

BRUNO FRANÇA DOS SANTOS

**SIX SIGMA NURSERY
BERÇARIOS PREMIUM**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

Curitiba - PR

2019

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Six Sigma Nursery – Berçários Premium**, elaborado por Bruno França dos Santos e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 12/02/2019

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Bruno França dos Santos, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, 2/17 do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 19/05/2017 a 16/12/2018, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Six Sigma Nursery – Berçários Premium, é autêntico e original.

Curitiba, 29 de janeiro de 2019

Bruno França dos Santos

Primeiramente a Deus por me permitir chegar até aqui, aos meus Pais, minha linda esposa e
minha filhas maravilhosas.

Agradecimentos

Aos professores que compartilharam conosco seus conhecimentos e experiências nos ajudando a abrir os horizontes e nos ensinando a pensar fora da caixa.

Aos meus colegas que sem dúvida fizeram toda a diferença para que esse MBA se tornasse diferencial em minha vida.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – PESQUISA REALIZADA NO GOOGLE MAPS DE BERÇÁRIOS NAS PROXIMIDADES DA AV. COMENDADOR FRANCO EM CURITIBA-PR.....	13
FIGURA 02 – RENDIMENTO MÉDIO DOMICILIAR PER CAPITA POR ESTADO, EM REAIS	16
FIGURA 03 – GRÁFICO DO CRESCIMENTO DA RECEITA DE ACORDO COM O TEMPO	26
FIGURA 04 – CUSTOS E QUANTIDADE DE MÃO DE OBRA	26
FIGURA 05 – DRE DO SS NURSERY	27
FIGURA 06 – CÁLCULO PARA VERIFICAÇÃO DA VIABILIDADE DO PROJETO ...	28
FIGURA 07 – ANÁLISE DE SENSIBILIDADE DO MERCADO	29

LISTA DE TABELAS

TABELA 01– ADAPTADO: 10 CARGOS QUE ESTÃO EM ATLA E TÊM SALÁRIOS DE ATÉ 30 MIL REAIS.....	14
TABELA 02 – PESQUISA REALIZADA COM 5 BERÇÁRIOS PRÓXIMOS A AV. COMENDADOR FRANCO	17
TABELA 03 – INVESTIMENTO INICIAL	25

SUMÁRIO

1. SUMÁRIO EXECUTIVO	10
2. A EMPRESA – DESCRIÇÃO GERAL	11
2.1 INSIGHT	11
2.2 VISÃO	11
2.3 MISSÃO	11
2.4 OBJETIVOS	11
2.5 VALORES	12
2.6 MERCADO E VANTAGENS COMPETITIVAS	12
3. ANÁLISE DE MERCADO	13
3.1 ANÁLISE SETORIAL	14
3.2 ANÁLISE DA DEMANDA	15
3.3 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA	17
4. OFERTA DA EMPRESA	19
4.1 ESTRATÉGIA DE PORTER	19
4.2 ESTRATÉGIA MARKETING 4PS	19
4.3 ANÁLISE SWOT	21
5. PLANO OPERACIONAL	23
5.1 INFRAESTRUTURA	23
5.2 TECNOLOGIA ADOTADA	23
5.3 FORNECEDORES	23
5.4 RECURSOS HUMANOS	24

6. PLANO FINANCEIRO	
25	
6.1 INVESTIMENTO INICIAL	25
6.2 FATURAMENTO	25
6.3 MÃO DE OBRA	26
6.4 DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS DA EMPRESA	26
6.5 ANÁLISE DE VIABILIDADE	28
6.5.1 ANÁLISE DE SENSIBILIDADE	28
7. CONCLUSÃO	30
8. REFERENCIAS	31

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

Este documento tem por objetivo analisar a viabilidade financeira de um berçário premium na Avenida Comendador Franco em Curitiba. O berçário conta com atendimento diferenciado de horários, sendo flexível a necessidade de executivos e empreendedores, que possuem o “tempo” como principal aliado e rival.

Será analisado as classes sociais e salários dos executivos e empreendedores pois os mesmos contam com um poder aquisitivo maior, sendo o berçário um meio de maximizar seu tempo nos negócios, mostraremos a necessidade de colocar seu filho nesse berçário.

Faremos pesquisa nos berçários da região para entender como tratam seus clientes e quais os diferenciais competitivos. Muitos berçários são geridos por famílias ou profissionais da educação que muitas vezes não tem o conhecimento de gestão estratégica e administrativa dos negócios.

O serviço oferecido será premium com flexibilidade de horários, câmeras ao vivo sobre o berço de seus filhos, cozinha e áreas de lazer, pediatras e enfermeiros para atendimento de emergência, dentistas para avaliação de precaução.

O investimento inicial gira em torno de R\$135.000,00 com um VPL de R\$6.056.34 e uma TIR de 7,8%. A análise de sensibilidade mostra que reduções de 10% nos custos fixos da empresa quase dobram os rendimentos mensais, ou seja, o projeto é viável.

2 A Empresa – Descrição Geral

2.1 Insight

A muito tempo venho pensando no que empreender, acredito muito que nesse curto período que passamos na terra temos o dever de fazer o bem para a sociedade e o meio em que estamos inseridos. Contempla-se nesse modelo mental a criação de empregos, ensino em escolas ou universidades, ações sociais, etc.

Buscando atender os ensinamos de Confúcio, que diz: “Escolha um trabalho que você ama e você nunca terá que trabalhar um dia sequer na vida”, tenho como objetivo abrir um berçário, porém com diferenciais, algo mais profissional dos existentes atualmente no mercado, um berçário onde o amor e o carinho com os recém nascidos estejam ligados a necessidade de pais empreendedores e executivos que muitas vezes não possuem tempo para sair do trabalho para levar seus bebês em pediatras ou reuniões extraordinárias que os fazem ficar no trabalho até mais tarde.

Criar um berçário onde os pais possam ficar tranquilos quanto a seus compromissos, sabendo que seus filhos estarão sendo assistidos com amor, segurança e profissionalismo.

2.2 Visão

Em 5 anos, tornar-se referência entre os berçários de Curitiba e Região por meio da profissionalização, amor ao próximo e melhoria contínua.

2.3 Missão

Profissionalizar o amor para atender as expectativas de um mundo em movimento.

2.4 Objetivos

- Abrir o mínimo de 2 franquias em cidades diferentes em 5 anos;
- Tornar-se referência no mercado de berçários de Curitiba e Região;
- Ter os funcionários mais bem pagos do mercado de berçários;
- Em 3 anos expandir para educação infantil;

2.5 Valores

1. Ame o próximo como a si mesmo;
2. Nós antes do Eu;
3. Pontualidade;
4. Senso de propriedade;
5. Fazer certo da primeira vez;

2.6 Mercado e Vantagens Competitivas

Atualmente o mercado de berçários encontra-se em empresas familiares que não entendem as dificuldades do mundo corporativo e empreendedor.

Muitos pais e mães que trabalham como executivos de grandes corporações ou são donos do seu próprio negócio por muitas vezes encontram-se sem situações inusitadas no dia-a-dia do trabalho, precisando por muitas vezes se ausentar de reuniões ou deixar o ambiente de trabalho sem ter concluído as tarefas propostas para buscar seus filhos no berçário pois existe um determinado horário busca-los.

A ideia de profissionalizar o berçário da “Tia Maria” ou da “Dona Rosa” seria mesclar o amor e o carinho que os recém-nascidos precisam com procedimentos, rotinas e padrões que grandes corporações utilizam para obter produtos de excelência, demonstrando para os clientes que seus filhos estão bem assistidos e que suas necessidades de “tempo VS responsabilidade” podem ser flexibilizados para sua maior comodidade.

3. Análise de Mercado

Os berçários presentes no mercado de Curitiba e região são na grande maioria berçários familiares, tirando os berçários de grandes instituições de ensino que também estão presentes no cenário curitibano.

Nem sempre esses berçários de grandes instituições estão localizados em vias de acesso que geralmente são utilizadas para ir e voltar do trabalho, sendo assim foi realizado a seguinte pesquisa.



Figura 01 – Pesquisa realizada no Google Maps de berçários nas proximidades da Av. Comendador Franco em Curitiba – PR

FONTE: Google Maps

Na **figura 01** pode-se observar uma pesquisa realizada rapidamente no Google Maps de berçários existentes nas proximidades da Av. Comendador Franco, avenida essa utilizada por muitas pessoas para ir e voltar do trabalho.

A escolha dessa Avenida se fez pois é o caminho tanto de pessoas que moram em Curitiba e trabalham em São José dos Pinhais quanto de pessoas que moram em São José dos Pinhais e trabalham em Curitiba. Como os clientes foco desse trabalho são executivos de grandes empresas e empreendedores, essa rota é utilizada por muitos deles, sendo que temos um grande polo industrial na cidade de São José dos Pinhais, região metropolitana de Curitiba.

A flexibilidade é a palavra que descreve a ideia desse plano de negócios, promover flexibilidade para Pais e Mães que não possuem horário de trabalho fixo, que muitas vezes precisam ficar em seus trabalhos para atender a uma determinada demanda.

3.1 Análise Setorial

Como já mencionado, o foco desse plano de negócios é atingir cliente de classe média-alta, ou seja, pessoas que precisam de flexibilidade no dia-a-dia, tendo a garantia que seus filhos estarão sendo cuidados com amor e profissionalismo.

Precisamos analisar quem são os clientes potenciais desse mercado, principalmente quando falamos em executivos de grandes empresas. No site da Exame, Camila Pati elencou alguns cargos que estão em alta conforme **tabela 01**.

Cargo	Faixa Salarial (mensal)
Gerente Comercial	16 mil a 22 mil reais
Gerente de Novos Negócios	12 mil a 18 mil reais
Gerente de Marketing	14 mil a 18 mil reais
Líder de Inteligência de Negócios	20 mil a 30 mil reais
Cientista de Dados	12 mil a 15 mil reais
Gerente Comercial (Saúde)	12 mil a 25 mil reais
Diretor / Gerente Geral	17 mil a 28 mil reais
Gerente de Acesso	18 mil a 28 mil reais
Gestor de Marketing Digital	10 mil a 15 mil reais

Tabela 01 – ADAPTADO: 10 Cargos que estão em alta e têm salários de até 30 mil reais.

FONTE: Carreira – Você S/A por Camila Pati – 10 Agosto de 2017

Em uma pesquisa realizada pela revista exame em setembro de 2016, foi informado que a média salarial de gerentes no Brasil é de R\$ 6.962,00. Nessa pesquisa encontramos duas grandes empresas que estão localizadas em Curitiba, como O Grupo Boticário com média salarial de Gerentes no valor de R\$ 3.505,00 e a AMBEV no valor de R\$ 7.066,00.

Em outra pesquisa realizada pela revista época em outubro de 2017 encontram-se outras empresas localizadas em Curitiba e Região, como a Votorantim com média salarial para gerentes no valor de R\$ 17.279,52, a BUNGE com média salarial para gerentes no valor de R\$ 16.782,34, AkzoNobel no valor de R\$ 15.966,96 e a Bosch com valor de R\$ 15.017,97.

Uma reportagem realizada pelo G1 em janeiro de 2015 diz que jovens entre 23 e 28 anos estão prontos para cargos de gestão pois estão vindo preparados tecnicamente e contam com experiências no exterior, além de se adaptarem mais rapidamente.

Em uma pesquisa realizada pela IG São Paulo, em novembro de 2010 a idade média de quem ocupava cargos mais altos nas companhias era de 48 anos, em aproximadamente 4 anos essa média baixou para 43 anos, nessa pesquisa também é demonstrado que a redução também aconteceu em cargos de diretoria, onde a média baixou de 44 para 42 anos.

Verificando todas essas informações, nota-se que os jovens estão ocupando esses cargos de executivos ou até mesmo de empreendedores como por exemplo as Startups e por serem jovens, muitos deles, formaram suas famílias e terão seus filhos. Como o tempo cada vez parece

estar mais escasso, nossa ideia é liberar esses jovens de responsabilidades com seus filhos, mais especificamente os recém-nascidos, que exigem muito de seus Pais.

3.2. Análise da Demanda

A cidade de Curitiba é considerada uma das melhores cidades para se viver no Brasil, conforme pesquisa realizada pela consultoria Macroplan e divulgado na Exame em 22 de abril de 2017 por Valéria Bretas, onde Curitiba ficou em primeiro lugar no ranking das melhores cidades para se viver.

Na **figura 02** pode-se observar o ranking da renda per capita domiciliar no Brasil em 2017 divulgado pelo IBGE onde Curitiba fica em sexto lugar.

Estado	2017	2016	2015	2014
Brasil	1268	1226	1113	1052
Distrito Federal	2548	2351	2254	2055
São Paulo	1712	1723	1482	1432
Rio Grande do Sul	1635	1554	1434	1318
Santa Catarina	1597	1458	1398	1245
Paraná	1472	1398	1241	1210
Rio de Janeiro	1445	1429	1284	1193
Mato Grosso do Sul	1291	1283	1044	1053
Goiás	1277	1140	1078	1031
Mato Grosso	1247	1139	1053	1032
Minas Gerais	1224	1168	1128	1049
Espírito Santo	1205	1157	1074	1052

Figura 02 – Rendimento médio domiciliar per capita por estado, em reais

FONTE: IBGE 2017

As tendências atuais levam a comodidade e flexibilidade. O tempo é escasso e não se pode comprar. Cada vez mais as pessoas estão buscando formas de facilitar o seu dia-a-dia, através de aplicativos onde poupem tempo.

Nosso mercado potencial serão pessoas que precisam de tempo e muitas vezes precisam dar prioridade para o seu trabalho em vez da família. Não é o politicamente correta, mas é o que constantemente vem acontecendo na sociedade atual.

Como o produto anunciado será diferenciado, o preço também será diferenciado, por isso iniciaremos com preços altos, buscando mercado por qualidade e diferenciação buscando fazer com que os pais sintam necessidade de colocar seus filhos neste berçário.

3.3. Análise da Concorrência

Conforme pesquisa realizada através do Google Maps na **figura 01**, realizamos uma rápida pesquisa entre os berçários encontrados próximos a Av. Comendador Franco. Para não utilizar nomes dos berçários, numeramos os berçários de 01 a 05 conforme a **tabela 02**.

Nome	Escola 1	Escola 2	Escola 3	Escola 4	Escola 5
Distância da Av. Comendador Franco	0,35 km	1 km	1,3 km	1,1 km	2,8 km
Capacidade (Qtde de bebês de 4 a 24 meses)	10	12	***Tentamos contato durante 1 semana 3x ao dia (manhã, tarde e noite), porém não tivemos sucesso.	***Tentamos contato durante 1 semana 3x ao dia (manhã, tarde e noite), porém não tivemos sucesso.	10
Qtde de bebês Atual	5	3			3
Qtde Professores	2	3			2
Horário Integral	07h00 - 18h30	07h00 - 19h00			07h00 - 19h00
Valor Berçário	R\$ 1.125,00	R\$ 1.200,00			R\$ 1.600,00
Diferenciais	- Aula de musicalização - Alimentação	- Alimentação - Artes - Musicalização - Psicomotricidade			- Alimentação - Psicomotricidade

Tabela 02 – Pesquisa realizada com 5 berçários próximo a Av. Comendador Franco

FONTE: Autor

O primeiro ponto pesquisado foi referente a distância dos berçários com a Av. Comendador Franco, nenhum deles fica na Avenida, precisando os pais saírem de seus trajetos para deixar os filhos no berçário.

O segundo ponto pesquisado foi a capacidade e a quantidade atual de ocupação das vagas do berçário. Todos os berçários que consegui contato possuem 50% ou menos de ocupação da capacidade máxima.

O terceiro ponto pesquisado foi o horário de atendimento, o qual está entre 07h00 e 19h00, salvo um berçário que termina o atendimento as 18h30.

O quarto ponto pesquisado foram os custos do serviço que variam entre R\$ 1.125,00 a R\$ 1.600,00.

O quinto ponto pesquisado foi o diferencial que eles vendiam aos clientes, diferenciais esses que eram basicamente os mesmos entre eles. Salvo a escola 02 que apresentou aulas de artes e psicomotricidade.

Analisando rapidamente os pontos apresentados, conclui-se que o diferencial entre os berçários é pouca e uma diferença de preço de aproximadamente 30% basicamente por conta da estrutura física dos berçários.

Como pontos fortes, entraremos com algo inédito nesse mercado, buscando atender um público menor, porém com alto valor agregado. Como pontos fracos temos o preço, que pode prejudicar os negócios se não for competitivo com o que será ofertado, algo que precisa ser aceito pelo público alvo.

4. Oferta da Empresa

O Six Sigma Nursery estará localizado em uma das Avenidas mais movimentadas de Curitiba e Região, chamada Comendador Franco ou Avenida das Torres. Tem como objetivo fornecer um trabalho de alta qualidade para Pais que buscam confiabilidade, tranquilidade e flexibilidade no dia-a-dia.

Teremos como principal diferencial a flexibilidade de horários, podendo os Pais levar e buscar seus filhos em horários alternados, ou seja, não estarão limitados entre 07h00 e 19h00, além disso teremos um sistema integrado a um app onde os Pais terão acesso a câmeras que estarão localizadas nas áreas comuns do berçário e sobre o berço de seus filhos.

Buscando mais diferenciais, disponibilizaremos um consultório interno para consultas esporádicas com os pediatras, não precisando retirar os filhos do berçário.

4.1 Estratégia de Porter

Entre as estratégias de Porter, inicialmente, decidiu-se pelo FOCO. Trabalharemos somente com bebês de 4 a 12 meses, buscando a excelência e superando as expectativas dos nossos clientes.

Estaremos em constante evolução, influenciando os colaboradores a trabalhar com melhorias todos os meses. Será necessário mostrar ao público alvo que eles precisam colocar seus filhos em um berçário como esse.

4.2 Estratégia Marketing 4P's

PRODUTO

Nosso produto chegará para dar flexibilidade aos Pais que precisam de tempo. Os horários de levar e buscar seus bebês será de acordo com suas necessidades. Hoje muitos executivos e empresários são divorciados e criam seus filhos sozinhos. Muitos deles se encontram ou irão se encontrar em situações críticas no trabalho, onde terão que fazer uma escolha, ou perder uma reunião importante ou buscar seu filho na escola. Com nossos serviços ele não precisará fazer essa escolha, pois estaremos cuidando de seu filho até o horário necessário.

PREÇO

A nossa estratégia de preço é iniciar com preços altos devido ao nível de serviços oferecidos. Estaremos propondo algo inédito no mercado, um serviço premium atendendo a uma necessidade específica de um público específico.

Estaremos trabalhando com um público exigente, sendo assim precisaremos não somente de uma estrutura diferenciada, mas também dos melhores profissionais, os quais possuem custos mais elevados.

PRAÇA

O local escolhido para iniciar as operações do SS Nursery é uma das avenidas mais movimentadas da Grande Curitiba. Os custos de aluguel ou aquisição são altos devido a localização, em paralelo a isso temos a visibilidade. Um serviço premium precisa de um local premium.

Na Av. Comendador Franco temos todos os tipos de comércio além de ser a rota de trabalho de muitas pessoas pois é a ligação de Curitiba com São José dos Pinhais.

PROMOÇÃO

Nosso objetivo inicial é a divulgação da marca em grandes empresas. Como nosso público alvo não são os funcionários diretos e indiretos das fábricas temos uma flexibilidade maior para esse tipo de propaganda e quando falamos de educação, estamos vendendo um produto importante socialmente, ou seja, acreditamos que teremos facilidade em conseguir agendar horários com essas empresas e promover palestras, conversas individuais ou exposições.

No Google queremos ser a o berçário número 1 nas pesquisas, ou seja, quando alguém procurar por “berçário Curitiba” ou “babas Curitiba” ou “onde deixar meu filho” ou qualquer outra palavra relacionada a cuidado com filhos de 4 a 12 meses, estaremos no primeiro link para consulta.

Estaremos presentes em todas as redes sociais, como Instagram, YouTube, Facebook, Twitter e página na WEB. Nossos clientes não possuem tempo para estar presente fisicamente

no berçário, então estaremos ativamente nos comunicando através das redes sociais. Além disso teremos conteúdo para possíveis futuros clientes ou até mesmo para interessados em aprender um pouco mais sobre o incrível mundo dos bebês.

4.3 Análise SWOT

FORÇAS (Strengths)

- S1 – Flexibilidade de horário para os clientes;
- S2 – Profissionais capacitados;
- S3 – Tecnologia de câmeras ao vivo;
- S4 – Presente em todas as redes sociais com conteúdo interativo;
- S5 – Localização privilegiada;
- S6 – Instalações modernas;
- S7 – Atendimento médico particular de urgência ou programado;

FRAQUEZAS (Weaknesses)

- W1 – Custos elevados;
- W2 – Despesas elevadas;
- W3 – Encontrar profissionais capacitados;
- W4 – Programa para engajamento dos funcionários;

OPORTUNIDADES (Opportunities)

- O1 – Mudança da presidência do Brasil, mudança na estratégia econômica;
- O2 – Crescimento do mercado automotivo;
- O3 – Alteração na burocracia para abrir uma empresa;

AMEAÇAS (Threats)

- T1 – Burocracia para abrir um berçário;
- T2 – Mudança da presidência do Brasil, mudança na estratégia econômica;

Precisamos trabalhar incentivando os funcionários a pensar na melhoria contínua, pequenas melhorias no dia-a-dia devem eliminar as fraquezas e ameaças existente nesse plano

de negócios. A adaptação é necessária para os diferentes tipos de cenários que podem existir em nosso país a partir da entrada de um novo governo. A estratégia da direção é fundamental, mas as ideias dos funcionários devem ser levadas a sério buscando a excelência, eficiência e eficácia naquilo que fazemos.

5. Plano Operacional

Me chamo Bruno Santos, tenho 29 anos e trabalho a 11 anos em uma multinacional líder do mercado mundial de bancos automotivos com mais de 240 Plantas no mundo e conta com aproximadamente 75.000 funcionários. Iniciei em 2007 como estagiário da área da qualidade e hoje sou Gerente de Produção da unidade de Curitiba. Trabalhei durante 1 ano na Argentina na mesma empresa desenvolvendo projetos. Viajei para 11 países com o objetivo de conhecer suas melhores práticas. Sempre tive como objetivo abrir uma empresa, porém gostaria de abrir algo inédito, algo que sanasse alguma necessidade e que me permitisse trabalhar com algo que amo, que são as crianças. Tenho como objetivo pessoal ingressar na faculdade de pedagogia para poder coordenar não só a estratégia da empresa para os planos educacionais.

5.1 Infraestrutura

- 2 salas berçários com capacidade para 10 alunos cada;
- 1 sala de reuniões com capacidade para 10 pessoas, onde acontecerão as reuniões diárias com todos os funcionários;
- 1 sala de reunião para reuniões individuais com os pais;
- 1 cozinha industrial para preparação das refeições;
- 1 recepção;
- 1 consultório médico para atendimento pediátrico;
- 1 área de lazer;

5.2 Tecnologia Adotada

Estaremos presentes em todas as redes sociais conforme já mencionado e usaremos aplicativos já existentes para que os pais possam visualizar ao vivo seus filhos no berçário. Além disso estaremos mensalmente nos atualizados com as novas tecnologias e pesquisas realizadas para que os filhos de nossos clientes estejam sempre assistidos na melhor maneira.

5.3 Fornecedores

Faremos parcerias com Pediatras e Dentistas para atendimento semanal de todo o berçário com o intuito de prevenir e identificar possíveis doenças.

Teremos uma nutricionista contratada para preparação dos cardápios semanais como também acompanhamento dos cozinheiros.

Uma enfermeira estará trabalhando meio período para atendimento a casos especiais ou necessidade de medicamentos.

5.4 Recursos Humanos

Acreditamos que funcionários bem pagos trabalham melhor e mais satisfeitos, ou seja, trabalharemos com altos salários buscando a melhoria dos processos internos, reduzindo custos e desperdícios, dividindo o lucro da empresa em forma de bonificações e/ou melhorias.

O lucro será o objetivo final, como de qualquer empresa, porém estaremos diretamente focados nas pessoas, nossos funcionários precisam primeiramente ter orgulho de onde trabalham, precisam ter salários mais altos que o mercado e assim dar valor para aquilo que possuem e iniciar um senso de propriedade sobre os negócios do berçário.

Políticas de melhorias serão aplicadas, como retorno de porcentagem de melhorias com retorno financeiro, cestas básicas para funcionários que não tenham absenteísmo.

6. Plano Financeiro

6.1 Investimento Inicial

O investimento inicial do berçário pode ser visto na **tabela 03**. Todo o investimento inicial é feito pelo proprietário.

INVESTIMENTO FIXO	
DISCRIMINAÇÃO	VALOR R\$
Construções	20.000,00
Reforma Geral (Pintura; layout; etc)	20.000,00
Máquinas e Equipamentos	80.000,00
Cozinha Industrial	40.000,00
Equipamentos para consultório de Pediatria	30.000,00
Monitoramento ao vivo do berçario	10.000,00
Móveis e Utensílios	31.000,00
Consultório Pediatria	20.000,00
Berços Berçario 01	3.000,00
Berços Berçario 02	3.000,00
Sala de Reuniões	2.000,00
Escritório	3.000,00
Computadores	4.000,00
Escritório	4.000,00
Total	135.000,00

Tabela 03 – Investimento inicial

Fonte: SABRAE adaptado pelo autor

6.2 Faturamento

O faturamento mensal será de aproximadamente R\$44.000,00 conforme **figura 03**, a mensalidade será de R\$2.200,00. O total é de 20 alunos. Os custos variáveis por aluno são de aproximadamente R\$100,00 o que inclui a alimentação, água para banho, energia para o banho e materiais de higiene conforme.

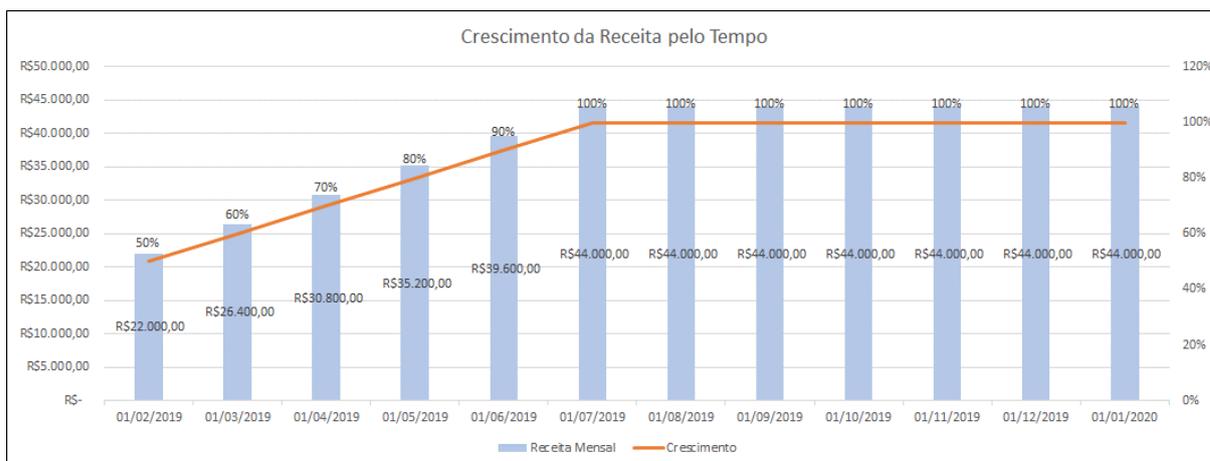


Figura 03 – Gráfico do crescimento da receita de acordo com o tempo.

FONTE: SEBRAE adaptado pelo Autor.

6.3 Mão de Obra

A mão de obra será enxuta, porém especializada. O pró-labore será baixo até que a empresa possa se sustentar sozinha. Na **figura 04** podemos observar a quantidade de funcionários do berçário.

CUSTOS COM MÃO DE OBRA					
Cargo/Função	Nº func.	Salário	%*	Encargos	Total
Professora 01	1	3.500,00	37,54%	1.313,90	4.813,90
Professora 02	1	3.500,00	37,54%	1.313,90	4.813,90
Nutricionista	1	2.500,00	37,54%	938,50	3.438,50
Cozinheiro	1	1.500,00	37,54%	563,10	2.063,10
			37,54%	-	-
			37,54%	-	-
			37,54%	-	-
			37,54%	-	-
			37,54%	-	-
			37,54%	-	-
Comissões (vide aba Comissões)		-	37,54%	-	-
TOTAL	4	11.000,00		4.129,40	15.129,40

Retirada dos Sócios (Pró-Labore)	
Valor a ser retirado mensalmente	5.000,00
Alíquota de INSS	11,00%

Figura 04 – Custos e Quantidade de Mão de Obra

FONTE: SEBRAE adaptado pelo Autor.

6.4 Demonstrativos de Resultado da Empresa

Vamos analisar a DRE do berçário conforme **figura 05**.

ESTRUTURA GERENCIAL DE RESULTADOS		
DISCRIMINAÇÃO	VALOR R\$	%
1. Receita Total	44.000,00	100,00%
Vendas (à vista)	44.000,00	100,00%
Vendas (a prazo)	0,00	0,00%
2. Custos Variáveis Totais	8.044,40	18,28%
Previsão de Custos (Custo da Mercadoria + Custo do Serviço)	2.000,00	4,55%
Impostos Federais (PIS, COFINS, IPI ou SUPER SIMPLES)	4.104,00	9,33%
Impostos Estaduais (ICMS)		
Imposto Municipal (ISS)		
Previsão de Inadimplência	1.940,40	4,41%
Comissões	0,00	0,00%
Cartões de Crédito e Débito	0,00	0,00%
Outros Custos Variáveis	0,00	0,00%
3. Margem de Contribuição	35.955,60	81,72%
4. Custos Fixos Totais	32.037,73	72,81%
Mão-de-Obra + Encargos	15.129,40	34,39%
Retirada dos Sócios (Pró-Labore)	5.550,00	12,61%
Água	300,00	0,68%
Luz	600,00	1,36%
Telefone	300,00	0,68%
Contador	2.300,00	5,23%
Despesas com Veículos	0,00	0,00%
Material de Expediente e Consumo	300,00	0,68%
Aluguel	2.000,00	4,55%
Seguros	500,00	1,14%
Propaganda e Publicidade	1.500,00	3,41%
Depreciação Mensal	1.058,33	2,41%
Manutenção	1.000,00	2,27%
Condomínio	0,00	0,00%
Despesas de Viagem	0,00	0,00%
Serviços de Terceiros	1.500,00	3,41%
Ônibus, Táxis e Selos	0,00	0,00%
Outros Custos Fixos	0,00	0,00%
5. Resultado Operacional	3.917,87	8,90%
6. Investimentos	0,00	0,00%
Financiamento	0,00	0,00%
7. Imposto Renda Pessoa Jurídica e Contribuição Social (Presumido/Real)	0,00	0,00%
Imposto de Renda Pessoa Jurídica - IRPJ	-	0,00%
Contribuição Social - CS	-	0,00%
8. Resultado Líquido Financeiro	3.917,87	8,90%

Figura 05 – DRE do SS Nursery

FONTE: SEBRAE adaptado pelo Autor.

Analisando a **figura 05** observamos um valor razoável da mão de obra do berçário, o qual já era esperado pois um dos objetivos do berçário é ter profissionais satisfeitos e bem pagos, aproximadamente 35% do faturamento total é para pagamento da mão de obra.

A depreciação mensal chega a 2,41%, valor baixo pois não teremos muito investimento em máquinas.

Os custos fixos chegam a aproximadamente R\$ 32.000,00 e ainda podem ser analisados para possíveis reduções.

6.5 Análise de Viabilidade

Para definir a viabilidade do negócio, tomamos como base 5 anos de operações sendo totalmente conservador e admitindo que o negócio continue do mesmo tamanho até o final do quinto ano. Na **figura 06** temos os cálculos de VPL e TIR. Utilizamos uma taxa de atratividade de 6,5% que é a SELIC atual (fevereiro de 2019).

TMA	6,5%
ANO	Lucro
0	-R\$ 135.000,00
1	-R\$ 10.836,87
2	R\$ 47.014,40
3	R\$ 47.014,40
4	R\$ 47.014,40
5	R\$ 47.014,40
VPL	R\$ 6.056,34
TIR	7,8%

Figura 06 – Cálculo para verificação de viabilidade do projeto.

FONTE: Dados da planilha SEBRAE analisado pelo Autor

Verifica-se então que o projeto é viável com o valor presente líquido positivo e uma taxa interna de retorno maior que a taxa mínima de atratividade.

6.5.1 – Análise de Sensibilidade

Na **figura 07** conseguimos avaliar vários cenários com o adicional de 10% sobre cada um dos pontos analisados.

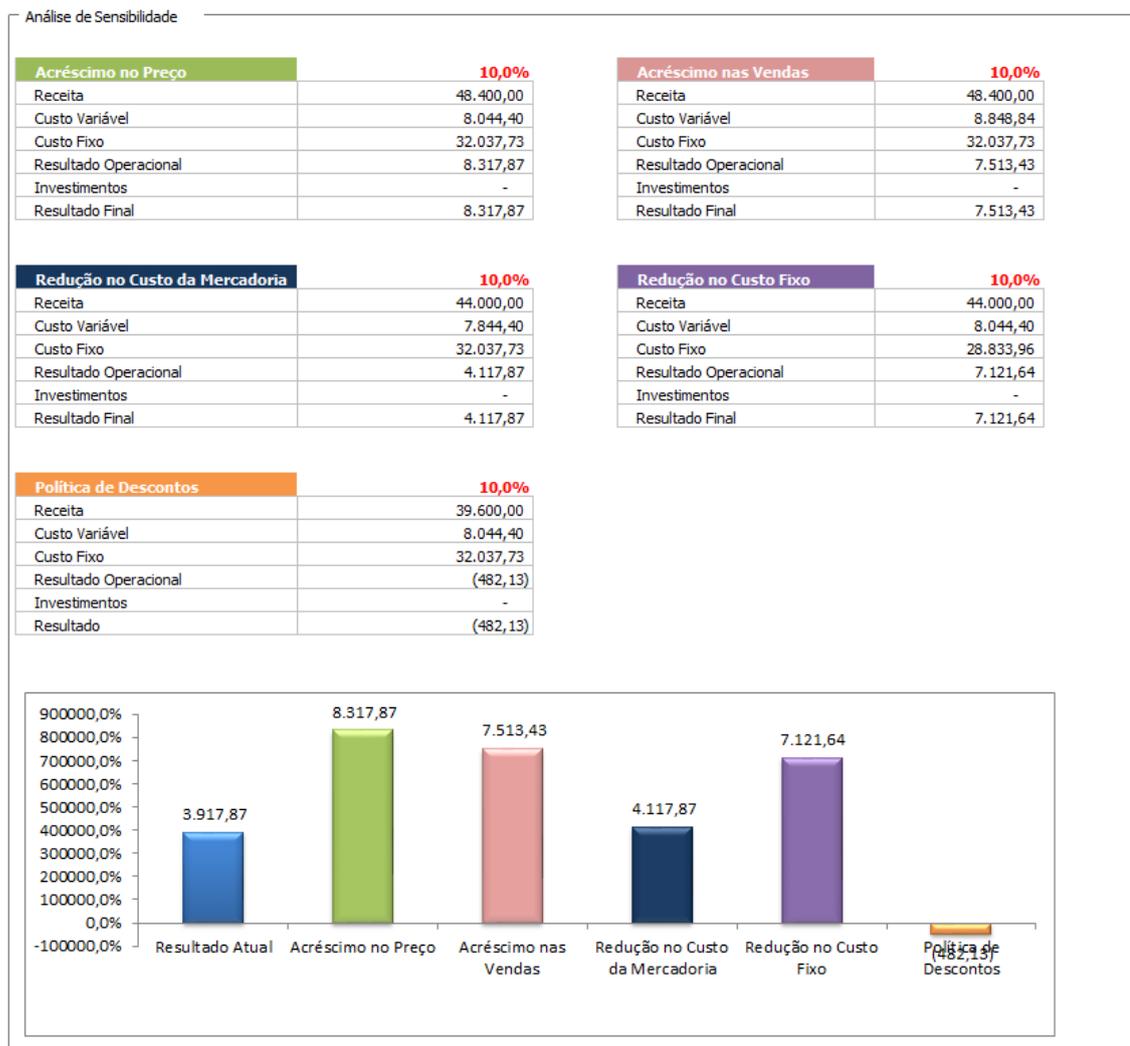


Figura 07 – Análise de sensibilidade do mercado

FONTE: SEBRAE adaptado pelo Autor.

Na figura 07 conclui-se que políticas de desconto podem ser muito perigosas para os negócios, uma vez que leva a empresa para o negativo, já reduções com trabalhos de melhoria de 10% nos custos fixos levam para o aproximadamente o dobro da rentabilidade atual, ou seja, analisando friamente os custos fixos são rapidamente gerenciáveis e podem trazer resultados muito atraentes.

7. Conclusão

A anos venho avaliando o mercado de berçários e escolas de educação infantil, o que sempre está nítido é que são empresas criadas por profissionais da área da educação e que não detém o conhecimento técnico da empresa como um todo. Isso são premissas assumidas e conceitos infundados que não foram analisados e muito menos pesquisados. Pela experiência que tive com enteados, sobrinhos e afilhados vejo que muitas escolas carecem de um bom gestor.

A ideia de iniciar uma grande instituição de ensino começou com a minha vontade de ter filhos, da paixão pro crianças e da educação. Esse plano de negócios é apenas o início de uma grande jornada que pretendo construir. Quero futuramente expandir os negócios, caminhando calmamente pois em cada uma das etapas o desejo é fazer com excelência.

O cenário apresentado são os 5 primeiros anos da empresa, considerando que a empresa não terá crescimento durante esses anos. Temos como objetivo estar presentes no mercado nacional e abrir o mercado de franquia para os berçários.

O capital inicial é totalmente factível uma vez que não pretendo sair do trabalho atual para iniciar as atividades da empresa.

Para concluir esse plano de negócios precisaríamos ir um pouco mais afundo nas pesquisas. Foram entrevistadas 5 Mães e Pais, apenas explicando qual o conceito do berçário e coletando algumas críticas. Isso precisa ser aprofundado. Será necessário entrar no público alvo, conversar com diretores, empreendedores e entender se os valores apresentados sanam suas necessidades.

O plano apresentado é viável conforme o item 6.0, porém variáveis foram consideradas como 100% da capacidade do berçário ocupada, o que em nenhuma das pesquisas realizadas nos berçários atuais foi evidenciado. Acreditamos que isso acontece devido a falta de administração e gerenciamento de marketing.

8. Referências Bibliográficas

7 dicas de como escolher o berçário pro seu bebê. Disponível em:

<<http://www.maternidadecolorida.com.br/7-dicas-de-como-escolher-o-bercario-pro-seu-bebe/>>. Acessado em 25 de janeiro de 2019.

10 apps para monitorar as câmeras de sua casa pelo smartphone ou tablet. Disponível em: <<https://canaltech.com.br/apps/10-apps-para-monitorar-as-cameras-de-sua-casa-pelo-smartphone-ou-tablet/>>. Acessado em 24 de janeiro de 2019.

As 20 empresas com melhor salário para cargo de gerente. Disponível em:

<<https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2017/10/20-empresas-com-melhor-salario-para-o-cargo-de-gerente.html>> Acesso em 7 de janeiro de 2019.

As melhores e piores capitais para se viver no Brasil. Disponível em:

<<https://exame.abril.com.br/brasil/as-melhores-e-piores-capitais-para-se-viver-no-brasil/>> Acesso em 11 de janeiro de 2019.

Curitiba é a metrópole com vida mais sustentável do Brasil. Disponível em:

<<https://noticias.uol.com.br/meio-ambiente/ultimas-noticias/redacao/2017/05/26/curitiba-e-regiao-com-vida-mais-sustentavel-veja-ranking-de-metropoles.htm>> Acesso em 11 de janeiro de 2019.

De 12 a 14 anos para chegar ao topo. Disponível em:

<<http://estagio.ig.com.br/guiadocandidato/carreira/de-12-a-14-anos-para-chegar-ao-topo/n1237826739672.html>> Acesso em 9 de janeiro de 2019

Estes 10 cargos estão em alta e têm salários de até 30 mil reais. Disponível em:

<<https://exame.abril.com.br/carreira/estes-10-cargos-estao-em-alta-com-salarios-de-ate-30-mil-reais/>>. Acessado em 7 de janeiro de 2019.

Inadimplência escolar gera preocupação para pais e responsáveis. Disponível em:

<<https://www.educamaisbrasil.com.br/educacao/noticias/inadimplencia-escolar-gera-preocupacao-para-pais-e-responsaveis>>. Acessado em 31 de janeiro de 2019.

Líderes Natos conquistam cargos de gerência antes de completar 30 anos. Disponível em:

<<http://g1.globo.com/sp/campinas-regiao/concursos-e-emprego/noticia/2015/01/lideres-natos-conquistam-cargos-de-gerencia-antes-de-completar-30-anos.html>> Acesso em 9 de janeiro de 2019.

Os salários dos gerentes em 20 grandes empresas no Brasil. Disponível em:

<<https://exame.abril.com.br/carreira/os-salarios-dos-gerentes-em-20-grandes-empresas-no-brasil/>> Acesso em 7 de janeiro de 2019.

Renda domiciliar per capita no Brasil fica em R\$ 1.268 em 2017, aponta IBGE. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/renda-domiciliar-per-capita-no-brasil-fica-em-r-1268-em-2017-aponta-ibge.ghtml>>. Acessado em 22 de janeiro de 2019.