



Universidade Federal de Campina Grande
Centro de Humanidades
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade
Coordenação de Estágio Supervisionado

**PLANO DE NEGÓCIOS: PROPOSTA PARA DESENVOLVIMENTO DE UM
BERÇÁRIO EM CAMPINA GRANDE - PB**

RAYANA KELLY BRASILEIRO MARTINS

Campina Grande - 2014

RAYANA KELLY BRASILEIRO MARTINS

**PLANO DE NEGÓCIOS: PROPOSTA PARA DESENVOLVIMENTO DE UM
BERÇÁRIO EM CAMPINA GRANDE - PB**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Sídia Fonseca Almeida, Doutora.

Campina Grande – 2014

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Rayana Kelly Brasileiro Martins
Aluna

Sídia Fonseca Almeida, Doutora
Professora Orientadora

Patrícia Trindade Caldas, Mestre
Coordenadora de Estágio Supervisionado

RAYANA KELLY BRASILEIRO MARTINS

**PLANO DE NEGÓCIOS: PROPOSTA PARA DESENVOLVIMENTO DE UM
BERÇÁRIO EM CAMPINA GRANDE - PB**

Relatório aprovado em ____ / ____ / ____

Sídia Fonseca Almeida, Doutora
Orientador

Hildegardes Santos de Oliveira, Mestre
Examinador

Maria de Fátima Martins, Doutora
Examinador

Campina Grande - 2014

Dedico este trabalho a minha família, que sempre esteve ao meu lado apoiando minhas escolhas e são espelho para o meu desenvolvimento.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, minha fortaleza, aquele a quem confio e entrego tudo o que faço.

Aos meus pais Nelma e Onaldo pelo dom da vida, por todo carinho e amor dado e por sempre estarem ao meu lado, apostando em meus sonhos. Ao meu irmão Rafaell Onaldo por toda alegria, companheirismo e irmandade e a minha irmã Roberta Samara, por ser quem me inspirou a fazer este trabalho e contribuiu com a construção de cada capítulo; a minha prima Mayara Cynthia e a toda minha família que através de ensinamentos me mostraram os caminhos a serem seguidos, e fizeram de mim a pessoa na qual sou hoje.

Agradeço aos meus irmãos de EJC, que sempre me fortaleceram e me mostraram que através da fé e do amor de Deus, tudo se torna possível.

A Daniel França, pela sua compreensão, paciência e carinho dado, por acreditar em meus objetivos e sonhos e me motivar dia a dia a seguir em frente.

A todos os meus amigos que acompanharam dia a dia minhas conquistas e me presentearam com sua amizade, em especial a Amanda Raissa, Ariele Priscila, Thaylanne Dias, Rodrigo Almeida e Yvna Farias.

Aos meus amigos de curso, Glefferson Honorato, Rayane Pontes, Josislayne Kelly, Micheline Alves e Jhonata Marques que apesar do tempo ter passado rápido, construímos laços de amizade que perdurarão por muito tempo. Agradeço também a Felipe Soares, Keycianne Oliveira, Arthur Diniz, Geórgia Lisboa e Weltton Jhones pelo companheirismo e auxílio durante a caminhada universitária.

A Prospect Empresa Júnior de Administração e a AIESEC Campina Grande, pela oportunidade de participar dos projetos, por acreditarem em minhas competências e por todo o conhecimento e desenvolvimento pessoal e profissional adquirido.

A todos o corpo docente da Unidade Acadêmica de Administração que contribuíram para minha formação profissional, e em especial ao Professor Adail Marcos, por todos os conselhos e ensinamentos.

E por fim, agradeço a minha orientadora Sídia Fonseca, pela paciência e direcionamento dado e por acreditar em mim e me apoiar durante toda a construção deste trabalho, pois foi pelo seu sim, que tudo se tornou possível.

“Confia ao Senhor as tuas obras, e os seus projetos se realizarão.”

Provérbios, 16:3

MARTINS, Rayana Kelly Brasileiro: **Plano de Negócios: Proposta para o desenvolvimento de um Berçário em Campina Grande – PB.** 101 Folhas. Monografia – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2014.

RESUMO

Devido à atualização do mercado e necessidade de sobrevivência dos novos empreendimentos, é preciso que o empreendedor seja capaz de identificar fatores que auxiliem o seu crescimento. Assim, torna-se essencial um auxílio técnico e um bom planejamento, com o intuito de minimizar possíveis falhas. Este trabalho por sua vez, tem como objetivo elaborar um Plano de Negócios como meio facilitador para a obtenção de resultados eficazes e melhor ajuste às necessidades do mercado da empresa em estudo, tendo em vista que, em função da concorrência, é preciso estabelecer estratégias para colocar em prática o plano de expansão. A metodologia adotada se caracteriza como sendo uma pesquisa descritiva, desenvolvida por meio de estudos bibliográficos e de um estudo de caso. A unidade objeto do estudo de caso é uma empresa que trabalha no setor de Educação, voltada para a educação infantil e classifica-se como microempresa. Com a elaboração do Plano de Negócios, baseado no modelo de Rosa (2007), foi possível estruturar e identificar fatores favoráveis à expansão do negócio. Como a análise deste estudo foi realizada com base em uma pesquisa de mercado e com dados de uma empresa real, a natureza dos dados foi classificada como quantitativa e qualitativa. Assim, após construção da análise de mercado, estratégia de marketing, identificação dos processos operacionais da empresa e plano financeiro, tornou-se possível, por meio de indicadores econômicos e construção de cenários, avaliar a viabilidade econômico-financeira da empresa, concluindo que a mesma trata de um empreendimento que apresenta perspectiva de consolidação e desenvolvimento.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Plano de Negócios, Setor de Educação Infantil, Viabilidade Financeira.

MARTINS, Rayana Kelly Brasileiro: **Plano de Negócios: Proposta para desenvolvimento de um Berçário em Campina Grande – PB.** 101 Folhas. Monografia – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2014.

ABSTRACT

Due to the market development and the needs for survival to new ventures, it is necessary to the entrepreneur the ability to identify factors that can help its growth. Therefore, it is essential some technical assistance and a proper planning in order to minimize possible failures. In turn, this work aims to develop a Business Plan as a support to achieve effective results and better adjustment to the market needs of the enterprise in case considering that, due to the competition, it is a must to establish strategies to put into practice the expansion plan. The methodology is characterized as a descriptive research, build up through bibliographic studies and a case study. The main object of this case study is a company working in the Education sector, focused on childhood education and classified as microenterprises. The development of the Business Plan, based on Rose (2007) model, has enabled to structure and identify factors leading to business expansion. Considering that the study analysis has based on a market research and data from a real company, the nature of those data was classified as quantitative and qualitative. Then, after build up the market analysis, the marketing strategy, the identification of operational business processes and the financial plan, through economic indicators and scenario building was made possible to evaluate the economic viability of the company and conclude that it is a venture that has the prospect of consolidation and development.

Keywords: Entrepreneurship, Business Plan, Childhood Education Industry, Financial Feasibility.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fases do processo empreendedor.....	22
Figura 2 – Evolução do produto.....	24
Figura 3 – Categorias de visão.....	28
Figura 4 – Construindo Plano de Negócio.....	33
Figura 5 – Modelo de planejamento de negócios usado por muitos empreendedores de sucesso.....	35
Figura 6 – <i>Layout</i> do Berçário e Hotelzinho Baba Mamãe.....	71
Figura 7 – <i>Layout</i> da Sala de Atividades e Dormitório.....	73
Figura 8 – Processo produtivo do Berçário.....	74

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparação entre gerentes tradicionais e empreendedores.....	31
Quadro 2 – Perfil da Empreendedora.....	46
Quadro 3 – Dados do Empreendimento.....	47
Quadro 4 – Concorrentes.....	63
Quadro 5 – Fornecedores.....	64
Quadro 6 – Análise da Matriz F.O.F.A.....	65
Quadro 7 – Preço atual.....	68
Quadro 8 – Projeção de preço com aumento em 40%.....	69
Quadro 9 – Necessidade de Pessoal segundo Rizzo.....	76
Quadro 10 – Necessidade de Pessoal.....	76

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Características dos empreendedores mais citadas pelos pesquisadores.....	27
Gráfico 2 – Sexo.....	50
Gráfico 3 – Faixa Etária.....	50
Gráfico 4 – Nível de Escolaridade.....	51
Gráfico 5 – Quantidade de filho(s).....	51
Gráfico 6 – Renda familiar mensal.....	52
Gráfico 7 – Quantidade de filho(s) matriculado(s) em berçário	52
Gráfico 8 – Idade dos filho(s) matriculado(s).....	53
Gráfico 9 – Horário de permanência da(s) criança(s) no berçário	53
Gráfico 10 – Motivos de contratação de um berçário	54
Gráfico 11 – Fatores de maior influência na hora da matrícula.....	55
Gráfico 12 – Relevância de um Nutricionista.....	56
Gráfico 13 – Relevância de um Enfermeiro.....	57
Gráfico 14 – Número ideal de crianças por funcionário	57
Gráfico 15 – Maiores dificuldades.....	58
Gráfico 16 – Relevância quanto a legalização de uma empresa.....	59
Gráfico 17 – Aceitação do serviço de Hotelzinho.....	59
Gráfico 18 – Disponibilidade de pagamento por turno.....	60
Gráfico 19 – Investimento Total.....	85

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Móveis e Utensílios.....	78
Tabela 2 – Equipamentos.....	79
Tabela 3 – Investimento Fixo Total.....	79
Tabela 4 – Estimativa de Estoque Inicial Mensal de Alimentos.....	80
Tabela 5 – Estimativa de Estoque Semanal de Verduras e Legumes.....	80
Tabela 6 – Estimativa de Estoque Inicial Total.....	81
Tabela 7 – 1º Passo: Contas a receber – Cálculo do prazo médio de vendas.....	82
Tabela 8 – 2º Passo: Fornecedores – Cálculo do prazo médio de compras.....	82
Tabela 9 – 3º Passo: Estoque – Cálculo de necessidade média de estoque.....	82
Tabela 10 – 4º Passo: Cálculo da necessidade líquida de capital de giro em dias.....	83
Tabela 11 – Caixa Mínimo.....	83
Tabela 12 – Resumo do Capital de Giro.....	84
Tabela 13 – Investimentos Pré-Operacionais.....	84
Tabela 14 – Investimentos Total.....	85
Tabela 15 – Fonte de Recursos.....	86
Tabela 16 – Estimativa do Faturamento Mensal.....	86
Tabela 17 – Estimativa do Custo de Comercialização.....	87
Tabela 18 – Estimativa de Custo com Mão de Obra.....	88
Tabela 19 – Estimativa de Custo com Depreciação.....	88
Tabela 20 – Estimativa de Custo Fixo Operacional Mensal.....	89
Tabela 21 – Demonstrativo de Resultados.....	89
Tabela 22 – Ponto de Equilíbrio.....	90
Tabela 23 – Lucratividade.....	91
Tabela 24 – Rentabilidade.....	91
Tabela 25 – Prazo de Retorno do Investimento.....	92

Tabela 26 – Construção de Cenários.....	93
--	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	17
1.1 Justificativa, Definição do Tema e da Problemática de Pesquisa	17
1.2 Objetivos.....	19
1.2.1 Objetivo geral.....	19
1.2.2 Objetivos específicos.....	19
1.3 Estrutura do trabalho	19
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
2.1 Empreendedorismo: Conceituação e Importância para o Desenvolvimento Socioeconômico.....	21
2.2 O Empreendedor: Perfil e Características	26
2.3 Plano de Negócios: Aspectos Conceituais, Metodológicos e Práticos.....	32
2.4 Evolução Histórica do Setor de Educação Infantil no Brasil	38
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	42
3.1 Tipologia da Pesquisa.....	42
3.2 Universo e Amostra.....	43
3.3 Coleta de Dados	43
3.4 Organização, Tabulação e Tratamento dos Dados.....	44
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	45
4.1 Plano de negócios	45
4.1.1 Sumário Executivo	45
4.1.1.1 Principais Pontos do Plano de Negócio	45
4.1.2 Perfil do Empreendedor.....	46
4.1.3 Dados do Empreendimento.....	47
4.1.4 Missão da Empresa.....	47
4.1.5 Setores de atividade.....	47
4.1.6 Forma Jurídica	48
4.1.7 Enquadramento Tributário	48
4.1.8 Fonte de Recursos	49
4.2 Análise De Mercado	49
4.2.1 Estudo dos Clientes	49
4.2.1.1 Público Alvo	49

4.2.1.2 Comportamento dos clientes.....	54
4.2.1.3 Principais Resultados Obtidos	61
4.2.2 Área de Abrangência	62
4.2.3 Concorrentes	62
4.2.4 Fornecedores	63
4.2.5 Análise da Matriz F.O.F.A (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças).....	65
4.3 Plano de Marketing.....	66
4.3.1 Principais Serviços	66
4.3.2 Preço	68
4.3.3 Estratégias promocionais	69
4.3.4 Estrutura de comercialização	70
4.3.5 Localização do Negócio	70
4.4 Plano Operacional.....	70
4.4.1 <i>Layout</i>	70
4.4.2 Capacidade Produtiva.....	73
4.4.3 Processos Operacionais	74
4.4.4 Necessidade de Pessoal	75
4.5 Plano Financeiro	77
4.5.1 Estimativa dos Investimentos Fixos	77
4.5.2 Capital de Giro	79
4.5.3 Investimentos Pré-Operacionais	84
4.5.4 Investimento Total	85
4.5.5 Fonte de Recursos	86
4.5.6 Estimativa do Faturamento Mensal.....	86
4.5.7 Estimativa de Custo de Comercialização	87
4.5.8 Estimativa dos Custos com Mão de Obra.....	87
4.5.9 Estimativa do Custo com Depreciação	88
4.5.10 Estimativa de Custos Fixos Operacionais Mensais.....	89
4.5.11 Demonstrativo de Resultados	89
4.5.12 Indicadores de Viabilidade	90
4.6 Construção De Cenários	92
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	94
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	96

7 APÊNDICE	98
-------------------------	-----------

1 INTRODUÇÃO

1.1 Justificativa, Definição do Tema e da Problemática de Pesquisa

O tema empreendedorismo foi escolhido como foco deste trabalho, visando não só o desenvolvimento da empresa em estudo, mas também como ferramenta para a abertura de discussões acerca da temática entre empresários, estudantes, pesquisadores e professores, devido à atualização do mercado e necessidade de sobrevivência dos novos empreendimentos, os quais necessitam dia a dia se sobressair em um mundo cada vez mais globalizado e complexo.

Nesse contexto, observa-se que a necessidade de se qualificar e obter conhecimento vem aumentando. Quanto ao empreendedor, inserido em um contexto de diversidade e inconstância do mercado, este deve buscar aumentar continuamente as suas qualificações e sua capacidade de inovação. Para tanto, é preciso se aprofundar cada vez mais no mundo dos negócios e conhecer detalhadamente as características do setor no qual pretende atuar.

Fatores como o crescimento econômico, a globalização e o desenvolvimento tecnológico afetam diretamente a redução de oferta de empregos, contribuindo para o desenvolvimento e implantação de novos empreendimentos em diversos segmentos do mercado, fazendo com que a sociedade tenha de se adaptar a novas faces mercadológicas, induzindo, portanto, as pessoas a buscarem oportunidades nesse cenário para abrirem seu próprio negócio.

Andrew Carnegie (meados sec. XX, *apud* Hisrich *et. al*, 2009), estabeleceu a noção de empreendedor como inovador, ou seja, alguém que desenvolve algo único, revolucionaria, organiza um novo setor, ou simplesmente transforma um bem antigo. No contexto atual, na tentativa de realizar uma síntese da definição proposta por Carnegie, é prudente observar que, em função da grande diferenciação dos produtos e serviços ofertados, os empreendedores, a partir de uma oportunidade identificada passaram a gerar sua renda própria. Porém, muitos, motivados por um sonho e em busca de autorrealização utilizam inicialmente apenas o conhecimento empírico, sem levar em consideração dados, análises e técnicas de conhecimento do setor em que estão atuando, sendo este um dos fatores determinantes do alto índice de mortalidade de empresas nos primeiros anos.

Portanto, para que um empreendimento torne-se consolidado no mercado e seja referência para a sociedade, é preciso que o empreendedor seja capaz de identificar fatores que auxiliem o seu crescimento e visualize possíveis falhas. Assim, torna-se essencial um

auxílio técnico e um bom planejamento. Dentre algumas opções, o Plano de Negócios caracteriza-se como um instrumento de coleta e análise de dados, por meio do qual o empreendedor tem acesso a elementos externos e internos, bem como às estratégias relevantes a serem utilizadas, diminuindo assim os riscos de não se alcançar os objetivos almejados.

Dolabela (2009, p. 168) defende que “o Plano de Negócios surgiu da necessidade de se ter um documento capaz de descrever a empresa em todos os seus aspectos”. Ou seja, o Plano de Negócios, além de integrar planos funcionais, descreve a complexidade do mercado e os elementos nele envolvidos, configurando-se como uma ferramenta importante para tornar um planejamento seguro. Salim *et. al* (2005), aborda que existem no plano de negócios aspectos a serem pensados, investigados e decididos antes mesmo de se realizar um investimento e que o modelo do plano a ser utilizado será de acordo com o tipo de negócio, podendo este atender os objetivos de uma empresa nova ou já existente.

Diante do exposto, busca-se, através do presente estudo, consolidar o Berçário e Hotelzinho Baba Mamãe na cidade de Campina Grande - PB, com o propósito de que este empreendimento ofereça um espaço atrativo, aconchegante e seguro para os filhos dos clientes que pagam pelo serviço ofertado. Ressaltando a importância e necessidade de elaboração de um plano de negócio como parâmetro de análise, a fim de identificar oportunidades no setor atuante e buscar qualificar os serviços ofertados, passando, assim, a assumir gradativamente a liderança de mercado dentro da cidade.

A construção deste trabalho se justifica pela importância acarretada quanto à aquisição do conhecimento não só aos futuros leitores, mas como instrumento de pesquisa e aplicação na empresa em estudo, visando seu crescimento mercadológico e melhorias de gestão por meio do planejamento traçado e estratégias utilizadas para o alcance dos objetivos. Sendo assim, torna-se essencial a utilização do plano de negócio como meio facilitador para a obtenção de resultados eficazes e melhor ajuste às necessidades do mercado.

Além disso, sabe-se a relevância que um berçário estruturado e com rotinas pedagógicas bem implementadas tem para a sociedade como um todo, tendo em vista que atualmente a participação das atividades extradomiciliares vem aumentando, Assim, reconhecer as necessidades afetivas e acompanhar o desenvolvimento do bebê ressalta a importância da assistência prestada à criança e o papel desempenhado por um empreendimento desta natureza. Para isso, é preciso por em prática as estratégias traçadas, adaptando-as à realidade, e assim, proporcionar um serviço especializado que possa satisfazer as famílias que o procurarem.

Nesse sentido, o presente estudo buscou responder à seguinte problemática: **Como desenvolver uma microempresa já instalada na cidade de Campina Grande atuante no setor de educação infantil?**

Para responder ao questionamento em foco, foram traçados os objetivos explicitados a seguir.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Elaborar um Plano de Negócios para o desenvolvimento de um berçário já instalado na cidade de Campina Grande – PB.

1.2.2 Objetivos específicos

- Mapear os principais concorrentes e clientes do mesmo setor no mercado;
- Definir estratégias mercadológicas a fim de conquistar clientes e obter maiores conhecimentos sobre o mercado em atuação;
- Elaborar um plano operacional para a organização e estruturação do negócio;
- Analisar a viabilidade econômico-financeira da empresa;
- Construir cenários e avaliá-los estrategicamente.

1.3 Estrutura do trabalho

O presente trabalho apresenta-se dividido em cinco capítulos: Introdução, Fundamentação Teórica, Metodologia, Apresentação e Discussão dos Resultados e, por fim, as Considerações Finais.

Na Introdução, encontra-se a definição do tema e da problemática abordada no estudo, a justificativa da importância do estudo e, em seguida, os objetivos gerais e específicos que o mesmo pretende alcançar.

No segundo capítulo, dedicado à Fundamentação Teórica, são explorados os temas que fundamentam e embasam a construção do trabalho, tais como Empreendedorismo, Empreendedor, Plano de Negócios e o Setor de Educação infantil. Temas estes que fundamentam a base para a compreensão dos capítulos seguintes.

A metodologia engloba o tipo de pesquisa utilizado, o instrumento de coleta de dados, descreve os procedimentos realizados e as formas de análise. O quarto e o quinto capítulo compõem-se, respectivamente, da Apresentação e Discussão dos Resultados, que se traduzem praticamente na elaboração e apresentação do Plano de Negócios e nas Considerações Finais do estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo abrange conceitos referentes ao termo empreendedorismo e qual sua importância para o desenvolvimento socioeconômico, além de explorar o perfil e características do empreendedor, de modo geral. Explora também o que é o Plano de Negócios e quais são seus aspectos metodológicos e práticos, além de contextualizar a evolução histórica do setor de educação infantil no Brasil.

2.1 Empreendedorismo: Conceituação e Importância para o Desenvolvimento Socioeconômico

Apesar de popularizado pela importação do inglês, empreendedorismo vem de *entrepreneur*, palavra francesa usada no século XII para designar aquele que incentivava brigas. Porém, com o passar do tempo, o significado da palavra foi mudando, de acordo com o país e a época (DOLABELA, 2008).

Na Idade Média, o termo empreendedor era utilizado para descrever tanto um participante como também um administrador de grandes projetos de produção, sendo estes considerados livres de risco, pois simplesmente administravam com os recursos fornecidos pelo governo do país. Já no século XVII reemergiu a ligação do risco com o empreendedorismo, pois o empreendedor firmava contrato fixo com o governo, vendendo seus serviços ou produtos a um preço incerto, pois não se previam os lucros ou perdas (HISRICH, 2009).

No fim do século XVII, todo o processo evolutivo do termo se resumia “à firme resolução de fazer qualquer coisa”, passando a indicar a pessoa que criava e conduzia projetos e empreendimentos. Partindo para o século XIX e início do século XX, o termo designava os grandes capitães de indústria, como por exemplo, Ford nos Estados Unidos e Peugeot na França (DOLABELA, 2008, p. 59).

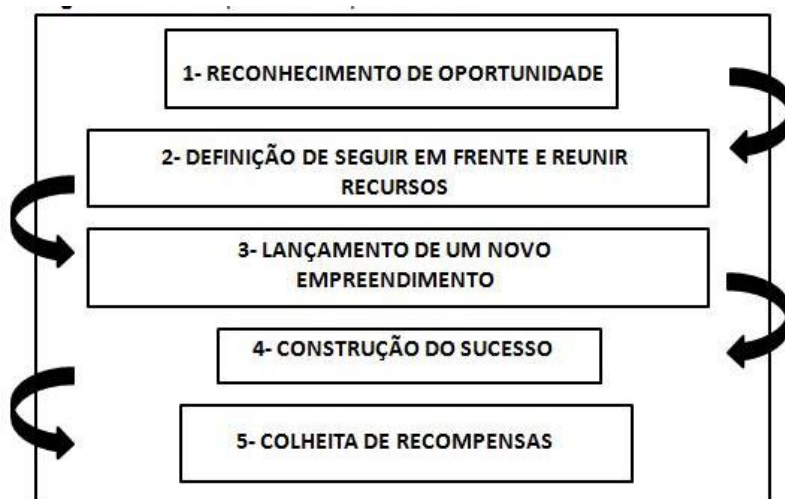
Atualmente, o termo empreendedorismo vem sendo abordado de forma mais abrangente, englobando organizações tanto governamentais como não governamentais, referindo-se assim a toda e qualquer ação inovadora que busca resultados concretos, econômicos e autossustentáveis. As constantes e complexas transformações do mundo contemporâneo demandam competências para encontrar alternativas que possibilitem a adequação, a evolução e até mesmo a sobrevivência das organizações. Por outro lado, o desenvolvimento tecnológico, grande responsável pelas mudanças e transformações, fornece

estímulo e cria visão para o espírito empreendedor e a inovação na sociedade, fazendo com que as empresas, principalmente em busca de vantagens competitivas, procurem novas direções, novas conquistas (SOUZA, 2005).

Toda ação inovadora só é tida como empreendedora se for colocada em prática, e esta está alinhada a atitudes ousadas de pessoas que buscam gerar ideias criativas e construir novos cenários. Assim, pode-se dizer que o empreendedorismo vai além da abertura de uma empresa, pois este se complementa da busca de informações necessárias acerca do negócio em andamento, sendo preciso identificar clientes e produtos. Porém, o processo de empreender não para após abertura de uma nova empresa, uma vez que existe a necessidade de viver constantemente em busca de evoluir, a fim de cada vez mais se adequar às preferências dos clientes.

Segundo Baron e Shane (2007, *apud* Filho, 2009) o estudo do empreendedorismo deve ser considerado como um processo, em vez de um evento único, pois o processo empreendedor se desenvolve ao longo do tempo e se move por meio de fases distintas, mas relacionadas. Portanto, as principais fases desse processo são:

Figura 1: Fases do processo empreendedor



Fonte: Baron e Shane (2007, *apud* Filho, 2009, p. 29)

Logo, analisando a Figura 1, compreende-se que para empreender é preciso gerar algo novo, que desperte o desejo de consumo do seu público alvo, exigindo dedicação, empenho e esforço para que tudo saia conforme o planejado e traga resultados positivos. Logo, o empreendedor deve calcular riscos, tomar decisões e assumir erros. Assim, o empreendedorismo pode ser visto como um conjunto de atividades e procedimentos que estão

interligadas e ocorrem ao longo do tempo, num contexto de adaptação a mudanças econômicas que atendem mercados cada vez mais complexos.

Para Dornelas (2012, p.28) “o empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades. E a perfeita implementação destas oportunidades leva à criação de negócios de sucesso”.

Partindo do significado do termo empreendedorismo e analisando o cenário historicamente, é possível perceber que o mundo, no decorrer dos anos, vem se modificando e adaptando-se aos frutos da inovação, que surgem a cada dia, em um espaço menor de tempo. Tal transformação vem revolucionando a sociedade como um todo em diversos aspectos, sejam eles culturais, econômicos, sociopolíticos etc. Sendo assim, acredita-se que o empreendedorismo é a chave do sucesso que irá modificar forma de fazer negócio no mundo (DORNELAS, 2012). Tudo isso está atrelado ao perfil dos novos empreendedores que surgem no decorrer dos anos, perfil este que vem se adaptando às novas tendências mercadológicas e buscam um diferencial.

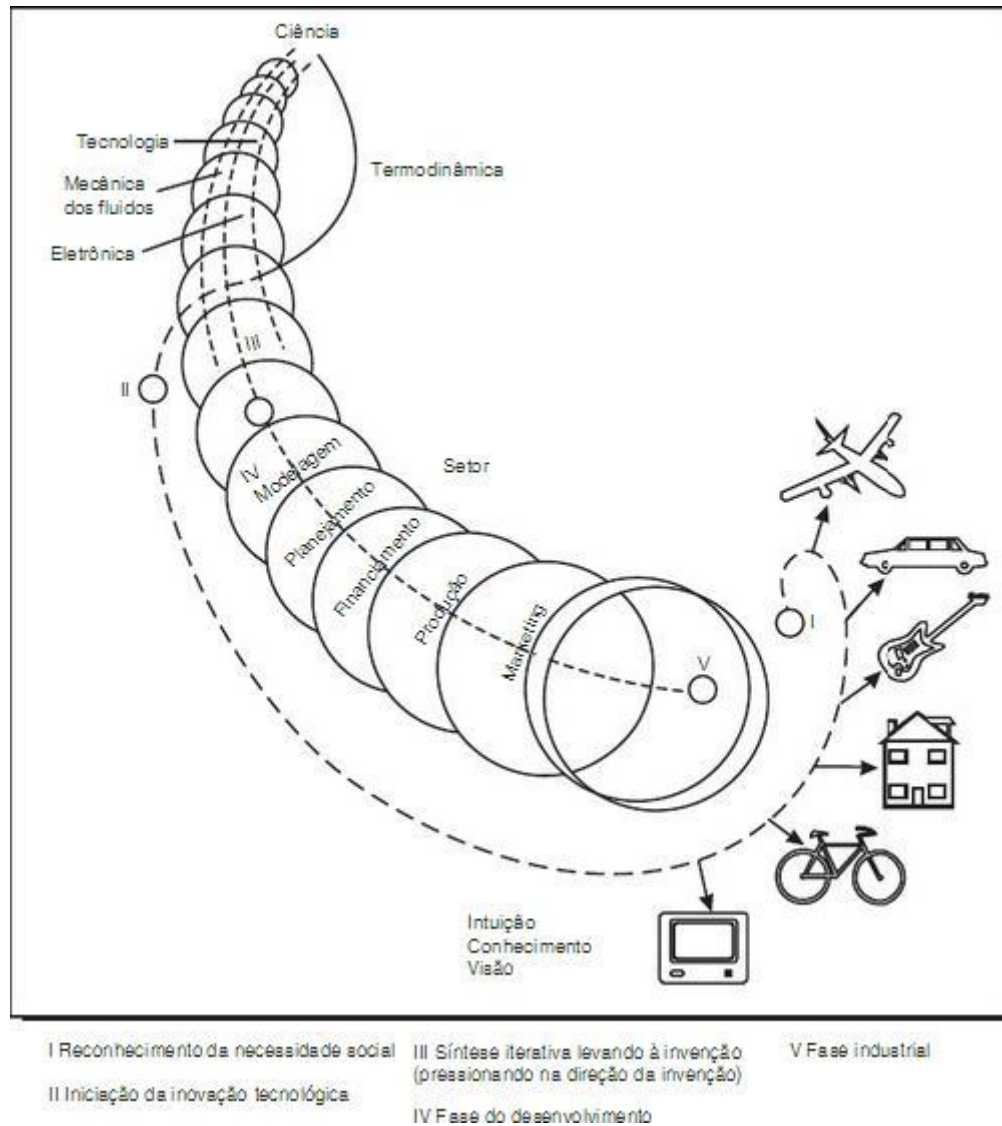
O autor se posiciona também quanto à influência do crescimento de empreendimentos no desenvolvimento econômico e defende que o empreendedorismo é o combustível para o crescimento econômico, criando emprego e prosperidade. Esse posicionamento se dá pelo fato de que é possível visualizar a conjunção de um intenso dinamismo empresarial e rápido crescimento econômico, somado aos baixos índices de desemprego e às baixas taxas de inflação. No Brasil, por exemplo, o programa do Governo Federal – Brasil Empreendedor – capacitou mais de seis milhões de empreendedores em todo o país durante os anos de 1999 a 2002 e realizou mais de cinco milhões de operações de crédito (DORNELAS, 2012). A partir daí, entende-se que a última década representa um novo tempo, que irá impulsionar o país economicamente nos próximos anos, proporcionando a criação e o desenvolvimento de novos negócios.

Souza (2005), nesta mesma perspectiva, associando empreendedorismo à inovação, defende que as micro e pequenas empresas são agentes fundamentais para o desenvolvimento econômico, devido a flexibilidade, criatividade e dinamismo que lhes é peculiar, principalmente em se tratando da capacidade de geração de empregos, a partir da criação de inovações tecnológicas.

Com uma visão mais aprofundada, Hisrich (2009) expõe que o papel do empreendedorismo não engloba apenas o aumento de produção e renda *per capita*, mas as mudanças na estrutura do negócio e da sociedade, se contrapondo de certa forma à opinião dos demais autores, pois este afirma que “apesar da importância do investimento e da

inovação no desenvolvimento econômico de uma área, ainda há uma falta de compreensão do processo de evolução do produto”. Este processo pode ser então considerado fator precursor pelo qual a inovação se desenvolve e por sua vez estimula o crescimento econômico (HISRICH, 2009, p. 36).

Figura 2: Evolução do Produto



Analisando a Figura 2, compreende-se que para um produto ser inserido no mercado e para que este gere retorno positivo, o ingrediente base é a ciência, ou seja, o conhecimento acerca da tecnologia a ser utilizada, pois o principal fator, que vem desenfreado e mostrando cada vez mais a importância agregada ao empreendedorismo é de cunho tecnológico.

O desenvolvimento da tecnologia, por sua vez, abriu diversas portas para aqueles que buscam se desafiar e tornar realidade os seus sonhos. Tal avanço é tão significativo que requer um número muito maior de empreendedores, transformando não apenas a maneira de como empreender, mas afetando a economia em uma escala global. Atualmente, a chamada Era do Empreendedorismo faz com que os novos entrantes utilizem estratégias diferenciadas que visem romper barreiras geográficas e culturais, expandindo e renovando conceitos, serviços e produtos ofertados (DORNELAS, 2012).

Nesse sentido, o desenvolvimento econômico está atrelado às inovações tecnológicas e aos negócios de sucesso. Para entender esse cenário, é preciso antes compreender e analisar quatro fatores críticos: Talento – Pessoas; Tecnologia – Ideias, Capital – Recursos e *Know-how* – Conhecimento. Ambos os fatores se inter-relacionam e dão sentido ao processo empreendedor. O talento das pessoas abre portas para que elas se desenvolvam, se inspirem e cresçam em seus negócios, e quando este talento é aprimorado juntamente com a tecnologia, o processo fica na iminência de ocorrer. Porém, é preciso que este seja alimentado, impulsionado a prática e o combustível essencial é o capital. Quando somados o talento, a tecnologia e o capital, a tendência é que seja gerado o sucesso do negócio, e para que este resulte positivamente é necessário *know-how* para colocar em prática e desenvolver habilidades, fazendo com que o empreendimento cresça e traga retornos satisfatórios.

Partindo do princípio que o estudo do empreendedorismo deve ser considerado como um processo, em vez de um evento único, e que o processo empreendedor se desenvolve ao longo do tempo, além de se inter-relacionar aos quatro fatores críticos explicitados por Dornelas (2012), torna-se importante também compreender que os resultados de cada fase do processo empreendedor são influenciados por fatores externos, que vão além dos que estão intrínsecos ao perfil do empreendedor. Fatores estes que se classificam em individuais, grupais e sociais.

A visão é embasada na sociedade como um todo, quando tratamos de aspectos individuais, relacionamos ao perfil das pessoas, se estas são avessas ao risco ou não. Partindo para uma visão em conjunto, se estas pessoas convivem com amigos ou familiares que impulsionam e apoiam suas ideias, a probabilidade de que ideias sejam postas em prática é bem maior. E quando esse conjunto está inserido em um país ou região que favorece a criação de novos empreendimentos, por meio de políticas governamentais impostas, trata-se dos fatores sociais, os quais proporcionam um ambiente empreendedor.

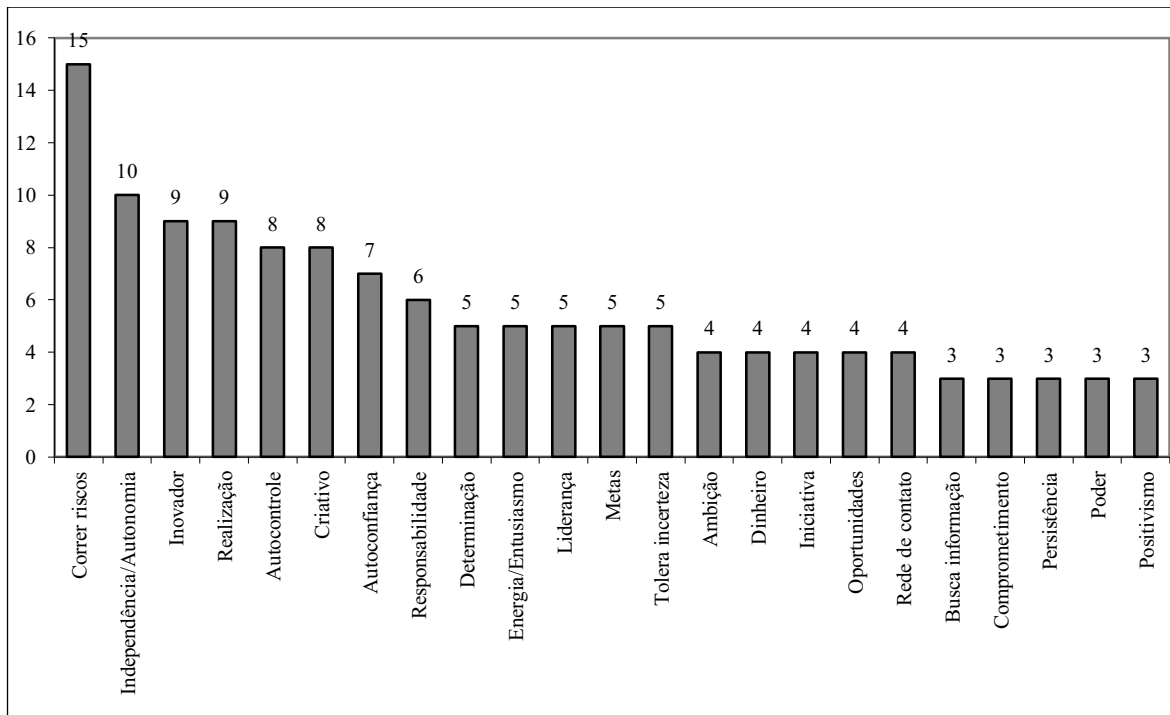
Apesar do termo empreendedorismo se diversificar no decorrer do tempo sob perspectivas conceituais diferentes, algumas características são constantes em todas as

abordagens conceituais: risco, criatividade, independência e recompensas. “Esses aspectos continuarão a ser a força que impulsionarão a noção de empreendedorismo no futuro” (HISRICH, 2009, p. 41).

2.2 O Empreendedor: Perfil e Características

Dentre vários estudiosos que buscavam compreender os motivos que levava alguém a empreender, Max Weber e David McClelland (1961) se basearam em elementos ligados aos traços pessoais e às atitudes do empreendedor. Enquanto Weber recorreu aos sistemas de valores para explicar o comportamento empreendedor, McClelland buscou na história modelos de heróis nacionais, que levaram as gerações seguintes a seguir seus comportamentos, definindo então empreendedores como seres em busca de auto-realização que, estimulados por tais influências, desenvolviam a necessidade de se realizar pessoalmente. Alguns outros pesquisadores consideram a teoria de McClelland inadequada. Brockhaus (1982), por exemplo, expõe que é difícil explicar a vontade de empreender pela busca de auto-realização. Porém, não desconsidera o fato de que McClelland, em sua teoria, mostrou que nós, seres humanos, tendemos a seguir modelos, e que este fator pode sim influenciar no desejo de ser empreendedor (DOLABELA, 2008).

Da mesma forma que o termo empreendedorismo se modificou no decorrer dos anos, as definições e características dos empreendedores, embasadas em diversas abordagens de pesquisadores e estudiosos, sofreram modificações. Apesar de serem encontradas características bem semelhantes como, por exemplo, “assumir riscos” e “busca de realização”, é possível destacar algumas características marcantes e mais comuns citadas, conforme reunidas no Gráfico 1, na qual, segundo Dornelas (2007), foram identificadas mais de 50 características, atribuídas aos empreendedores em 25 artigos publicados em periódicos internacionais e em livros de referência entre o período de 1972 a 2005.

Gráfico 1 – Características dos empreendedores mais citadas pelos pesquisadores

Fonte: Dornelas (2007, p.4)

Analisando o Gráfico 1, percebe-se que, apesar da diversidade de características encontradas em um empreendedor, muitos pesquisadores e estudiosos não variam suas percepções e opiniões acerca do tema. Porém, a diversidade de definições sobre o que é ser um empreendedor dificulta uma rotulagem. Sendo assim, não se deve afirmar que existe apenas um perfil de empreendedor, mas cada qual possui características intrínsecas a ele próprio.

Atualmente, o empreendedorismo segue uma linha de pensamento que defende que, na medida em que a cultura, as necessidades e os hábitos de uma região forem se modificando, o perfil do empreendedor certamente se adequará a estes e a demais elementos.

Para Bernardi (2003, *apud* Wildauer, 2010, p. 22) empreendedor é:

[...] aquela pessoa que consegue reunir um perfil típico de personalidade capaz de ser criativo, persistente, otimista, flexível e resistente a frustrações, agressivo e com energia para realizar, hábil para equilibrar seu ‘sonho’ com realizações, que tenha senso de oportunidade, dominância, autoconfiança, habilidade de relacionar-se, que seja propenso ao risco e principalmente, que seja criativo [...].

Partindo desta citação, pode-se conceituar o termo empreendedor como aquele que transforma seus conhecimentos, se dedica e procura gerar novos produtos, serviços e métodos, está sempre em busca de novas ideias e oportunidades a fim de contribuir para o seu próprio

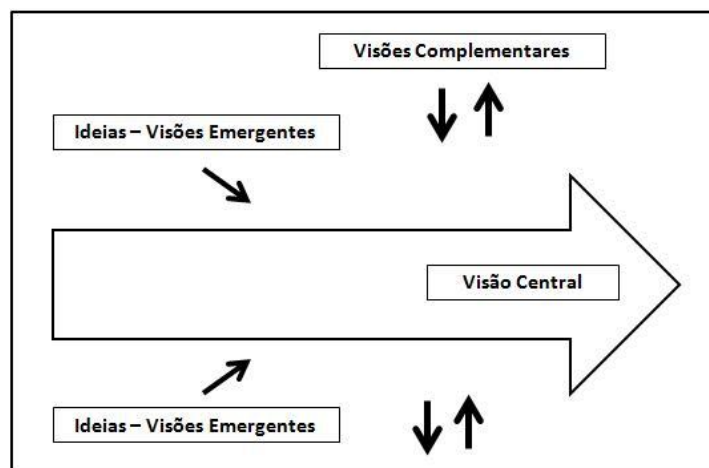
crescimento e desenvolvimento do empreendimento, podendo este, ser ou não, o fundador da empresa.

Para Kirzner (1973, *apud* Dornelas, 2012, p.28) o empreendedor é “aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente”.

Assim, partindo do princípio que empreendedorismo conceitua-se acerca das habilidades de uma pessoa em formular ideias sobre um determinado produto ou serviço, o empreendedor pode ser definido a partir de uma concepção prática em busca de resultados crescentes e excelência de mercado, estruturando suas ideias e transformando em oportunidades no mercado, ou seja, “o empreendedor necessita de uma estrutura de pensamento sistêmico e visionário, com base no qual estabelecerá metas e desenhará trajetórias para alcançá-las” (FILION; DOLABELA, 2000 *apud* WILDAUER, 2010, p. 24).

Filho (2009) descreve em seu projeto, pesquisas realizadas pelo Professor Canadense Louis Jacques Filion (1991), por meio das quais foram verificadas três tipos de visões empreendedoras. A Figura 3 expõe os tipos de visão existentes defendidas por Filion.

Figura 3: Categorias de visão



Fonte: Filion (2004) *apud* Filho (2009)

Com base no exposto, é possível compreender que a visão emergente se dá pelo acúmulo de experiências vivenciadas pelo empreendedor, lhe proporcionando uma gama de visões e possibilidades. É neste momento que a visão central é ativada, pois o empreendedor seleciona a ideia mais viável e concreta a ser trabalhada. Porém, ele necessitará de visões complementares, de pessoas que realizem ações inerentes ao negócio e necessárias para realizar a visão central.

Wildauer (2010) defende que o mais importante para os empreendedores é ter uma visão clara do futuro, das potencialidades, das capacidades e dos elementos que possuem, a fim de concretizar essa visão. Todavia, se essa visão for traduzida em sonho e se o mesmo concretizar, a chave de sucesso para muitos empreendedores estará nas mãos deles.

Todo empreendedor busca um diferencial, uma motivação única. Os empreendedores são indivíduos que querem ser reconhecidos e admirados. E além de serem apaixonados pelo que fazem, devem possuir habilidades, técnicas gerenciais e características pessoais intrínsecas, ou seja, para ser um empreendedor de sucesso é preciso desenvolver habilidades de liderança, ser dinâmico, ampliar o uso da tecnologia possibilitando a criação de material didático inovador e interativo, saber explorar ao máximo as oportunidades, sendo um indivíduo curioso e atento às informações, além de expandir seu conhecimento acerca do ambiente no qual atua, pois o empreendedor é definido pela sua forma de ser e não pela atividade que exerce (DORNELAS, 2012).

Um bom exemplo é que, ao se identificar uma oportunidade no mercado para desenvolvimento de um negócio, o empreendedor busca concretizar aquilo que inicialmente era abstrato. Agregando valor aos serviços e produtos implantados, ele é capaz de gerar ideias práticas naquilo que todos enxergaram, porém não transformaram em oportunidades. Sendo assim, o empreendedor se caracteriza de acordo com o seu perfil, adequando as oportunidades identificadas às necessidades vivenciadas no dia-a-dia.

Dornelas (2007, p. 11), embasado em uma pesquisa que contou com uma amostra de 399 empreendedores, diferentemente dos demais autores que direcionam suas pesquisas para encontrar um estereótipo universal do empreendedor, classificou o perfil deste em oito tipos: empreendedor nato (mitológico), o empreendedor que aprende (inesperado), o empreendedor serial (cria novos negócios), o empreendedor corporativo, o empreendedor social, o empreendedor por necessidade, o empreendedor herdeiro e, por fim, o “normal” (planejado).

O empreendedor nato é aquele que está à frente do seu tempo e compromete-se integralmente para realizar seus sonhos. Suas histórias são brilhantes e, muitas vezes, começaram do nada e criam grandes impérios. Suas referências e exemplos a seguir são os valores familiares e religiosos (DORNELAS, 2007).

O segundo tipo de empreendedor, “é normalmente uma pessoa que, quando menos esperava, se deparou com uma oportunidade de negócio e tomou a decisão de mudar o que fazia na vida para se dedicar ao negócio próprio”. Por isso, é nomeado como aquele que aprende (inesperado) (DORNELAS, 2007, p.12). Já o terceiro tipo, o empreendedor serial, caracterizado pelo seu dinamismo e o seu amor pelo negócio, é aquele que enfrenta diversos

obstáculos e fica à frente de seu negócio até que este se torne uma grande corporação, passando a assumir uma postura de executivo que lidera grandes equipes.

O empreendedor corporativo é aquele que desenvolve seu *networking* dentro e fora da organização, assume riscos e tem o desafio de lidar com a falta de autonomia, pois reconhece que, se sair da corporação em que atua, poderá enfrentar dificuldades, fato este que o impulsiona a se transformar em um bom vendedor de ideias e desenvolver estratégias avançadas de negociação (DORNELAS, 2007).

O quinto tipo, o empreendedor social, ainda na visão de Dornelas (2007), se caracteriza pela sua missão de vida, que é impactar as pessoas em busca de um mundo melhor. A grande diferença entre esse e os demais tipos de empreendedores, é que os empreendedores sociais realizam seus projetos em busca de criar oportunidades para aqueles que não têm acesso a elas, ou seja, não vive em busca de resultados para si próprio, preferindo assim, compartilhar seus recursos e contribuir para o desenvolvimento da sociedade. Já o empreendedor por necessidade, é aquele que, obrigado por não lhe restar outra opção, tem que trabalhar por conta própria. Geralmente este tipo de empreendedor é vítima do modelo capitalista atual, trabalha arduamente e se envolve em negócios informais.

Há ainda o empreendedor herdeiro, que sucede o legado de sua família.

[...] aprende a arte de empreender com exemplos da família, e geralmente segue seus passos. Muitos começam bem cedo a entender como o negócio funciona e a assumir responsabilidades na organização, e acabam por assumir cargos de direção ainda jovens. Alguns tem senso de independência e desejo de inovar, de mudar as regras do jogo. Outros são conservadores e preferem não mexer no que tem dado certo. DORNELAS (2007, p. 15).

Por fim, o oitavo tipo, o empreendedor normal, é considerado como “o empreendedor que faz a lição de casa, que busca minimizar os riscos, que se preocupa com os próximos passos do negócio, que tem uma visão de futuro clara e que trabalha em função de metas” (DORNELAS, 2007, p. 15).

Apesar da diversidade de características explícitas que definam um empreendedor, muitas vezes prevalecem os mitos e as crenças populares. Dornelas (2012, p. 28) expõe três mitos e a verdadeira realidade.

- Empreendedores são natos, nascem para o sucesso;
- Empreendedores são “jogadores” que assumem riscos altíssimos;
- Os empreendedores são “lobos solitários” e não conseguem trabalhar em equipe.

Segundo Dornelas (2012), o verdadeiro sucesso de um empreendedor está nas habilidades acumuladas de suas experiências vividas e contatos com o passar do tempo, estando este sucesso atrelado à capacidade de se ter visão futura e identificar oportunidades. Além disso, o empreendedor é aquele que calcula riscos, muitas vezes compartilhando os mesmos com outros em partes menores. Assim, ele se comporta como um indivíduo curioso e atento, sendo consciente de que suas chances melhoram quando seu conhecimento aumenta. Quanto ao terceiro mito, um verdadeiro empreendedor se caracteriza pela sua liderança, pelo perfil do seu time, pois possui uma grande habilidade e facilidade para se relacionar com os demais.

Ainda hoje, muitos confundem empreendedores com gerentes ou administradores. Todavia, a grande diferença entre ambos reside no fato de que para se obter sucesso todo empreendedor deve ter conhecimentos, habilidades e técnicas de um bom administrador, além de características intrínsecas do próprio empreendedor, acompanhadas das características sociológicas e ambientais. Dentre tantas, a principal característica de um empreendedor é o conhecimento acerca do negócio e do setor em que atua. Logo, deve fundamentar o seu negócio em um constante processo de planejamento, a partir de uma visão futura, interagindo com o ambiente em que está inserido, a fim de tomar melhores decisões. Além de ser visionário, o empreendedor deverá tomar decisões e implementar suas ações rapidamente e com total comprometimento, sendo esta uma prerrogativa relevante para o seu sucesso.

Tais diferenças podem ser visualizadas no Quadro 1, o qual apresenta uma comparação entre empreendedores e gerentes acerca de alguns temas em estudo.

Quadro 1: Comparação entre gerentes tradicionais e empreendedores (Hisrich,1998)

Temas	Gerentes Tradicionais	Empreendedores
Motivação principal	Promoções e outras recompensas tradicionais da corporação, como secretária, status, poder, etc.	Independência, oportunidade para criar algo novo, ganhar dinheiro
Referência de tempo	Curto prazo, gerenciando orçamentos semanais, mensais, etc. e com horizonte de planejamento anual	Sobreviver e atingir cinco a dez anos de crescimento do negócio
Atividade	Delega e supervisiona	Envolve-se diretamente
Status	Preocupa-se com o status e como é visto na empresa	Não se preocupa com o status
Como vê o risco	Com cautela	Assume riscos calculados
Falhas e erros	Tenta evitar erros e surpresas	Aprende erros e falhas
Decisões	Geralmente concorda com seus superiores	Segue seus sonhos para tomar decisões
A quem serve	Aos outros (superiores)	A si próprio e a seus clientes
Histórico familiar	Membros da família trabalharam em grandes empresas	Membros da família possuem pequenas empresas ou já criaram algum negócio
Relacionamento com outras pessoas	A hierarquia é a base do relacionamento	As transações e acordos são a base do relacionamento

Fonte:Dornelas (2012)

Para Hashimoto (2005, *apud* Dornelas, 2012), enquanto o empreendedor busca criar sua própria organização, um gerente cria vínculos muito fortes com a organização para a qual trabalha. Já Dornelas (2012), expõe que:

[...] o empreendedor é um administrador, mas com diferenças consideráveis em relação aos gerentes ou executivos de organizações tradicionais, pois os empreendedores são mais visionários que os gerentes. Assim, quando a organização cresce, os empreendedores geralmente têm dificuldades de tomar as decisões do dia a dia dos negócios, pois se preocupam mais com os aspectos estratégicos, com os quais se sentem mais a vontade. DORNELAS (2012, p. 25).

Partindo dos conceitos de empreendedorismo e empreendedor abordados anteriormente, pode-se ressaltar a importância de uma ferramenta de auxílio para identificação de estratégias e aquisição de conhecimento acerca do setor que se pretende atuar, sendo assim, o próximo tópico aborda sobre o Plano de negócios, um instrumento bastante utilizado para transformar ideias em prática.

2.3 Plano de Negócios: Aspectos Conceituais, Metodológicos e Práticos

Independentemente da condição de o empreendedor estar iniciando o seu negócio ou de já se encontrar instalado no mercado, ou ainda, de fazer parte de uma grande organização, o empreendimento deve ser baseado nos mesmos princípios. Há uma similaridade nas regras existentes, na maneira como tudo funciona, nos tipos de inovação e no modo de encontrá-los. Porém, a empresa, por si só, independentemente do tipo de segmento, enfrenta uma diversidade de limitações, restrições e problemas. Uma empresa já existente precisa aprender a ser empreendedora e saber como inovar seus produtos e serviços ofertados. Já uma empresa nova no mercado, além de buscar seu diferencial, sendo empreendedora, dinâmica e inovadora, precisa aprender, acima de tudo, como administrar (DRUCKER, 2008).

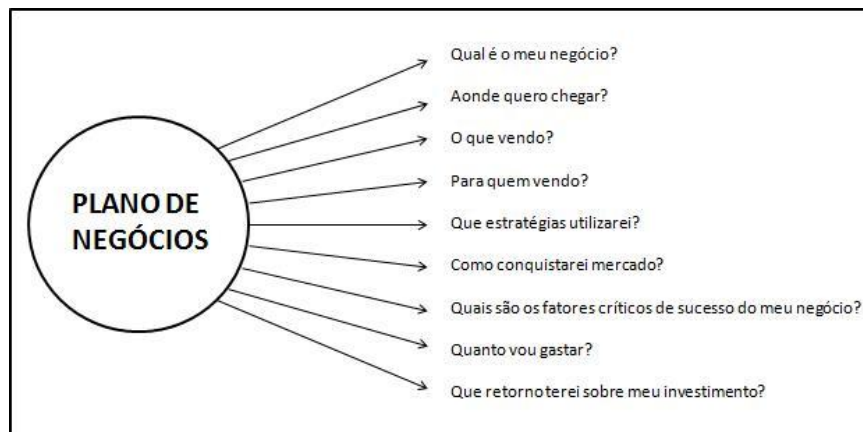
Como cada negócio tem particularidades e semelhanças, é preciso desenvolver um guia específico para a prática do empreendimento. Sendo assim, muitos empreendedores podem contar com o auxílio do Plano de Negócios, instrumento indispensável para quem vai abrir uma empresa. Segundo Dolabela (2009, p. 168), “o Plano de Negócios surgiu da necessidade de se ter um documento capaz de descrever a empresa em todos os seus aspectos”. Nele, encontram-se todas as informações acerca do que trata a empresa, qual a qualidade do produto, o seu nível de produção, sua lucratividade etc, a fim de sanar possíveis

dúvidas de fornecedores, distribuidores, clientes, sócios etc. Entretanto, o principal usuário e o mais interessado deve ser o próprio empreendedor.

Desta forma, a cada dia mais, o mundo empresarial exige dos empreendedores que estes busquem oportunidades e diferenciação acirradamente. Para isso, é preciso identificar os fatores que fazem parte do seu empreendimento e planejá-los antecipadamente. Estudos revelam que empreendedores que fazem bons planos de negócios antes da abertura de seus empreendimentos têm maiores chances de sucesso. Uma pesquisa realizada na Suécia com alguns empreendedores mostra que um plano de negócios pode reduzir significativamente as chances de um empreendimento falir, bem como pode aumentar a taxa de novos negócios e de desenvolvimento de novos produtos (BARON E SHANE, 2007).

Segundo Salim *et al* (2005, p. 3), “Plano de Negócios é um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros”. O autor também aponta aspectos que precisam ser pensados, investigados e decididos antes de realizar um investimento, o qual se pode observar por meio da Figura 4.

Figura 4: Construindo Plano de Negócios



Fonte: Adaptado de Salim *et. al.* (2005, p.2)

Assim, é possível observar que o empreendedor, ao se planejar, deve, antes de tudo, fazer uma série de levantamento de dados, a fim de que estes tragam respostas positivas, o que proporcionará a viabilidade de implantação para o negócio planejado, como também a importância do plano de negócios para o empreendimento, e os principais cuidados a serem adotados em sua construção. Este instrumento torna-se essencial para quem deseja abrir uma empresa ou até mesmo ampliar e inovar seu negócio, possibilitando ao empreendedor traçar um retrato fiel do mercado e do produto, bem como conhecer o perfil do consumidor.

Dornelas (2012, p. 93) expõe que “a principal utilização do Plano de Negócios é a de prover uma ferramenta de gestão para o planejamento e desenvolvimento inicial de uma *start-up*.” Para a melhor compreensão sobre o tema, merecem destaque alguns conceitos que enfatizam o quão importante e necessária se torna a utilização deste tipo de documento para o empreendedor.

Bolson (2003, *apud* Wildauer, 2010, p. 37) afirma que “plano de negócios é uma obra de planejamento dinâmico que descreve um empreendimento, projeta estratégias operacionais e de inserção no mercado e prevê os resultados financeiros”.

Reforçando o conceito de Bolson, Rosa (2007, p. 10) define plano de negócios como sendo:

[...] um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um Plano de Negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado.

A ideia principal de ambos os autores é que o plano de negócios é a base para quem deseja empreender um negócio, pois este auxilia a ampliar a possibilidade de prever uma série de fatores. Nesse sentido, os empreendedores são atraídos a melhor se estruturar antes de iniciar uma atividade e a refletir sobre a viabilidade de suas ideias. Dessa forma, devido às incertezas e fracassos de muitos empreendimentos que não chegam a atingir a fase de maturidade, pode-se afirmar que a importância do plano para aquele que busca inovar no mercado se dá pela visão do conjunto, norteando assim as decisões a serem tomadas e compartilhando da mesma visão de negócio com investidores e fornecedores (SERTEK, 2011).

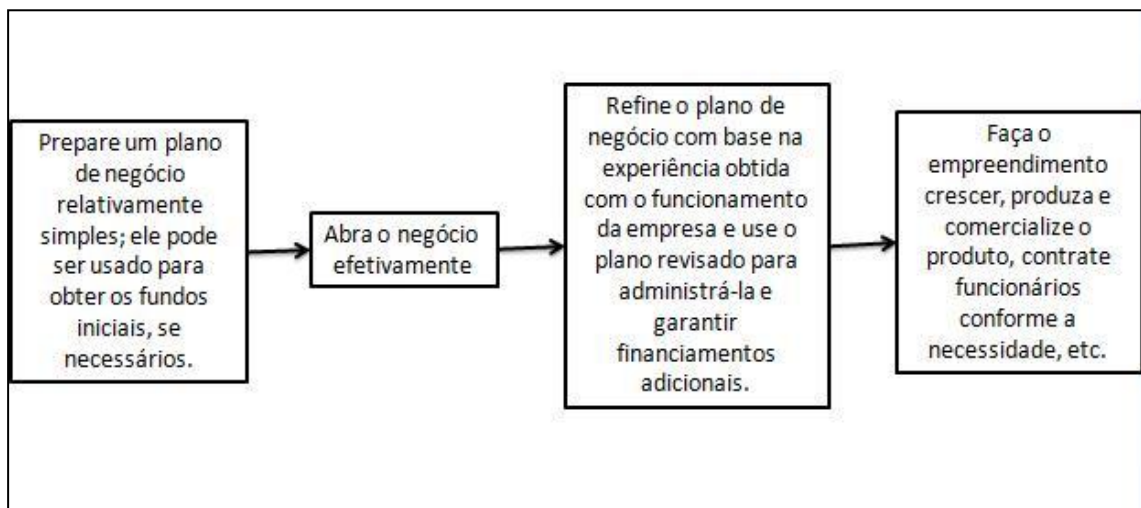
Pinson e Jinnett (1996, *apud* Dornelas, 2012, p. 96) apontam três fatores críticos relacionados ao conceito de planejamento, que estão diretamente ligados às principais razões de falências das micro e pequenas empresas:

- Toda empresa necessita de um planejamento do seu negócio para poder gerenciá-lo e apresentar sua ideia a investidores, bancos, clientes etc.
- Toda entidade provedora de financiamento, fundos e outros recursos financeiros necessita de um plano de negócios da empresa requisitante para poder avaliar os riscos inerentes ao negócio.
- Poucos empresários sabem como escrever adequadamente um bom plano de negócios. A maioria destes é composta por micro e pequenos empresários que não tem

conceitos básicos de planejamento, vendas, marketing, fluxo de caixa, ponto de equilíbrio, projeções de faturamento etc. Quando entendem o conceito, geralmente não conseguem colocá-lo objetivamente em um plano de negócio.

Diante do contexto apresentado até então, é pertinente destacar o fato de que o Plano de Negócios é uma ferramenta dinâmica, assim como o mercado, as oportunidades e as pessoas também são dinâmicas. Por isso, corresponde a um processo cíclico e deve estar sempre sendo reelaborado, seguindo algumas regras básicas, porém não estáticas. Nesse sentido, Baron e Shane (2007) afirmam que a regra-chave é saber ser flexível e se moldar ao planejamento no decorrer do seu desenvolvimento do seu plano de negócio, conforme visualizado através da Figura 5.

Figura 5: Modelo de planejamento de negócios usado por muitos empreendedores de sucesso



Fonte: Baron e Shane (2007)

Dornelas (2012) adequa o plano de negócios a cada realidade vivenciada pelo empreendedor, de maneira que este atenda os objetivos pretendidos, pois apesar de qualquer plano de negócios possuir um objetivo em comum, de proporcionar um entendimento completo do negócio, compreende-se que uma empresa manufatureira diferencia-se de uma empresa prestadora de serviços, por exemplo.

Salim *et al* (2005), seguindo essa mesma linha de raciocínio, aborda que existem no plano de negócios aspectos a serem pensados, investigados e decididos antes mesmo de se realizar um investimento e que o modelo do plano a ser utilizado será de acordo com o tipo de negócio. Apesar do plano de negócios ser dinâmico e se adaptar à realidade do negócio, é compreensível que este siga um modelo de seções. Portanto, a estrutura básica deste

instrumento sugerida por Rosa (2007), adotada e disponibilizada publicamente pelo SEBRAE, é composta pelo Sumário Executivo, Análise de Mercado, Plano de Marketing, Plano Operacional, Plano Financeiro, Construção de Cenários, Avaliação Estratégica e Avaliação do Plano de Negócios.

O Sumário Executivo é a principal seção do plano de negócios. Rosa (2007) defende que este deve conter os principais pontos do documento, como a definição do negócio, objetivo, missão, estratégias, setores de atividade, fonte de recursos, capital social, lucros esperados, faturamento, forma jurídica etc.

Dornelas (2012), por sua vez, confirma a importância desta seção ao citar que é o Sumário Executivo fará o leitor decidir se deve ou não continuar lendo o plano de negócios. Este deve ser dirigido ao seu público-alvo e fazer com que, ao ser lido, seus objetivos sejam compreendidos. Apesar de ser a primeira parte a ser apresentada, seu conteúdo é descrito a partir das ideias projetadas ao longo do plano. Sendo assim, esta deve ser a última seção a ser elaborada.

A Análise de Mercado compreende a maneira como o mercado do seu produto e/ou serviço está segmentado, englobando características do consumidor, sua localização geográfica, qual o perfil dos concorrentes e sua participação no mercado. É a seção na qual o autor do plano deve mostrar seus conhecimentos acerca do setor no qual está inserido, sempre considerando os fatores externos envolvidos e as estratégias traçadas (DORNELAS, 2012).

No Plano de Marketing o autor descreve os principais produtos e serviços que serão fabricados e/ou prestados, especificando detalhadamente suas características e qualidades. Ressalta-se que estes devem ser elaborados tendo como base as preferências do cliente. É nesta seção que são apresentadas as estratégias promocionais, os canais de distribuição, a definição da localização geográfica em uma perspectiva que gere um alto volume de vendas, etc (ROSA, 2007).

Dornelas (2012, p.103) reforça que no Plano de Marketing “deve-se mostrar como a empresa pretende vender seu produto/serviço e conquistar seus clientes, manter o interesse dos mesmos e aumentar a demanda”.

O Plano Operacional abrange a distribuição dos setores da empresa, das pessoas no espaço disponível e de seus recursos, por meio do *layout* ou arranjo físico, descrevendo também a maneira como a empresa opera, qual a sua capacidade produtiva e comercial e os processos operacionais envolvidos. Rosa (2007) defende que um bom arranjo físico gera benefícios como, por exemplo, o aumento da produtividade e a diminuição do desperdício e do retrabalho, facilitando também a localização dos produtos pelos clientes na área de vendas.

Já o Plano Financeiro deve apresentar as projeções em números para a empresa e as comprovações de que este planejamento trará retornos positivos. Este deve conter demonstrativo de fluxo de caixa, balanço patrimonial, análise do ponto de equilíbrio, demonstrativo de resultados, análise de indicadores financeiros, taxa interna de retorno etc (DORNELAS, 2012).

Para dar continuidade de maneira eficaz ao Plano de Negócios, é preciso que todas as seções citadas anteriormente estejam concluídas. Assim, torna-se possível fazer a construção de cenários por meio de simulações de valores e situações diversas, fazendo com que o empreendedor obtenha resultados pessimistas ou otimistas, podendo dessa forma criar ações corretivas ou preventivas frente às adversidades encontradas. Rosa (2007) sugere ao autor que é neste momento que ele deve ficar atento a possíveis acontecimentos, tais como: haver necessidade de captar mais recursos financeiros que o planejado, desenvolver estratégias de marketing que não tragam o retorno esperado ou, até mesmo, se deparar com um nível de vendas abaixo do que foi planejado. Por isso, torna-se essencial a simulação de diversos cenários para que o empreendedor sempre tenha em mãos outras alternativas.

A avaliação estratégica é uma etapa crucial para o sucesso da elaboração e consecução do Plano de Negócios:

“Nessa seção são definidos os rumos da empresa, sua visão de mundo, sua situação atual, as potencialidades e ameaças externas, suas forças e fraquezas, seus objetivos e metas de negócio” DORNELAS (2012, p. 102).

Rosa (2007) sugere que esta seja realizada por meio da análise da matriz F.O.F.A (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças), instrumento de análise que busca identificar os pontos fortes e fracos a fim de fazer com que a empresa se torne mais eficiente e competitiva. Dentro dessa abordagem, Wildauer (2010, p. 75) defende que “a matriz fornece suporte para futuras tomadas de decisões, sobre como o empreendedor deve agir diante das circunstâncias e de que forma as tarefas podem ser realizadas para valorizar o potencial existente, evitando que as fraquezas e ameaças se tornem reais”.

A próxima seção se caracteriza pela Avaliação Final do Plano de Negócios, onde o empreendedor deve avaliar cada uma das informações contidas, permitindo a ele conceber conclusões e identificar a viabilidade de abrir ou inovar o seu negócio. Rosa (2007) expõe que assim como o mercado está sujeito a mudanças, o empreendedor deve estar atento para acompanhar estas mudanças e assim fazer as alterações necessárias em seu plano, consultado e acompanhando-o constantemente.

O autor ainda ressalta que “empreender é sempre um risco, mas empreender sem planejamento é um risco que pode ser evitado. O plano de negócios, apesar de não ser a garantia de sucesso, irá auxiliá-lo a tomar decisões mais acertadas, assim como a não se desviar de seus objetivos” (ROSA, 2007, p. 81).

Assim, para que o empreendedor atinja seus objetivos e diminua os riscos do investimento, torna-se indispensável que este tenha conhecimento acerca do setor no qual atua. Com base nesse argumento, a próxima seção será dedicada a uma descrição histórica do setor de Educação no Brasil, com ênfase no desenvolvimento infantil, devido ao tipo de empreendimento em estudo.

2.4 Evolução Histórica do Setor de Educação Infantil no Brasil

O crescimento das indústrias ocasionou uma maior demanda por operários, o que implicou diretamente no aumento do número de mulheres que trabalhavam nas fábricas. Essas, por necessidade, deixavam seus filhos nas mãos de mulheres que vendiam seus serviços para abrigarem e cuidarem de crianças. Com o passar dos anos, a estrutura social sofreu mudanças profundas, na qual surgiram serviços mais formais de atendimento infantil, que não visava apenas o cuidar, mas o desenvolvimento de bons hábitos, de atividades de canto e a internalização de regras morais (RIZZO, 2003 *apud* PASCHOAL; MACHADO, 2009).

No Brasil, diferentemente da Europa, houve iniciativas isoladas de proteção à infância. As casas de assistência à criança, denominadas creches ou orfanatos, surgiram no início da República, meados fim do século XIX, com o intuito de combater os fatores econômicos e sociais que levavam aos altos índices de mortalidade infantil e também com o objetivo de amparar as mulheres que não tinham condições de criarem sozinhas seus filhos, muito menos tinham condições de pagar uma babá. Didonet (2001, *apud* Paschoal e Machado, 2009) expõe que nesse momento a criança passou a ser vista pela sociedade com um sentimento filantrópico, caritativo e assistencial, ganhando espaço fora do âmbito familiar:

[...] Para os filhos das mulheres trabalhadoras, a creche tinha que ser de tempo integral; para os filhos de operárias de baixa renda, tinha que ser gratuita ou cobrar muito pouco; ou para cuidar da criança, enquanto a mãe estava trabalhando fora de casa, tinha que zelar pela saúde, ensinar hábitos de higiene e alimentar a criança. A educação permanecia assunto de família. Essa origem determinou a associação creche, criança pobre e o caráter assistência da creche. (DIDONET, 2001, p.5).

Tendências como a médico-higienista e a religiosa, que defendiam o combate do alto índice de mortalidade infantil e a jurídico-policial, que defendia crianças moralmente abandonadas, promoveram a constituição de associações assistenciais privadas no final do século XIX e nas primeiras décadas do século XX. Foi nesse período que surgiram importantes instituições para o país, como o Instituto de Proteção à Infância, criado pelo Dr. Arthur Moncorvo Filho, no Rio de Janeiro, que expandiu seus serviços por todo o território brasileiro, como assistência a recém-nascidos, distribuição de leite, vacinação e higiene; e o Instituto de Proteção e Assistência à Infância, devido à criação do departamento da Criança, o qual tinha como um de seus objetivos o combate do trabalho voluntário de mulheres que se dispunham a cuidar dos filhos das trabalhadoras de maneira precária (KUHLMANN Jr., 1998 *apud* PASCHOAL; MACHADO, 2009).

Com o passar do tempo, as instituições de atendimento à criança passaram a ser reivindicadas como um direito baseado no movimento da teoria de privação cultural. Kramer (1995, *apud* Paschoal e Machado, 2009, p.7) explica que essa teoria considera que “o atendimento à criança pequena fora do lar possibilitaria a superação das precárias condições sociais a que ela estava sujeita”. A autora ressalta também que essa teoria tem como suporte a visão do poder público de que as crianças pertencentes a classes sociais dominadas são carentes e inferiores e que durante a infância todas as crianças, independente de sua condição social, devem viver de maneira padronizada e homogênea. Nesse sentido, diferentes propostas em busca de mudança social foram implantadas com o intuito de que as instituições públicas possibilitariam a democratização das oportunidades educacionais.

Porém, sabe-se que, na realidade, não havia igualdade de ensino. Enquanto as instituições privadas atendiam as crianças de classe superior oferecendo propostas pedagógicas e preparando-as para o ensino regular, a proposta pedagógica pública não incentivava a criatividade nem estimulava a sociabilidade infantil, focando apenas a visão de carência e deficiência. Dentro desse contexto, surge a necessidade de impor leis que modifiquem esse cenário social.

Pelos estudos históricos, principalmente os de Kuhlmann Jr. (2004), verifica-se uma interpretação de que tanto creches, como jardins-de-infância e escolas maternas, constituíram-se como instituições educacionais desde o início. No entanto até o final da ditadura militar (1985), usavam-se as expressões “escola maternal”, “jardim da infância”, “pré-escola” para instituições que na sua maioria eram destinadas às crianças de classe média e média alta. A expressão “creche” era destinada às instituições, geralmente de caráter filantrópico e religioso, que cuidavam de crianças pobres, órfãs ou abandonadas. (PINHEIRO, 2008, p.14).

Em dezembro de 1961, instituiu-se a 1ª Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – nº 4024/61, por meio da qual o Jardim de Infância passou a fazer parte da educação pré-primária, porém as creches continuaram a ter caráter filantrópico, sendo vistos como instituições assistenciais. No final da década de 70, o Brasil passou a viver um novo período econômico, momento no qual creches e pré-escolas viveram um amplo processo de expansão devido a movimentos populares, estudos e pesquisas no âmbito das universidades e de outras instituições de pesquisa. Foi devido a esse processo que as creches e pré-escolas passaram a ser consideradas como espaço educativo na Constituição Federal de 1988. Espaço esse que fosse capaz de fornecer educação de qualidade dentro dos padrões exigidos, diferentemente do passado, onde a educação infantil era repassada no berço familiar, pois se tinha a ideia de que era no dia a dia ao lado de seus pais, que a criança aprendia normas e regras da sua cultura. Com a inserção da criança em creches e pré-escolas, esta passou a ter a oportunidade de se socializar e aprender normas e regras de sua cultura por meio de interação com demais crianças e educadores (PINHEIRO, 2008).

Nos anos consecutivos, outras leis passaram a caracterizar a educação infantil, como o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), que caracterizam o atendimento em creches para crianças de zero a quatro anos, e em pré-escolas, destinadas às crianças de quatro a seis anos de idade. Segundo Kuhlmann Jr. (2004, *apud* Pinheiro, 2008), a educação infantil passou a fazer parte das Constituições Estaduais (1989) e da Lei Orgânica de cada município brasileiro (1990) a partir da Constituição Federal, privilegiando assim o desenvolvimento cognitivo e dando ênfase a alfabetização.

Com a publicação da LDB em 1996, reafirmaram-se os princípios constitucionais e as creches passaram a assumir um importante papel dentro da Política Nacional de Educação Infantil, pois esta impulsionou diferentes setores educacionais a defender um novo modelo de aprendizagem a serem ofertadas as crianças. Para o Ministério da Educação e Cultura (MEC), a Educação Infantil é: “[...] uma etapa da educação básica, não um curso livre, e tem que ter objetivos educacionais; portanto, necessita de planejamento e acompanhamento (MEC *apud* SEBRAE, 2010, p. 3)”.

Com o passar dos anos, o cenário brasileiro sofreu modificações. Em se tratando da educação infantil e das leis que regem este setor, em 2006 houve uma redução na idade de término da pré-escola; a criança que antes terminava a pré-escola com seis anos de idade passa a concluir este aos cinco anos. Outra mudança observada é que hoje, desde o ano de 2009, com a alteração da Emenda Constitucional nº 59, foi imposta a obrigatoriedade da

matrícula regular das crianças de quatro e cinco anos de idade na pré-escola. Seguindo essa mesma linha de pensamento, as creches exercem hoje importante papel educacional para as crianças de até três anos de idade, pois estas tem a responsabilidade de prover assistência física, motora, afetivo-social e intelectual (SEBRAE, 2010).

Com metas estabelecidas para o futuro, o Ministério da Educação contextualiza que “deve-se lembrar que o Plano Nacional de Educação 2011-2020, além de prever a universalização da pré-escola para crianças de 4 e 5 anos e a ampliação de, pelo menos, 50% da cobertura de creche para crianças de até 3 anos, postula a avaliação bienal da educação Infantil, baseada em “parâmetros nacionais de qualidade”. O objetivo desta rememoração é conseguir alcançar os parâmetros de qualidade estabelecidos e cumprir com os requisitos impostos, tais como infraestrutura adequada, recursos pedagógicos e situação de acessibilidade etc (NUNES; NETO, 2012, p. 38).

Analisando o contexto histórico do setor, pode-se observar que, apesar da criação de leis que regem o ensino infantil e do desenvolvimento do setor, sabe-se que no país, grande parcela de crianças ainda não tem acesso à escola devido à precariedade e a situação econômica de muitas famílias. Outro ponto a ser observado é que muitas das leis expostas pelo governo brasileiro não são colocadas em práticas. Logo, crianças pertencentes à classe média frequentam instituições de ensino privado. Portanto, empreendedores que buscam crescer e desenvolver práticas pedagógicas, oferecendo estrutura adequada e segurança, têm inúmeras oportunidades. Nesse sentido, conhecer as regras e os requisitos impostos no momento em que se há de traçar um plano de negócios é de fundamental importância, o que permitirá que o profissional trace metas e ofereça serviços de qualidade, rumo ao crescimento do seu negócio.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Segundo Barros e Lehfeld (2007, p.2), “[...] a metodologia corresponde a um conjunto de procedimentos a ser utilizado na obtenção do conhecimento. É a aplicação do método, por meio de processos e técnicas, que garante a legitimidade científica do saber obtido”.

Neste capítulo, encontram-se expostos os procedimentos metodológicos utilizados para a elaboração deste trabalho, a saber: o tipo de pesquisa, quanto aos fins e quanto aos meios, universo e amostra, a forma de coleta dos dados, bem como aspectos relacionados à organização, tabulação e tratamento dos dados.

3.1 Tipologia da Pesquisa

Com base nos critérios básicos para a classificação do tipo de pesquisa utilizados por Vergara (2004), o presente estudo pode ser tipificado, quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa é do tipo descritiva, pois descreve o objeto de pesquisa. Neste caso, o objeto é a empresa em estudo. Barros e Lehfeld (2007, p. 84) abordam que nesse tipo de pesquisa não há interferência do pesquisador, visto que o mesmo apenas busca a natureza de um fenômeno, suas características, causas, relações e conexões com outros fenômenos. Vergara (2004, p. 47) reforça esta abordagem afirmando que “a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza”.

Quanto aos meios, a pesquisa é do tipo bibliográfica e estudo de caso. Bibliográfica, pois consiste na análise de estudos anteriores produzidos por cientistas, que publicam seus trabalhos em livros ou artigos científicos (ACEVEDO; NOHARA, 2006, p. 48). Barros e Lehfeld (2007, p. 85) complementam a definição, explanando que “para realizar uma pesquisa bibliográfica, é fundamental que o pesquisador faça um levantamento dos temas e tipos de abordagem já trabalhados por outros estudiosos, assimilando os conceitos e explorando os aspectos já publicados”.

Classifica-se também como estudo de caso, pois analisa o objeto em estudo, ou seja, “o investigador, na pesquisa de campo, assume o papel de observador e explorador, coletando diretamente os dados no local (campo) em que se deram ou surgiram os fenômenos” (BARROS; LEHFELD, 2007, p. 90).

A unidade objeto do estudo de caso é uma empresa que trabalha no setor de Educação, voltada para a educação infantil e classifica-se como microempresa. Para obtenção dos dados,

a fim de caracterizá-la, foi necessário analisar seu funcionamento atual, bem como os elementos internos e externos, a fim de elaborar o plano futuro de expansão. Tal estudo foi realizado por meio de observações, conversas informais com a proprietária, além de uma pesquisa de mercado.

3.2 Universo e Amostra

Vegara (2004, p. 50) conceitua uma população amostral ou amostra como: “parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade.” Conhecido também como população, o universo e amostra abrange todo um conjunto de elementos que tenha pelo menos uma característica em comum.

Quanto ao universo da pesquisa realizada com o objetivo de analisar o mercado de clientes, o mesmo se caracteriza pelo número de crianças matriculadas em berçários da cidade de Campina Grande - PB. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), com base no censo demográfico de 2010, existem, em média, 3.810 crianças frequentando creches na cidade de Campina Grande - PB. Desse total, apenas 42% frequentam instituições privadas, enquanto o restante, representado por 58%, frequentam creches públicas.

Quanto à amostra pesquisada, caracteriza-se como sendo, em parte, intencional, pelo critério da acessibilidade. Foi distribuído um total de 40 questionários em três berçários da cidade. Porém, apenas 45% dos questionários foram coletados, devido ao fato de boa parte dos pais ou responsáveis não terem se disponibilizado a responder, bem como pela dificuldade de acesso às demais empresas atuantes no mesmo setor. Em parte, a amostra também pode ser classificada como aleatória, pois a aplicação ocorreu também por meio de um formulário *on-line* publicado nas redes sociais, onde se obteve um total de 30 respostas.

3.3 Coleta de Dados

Nesta fase, o leitor deve ser informado sobre “como o autor pretende obter os dados que necessita para responder a problemática abordada, bem como os meios e técnicas utilizadas” (VERGARA, 2004, p. 54).

Quanto à coleta de dados para a identificação do perfil e do comportamento do público alvo em estudo, esta se deu por meio de entrevista semi estruturada (Apêndice 1) aplicada junto aos pais ou responsáveis por crianças com até três anos de idade, atualmente

matriculadas em berçários. Porém, devido à dificuldade de acesso a um número maior de berçários, para a obtenção de uma maior quantidade de respondentes, contou-se com o auxílio de um formulário *on-line*, publicado em redes sociais como o *Facebook*, *Twitter* e o *Google+*, tendo sido o mesmo também compartilhado via *e-mail*.

Os demais aspectos abordados no Plano de Negócios, como *Layout*, necessidade de pessoal, processos operacionais, estratégias de marketing etc., foram identificados por meio de coleta de dados via entrevista não estruturada junto à proprietária da empresa em estudo e por meio de observação direta, realizada pela autora do estudo. Quanto à estimativa do investimento fixo inicial exigido, os dados foram orçados com base em informações coletadas em *sites* específicos na *Internet*.

3.4 Organização, Tabulação e Tratamento dos Dados

Como a análise deste estudo foi realizada com base em uma pesquisa de mercado e com dados de uma empresa real, a natureza dos dados pode ser classificada como quantitativa e qualitativa.

Quanto à abordagem quantitativa, foi utilizado como ferramenta de análise o Microsoft Excel, para tabulação dos dados e criação de gráficos. Outro instrumento de grande valia para a compilação e análise dos dados identificados foi o modelo publicado pelo SEBRAE para a criação do Plano de Negócios, proposto por Rosa (2007).

Já em relação à abordagem qualitativa, para a sistematização dos dados, foi necessário analisar o conteúdo das conversas informais com a proprietária e alguns colaboradores da empresa, bem como das observações das rotinas e atividades desempenhadas no estabelecimento, servindo como base de orientação para elaboração do plano.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Plano de negócios

Esta seção destina-se a apresentar o Plano de Negócios para desenvolver o Berçário e Hotelzinho Baba Mamãe que, instalado na cidade de Campina Grande – PB, busca estratégias para ganhar mercado e se tornar uma empresa rentável economicamente e financeiramente.

4.1.1 Sumário Executivo

4.1.1.1 Principais Pontos do Plano de Negócio

Criado com o intuito de realizar um sonho, o Berçário e Hotelzinho Baba Mamãe é uma empresa atuante no segmento de educação, especificamente voltada para a educação infantil, sendo responsável pelos primeiros passos e desenvolvimento de crianças na faixa etária de quatro meses a dois anos de idade. Através desse ambiente lúdico e acolhedor, a criança, além de se divertir, irá realizar suas primeiras grandes descobertas.

Inaugurado em 02 de setembro de 2013, na cidade de Campina Grande – PB, pela Pedagoga Roberta Samara Brasileiro Martins Carvalho e localizado na Rua Ascendino Toscano de Brito, nº 454, no bairro do Presidente Médice, com CNPJ 18.511.598/0001-49, a empresa tem como proposta estimular o desenvolvimento global da criança, atendendo suas necessidades pessoais de afeto, alimentação, higiene e sono, além de ofertar serviços de qualidade a um preço acessível que atinja as classes B e C.

Tendo como foco principal o seu consumidor, o empreendimento preza pela segurança, higiene e carinho, adotando práticas legais e que estimulem o desenvolvimento psicomotor das crianças. Assim, os funcionários tendem a se adaptar às necessidades e características de cada cliente, oferecendo, dessa forma, um serviço personalizado. Tal procedimento é considerado uma característica peculiar da empresa, fazendo com que a imagem seja propagada positivamente entre amigos e familiares dos clientes, uma vez que muitos dos outros berçários se restringem apenas ao banho, alimentação e sono da criança.

Quanto ao horário, este funciona de segunda a sexta-feira a partir das 07:00 horas, até às 18:00 horas, com horário de almoço incluso (serviço extra opcional). Além das crianças matriculadas, o Berçário e Hotelzinho Baba Mamãe, como o próprio nome deixa claro, atende crianças não matriculadas, que necessitam passar um ou dois turnos esporadicamente, facilitando e ajudando famílias que não tem condições de serem mensalistas, porém necessitam deixar seus filhos em ocasiões extras.

Inicialmente, a empresa contava com apenas dois funcionários, além da proprietária e um total de cinco crianças matriculadas nos dois turnos. Atualmente, conta com cinco funcionários e dezessete crianças, com todas as vagas no turno da manhã preenchidas. De acordo com os dados, constata-se um rápido crescimento de curto prazo. Além disso, a empreendedora tem como visão futura ampliar as instalações e atender crianças de até 3 anos de idade.

Com o projeto de expansão, o número de funcionários deve aumentar consideravelmente. Além da proprietária, o Berçário contará com oito auxiliares de desenvolvimento infantil, sendo seis efetivas e quatro estagiárias (duas em cada turno), mantendo apenas uma cozinheira, tendo em vista as atividades por ela desempenhadas.

O maior empecilho se dá quanto à aquisição de um novo imóvel, tendo em vista que a empresa funciona em um estabelecimento alugado em ótima localização. Porém, a instalação atual não possui espaço físico para reformas. Além disso, deve-se considerar a necessidade de captação de recursos, justificando assim a importância do desenvolvimento de um plano de expansão para a empresa em estudo.

O montante a ser investido gira em torno de R\$33.008,05. Sendo este valor financiado apenas 30% com recursos próprios. Quanto à viabilidade do negócio, este terá em um período de aproximadamente quatro anos todo o valor investido recuperado, esse prazo se dá devido à rentabilidade de 25% anual e aos altos custos fixos, quando comparado com o faturamento mensal, tendo a empresa um lucro de 40,3% ao mês.

4.1.2 Perfil do Empreendedor

A empresa é administrada pela proprietária. O Quadro 2 descreve o seu perfil e suas qualificações profissionais.

Quadro 2: Perfil da Empreendedora

Nome	Idade
Roberta Samara Brasileiro Martins Carvalho	32 anos
Formação	
Curso Superior em Licenciatura Plena em Pedagogia Habilitação Magistério das Séries Iniciais do 1º Grau Universidade Federal de Campina Grande – UFCG	
Qualificações Profissionais	

Especialização em Educação Infantil na Faculdade
Integrada de Patos (FIP) e Especialização em Supervisão
Educativa: Organização do trabalho pedagógico (FIP)

Fonte: Elaboração Própria (2014)

Além das características citadas, a empresária Roberta Carvalho, antes de dar o primeiro passo para a realização de seu sonho profissional, adquiriu experiência nas melhores escolas da cidade, como o Instituto de Pedagogia Natural Escola Casinha de Brinquedo (IPEN); Colégio Motiva; Colégio Damas (CIC DAMAS); Escola Pequeno Príncipe e Escola Virgem de Lourdes (EVL). Sua trajetória, além de aumentar sua rede de contatos, fez com que muitos pais atualmente indiquem o seu empreendimento, devido ao bom desempenho e à satisfação dos mesmos em relação às práticas adotadas como professora do Ensino Infantil e Fundamental. Hoje, a empreendedora atua no berçário como administradora, monitorando e auxiliando as atividades desempenhadas pelas auxiliares de desenvolvimento infantil.

4.1.3 Dados do Empreendimento

Quadro 3: Dados do Empreendimento

Razão Social	Roberta Samara B. M. Carvalho – M.E.
CNPJ	18.511.598/0001 – 49

Fonte: Elaboração Própria (2014)

4.1.4 Missão da Empresa

“Estimular o desenvolvimento global da criança, atendendo às necessidades pessoais de afeto, alimentação, higiene e sono.”

4.1.5 Setores de atividade

Encontra-se no setor terciário, englobando atividades ligadas ao comércio e à prestação de serviços. Logo, no ramo da Educação Infantil, o Berçário e Hotelzinho Baba Mamãe classifica-se como empresa prestadora de serviços voltada para o cuidado e o desenvolvimento infantil.

4.1.6 Forma Jurídica

Empresário Individual

Sociedade Limitada

Outros

A empresa é titulada apenas pela empresária, que exerce individualmente a responsabilidade do negócio, administrando os recursos financeiros, estratégicos e humanos, organizando e monitorando as atividades relacionadas à prestação de serviços.

4.1.7 Enquadramento Tributário

A empresa enquadra-se no Simples Nacional, o qual é aplicável às microempresas e empresas de pequeno porte. As principais características deste regime, segundo a Receita Federal do Brasil, são:

- Apresentação de declaração única e simplificada de informações socioeconômicas e fiscais;
- Prazo para recolhimento do Documento de Arrecadação do Simples Nacional (DAS) até o dia 20 do mês subsequente aquele em que houver sido auferida a receita bruta;
- Recolhimento dos tributos abrangidos mediante documento único de arrecadação – DAS.

O Simples Nacional abrange os seguintes tributos:

- IRPJ – Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica;
- CSLL – Contribuição Social sobre o Lucro Líquido;
- Contribuição para o PIS/Pasep;
- COFINS – Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social;
- IPI – Imposto sobre produtos industrializados;
- ICMS - Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e Sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação;
- ISS - Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza;
- CPP – Contribuição para a Seguridade Social destinada à Previdência Social, a cargo da pessoa jurídica.

4.1.8 Fonte de Recursos

Tendo em vista o capital necessário para investir na expansão da empresa, o valor total de R\$ 33.008,05 será financiado 30% com recursos próprios, e 70% com recursos de terceiros.

4.2 Análise De Mercado

4.2.1 Estudo dos Clientes

Em busca de conhecer melhor o mercado atuante, realizou-se uma pesquisa de mercado com os clientes do berçário e potenciais clientes. A pesquisa aplicada teve o objetivo de identificar dois fatores: o perfil do público alvo e seus principais comportamentos. Com isso, tornou-se possível descrever tais características e mapear as principais estratégias a serem adotadas, conforme os resultados obtidos por meio da pesquisa.

4.2.1.1 Público Alvo

O público alvo do Berçário e Hotelzinho Baba Mamãe abrange famílias das classes B e C que tem filhos de quatro meses a dois anos de idade. É válido ressaltar que a faixa etária estabelecida foi planejada estrategicamente, uma vez que a Licença Maternidade introduzida pela Constituição Federal de 1998 assegura a gestante um afastamento de 120 dias sem prejuízo de emprego e salário e, de acordo com a alteração da Emenda Constitucional nº 59 em 2009, as creches podem dar cobertura a crianças de até três anos de idade. Porém, sabe-se que atualmente as pré-escolas matriculam crianças a partir desta idade. Por isso, justifica-se a faixa etária atendida atualmente no estabelecimento. Contudo, com o plano de expansão em prática, a proposta é aumentar as instalações físicas e atender crianças até os três anos, devido à alta demanda de clientes com crianças nessa faixa etária, as quais já estão matriculadas na pré-escola, cujas mães necessitam deixá-las em um berçário no outro expediente.

Quanto à pesquisa aplicada, dentre os entrevistados, verifica-se que 71% dos respondentes são mulheres, sendo do sexo masculino apenas 29%. Os dados podem ser visualizados através do Gráfico 2.

Sexo

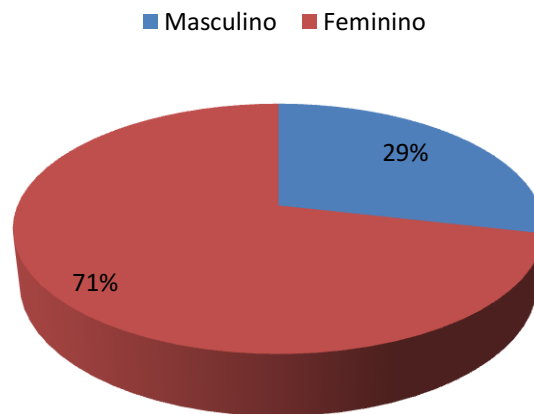


Gráfico 2: Sexo

Fonte: Pesquisa direta (2014)

Quanto à faixa etária, 50% dos entrevistados apresentam idade entre 26 e 32 anos, seguidos de uma parcela de 28% com idade entre 19 e 25 anos. A terceira faixa etária com maior representatividade foi entre 33 e 39 anos, com 18%, sendo apenas 4% com 46 anos ou acima dessa idade. As demais faixas de idade não apresentaram representatividade na pesquisa.

Faixa etária

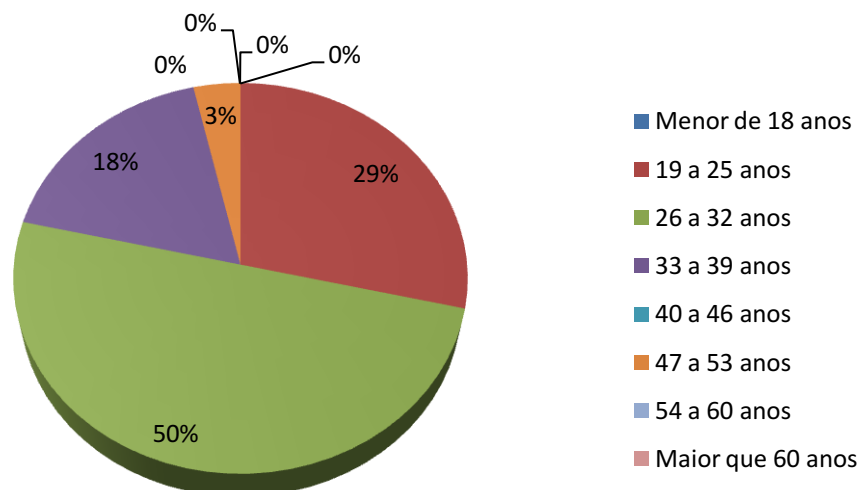


Gráfico 3: Faixa etária

Fonte: Pesquisa direta (2014)

Em relação ao nível de escolaridade, pode-se verificar, no Gráfico 4, que 48% dos entrevistados possuem nível superior, 41% têm como formação escolar o ensino médio e

apenas 11% apresentam nível de pós graduação, não sendo especificado se este é *lato sensu* ou *stricto sensu*.

Nível de escolaridade

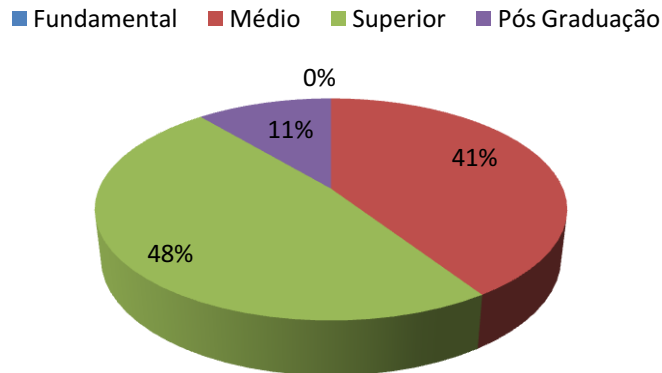


Gráfico 4: Nível de escolaridade

Fonte: Pesquisa direta (2014)

Dentre os entrevistados, 70% possuem apenas um filho, seguido de 22% com dois filhos, e apenas 8% responderam ter três filhos. Nenhum dos entrevistados possui mais de três filhos, conforme dados apresentados no Gráfico 5:

Quantidade de filho(s)

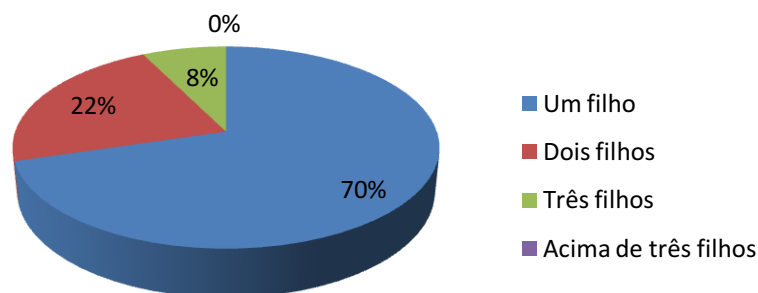


Gráfico 5: Quantidade de filho(s)

Fonte: Pesquisa direta (2014)

Analisando o fator renda, é possível visualizar que grande parcela dos respondentes recebe mensalmente até R\$2.000,00, com representatividade de 56%. Acima de três salários

mínimos, com limite de até R\$4.000,00 tem-se uma porcentagem de 36%. O restante dos entrevistados possuem renda mensal acima de R\$4.000,00 (8%).

Renda familiar mensal

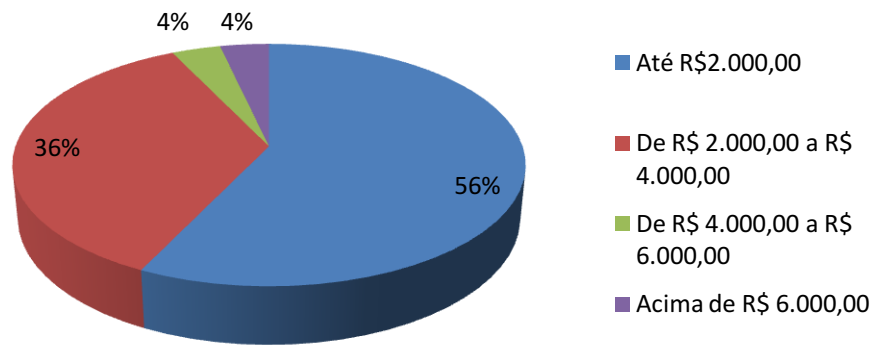


Gráfico 6: Renda familiar mensal

Fonte: Pesquisa direta (2014)

Em relação ao número de filhos matriculados em berçários, 100% responderam possuir apenas uma criança frequentando este tipo de estabelecimento, conforme observado no Gráfico 7. Quanto à faixa etária da criança matriculada, verifica-se, por meio do Gráfico 8, certa homogeneidade quanto aos dados coletados. Levando em consideração as três maiores representatividades percentuais, tem-se que 28% (14% + 14%) dos respondentes têm filhos matriculados com idade entre 10 e 12 meses, e 34 e 36 meses; 25 % possuem filhos com idade entre 13 e 15 meses, e 22% (11% + 11%) tem filhos na faixa etária de 16 a 18 meses e 22 a 24 meses. Sendo a porcentagem restante distribuída nas demais faixas etárias.

Quantidade de filho(s) matriculado(s) em berçário:

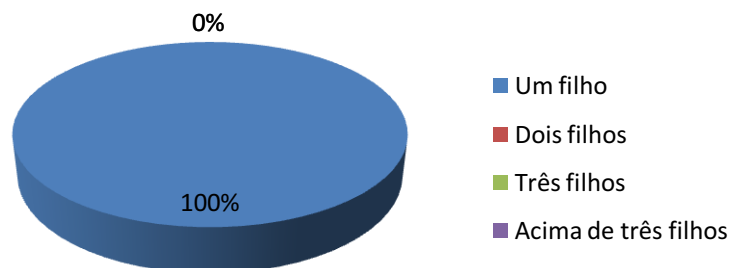


Gráfico 7: Quantidade de filho(s) matriculado(s) em berçário

Fonte: Pesquisa direta (2014)

Idade do(s) filho(s) matriculado(s)

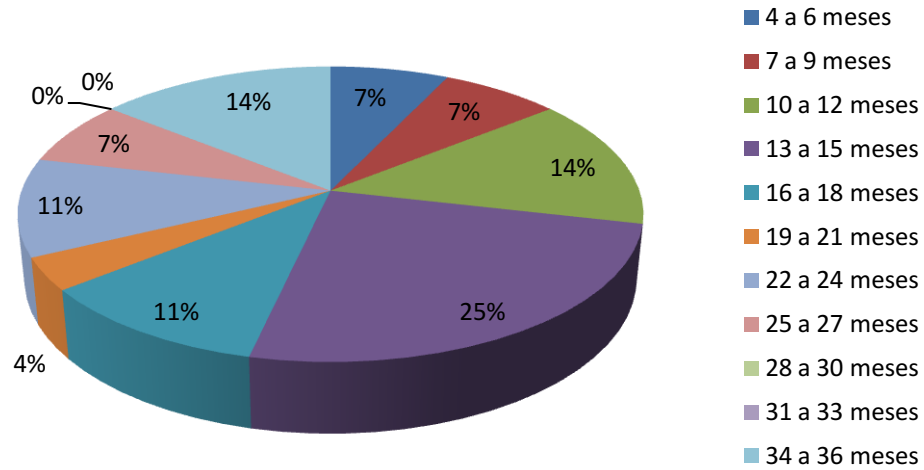


Gráfico 8: Idade dos filho(s) matriculado(s)

Fonte: Pesquisa direta, 2014

O Gráfico 9 aponta que 50% das crianças matriculadas permanecem no berçário em horário integral, com almoço incluso, 28% estão matriculadas no turno da tarde, entre as 13:00 e 18:30, 18% frequentam o berçário no turno da manhã e apenas 4% almoçam em casa, embora frequentem o berçário nos dois expedientes.

Horário de permanência da(s) criança(s) no berçário

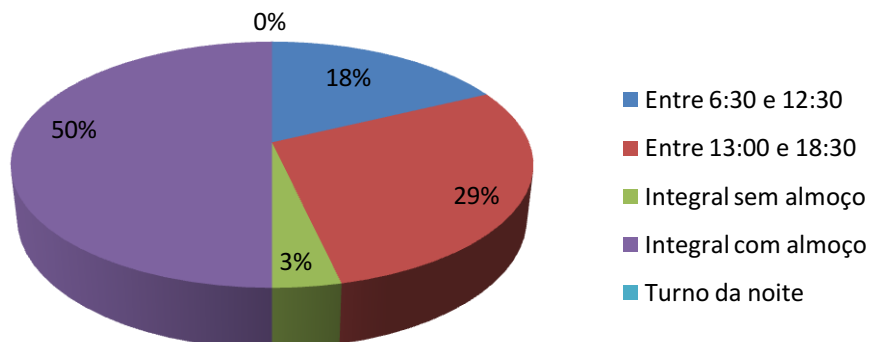


Gráfico 9: Horário de permanência da(s) criança(s) no berçário

Fonte: Pesquisa direta (2014)

4.2.1.2 Comportamento dos clientes

Em busca de identificar os principais motivos que os pais têm ao decidirem contratar um berçário para cuidar de seus filhos, foram elencados alguns fatores, para que o pai pudesse selecionar até duas opções. A legenda do Gráfico pode ser explicada da seguinte forma:

- A. Não tenho nenhum parente residente na cidade que possa me auxiliar nos cuidados e na educação dos meus filhos;
- B. Trabalho os dois expedientes;
- C. Prefiro que meu filho cresça interagindo com outras crianças;
- D. Não sinto segurança em contratar uma babá;
- E. Acredito que estando em um ambiente adaptado para crianças, meu filho se desenvolverá mais rápido;
- F. Outros (especifique).

Quais motivos o levam a contratação de um berçário para seu filho?

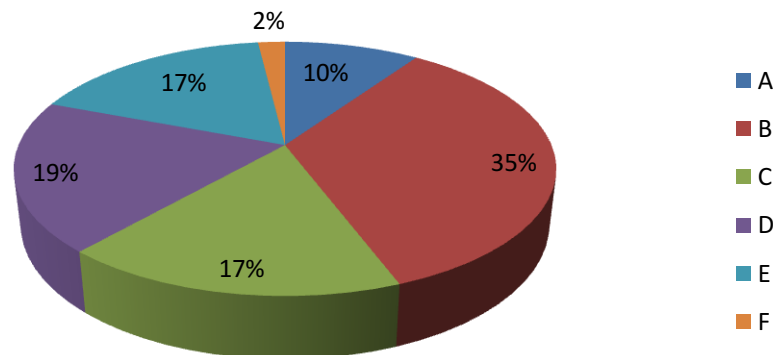


Gráfico 10: Motivos de contratação de um berçário
Fonte: Pesquisa direta (2014)

Analisando o Gráfico 10, é possível identificar que 35% dos pais matriculam seus filhos em um berçário por trabalharem os dois expedientes; 34% (17% + 17%) levam em consideração o convívio diário de seu filho com outras crianças, optando pelos quesitos C e E respectivamente, 19% não sentem segurança em contratar uma babá, seguido de 10% dos pais ou responsáveis que moram sozinhos na cidade e não têm parentes próximos que cuidem de seus filhos. Apenas 2% marcou a opção outros, justificando trabalhar e estudar nos dois

expedientes respectivamente, sendo necessário deixar seu filho sob os cuidados de um berçário.

Além dos motivos que levam os pais à contratação dos serviços de um berçário, é de grande importância identificar os principais fatores que influenciam na hora dos pais escolherem onde matricular seu filho, apresentados no Gráfico 11.

Quais fatores tem maior influência na hora de matricular seu filho em um berçário?

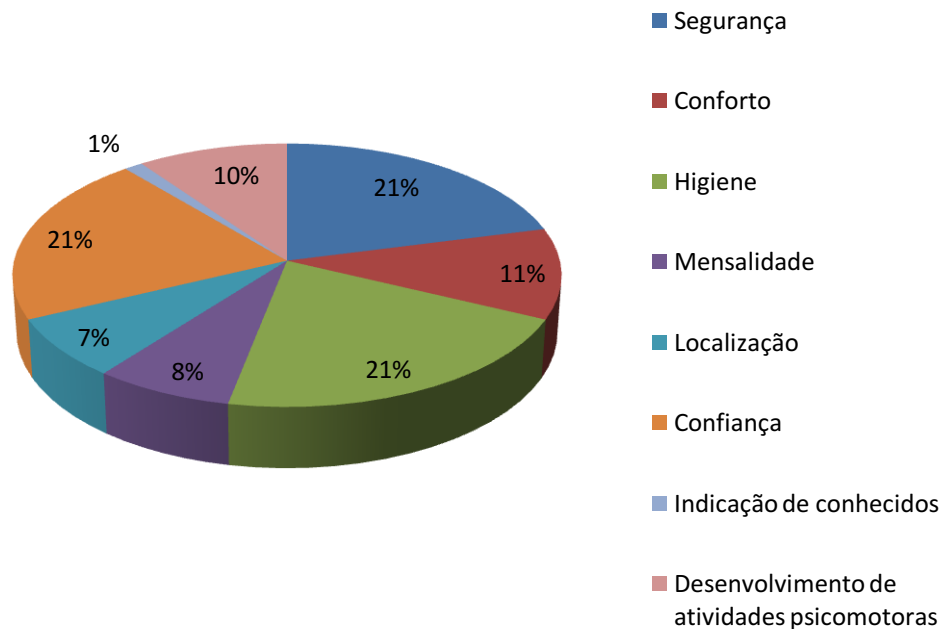


Gráfico 11: Fatores de maior influência na hora da matrícula

Fonte: Pesquisa direta (2014)

Nesse quesito, os pais tinham a liberdade de identificar até três fatores de maior influência, que os levavam a escolher onde deixar as crianças matriculadas. Os três principais fatores, totalizando 63% (21% + 21% + 21%) das respostas, foram: segurança, higiene e confiança. Do restante, 11% apontaram o conforto, 10% afirmaram se sentir atraídos por uma empresa que desenvolve com as crianças atividades psicomotoras; 8% avaliaram o quesito mensalidade como influente e 7% apontaram ser a localização o fator determinante da escolha.

As questões 11 e 12 abordam a necessidade de profissionais além de educadores, como o nutricionista e o enfermeiro. Quanto à presença de um nutricionista em um berçário, foram dadas as respostas a seguir.

- A. (11%) Acho essencial e para mim a presença de um nutricionista torna-se obrigatória na hora de escolher onde deixar meu filho;
- B. (82%) É bastante interessante. Porém, matricularia meu filho em um berçário sem nutricionista;
- C. (7%) Prefiro que o meu filho se alimente de acordo com o que o nutricionista particular dele receitar, logo, a presença de um nutricionista é desnecessária.

Quanto a presença de um nutricionista em um berçário, para você qual o nível de relevancia na hora de matricular seu filho:

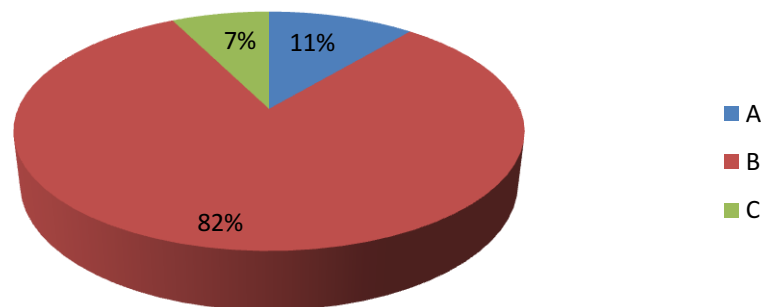


Gráfico 12: Relevância de um Nutricionista
Fonte: Pesquisa direta (2014)

Quanto à presença de um enfermeiro em um berçário, tem-se as seguintes respostas:

- A. (7%) Acho essencial e para mim a presença de um profissional especializado na área de saúde torna-se obrigatória na hora de escolher onde deixar meu filho;
- B. (74%) É bastante interessante. Porém, matricularia meu filho em um berçário sem enfermeiro;
- C. (19%) Se for uma empresa que ofereça uma estrutura segura e tenha profissionais qualificados, torna-se totalmente desnecessário a presença de um enfermeiro.

Quanto a presença de um Enfermeiro em um berçário, para você qual o nível de relevância na hora de matricular seu filho:

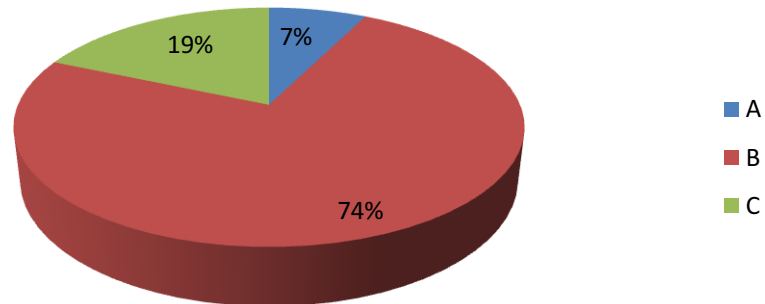


Gráfico 13: Relevância de um Enfermeiro

Fonte: Pesquisa direta (2014)

De acordo com as preferências do consumidor, os resultados expostos no Gráfico 14 indicam que 46% dos respondentes apontam que o número ideal de crianças por funcionário seja de três a quatro; 25% optaram por uma a duas crianças, seguido de outra parcela de 25%, que acredita ser de cinco a seis crianças o número ideal. Apenas 4% não demonstraram dar importância quanto ao quesito avaliado.

Qual o número ideal de crianças por funcionário que um berçário deve manter?

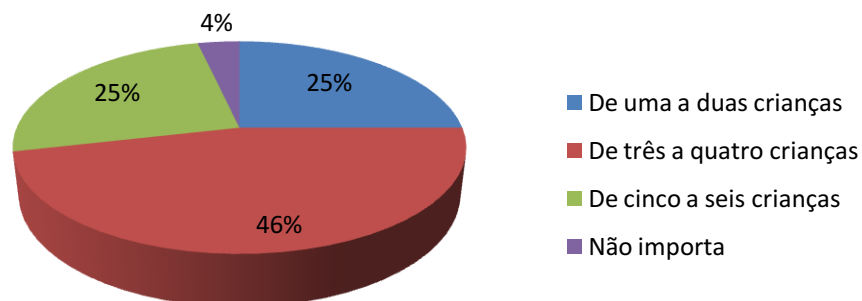


Gráfico 14: Número ideal de crianças por funcionário

Fonte: Pesquisa direta (2014)

Em relação às maiores dificuldades que os pais encontram para deixar as crianças em um berçário, pode-se identificar, por meio do Gráfico 15, que das duas opções que o pai podia escolher, com 30% de escolha, a grande maioria se queixa quanto ao serviço ofertado, e 18% dizem ser a localização a maior dificuldade, seguido de 16%, apontando o fator mensalidade, e de outros 16%, que indicam o período de adaptação da criança. Apenas 14% apontam falta de segurança como dificuldade, seguido de 4%, que reclamam da falta de tempo e de 2%, que citam ser o transporte.

Quais as maiores dificuldades encontradas para deixar seu filho em um berçário?

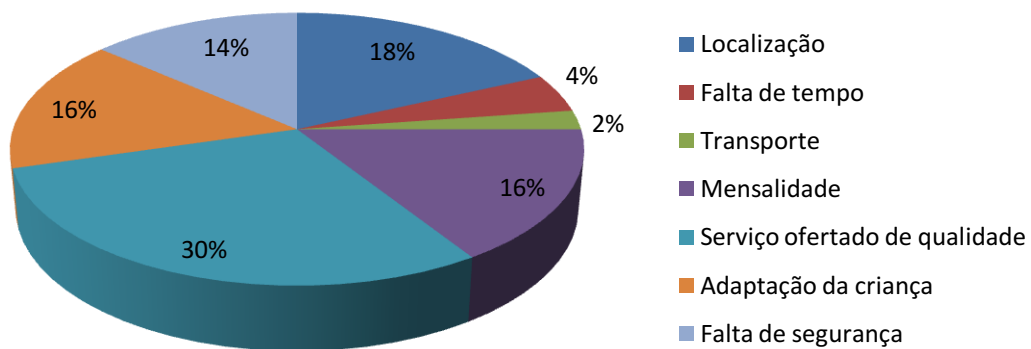


Gráfico 15: Maiores dificuldades

Fonte: Pesquisa direta (2014)

O Gráfico 16 aborda a opinião dos pais quanto à legalização de uma empresa. Analisando os dados, podemos verificar que 82% dos entrevistados apontam a questão da legalização um fator de alta relevância, afirmando que sendo uma empresa legalizada, os pais se sentem mais seguros. Já 11% acreditam que o fator legalização não influencia diretamente na qualidade do serviço ofertado, e apenas 7% apresentaram-se indiferentes, não expressando nenhuma opinião.

Quanto a legalização de uma empresa, qual o nível de relevância para você:

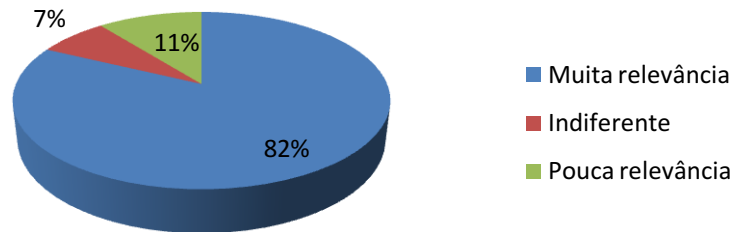


Gráfico 16: Relevância quanto à legalização de uma empresa
Fonte: Pesquisa direta (2014)

Quanto à prestação de serviços, muitos berçários acolhem crianças no “Hotelzinho”. Dessa forma, o pai não precisa estar obrigatoriamente com a criança matriculada. A sua presença é exigida apenas para agendar a data e para efetuar o pagamento pelo tempo de permanência da criança no estabelecimento.

Ao invés de ser cliente mensalista, muitos berçários oferecem o serviço de Hotelzinho (pagamento por hora/turno). Para você:

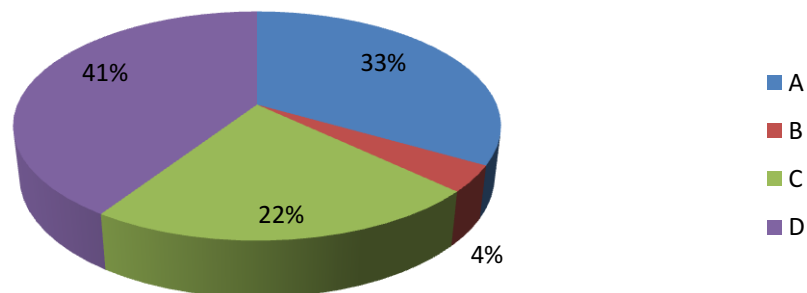


Gráfico 17: Aceitação do serviço de Hotelzinho
Fonte: Pesquisa direta (2014)

Com o intuito de verificar a aceitação dos pais quanto a este tipo de serviço, a pesquisa englobou os seguintes quesitos:

- A. Facilita a vida do pai que não tem condições de pagar mensalmente e necessita deixar seu filho em dias alternados;
- B. Não vê importância, pois acredita que toda criança deve estar regularmente matriculada;
- C. Não tem interesse nesse tipo de serviço;
- D. Contrataria este tipo de serviço em um caso extra.

Com base nas questões abordadas, constata-se, através do Gráfico 17, que 41% contrataria o serviço de Hotelzinho em um caso extra; 33% acham que esse tipo de serviço facilita a vida de quem não tem condições de pagar mensalmente um berçário; 22% não tem interesse nesse tipo de serviço e apenas 4% não demonstra importância, pois acredita que toda criança deve estar matriculada.

Analisando a pesquisa como um todo, questionou-se aos pais acerca da disponibilidade de pagamento por turno em um berçário, de acordo com sua renda familiar e exigências. O Gráfico 18 mostra que 37% podem pagar, mensalmente, entre R\$100,00 e R\$200,00; 26% pagariam até R\$300,00; 18% até R\$100,00; seguido de 15% com disponibilidade de pagar mensalmente até R\$400,00. Apenas 4% dos entrevistados revelaram ter disponibilidade de pagar entre R\$ 400,00 e R\$ 500,00. Nenhum dos respondentes assinalou a opção de pagamento acima de R\$500,00.

Disponibilidade de pagamento por um turno (manhã ou tarde) em um berçário:

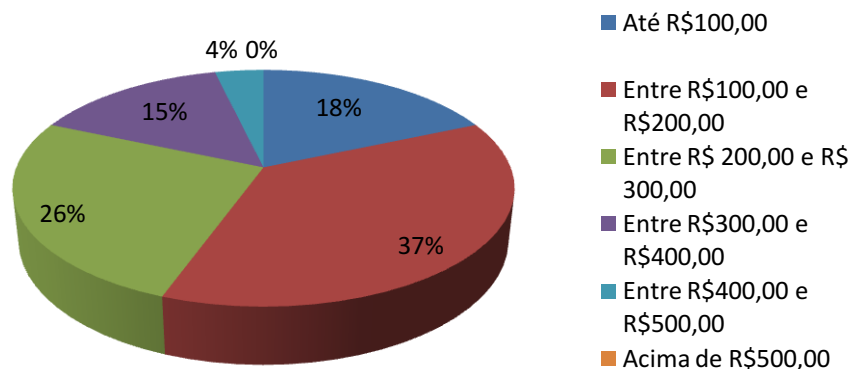


Gráfico 18: Disponibilidade de pagamento por turno

Fonte: Pesquisa direta (2014)

O quesito 18 do questionário é aberto, para que os pais pudessem sugerir e opinar acerca do que eles gostariam que fosse implantado nos berçários da cidade de Campina Grande - PB. Apenas 39% opinaram quanto aos seus desejos, as principais respostas obtidas foram:

- *“Horário de atendimento do berçário até as 19:00h, tendo em vista que o horário comercial se estende até as 18:00h”*,
- *“Câmeras de monitoramento, para que o pai possa acompanhar a desenvoltura do seu filho no meio a outras crianças”*.
- *“Apresentação do cardápio semanal”*.
- *“Curso de Primeiros Socorros para os funcionários”*.
- *“Atuação de um Psicólogo para auxiliar o desenvolvimento comportamental da criança”*.

4.2.1.3 Principais Resultados Obtidos

Diante dos resultados obtidos, foi possível traçar o público alvo para o segmento de educação infantil quanto ao perfil e comportamento. Assim, verificou-se que a grande parcela de clientes são mulheres entre 26 e 32 anos de idade, com nível superior. Possuem apenas um filho e têm renda familiar mensal de até R\$2.000,00.

A faixa etária das crianças de maior representatividade na pesquisa foi de 13 a 25 meses de idade, sendo, a maioria, matriculadas em tempo integral, com almoço incluso. O motivo de a grande maioria permanecer no estabelecimento nos dois turnos justifica-se devido aos pais trabalharem os dois expedientes e não se sentirem seguros para a contratação de uma babá. Os principais fatores que influenciam os pais na hora de matricular seus filhos são segurança, higiene e confiança.

Quanto às exigências dos pais, estes se apresentaram relativamente neutros quanto à presença de um nutricionista e de um enfermeiro. Porém, quanto à legalização da empresa, esta tem forte influência, dando credibilidade ao negócio, visto que um berçário legalizado passaria mais segurança aos pais na hora de matricular seu filho. Outra exigência se refere ao número de crianças que deve haver sob os cuidados de um funcionário, pois grande parcela dos pais acredita que um grupo de três a quatro crianças seja o número ideal por funcionário.

Na hora de escolher onde matricular seu filho, os pais apontaram como maiores dificuldades a qualidade do serviço ofertado nas empresas e a localização destas. Diante desse

contexto e identificando a classe social do público, outro fator de grande relevância é a disponibilidade de pagamento, no qual grande parte dispõe por mês de uma quantia entre R\$100,00 e R\$200,00 por turno, chegando a pagar mensalmente até R\$400,00 em tempo integral. Quanto ao serviço de Hotelzinho, a grande maioria, por terem seus filhos regularmente matriculados, contrataria este tipo de serviço apenas em um caso extra.

4.2.2 Área de Abrangência

Apesar de estar localizado em um bairro distante do centro da cidade, o Berçário e Hotelzinho Baba Mamãe acolhe crianças de vários bairros da cidade de Campina Grande - PB, pois centraliza-se na Zona Oeste da cidade, região atualmente em fase de expansão, devido à projeção de empreendimentos privados e governamentais, tais como o Detran, Instituto Nacional do Semiárido, Hospital de Trauma, Condomínios residenciais horizontais e verticais e do Call Center, inaugurado no ano de 2012, que acolhe um número considerável de potenciais clientes.

Além disso, localiza-se próximo a muitos estabelecimentos de pequeno porte, como mercadinhos, farmácias, lojas de confecções, soparias, panificadoras etc.

Outro aspecto bastante considerável é a carreira profissional da proprietária, que durante os anos trabalhados, trouxe consigo grande parceiros, como pais, funcionários e até proprietários das escolas por onde passou. Sendo assim, sua marca é propagada na cidade, pelo denominado Marketing “boca a boca”.

4.2.3 Concorrentes

Após mapeamento dos principais empreendimentos atuantes no mesmo setor da cidade, foi possível identificar grandes concorrentes diretos, localizados próximos à empresa em estudo, e também em bairros estratégicos, como o centro da cidade, o bairro da Prata e o Catolé. A vantagem competitiva identificada nestas empresas se dá pelo fato da grande maioria atenderem crianças de até três anos de idade, e possuir pré-escola e/ ou atingir as outras etapas de ensino, como por exemplo, o fundamental I e II. Ou seja, além, de prezar pelo cuidado e segurança dos bebês, as empresas concorrentes atuam na educação infantil, acompanhando o desenvolvimento da criança até os 14 anos de idade. Porém, verificou-se que a diversidade de preços cobrados quanto ao serviço de berçário prestado varia de acordo com a imagem da empresa e tamanho do empreendimento, chegando a atingir a mensalidade de

um salário mínimo. Quanto aos demais quesitos, ou seja, qualidade, conforto, segurança, espaço para lazer, forma de pagamento, todos se assemelham ao que já é ofertado pelo Berçário e Hotelzinho Baba Mamãe.

O Quadro 4 a seguir apresenta os principais concorrentes, preço, forma de pagamento, localização e serviços aos clientes.

Quadro 4: Concorrentes

Empresa	Preço	Forma de pagamento	Localização (Bairro)	Serviços aos clientes
Baba Mamãe	Médio	A vista	Presidente Médice	Berçário e Hotelzinho para crianças de até 2 anos de idade.
Empresa 1	Alto	A vista	Cruzeiro	De Berçário ao Ensino Médio
Empresa 2	Alto	A vista	Centro	Berçário a Pré-escola
Empresa 3	Alto	A vista	Prata	Berçário a Pré-escola
Empresa 4	Médio	A vista	Catolé	Berçário a Pré-escola

Fonte: Elaboração Própria (2014)

4.2.4 Fornecedores

Levando em consideração o setor atuante e o fato de a empresa ser uma prestadora de serviços, os principais fornecedores do Berçário e Hotelzinho Baba Mamãe são supermercados, farmácias e papelarias, devido ao fato de a empresa manter estoque de alimentos, material de higiene, kit de primeiros socorros e material de escritório. Além disso, a empresa contrata serviços de uma serigrafia, responsável pela produção das agendas utilizadas como o diário da criança.

Com o intuito de reduzir custos, sem comprometer a qualidade do serviço prestado, torna-se necessário estipular uma data de compra mensal dos materiais e alimentos que

abastecem a empresa. Para que o procedimento seja efetivo, é preciso inicialmente ter conhecimento acerca do estoque necessário para abastecimento mensal, e, em seguida, fazer uma pesquisa de preços nos mais diversificados fornecedores da cidade.

A escolha do fornecedor deve ser feita de acordo com o preço dos produtos, com exceção da serigrafia que, além de manter um bom preço, tem sempre mostrado zelo pela qualidade e comprometimento com os prazos de entrega.

Outro fornecedor específico é o de frutas, legumes e verduras. Por serem alimentos perecíveis, torna-se inviável a compra mensal, devido à possibilidade de perdas. Logo, prezando pela integridade e qualidade deste tipo de alimento, o fornecedor principal localiza-se próximo à empresa e semanalmente são adquiridos tais alimentos. Localizados na cidade de Campina Grande, o Quadro 5 a seguir apresenta os principais fornecedores e os respectivos produtos:

Quadro 5: Fornecedores

PRODUTO	PRINCIPAIS FORNECEDORES
Frutas, Verduras e Água Mineral	Mercadinho Garcia, O Surubim.
Alimentos não perecíveis; Material de higiene	Atacadão; Extra, Rede Compras; Supermercado Ideal; Supermercado O Menor Preço; O Filezão; Hiper Bompreço, etc.
Primeiros Socorros	Farmácia Pague Menos; Redepharma; Farmácia Dias; Big Ben; Farmácia Hiper Bompreço, etc.
Material de Escritório	Casa do Colegial, Lojão do Colegial, Papeleria David, etc.
Agenda	Serigrafia

Fonte: Elaboração Própria (2014)

4.2.5 Análise da Matriz F.O.F.A (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças)

“Em um mercado global, altamente competitivo, às vezes precisamos reconsiderar as estratégias de negócios para avaliarmos nossa posição e os prospectos de nossa empresa em relação ao mercado.” (WILDAUER, 2010, p. 74). Com base nisso, percebe-se o quanto é importante conhecer o setor em que atua a organização, bem como os fatores internos e externos existentes. Para que isso se torne possível, foi construído o Quadro 6 apresentando os pontos fortes e fracos da organização em estudo.

Quadro 6: Análise da Matriz F.O.F.A

	FATORES INTERNOS	FATORES EXTERNOS
PONTOS FORTES	FORÇAS: Equipe Integrada e Treinada; Flexibilidade no atendimento; Padronização dos materiais, ambiente e fardamento; Serviço personalizado; Ambiente adaptado, seguro e aconchegante.	OPORTUNIDADES: Localização estratégica; Qualidade nos serviços ofertados; Preço abaixo do mercado; Aumento crescente da demanda.
PONTOS FRACOS	FRAQUEZAS: Dificuldade de ampliação da estrutura; Permanência de atuação na mesma região; Indisponibilidade de recursos financeiros próprios.	AMEAÇAS: Elevado número de concorrentes; Fácil entrada no mercado; Grandes empresas com imagem solidificada.

Fonte: Elaboração Própria (2014)

Analisando as informações identificadas, constata-se que, em relação ao ambiente externo, a empresa tem um alto potencial para crescimento, devido a sua localização, a qualidade nos serviços prestados e o baixo custo para os clientes.

Todavia, mesmo com a alta demanda, a região apresenta grande diversidade de concorrentes, estes variando quanto ao preço, qualidade, infraestrutura e até em termos de

legalização. Além disso, apesar das leis e normas que regem o setor educacional, não existem grandes barreiras para se entrar no mercado. Outra ameaça identificada é que na cidade existem empresas solidificadas.

Quanto ao ambiente interno, verifica-se que uma das principais fraquezas diz respeito ao imóvel, o qual não apresenta espaço para ampliação, para que a empresa coloque em prática os planos traçados no desenvolvimento desse estudo. Identifica-se, pois, a necessidade de mudança de imóvel, existindo a dificuldade de encontrar um ambiente que possua infraestrutura adequada, espaço para acolher mais crianças e que se localize próximo à área de atuação atual.

Outra fraqueza identificada refere-se aos recursos da proprietária, devido ao pouco tempo de abertura da empresa. Atualmente, a empreendedora ainda encontra-se realizando desembolsos referentes ao investimento inicial. Desta forma, torna-se necessária a captação de recursos de terceiros. Apesar disto, a empresa tem como principais aliados uma equipe treinada e integrada, serviço personalizado, ambiente adaptado, seguro e aconchegante, e flexibilidade no atendimento.

4.3 Plano de Marketing

4.3.1 Principais Serviços

Atualmente, o Berçário e Hotelzinho Baba Mamãe exerce as suas atividades em dois turnos, ou seja, o matutino e o vespertino. Sendo assim, os pais tem a opção de matricular seu filho no turno da manhã, no turno da tarde, ou deixá-lo em tempo integral. Além disso, a criança que permanece no berçário em tempo integral pode almoçar ou não no berçário, ficando a critério do responsável pela criança.

O almoço, que é considerado um serviço opcional, é fornecido pelo berçário e conta com um cardápio diferenciado e saudável, sendo preparado diariamente, sem contar que o estabelecimento possui um refeitório adaptado, prezando pela segurança das crianças. A preparação do almoço é de responsabilidade do estabelecimento. Já a alimentação que deverá ser consumida pela criança no horário de lanche, deve ser enviada pela família. Este posicionamento se dá com o intuito de que a criança continue com sua rotina alimentar, geralmente receitada pelo seu pediatra/nutricionista particular. Sendo assim, os pais ficam livres para escolher que tipo de bebidas e alimentos deverá ser consumido pelos seus filhos. Até o presente momento, o estabelecimento vem recebendo *feedbacks* positivos, uma vez que

sucos, papinhas e os mais diversificados lanches são preparados no momento exato em que serão consumidos, zelando assim pela saúde da criança.

Quanto ao banho, além do banheiro ser adaptado e possuir chuveiro elétrico blindado, esta é uma atividade realizada duas vezes ao dia, ficando a critério do pai permitir ou não que o cabelo da criança seja lavado, pois é de inteira responsabilidade da família informar que a criança possui alergia, doenças respiratórias ou afins, que não permitam a lavagem do cabelo no turno da tarde, por exemplo. Outro diferencial diz respeito à higienização no momento em que a criança evacua. Em estabelecimentos concorrentes, faz-se o uso de lenços umedecidos. Todavia, muitas vezes a criança é alérgica, ou a higienização não é feita corretamente, causando assaduras na pele ou até infecção urinária. Com o intuito de evitar problemas desta natureza, a higienização é feita com um banho, ou seja, além dos dois banhos realizados durante o dia com lavagem do cabelo, a criança é banhada todas as vezes que evacuar, mantendo-se sempre limpa e cheirosa, livre de assaduras.

Quanto ao material utilizado da criança, todos são esterilizados diariamente. Além disso, mamadeiras e chuquinhas devem ser enviadas pela família na bolsa da criança, ou seja, os responsáveis têm controle da higienização feita, bem a certeza de que o seu filho (a) está utilizando o seu próprio material. Além disso, ainda é possível que os pais façam controle do número de fraldas utilizados pela criança, lenços umedecidos, pomada de assadura etc.

Além de cuidar da hora do sono, da alimentação e da higienização da criança, ainda é possível que esta participe de atividades pedagógicas, com o acompanhamento da proprietária, uma vez que esta é pedagoga e possui especialização na área. Sendo assim, as crianças possuem rotinas dentro do berçário, momentos estes que começam a desenvolver a fala, o andar e demais atividades psicomotoras.

Outro grande diferencial é que no ato da matrícula o responsável pela criança recebe uma agenda personalizada, a qual é preenchida e enviada diariamente para casa, com anotações referentes à criança, como por exemplo, as horas em que dormiu, quantas vezes evacuou, o quanto se alimentou, além de contar com um espaço para anotações extras, onde os pais podem especificar se tem algum tipo de remédio a ser tomado, o horário e a dosagem.

Todos estes serviços oferecidos são inclusos também no Hotelzinho, com exceção da agenda. Apesar do pai não ser mensalista, a diária paga inclui banho, alimentação (caso os pais desejem incluir esse serviço), higienização de todo o material utilizado e participação das atividades pedagógicas realizadas.

Quanto aos planos futuros, à proprietária e Pedagoga Roberta Carvalho, identifica a necessidade de ampliação do espaço para acolhimento de crianças até os três anos de idade,

uma vez que o berçário é adaptado para crianças de até dois anos e não possui infraestrutura para acolher em curto prazo crianças maiores. Sendo assim, tem-se a visão de mudança de estabelecimento, já que o berçário funciona em um imóvel alugado e este não possui espaço para ampliação. Tal oportunidade foi identificada devido à dificuldade encontrada pelos pais mensalistas na busca por outro estabelecimento quando as crianças atingem a idade de deixar o berçário, além da grande demanda de famílias em busca de vagas para essa faixa etária. Logo, pensa-se em criar uma sala de atividades especializada, para que a criança possa desenvolver atividades que estimulem a leitura e a criatividade, fazendo com que esta ingresse na pré-escola aos quatro anos com um nível de desenvolvimento mais avançado.

O berçário também precisa dispor de sistema de segurança, com câmeras implantadas tanto na área externa, como internamente. Além de passar segurança para os pais, assegura também à identificação de todos que entram no estabelecimento.

4.3.2 Preço

Quanto à política de preços adotada pelo Berçário, esta varia de acordo com o “pacote” fechado pela família. O Quadro 7 demonstra os valores cobrados atualmente.

Quadro 7: Preço atual

Pacote	Preço (R\$)
Um turno (Manhã ou Tarde) – sem almoço incluso	R\$ 250,00
Um turno (Manhã ou Tarde) – com almoço incluso	R\$ 275, 00
Integral sem almoço incluso	R\$ 450,00
Integral com almoço incluso	R\$475,00
Hotelzinho (4 horas)	R\$ 25,00

Fonte: Elaboração Própria (2014)

Tais preços foram estabelecidos levando em consideração que o fator preço é um dos quesitos que mais atraem os clientes e a disponibilidade de pagamento identificada na pesquisa de mercado. Verifica-se que atualmente a empresa cobra cerca de 18% a mais do que os pais demonstraram poder pagar. Porém, sabe-se que o custo atual por criança encontra-se abaixo do valor de mercado, quando comparado às empresas concorrentes.

Tendo em vista que existe um planejamento de expansão, o qual requer alto nível de investimento no empreendimento, torna-se inviável manter a faixa de preço cobrada, sendo necessário aumentar os preços da mensalidade. Apesar do resultado obtido na pesquisa de mercado, sabe-se que para manter uma babá é necessário arcar com despesas que ultrapassam um salário mínimo. Com base nisso, visando prezar pela qualidade nos serviços ofertados, e atender consumidores das classes B e C, tem-se em média que os preços projetados serão cobrados conforme o Quadro 8, sendo a forma de pagamento à vista.

Quadro 8: Projeção de preço com aumento de 40%

Pacote	Preço (R\$)
Um turno (Manhã ou Tarde) – sem almoço incluso	R\$ 350,00
Um turno (Manhã ou Tarde) – com almoço incluso	R\$ 385,00
Integral sem almoço incluso	R\$ 630,00
Integral com almoço incluso	R\$ 665,00
Hotelzinho (4 horas)	R\$ 35,00

Fonte: Elaboração Própria (2014)

4.3.3 Estratégias promocionais

Atualmente, o Berçário e Hotelzinho Baba Mamãe utiliza como estratégia de divulgação apenas uma página na rede social *Facebook*, que conta com 264 seguidores, e o cartão de visita, distribuído entre amigos e visitantes.

Como forma de fidelizar clientes, a empresa conta com uma política de descontos estabelecendo um prazo máximo de pagamento, ou seja, com exceção da matrícula, todo aquele que pagar a mensalidade até o dia 10 de cada mês possui um desconto de 10%, além de distribuir lembrancinhas em datas comemorativas entre as crianças e/ou responsáveis.

Em busca de propagar a marca, pensa-se na viabilidade de criação de um *site* que contará com toda descrição dos serviços prestados, missão, visão e valores da empresa, apresentação da infraestrutura por meio de fotos e da equipe de funcionários, além de um espaço reservado para os responsáveis que terão acesso privado a fotos e vídeos de seus filhos durante a permanência no estabelecimento.

Outra alternativa a ser utilizada é a distribuição de *folders* com imagens dos principais ambientes, a logomarca da empresa, telefone para contato e o endereço físico e das mídias sociais, sendo estes distribuídos em pontos estratégicos. A divulgação também ocorrerá por meio de *outdoors* espalhados pela cidade.

Devido a sua localização, por concentrar-se em um bairro distante do centro, caracterizado por pequenos estabelecimentos comerciais, uma estratégia bastante efetiva refere-se à circulação de carros de som. Portanto, em períodos de alta demanda de matrícula (Janeiro e Junho), a empresa fará uso deste meio de comunicação verbal.

Além destes meios, a empresa buscará estabelecer parcerias com instituições do mesmo setor, tais como escolas e centros educacionais. O objetivo é indicar clientes para ambas às empresas, divulgando os serviços oferecidos e a qualidade do negócio.

4.3.4 Estrutura de comercialização

Além das estratégias promocionais a serem usadas como canais de distribuição citadas até então, os interessados podem conhecer o ambiente por meio de agendamento via contato telefone e pré-matricula. Toda a parte comercial fica a cargo da proprietária. Sendo assim, após o ingresso da criança no Berçário, os pais tem acesso às rotinas desenvolvidas durante cinco dias, acompanhando seu filho (a), no período de adaptação estabelecido e agendado, podendo assim visualizar e reconhecer todo o trabalho pedagógico desenvolvido pela equipe.

4.3.5 Localização do Negócio

Localizado na Rua Ascendino Toscano de Brito, nº 454, no bairro do Presidente Médice, Campina Grande – PB, o Berçário e Hotelzinho já se tornou referência no bairro em menos de seis meses. Inaugurado em 02 de setembro de 2013, o berçário já atingiu sua cota máxima de crianças no turno da manhã, e conta com mais da metade das vagas disponíveis no turno da tarde preenchidas. Por esse motivo, a empreendedora não cogita a possibilidade de mudança de bairro, apenas deseja mudar para um imóvel maior devido, à necessidade de ampliação. Dessa forma, após o levantamento financeiro, ficará no aguardo do surgimento de um espaço amplo e adequado situado próximo à localização atual.

4.4 Plano Operacional

4.4.1 Layout

Visando o aumento na produtividade dos funcionários e maior facilidade na localização dos materiais utilizados diariamente, a disposição dos móveis foi adaptada à estrutura física do imóvel, conforme o *layout* exposto na Figura 6.

Figura 6: *Layout* do Berçário e Hotelzinho Baba Mamãe



Fonte: Elaboração Própria (2014)

Atualmente, a estrutura conta com um ambiente acolhedor, que proporciona conforto e segurança às crianças. As paredes são personalizadas com pinturas e trabalhos artesanais, com o intuito de tornar o dia a dia da criança mais alegre e divertido. O imóvel tem 113 m² de área construída em um terreno com área total de 213 m². O *Layout* classifica-se em físico por processo ou funcional (*Job Shop*), onde cada ambiente foi planejado para que determinada função fosse executada.

Como é possível observar na Figura 6, a área do berçário divide-se em dois compartimentos. O primeiro subdivide-se em recepção, dormitórios, banheiro para adultos e lactário. Já o segundo subdivide-se em sala de atividades, fraldário, banheiro para as crianças e cozinha.

Na recepção, além de dispor de cadeiras para recepcionar os responsáveis, o ambiente conta com uma mesa para atendimento, à direita uma televisão, um tatame emborrachado e poltronas recicladas, feitas de pneus, para crianças que não conseguem sentar sozinhas. Os dormitórios contam com cinco berços e uma babá eletrônica em cada quarto, sendo as crianças alocadas por faixa etária. O primeiro dormitório conta com uma janela que dá acesso à entrada do Berçário, tornando o ambiente ventilado. Já o segundo dormitório necessita de um ventilador, tendo em vista que a janela dá acesso à lateral da casa, não permitindo uma ventilação natural adequada. Sendo assim, crianças alérgicas, ao dormir, são acomodadas no primeiro dormitório.

O lactário, ambiente onde as crianças fazem as refeições, dispõe de duas cadeirinhas de refeição para bebês, uma mesa e quatro cadeiras infantis, além de uma pia com filtro, álcool em gel e toalha de papel. Vale ressaltar também que, atendendo às exigências para a obtenção do alvará do Corpo de Bombeiros, é onde ficam localizados os dois extintores de incêndio (água e pó).

O ambiente conta com dois banheiros, um específico para pais e funcionários e o segundo adaptado para as crianças, não sendo permitido o seu uso por adultos. O segundo banheiro fica localizado no fraldário, facilitando assim o fluxo na hora do banho e otimizando, dessa forma, o tempo do funcionário. O fraldário conta com um trocador e ao lado uma estante onde ficam todas as bolsas das crianças com todos os materiais solicitados diariamente. A sala de atividades foi planejada conforme a necessidade de um ambiente para que as crianças pudessem não só se divertir, mas dar seus primeiros passos. Pensando nisso, foi instalado um espelho com barra, para desenvolvimento de atividades psicomotoras, como gestos e fixação; na área do cercado, confeccionado com tela; as paredes e o chão são cobertos de material emborrachado, com o intuito de reforçar a segurança das crianças. Este

ambiente é climatizado e, além de brinquedos infláveis, conta com uma televisão pra entretenimento.

A cozinha é voltada especificamente para a preparação diária dos alimentos das crianças, sendo permitido apenas o acesso de adultos. Assim, a entrada possui uma grade protetora, impedindo a passagem das crianças, pois é neste local que ficam os utensílios de cozinha, fogão, geladeira, armários e uma mesa para refeição dos funcionários.

Devido à proprietária ainda estar prospectando possíveis imóveis para ampliar a estrutura do berçário, torna-se inviável a elaboração de um novo *Layout*. Porém, como a proposta inicial é a criação de uma “brinquedoteca” para crianças de três anos de idade, e tendo em vista a necessidade de outro dormitório, segue abaixo o *layout* esperado destes espaços, ambos projetados com 14m²:

Figura 7: *Layout* da Sala de Atividades e Dormitório



Fonte: Elaboração Própria (2014)

Como pode-se observar, a sala é direcionada para o desenvolvimento de atividades e lazer das crianças, com móveis adaptados e funções específicas. Estando os materiais disposto na sala, em mesas e estantes, de forma que a criança se sinta livre para escolher e se exercitar. Quanto ao dormitório, este será mobilhado com cinco minicamas e uma estante para guardar bolsas e acessórios das crianças.

4.4.2 Capacidade Produtiva

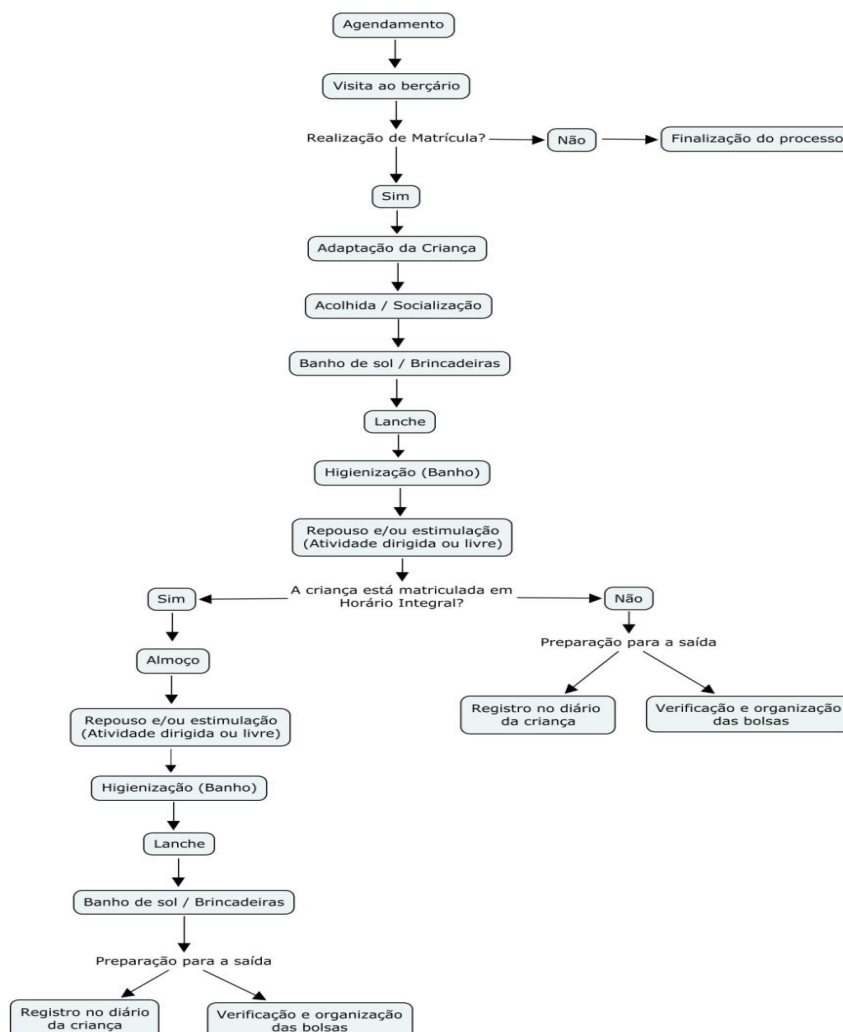
Atualmente, o berçário tem espaço físico para acolher cerca de vinte crianças por turno. Todavia, ao alto custo com mão de obra, o limite atual é de quinze crianças, totalizando, no final do dia, o atendimento a trinta famílias. Com o projeto de expansão, para

atender crianças de até três anos de idade, a meta inicial é atender 20 crianças de quatro meses a dois anos de idade e dez crianças que tenha acima de dois anos, chegando a atender diariamente sessenta famílias. Essa capacidade pode sofrer alterações, de acordo com o nível de expansão do negócio e da área disponível do imóvel.

4.4.3 Processos Operacionais

Os processos operacionais irão ocorrer de duas maneiras distintas, cada qual voltada para uma faixa etária específica. Apesar da rotina seguir o mesmo roteiro para as crianças de quatro meses até dois anos de idade, e para as crianças de dois a três anos de idade, o que vai diferenciar são as atividades desempenhadas nos horários estabelecidos. A Figura 8 apresenta todo o processo produtivo do Berçário:

Figura 8: Processo Produtivo do Berçário



Fonte: Elaboração Própria (2014)

O processo produtivo da empresa, em resumo, inicia-se com o agendamento realizado via telefone, onde os pais entram em contato com o estabelecimento e agendam sua visita para conhecer a estrutura, o quadro de funcionários e as rotinas realizadas. Após a visita, caso os pais decidam matricular seu filho, estes recebem uma agenda, a qual disponibiliza toda a rotina a ser realizada com a criança matriculada. Em um período de cinco dias ocorrerá a adaptação da criança acompanhada pelo pai ou responsável. Diariamente, ao chegar ao berçário, a criança é acolhida, permanecendo na sala de TV. Após a chegada de todos, é a hora de tomar um banho de sol e realizar brincadeiras. Neste momento, as crianças são divididas em grupos por faixa etária, cada qual realizando atividades específicas, de acordo com a idade. Em seguida, todos recebem seus lanches, que são enviados pelos pais diariamente. À medida que as crianças terminam de comer, estas são direcionadas ao banho para higienização. Em seguida, após “gastarem suas energias”, é chegada a hora de descansar. No final do primeiro turno, todas as bolsas e agendas das crianças que permanecem apenas pela manhã são organizadas e separadas, ao mesmo tempo em que se inicia a refeição do almoço, exclusivamente para as crianças cujos pais adquiriram o serviço extra. Após alimentar-se, dá-se início a rotina do turno da tarde, com o desenvolvimento de novas atividades, seguido da higienização, lanche e banho de sol. Ao final do dia, todas as crianças são preparadas para a volta a sua casa.

4.4.4 Necessidade de Pessoal

Em seu quadro atual, a empresa conta com a proprietária, que exerce a função de Gerente Geral, quatro auxiliares de desenvolvimento infantil, sendo destas duas efetivas e duas estagiárias, além da responsável pela cozinha. Com o projeto de expansão, o número de colaboradores deve aumentar consideravelmente, tendo em vista que a prioridade é prezar pela segurança das crianças e buscar manter a empresa dentro das normas impostas. De acordo com o Decreto-Lei nº. 30/89, de 24 de janeiro, a empresa deve dispor um número suficiente de técnicos e auxiliares, a fim de manter o seu adequado funcionamento, considerando necessários os seguintes indicadores de pessoal:

- Um diretor técnico, com formação profissional adequada;
- Um educador a cada grupo de crianças a partir dos quatro meses de idade;
- Um auxiliar técnico para cada grupo de 10 crianças;
- Um cozinheiro;

- Empregados auxiliares, de acordo com a dimensão do estabelecimento.

De maneira mais detalhada, Rizzo (1984, p. 144) apresenta uma relação adequada do número de funcionários necessários, de acordo com a faixa etária da criança, segundo estudos realizados por especialistas da área de saúde e educação. A proporção adequada pode ser visualizada no Quadro 9.

Quadro 9: Necessidade de Pessoal segundo Rizzo

Faixa etária da criança	Relação de pessoal
De 3 a 12 meses	1 adulto para cada três ou quatro bebês;
De 12 a 24 meses	1 adulto para cada 6 crianças com auxílio de uma babá;
De 24 a 36 meses	1 adulto para cada 8 crianças com auxílio de uma babá.

Fonte: Adaptado (Rizzo, 1984, p. 144)

Outro fator em destaque é priorizar o gosto do cliente. Segundo a pesquisa de mercado realizada, observa-se que 46% dos entrevistados acham que o número ideal de crianças por funcionário seja de três a quatro. Logo, levando em consideração todos os aspectos apresentados anteriormente, conforme as necessidades e responsabilidades exigidas, o Quadro 10 apresenta os cargos e suas qualificações, bem como o número necessário de funcionários para dar andamento às atividades diárias da empresa:

Quadro 10: Necessidade de Pessoal

Cargo/Função	Qualificações Necessárias	Quantidade Necessária
Gerente Geral	<p>Conhecimento o setor de educação infantil e suas particularidades;</p> <p>Experiência com o desenvolvimento de atividades infantis;</p> <p>Espírito Maternal;</p> <p>Espírito de Liderança;</p> <p>Ser proativo e dinâmico;</p> <p>Ter inteligência emocional.</p>	1

Auxiliar de Desenvolvimento Infantil	Experiência com crianças; Espírito Maternal; Ser paciente, cuidadoso, carinhoso e proativo; Ter atenção.	8
Cozinheira	Saber cozinhar; Ter higiene com os alimentos; Ser cuidadosa ao preparar a comida; Ágil e eficaz.	1

Fonte: Elaboração Própria (2014)

De acordo com as descrições expostas no Quadro 10, é perceptível uma distinção detalhada em cada cargo executado. No nível gerencial, serão executadas atividades administrativas e todo o controle financeiro, além disso, fica responsável pelo recrutamento, seleção e treinamento dos funcionários, bem como por acompanhar o desempenho e qualidade do serviço prestado.

No nível operacional enquadram-se as auxiliares de desenvolvimento infantil e a cozinheira. Quanto às auxiliares, estas ficam responsáveis por executar as atividades repassadas pela pedagoga, assim como por zelar pela segurança física, higiene e alimentação das crianças, desenvolver a autoestima, estimular a comunicação entre as mesmas, despertar a atenção por meio do uso de brinquedos etc. Já a cozinheira é responsável por preparar cuidadosamente dos alimentos de cada criança, seguindo criteriosamente as determinações advindas dos pais, responsáveis ou do nutricionista da criança, bem como pela preparação do almoço servido diariamente, pelo controle do estoque de alimentos, e, por fim, pela manutenção da ordem e da limpeza da cozinha.

4.5 Plano Financeiro

4.5.1 Estimativa dos Investimentos Fixos

Considerando a necessidade de expandir o empreendimento, bem como o seu público alvo, reconhece-se a necessidade de investir na modernização de móveis, utensílios e equipamentos que tragam conforto, segurança e funcionalidade às instalações físicas. Para tanto, foi realizado um levantamento de preços dos itens citados com base em *sites* na Internet.

As Tabelas 1 e 2 apresentam o orçamento dos investimentos fixos que serão necessários para a expansão do negócio.

Tabela 1: Móveis e Utensílios

Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total
Mini Cama (Com grade)	5	R\$ 230,00	R\$ 1.150,00
Colchão para mini cama	5	R\$ 120,00	R\$ 600,00
Estante infantil para livros e brinquedos	2	R\$ 300,00	R\$ 600,00
Estante (Multiuso)	1	R\$ 150,00	R\$150,00
Kit Mesa + 2 cadeiras (Infantil)	4	R\$ 90,00	R\$360,00
Cadeira infantil	8	R\$ 30,00	R\$240,00
Mesa refeitório com bancos	2	R\$ 250,00	R\$ 500,00
Cadeira Refeição	2	R\$ 150,00	R\$ 300,00
Almofadas	10	R\$ 15,00	R\$ 150,00
Cercado Americano	1	R\$ 499,00	R\$ 499,00
Extensão para cercado americano	1	R\$ 250,00	R\$ 250,00
Troninho	2	R\$ 40,00	R\$ 80,00
Redutor de assento	1	R\$ 35,00	R\$ 35,00
Tapete de atividades para bebês	2	R\$ 175,00	R\$ 350,00
Tapete em EVA (18 peças)	1	R\$ 64,00	R\$ 64,00
<i>Playground Júnior</i>	1	R\$ 855,00	R\$ 855,00
Kit <i>Playground</i> Espuma D28	1	R\$ 1.070,00	R\$ 1.070,00
Tanque de areia	1	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00
Casinha Infantil	1	R\$ 810,00	R\$ 810,00
Toca com bolinhas	1	R\$90,00	R\$90,00
Carrossel	1	R\$ 690,00	R\$ 690,00
Cavalinho Upa Upa	2	R\$ 30,00	R\$ 60,00
Mini Veículo Passo a Passo	2	R\$ 95,00	R\$ 190,00
Brinquedos Educativos	10	R\$ 50,00	R\$ 500,00
SUB-TOTAL (A)			R\$ 10.793,00

Fonte: Elaboração Própria (2014)

Tabela 2: Equipamentos

Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total
<i>Notebook</i>	1	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
Impressora multifuncional	1	R\$ 328,00	R\$ 328,00
TV Led 21.5"	1	R\$ 599,00	R\$ 599,00
DVD Player	1	R\$ 150,00	R\$ 150,00
Ar Condicionado 7.000 btus	1	R\$ 1.028,00	R\$ 1.028,00
Ventilador de parede	2	R\$ 150,00	R\$ 300,00
Telefone sem fio	1	R\$ 70,00	R\$ 70,00
Babá Eletrônica	1	R\$ 140,00	R\$ 140,00
Esterilizador para mamadeira de Micro-ondas	1	R 100,00	R\$ 100,00
Luz de emergência	2	R\$ 30,00	R\$ 60,00
Câmera de segurança (Kit com 4 câmeras)	2	R\$ 1.300,00	R\$ 2.600,00
SUB-TOTAL (B)			R\$ 6.375,00

Fonte: Elaboração Própria (2014)

Com base nos dados expostos nas Tabelas 1 e 2, pode-se calcular o investimento fixo total para a expansão do Berçário e Hotelzinho Baba Mamãe em R\$ 17.168,00 conforme descrito na Tabela 3.

Tabela 3: Investimento Fixo Total

Investimento Fixo	Valores
SUB-TOTAL (A)	R\$ 10.793,00
SUB-TOTAL (B)	R\$ 6.375,00
TOTAL	R\$ 17.168,00

Fonte: Elaboração Própria (2014)

4.5.2 Capital de Giro

Para o cálculo do capital de giro, foram contabilizados os gastos operacionais necessários, como os gastos com estoques iniciais de materiais diretos e o caixa mínimo para

funcionamento adequado da empresa, de forma que esta se mantenha no ponto de equilíbrio e tenha liquidez suficiente para o efetivo cumprimento de suas obrigações.

Levando em consideração o tipo de serviço ofertado, os itens necessários que compõem o estoque inicial da empresa são compostos por alimentos em geral, verduras e legumes, para a preparação diária das refeições das crianças. Torna-se importante ressaltar que, quanto à necessidade de estoque de verduras e legumes, foi considerado para efeito de cálculo inicial o consumo médio semanal, em virtude da perecibilidade dos itens considerados, sendo o custo total de cada alimento calculado para o mês. As Tabelas 4 e 5 apresentam a estimativa de estoque inicial de cada item, totalizando o valor de R\$ 551,99.

Tabela 4: Estimativa de Estoque Inicial Mensal de Alimentos

Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total
Arroz	10 kg	R\$ 2,29	R\$ 22,90
Feijão Verde	5 kg	R\$ 9,00	R\$ 45,00
Feijão Carioca	5 kg	R\$ 4,02	R\$ 20,10
Macarrão (pct)	4	R\$ 1,45	R\$ 5,80
Carne Vermelha	8 kg	R\$ 20,00	R\$ 160,00
Peito de Frango	5 kg	R\$ 9,98	R\$ 49,90
Água Mineral (20L)	10	R\$ 6,00	R\$ 60,00
Leite (cx)	10	R\$ 2,69	R\$ 26,90
Óleo de Soja	1L	R\$ 3,25	R\$ 6,50
Gás de cozinha	1	R\$ 38,00	R\$ 38,00
SUB-TOTAL (A1)			R\$ 431,85

Fonte: Elaboração Própria (2014)

Tabela 5: Estimativa de Estoque Mensal de Verduras e Legumes

Descrição	Qtde	Valor Unitário	Custo semanal	Custo mensal
Batata Inglesa	2Kg	R\$ 4,28	R\$ 8,56	R\$ 34,24
Batata Doce	½Kg	R\$ 3,98	R\$ 1,99	R\$7,96

Beterraba	½Kg	R\$ 3,48	R\$ 1,74	R\$ 6,96
Cebola	½Kg	R\$ 3,99	R\$ 1,99	R\$ 7,98
Cenoura	1Kg	R\$ 4,48	R\$ 4,48	R\$ 17,92
Coentro (pct)	2	R\$ 0,48	R\$0,96	R\$ 3,84
Inhame	1Kg	R\$ 9,32	R\$ 9,32	R\$ 37,28
Jerimum	½Kg	R\$ 1,98	R\$ 0,99	R\$ 3,96
SUB-TOTAL (A2)				R\$ 120, 14

Fonte: Elaboração Própria (2014)

Tabela 6: Estimativa de Estoque Inicial Total

Estoque Inicial	Valores
SUB-TOTAL (A1)	R\$ 431,85
SUB-TOTAL (A2)	R\$ 120,14
TOTAL	R\$ 551,99

Fonte: Elaboração Própria (2014)

O caixa mínimo é o capital de giro que a empresa precisa manter para ter folga financeira e movimentar o seu negócio até o momento em que o dinheiro correspondente às vendas entre em caixa. Para obter o valor dessa reserva de caixa, é preciso conhecer o prazo médio de vendas, de compras e de estocagem.

Tendo em vista que o Berçário trabalha apenas com o recebimento de mensalidades à vista, a Tabela 7 indica que o prazo médio de vendas que os clientes possuem para efetuar o pagamento é equivalente à zero, ou seja, o valor deve ser quitado no ato da matrícula e no início de cada mês.

Tabela 7: 1º Passo: Contas a receber – Cálculo do prazo médio de vendas

Prazo médio de vendas	(%)	Número de dias	Média Ponderada em dias
À vista	100	0	0,00
Prazo médio total			0 dias

Fonte: Elaboração Própria (2014)

Com base no valor total da estimativa de estoque e da necessidade de reposição mensal dos alimentos consumidos, a empresa paga mensalmente a seus fornecedores 100% das compras à vista, conforme se observa na Tabela 8. Logo, o prazo médio de pagamento da empresa aos seus fornecedores é equivalente à zero.

Tabela 8: 2º Passo: Fornecedores – Cálculo do prazo médio de compras

Prazo médio de compras	(%)	Número de dias	Média Ponderada em dias
À vista	100	0	0,00
Prazo médio total			0 dias

Fonte: Elaboração Própria (2014)

Considerando que um mês tem trinta dias, o prazo médio de permanência dos materiais e alimentos em estoque corresponde a 20 dias, tendo em vista que o berçário não funciona nos finais de semana. A Tabela 9 apresenta o prazo médio de permanência das mercadorias em estoque.

Tabela 9: 3º Passo: Estoque – Cálculo de necessidade média de estoque

Necessidade média de estoque

20 dias

Fonte: Elaboração Própria (2014)

De acordo com os cálculos do prazo médio de vendas, compras e estocagem, é possível identificar a necessidade líquida de capital de giro em dias, conforme apresentado na Tabela 10.

Tabela 10: 4º Passo: Cálculo da necessidade líquida de capital de giro em dias

Recursos da empresa fora do seu caixa	Número de dias
1. Contas a Receber – prazo médio de vendas	0
2. Estoques – Necessidade média de estoque	20
Subtotal 1: Recursos fora do caixa (1+2)	20
Recursos de terceiros no caixa da empresa	
3. Fornecedores – prazo médio de compras	0
Subtotal 2: Recursos de terceiros no caixa	0
Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias (subtotal 1- subtotal 2)	20

Fonte: Elaboração Própria (2014)

Segundo os resultados obtidos, constata-se que a empresa necessita de capital de giro para cobrir seus gastos e financiar os seus clientes durante o período de 20 dias. Quanto ao valor relativo do caixa mínimo que a empresa precisa manter, pode-se verificar, por meio da Tabela 11, que a reserva de capital deverá ser de R\$ 8.288,06.

Tabela 11: Caixa Mínimo

Descrição	Valor
1. Custo fixo mensal (estimativa dos custos fixos operacionais mensais)	R\$ 11.494,97
2. Custo variável mensal	R\$ 937,13
3. Custo total da empresa (item 1+ item 2)	R\$ 12. 432,10
4. Custo total diário (item 3/30)	R\$ 414,40
5. Necessidade líquida de capital de giro em dias	20
Total– Caixa Mínimo (4x5)	R\$ 8.288,06

Fonte: Elaboração Própria (2014)

Após o cálculo da necessidade de estoque inicial e do caixa mínimo que a empresa deve manter, torna-se possível identificar o valor total que compõe o capital de giro da empresa, conforme exposto na Tabela 12.

Tabela 12: Resumo do Capital de Giro

Descrição	Valor
A – Estoque Inicial	R\$ 551,99
B – Caixa Mínimo	R\$ 8.288,06
TOTAL DO CAPITAL DE GIRO (A+B)	R\$ 8.840,05

Fonte: Elaboração Própria (2014)

O valor estimado de capital de giro que a empresa necessita para manter suas atividades em dia, sem correr o risco de falta no estoque, é de R\$ 8.840,05.

4.5.3 Investimentos Pré-Operacionais

Os investimentos pré-operacionais abrangem os gastos que serão realizados antes de dar início às atividades da empresa. Devido ao fato de a empresa já se manter em funcionamento, foi considerado como gasto pré-operacional apenas os custos referentes a obras e reformas, além daqueles referentes à divulgação do novo endereço, conforme demonstram os dados expostos na Tabela 13.

Tabela 13: Investimentos Pré-Operacionais

Descrição	Valor
Obras/Reformas	R\$ 5.000,00
Divulgação	R\$ 2.000,00
TOTAL	R\$ 7.000,00

Fonte: Elaboração Própria (2014)

Logo, a empresa terá um custo estimado de R\$ 7.000,00 em seus investimentos pré-operacionais, ao iniciar o processo de expansão do seu negócio.

4.5.4 Investimento Total

O investimento total da empresa compreende o somatório dos investimentos fixos, do capital de giro e dos investimentos pré-operacionais. No caso da empresa em estudo, o investimento total necessário para colocar em prática o plano de expansão será de R\$ 33.008,05.

Tabela 14: Investimento Total

Descrição dos Investimentos	Valor	(%)
Investimentos Fixos	R\$ 17.168,00	52,01
Capital de Giro	R\$ 8.840,05	26,78
Investimentos Pré-Operacionais	R\$ 7.000,00	21,21
Investimento Total	R\$ 33.008,05	100,00

Fonte: Elaboração Própria (2014)

Para melhor visualização dos dados, pode-se observar, por meio do Gráfico 19, a representação total de cada investimento em valores percentuais.

Investimento Total

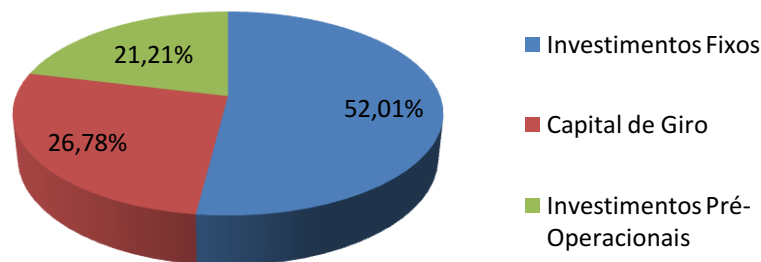


Gráfico 19: Investimento Total

Fonte: Elaboração Própria (2014)

Com base no Gráfico 19, é possível observar que 52,01% do investimento total é referente a investimentos fixos; 26,78% é composto pelo capital de giro e 21,21% corresponde ao valor dos investimentos a serem realizados antes da empresa expandir as suas atividades.

4.5.5 Fonte de Recursos

Com base no faturamento atual da empresa, sabe-se da inviabilidade de financiamento total com recursos próprios. Assim, apenas 30% dos investimentos necessários serão financiados com recursos próprios. O restante dos recursos, equivalente a 70%, serão financiados com recursos de terceiros, de acordo com o que apresenta a Tabela 15.

Tabela 15: Fonte de Recursos

Fonte de Recursos	Valor	(%)
Recursos Próprios	R\$ 9.902,42	30%
Recursos de Terceiros	R\$ 23.105,64	70%
TOTAL	R\$ 33.008,05	100%

Fonte: Elaboração Própria (2014)

4.5.6 Estimativa do Faturamento Mensal

Tomando como base o número de crianças matriculadas atualmente, foi realizada uma estimativa em relação à quantidade de matrículas que poderiam ser efetuadas. Porém, sabe-se que o faturamento total pode variar de acordo com o pacote fechado. Logo, estimar um valor fixo mensal não é uma tarefa fácil, tendo em vista que esse valor pode aumentar ou diminuir de acordo com a demanda por apenas um turno, ou pelo período integral. Além disso, por ser o almoço um serviço opcional, este também influenciará o valor final de cada mensalidade, de acordo com a situação específica.

A Tabela 16 indica a estimativa de quanto à empresa poderá faturar mensalmente, se forem realizadas 30 matrículas em apenas um turno sem o almoço incluso e 15 matrículas em período integral, incluindo o serviço do almoço, além disso, se houver uma adesão, em média, de 10 crianças por mês, ao serviço de Hotelzinho.

Tabela 16: Estimativa do Faturamento Mensal

Serviço	Quantidade (Estimativa de Vendas)	Preço de Venda Unitário (R\$)	Faturamento Total (R\$)
Um turno (Manhã ou Tarde) – sem	30	R\$ 350,00	R\$ 10.500,00

almoço incluso			
Integral com almoço incluso	15	R\$ 665,00	R\$ 9.975,00
Hotelzinho (4 horas)	10	R\$ 35,00	R\$ 350,00
TOTAL			R\$ 20.825,00

Fonte: Elaboração Própria (2014)

4.5.7 Estimativa de Custo de Comercialização

O custo estimado para comercialização dos serviços é de R\$ 937,13, conforme apresentado na Tabela 17. É importante ressaltar que as empresas optantes pelo enquadramento tributário do tipo Simples Nacional, devem desconsiderar o recolhimento do IRPJ, PIS, COFINS, Contribuição Social e IPI. Assim, segundo as alíquotas expostas pela Receita Federal, uma microempresa com receita bruta de até R\$ 60.000,00 não contribuinte do IPI, sofrerá a incidência de 4,5% sobre a receita bruta mensal auferida.

Tabela 17: Estimativa do Custo de Comercialização

Descrição	(%)	Faturamento Estimado	Custo Total
SIMPLES (Imposto Federal)	4,5	R\$ 20.825,00	R\$ 937,13
Total Impostos			R\$ 937,13

Fonte: Elaboração Própria (2014)

4.5.8 Estimativa dos Custos com Mão de Obra

Quanto aos gastos com mão de obra, expostos na Tabela 18, a empresa pagará a cada funcionário o valor referente a um salário mínimo, com exceção das estagiárias, que trabalham por contrato assinado, sem vínculo empregatício.

Para efeito de cálculo, deve-se considerar que, além da remuneração, há a incidência de um percentual de 16% sobre o valor do salário, referente a encargos sociais, tais como INSS e FGTS, resultando em R\$ 115,84 o gasto com tais encargos por funcionário. Ou seja, a empresa tem um gasto total de R\$ 839,84 por cada funcionário contratado. Quanto ao valor total pago por estagiário de R\$ 350,00, esse se caracteriza por 71,5% destinado a bolsa de estágio, 14,25% a bolsa auxílio-transporte e mais 14,25% que é pago a empresa intermediadora do estágio.

Tabela 18: Estimativa de Custo com Mão de Obra

Função	Nº de Empregados	Salário Mensal	Subtotal	(%) de Encargos Sociais (INSS e FGTS)	Encargos Sociais	Total
Auxiliar de desenvolvimento infantil	6	R\$724,00	R\$4.344,00	16%	R\$695,04	R\$ 5.039,04
Estagiário	4	R\$ 350,00	R\$1.400,00	-	-	R\$ 1.400,00
Cozinheira	1	R\$ 724,00	R\$ 724,00	16%	R\$ 115,84	R\$ 839,84
TOTAL	11	-	R\$6.468,00	-	R\$810,88	R\$7.278,88

Fonte: Elaboração Própria (2014)

Conforme os dados da tabela acima, a empresa terá um gasto mensal de R\$ 7.278,88 com mão de obra.

4.5.9 Estimativa do Custo com Depreciação

O custo com depreciação anual da empresa será de R\$ 8.354,30, o que equivale a um custo mensal de R\$ 196,19 conforme apresentado na Tabela 19. Para efetivação do cálculo, foi considerado o valor do bem dividido pelo tempo de vida útil em anos.

Tabela 19: Estimativa de Custo com Depreciação

Ativos Fixos	Valor do Bem	Vida Útil em anos	Depreciação Anual	Depreciação Mensal
MÓVEIS E UTENSÍLIOS	R\$ 10.793,00	10	R\$ 1.079,30	R\$ 89,94
EQUIPAMENTOS	R\$ 6.375,00	5	R\$ 1.275,00	R\$ 106,25
TOTAL			R\$ 8.354,30	R\$ 196,19

Fonte: Elaboração Própria (2014)

4.5.10 Estimativa de Custos Fixos Operacionais Mensais

Em relação aos custos fixos operacionais, mensalmente a empresa terá de desembolsar o valor de R\$11.494,97 independentemente do fato de haver um aumento ou um decréscimo nas receitas de vendas. Tais custos estão descritos na Tabela 20.

Tabela 20: Estimativa de Custo Fixo Operacional Mensal

Descrição	Custo
Aluguel	R\$ 1.000,00
Energia Elétrica	R\$ 150,00
Água	R\$ 100,00
Telefone/Internet	R\$ 129,90
Honorários do Contador	R\$ 380,00
Salários + Encargos	R\$ R\$7.278,88
Pró-labore	R\$ 2.000,00
Material de Limpeza	R\$ 180,00
Material de Escritório	R\$ 80,00
Depreciação	R\$ R\$ 196,19
TOTAL	R\$ 11.494,97

Fonte: Elaboração Própria (2014)

4.5.11 Demonstrativo de Resultados

O Demonstrativo de Resultados, apresentado na Tabela 21 indica se a empresa irá operar com lucro ou prejuízo. Isto se torna possível devido às informações acerca das estimativas de faturamento e dos custos totais fixos e variáveis.

Tabela 21: Demonstrativo de Resultados

Descrição	Valor	Valor Anual	(%)
1. Receita Total com Vendas	R\$ 20.825,00	R\$ 249.900,00	100
2. Custos Variáveis Totais			
(-) Custos de comercialização	R\$ 937,13	R\$ 11.245,50	4,5
Total Custos Variáveis	R\$ 937,13	R\$ 11.245,50	4,5

3. Margem de Contribuição (1-2)	R\$ 19.887,88	R\$ 238.654, 50	95,5
4. (-) Custos Fixos Totais	R\$ 11.494,97	R\$ 137.939, 64	55,2
Resultado Operacional (3-4): LUCRO	R\$ 8.392,91	R\$ 100.714,86	40,3

Fonte: Elaboração Própria (2014)

Tendo em vista que, para se manter dentro das normas legais, à medida em que o número de matrículas aumenta, o custo fixo operacional mensal também se eleva devido aos gastos com mão de obra. Porém, para se manter no mercado com um serviço ofertado diferenciado, de acordo com o valor do serviço cobrado, o resultado operacional projetado indica que a empresa terá lucro. Assim, com um faturamento mensal de R\$ 20.825,00, subtraindo-se os custos variáveis e fixos, a empresa terá mensalmente um resultado operacional positivo, correspondente a R\$ 8.392,91. Torna-se importante ressaltar que, esse resultado pode variar conforme a quantidade de matrículas efetuadas e de acordo com o tipo de serviço aos quais os clientes aderirem.

4.5.12 Indicadores de Viabilidade

Após a construção do Plano de Negócios, torna-se necessário avaliar, por meio de indicadores, se a aplicação do mesmo será viável ou não. Os indicadores utilizados neste estudo para calcular a viabilidade do negócio foram o ponto de equilíbrio, lucratividade, rentabilidade e prazo de retorno do investimento.

Para saber o faturamento necessário capaz de cobrir os gastos da empresa em um determinado período, foi calculado o ponto de equilíbrio na Tabela abaixo:

Tabela 22: Ponto de Equilíbrio

Descrição	Valor
1. Receita Total	R\$ 20.825,00
2. Custo Variável Total	R\$ 937,13
3. Custo Fixo Total	R\$ 11. 494, 97
4. Margem de Contribuição (1-2)	R\$ 19.887,88
5. Índice da Margem de Contribuição (4/1)	0,96
6. Ponto de Equilíbrio (3/5)	R\$ 12.036,62

Fonte: Elaboração Própria (2014)

Conforme a Tabela 22, o Ponto de Equilíbrio da empresa é R\$12.036,62, ou seja, se a empresa apresentar um faturamento maior, ela estará operando com lucro. Se o faturamento anual for menor, a empresa estará operando com prejuízo.

O indicador de Lucratividade, por sua vez, mede a capacidade que a empresa tem de investir e poupar, ou seja, mede o lucro líquido que a empresa obtém em relação às vendas. De acordo com a Tabela 23, para uma receita mensal de R\$ 20.825,00, a empresa terá de lucro 40,3%.

Tabela 23: Lucratividade

Descrição	Valor
1. Receita Total	R\$ 20.825,00
2. Lucro Líquido	R\$ 8.392,91
3. Lucratividade (2/1) *100	40,3%

Fonte: Elaboração Própria (2014)

O indicador de Rentabilidade mede o retorno do capital investido aos sócios. Por este motivo, é considerado como um indicador de atratividade do negócio. Analisando os dados da Tabela 24, com os lucros obtidos, a empresa recuperará anualmente 25% do valor total investido.

Tabela 24: Rentabilidade

Descrição	Valor
1. Lucro Líquido	R\$ 8.392,91
2. Investimento Total	R\$ 33.008,05
3. Rentabilidade (1/2) *100	25%

Fonte: Elaboração Própria (2014)

Com base na rentabilidade anual, o tempo em que o investidor irá recuperar o valor total investido será de aproximadamente quatro anos. Esse prazo pode ser calculado com base no indicador de prazo de retorno do investimento, considerado também um indicador de atratividade. Tal análise pode ser verificada por meio da Tabela 25.

Tabela 25: Prazo de Retorno do Investimento

Descrição	Valor
1. Lucro Líquido	R\$ 8.392,91
2. Investimento Total	R\$ 33.008,05
3. Prazo de Retorno do Investimento (2/1)	3,9 anos

Fonte: Elaboração Própria (2014)

Em síntese, para que o Berçário e Hotelzinho Baba Mamãe mantenha suas atividades em funcionamento e no período de aproximadamente quatro anos recupere todo o valor investido na expansão da empresa, é preciso que a empresa atinja um ponto de equilíbrio de R\$ 12.036,62 para cobrir todos os seus custos fixos e variáveis, consiga atingir o patamar de vendas projetado e obtenha um lucro mensal de 40,3%. Com isso, deverá obter uma rentabilidade anual de 25%.

Com base nos resultados obtidos, durante o período de aproximadamente quatro anos, a empresa terá recuperado o valor total investido. Logo, pode-se considerar que a empresa apresenta uma projeção de resultados positivos e o empreendimento apresenta-se viável economicamente e financeiramente. Após esse período, se a empresa operar de acordo com o planejado, mantendo o ponto de equilíbrio estimado, torna-se possível planejar, poupar e realizar novos investimentos.

4.6 Construção De Cenários

Com o objetivo de traçar ações preventivas contra eventuais modificações na receita de vendas, é de grande relevância no final da construção do Plano de Negócios a simulação de situações diversas para a empresa. Assim, tendo em vista que a meta é atingir 60 matrículas, sendo 30 crianças matriculadas no turno da manhã e 30 no turno da tarde, de acordo com a tabela de preços apresentada no plano operacional, é possível estipular a receita máxima e a mínima mensal que o berçário teria, nos seguintes casos:

- Sessenta crianças seriam matriculadas em apenas um turno e todas teriam o serviço do almoço incluso. A receita mensal seria de R\$ 23.100,00 (60 x R\$ 385,00).
- Trinta crianças seriam matriculadas em tempo integral, sem almoço incluso. O berçário mensalmente teria uma receita mínima de R\$18.900 (30 x R\$ 630,00).

Porém, sabe-se que a receita mensal pode variar de acordo com a demanda de matrículas e do nº de famílias em busca do serviço de hotelzinho. Sendo assim, foi

considerada uma variação da ordem de 10%, tanto para as oscilações pessimistas, quanto para as otimistas, conforme demonstram os dados apresentados na Tabela 26.

Tabela 26: Construção de Cenários

Descrição	Cenário Provável	Cenário Pessimista (-10%)	Cenário Otimista (+10%)
	Valor	Valor	Valor
1. Receita total com vendas	R\$ 20.825,00	R\$ 18.742,50	R\$ 22.907,50
2. Custos variáveis totais	R\$ 937,13	R\$ 843,41	R\$ 1.030,84
3. Margem de Contribuição (1-2)	R\$ 19.887,88	R\$ 17.899,09	R\$ 21.876,66
4. Custos Fixos Totais	R\$ 11.494,97	R\$ 10.345,47	R\$ 12.644,47
Resultado Operacional (3-4)	R\$ 8.392,91	R\$ 7.553,61	R\$ 9.232,20

Fonte: Elaboração Própria (2014)

Analisando os resultados obtidos, caso inicialmente a empresa tenha um resultado operacional abaixo do esperado, uma saída será direcionar parte da receita para maiores investimentos em divulgação, bem como buscar outras alternativas que aumentem as vendas, como por exemplo, estipular uma taxa de desconto para quem indicar o berçário à outra família, que venha a efetuar uma nova matrícula etc. Porém, deve-se manter o cuidado de deixar reserva de capital para cobrir possíveis gastos inesperados, visto que a folga financeira projetada é relativamente limitada.

Caso contrário, se a empresa encontrar-se em um cenário otimista, faturando mensalmente acima do valor estimado, deve-se calcular novamente os indicadores de viabilidade, com o intuito de diminuir o prazo de retorno do investimento e diminuir as dívidas acerca do investimento total realizado. Outra alternativa diz respeito à busca de fontes rentáveis de investimento, nas quais possa ser aplicado o capital excedente.

Sendo assim, verifica-se que mesmo operando em um cenário pessimista a empresa apresenta perspectiva de lucro e rentabilidade conforme o esperado, logo, de acordo com os indicadores de viabilidade e os cenários apresentados, conclui-se que o Berçário e Hotelzinho Baba Mamãe opera com resultados positivos e satisfaz as necessidades financeiras da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo construir um Plano de Negócios para a consolidação de uma empresa atuante no setor de Educação Infantil, sendo esta instalada na cidade de Campina Grande – PB, desde setembro de 2013.

Buscou respostas ao seguinte questionamento: “Como desenvolver uma microempresa já instalada na cidade de Campina Grande, atuante no setor de educação infantil?”. Para tanto, foi elaborado um plano de negócios, relacionando os aspectos atuais da empresa com as perspectivas inerentes ao seu plano de expansão. Assim, por meio de análises específicas, foi possível a consecução deste trabalho, tendo cada capítulo fundamental importância para o desenvolvimento e análise da viabilidade do negócio em foco.

Quanto ao tipo de empreendimento, constatou-se que a empresa enfrenta dois grandes obstáculos. O primeiro, refere-se à dificuldade que o mercado tem de absorver um preço mais alto por um serviço que exige valor agregado. O segundo, por sua vez, diz respeito à contratação de mão de obra, tendo em vista que à medida que a receita de vendas aumenta, os custos fixos aumentam proporcionalmente, visto que para operacionalizar o negócio e manter qualidade é preciso contratar colaboradores qualificados, de acordo com o número de matrículas efetivadas. Desta forma, espera-se um resultado operacional não tão atrativo, quando comparado com o de empresas de outros setores.

Sabendo das mudanças constantes no mercado e na preferência dos consumidores, tendo em vista o alto número de concorrentes e a fácil entrada neste setor, foi possível identificar os principais pontos fracos e elencar as forças e oportunidades que a empresa tem para consolidar-se. Assim, por meio da pesquisa de mercado, verificou-se que grande parcela do público alvo não dispõe de recursos financeiros para a aquisição de tal serviço, dificultando o aumento dos preços cobrados. Porém, tendo em vista o nível da concorrência e a natureza dos serviços oferecidos, o Berçário e Hotelzinho se sobressai ao oferecer um serviço de qualidade com custo abaixo da concorrência, podendo, dessa forma, atrair mais consumidores das classes B e C.

Considerando que a empresa já se encontra em funcionamento na cidade, operando com um número considerável de clientes, não será necessário investir tanto em divulgação. Entretanto, não se pode desconsiderar o fato da necessidade de mudança de imóvel, podendo este ser em localização próxima ou não. Este é um fator de grande relevância, levando-se em consideração que atualmente o Berçário encontra-se localizado em uma região da cidade que está em expansão.

Tendo em vista todos os aspectos apresentados no decorrer do trabalho, é possível enxergar o quão relevante é a construção de um plano de negócios para por em prática os sonhos e desejos daqueles que buscam empreender. Além de diminuir os riscos ao empreender em determinado setor e aumentar o nível de conhecimento quanto ao mercado no qual se pretende atuar, é possível analisar tanto aspectos operacionais, quanto financeiros, verificando a viabilidade dos mesmos.

Merece destaque, como exemplo, o fato de que a proprietária da empresa em estudo tinha a visão inicial de implantar o “Baba Transporte”, que seria um serviço extra oferecido pelo berçário para transportar com segurança as crianças em um veículo adaptado, com o intuito de facilitar a vida dos pais que trabalham em tempo corrido e encontram dificuldades de deslocamento até o berçário, ou até mesmo daqueles que moram em bairros distantes e não possuem transporte próprio, necessitando usar o transporte coletivo.

Porém, após a construção do plano de negócios, em especial, do plano financeiro, foram observados os altos custos com mão de obra, combustível e manutenção, aumentando o valor do investimento e dos custos fixos, tornando este serviço inviável para a empresa quando considerada a faixa de preço máxima a ser praticada, bem como o faturamento mensal.

O maior desafio será lidar com os gastos atuais e por em prática o plano de negócios, sabendo que a empresa já possui gastos fixos, além de pagamentos pendentes quanto ao investimento inicial para a abertura da empresa. Todavia, o investimento total será financiado em boa parte com recursos de terceiros. Cabe então, à empreendedora, saber operar para obter o ponto de equilíbrio estimado no plano financeiro e assim conseguir trabalhar com folga financeira e capitalizar o seu negócio, uma vez que, com base nos indicadores de viabilidade, a empresa terá um retorno do investimento total a médio prazo dentro das expectativas de receita e lucro.

Apesar dos obstáculos advindos durante essa nova fase de expansão, o empreendimento é rentável, pois satisfaz as necessidades financeiras da empresa. Portanto, colocar em prática os planos traçados, trará ascensão tanto mercadológica como financeira. Dessa forma, o Berçário e Hotelzinho Baba Mamãe apresenta uma boa perspectiva de consolidação e desenvolvimento.

REFERÊNCIAS

- ACEVEDO, C. R.; NOHARA, J. J. **Monografia no curso de Administração: Guia completo de conteúdo e forma**. 2. Ed. – São Paulo: Atlas, 2006.
- BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 3.ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BARON, Robert A.; SHANE, Scott A. **Empreendedorismo: Uma Visão do Processo**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.
- DOLABELA, Fernando. **Quero construir a minha história**. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.
- DORNELAS, J. **Empreendedorismo na prática: Mitos e Verdades do Empreendedor de Sucesso**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2007.
- DORNELAS, J. **Empreendedorismo: Transformando Ideias em Negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- DRUCKER, Peter Ferdinand, 1909 – **Inovação e Espírito Empreendedor (entrepreneurship): Prática e Princípios**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- FILHO, João Bento de Oliveira. **Empreendedorismo**. Projeto Piloto da Universidade Aberta do Brasil. Copyright, 2009.
- MARTINS, Lauri T. C. **Ideias de Negócios – Creche**. SEBRAE, 2010
- NUNES, Maria F. R.; NETO, Miguel F. **Caracterização das práticas educativas com crianças de 0 a 6 anos de idade residentes em área rural**. Ministério da Educação; Governo Federal do Brasil, 2012.
- PASCHOAL, Jaqueline D.; MACHADO, Maria C. G. **A História da Educação Infantil no Brasil: Avanços, Retrocessos e Desafios dessa Modalidade Educacional**. Campinas, Revista HISTEDBR On-line, 2009. Disponível em http://www.histedbr.fae.unicamp.br/revista/edicoes/33/art05_33.pdf. Acessado em: 15/01/2014.
- PINHEIRO, Daniela Andrezza de Oliveira Furlani. **A Educação Infantil em Creches de Zero a Três Anos: Um Estudo de Caso**. Bauru, UNESP, 2008. Disponível em http://www.fc.unesp.br/upload/daniela_pinheiro.pdf. Acessado em: 15/01/2014.
- RIZZO, Gilda. **Creche: Organização, Montagem e Funcionamento**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1984.
- ROSA, Cláudio Afrânio. **Como elaborar um plano de negócio**. Brasília: SEBRAE, 2007.
- SALIM, C. S. et al. **Construindo Plano de Negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- SERTEK, Paulo. **Empreendedorismo**. Curitiba: Ibplex, 2011.

SOUZA, Eda C. L. de; GUIMARÃES, Tomás de A. **Empreendedorismo Além do Plano de Negócio**. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5. Ed. - São Paulo: Atlas, 2004.

WILDAUER, Egon Walter. **Plano de Negócios: Elementos Constitutivos e Processo de Elaboração**. Curitiba: Ibpex, 2010.

_____. **Brasil Escola**. Disponível em <http://www.brasilecola.com/geografia/setores-atividade.htm>. Acessado em 11/02/2014.

_____. **ebah**. Disponível em <http://www.ebah.com.br/content/ABAAA820AC/arranjo-fisico-planejamento-estrategico>. Acessado em 18/02/2014.

_____. **EI Programa Estratégico para o Empreendedorismo e a Inovação**. Disponível em <http://www.ei.gov.pt/guia-empreendedor/detalhes.php?id=94>. Acessado em 11/02/2014.

_____. **IAPMEI Parcerias para o crescimento**. Disponível em <http://www.iapmei.pt/iapmei-leg-03p.php?lei=2264>. Acessado em 27/02/2014.

_____. **IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em <http://cidades.ibge.gov.br/cartograma/mapa.php?lang=&coduf=25&codmun=250400&idtema=105&codv=v68&search=paraiba|campina-grande|censo-demografico-2010:-resultados-da-amostra-educacao-->. Acessado em 10/03/2014.

_____. **Lebre Consulting**. Disponível em <http://www.marcoshashimoto.com/espíritoempreendorgani.htm>. Acessado em 13/01/2014.

_____. **Ministério do Trabalho e Emprego**. Disponível em <http://portal.mte.gov.br/ouvidoria/licenca-maternidade.htm>. Acessado em 13/02/2014.

_____. **Receita Federal do Brasil - Simples Nacional**. Disponível em <http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/SobreSimples.aspx>. Acessado em 05/03/2014.

_____. **Receita Federal do Brasil - Tributação do Simples**. Disponível em <http://www.receita.fazenda.gov.br/TextConcat/?Pos=7&Div=GuiaContribuinte/Simples/>. Acessado em 09/03/2014.

APÊNDICE



Universidade Federal de Campina Grande
Centro de Humanidades
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade

Pesquisa de Mercado: A aplicação deste instrumento de pesquisa tem a finalidade de identificar o perfil dos pais que possuem crianças de até três anos de idade matriculadas em berçários na cidade de Campina Grande – PB. Assim, pede-se a compreensão do respondente para que este seja verdadeiro ao expressar sua opinião, tendo em vista que os resultados serão compilados e utilizados no Trabalho de Conclusão de Curso da aluna **Rayana Kelly Brasileiro Martins**, orientada pela Professora e Doutora **Sídia Fonseca de Almeida** da Universidade Federal de Campina Grande.

1. Sexo:

Masculino Feminino

2. Faixa etária:

Menor de 18 anos 19 a 25 anos 26 a 32 anos 33 a 39 anos
 40 a 46 anos 47 a 53 anos 54 a 60 anos Maior que 60 anos

3. Nível de escolaridade:

Fundamental Médio Superior Pós-graduação

4. Quantidade de filho(s):

Um filho Dois filhos Três filhos Acima de três filhos

5. Renda familiar mensal:

Até R\$ 2.000,00 De R\$ 2.000,00 a R\$ 4.000,00
 De R\$ 4.000,00 a R\$ 6.000,00 Acima de R\$ 6.000,00

6. Quantidade de filho(s) matriculado(s) em berçário:

Um filho Dois filhos Três filhos Acima de três filhos

7. Idade do(s) filho(s) matriculado(s):

- 4 a 6 meses 7 a 9 meses 10 a 12 meses 13 a 15 meses
 16 a 18 meses 19 a 21 meses 22 a 24 meses 25 a 27 meses
 28 a 30 meses 31 a 33 meses 34 a 36 meses

8. Horário de permanência da(s) criança(s) no berçário:

- Entre 6:30 e 12:30 Entre 13:00 e 18:30
 Integral – Manhã e tarde (sem almoço incluso)
 Integral – Manhã e tarde (com almoço incluso)
 Turno da noite (especificar horário): _____

9. Quais motivos o levam a contratação de um berçário para o seu filho? (Marque até duas opções):

- Não tenho nenhum parente residente na cidade que possa me auxiliar nos cuidados e na educação dos meus filhos;
 Trabalho os dois expedientes;
 Prefiro que meu filho cresça interagindo com outras crianças;
 Não sinto segurança em contratar uma babá;
 Acredito que estando em um ambiente adaptado para crianças, meu filho se desenvolverá mais rápido;
 Outros (especifique): _____

10. Quais fatores tem maior influência na hora de matricular seu filho em um berçário? (Marque até três opções):

- Segurança Conforto Higiene Mensalidade Localização
 Confiança Indicação de conhecidos Desenvolvimento de atividades psicomotoras

11. Quanto à presença de um Nutricionista em um berçário, para você qual o nível de relevância na hora de matricular seu filho:

- Acho essencial, e para mim, a presença de um nutricionista torna-se obrigatória na hora de escolher onde deixar meu filho;
 É bastante interessante, porém, matricularia meu filho em um berçário sem nutricionista;
 Prefiro que o meu filho se alimente de acordo com o que o nutricionista particular dele receitar, logo, a presença de um nutricionista é desnecessária.

12. Quanto à presença de um Enfermeiro em um berçário, para você qual o nível de relevância na hora de matricular seu filho:

- Acho essencial, e para mim, a presença de um profissional especializado na área de saúde torna-se obrigatória na hora de escolher onde deixar meu filho;
- É bastante interessante, porém, matricularia meu filho em um berçário sem um Enfermeiro.
- Se for uma empresa que ofereça uma estrutura segura e tenha profissionais qualificados, torna-se totalmente desnecessário a presença de Enfermeiros.

13. Qual número ideal de crianças por funcionário que um berçário deve manter:

- De uma a duas crianças De três a quatro crianças
- De cinco a seis crianças Não importa

14. Quais as maiores dificuldades encontradas para deixar seu filho em um berçário? (Marque até duas opções):

- Localização Falta de tempo Transporte Mensalidade
- Serviço ofertado de qualidade Adaptação da criança Falta de segurança

15. Quanto à legalização de uma empresa, qual o nível de relevância para você:

- Muita relevância. Matricular meu filho em uma empresa legalizada me deixa mais segura;
- Indiferente;
- Pouca relevância. Acredito que estar legalizada ou não, não tem influencia direta na qualidade do serviço ofertado.

16. Ao invés de ser cliente mensalista, muitos berçários oferecem o serviço de Hotelzinho (pagamento por hora/turno). Para você:

- Facilita a vida do pai que não tem condições de pagar mensalmente e necessita deixar seu filho em dias alternados;
- Não vê importância, pois acredita que toda criança deve estar regularmente matriculada;
- Não tem interesse nesse tipo de serviço;
- Contrataria este tipo de serviço em um caso extra.

17. Tendo em vista todas as respostas anteriores que você assinalou, qual a sua disponibilidade de pagamento por um turno (manhã ou tarde) em um berçário:

- Até de R\$100,00 Entre R\$100,00 e R\$200,00 Entre R\$200,00 e R\$300,00
- Entre R\$300,00 e R\$400,00 Entre R\$400,00 e R\$500,00 Acima de R\$500,00

18. (Sugestões) - O que você gostaria que fosse implantado nos berçários aqui de Campina Grande?

Obrigada pela sua colaboração.
Rayana Kelly Brasileiro Martins.