) propor e elaborar um fluxo de caixa projetado do novo empreendimento;
- f) avaliar a viabilidade do projeto;
- g) analisar os resultados obtidos.

1.4 Justificativa

De acordo com Braga (1995), todas as atividades empresarias envolvem recursos financeiros e orientam-se para a obtenção de lucro.

A empresa possui um gestor empreendedor que busca sempre o crescimento e aperfeiçoamento de sua empresa, explorando novos mercados, que visam à expansão de seus negócios. E este é um desafio que o gestor considera-se apto a realizar.

Entretanto, sabe-se que uma empresa que consegue visualizar com antecedência uma provável escassez ou excesso de recursos em seu caixa, tem maiores oportunidades para efetuar as correções cabíveis a tempo, ou mesmo investir em projetos mais rentáveis. Assim, antes que se comprometam os recursos da empresa em um novo empreendimento, vê-se necessário, a realização de pesquisas de mercado e estudos financeiros, para que sejam estimadas e analisadas cuidadosamente as receitas e despesas geradas com este possível empreendimento.

Portanto, diante das características apresentadas, a proposta do presente Plano de Negócios é a partir de dados quantitativos, verificar se tal empreendimento trará consideráveis retornos a empresa, e indicar o grau de viabilidade econômico/financeiro de expansão do negócio e exploração de novos mercados. Ou seja, a análise de quanto tempo se dará o retorno do investimento inicial e quando a empresa atingirá o seu ponto de equilíbrio em relação ao novo empreendimento. É fundamental para a empresa definir cuidadosamente quando e onde aplicar seus recursos financeiros, a fim de evitar aplicações e/ou investimento em projetos inviáveis.

1.5 Estrutura da monografia

O foco central está voltado na capacidade emergente da empresa em ingressar em um novo mercado, ampliando a oferta de cursos de nível profissionalizantes, através do credenciamento da escola junto ao MEC.

No primeiro capítulo foram apresentados a contextualização do trabalho, além da problematização e os objetivos da pesquisa. Para executar este trabalho, o ponto inicial foi a realização de pesquisas e consultas bibliográficas realizadas sobre o assunto que foram abordadas no capítulo dois, o que possibilitou o conhecimento de um conjunto de informações teóricas que forneceram embasamento e sustentabilidade para realização do Plano de Negócios.

No capítulo três são apresentadas as metodologias de intervenção utilizadas para a realização das atividades, detalhando os recursos, como entrevistas e pesquisas de campo.

No capítulo quatro foram detalhadas informações pertinentes ao objeto de pesquisa deste trabalho, voltada para a origem da educação profissional no Brasil. O objetivo

neste capítulo é abordar a origem e as principais mudanças que o setor da educação profissional passou ao longo dos anos.

O Plano de Negócios é desenvolvido no capítulo cinco, tendo início atividades de análise de mercado, concorrentes e pesquisas de preferências dos clientes. Neste capítulo são feitas todas as estimativas de despesas e receitas do futuro empreendimento, assim como os cálculos de viabilidade econômico/financeira.

As conclusões são finalmente tratadas no capítulo seis, onde podem ser observados os aspectos mais relevantes e a aplicabilidade dos resultados adquiridos.

Enfim, este projeto propõem uma análise econômica e financeira para o novo empreendimento da empresa, contribuindo assim para que o gestor possa ter um embasamento teórico e prático na sua decisão de investimento.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O espírito empreendedor

Segundo Chiavenato (2008, p. 7), o empreendedor “é a pessoa que consegue fazer as coisas acontecerem, pois é dotado de sensibilidade para os negócios, tino financeiro e capacidade de identificar oportunidades”. Dessa forma, pode-se considerar que o empreendedor esta sempre buscando a mudança, e a explora como uma oportunidade, assume riscos e responsabilidades e inova continuamente.

É interessante ressaltar a inovação como uma característica presente no espírito empreendedor. Conforme Drucker (1986, p. 25)

A inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente. Ela pode ser apresentada como uma disciplina, ser aprendida e ser praticada. Os empreendedores precisam buscar, com propósito deliberado, as fontes de inovação, as mudanças e seus sintomas que indicam oportunidades para que uma inovação tenha êxito.

Qualquer pessoa que tenha a frente uma decisão a ser tomada pode aprender a ser um empreendedor, quer seja iniciando ou operando um negócio, os empreendedores geram empregos, introduzem inovações e incentivam o crescimento econômico.

Existem ainda pessoas que entram nos negócios, motivadas por forças ambientais, que são considerados como empreendedores refugiados, a saber: (KNIGHT, 1980 apud CHIAVENATO, 2008, p. 10):

Refugiados Estrangeiros: são pessoas que saem de seu país de origem por restrições políticas, religiosas ou econômicas, e por encontrarem dificuldades em ingressar no emprego assalariado em outros países, optam por iniciar um negócio próprio.

Refugiados corporativos: são pessoas que na maioria das vezes não estão satisfeitas com o atual ambiente de trabalho, e encontram uma alternativa atraente ao buscar um novo negócio;

Refugiados dos pais: são pessoas que querem mostrar aos pais que podem fazer as coisas de maneira independente;

Refugiados do lar: são aqueles que após diminuírem as responsabilidades da casa e dos filhos, sentem que já podem começar o próprio negócio;

Refugiadas feministas: mulheres que sentem a discriminação em uma empresa e optam por dirigir o próprio negócio de maneira independente;

Refugiados sociais: são alheios a cultura da empresa e buscam uma atividade para que possam exercer o espírito empreendedor;

Refugiados educacionais: são pessoas que já estão cansadas da vida acadêmica e decidem iniciar um novo negócio.

Independente do tipo de empreendedor, este profissional também está sujeito a vantagens e desvantagens de ter o seu próprio negócio. Segundo Maximiano (2006, p. 5) as vantagens de se ter um empreendimento está na autonomia, pois o empreendedor tem independência e liberdade na tomada de decisões, o desafio, que é considerado uma fonte de entusiasmo para o início do próprio negócio e o controle financeiro, outra vantagem do empreendedor, que não corre o risco de ser demitido e ter sua situação financeira desestruturada de repente.

Assim como qualquer profissão, ser um empreendedor também possui suas desvantagens, sendo uma delas o sacrifício pessoal, pois no início do negócio normalmente são necessárias longas horas de dedicação, além da sobrecarga de

responsabilidades, uma vez que o empreendedor não tem com quem dividir as informações e deve tomar as decisões certas sozinho.

De acordo com Bernardi (2008, p. 68), as características da personalidade empreendedora, uma correta modelagem dos negócios e um planejamento bem elaborado, aumentam as chances de sucesso de um empreendimento. Deve existir um conjunto harmonioso, encadeado e coeso entre as motivações de caráter econômico ou psicológico, que levam uma pessoa a empreender e as características envolvidas no negócio, pela complexidade da decisão, pelos problemas e riscos típicos da atividade.

2.2 Plano de Negócio

O plano de negócios é seguramente o documento mais importante para o empreendedor no estágio inicial. Este documento, na maioria das vezes, é preparado pelo próprio empreendedor em que são descritos todos os elementos externos e internos relevantes para o início de um novo empreendimento ou no planejamento de empresas maduras. (HISRIC, 2009).

Novos empreendimentos estão vulneráveis e sujeitos a muitas restrições assim, um plano de negócios quando bem elaborado, ainda que aumente as chances, não são garantias de sucesso. O plano de negócios deve ser capaz de explorar as potencialidades do negócio, assim como apontar os riscos inerentes a ele.

Segundo Dornelas (2009, p. 82), empreendedores precisam planejar suas ações e delinear estratégias da empresa a ser criada ou em crescimento, e a principal utilização do plano de negócios é prover uma ferramenta de gestão para o planejamento e desenvolvimento inicial.

Apesar de ser admirado por sua criatividade e persistência, a falta de cultura de planejamento do brasileiro, de acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), aparece em primeiro lugar como a principal causa da mortalidade das empresas nacionais, seguida de deficiências de gestão, políticas de apoio insuficientes, conjuntura econômica e fatores pessoais.

O planejamento faz parte da operação empresarial, tendo início no plano de negócios e dentro de uma empresa nunca termina. O plano de negócios é uma ferramenta dinâmica, que deve ser atualizado constantemente, pois assim como a concorrência muda, o mercado muda, as pessoas mudam, as oportunidades, os riscos e retornos, também mudam.

A profundidade e os detalhes do plano de negócios dependem da dimensão e do escopo do empreendimento, de qualquer forma, independente das características específicas, em qualquer organização é possível elaborar planos financeiros, de marketing, de recursos humanos, de produção, de vendas, dentre outros.

2.3 Avaliação Econômica de Empresa

Frequentemente as empresas que querem permanecer competitivas defrontam com questões como, lançar um novo produto ou ingressar em um novo mercado. Tais decisões influenciam a natureza da operação e dos produtos de uma empresa por muitos anos. Assim a administração deve utilizar de métodos de avaliação para analisar se tais empreendimentos são realmente potenciais e decidir quais serão os mais rentáveis. (ROSS, WESTERFIELD; JORDAN, 1998).

2.3.1 Custo Médio Ponderado de Capital (CMePC)

O custo médio ponderado de capital (CMePC) é utilizado por empresas cuja estrutura de capital é composta por títulos e ações. O CMePC é encontrado ponderando-se o custo de cada tipo específico de capital por sua proporção na estrutura de capital da empresa. (GROPPELLI ; NIKBAKHT, 2001).

Neto (2003), define o custo médio ponderado de capital como o retorno global que a empresa espera obter sobre seus ativos para manter o valor de suas ações, e considera também como o retorno exigido comparando uma opção de investimento com as operações existentes da empresa; ambas possuem essencialmente os mesmos riscos. O CMePC está sendo cada vez mais utilizado pelas empresas como um método para avaliar o seu desempenho, como por exemplo, caso a empresa deseje avaliar os fluxos de caixa de um projeto de expansão das operações existentes, essa seria a melhor taxa de desconto a ser utilizada.

2.3.2 Valor Presente Líquido – VPL

Gitman (1997, p. 329), “por considerar explicitamente o valor do dinheiro no tempo, o valor presente líquido é considerado uma técnica sofisticada de análise de orçamentos de capital”.

Essa técnica desconta os fluxos de caixa da empresa a uma taxa especificada, chamada de taxa de desconto, custo de oportunidade ou custo de capital, e representa o retorno mínimo que se deve ter de um determinado projeto, de forma não alterar o valor de mercado da empresa.

O valor presente líquido pode ser calculado da seguinte forma: $VPL = VP - I$, onde VP significa valor presente e I significa investimento inicial.

Para a implantação de um projeto avaliando o VPL, deve ser aceito se o valor presente líquido for positivo, e rejeitado se for negativo, pois neste caso os

investidores perderiam dinheiro caso o projeto fosse aceito. (GROPPELLI ;NIKBAKHT, 2001).

2.3.3 Período de Recuperação do Investimento – PAYBACK

O período de *payback* consiste em determinar qual o tempo necessário para que a empresa tenha o retorno do valor do investimento de um projeto. (NETO, 2003).

Segundo Neto (2003), esta técnica exige que a empresa determine arbitrariamente um limite-padrão, normalmente em anos, que se confrontada com o período *payback* definirá a aceitação ou rejeição do projeto. Ou seja, se o período de *payback* for menor que limite-padrão, aceita-se o projeto, caso contrário, rejeita-se o mesmo.

Gitman (1997) acusa duas importantes restrições na utilização deste método:

- a) não é capaz de especificar qual o limite-padrão apropriado, pois não se baseia em fluxos de caixa descontados para verificar se eles adicionam valor à empresa;
- b) falha ao deixar de considerar integralmente o fator tempo no valor do dinheiro.

Tais fatores podem concluir que o período de *payback* é uma medida auxiliar nas decisões financeiras a longo prazo, e por isso deve ser utilizado outros métodos mais sofisticados, como precaução para a tomada de decisão.

2.3.4 Taxa Interna de Retorno – TIR

Segundo Gitman (1997) “a taxa interna de retorno (TIR) é definida como a taxa de desconto que iguala o valor presente das entradas de caixa ao investimento inicial referente a um projeto.”.

Para calcular a TIR é necessário conhecer a previsão de desembolsos de caixa, e os fluxos de caixa gerados pela decisão. A TIR leva em conta o valor do dinheiro no tempo, e por isso representa a rentabilidade do projeto em termos de taxa de juros composta. (NETO, 2003).

Para a mensuração do retorno de uma aplicação, como para a determinação do custo de um empréstimo ou financiamento, o uso da TIR deve ser comparado com a rentabilidade mínima requerida pela empresa. Se a taxa interna de retorno for igual ou maior a taxa determinada pela empresa, considera-se o projeto como economicamente atraente, devendo ser aceito, caso contrário, opina-se por sua rejeição.

2.3.5 Taxa Interna de Retorno Modificada – TIRM

A taxa interna de retorno somente é válida quando os fluxos intermediários de caixa forem reaplicados até o final de sua vida útil prevista, à própria taxa de retorno calculada, caso não seja possível este reinvestimento, a sugestão é o uso do método da taxa interna de retorno modificada (TIRM). (NETO, 2003).

Gitman (1997, p. 337) diz que

A TIRM é obtida através da conversão de cada entrada de caixa operacional em seu valor futuro medido no final da vida do projeto e, então somando-se os valores futuros de todas as entradas para se ter o valor residual do projeto. Cada valor futuro é encontrado através da utilização do custo de capital, eliminado-se, dessa forma, a taxa de reinvestimento que se critica na TIR tradicional.

2.3.6 Índice de Lucratividade – IL

O método do índice de lucratividade, IL pode ser definido como a razão entre o valor presente das entradas futuras de caixa e o valor do investimento inicial de um projeto. (GROPPELLI ; NIKBAKHT, 2001).

Tendo um índice de lucratividade maior ou igual que um, o projeto deve ser aceito, caso este índice seja menor que um, o projeto deve ser rejeitado. Este é o critério usado para aceitar ou rejeitar um projeto de investimento com base no IL.

Vale salientar que, em se tratando de projetos mutuamente excludentes, deve se ter cuidado com relação ao uso deste método, pois o IL não dimensiona a escala de investimento e a distribuição dos fluxos de caixa no tempo. (NETO,2003).

3 METODOLOGIA

Sob a perspectiva metodológica para a realização deste trabalho, será realizado um estudo caso, através de pesquisas exploratórias e quantitativas. As fontes de dados a serem utilizadas nesta pesquisa serão bibliográficas e documentais. Além disso, algumas ferramentas de apoio, tais como entrevistas não-estruturadas com o sócio da empresa, utilizando como instrumento um questionário com perguntas abertas também será empregado.

Para a elaboração das estimativas de investimento serão realizadas pesquisas de mercado junto aos órgãos responsáveis pelo setor da aviação civil e de escolas, públicos e privados, como por exemplo, a base de dados escolar da Secretaria de Educação do Estado de Minas Gerais. Também será realizada uma pesquisa de mercado junto aos fornecedores, visando levantar os custos, investimentos necessários, bem como uma pesquisa de levantamento de preços junto aos concorrentes.

A coleta de informações para estimativas de receitas serão obtidos através de pesquisa no banco de dados da própria empresa que possui registro de receitas e números de alunos matriculados em turmas anteriores.

Pretende-se dessa forma obter todas as informações relevantes e indispensáveis para a concretização deste trabalho, bem como para a elaboração do estudo de viabilidade do Plano de Negócios.

4 O SETOR

4.1 Breve histórico da educação profissional no Brasil¹

Em 23 de setembro de 1909 foi criado um conjunto de Escolas de Aprendizes Artífices, a fim de prover as classes proletárias de meios que garantissem a sua sobrevivência, isto é, prover os “desfavorecidos da fortuna”, expressão contida no Decreto nº 7.566, assinado pelo então Presidente Nilo Peçanha no ato de criação dessas escolas, em diversas capitais do Brasil. Nesse sentido, não há dúvida de que aos objetivos das Escolas de Aprendizes Artífices se associavam a qualificação de mão-de-obra e o controle social de um segmento em especial: os filhos das classes proletárias, jovens e em situação de risco social, pessoas potencialmente mais sensíveis à aquisição de vícios e hábitos “nocivos” à sociedade e à construção da Nação. Na origem dessas instituições, fica claramente identificado o atributo a essas escolas de importante instrumento de governo no exercício de política de caráter moral-assistencialista.

A partir de 1942, as Escolas de Aprendizes Artífices são transformadas em Escolas Industriais e Técnicas e, com isso, passam a oferecer a formação profissional em nível equivalente ao do secundário. Desse ano em diante, inicia-se, formalmente, o processo de vinculação do ensino industrial à estrutura do ensino do país como um todo, uma vez que os alunos formados nos cursos técnicos ficavam autorizados a ingressar no ensino superior em área equivalente à da sua formação.

Os anos de 1956 a 1961 imprimem a marca do aprofundamento da relação entre Estado e Economia. Nesse período, a indústria automobilística surge como o grande

Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, Ministério da Educação, 2008.

ícone da indústria nacional e há investimentos nas áreas de infra-estrutura (especialmente na de produção de energia e na de transporte) e, na educação, os investimentos priorizam a formação de profissionais orientados para as metas de desenvolvimento do país.

Foi no ano de 1959 que se iniciou o processo de transformação das Escolas Industriais e Técnicas em autarquias. As instituições ganham autonomia didática e de gestão e passam a ser denominadas Escolas Técnicas Federais. Com isso, intensificam, gradativamente, a formação de técnicos: mão-de-obra indispensável diante da aceleração do processo de industrialização.

Em 1971, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB) torna, de maneira compulsória, todo currículo do segundo grau em técnico-profissional, reflexo desse momento histórico. Um novo paradigma se estabelece: formar técnicos sob o regime da urgência. Nesse tempo, as Escolas Técnicas Federais aumentam expressivamente o número de matrículas e implantam novos cursos técnicos.

Em 1978, três escolas técnicas federais (Paraná, Minas Gerais e Rio de Janeiro) são transformadas em Centros Federais de Educação Tecnológica. Essa mudança confere àquelas instituições atribuição de atuar em nível mais elevado da formação, exigência já presente em função do padrão de produção; a essas instituições cabe formar engenheiros de operação e tecnólogos

Na segunda metade da década de 1990, o movimento das instituições federais de educação profissional e tecnológica também sinalizava para mudanças. Esse processo desencadeou-se, a princípio, em algumas instituições. O objetivo era promover uma reforma curricular que não se limitasse à elaboração apenas de novos currículos técnicos, mas que se construísse uma nova pedagogia institucional. As instituições federais de formação profissional e tecnológica revelam um movimento até então inédito, ou seja, o de incluir em seus debates as necessidades e aspirações do território em que estavam inseridas e o delineamento de princípios

que pudessem nortear iniciativas comuns, potencializando o surgimento de uma rede, qual seja, a rede federal de educação profissional e tecnológica.

No ano de 1994, a Lei Federal nº 8.984 institui no país o Sistema Nacional de Educação Tecnológica. Essa medida anuncia a transformação das escolas técnicas federais em Centros Federais de Educação Tecnológica (Cefet), e abre caminho para que as escolas agrotécnicas federais sejam integradas a esse processo. A implantação de novos Cefet só ocorre efetivamente a partir de 1999.

Em 1996, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira, nº 9.394, é aprovada e, no ano seguinte, o Decreto nº 2.208 regulamenta os artigos da nova LDB que tratam especificamente da educação profissional. A chamada “Reforma da Educação Profissional” é implantada dentro do ideário de Estado Mínimo, com fortes reflexos nas escolas federais de educação profissional do país. As mudanças estabelecidas pela nova legislação são profundas e cortam pela raiz o movimento de redirecionamento desenhado pelas instituições federais.

Em 1999, o processo de transformação das Escolas Técnicas e Agrotécnicas Federais em Centros Federais de Educação Tecnológica, iniciado em 1978, é retomado. Na esteira desse mesmo projeto educacional, o governo brasileiro à época assinou convênio com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) para a implantação do Programa de Expansão da Educação Profissional (Proep).

No ano de 2003, com o governo federal, são editadas novas medidas para a educação profissional e tecnológica. Há a substituição do Decreto nº 2.208/97 pelo Decreto nº 5.154/04 que elimina as amarras estabelecidas por aquele que se traduziam numa série de restrições na organização curricular e pedagógica e na oferta dos cursos técnicos.

Em 2004, a rede federal de educação tecnológica (Centros Federais de Educação Tecnológica, Escolas Agrotécnicas Federais, Escola Técnica Federal de Palmas/TO e Escolas Técnicas Vinculadas às Universidades Federais) ganha autonomia para a criação e implantação de cursos em todos os níveis da educação profissional e tecnológica. Por sua vez, as escolas agrotécnicas federais recebem autorização excepcional para ofertar cursos superiores de tecnologia, em nível de graduação, fortalecendo a característica dessas instituições: a oferta verticalizada de ensino em todos os níveis de educação.

Cumprir destacar que, a partir do ano 2003, a política do governo federal já apontava em outra direção. Essas instituições federais, situadas por todo o território nacional, historicamente voltadas para a educação profissional e para o desenvolvimento econômico, criadas e mantidas com verbas públicas federais, defrontam-se com uma política de governo que traz em essência uma responsabilidade social – tradução das forças sociais que representa – como fio condutor de suas ações.

A dimensão ideológica do atual governo, na verdade, faz aflorar um descompasso entre a trajetória das instituições federais de educação profissional e tecnológica e da própria educação profissional como um todo e o novo projeto de nação: se o fator econômico até então era o espectro primordial que movia seu fazer pedagógico, o foco, a partir de agora, desloca-se para a qualidade social.

As instituições federais de educação profissional e tecnológica, em sua forma estruturante, não traziam esse arcabouço como prioritário. Entretanto, o governo federal, reconhecendo a potencialidade estratégica das instituições de ensino técnico e tecnológico federais e sua capacidade e qualidade de trabalho, começa a dialogar intensivamente com essa rede de formação, na perspectiva da inversão da lógica até então presente.

Essas instituições passariam a se ocupar, de forma substantiva, de um trabalho mais contributivo, intrinsecamente voltado para o desenvolvimento local e regional,

apreendendo desenvolvimento local e regional como a melhoria do padrão de vida da população de regiões geograficamente delimitadas. A expansão da educação profissional e tecnológica integra-se à agenda pública que prevê a presença do Estado na consolidação de políticas educacionais no campo da escolarização e da profissionalização.

Nesse contexto, toma-se a decisão de ampliar o número de escolas federais de educação profissional e tecnológica, dando início a um processo de crescimento capaz de gerar reflexos mais amplos para a educação brasileira. A primeira fase dessa expansão, iniciada em 2006, teve como objetivo implantar escolas federais de formação profissional e tecnológica em estados ainda desprovidos dessas instituições, além de outras, preferencialmente, em periferias de metrópoles e em municípios interioranos distantes de centros urbanos, em que os cursos estivessem articulados com as potencialidades locais de geração de trabalho.

Na segunda fase da expansão, iniciada em 2007, que veio sob o tema “Uma escola técnica em cada cidade-pólo do país”, com previsão para a implantação de 150 novas unidades de ensino, totalizando a criação de 180 mil vagas ofertadas na educação profissional e tecnológica.

Em decorrência, a criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia representa a materialização deste novo projeto, reconhecendo-se como referendo do governo no sentido de colocar em maior destaque a educação profissional e tecnológica no seio da sociedade. Enfim, os Institutos Federais fundamentam-se em uma ação integrada e referenciada na ocupação e desenvolvimento do território, entendido como lugar de vida.

4.2 O “Sistema S”

Na década de 1940, coincidindo com a transição da sociedade brasileira para a atual base industrial e urbana, teve início a formação profissional em massa de trabalhadores no Brasil.

O Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai), criado pelo Governo Vargas em 1942, em convênio com o setor industrial e representado pela Confederação Nacional da Indústria (CNI), teve como objetivo atender as necessidades de mão-de-obra qualificada do operariado, que passaria a ser feita de modo mais rápido e mais prático. Os cursos oferecidos eram cursos de curta duração para os menores aprendizes que se inseriam na indústria e cursos de formação continuada para trabalhadores não sujeitos a aprendizagem. Para a manutenção do Senai os próprios estabelecimentos industriais eram obrigados ao pagamento de uma contribuição mensal, além de manter em seus quadros 8% de menores aprendizes do total dos operários. (HOLANDA ; QUEIROZ, 2007).

Do Senai, logo surgiu o Serviço Social da Indústria (Sesi) com o objetivo de fazer a promoção social dos trabalhadores e de seus familiares, ajudando a rede pública a suprir as necessidades médicas, além de oferecer cultura e lazer aos trabalhadores. Ao fim da década de 1950 o Senai já estava presente em quase todo o território nacional, tornando-se referência de ensino profissionalizante.

O modelo Senai foi replicado em outros setores da economia: em 1946 foi criado o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac); em 1991 foi criado o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Senar); em 1993 surgiu o Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte (Senat). Essas instituições foram criadas por lei, com personalidade jurídica própria, para ministrar ensino ou assistência social a grupos profissionais, sem fins lucrativos, com patrimônio e administração próprios. Pela coincidência inicial das siglas, ficaram conhecidas como “Sistema S”.

Tida no início como instrumento de política voltado para as classes menos favorecidas, o “Sistema S” se configura hoje como importante estrutura para que todas as pessoas tenham efetivo acesso às conquistas científicas e tecnológicas. A educação profissional desde a década de 30 passou por uma série de mudanças que sempre procuraram se adequar ao desenvolvimento industrial brasileiro, até nos dias atuais, a situação não é diferente, a política educacional, quer no ensino médio quer no ramo profissional, é a de qualificar a força de trabalho para o exercício das funções exigidas pelas diversas ocupações na produção.

4.3 Programa de Educação Profissional (PEP)

O Governo de Minas lançou em outubro de 2007 o Programa de Educação Profissional (PEP)², que tem como objetivo qualificar para o trabalho, nos próximos anos, aproximadamente 110 mil jovens (alunos do 2º e 3º anos do Ensino Médio das escolas estaduais e para jovens de 18 a 24 anos que já concluíram o ensino médio em qualquer rede) e atender à crescente demanda dos jovens mineiros por mais e melhores oportunidades de acesso à formação profissional técnica de nível médio gratuita.

É um programa abrangente que oferece a possibilidade de formação técnica nas instituições que integram a Rede Mineira de Formação Profissional. Além disso, promove cursos de qualificação básica para o trabalho, incluídos na parte diversificada dos currículos de todas as escolas estaduais que oferecem ensino médio

A ousada concepção do PEP permite a rápida expansão da formação profissional

² Documentos de apresentação do Programa de Educação Profissional. Disponível na Internet via www.educacao.mg.gov.br. Acessado em 27/06/2011.

em nível médio para todas as regiões do estado, aproveitando a capacidade já instalada. A estratégia de implantação abrange escolas estaduais de nível médio, escolas credenciadas (sistema S e particulares) e escolas conveniadas (federais, municipais e filantrópicas) que compõem a Rede Mineira de Formação Profissional.

Já no primeiro ano de implantação, em 2008, 6,6 mil novas vagas para cursos técnicos foram disponibilizadas na modalidade de oferta integrada ao ensino médio e 30 mil nas modalidades concomitante e subsequente (pós-médio). As primeiras foram oferecidas em escolas da própria rede estadual e as demais por instituições conveniadas ou credenciadas. Comparado às 3,6 mil matrículas existentes em 2007 nas escolas estaduais, representa um aumento significativo da oferta.

Ao todo, 36.040 jovens serão atendidos. Nas instituições credenciadas (escolas particulares e do sistema S), o PEP oferece 23 mil vagas para 67 diferentes cursos, em 72 municípios. Na rede estadual, 81 escolas de 60 municípios oferecem 24 cursos profissionalizantes para 10.891 alunos, incluindo o curso normal voltado para o atendimento à Educação Infantil. Nas instituições conveniadas, são oferecidos 30 cursos para 2.044 alunos em 11 municípios. O Governo de Minas investiu R\$ 41,8 milhões para garantir as vagas das instituições conveniadas e credenciadas, em 2008.

4.4 Descrição da empresa: Starflight – Escola de Aviação

A Starflight é uma escola de aviação civil, devidamente homologada pela ANAC – Agência Nacional de Aviação Civil, para ministrar cursos teóricos e práticos na área da aviação civil.

4.4.1 Dados gerais

Os dados gerais referentes à Starflight são os seguintes:

- a) razão social: Starflight – Academia de Aviação Civil Ltda;
- b) nome de fantasia: Starflight – Escola de Aviação;
- c) Sede Administrativa I: Rua Conselheiro Galvão, nº09, Bairro Jaraguá, Belo Horizonte, Minas Gerais; telefones: (31) 3491.6051, (31) 3491.4015;
- d) Sede Administrativa II: Av. Pedro II, nº 3973, 3 andar, sala 302, Bairro Caiçara, Belo Horizonte, Minas Gerais; telefone: (31) 3471.4400;
- e) Sede Operacional: Aeroporto Carlos Prates, Rua Ocidente, nº 100, Bairro Padre Eustáquio, Hangar 011, Belo Horizonte, Minas Gerais, telefone: (31) 3476.9540;
- f) e-mail: escola@starflightnet.com.br;
- g) endereço eletrônico: www.starflightnet.com.br;
- h) CNPJ: 65163727/0001-35;
- i) forma jurídica: Empresa Limitada;
- j) missão: Formar os melhores profissionais para ingresso na aviação civil, com um método de ensino de qualidade e personalizado, oferecidos pela mais tradicional escola de aviação civil mineira;
- k) visão: Ser reconhecida como referência de excelência de ensino no segmento da aviação civil, pela comunidade aeronáutica e pela sociedade em geral.
- l) cursos oferecidos: Comissário (a) de Vôo, Piloto Privado Avião, Piloto Privado Helicóptero, Piloto Comercial Avião, Piloto Comercial Helicóptero, Instrutor de Vôo Avião, Mecânico em Manutenção Aeronáutica (MMA), Familiarização Operacional (*Ground School*) para tripulantes, Familiarização Técnica (para técnicos de manutenção aeronáutica).

4.4.2 Histórico

A Starflight Escola de Aviação foi fundada em 1991 na capital mineira, sendo a pioneira neste ramo de atividade. No ano de 1995, a empresa passou por uma grave crise financeira e teve que ser vendida, para o atual sócio Francisco Pio Ferreira Bessa. Desde então, o proprietário assumiu a diretoria e a partir de uma reestruturação organizacional conseguiu reerguer a empresa.

A Starflight já passou por outras crises, sendo a mais grave no ano de 2001, após a ocorrência do atentado terrorista às Torres Gêmeas em *Nova York*. Por se tratar de uma escola de aviação, a empresa sofreu diretamente com a queda no setor aéreo. O declínio da procura pelos cursos e o aumento da inadimplência dos alunos fizeram com que a organização deixasse de saldar seus compromissos, além de provocar a mudança de endereço.

Em 2004, as duas filhas do proprietário despertaram o interesse pelo negócio do pai e, atualmente, a empresa pode ser considerada uma empresa familiar, já que uma das filhas ocupa o cargo de coordenadora dos cursos, enquanto a outra é responsável pelo departamento financeiro. Mesmo com os momentos de crise, a Starflight conseguiu se manter no mercado e conquistar um lugar entre as melhores escolas de aviação civil do Brasil, fato este comprovado pelo alto índice de alunos formados e inseridos no mercado de trabalho.

4.4.3 Organograma

A estrutura organizacional da Starflight Escola de Aviação é a seguinte:

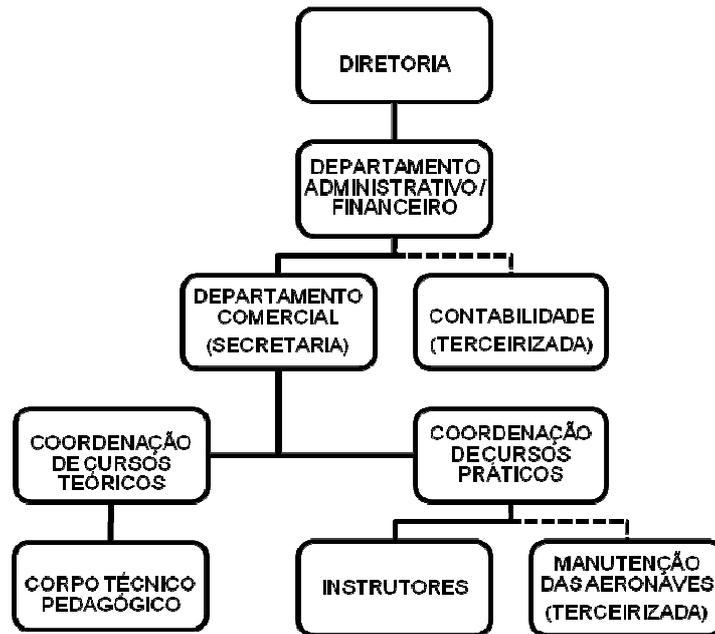


FIGURA 1: Estrutura Organizacional da Empresa Starflight.
Fonte: Material organizado pela autora, 2011.

4.5 A importância do credenciamento no MEC

Toda escola que deseja ministrar o curso de Mecânico em Manutenção Aeronáutica (MMA), deve obter primeiramente a autorização de funcionamento expedida pela Agência Nacional de Aviação Civil e cumprir todas as normas e diretrizes previstas no Regulamento Brasileiro de Aeronáutica (RBHA 141).

A Starflight é uma escola devidamente homologada pela ANAC desde 1991 e teve renovada recentemente sua Autorização de Funcionamento, para o ano de 2015, afim de continuar a ministrar diversos cursos na área da aviação civil.

A Starflight assim como as demais escolas que possuem credenciamento junto a ANAC, devem enviar a relação de alunos que concluíram o curso de MMA para o Setor de Escolas da ANAC, para que os mesmos possam realizar uma prova teórica e caso sejam aprovados passam a ser detentores do Certificado de Habilitação Técnica, (CHT). As empresas aéreas de manutenção aeronáutica exigem que o

candidato possua o CHT, este é um documento obrigatório para a contratação de qualquer mecânico aeronáutico.

O Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia (CREA) é uma autarquia federal que regulamenta e fiscaliza o exercício dos profissionais de engenharia, arquitetura, agronomia, geologia, geografia e meteorologia, tanto de nível superior, quanto técnico. Para a obtenção da carteira de registro da profissão pelo CREA é necessário cursar um curso técnico reconhecido pelo MEC e pelo CREA, para que ao final do curso o aluno apresente o diploma ao CREA para o devido registro. A importância na obtenção da carteira de registro emitida pelo CREA faz com que o profissional de MMA tenha um diferencial no mercado de trabalho, além de comprovar que o mesmo frequentou um curso técnico reconhecido pelo MEC.

Este espera ser o grande diferencial da Starflight após a obtenção do credenciamento da escola no MEC, uma vez que, os futuros alunos formados pela escola terão a oportunidade de se formarem obtendo o registro da profissão junto ao CREA. Além de ser um diferencial para os alunos e para a escola, a empresa teria maiores oportunidades de crescimento, já que estaria apta a participar como uma escola profissionalizante, no Programa de Educação Profissional do Governo do Estado de Minas Gerais, além de oferecer novos cursos profissionalizantes em outras aéreas.

4.6 O Curso de Mecânico em Manutenção Aeronáutica (MMA)

A licença para atuar na aviação, exercendo a função de Técnico de Manutenção, é expedida pela ANAC, através de provas teóricas de múltipla escolha, realizadas periodicamente em todo o Brasil. Para participar das provas, o candidato deve apresentar Certificado de Conclusão do Curso de MMA realizado em uma escola devidamente homologada pela ANAC.

Os pré - requisitos básicos para o candidato realizar sua inscrição no curso de MMA são 18 anos e segundo grau completos. O curso completo tem duração de aproximadamente dois anos, que é dividido por módulos. São quatro módulos distintos, sendo um básico e três profissionalizantes, como segue:

- a) Módulo Básico: Consiste em matérias teóricas como matemática, física, instrumentação, metodologia, eletricidade básica, ferramentaria e introdução de algumas matérias de Mecânica Aeronáutica;
- b) Grupo Moto Propulsor – GMP: Consiste de matérias teóricas e práticas inerentes a todos os tipos de motores e seus sistemas, utilizados em aeronaves de pequeno, médio e grande porte;
- c) Grupo Célula: Consiste dos demais sistemas da aeronave como sistema hidráulico e trem de pouso, ar condicionado e pressurização, estrutura e proteção contra chuva e gelo;
- d) Grupo Avionico: Consiste de matérias teóricas e práticas referentes a sistemas elétricos e seus componentes, rádio, comunicação, navegação e instrumentos.

Nos módulos profissionalizantes, os alunos freqüentam aulas práticas realizadas em oficinas, de modo a levá-los a aplicar os conhecimentos teóricos, fornecidos pelas disciplinas, à sua atividade profissional.

Na Starflight o curso tem investimento de R\$ 2.076,00 (Dois mil e setenta e seis reais) por cada módulo cursado, podendo ser dividido em até seis parcelas fixas no cartão, cheque ou boleto bancário. O valor total do curso, incluindo o módulo básico e os três módulos profissionalizantes é de R\$ 8.304,00 (Oito mil trezentos e quatro reais), já incluso as despesas com material didático.

Após a conclusão do módulo básico e pelo menos um módulo profissionalizante, o aluno já está apto a ingressar no mercado de trabalho na função de auxiliar de mecânico aeronáutico, com uma remuneração que pode variar entre R\$ 720,00 a R\$920,00 por mês. Após um período de experiência e de acordo com o desenvolvimento profissional dentro da empresa, o auxiliar pode ser promovido internamente para ocupar o cargo de Mecânico Aeronáutico, nível III, nível II, ou nível I, cuja remuneração também seria proporcional ao cargo ocupado.

5 PLANO DE NEGÓCIO

5.1 Resumo dos Principais Pontos do Plano de Negócios

Este Plano de Negócios foi elaborado seguindo as orientações do Manual do Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas, (Sebrae), “ Como Elaborar um Plano de Negócios”.

Esta atividade teve início com uma entrevista não estruturada (APENDICE A) com o sócio-proprietário da Starflight – Escola de Aviação, a fim de conhecer quais são seus principais objetivos para a elaboração deste projeto. E por meio desta entrevista, o mesmo demonstrou interesse em que se fosse feita uma análise no mercado de escolas de nível profissionalizante na região metropolitana de Belo Horizonte, para melhor conhecer os principais concorrentes e as potencialidades deste novo negócio.

Assim, foram analisadas as características da região que será situada o novo empreendimento, bem como a existência de concorrentes ou novos entrantes e a demanda por novos clientes.

A fim de explorar a área de instalação do futuro empreendimento, foram definidas quais escolas de Belo Horizonte possuem credenciamento junto ao MEC para ministrar o curso de MMA. Esta consulta foi feita junto a Secretaria de Educação da Prefeitura de Belo Horizonte.

Valendo-se da larga experiência de mercado do proprietário da empresa, foi definido como público-alvo do novo empreendimento, principalmente jovens entre 18 e 25 anos que buscam no curso profissionalizante uma oportunidade mais rápida de ingressar no mercado de trabalho, por não terem condições, na maioria das vezes financeiras, em ingressar em uma universidade.

Espera-se que, ao final deste Plano de Negócio o proprietário tenha obtido de forma clara, todas as informações fundamentais para a abertura deste novo empreendimento e assim seja capaz de tomar a decisão sobre o possível investimento.

5.2 Dados dos empreendedores e atribuições

A Starflight Escola de Aviação é uma empresa de sociedade limitada, cujo capital social é composto por dois sócios, sendo eles:

Sócio Francisco Pio Ferreira Bessa

É o atual proprietário da empresa e também diretor da escola. Sua formação e experiência profissional são fundamentais para o bom andamento dos negócios. Técnico em Manutenção Aeronáutica há mais de 30 anos e detentor de todas as carteiras desta categoria, é também o Coordenador dos Cursos de Manutenção Aeronáutica e Piloto Privado de Avião, ministrados pela escola.

Sócio Luciana Torres Bessa

É atualmente responsável pelo Departamento Comercial e Financeiro da empresa. Por ser filha do proprietário, desde cedo aprendeu a importância de trabalhar e contribuir para o crescimento da empresa familiar. É formada em Administração de Empresas, pelo Centro Universitário Newton Paiva e em 2011 terá concluída sua especialização em Gestão Financeira, pela Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG.

Coordenadora Mariana Torres Bessa

Formada em Turismo pelo Centro Universitário de Belo Horizonte, passou a se interessar pelos negócios da família, após concluir o curso de Comissária de Voo e

desde então passou a coordenar o Curso de Comissário (a) de Voo da escola, além de ser responsável pela supervisão dos funcionários e professores.

Apesar de bem distintas as formações e experiências dos dirigentes, a empresa possui uma base gestora bastante sólida, contando com a experiência técnica em aviação civil do diretor Francisco Pio e com os conhecimentos teóricos obtidos pela formação acadêmica de suas filhas.

5.3 Análise de Mercado

5.3.1 Estudo dos Clientes

Através de uma pesquisa feita na própria empresa que já ministra o curso de Manutenção Aeronáutica, foi possível identificar as principais características dos seus alunos.

Os alunos matriculados nos cursos de Manutenção Aeronáutica possuem idade média de 18 a 25 anos, em sua grande maioria são solteiros, não tem filhos e ainda residem na casa dos pais. São jovens do sexo masculino que procuram cursos de nível profissionalizantes para melhorar a qualidade de vida. Existem dois motivos que freqüentemente levam esses jovens a procurar pelo curso de Manutenção Aeronáutica são eles:

- a) a escolha por seguir a profissão de Mecânico: neste caso o aluno tem entre 18 e 20 anos, acabou de concluir o ensino médio e está a procura de um curso profissionalizante que tenha condições de inseri-lo rapidamente no mercado de trabalho. Normalmente este jovem já está determinado pela escolha do curso e realiza a matrícula com bastante conhecimento sobre o mercado de trabalho;

- b) a melhoria salarial e crescimento pessoal: neste caso o aluno tem idade média de 24 anos, já está inserido no mercado de trabalho ocupando um cargo de nível operacional, é assalariado, mas tem interesse em crescer profissionalmente e procura por uma aérea do mercado de trabalho que esteja em expansão, como é o caso da aviação civil no Brasil que esta em constante crescimento.

A Starflight atualmente ministra o curso teórico de Manutenção Aeronáutica na Unidade II, localizada no bairro Caiçara. Esta localização foi estrategicamente escolhida por ser um bairro próximo ao centro de Belo Horizonte, com várias vias de acesso e diversas linhas de ônibus. É nesta unidade que se pretende ofertar o curso de MMA com credenciamento junto ao MEC.

Os alunos matriculados no curso de MMA, em sua grande maioria, residem na capital mineira e há ainda os que residem em municípios próximos a Belo Horizonte, como Pedro Leopoldo, Ribeirão das Neves, Santa Luzia, Betim, Contagem, Vespasiano e Nova Lima.

5.3.2 Estudo dos Concorrentes

Em pesquisa a Secretaria da Educação da Prefeitura de Belo Horizonte, foi possível identificar os principais futuros concorrentes da Starflight Escola de Aviação, ou seja, escolas também de nível profissionalizante que estão localizadas na região metropolitana de Belo Horizonte, e que oferecem o curso Técnico em Manutenção Aeronáutica, com reconhecimento junto ao MEC.

Os principais concorrentes são:

Escola Politécnica de Minas Gerais – POLIMIG: são oferecidos cursos de Ensino Fundamental (1^a à 9^a série), Ensino Médio Profissionalizante e Cursos Técnicos de:

Mecânica, Eletrônica, Eletrotécnica, Química, Manutenção de Aeronaves, Informática, Mecatrônica. Esta escola possui três unidades, sendo a Unidade do bairro Calafate, a que oferece o curso de MMA. É uma escola tradicional, pois esta no mercado há mais de 40 anos, tornando-se assim, além de um forte concorrente, também um parâmetro para comparação. O valor total do curso de MMA é R\$ 11.669,00 (onze mil, seiscentos e sessenta e nove reais), incluindo o módulo básico e os três módulos profissionalizantes, com duração média de dois anos. O pagamento do curso pode ser feito através de cartão, cheque e boleto bancário em parcelas fixas mensais.

Serviço Social do Transporte e o Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte – Escola de Aviação Civil – (SEST/SENAT): são entidades civis sem fins lucrativos criadas pela Confederação Nacional do Transporte com o objetivo de valorizar os trabalhadores do setor de transporte e têm sedes em todo o Brasil. A escola oferece dezenas de cursos voltados para o setor de transporte dentre eles: transporte de cargas, transporte de passageiros, transporte de produtos perigosos e taxistas. Ainda que não seja o setor aéreo o foco desta escola, o curso de MMA é oferecido na Unidade localizada no bairro Serra Verde. O valor total do curso de MMA é R\$ 9.120,00 (nove mil cento e vinte reais), incluindo o módulo básico e os três módulos profissionalizantes, com duração média de dois anos. O pagamento do curso pode ser feito através de cartão, cheque e boleto bancário em parcelas fixas mensais.

As escolas listadas acima são escolas tradicionais em Belo Horizonte devido ao tempo que estão inseridas no setor de cursos profissionalizantes, tornando-se assim os principais concorrentes. Além de fortes concorrentes, tanto a escola Polimig quanto o Sest/Senat podem servir de parâmetros de comparação para a Starflight, que deve observar os principais pontos fortes, como métodos de ensino, carga horária do curso, corpo docente, dentre outros, utilizados como diferenciais pelas escolas.

Existem ainda escolas que, assim como a Starflight ministram o curso de MMA somente com a autorização da ANAC, porém sem o reconhecimento do curso junto

ao MEC, exceto pela escola localizada na cidade de Sabará. A tabela (TAB. 1) a seguir apresenta as características das escolas, que são atualmente os principais concorrentes da empresa, pois assim como a Starflight também ofertam o curso de MMA. Vale ressaltar que essas escolas iniciaram suas atividades recentemente, impulsionadas pelo crescimento do mercado da aviação civil em Minas Gerais.

TABELA 1 – Escolas que ministram o curso de MMA

Município	Nome da Escola	Localização	Valor do Curso	Homologação ANAC	Credenciamento MEC
Belo Horizonte	Escola de Aviação Civil Pampulha Air Ltda	Av. Presidente Antonio Carlos, n° 8100, sala 204, Bairro São Luiz	R\$ 8.100,00 (oito mil e cem reais)	sim	não
	Sindicato Nacional dos Aeroviários	Rua Boa Ventura, n° 1621, Bairro Jaraguá	R\$ 7.800,00 (sete mil e oitocentos reais)	sim	não
Sabará	Colégio Augustus	Praça Getulio Vargas, n° 168, Bairro centro	R\$ 6.000,00 (seis mil reais)	sim	sim
Pedro Leopoldo	Escola de Aviação Civil e Aprendizes de Aeronáutica Ltda	Praça Francisco Viana, n° 32, 2 andar, sala 302, Bairro centro	R\$ 6.800,00 (seis mil e oitocentos reais)	sim	não
	WM Escola de Aviação Civil	Rua Prefeito Cece, n° 294, Bairro centro	R\$ 7.520,00 (sete mil quinhentos e vinte reais)	sim	não
Lagoa Santa	Escola de Aviação Civil de Lagoa Santa Ltda	Rua Acadêmica Nilo Figueiredo, n° 644, Bairro Ludceia	R\$ 6.800,00 (seis mil e oitocentos reais)	sim	não
	WM Escola de Aviação Civil	Rua Acadêmica Nilo Figueiredo, n° 850, Bairro Santos Dumont	R\$ 7.520,00 (sete mil quinhentos e vinte reais)		

Fonte: Material elaborado pela autora, 2011.

5.4 Exigências para o Credenciamento de Escolas

Em anexo a este Plano de Negócios é possível encontrar a Lei 449 (ANEXO A), do Conselho Estadual de Educação de Minas Gerais que fixa normas para credenciamento de instituições escolares, autorização para funcionamento e reconhecimento de cursos de educação profissional.

Atualmente a Starflight esta em fase de elaboração dos documentos solicitados pelo Conselho Estadual de Educação e também realiza algumas mudanças na estrutura física da atual escola, como a criação de espaço físico para um laboratório, a fim de se adequar as exigências da Secretaria de Educação. Espera-se que dentro de alguns meses a Starflight esteja apta a apresentar todos os documentos para a obtenção do pedido de credenciamento no MEC.

5.5 Plano de Marketing

A seguir serão apresentados as ações de divulgação do novo empreendimento, assim como as políticas de preços a serem adotadas após a obtenção do credenciamento da escola no MEC, afim de torná-la conhecida como uma escola de educação profissional.

5.5.1 Política de Preços

Para a fixação de preços de venda de um produto e serviço, é importante saber que os preços não necessariamente devem ser estabelecidos a partir dos custos do produto ou serviço. O que determina de venda é quanto o mercado esta disposto a pagar por uma determinada mercadoria, mesmo que seja inferior ao seu custo para o fabricante.

Assim a Starflight adota como política de preços, o valor que o mercado esta disposto a pagar pela prestação de serviços, tomando como parâmetro o valor praticado pelos principais concorrentes. Além de praticar preços compatíveis com o mercado a Starflight procura manter diferencias competitivos que vão desde o atendimento diferenciado até a estrutura física oferecida para seus alunos em sala de aula.

Após pesquisa realizada junto aos principais concorrentes, a empresa definiu os valores referentes as mensalidades do curso Técnico em Manutenção Aeronáutica apresentados na tabela (TAB. 2) a seguir. Os valores apresentados serão praticados após o credenciamento da escola no MEC.

TABELA 2 – Tabela de valores das mensalidades dos cursos

Curso	Valor da mensalidade
Técnico em Manutenção Aeronáutica	R\$ 346,00

Fonte: Material elaborado pela autora, 2011.

5.5.2 Estratégia de Promoção e Vendas

Já tendo traçado o perfil do público alvo da empresa, a Starflight pretende divulgar seu novo curso através de propaganda em rádios com programação voltada para o público jovem e através de panfletagem em escolas de ensino médio e em bairros próximos a região da escola.

Além disso, a Starflight esta desenvolvendo um novo site com informações mais atualizadas sobre a escola e sobre os cursos oferecidos, afim de utilizar também a internet como uma forte meio divulgação.

Sabe-se que a divulgação do curso profissionalizante, neste novo estágio, é fundamental para que a empresa possa alcançar diretamente o seu público-alvo e assim captar mais clientes.

5.6 Gestão de Pessoas

Toda organização precisa de pessoas qualificadas para desempenhar atividades simples ou com alto grau de complexidade e a Starflight possui uma equipe altamente qualificada para atender seus clientes de forma adequada.

Preocupada sempre em proporcionar um bom atendimento aos clientes, a equipe da empresa é composta por:

- a) secretárias administrativas: são pessoas proativas, com um bom relacionamento interpessoal que realizam o atendimento dos clientes da empresa, por telefone ou pessoalmente na secretaria da escola;
- b) pedagoga: responsável por todo controle pedagógico das turmas, oferece também suporte aos professores, alunos e pais de alunos, além de desempenhar um papel de suma importância de ligação entre os alunos, professores e a direção da escola;
- c) coordenadores: são responsáveis pelo planejamento de abertura, desenvolvimento e encerramento do curso em parceria com a área pedagógica;
- d) professores: são profissionais cuja formação específica é exigida para ministrar cursos na área da aviação civil, em sua grande maioria estão inseridos em algum setor da aviação, como Comissários(as) de vôo, Pilotos de Avião, Técnico em Manutenção e profissionais ligados ao controle de tráfego aéreo;
- e) diretor: é a autoridade máxima da escola e tem o importante papel de manter todos os setores da escola em harmonia. É responsável pelo planejamento, direção e controle de todas as atividades desenvolvidas dentro da empresa.

5.7 Plano Financeiro

5.7.1 Elaboração das estimativas de receitas e despesas

Para as estimativas das receitas e despesas da futura escola profissionalizante a fonte de consulta se deu a partir das informações contidas nos próprios registros da empresa, além da colaboração do gestor da empresa, devido a sua larga experiência neste mercado.

Como a escola ministra atualmente o curso de Manutenção Aeronáutica, foram coletados dados como, média de matrícula mensais, média de turmas abertas por anos e valores cobrados para a prestação de serviço. Estimou-se que, com o credenciamento do curso no MEC, os números de matrículas na escola cresçam em uma taxa de 20%.

5.7.2 Estimativa do faturamento mensal

Neste ramo de atividade a origem do faturamento é proveniente do número de mensalidades recebidas por alunos matriculados, em uma determinada turma. Devido a disponibilidade de salas de aulas e professores, a escola pretende oferecer duas turmas anuais do curso Técnico em Manutenção Aeronáutica.

Vale ressaltar que a empresa já possui um espaço físico destinado exclusivamente para ministrar cursos profissionalizantes, localizado no bairro caiçara em Belo Horizonte (Unidade Administrativa II). Atualmente nesta unidade as instalações estão sendo preparadas de acordo com os requisitos exigidos pelo MEC para o funcionamento da futura escola. A tabela a seguir (TAB. 3), demonstra o espaço

físico que a empresa possui na unidade II, considerando as salas de aulas e suas dependências.

TABELA 3 – Estrutura física da unidade II

Estruturas	Medição	Capacidade de Alunos
Secretaria	12 m ²	-
Sala de Coordenação	15 m ²	-
Sala de Aula 01	70 m ²	60
Sala de Aula 02	60 m ²	50
Laboratório 01	50 m ²	30

Fonte: Material elaborado pela autora, 2011.

Percebe-se que a capacidade de atendimento da escola será limitada, tendo em vista a grande procura por cursos profissionalizantes por parte dos clientes e o baixo número de escolas credenciadas no MEC para atendê-los.

Para se chegar a um número estimado de possíveis alunos matriculados por turma no curso de Técnico em Manutenção, foi realizada uma pesquisa baseada nas turmas encerradas no ano de 2010, a fim de obter um número médio anual de possíveis alunos para a escola, conforme tabela (TAB. 4) a seguir.

Vale ressaltar que, segundo o proprietário da empresa, após o credenciamento da escola no MEC, espera-se ter um aumento de no mínimo 20% dos alunos matriculados por turma.

TABELA 4 – Média anual de alunos

Curso	Número de alunos Ano 2010	Estimativa de alunos (crescimento de 20%)
Técnico em Manutenção Aeronáutica	100	120

Fonte: Material elaborado pela autora, 2011.

A pretensão da empresa é iniciar as atividades da escola a partir do próximo ano, com a abertura de duas turmas com capacidade para 60 alunos cada. A primeira turma terá início em janeiro e a segunda no mês de agosto. Por isso, os cálculos foram realizados com previsão entre janeiro a dezembro de 2012. Com base nas

informações apresentadas foram realizados os cálculos para o orçamento de receitas mensais com as prestações de serviços, conforme tabela (TAB. 5) a seguir.

TABELA 5 – Estimativas com vendas

(R\$)

Descrição	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOT
Alunos matriculados	60	60	60	60	60	60	60	120	120	120	120	120	1.020
Preço da Mensalidade	346,00	346,00	346,00	346,00	346,00	346,00	346,00	346,00	346,00	346,00	346,00	346,00	
Faturamento	20.760	20.760	20.760	20.760	20.760	20.760	20.760	41.520	41.520	41.520	41.520	41.520	352.920

Fonte: Material elaborado pela autora, 2011.

5.7.3 Elaboração das estimativas de investimentos iniciais

A Starflight possui na Unidade II, uma estrutura física preparada para a abertura do curso Técnico de Manutenção Aeronáutica. Os investimentos iniciais já realizados para montar esta estrutura, serão utilizados neste tópico para estimar os investimentos iniciais. Foram feitos os levantamentos necessários tais como a projeção de investimentos com equipamentos, materiais, mão de obra dentre outros.

As informações fornecidas pela contabilidade da empresa e a pessoa responsável pelo departamento administrativo, foram suficientes mensurar os números estimados neste plano de negócios.

Para a abertura da escola, foram observados todos os aspectos relevantes para a sua realização. Inicialmente pretende-se montar uma estrutura básica e funcional com potencial para atender a demanda existente com qualidade na prestação de serviços, de acordo com as estimativas dos orçamentos iniciais necessários apresentados a seguir.

5.7.4 Estimativa dos investimentos fixos

Para a composição dos investimentos totais, foram estimados os investimentos fixos e os investimentos pré-operacionais. Os dados dos investimentos fixos foram obtidos diretamente com os fornecedores já cadastrados na Starflight, além de outros existentes no mercado. A determinação do número de itens foi feita juntamente com o diretor da empresa, analisando a estrutura física em que se estima montar e o número de colaboradores que serão necessários para iniciar o negócio. A tabela abaixo (TAB. 5) apresenta a estimativa de investimentos fixos.

TABELA 5 – Estimativas de investimentos fixos

Descrição	Quantidade	Valor Unitário R\$	Valor Total R\$
Equipamentos			
Computador Administrativo	2	2.300,00	4.600,00
Impressora a laser	1	1.500,00	1.500,00
Máquina copiadora	1	7.600,00	7.600,00
Switch 12 portas	1	300,00	300,00
Roteador	1	200,00	200,00
Aparelho de Fax	1	399,00	399,00
Projektor	3	2.500,00	7.500,00
Aparelho de Telefone	3	99,00	297,00
Móveis e utensílios			
Balcão de atendimento	1	900,00	900,00
Mesas para computador	2	229,00	458,00
Mesa para reunião	1	399,00	399,00
Bancada para laboratório	4	499,00	1.996,00
Cadeira com Braço	10	55,00	550,00
Estofado	2	499,00	998,00
Carteiras Universitárias	130	85,00	11.050,00
Mesa para sala de aula	3	120,00	360,00
Armario Arquivo	3	425,00	1.275,00
Cofre Eletrônico	1	429,00	429,00
Quadro Branco	3	270,00	810,00
Quadro de avisos	1	130,00	130,00
Bebedouros	1	430,00	430,00
Total	175		42.181,00

Fonte: Material elaborado pela autora, 2011.

Além dos investimentos com equipamentos, móveis e utensílios, a tabela a seguir (TAB. 6) representa o investimento necessário para compor o laboratório de ferramentas da escola, ou seja, os materiais e equipamentos de uso técnico, compondo a estrutura da escola. As quantidades foram estimadas de acordo com as normas e exigências da ANAC e do MEC e os valores foram estimados a partir de pesquisas junto aos atuais fornecedores da empresa.

TABELA 6 – Estimativas de investimentos para laboratório técnico

Descrição	Quantidade	Valor Unitário R\$	Valor Total R\$
Kit de Ferramentas Comuns	3	1.200,00	3.600,00
Kit de Ferramentas Especiais	3	3.000,00	9.000,00
Total	6		12.600,00

Fonte: Material elaborado pela autora, 2011.

5.7.5 Estimativa dos investimentos pré-operacionais

A escola para iniciar suas atividades necessita realizar sua legalização junto aos órgãos competentes, e para isso existem algumas despesas a serem pagas. As estimativas de despesas para registro de contrato social, emissão de cartão de CNPJ, credenciamento junto ao MEC, dentre outros, foram obtidos junto a contabilidade da empresa e em pesquisa junto a Secretaria da Educação.

Para a oferta de cursos profissionalizantes, a escola utilizará a Unidade II da empresa localizada no bairro Caiçara em Belo Horizonte. Esta unidade necessita de reformas no banheiro, além da separação do espaço físico para a formação de salas de aulas e laboratório, através de divisórias.

Para ingressar em um novo negócio a empresa reconhece a necessidade de se fazer um bom investimento no *marketing* da futura escola. Assim, pretende-se inicialmente realizar a divulgação em todos os colégios próximos a localização da escola, tendo foco os alunos do último ano do ensino médio.

A tabela (TAB. 7) abaixo apresenta as estimativas destes investimentos.

TABELA 7 – Estimativas de investimentos pré operacionais

Descrição	Valor Total (R\$)
Despesas com legalização	3.200,00
Obras civis e divisórias	7.000,00
Divulgações / Propaganda	6.800,00
Total	17.000,00

Fonte: Material elaborado pela autora, 2011.

5.7.6 Estimativa do investimento total

Com base nas estimativas anteriores foi possível a elaboração da tabela (TAB. 8), abaixo apresentando o resultado de cada um dos investimentos necessários para composição do investimento total, ou seja, o capital inicial necessário para a abertura da escola de cursos profissionalizantes.

TABELA 8 – Investimento Total

Descrição	Valor Total (R\$)
Investimentos Fixos	42.181,00
Investimentos para laboratório técnico	12.600,00
Investimentos pré operacionais	17.000,00
Total	71.781,00

Fonte: Material elaborado pela autora, 2011.

Após a análise de todos esses orçamentos, será possível dimensionar os recursos necessários para a abertura desta nova empresa, e assim, analisar qual a melhor maneira de fazer este investimento, sendo através de financiamento ou capital próprio.

O diretor da empresa teve acesso a elaboração das estimativas de investimentos iniciais e com base nos valores obtidos, o mesmo optou por trabalhar com capital próprio da empresa, não sendo necessário realizar estimativas de financiamentos de capitais de terceiros.

5.7.7 Estimativa dos custos fixos mensais

Foram levantados as estimativas de custos fixos mensais projetados nas necessidades básicas que qualquer empresa precisa para manter-se em funcionamento, como, consumo de água e energia, telefones, mão-de-obra, dentre outros.

5.7.7.1 Estimativa de custos com mão-de-obra

Para a estimativa de custos com mão-de-obra para a escola profissionalizante, foi realizada uma pesquisa inicial junto ao MEC e além da colaboração do diretor da empresa, tendo em vista a sua larga experiência no setor de escolas e como mecânico em manutenção aeronáutica.

Segundo a Secretaria de Educação que regulamenta as escolas de ensino profissionalizantes, é necessário que a escola possua em seu quadro de pessoal no mínimo um pedagogo, professores com formação técnica específica para ministrar aulas do curso Técnico em Manutenção Aeronáutica, além de outros funcionários que irão desempenhar suas atividades nos demais setores da empresa. O número de colaboradores necessários foi definido a partir da estrutura física da escola, levando em consideração a execução de um trabalho com eficiência e segurança.

A tabela (TAB. 9) a seguir apresenta os valores considerados para o pagamento dos encargos sociais dos colaboradores e a tabela (TAB. 10) apresenta as estimativas mensais com mão-de-obra da futura escola.

TABELA 9 – Estimativas dos encargos sociais

Encargos Sociais	Percentual sobre salário (%)
Contribuição para Seguridade Social - INSS	27,80
Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS	8,00
Décimo terceiro salário	8,33
Férias	11,33
INSS sobre 13°	2,32
INSS sobre férias	3,15
FGTS sobre 13°	0,71
FGTS sobre férias	0,96
Total	62,60

Fonte: Material elaborado pela autora, 2011.

TABELA 10 – Estimativas mensais de custos fixos com mão de obra

Função	Setor	QT	Salário	Total	Encargos Sociais	Salários+ Encargos
Pedagoga	OPE	1	1.100,00	1.100,00	688,60	1.788,60
Coordenador de Curso	OPE	1	720,00	720,00	450,72	1.170,72
Professores	OPE	6	545,00	3.270,00	2.047,02	5.317,02
					Sub Total	8.276,34
Assistente administrativo	ADM	2	700,00	1.400,00	876,40	2.276,40
Auxiliar de serviços gerais	ADM	1	545,00	545,00	341,17	886,17
					Sub Total	3.162,57
Total dos Salários						11.438,91

Fonte: Material elaborado pela autora, 2011.

5.7.7.2 Estimativa dos custos administrativos/comerciais

Foi elaborada com base nas despesas que toda empresa necessita para manter-se em funcionamento, as estimativas das despesas administrativas e comerciais, além dos custos operacionais, conforme tabela (TAB. 11) e a tabela (TAB. 12) abaixo.

TABELA 11 – Estimativas de despesas administrativas/comerciais

R\$

Descrição	Custo Total Mensal
Mão de obra	3.162,57
Material de Escritório	150,00
Serviço de Terceiros	200,00
Telefone	200,00
Aluguel	1.500,00
IPTU	100,00
Energia Elétrica	100,00
Lanche	50,00
Taxa de Condomínio	400,00
Outras Despesas	100,00
TOTAL	5.962,57

Fonte: Material elaborado pela autora, 2011.

TABELA 12 – Estimativas dos custos operacionais

R\$

Descrição	Custo Total Mensal
Mão de obra	11.438,91
Material de Escritório	150,00
Serviço de Terceiros	200,00
Telefone	200,00
Aluguel	3.500,00
IPTU	200,00
Energia Elétrica	160,00
Lanche	50,00
Taxa de Condomínio	870,00
Outras Despesas	150,00
TOTAL	16.918,91

Fonte: Material elaborado pela autora, 2011.

Os dados acima foram elaborados com base nas informações obtidas pelo departamento financeiro da empresa, exceto pelos dados com mão-de-obra, obtidos na tabela 10. (TAB. 10).

5.7.7.3 Estimativa de custos de comercialização de serviço

Após a conclusão das estimativas de faturamento mensal, esta atividade prevê a elaboração dos orçamentos de custos de comercialização.

Para a realização dos cálculos foi fundamental o auxílio da empresa terceirizada de contabilidade da Starflight, a fim de definir qual o regime tributário que a futura escola iria enquadrar-se. Assim, após análise do contador, ficou determinado que a empresa seria melhor enquadrada no sistema tributário do Lucro Presumido para o cálculo e recolhimento de impostos. O regime tributário escolhido inicialmente foi o de Lucro presumido, devido à perspectiva de crescimento da empresa, tendo em vista que ele é economicamente o melhor regime tributário, pela não obrigatoriedade de escriturar determinados livros fiscais, como o livro de apuração do lucro real (Lalur) e desobrigação de prestar determinadas informações ao fisco federal, municipal e estadual.

A tabela (TAB. 13) a seguir apresentando os cálculos da previsão das despesas tributárias do ano de 2012 da escola de curso profissionalizante.

TABELA 13 – Estimativas com custos de comercialização

IMPOSTOS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	
Receita Bruta	20137,00	20137,00	20137,00	20137,00	20137,00	20137,00	
PIS (0,65%)	130,89	130,89	130,89	130,89	130,89	130,89	
CONFINS (3%)	604,12	604,12	604,12	604,12	604,12	604,12	
CSLL (3%)	579,95	579,95	579,95	579,95	579,95	579,95	
IR (3%)	966,59	966,59	966,59	966,59	966,59	966,59	
ISS (5%)	1.006,86	1.006,86	1.006,86	1.006,86	1.006,86	1.006,86	
IMPOSTOS	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOT
Receita Bruta	20137,00	40274,00	40274,00	40274,00	40274,00	40274,00	342.332
PIS (0,65%)	130,89	261,78	261,78	261,78	261,78	261,78	2.225,16
CONFINS (3%)	604,12	1.208,23	1.208,23	1.208,23	1.208,23	1.208,23	10.269,97
CSLL (3%)	579,95	1.159,90	1.159,90	1.159,90	1.159,90	1.159,90	9.859,17
IR (3%)	966,59	1.933,17	1.933,17	1.933,17	1.933,17	1.933,17	16.431,96
ISS (5%)	1.006,86	2.013,72	2.013,72	2.013,72	2.013,72	2.013,72	17.116,62

Fonte: Material elaborado pela autora, 2011. Com base nos dados da estimativa de faturamento mensal.

5.7.7.4 Estimativas do fluxo de caixa

Com base em todas as estimativas feitas ao longo desta pesquisa, a tabela a seguir (TAB. 14) a seguir representa o resultado da empresa e a tabela (TAB.15) representa a estimativa de fluxo de caixa projetado da empresa no decorrer de um ano. Neste, o fluxo de caixa apresenta o quanto de receitas e despesas a empresa teria no primeiro ano de funcionamento, isso sem incluir os custos de investimentos iniciais.

TABELA 14 – Resultado

Descrição	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOT
Receita Bruta	20.760	20.760	20.760	20.760	20.760	20.760	20.760	41.520	41.520	41.520	41.520	41.520	352.920
(-) Impostos a recolher	(1.038)	(1.038)	(1.038)	(1.038)	(1.038)	(1.038)	(1.038)	(2.076)	(2.076)	(2.076)	(2.076)	(2.076)	(17.646)
Receita Líquida	19.722	19.722	19.722	19.722	19.722	19.722	19.722	39.444	39.444	39.444	39.444	39.444	335.274
(-) Custo Serviços Prestados	(11.026)	(11.026)	(11.026)	(11.026)	(11.026)	(11.026)	(11.026)	(16.343)	(16.343)	(16.343)	(16.343)	(16.343)	(158.901)
Lucro Bruto	8.696	8.696	8.696	8.696	8.696	8.696	8.696	23.101	23.101	23.101	23.101	23.101	176.373
(-) Despesas Administrativas / Comerciais	(5.963)	(5.963)	(5.963)	(5.963)	(5.963)	(5.963)	(5.963)	(5.963)	(5.963)	(5.963)	(5.963)	(5.963)	(71.551)
Lucro Operacional	2.733	2.733	2.733	2.733	2.733	2.733	2.733	17.138	17.138	17.138	17.138	17.138	104.822
IR	(996)	(996)	(996)	(996)	(996)	(996)	(996)	(1.993)	(1.993)	(1.993)	(1.993)	(1.993)	(16.940)
PIS (0,65%)	(135)	(135)	(135)	(135)	(135)	(135)	(135)	(270)	(270)	(270)	(270)	(270)	(2.294)
COFINS	(623)	(623)	(623)	(623)	(623)	(623)	(623)	(1.246)	(1.246)	(1.246)	(1.246)	(1.246)	(10.588)
CSSL	(598)	(598)	(598)	(598)	(598)	(598)	(598)	(1.196)	(1.196)	(1.196)	(1.196)	(1.196)	(10.164)
Resultado	381	381	381	381	381	381	381	12.434	12.434	12.434	12.434	12.434	64.836
Percentual (%)	1,8%	1,8%	1,8%	1,8%	1,8%	1,8%	1,8%	29,9%	29,9%	29,9%	29,9%	29,9%	18,4%

Fonte: Material elaborado pela autora, 2011.

TABELA 15 – Estimativas de Fluxo de Caixa Projetado

Descrição	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOT
Receita Bruta		20.760	20.760	20.760	20.760	20.760	20.760	20.760	41.520	41.520	41.520	41.520	311.400
(-) Impostos a recolher		(1.038)	(1.038)	(1.038)	(1.038)	(1.038)	(1.038)	(1.038)	(2.076)	(2.076)	(2.076)	(2.076)	(15.570)
Receita Líquida		19.722	19.722	19.722	19.722	19.722	19.722	19.722	39.444	39.444	39.444	39.444	295.830
(-) Custo Serviços Prestados		(11.026)	(11.026)	(11.026)	(11.026)	(11.026)	(11.026)	(11.026)	(16.343)	(16.343)	(16.343)	(16.343)	(142.558)
Lucro Bruto		8.696	8.696	8.696	8.696	8.696	8.696	8.696	23.101	23.101	23.101	23.101	153.272
(-) Despesas Administrativas / Comerciais		(5.963)	(5.963)	(5.963)	(5.963)	(5.963)	(5.963)	(5.963)	(5.963)	(5.963)	(5.963)	(5.963)	(65.588)
Lucro Operacional		2.733	2.733	2.733	2.733	2.733	2.733	2.733	17.138	17.138	17.138	17.138	87.684
IR				(2.989)			(2.989)			(4.982)			(10.961)
PIS (0,65%)		(135)	(135)	(135)	(135)	(135)	(135)	(135)	(270)	(270)	(270)	(270)	(2.024)
COFINS		(623)	(623)	(623)	(623)	(623)	(623)	(623)	(1.246)	(1.246)	(1.246)	(1.246)	(9.342)
CSSL				(1.794)			(1.794)			(2.989)			(6.577)
Resultado		1.975	1.975	(2.808)	1.975	1.975	(2.808)	1.975	15.623	7.651	15.623	15.623	58.780
		1.975	3.951	1.143	3.118	5.094	2.286	4.261	19.884	27.535	43.157	58.780	
Percentual (%)		9,5%	9,5%	-13,5%	9,5%	9,5%	-13,5%	9,5%	37,6%	18,4%	37,6%	37,6%	18,9%

Fonte: Material elaborado pela autora, 2011.

5.7.7.5 Cálculos dos índices de viabilidade econômica

Para a realização da análise de viabilidade deste projeto foram realizadas estimativas de crescimento para os próximos cinco anos e projetados o fluxo de caixa anual aplicando o índice de expectativa da inflação. Para 2012 a meta da inflação, segundo o Banco Central do Brasil, é de 4,5% com margem de tolerância de dois pontos percentuais para mais ou para menos, ou seja, o limite inferior é de 2,5% e o superior é de 6,5%.

Para os cálculos foi utilizada a média de 4,5% e os valores corrigidos são apresentados na tabela (TAB. 16) abaixo:

TABELA 16 – Fluxo de Caixa para viabilidade

Descrição	2012	2013	2014	2015	2016	TOT
Receita Bruta	352.920	368.801	385.397	402.740	420.864	1.930.723
(-) Impostos a recolher	(17.646)	(18.440)	(19.270)	(20.137)	(21.043)	(96.536)
Receita Líquida	335.274	350.361	366.128	382.603	399.820	1.834.187
(-) Custo Serviços Prestados	(158.901)	(166.052)	(173.524)	(181.333)	(189.493)	(869.302)
Lucro Bruto	176.373	184.310	192.604	201.271	210.328	964.885
(-) Despesas Administrativas / Comerciais	(71.551)	(74.771)	(78.135)	(81.651)	(85.326)	(391.434)
Lucro Operacional	104.822	109.539	114.468	119.619	125.002	573.451
IR	(16.940)	(17.702)	(18.499)	(19.332)	(20.201)	(92.675)
PIS (0,65%)	(2.294)	(2.397)	(2.505)	(2.618)	(2.736)	(12.550)
COFINS	(10.588)	(11.064)	(11.562)	(12.082)	(12.626)	(57.922)
CSSL	(10.164)	(10.621)	(11.099)	(11.599)	(12.121)	(55.605)
Resultado (CAIXA)	64.836	67.754	70.803	73.989	77.318	354.700
Percentual (%)		18,4%	18,4%	18,4%	18,4%	18,4%

Fonte: Material elaborado pela autora, 2011.

A estimativa de investimento inicial deste projeto é de R\$ 47.355,00. Para cálculo de viabilidade, foram projetados o CMPC, que é a taxa de atratividade, com base no índice da taxa de Sistema Especial de Liquidação e Custódia (SELIC) ou simplesmente Taxa Básica de Juros. Entretanto para efeito dos cálculos foi utilizado como referência o valor do índice de previsão para o ano de 2012 que é de 12,25% e acrescido a ele uma taxa de fator de risco de 5%.

Depois de projetado o fluxo de caixa com as devidas correções pode-se através dos dados do valor de investimento inicial, a taxa de atratividade sobre esse valor inicial e o fluxo de caixa descontado, obter os cálculos do VPL, TIR e *Payback*, conforme apresentados na tabela (TAB. 17) a seguir.

Tabela 17 – Análise de viabilidade do projeto

Análise de Viabilidade de Projeto		Fluxo inicial de caixa				
		2012	2013	2014	2015	2016
Investimento Inicial	(71.781)	64.836	67.754	70.803	73.989	77.318
	TIR	90,32%				
	VPL	262.009				

Fonte: Material elaborado pela autora, 2011.

Os valores representados na tabela (TAB. 17) mostram que, multiplicando os resultados anuais do fluxo inicial de caixa pelo fator, ou seja, pela taxa de CMePC, obtem-se, somando todos eles, o valor do VPL descontado, que é de R\$262.009,00. Visto que o valor encontrado é positivo, pode-se dizer que é viável este projeto. Além disso, os resultados obtidos trazem o índice favorável que é a TIR no valor de 90,32% que já mostra a viabilidade do projeto em questão, pois é maior que a taxa de atratividade de 17,25% esperada.

Outra análise importante é a de *payback* que mostra o prazo de retorno do investimento realizado inicialmente. A tabela (TAB. 18) apresenta com maiores detalhes.

Tabela 18 – Cálculo do retorno do investimento

Período	Fluxo de Caixa	Fluxo Descontado
0	(71.781)	(71.781)
1	64.836	(6.945)
2	67.754	60.809
3	70.803	131.612
4	73.989	205.600
5	77.318	282.919
ANOS	1	
MESES	1	

Fonte: Material elaborado pela autora, 2011.

Utilizando a técnica de análise do *payback*, nota-se que o retorno do capital investido se dará em aproximadamente 1 ano e 1 mês. Por se tratar de um índice que mede o risco do investimento em relação ao tempo, apresenta resultado favorável à implementação do projeto, pois as expectativas de retorno são avaliadas, dependendo do negócio.

6 CONCLUSÃO

Dentre os vários desafios enfrentados pela empresa familiar na busca da sobrevivência, a competitividade e a longevidade são fatores que merecem destaque neste cenário. E a abertura de uma nova escola, em um novo segmento de mercado surgiu como uma oportunidade para a expansão dos negócios da família que por meio da elaboração de um Plano de Negócios obteve resultados sobre a viabilidade de investimento neste novo negócio.

Para a tomada de decisão os administradores utilizam métodos e indicadores financeiros como suporte ao planejamento da empresa. Entretanto, é importante ressaltar que os levantamentos iniciais de recursos devem ser realizados criteriosamente, de maneira a dar sustentabilidade para os cálculos, a fim obter resultados com a menor margem de erros possíveis. Assim a planejamento financeiro torna-se uma importante ferramenta para garantir que os objetivos e planos elaborados em relação a áreas específicas da empresa sejam viáveis e internamente coerentes, além de definir se as atividades estão ou não alinhadas com os objetivos e metas de crescimento da empresa.

Neste Plano de Negócios os resultados obtidos por meios dos métodos aplicados foram favoráveis demonstrando a viabilidade deste projeto. As projeções foram realizadas com base nas informações e expectativas do proprietário da empresa, e foram realizadas o mais próximo possível da necessidade criada e das oportunidades esperadas pela empresa. Contudo, para que se possam obter projeções mais precisas, torna-se necessário uma análise mais detalhada dos diversos cenários em que a empresa poderá atuar.

Além do suporte dado pelo referencial teórico dentro da área de estudo, a vasta pesquisa de campo possibilitou a empresa o reconhecimento de mercado de forma ampla e embasada em dados quantitativos, o que permitiu a elaboração das estimativas de orçamentos bem como as projeções de receitas e despesas.

Através da realização destas atividades foi possível medir a viabilidade econômico-financeira do projeto, chegando ao resultado favorável, que permite a empresa a possibilidade de haver um investimento neste novo mercado, o que antes não era mensurado com tal riqueza de detalhes.

REFERENCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. São Paulo: Atlas, 2003. 609 p.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2008. 314 p.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995. 408 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2008. 281 p.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1986. 378 p.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997. 841 p.

GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001. 535 p.

HISRICH, Robert. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009. 664 p.

LOPES, Eliane.; FILHO, Luciano.;VEIGA, Cynthia. **500 anos de educação no Brasil**. Belo Horizonte: Autentica, 2000. 608p.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 212 p.

QUEIROZ, Angelo. **Capacitação tecnológica da população**. Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 2007. 309 p.

ROSA, Claudio Afranio. **Como elaborar um plano de negócio**. Brasília : SEBRAE, 2007. 120 p.

ROSS, Stephen A., WESTERFIELD, Randolph W., JORDAN, Bradford D. **Princípios da Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1998. 432 p.

APENDICE A - Pesquisa de para coleta de informações do mercado de escolas de aviação civil na região metropolitana de Belo Horizonte.

Esta pesquisa tem como principal objetivo analisar a potencialidade do mercado para escolas de nível profissionalizantes em Belo Horizonte que também ministram o curso Técnico em Manutenção Aeronáutica. Para isso, desenvolveu-se este questionário aplicado ao proprietário da empresa.

- a) Porque o bairro Caiçara foi escolhido para a implantação do novo empreendimento (Escola de Curso Técnico em Manutenção de Aeronaves)?
- b) Há interesse em que seja feita uma pesquisa de campo para o conhecimento das reais potencialidades de se inserir no mercado de escolas de nível profissionalizantes?
- c) Qual será o público-alvo do empreendimento? E o que você considera como diferenciais competitivos nesta área?
- d) Há interesse em que seja feita uma pesquisa nas escolas de nível técnico que também oferecem o curso Técnico em Manutenção Aeronáutica?
- e) Há interesse em que seja feita um orçamento do projeto a fim de se analisar a viabilidade econômico-financeira do novo negócio?

ANEXO A – Lei 449 do Conselho Estadual de Educação de Minas Gerais

CONSELHO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS

RESOLUÇÃO CEE Nº 449, de 01 de agosto de 2002

Fixa normas para credenciamento e credenciamento de instituições escolares, autorização para funcionamento e reconhecimento de cursos de educação básica e educação profissional e dá outras providências

O Conselho Estadual de Educação, no exercício da competência que lhe conferem os artigos 206 da Constituição do Estado e 1º, inciso I da Lei Delegada nº 31, de 28 de agosto de 1985, e tendo em vista o disposto no artigo 10, incisos I, II, III, V e VI da Lei nº 9.394/96, bem como o Parecer CEE nº 627/02,

R E S O L V E :

Art. 1º - Esta Resolução dispõe sobre o credenciamento e credenciamento de instituições escolares, autorização para funcionamento e reconhecimento de cursos de educação básica e de educação profissional integrantes do Sistema Estadual de Ensino.

Art. 2º - Para os efeitos desta Resolução, as expressões Conselho, Secretaria e Secretário designam, respectivamente, Conselho Estadual de Educação, Secretaria de Estado da Educação e Secretário de Estado da Educação.

Art. 3º - Educação Escolar é a desenvolvida em instituições legalmente credenciadas, com cursos autorizados e reconhecidos pelo Poder Público, nos termos da legislação própria e das normas do Sistema Estadual de Ensino.

Art. 4º - As instituições de educação escolar que oferecem os diferentes níveis de ensino, relativamente à entidade mantenedora, classificam-se nas seguintes categorias administrativas:

I – públicas, as criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo poder público;

II – privadas, as mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado.

Parágrafo único – As instituições privadas de ensino se enquadram nas seguintes categorias:

I – particulares em sentido estrito, assim entendidas as que são instituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado que não apresentem as características dos demais incisos;

II – comunitárias, assim entendidas as que são instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive de professores e alunos que incluam na gestão da entidade mantenedora pelo menos dois terços de representantes da comunidade;

III – confessionais, assim entendidas as que são instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas que atendem a orientação confessional e ideologia específicas e ao disposto no inciso anterior;

IV – filantrópicas, na forma da lei.

Art. 5º - As instituições de educação escolar poderão oferecer cursos de Educação Básica, compreendendo a educação infantil, o ensino fundamental e o ensino médio e as modalidades: educação especial, educação de jovens e adultos e a educação profissional. Parágrafo único – A educação profissional será oferecida nos níveis básico e técnico.

Art. 6º - Ensino livre é o que se desenvolve em cursos não autorizados ou não reconhecidos pelo poder público.

DO CREDENCIAMENTO

Art. 7º - Credenciamento é ato do Secretário que confere poderes à entidade mantenedora para criação ou reorganização de estabelecimento de ensino, com base em parecer favorável do Conselho.

§ 1º - As instituições privadas solicitarão o credenciamento, comprovando que possuem idoneidade e condições financeiras para criar e manter escola.

§ 2º - O Estado e os Municípios, como mantenedores, estão isentos de credenciamento.

§ 3º - A criação de instituições escolares mantidas pelo poder público se efetiva por ato governamental competente.

Art. 8º - O pedido de credenciamento de instituições privadas poderá ser feito de forma concomitante ao pedido de autorização de funcionamento do curso.

§ 1º - Os documentos que instruem o pedido de credenciamento da mantenedora são os seguintes:

I – contrato social ou estatuto, conforme o caso;

II - provas de idoneidade moral dos seus dirigentes, firmadas por autoridades constituídas;

III – *curriculum vitae* que comprove competência profissional específica de seus dirigentes;

IV – prova de capacidade econômico-financeira da mantenedora.

§ 2º - As solicitações para credenciamento serão recebidas e analisadas pela Secretaria, por meio de seus órgãos competentes.

§ 3º - O processo relativo ao credenciamento será encaminhado ao Conselho, para manifestação.

Art. 9º - O credenciamento de instituição escolar terá validade de até 5 (cinco) anos, prazo que constará do respectivo ato.

Parágrafo único – O pedido de credenciamento de instituições especializadas na formação profissional obedecerá no que couber, às exigências constantes dos artigos anteriores.

Art. 10 – Se for constatada irregularidade na instituição, caberá apuração, com indicação de medidas saneadoras, sindicância e inquérito administrativo, conforme a Lei, podendo resultar em desativação de curso ou em descredenciamento da instituição.

Parágrafo Único – Sanadas as irregularidades apontadas, a instituição poderá solicitar novo credenciamento, observadas as exigências desta Resolução.

DO REcredENCIAMENTO

Art. 11 – Recredenciamento é ato que ratifica a idoneidade funcional da instituição, após processo de avaliação pelo Conselho, que se manifestará pelo período de validade do ato.

Art. 12 – O pedido de recredenciamento será instruído com a seguinte documentação:

I – cópia do ato de credenciamento;

II – Relatório de Verificação *in loco*, elaborado pelo órgão competente;

III – comprovação da idoneidade econômico-financeira da mantenedora;

IV – comprovação de idoneidade moral de seus dirigentes, firmada por autoridades constituídas.

DAS CONDIÇÕES DE FUNCIONAMENTO DAS INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO ESCOLAR

Art. 13 – As instituições de educação escolar terão que possuir condições adequadas à oferta pretendida conforme sua proposta pedagógica, observando:

I – organização e execução de suas atividades, em consonância com a legislação vigente;

II – pessoal docente e técnico-administrativo devidamente qualificado;

III – instalações físicas, material e equipamento didático-pedagógico e de informática, inclusive acervo bibliográfico adequados.

Art. 14 – Os prédios escolares deverão observar as seguintes especificações:

I – sala de aula com área de, no mínimo, 1 m² por aluno, acrescido de espaço físico destinado a outros fins;

II – salas para biblioteca, laboratórios e, quando for o caso, salas de recursos didáticos e de oficinas pedagógicas;

III – salas para diretoria, secretaria, professores e especialistas de educação;

IV – dependências para preparo, guarda e distribuição de merenda escolar, quando for o caso;

V – gabinetes sanitários, separados por sexo, para o pessoal docente e técnico-administrativo e para alunos, na proporção mínima de um sanitário para cada 50 (cinquenta) alunos;

VI – espaço destinado a recreio, com o mínimo de 2 m² por aluno e espaço para prática de educação física compatível com a proposta pedagógica da escola;

VII – condições de acesso e atendimento aos alunos com necessidades especiais.

Parágrafo único - O espaço destinado à prática da Educação Física, desde que situado nas proximidades do prédio escolar, poderá ser decorrente de convênio ou contrato de permissão de uso de áreas.

Art. 15 - O mobiliário deverá ser específico para cada ambiente e tipo de usuário e o acervo bibliográfico deverá ter:

I - obras específicas para uso dos alunos em volume e conteúdos curriculares apropriados a cada nível, série ou ciclo e educação profissional a que se destinam;

II - obras específicas para uso dos professores;

III – obras para consulta da comunidade escolar, exemplares da legislação educacional pertinente, desde as Constituições Federal e Estadual, a Lei de Diretrizes e Bases, pareceres e resoluções do Conselho Nacional de Educação e do Conselho Estadual de Educação, portarias do Ministério da Educação e do Desporto, leis federais e estaduais relativas aos cursos e modalidades de ensino ministrados.

DA AUTORIZAÇÃO DE FUNCIONAMENTO DE CURSO

Art. 16 - Autorização de funcionamento é ato do Secretário, fundamentado em pronunciamento do Conselho, que permite o início das atividades do curso e tem como princípio norteador a garantia do padrão de qualidade do ensino.

§ 1º – A autorização de funcionamento de cursos em estabelecimentos da rede estadual de ensino independe de pronunciamento do Conselho.

§ 2º - Compete à Secretaria, encaminhar, anualmente, ao Conselho, para conhecimento, o Plano de Expansão e Atendimento Escolar com a relação de estabelecimentos a serem criados e cursos a serem autorizados.

Art. 17 - O pedido de autorização de funcionamento do curso será formulado pelo representante da entidade mantenedora ao Secretário até 90 (noventa) dias antes do início do período letivo.

§ 1º - O pedido de autorização será instruído com a seguinte documentação:

I. cópia do ato de credenciamento da entidade mantenedora;

II. regimento escolar e proposta pedagógica da Instituição;

III. indicação da qualificação do corpo docente e do técnico-administrativo;

IV. descrição de instalações, equipamento, e acervo bibliográfico;

V. justificativa da denominação do estabelecimento, nos termos desta Resolução; VI. prova de salubridade do local e de localização do prédio em terreno que não ofereça risco à segurança de seus usuários, em total conformidade com a legislação que rege a matéria,

mediante laudo assinado por profissional legalmente habilitado; VII. comprovação de propriedade do prédio ou prova de direito de sua utilização;

VIII. planta baixa do prédio escolar;

§ 2º - A análise da solicitação levará em consideração a viabilidade técnico-pedagógica do projeto, bem como a oportunidade, a conveniência, o interesse social da proposição, as características do curso e da clientela a ser atendida.

§ 3º - Para autorização de cursos a serem mantidos pelo Poder Público, exigir-se-á ato oficial de criação da escola, comprovação da plena utilização de recursos humanos e materiais, sem dispersão prejudicial ou duplicação de meios para fins idênticos ou equivalentes.

Art. 18 - Cabe à Secretaria inspecionar, previamente, mediante comissão de verificação in loco, as condições de funcionamento da instituição.

§ 1º - Verificadas as condições adequadas à oferta de educação de qualidade e ao atendimento às exigências legais, a comissão verificadora fará relatório à Secretaria, que expedirá ato autorizativo de funcionamento do(s) curso(s), após pronunciamento do Conselho

§ 2º - Verificada a ausência de elemento essencial ao bom desempenho da instituição e o não-cumprimento de exigência legal, o processo será baixado em diligência para que se tomem as providências necessárias.

§ 3º - Em caso de não atendimento da diligência, na forma do parágrafo anterior, o pedido de autorização será negado.

§ 4º - Cabe recurso ao Conselho, no prazo de 10 (dez) dias, da decisão que denegar o pedido de autorização.

Art. 19 - A autorização de funcionamento de curso será concedida por prazo determinado a ser estabelecido pelo Conselho.

Art. 20 - Não será concedida autorização para funcionamento condicionada ao cumprimento posterior de qualquer exigência desta Resolução.

Art. 21 - Só têm validade legal os atos escolares praticados após a publicação do ato autorizativo, sendo de exclusiva responsabilidade da entidade mantenedora os danos causados aos alunos, em decorrência da inobservância desta norma.

Art. 22 - A autorização para funcionamento perderá a validade quando as atividades escolares não se iniciarem no prazo de 12 (doze) meses, contados da publicação do respectivo ato.

Art. 23 - Compete à Secretaria autorizar, em caráter excepcional, para atendimento à demanda, o funcionamento de turmas de escolas da rede estadual de ensino, em dependências de outro estabelecimento público.

DO RECONHECIMENTO DE CURSO

Art. 24 - Reconhecimento de curso é ato do Secretário, fundamentado em pronunciamento do Conselho, uma vez comprovadas as reais possibilidades de manutenção ou melhoria das condições de qualidade de ensino em que se baseou o competente ato autorizativo do curso.

Art. 25 - O reconhecimento deve ser requerido ao Secretário de Estado da Educação pelo representante da entidade mantenedora, entre 120 e 60 dias antes do término da validade da autorização para funcionamento.

Art. 26 - A instituição que não requerer em tempo hábil o reconhecimento ficará impedida de receber novas matrículas, a partir do período letivo imediato.

§ 1º - Cabe ao Serviço de Inspeção Escolar lavrar, em livro próprio, termo de suspensão de matrícula de novos alunos, comunicando o fato à Secretaria;

§ 2º - Regularizada a situação, será suspensa a medida prevista no parágrafo anterior.

Art. 27 - Quando o processo de reconhecimento de curso sofrer atraso na tramitação sem culpa do requerente, ficará automaticamente prorrogado o prazo de autorização para

seu funcionamento e assegurada a validade das atividades letivas praticadas, até a publicação do respectivo ato.

Art. 28 – Quando o estabelecimento de ensino não reunir condições adequadas à continuidade de funcionamento ou apresentar deficiências que comprometam a qualidade do ensino, caberá à Secretaria baixar ato sobre a prorrogação ou revogação de autorização para funcionamento, após manifestação do Conselho.

Art. 29 – O estabelecimento fica sujeito à renovação periódica de reconhecimento do curso, mediante avaliação da qualidade do ensino oferecido.

DAS INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO INFANTIL

Art. 30 – A educação infantil, primeira etapa da educação básica, será oferecida em:

I – creches ou entidades equivalentes para crianças de até três anos de idade;

II – pré-escolas, para crianças de quatro a seis anos.

§ 1º - Para fins desta Resolução, entidades equivalentes a creches são todas as responsáveis pela educação e cuidado de crianças de zero a três anos de idade, independentemente de denominação e regime de funcionamento.

§ 2º - As instituições de educação infantil que mantêm, simultaneamente, o atendimento a crianças de zero a três anos em creche ou equivalentes e de quatro a seis anos em pré-escola, constituirão centros de educação infantil, com denominação própria.

§ 3º - As crianças com necessidades especiais serão preferencialmente atendidas na rede regular de educação infantil, respeitado o direito a atendimento adequado em seus diferentes aspectos.

Art. 31 – O regime de funcionamento das instituições de educação infantil atenderá às necessidades da comunidade, podendo ser ininterrupto no ano civil. Art.

32 – Os espaços físicos serão projetados de acordo com a proposta pedagógica da instituição de educação infantil, a fim de favorecer o desenvolvimento das crianças de zero a seis anos, respeitadas as suas necessidades e capacidades, observadas as normas pertinentes à matéria, emanadas deste Conselho. Parágrafo único – Escolas de ensino fundamental e/ou médio que mantenham turmas de educação infantil deverão ter espaços físicos de uso exclusivo para as crianças de zero a seis anos, podendo compartilhar outros com os demais níveis de ensino, desde que sua ocupação se dê em horário diferenciado.

DAS ESCOLAS RURAIS

Art. 33 – Para os efeitos desta resolução, escola rural é a instituição que se localiza em região geográfica definida como zona rural.

Parágrafo único – O poder público poderá adotar a nucleação do atendimento escolar, ou a instalação de turmas vinculadas para os 4 (quatro) anos iniciais do ensino fundamental, sempre que essa medida for adequada à sua realidade sócio-geográfica.

Art. 34 – A escola rural, organizada com turmas de alunos de vários ciclos ou multisseriada, por suas peculiaridades didático-pedagógicas e administrativas, deverá satisfazer às seguintes condições:

I – matrícula máxima de 20 (vinte) alunos por turma;

II - professor habilitado ou autorizado, com capacitação para regência de classe multisseriada ou de ciclos;

III – auxiliar de serviço responsável pelo preparo e distribuição da refeição escolar e pela conservação, limpeza e higiene do mobiliário, do equipamento e das dependências do prédio escolar;

Parágrafo único – O prédio escolar deverá dispor dos seguintes espaços:

I - sala ou salas de aula com área mínima de 1 m² por aluno, acrescida, se for o caso, de espaço destinado a sala-ambiente para atividades de leitura e práticas experimentais relacionadas aos diferentes componentes curriculares;

II - cantina com equipamento necessário à preparação, distribuição, limpeza e guarda da merenda escolar;

III – espaço destinado à recreação e à prática da educação física;

IV – sanitários, separados por sexo;

V - instalações hidráulicas, inclusive com água potável.

Art. 35 – As escolas deverão organizar, quando for o caso, períodos letivos com prescrição de férias de acordo com os ciclos agrícola e cultural e as condições climáticas, para assegurar a frequência do aluno, de modo a reduzir a evasão e a repetência escolar.

Parágrafo único – A adoção de períodos letivos, definidos de acordo com o que dispõe o artigo, observará as exigências legais mínimas de 200 dias letivos e 800 horas anuais, cabendo a cada unidade escolar adequar o calendário à realidade de vida e de trabalho dos alunos.

Art. 36 – A proposta pedagógica será definida em função das peculiaridades do meio rural e de cada região em particular.

DAS ESCOLAS E CURSOS DESTINADOS À EDUCAÇÃO ESPECIAL

Art. 37 – A Educação Especial, na Educação Básica, será oferecida em classes, escolas ou serviços especializados, sempre que, em função das necessidades educacionais apresentadas pelo aluno, for requerida essa modalidade de ensino.

Parágrafo único – A Educação Especial poderá ser oferecida de forma complementar ou suplementar à escolarização, através do serviço de apoio especializado, em caráter extraordinário e transitório, de forma substitutiva ao processo educacional comum, em instituições especializadas.

Art. 38 – As instituições de Educação Especial atenderão, no mínimo, às seguintes condições:

I – identificação da clientela quanto ao número de alunos e tipos de necessidades diagnosticadas;

II – disponibilidade de recursos pedagógicos apropriados às necessidades dos alunos;

III – existência de recursos humanos com habilitação legal e preparação adequada para o exercício do magistério nessa modalidade;

IV – existência de espaços físicos adequados.

Art. 39 – As instituições de ensino regular, para atendimento de alunos com necessidades educacionais especiais em classes comuns, deverão ter, no mínimo:

I – corpo docente capacitado para o atendimento das necessidades especiais do aluno; II – materiais pedagógicos ou equipamento específico para cada tipo de necessidade.

Art. 40 – A proposta pedagógica institucional deverá ser adequada às necessidades educacionais dos alunos.

Art. 41 – O pedido de autorização para funcionamento de curso na modalidade Educação Especial, além do estabelecido no art. 17 desta norma, observará o previsto em normas próprias.

DAS ESCOLAS E CURSOS DESTINADOS À EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS

Art. 42 – A educação de jovens e adultos, ministrada na escola pública ou privada, observará, além das condições previstas nas normas pertinentes, as seguintes:

I - proposta pedagógica da escola adequada às características da clientela;

II - professores capacitados para o ensino de jovens e adultos;

III – material pedagógico apropriado à idade adulta;

IV - horários, carga horária e dias letivos condizentes com as características do alunado, seus interesses, condições de vida e de trabalho.

Art. 43 – As escolas de ensino fundamental e médio cujos cursos já estejam reconhecidos poderão implantar a modalidade de educação de jovens e adultos, independentemente de autorização.

Parágrafo único – Para a rede estadual de ensino, a oferta da modalidade deverá estar contemplada no Plano de Expansão e Atendimento Escolar da Secretaria.

Art. 44 – A autorização de cursos em escolas exclusivamente destinadas à educação de jovens e adultos obedecerá ao disposto no Art. 17, levando em consideração as características específicas dessa modalidade de ensino.

DAS INSTITUIÇÕES E CURSOS DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

Art. 45 – A educação profissional será desenvolvida em articulação com o ensino regular ou por diferentes estratégias de educação continuada, podendo ser ministrada nos próprios estabelecimentos de ensino, em instituições especializadas ou, ainda, de forma cooperativa.

Art. 46 – Cabem, respectivamente, credenciamento e reconhecimento de instituição, autorização para funcionamento e para reconhecimento de curso, observadas as peculiaridades inerentes à formação profissional.

DA MUDANÇA DE PRÉDIO

Art. 47 – A mudança de estabelecimento de ensino de um para outro prédio, no mesmo município, é autorizada pela Secretaria de Estado da Educação, com base em justificativa da mantenedora e em relatório de verificação in loco que comprove as condições de funcionamento do novo prédio, previstas na legislação.

Parágrafo único – A mudança para outro município caracteriza a criação de nova escola e a correspondente autorização de funcionamento de curso.

DA MUDANÇA E ALTERAÇÃO DE ENTIDADE MANTENEDORA

Art. 48 – A mudança de entidade mantenedora de estabelecimento privado de ensino é comunicada ao Conselho no prazo máximo de 30 dias a partir de sua efetivação, acompanhada de exposição de motivos e documentação formal da transferência.

Parágrafo único – A entidade sucessora deve comprovar capacidade econômico-financeira e técnica, bem como idoneidade moral de seus dirigentes.

Art. 49 – A transferência de instituição de ensino do município para o estado e vice-versa depende de convênio formalmente estabelecido e/ou de ato legislativo. Art. 50 – Cabe à Secretaria a expedição de ato de registro e divulgação da mudança ou alteração de entidade mantenedora.

DENOMINAÇÃO DE ESTABELECIMENTO DE ENSINO

Art. 51 – A denominação de estabelecimento de ensino, constante do ato oficial de criação e credenciamento, deve ser adequada à natureza e objetivo da instituição, aos níveis de ensino que ministre e às características da clientela.

§ 1º - A denominação guardará relação com os valores cívicos, morais, sociais e culturais do país, do estado ou do município.

§ 2º - É vedado atribuir a estabelecimento público de ensino nome de pessoa viva, cabendo à mantenedora do estabelecimento, quando for o caso, requerer ao Secretário a mudança de denominação, na forma deste artigo, devendo sua efetivação aguardar a publicação do respectivo ato pela Secretaria.

Art. 52 – O estabelecimento de ensino fará constar, obrigatoriamente, de todo documento que expedir, sua denominação oficial, bem como o número e a data do ato de credenciamento ou reconhecimento e, quando for o caso, o número e a data do ato que identifique sua nova denominação.

DA APURAÇÃO DE IRREGULARIDADES

Art. 53 – Quando for detectada ou houver denúncia de irregularidade em estabelecimento de ensino, a ocorrência será apurada por meio de sindicância, promovida pela Secretaria ou a pedido do Conselho, e determinar-se-ão, se for o caso, medidas saneadoras.

Art. 54 – O órgão incumbido de medidas saneadoras, apresentará, no prazo estabelecido, à autoridade competente, relatório do trabalho realizado.

Art. 55 – Constatada a gravidade das irregularidades praticadas, instaurar-se-á inquérito administrativo.

Art. 56 – Para a realização do inquérito será designada comissão composta de, pelo menos, três membros, com indicação de um deles para presidi-la, e fixação de prazo para conclusão dos trabalhos.

§ 1º - Em caso especial e mediante pedido fundamentado da comissão, o prazo de conclusão dos trabalhos poderá ser prorrogado.

§ 2º- Findos os trabalhos do inquérito, a comissão deverá dar vista do processo aos indiciados, abrindo-lhes prazo de 10 dias para apresentação da defesa.

§ 3º - Decorrido o prazo fixado no parágrafo anterior, a comissão remeterá o processo à autoridade competente, acompanhado de relatório circunstanciado e parecer conclusivo.

Art. 57 – Quando da instalação, durante ou após conclusão do inquérito, poderão ser adotadas, em relação ao estabelecimento de ensino, as seguintes medidas cautelares:

I – proibição de recebimento de novas matrículas; II – suspensão temporária de atividades;

III – afastamento do diretor, do secretário ou de outros elementos indiciados.

Art. 58 – Apuradas as responsabilidades pela prática de irregularidade, poderá ser imposta a pessoas, conforme a natureza da falta, uma ou mais das seguintes penalidades:

I – advertência

II – repreensão

III – suspensão temporária de exercício de funções no estabelecimento ou no Sistema Estadual de Ensino.

Art. 59 – Em decorrência do resultado do processo, poderá ser determinada a cassação do credenciamento, da autorização para funcionamento ou do reconhecimento concedidos ao estabelecimento de ensino, nível ou curso por ele ministrado, observado o disposto no art. 10.

Art. 60 – A autoridade que houver determinado a realização do inquérito é competente para imposição das medidas indicadas para aplicação das penalidades previstas nos artigos anteriores.

Art. 61 – Sempre que ficar comprovado, em inquérito, ilícito penal, remeter-se-á cópia das peças do processo ao órgão competente do Ministério Público, para o procedimento cabível.

Parágrafo único – Tratando-se de servidor público municipal ou estadual, encaminhar-se-á cópia das peças do processo ao órgão próprio, para fins administrativos previstos na legislação específica.

DA INSPEÇÃO, SUPERVISÃO E AVALIAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO ESCOLAR

Art. 62 – Compete ao Sistema Estadual de Ensino inspecionar, supervisionar e avaliar as instituições escolares das redes pública e privada, para fins de credenciamento e reconhecimento de escolas e de autorização e reconhecimento de cursos de educação básica e de educação profissional.

Art. 63 – Cabe à Inspeção Escolar orientar, acompanhar e avaliar a execução das políticas educacionais e normas do Sistema de Ensino.

Parágrafo único – Para atender ao disposto neste artigo, compete ao setor de Inspeção Escolar verificar e acompanhar o funcionamento das unidades escolares quanto

ao seu desempenho na construção da identidade institucional e do projeto político-pedagógico.

Art. 64 – Cabe ainda à Inspeção comunicar, por escrito, às autoridades competentes, as experiências pedagógicas bem sucedidas e, se for o caso, as irregularidades que comprometam o funcionamento da instituição quando verificado o não cumprimento da proposta pedagógica.

Art. 65 – Além das atribuições previstas nos artigos anteriores, compete à Secretaria, por meio dos seus órgãos próprios:

I – prestar orientação técnico-pedagógica às instituições escolares, quanto à organização dos processos de credenciamento, recredenciamento, autorização e reconhecimento;

II – realizar visitas de verificação in loco, objetivando complementar informações necessárias à organização dos processos.

DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 66 – O reconhecimento do curso inaugural implica credenciamento da unidade que o ministra.

Parágrafo único – Novos cursos deverão submeter-se às etapas processuais de autorização e reconhecimento, na forma desta Resolução e demais instrumentos legais.

Art. 67 – Para efeitos desta Resolução, entende-se por paralisação a suspensão de atividades escolares em caráter temporário, e, por encerramento, a cessação em caráter definitivo.

Parágrafo único – A paralisação e o encerramento podem alcançar todas as atividades do estabelecimento de ensino, ou parte delas.

Art. 68 – A paralisação e o encerramento das atividades escolares ou parte delas, por iniciativa da entidade mantenedora do estabelecimento de ensino, devem ser comunicados à Secretaria e aos alunos ou, se menores, aos seus responsáveis, 90 (noventa) dias antes do término do ano letivo, ou 45 (quarenta e cinco) dias antes do término do semestre letivo, conforme o regime escolar.

Art. 69 – No caso de encerramento total das atividades escolares por iniciativa da entidade mantenedora, compete ao estabelecimento de ensino recolher à Secretaria, no prazo de 60 (sessenta) dias, a documentação escolar, cabendo ao mesmo, nesse prazo, a responsabilidade de expedir históricos escolares para transferência dos alunos, bem como os diplomas ou certificados de conclusão de curso, sob a orientação da inspeção escolar.

§ 1º - Após o recolhimento dos arquivos, caberá à Secretaria expedir os históricos escolares, assim como certidões de conclusão de curso, quando requeridos pelos interessados.

§ 2º - Os documentos e livros de escrituração escolar pertencerão ao Estado, para salvaguarda dos direitos dos usuários.

Art. 70 – Na hipótese de encerramento total das atividades, por iniciativa da administração do Sistema Estadual de Ensino, os arquivos serão imediatamente recolhidos pela Secretaria, que expedirá a documentação escolar, nos termos do § 1º do artigo anterior, após validação ou regularização da vida escolar dos alunos que a requererem.

Art. 71 – O estabelecimento que interromper, por período inferior a dois anos, atividades escolares de nível ou curso, poderá requerer o seu reinício, mediante nova verificação in loco, nos termos do artigo 18 desta Resolução ou da norma própria.

Art. 72 – É da competência da Secretaria autorizar extensão de séries nas escolas que ministram parte do ensino fundamental, desde que atendido o que dispõe a legislação sobre as condições didático-pedagógicas, administrativas e materiais do estabelecimento, adequadas a esse fim.

Art. 73 – Quando se instalar, na localidade, escola municipal que absorva a demanda de escola estadual, esta será extinta, devendo a Secretaria adotar as providências administrativas cabíveis.

Art. 74 – Os pedidos relativos à autorização para funcionamento e ao reconhecimento, em tramitação na Secretaria ou no Conselho, serão examinados de acordo com as normas em vigor, quando de sua formulação.

Art. 75 – É vedado o funcionamento de estabelecimento que ministre ensino, em território do Estado de Minas Gerais, segundo sistema de outra unidade federada ou país. Parágrafo único – Excetua-se o caso de instituição destinada exclusivamente a filhos de estrangeiros com residência temporária no país, devidamente autorizada pelo Governo do Estado, após parecer favorável do Conselho.

Art. 76 – Os estabelecimentos de ensino com cursos anteriormente reconhecidos ficam automaticamente credenciados, nos termos do art. 7º, cabendo à Secretaria de Estado da Educação a expedição do ato competente para uso da instituição.

Art. 77 – Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação. Art. 78 – Revogam-se as disposições em contrário e especialmente a Resolução nº 306, publicada em 19 de janeiro de 1984.

Belo Horizonte, 01 de agosto de 2002.

Pe. Lázaro de Assis Pinto
Presidente