



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA

JUAREZ JONAS THIVES JUNIOR

ESTUDO DE VIABILIDADE
INSTITUTO INTEGRADO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA APLICADA:
MBA -ESTRATÉGIA E COMPETITIVIDADE PARA GESTÃO

RIO DE JANEIRO
2018

JUAREZ JONAS THIVES JUNIOR

INSTITUTO INTEGRADO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA APLICADA:
MBA -ESTRATÉGIA E COMPETITIVIDADE PARA GESTÃO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Bernardino José da Silva

RIO DE JANEIRO
2018

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Conteúdo programático.	11
Figura 2 - Zoneamento da cidade do Rio de Janeiro	28
Figura 3 - Organograma da Instituição;	37
Figura 4 - Curva do ponto de equilíbrio.....	48
Figura 5 - Diagrama do fluxo de caixa.	49

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Análise do ambiente externo.....	14
Quadro 2 - Força 1 – Possibilidade de entrada de novos concorrentes.	15
Quadro 3 - Força 2 – Rivalidade entre as empresas existentes no setor:	16
Quadro 4 - Força 3 – Ameaça de produtos substitutos	16
Quadro 5 - Força 4 – Poder de negociação dos compradores	17
Quadro 6 - Força 5 – Poder de negociação dos fornecedores	17
Quadro 7 – Análise interna.....	20
Quadro 8 – Análise SWOT	21
Quadro 9 – Descrição do produto	24
Quadro 10 – Análise da concorrência	27
Quadro 11 – Ações de marketing	33
Quadro 12 – Capacidade máxima de ocupação.....	34
Quadro 13 – Principais processos do curso de pós-graduação.....	36
Quadro 14 – Principais processos do curso de pós-graduação.....	38
Quadro 15 – <i>Check-list</i> qualitativo para análise de localização.	39
Quadro 16 – Investimentos iniciais.	40
Quadro 17 – Projeção de receitas.	41
Quadro 18 – Custos operacionais mensais.....	42
Quadro 19 – Classificação entre custos fixos e custos varáveis.....	42
Quadro 20 – Projeção do fluxo de caixa.	45
Quadro 21 – Demonstração do Resultado do Exercício projetada.	46
Quadro 22 – Cenários.	51
Quadro 23 – Análise dos cenários.	51

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Dados para cálculo da TIR.....	50
Tabela 2 – Dados para cálculo do VPL.....	50

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
2. DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO	9
2.1 PRODUTOS E/OU SERVIÇOS.....	10
3. PLANO ESTRATÉGICO	13
3.1 ANÁLISE DO MACROAMBIENTE.....	13
3.2 ANÁLISE DO SETOR.....	15
3.3 ANÁLISE INTERNA	18
3.4 ANÁLISE SWOT	20
3.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	21
3.6 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	22
4. PLANO DE MARKETING	23
4.1 PRODUTOS E/OU SERVIÇOS.....	23
4.2 MERCADO CONSUMIDOR.....	25
4.3 FORNECEDORES	26
4.4 CONCORRÊNCIA	26
4.5 SEGMENTAÇÃO DO MERCADO.....	28
4.6 OBJETIVOS DE MARKETING	29
4.7 ESTRATÉGIAS DE MARKETING.....	29
4.8 PLANO DE AÇÕES DE MARKETING	30
5. PLANO DE OPERAÇÕES	34
5.1 TAMANHO (CAPACIDADE INSTALADA).....	34
5.2 TECNOLOGIA E OPERAÇÃO.....	34
5.3 LOCALIZAÇÃO	38

6. PLANO FINANCEIRO	40
6.1 INVESTIMENTO INICIAL.....	40
6.2 FORMAS DE FINANCIAMENTO.....	40
6.3 RECEITAS	41
6.4 CUSTOS.....	41
7. AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS	47
7.1 AVALIAÇÃO ECONÔMICA.....	47
7.1.1 Ponto de equilíbrio	47
7.1.2 Taxa de lucratividade.....	48
7.1.3 Taxa do retorno do investimento.....	48
7.1.4 Prazo de retorno do investimento (payback).....	49
7.1.5 Taxa Interna de Retorno	49
7.1.6 Valor Presente Líquido	50
7.2 ANÁLISE DE SENSIBILIDADE	51
7.3 AVALIAÇÃO SOCIAL	51
8. CONCLUSÃO	53
REFERÊNCIAS	55

1. INTRODUÇÃO

Este Trabalho de Conclusão de Curso I apresenta um Plano de Negócios que tem por objetivo o estudo de viabilidade para ampliação das atividades de um negócio já existente. Trata-se de uma avaliação para implantação de um Instituto de Pós-graduação e Pesquisa Aplicada em uma Instituição de Ensino Superior – IES e a oferta de curso de pós-graduação *lato sensu* denominado MBA –Estratégia e Competitividade para Gestão. Este plano objetiva a criação de uma nova área dentro da estrutura organizacional e não a abertura de uma nova pessoa jurídica. MBA –Estratégia e Competitividade para Gestão

O destaque está na metodologia didática a ser utilizada, que confere ao curso um dos seus maiores diferenciais, pois vai além da perspectiva tradicional do ensino em sala de aula com a utilização de metodologias ativas de aprendizagem como a Aprendizagem baseada em problemas, Aprendizagem baseada em equipes e o método do ensino por casos que permite colocar o estudante em contato direto com situações práticas ao mesmo tempo que que ilustram conceitos e técnicas.

Trata-se de uma pesquisa aplicada, pois pretende revelar repostas a questões específicas de um problema gerencial que requer a tomada de decisões imediatas sobre a viabilidade da estruturação e uma nova área e oferta de novos produtos. A pesquisa será exploratória e descritiva. Exploratória porque serão investigadas as informações referentes a situação do mercado para um estudo de viabilidade da estruturação de um nova área e novos produtos. É descritiva porque será necessário descrever situações e fatos da organização objeto da pesquisa. Também será utilizada a pesquisa bibliográfica possibilitará o resgate dos fundamentos teóricos e práticos acerca do plano de negócios, da análise SWOT, análise ambiental, modelo das forças de Porter, entre outras ferramentas gerenciais que serão utilizadas. Também será utilizada a pesquisa documental para resgatar informações já existentes em diversas fontes como sites, publicações setoriais, revistas especializadas entre outras.

Assim, o potencial de mercado em função da quantidade de alunos que terminam semestralmente a graduação nas áreas de gestão e afins; a necessidade da IES oferecer novos produtos com foco em diferenciação ou enfoque e necessidade de estreitamento das relações com o setor produtivo constituem-se em fortes elementos para justificar este plano de negócio.

2. DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO

Este Plano de Negócios tem por objetivo o estudo de viabilidade para ampliação das atividades de um negócio já existente. Trata-se de uma avaliação para implantação de um Instituto de Pós-graduação e Pesquisa Aplicada em uma Instituição de Ensino Superior - IES. A ideia inicial é a criação de uma nova área dentro da estrutura organizacional e não a abertura de uma nova pessoa jurídica.

A Instituição situa-se no município do Rio de Janeiro com aproximadamente 2.000 (dois mil) alunos matriculados regularmente em 4 (quatro) cursos na área de gestão (administração, ciências contábeis, cursos superiores de tecnologias em gestão de recursos humanos; marketing e logística).

Nos últimos anos, com a emergência de um mercado educacional globalizado, as reformas neste nível de ensino se dinamizaram, de modo especial diversificando os provedores, os tipos de instituições, os perfis dos docentes, disponibilizando novas ofertas educativas, ampliando as matrículas e apresentando um aumento crescente das demandas e da competitividade. Por outro lado, a globalização educacional e a internacionalização do conhecimento, em resposta aos desafios da globalização econômica, trazem consigo o enorme desafio de a educação superior conciliar as exigências de qualidade e inovação com as necessidades de ampliar o acesso e diminuir as assimetrias sociais (SINAES, 2003).

Neste cenário, as IES, principalmente as de menor porte, que não possuem a capacidade de investimento e os ganhos de escala dos grandes grupos educacionais, devem optar por estratégias que envolvam a diferenciação ou o enfoque a um segmento específico, uma vez que a competição por custos se torna impeditiva a médio e longo prazo.

Os cursos da área de gestão abrigam o maior número de alunos se comparados com qualquer outra área do ensino superior no Brasil (INEP, 2018), o que indica a princípio, uma oportunidade de oferta de novos produtos para esse mercado. Além disso a própria evolução o mercado de trabalho e o aumento da complexidade dos desafios profissionais requer o constante desenvolvimento e ampliação e competências profissionais. Existe também a necessidade de aproximação das IES com setor produtivo que pode ser evidenciado pela utilização do potencial universitário para a realização de pesquisas aplicadas.

Assim, o potencial de mercado em função da quantidade de alunos que terminam semestralmente a graduação nas áreas de gestão e afins; a necessidade da IES oferecer novos produtos com foco em diferenciação ou enfoque e necessidade de estreitamento

das relações com o setor produtivo constituem-se em fortes elementos para justificar este plano de negócio.

O nome da organização é Faculdades Integradas do Rio de Janeiro – FIRJ e a área a ser criada é o Instituto Integrado de Pós-Graduação e Pesquisa Aplicada. Foi escolhido um nome fictício para esta organização tendo em vista a necessidade de manter o sigilo da empresa que foi utilizada como base para esta pesquisa.

A FIRJ é uma Instituição de Ensino Privada credenciada para oferta de Educação Superior, autorizada pela Portaria Ministerial 700 de 20 de abril de 2000 publicada no DOU de 10/05/2000). A oferta da pós-graduação lato sensu está amparada pelo DECRETO Nº 9.235, DE 15 DE DEZEMBRO DE 2017 que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. A Seção V Art. 29. especifica que “As IES credenciadas para oferta de cursos de graduação podem oferecer cursos de pós-graduação lato sensu na modalidade em que são credenciadas, nos termos da legislação específica”.

A instituição é mantida pela Sociedade Educacional RJ S.A, de natureza fechada. A administração é realizada por um profissional externo ao quadro de acionistas, escolhido em uma reunião de conselho de administração por meio de eleição. Foi escolhido um nome fictício para esta organização tendo em vista a necessidade de manter o sigilo da empresa que foi utilizada como base para esta pesquisa.

2.1 PRODUTOS E/OU SERVIÇOS

Serão ofertados Cursos de Pós-Graduação Lato Sensu na área de Gestão e Negócios, que compreendem programas de especialização, incluindo os cursos designados como MBA (*Master Business Administration*). A duração mínima de 360 horas, ao final do curso o aluno obterá certificado e não diploma. Esses cursos são abertos a candidatos diplomados em cursos superiores e que atendam às exigências das instituições de ensino, conforme a Lei de Diretrizes e Bases. (BRASIL, 2018)

O curso, denominado MBA –Estratégia e Competitividade para Gestão, tem por objetivo geral tem por objetivo a ampliação e desenvolvimento das competências profissionais para a Gestão de Negócios fortalecendo os aspectos de Liderança para estruturação de modelos de negócios competitivos.

Os públicos alvos são profissionais que atuem ou desejam atuar na área de gestão, ao final do curso devem estar aptos a promover o alinhamento da organização ao atual ambiente competitivo, implantar e desenvolver novos modelos de negócios a partir de uma visão estratégica do ambiente interno e do ambiente externo que a organização atua.

Curso será desenvolvido as Sextas-feiras à noite e sábados pela manhã e pela tarde, em finais de semana consecutivos ou alternados. Existe a opção de turmas em outros dias da semana. Também podem ser desenvolvidos fora das instalações da Instituição, desde que possuam infraestrutura necessária ao desenvolvimento das atividades acadêmicas.

A carga horária do curso é de 360 horas, compreendendo Indicação da carga horária total em sala de aula, em atividades práticas, atividades individuais, em grupo, fora de sala de aula e no trabalho de conclusão de curso.

O Conteúdo Programático foi dividido em 3 (três) blocos convergentes de conhecimento: Liderança, Modelo de Negócios e Mercado apresentado na Figura 1.

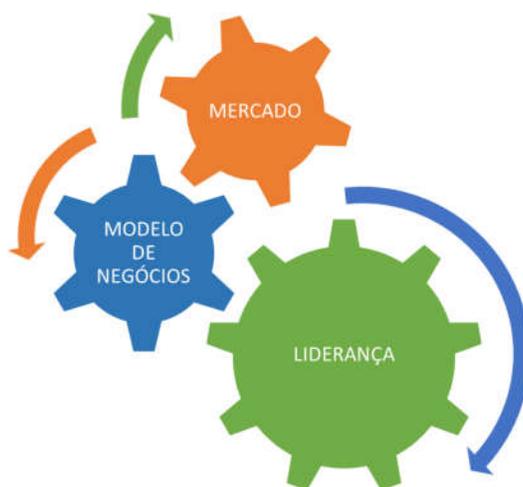


Figura 1 – Conteúdo programático.
Fonte: Dados primários (2018).

No bloco Liderança serão desenvolvidos os seguintes conteúdos:

- Liderança contemporânea
- Cultura organizacional
- Motivação, conflitos e negociação
- Mudança organizacional

No bloco Modelo de Negócios serão desenvolvidos os seguintes conteúdos:

- Estratégia empresarial
- Cadeia de valor
- Finanças
- Produção, Operações e serviços

No bloco Mercado serão desenvolvidos os seguintes conteúdos

- Análise do Macro ambiente
- Análise setorial

- Segmentação de mercado
- Trabalho de Conclusão de Curso – Elaboração de um modelo de negócios

O Corpo Docente é formado por professores com comprovada experiência profissional e acadêmica, pertencentes aos quadros profissionais da Instituição, bem como professores convidados externos.

A metodologia didática utilizada confere ao curso um dos seus maiores diferenciais, pois vai além da perspectiva tradicional do ensino em sala de aula com a utilização de metodologias ativas de aprendizagem como a Aprendizagem baseada em problemas, Aprendizagem baseada em equipes e o método do ensino por casos que permite colocar o estudante em contato direto com situações práticas ao mesmo tempo que que ilustram conceitos e técnicas. Um caso é uma descrição de uma situação ou problema administrativo, que exige análise ou decisão (Roesch, 2007). Tais metodologias são indicada formação de um profissional com análise crítica-reflexiva e com capacidade para a proposição de alternativas e a tomada de decisão. Outro fator de destaque, além do suporte fornecido pelo ambiente virtual de aprendizagem, é a utilização de softwares aplicativos em cada disciplina, refletindo de forma mais fiel a realidade empresarial e aprimoramento dos processos quantitativos de tomada de decisão. Assim, a metodologia permite o desenvolvimento dos conteúdos propostos com estratégias de aprendizagem que estimulam a ação discente em uma relação teoria-prática, que é claramente inovadora e fundamentada em recursos que proporciona aprendizagens diferenciadas dentro da área de gestão.

3. PLANO ESTRATÉGICO

O plano estratégico é uma etapa importante na elaboração do plano de negócios, pois permite ao empreendedor ter uma visão mais ampla de seus contextos de atuação, o que possibilita identificar os potenciais riscos e oportunidades associados ao empreendimento.

3.1 ANÁLISE DO MACROAMBIENTE

Apresentam-se, na sequência, a análise das dimensões do macro ambiente ou ambiente externo que é geralmente definido como o ambiente em que se encontram as variáveis tecnológicas, legais, políticas, econômicas, e socioculturais, conforme descrito no

Erro! Fonte de referência não encontrada..

Fatores	Aspectos analisados
Econômicos	No Brasil, apesar das incertezas referentes ao processo eleitoral deste ano, os indicadores econômicos começam a dar sinais de uma recuperação com a queda dos índices de inflação, o que permite uma recuperação real do rendimento médio do trabalhador. Há o crescimento da produção industrial e perspectiva aumento do PIB em torno de 3% e a taxa básica de juros da economia brasileira está em um dos menores valores da história. O acesso ao crédito tem sido facilitado o que incentivará a criação de novos negócios e expansão de negócios existentes. A economia mundial também se encontra em crescimento. O Ensino Superior no Brasil passará por profundas modificações nos próximos anos, seja em função da aplicação intensiva da tecnologia da informação nos processos de aprendizagem ou pelo aumento da competitividade do setor, já observado nos últimos anos. No caso da pós-graduação lato sensu, a necessidade de qualificação além da graduação, a princípio mostra um cenário favorável, se analisarmos os dados referentes ao Enade -2015, na área de gestão foram inscritos 14550 alunos, somente no município do Rio de Janeiro, sem considerar as cidades da região metropolitana.
Político-legais	A recente reforma trabalhista ainda não apresentou fortes reflexos na atividade do Ensino Superior. Os marcos regulatórios da

	<p>legislação referente a regulação e supervisão do Ensino Superior estão definidos e não se espera profundas mudanças nos próximos anos, independente do resultado das eleições presidenciais de 2018.</p>
Socioculturais	<p>A intenção de ampliar o nível de estudos para além da graduação já é uma das aspirações dos recém-formados, bem como daqueles que já estão no mercado de trabalho a mais tempo. Entretanto as mudanças comportamentais das novas gerações apontam para as seguintes tendências (Exame,2014):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Especificidade no papel de cada instituição de ensino como certificar alunos, avaliá-los ou disponibilizar o conteúdo. • Relevância dos conteúdos que deverão estar mais diretamente relacionados aos fatos e resultados, com flexibilização e personalização dos currículos. • A formação de grandes redes de aprendizado e conteúdo compartilhado entre diferentes instituições. • Diversificação das experiências de ensino com novas metodologias de aprendizagem.
Tecnológicos	<p>Os fatores tecnológicos certamente serão um ponto vital para o Ensino Superior nos próximos anos com a popularização das aplicações de Inteligência artificial (I.A.), da Internet das Coisas (IoT), das tecnologias de realidade virtual e realidade aumentada, entre outras a surgir. A Tecnologia para vestir e as ferramentas de Learning analytics, que inicialmente se restringiam a alunos com dificuldades de aprendizado, hoje ele já se mostra um recurso mais generalizado e extremamente útil para fazer escolhas pedagógicas a partir da necessidade dos alunos. A rapidez na utilização destas tecnologias será forte diferencial competitivo para as Instituições de Ensino Superior que as adotarem.</p>

Quadro 1 - Análise do ambiente externo
Fonte: Dados primários (2018).

3.2 ANÁLISE DO SETOR

Para análise do setor foi utilizado o modelo de Porter para diagnóstico e avaliação da estrutura do setor, e, conseqüentemente, de sua lucratividade apresentada no Quadro 2, Quadro 3, Quadro 4, Quadro 5 e Quadro 6.

Força 1 – POSSIBILIDADE DE ENTRADA DE NOVOS CONCORRENTES:

FATORES		NOTA
A.	É possível ser pequeno para entrar no negócio.	3
B.	Empresas concorrentes têm marcas desconhecidas, ou os clientes não são fiéis.	3
C.	É necessário baixo investimento em infraestrutura, bens de capital e outras despesas para implantar o negócio.	5
D.	Os clientes terão baixos custos para trocarem seus atuais fornecedores.	1
E.	Tecnologia dos concorrentes não é patenteada. Não é necessário investimento em pesquisa.	5
F.	O local, compatível com a concorrência, exigirá baixo investimento.	3
G.	Não há exigências do governo que beneficiam empresas existentes ou limitam a entrada de novas empresas.	5
H.	Empresas estabelecidas têm pouca experiência no negócio ou custos altos.	2
I.	É improvável uma guerra com os novos concorrentes.	1
J.	O mercado não está saturado.	1
TOTAL:		29
Intensidade da FORÇA 1 = $((TOTAL-10)/40)*100$:		47,5

Quadro 2 - Força 1 – Possibilidade de entrada de novos concorrentes.
Fonte: Dados primários (2018).

Força 2 – RIVALIDADE ENTRE AS EMPRESAS EXISTENTES NO SETOR:

FATORES		NOTA
A.	Existe grande número de concorrentes, com relativo equilíbrio em termos de tamanho e recursos.	3
B.	O setor em que se situa o negócio mostra um lento crescimento. Uns prosperam em detrimento de outros.	4
C.	Custos fixos altos e pressão no sentido do vender o máximo para cobrir estes custos.	4

D.	Acirrada disputa de preços entre os concorrentes.	5
E.	Não há diferenciação entre os produtos comercializados pelos concorrentes.	5
F.	É muito dispendioso para as empresas já estabelecidas saírem do negócio.	1
TOTAL:		22
Intensidade da FORÇA 2 $=((TOTAL-6)/24)*100$:		66,67

Quadro 3 - Força 2 – Rivalidade entre as empresas existentes no setor:
Fonte: Dados primários (2018).

Força 3 – AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS:

FATORES		NOTA
A.	Verifica-se uma enorme quantidade de produtos substitutos.	1
B.	Produtos substitutos têm custos mais baixos que os das empresas existentes no negócio.	1
C.	Empresas existentes não costumam utilizar publicidade para promover sua imagem e dos produtos.	1
D.	Setores de atuação dos produtos substitutos estão em expansão, aumentando a concorrência.	1
TOTAL:		4
Intensidade da FORÇA 3 $=((TOTAL-4)/16)*100$:		0,00

Quadro 4 - Força 3 – Ameaça de produtos substitutos
Fonte: Dados primários (2018).

Força 4 – PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES:

FATORES		NOTA
A.	Clientes compram em grandes quantidades e sempre fazem forte pressão por preços menores.	2
B.	Produto vendido pelas empresas do setor representa muito nos custos do comprador.	4
C.	Produtos que os clientes compram das empresas do setor são padronizados.	4
D.	Clientes não têm custos adicionais significativos, se mudarem de fornecedores.	1
E.	Há sempre uma ameaça dos clientes virem a produzir os produtos adquiridos no setor.	1
F.	Produto vendido pelas empresas do setor não é essencial para melhorar os produtos do comprador.	4

G.	Clientes são muito bem informados sobre preços, e custos do setor.	4
H.	Clientes trabalham com margens de lucro achatadas.	4
TOTAL:		24
Intensidade da FORÇA 4 $=((TOTAL-8)/32)*100$:		50,00

Quadro 5 - Força 4 – Poder de negociação dos compradores
Fonte: Dados primários (2018).

Força 5 – PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES:

FATORES		NOTA
A.	O fornecimento de produtos, insumos e serviços necessários é concentrado em poucas empresas fornecedoras.	1
B.	Produtos adquiridos pelas empresas do setor não são facilmente substituídos por outros.	1
C.	Empresas existentes no setor não são clientes importantes para os fornecedores.	1
D.	Materiais / serviços adquiridos dos fornecedores são importantes para o sucesso dos negócios no setor.	1
E.	Os produtos comprados dos fornecedores são diferenciados.	1
F.	Existem custos significativos para se mudar de fornecedor.	1
G.	Ameaça permanente dos fornecedores entrarem no negócio do setor.	1
TOTAL:		7
Intensidade da FORÇA 5 $=((TOTAL-7)/28)*100$:		0,00

Quadro 6 - Força 5 – Poder de negociação dos fornecedores
Fonte: Dados primários (2018).

A força 1 (POSSIBILIDADE DE ENTRADA DE NOVOS CONCORRENTES) apresenta uma intensidade média. Entretanto, dadas as características específicas do setor, cabem considerações adicionais ao fator C (É necessário baixo investimento em infraestrutura, bens de capital e outras despesas para implantar o negócio) e ao fator G (Não há exigências do governo que beneficiam empresas existentes ou limitam a entrada de novas empresas). As notas foram atribuídas considerando como novos concorrentes as Instituições já credenciadas para oferta do Ensino Superior e que podem oferecer pós graduação. Se considerarmos como novos concorrentes empresas fora do setor educacional, os altos investimentos iniciais e as exigências governamentais para a obtenção de concessão para a oferta de Ensino Superior, a força pode ser considerada como baixa.

A força 2 (RIVALIDADE ENTRE AS EMPRESAS EXISTENTES NO SETOR) apresentou a maior intensidade, mas também considerada média. Esta rivalidade é caracterizada por competição baseada em custos. A proposta deste plano está baseada em estratégia de diferenciação.

A força 3 (AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS) é nula por força de lei, ou seja, não é possível substituir uma pós-graduação *latu sensu* por outro tipo de produto. O mesmo se enquadraria em curso livre que não é reconhecido como especialização.

A força 4 (PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES) é média. Embora haja uma grande liberdade de escolha por parte do comprador, após a aquisição de produto, a troca de Instituição implica na perda do serviço já prestado devido ao fato que não é comum a validação de conteúdos ou aproveitamento de competências neste tipo de curso.

A força 5 (PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES) também foi considerada nula. O mercado regional apresenta grande oferta de mão de obra qualificada, não havendo pressões significativas por parte dos fornecedores (professores).

Com base na análise do modelo das 5 forças de Porter, o mercado apresenta-se atrativo e não existem barreiras significativas, conferindo viabilidade a elaboração do atual plano.

3.3 ANÁLISE INTERNA

O Quadro 7 – Análise internaQuadro 7 apresenta a análise interna.

Áreas	Aspectos analisados
Produção	<p>A área de produção em uma Instituição de Ensino Superior compreende as atividades de prestação dos serviços educacionais que ocorrem diretamente nas salas de aulas, nos laboratórios e por meio do ambiente virtual de aprendizagem.</p> <p>Para o desenvolvimento das atividades do curso serão disponibilizadas 02 (duas) salas de aula com aproximadamente 60m², ambiente climatizado, projetor multimídia, lousa eletrônica, cadeiras estofadas, disponibilidade de recursos de tecnologias da informação e comunicação adequados às atividades a serem desenvolvidas, flexibilidade relacionada às configurações espaciais, oportunizando distintas situações de ensino-aprendizagem.</p>

	<p>O curso contará com um laboratório de informática exclusivo, com hardware e software atualizados, velocidade de acesso à internet e à rede sem fio. Incluem-se também espaço para o atendimento individualizado aos alunos, áreas de convivência, biblioteca com acervo atualizado, auditório, espaço para serviços acadêmicos e instalações sanitárias. Todas as instalações possuem manutenção periódica e condições de acessibilidade para pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida.</p>
<p>Recursos Humanos</p>	<p>A instituição dispõe de um corpo docente que atende de forma excelente os critérios de titulação na área do curso, experiência profissional e acadêmica. Também serão utilizados recursos humanos externos, na qualidade de professores convidados, que obrigatoriamente devem possuir os mesmos requisitos dos professores permanentes. A instituição possui um criterioso plano de carreira, cargos e salários, onde estão descritas todas as regras e normas referentes a política de remuneração e crescimento na carreira, instrumento este que pode ser considerado como um forte elemento motivador da equipe de professores.</p> <p>O Corpo técnico administrativo é qualificado e participa de capacitação permanente para o desenvolvimento de suas atividades. O Corpo técnico administrativo também possui plano de carreira, cargos e salários específico.</p> <p>Os serviços de segurança e limpeza são terceirizados.</p>
<p>Finanças</p>	<p>No que concerne à solvência e à liquidez geral, a capacidade de pagamento das obrigações de curto e longo prazo que a Instituição possui demonstra uma solidez financeira que lhe permite honrar seus compromissos de curto, médio e longo prazo. A Instituição apresenta grau de endividamento satisfatório, dentro de parâmetros seguros para seus negócios.</p> <p>O investimento inicial é calculado em aproximadamente 10.000 reais para despesas relacionada a campanha de marketing específico e para o rateio despesas e custos internos referentes a utilização da infraestrutura já existente na IES.</p>

	A estimativa de receita mensal é de R\$ 26.250,00 no período de 14 meses por cada turma iniciada.
Marketing	A Instituição possui em sua estrutura organizacional uma área dedicada ao desenvolvimento das atividades relacionadas ao Marketing. A Instituição adota uma filosofia orientada ao marketing e entende que o mesmo é responsabilidade de todas as áreas, pois o marketing está relacionado a todas as atividades da Instituição. A estrutura da área compreende os seguintes setores: Captação, CRM (gerenciamento das relações com o cliente), marketing institucional, mídias digitais e call center. O curso de pos graduação será integrado as atividades desenvolvidas institucionalmente. Contudo serão desenvolvidas ações de marketing específicas para divulgação do novo produto.

Quadro 7 – Análise interna

Fonte: Dados primários (2018).

3.4 ANÁLISE SWOT

A análise SWOT¹ resume os principais aspectos analisados nos ambientes externo e interno e é apresentada no

AMBIENTE INTERNO	
Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Qualificação do Corpo docente; • Infraestrutura de Software especializado; • Modelo pedagógico com a utilização de metodologias ativas; • Propriedade dos Softwares especializados; • Capacidade de aplicação imediata dos conhecimentos; 	<ul style="list-style-type: none"> • Marca pouco conhecida; • Desconhecimento do produto no mercado; • Pouca articulação com o setor produtivo; • Maturidade do produto • Capacidade reduzida para marketing de produto;

¹ *Strengths, weaknesses, opportunities, threats*), também chamada de análise FOFA (forças, oportunidades, fraquezas, ameaças)

AMBIENTE EXTERNO	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Conscientização da necessidade de formação além da graduação tradicional; • Aumento da quantidade de graduados na área e afins; • Incentivo governamental para o empreendedorismo; • Aumento do crescimento de abertura de novas empresas; • Necessidade de maturidade na gestão das empresas; 	<ul style="list-style-type: none"> • Grande oferta de cursos com propostas aparentemente similares; • Baixa importância da gestão estratégica por parte das organizações; • Baixo poder aquisitivo da população; • Investimento quase inexistente das empresas na formação dos funcionários em pós-graduação; • Oferta de cursos de gestão genéricos com práticas de preços baixos.

Quadro 8 – Análise SWOT
 Fonte: Dados primários (2018).

3.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Os objetivos estratégicos são os resultados de natureza estratégica que a organização deve atingir para o sucesso do empreendimento. Foram definidos os seguintes objetivos estratégicos:

1. Obter superioridade na Pós-Graduação
2. Ampliar as receitas com a Pós-Graduação
3. Otimizar os Gastos Gerais
4. Aumentar o número de alunos na Pós-Graduação
5. Aumentar a Satisfação do cliente
6. Ampliar o conhecimento do curso no mercado
7. Garantir o funcionamento dos Sistemas de informação
8. Ampliar o uso da tecnologia da informação nos processos de ensino aprendizagem
9. Ampliar a qualidade dos serviços acadêmicos
10. Aumentar a satisfação dos docentes
11. Aumentar a capacitação dos funcionários
12. Ampliar as competências dos docentes no uso de tecnologias ativas

3.6 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

O posicionamento estratégico está baseado na diferenciação, buscada a partir de processos inovadores de ensino aprendizagem com a utilização intensa da tecnologia da informação e metodologias ativas de ensino. Esse posicionamento justifica-se pela impossibilidade de uma competição por custos com os grandes grupos educacionais do ensino superior.

4. PLANO DE MARKETING

A elaboração do desenvolvimento do plano de marketing é fundamental, pois, por meio deste, documentam-se e descrevem-se todas as informações relacionadas aos detalhes do marketing como apresentaremos a seguir.

4.1 PRODUTOS E/OU SERVIÇOS

O **Quadro 9** apresenta a descrição do curso MBA –Estratégia e Competitividade para Gestão.

Produto:	Serviços educacionais - Curso de Pós-Graduação <i>Lato Sensu</i> na área de Gestão e Negócios.
Nome do curso:	MBA –Estratégia e Competitividade para Gestão
Duração:	390 h
Cronograma:	Sextas-feiras à noite e sábados pela manhã e pela tarde, em finais de semana consecutivos ou alternados
Modalidade:	Presencial
Número de vagas:	40 vagas por turma
Objetivo:	Ampliação e desenvolvimento das competências profissionais para a Gestão de Negócios fortalecendo os aspectos de Liderança para estruturação de modelos de negócios competitivos
Públicos alvo:	Profissionais que atuam ou desejam atuar na área de gestão, ao final do curso devem estar aptos a promover o alinhamento da organização ao atual ambiente competitivo, implantar e desenvolver novos modelos de negócios a partir de uma visão estratégica do ambiente interno e do ambiente externo que a organização atua
Pré-requisitos:	Diploma de nível superior
Conteúdo Programático:	Dividido em 3 blocos: Liderança, Modelo de Negócios e Mercado: No bloco Liderança serão desenvolvidos os seguintes conteúdos: <ul style="list-style-type: none">• Liderança contemporânea• Cultura organizacional• Motivação, conflitos e negociação• Mudança organizacional No bloco Modelo de Negócios serão desenvolvidos os seguintes conteúdos: <ul style="list-style-type: none">• Estratégia empresarial• Cadeia de valor

	<ul style="list-style-type: none"> • Finanças • Produção, Operações e serviços <p>No bloco Mercado serão desenvolvidos os seguintes conteúdos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análise do Macro ambiente • Análise setorial • Segmentação de mercado • Trabalho de Conclusão de Curso – Elaboração de um modelo de negócios. 																																	
Corpo Docente:	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Nome</th> <th>Titulação</th> <th>Vínculo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Docente 01</td> <td>Doutor</td> <td>Interno</td> </tr> <tr> <td>Docente 02</td> <td>Doutor</td> <td>Interno</td> </tr> <tr> <td>Docente 03</td> <td>Doutor</td> <td>Interno</td> </tr> <tr> <td>Docente 04</td> <td>Mestre</td> <td>Interno</td> </tr> <tr> <td>Docente 05</td> <td>Doutor</td> <td>Interno</td> </tr> <tr> <td>Docente 06</td> <td>Doutor</td> <td>Interno</td> </tr> <tr> <td>Docente 07</td> <td>Doutor</td> <td>Externo</td> </tr> <tr> <td>Docente 08</td> <td>Mestre</td> <td>Externo</td> </tr> <tr> <td>Docente 09</td> <td>Doutor</td> <td>Externo</td> </tr> <tr> <td>Docente 10</td> <td>Doutor</td> <td>Externo</td> </tr> </tbody> </table>	Nome	Titulação	Vínculo	Docente 01	Doutor	Interno	Docente 02	Doutor	Interno	Docente 03	Doutor	Interno	Docente 04	Mestre	Interno	Docente 05	Doutor	Interno	Docente 06	Doutor	Interno	Docente 07	Doutor	Externo	Docente 08	Mestre	Externo	Docente 09	Doutor	Externo	Docente 10	Doutor	Externo
Nome	Titulação	Vínculo																																
Docente 01	Doutor	Interno																																
Docente 02	Doutor	Interno																																
Docente 03	Doutor	Interno																																
Docente 04	Mestre	Interno																																
Docente 05	Doutor	Interno																																
Docente 06	Doutor	Interno																																
Docente 07	Doutor	Externo																																
Docente 08	Mestre	Externo																																
Docente 09	Doutor	Externo																																
Docente 10	Doutor	Externo																																
Certificação:	Especialista																																	

Quadro 9 – Descrição do produto
Fonte: Dados primários (2018).

O diferencial competitivo está na utilização de metodologias ativas de aprendizagem, no sentido de permitir ao estudante contato direto com situações práticas ao mesmo tempo em que são desenvolvidos conceitos e técnicas. A concepção do curso em que nas disciplinas são utilizados softwares aplicativos, permite refletir de forma mais fiel a realidade empresarial e aprimoramento dos processos quantitativos de tomada de decisão. Os sistemas permitem o diagnóstico do modelo de gestão (Critérios de Excelência em Gestão), a análise das práticas de gestão e a estruturação dos planos de ação. Na pesquisa realizada, estas características de produto não foram encontradas em outros cursos semelhantes.

Assim, a metodologia permite o desenvolvimento dos conteúdos propostos com estratégias de aprendizagem que estimulam a ação discente em uma relação teoria-prática, que é claramente inovadora e fundamentada em recursos que proporcionam aprendizagens diferenciadas dentro da área de gestão.

Com relação a produtos substitutos e complementares, não é possível substituir uma pós-graduação *lato sensu* por outro tipo de curso, que se enquadraria em curso livre que não é reconhecido como especialização.

Como produtos complementares podemos identificar os cursos livres, que geralmente focam um assunto específico isoladamente. Também, em menor escala algumas “Universidades Corporativas”, que na realidade não são universidades convencionais e geralmente estão ligadas a área de recursos humanos da própria empresa e dirigidas apenas para colaboradores internas, seu ensino é voltado para o desenvolvimento do conhecimento e habilidades para com a organização. Estes cursos não são ofertados ao mercado. Como produto complementar, podemos identificar também os cursos de Pós-graduação *stricto sensu*, cuja oferta é ainda reduzida e destina-se a um público alvo diferente do proposto neste plano.

4.2 MERCADO CONSUMIDOR

O mercado consumidor analisado de forma ampla é formado por profissionais que atuam ou desejam atuar na área de gestão. Uma segmentação deste mercado a partir do critério da graduação realizada: Administração e Cursos Superiores de Tecnologia na área de Gestão. No caso dos administradores, cerca de 66% é do sexo masculino e egresso de Instituições particulares. A maioria trabalha em empresas privadas, de grande porte e no setor industrial, ocupando cargo de Gerência e de Analista, com renda média individual mensal de 9,2 salários mínimos (CFA, 2015). Também se observa que a maioria dos Administradores concluiu o curso de graduação entre 2006 e 2011 (29%), seguido pelo grupo que o concluiu no período de 2000 a 2005 (19%), de acordo com o perfil da última pesquisa do Conselho Federal de Administração. O perfil dos egressos dos cursos tecnológicos difere um pouco do administrador, a maioria também do sexo masculino, casado e com dependentes, com idade entre 36 e 40, egressos de Instituições particulares e concluiu o curso na área de Processos Gerenciais e/ou Recursos Humanos, com renda média individual mensal de seis salários mínimos.

A abrangência geográfica compreende a Região Metropolitana no Rio de Janeiro com aproximadamente 12 milhões de habitantes, o que representa 75% de toda a população do estado. É a segunda maior cidade brasileira e uma das 15 maiores do mundo. Sua estrutura produtiva é dominada pelas cadeias produtivas petrolíferas, metalomecânica, químico-farmacêutica e serviços. Entretanto, o grande destaque do Rio de Janeiro no cenário econômico se refere ao setor de petróleo: o estado responde por mais de 80% da produção nacional e possui a maior reserva do país (PMRJ, 2017).

Em 2016, mais de um 1,1 milhão de estudantes concluíram a educação superior. O número de concluintes em cursos de graduação presencial teve aumento de 2,4% em relação a 2015. A modalidade a distância diminuiu -1,3% no mesmo período.

Entre 2015 e 2016, o número de concluintes na rede pública aumentou 2,9%. Já na rede privada a variação positiva foi de 1,4%. No período de 2006 a 2016, a variação percentual do número de concluintes em cursos de graduação foi maior na rede privada, com 62,6%, enquanto na pública esse crescimento foi de 26,5% no mesmo período (INEP, 2017).

Estima-se que a Pós-graduação *lato sensu* acompanhe esta tendência nos próximos anos, com uma demanda prevista de 4 turmas ao ano em virtude da atual capacidade de infraestrutura da Instituição.

4.3 FORNECEDORES

Os principais fornecedores são entendidos como o Corpo Docente do curso, formado por professores com comprovada experiência profissional e acadêmica, pertencentes aos quadros profissionais da Instituição, bem como professores convidados externos. É firmado com todos os professores um termo de compromisso e autorização para uso de imagem. O Fornecedor de Software é a EC Tecnologia e Gestão, a é responsável pela Plataforma a ser utilizada de forma integrada com as disciplinas do curso. Essa plataforma dispõe de diversas metodologias de gestão, com funcionalidades totalmente integradas, sendo as principais o Planejamento Estratégico com Análise de Mercado e Matriz SWOT, BSC - Balanced Scorecard, OKR - Objectives and Key Results, GMD/GMR - Gerenciamento Matricial de Despesas e de Receitas, OBZ - Orçamento Base Zero, Avaliação do Modelo de Gestão (MEG), Matriz X - Hoshin Kanri, Avaliação do Modelo de Negócios - CANVAS e Benchmarking de Práticas e Indicadores.

4.4 CONCORRÊNCIA

No **Quadro 10** temos a Análise da concorrência realizada para este trabalho.

Item	Sua empresa	Concorrente A	Concorrente B	Concorrente C
Produto	Ponto forte	Ponto forte	Ponto forte	Ponto forte
Participação do mercado (em vendas)	Ponto fraco	Ponto forte	Ponto fraco	Ponto fraco

Atendimento	Ponto forte	Ponto forte	Ponto forte	Ponto forte
Atendimento pós-venda	Ponto forte	Ponto forte	Ponto forte	Ponto forte
Localização	Ponto forte	Ponto forte	Ponto fraco	Ponto fraco
Divulgação	Ponto forte	Ponto forte	Ponto forte	Ponto forte
Garantias oferecidas	Ponto forte	Ponto forte	Ponto forte	Ponto forte
Política de crédito	Ponto forte	Ponto forte	Ponto fraco	Ponto fraco
Preços	Ponto forte	Ponto fraco	Ponto forte	Ponto forte
Qualidade dos produtos	Ponto forte	Ponto forte	Ponto forte	Ponto forte
Reputação	Ponto forte	Ponto forte	Ponto forte	Ponto forte
Tempo de entrega	Ponto forte	Ponto forte	Ponto forte	Ponto forte
Canais de venda utilizados	Ponto fraco	Ponto forte	Ponto fraco	Ponto fraco
Capacidade de produção	Ponto forte	Ponto forte	Ponto forte	Ponto forte
Recursos humanos	Ponto forte	Ponto forte	Ponto forte	Ponto forte
Métodos gerenciais	Ponto forte	Ponto forte	Ponto forte	Ponto forte
Métodos de produção	Ponto forte	Ponto forte	Ponto forte	Ponto forte
Estrutura econômico-financeira	Ponto fraco	Ponto forte	Ponto fraco	Ponto fraco
Flexibilidade	Ponto forte	Ponto fraco	Ponto fraco	Ponto fraco
Formas de competição	Ponto forte	Ponto forte	Ponto forte	Ponto forte

Quadro 10 – Análise da concorrência
Fonte: Dados primários (2018).

Os concorrentes foram identificados a partir de uma proposta de valor baseada em diferenciação. O concorrente A possui tradição na região e forte reputação em qualidade de ensino. Está localizado em pontos de fácil acesso e mantém campanhas publicitárias constantes para divulgação da marca e de seus produtos. Os preços praticados estão

substancialmente acima dos demais concorrentes e a Instituição passa por um processo de reestruturação tendo em vista ter sido incorporada a um grupo de ensino internacional.

O concorrente B, embora também possua um histórico de atuação e boa reputação de mercado, é relativamente menos competitivo que o Concorrente. A sua oferta de cursos se local em apenas um local físico. Por ser uma Instituição tradicional, sua estrutura é pouco flexível e a divulgação de produtos através de campanhas publicitárias ocorre de forma sazonal, sendo intensificada nos finais e inícios de semestre. Pouca divulgação específica da pós-graduação *latu sensu*. Os preços praticados estão na média do mercado.

O concorrente C tem pouca participação de mercado, embora pratique preços menores que a média para este posicionamento. Sua localização também não é um ponto forte.

Os principais concorrentes apresentam certo equilíbrio, com um ou outro aspecto mais favorável.

A vantagem competitiva será estabelecida a partir desta proposta inovadora do curso com a utilização de metodologias ativas de aprendizagem e suporte de softwares aplicativos.

4.5 SEGMENTAÇÃO DO MERCADO

A cidade do Rio de Janeiro possui 6.320.446 habitantes, o que corresponde a 40% do total do Estado do Rio de Janeiro (ERJ). A cidade pode ser dividida em três áreas: Centro e Zona Sul, Zona Norte e Zona Oeste. A área mais populosa da capital é a Zona Norte, com 42% (2.645.526 de hab) da população do município. A Zona Oeste apresenta a segunda maior população (2.371.135 de hab) equivalente a 38% do total.). A população do Centro e Zona Sul é 1.303.785, cerca de 20 % da população total. A figura 1 ilustra esta divisão.



Figura 2 - Zoneamento da cidade do Rio de Janeiro
Fonte: Plano estratégico da Cidade do Rio de Janeiro 2017-2020. (PMRJ, 2017)

O critério geográfico para segmentação é prioritariamente a zona sul. Esta região concentra 54,7% dos empregos com carteira assinada e 45% dos estabelecimentos formais do município do Rio de Janeiro. Nessa área, o bairro do Centro reúne 32% das empresas, seguido de Copacabana e Tijuca, ambos com 10%. A remuneração média dos trabalhadores na média e grande indústria é de R\$ 7.098 (PMRJ, 2017).

A segmentação no aspecto demográfico compreende os profissionais oriundo principalmente dos cursos de administração, ciências contábeis demais cursos superiores de tecnologia na área de gestão. A faixa etária esperada é de 30 a 50 anos, classes C, B e A. Estima-se que a grande maioria exerça atividade remunerada na área e já ocupem cargos de gestão.

4.6 OBJETIVOS DE MARKETING

Foram definidos os seguintes objetivos para o marketing:

- Aumentar em 50% o número de alunos na Pós-Graduação no primeiro ano.
- Aumentar em 10% a Satisfação do cliente no primeiro ano.
- Ampliar em 20% o conhecimento do curso no mercado no primeiro ano.

4.7 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Estratégias de produto

O produto compreende um curso de especialização em nível de pós-graduação lato sensu, na modalidade presencial, com carga horária de 360 horas e será desenvolvido as sextas-feiras à noite e sábados pela manhã e pela tarde, em finais de semana consecutivos ou alternados. Para o desenvolvimento de competências profissionais para a Gestão de Negócios, o curso conta com infraestrutura completa de salas de aula e laboratórios específicos para as atividades de práticas simuladas e práticas reais. As disciplinas estão organizadas em 3 (três) blocos: Liderança, Modelo de Negócios e Mercado.

A integração dos conteúdos e metodologias ativas de aprendizagem são realizadas com a utilização de uma Plataforma computacional que dispõe de diversas metodologias de gestão, com funcionalidades totalmente integradas, sendo as principais: o Planejamento Estratégico com Análise de Mercado e Matriz SWOT, BSC - Balanced Scorecard, Gerenciamento Matricial de Despesas e de Receitas, Avaliação do Modelo de Gestão (MEG), Avaliação do Modelo de Negócios - CANVAS e Benchmarking de Práticas e Indicadores. O curso conta também com atendimento individualizado aos

alunos, biblioteca com acervo atualizado e completos serviços de suporte ao desenvolvimento das atividades dos discentes e docentes.

Estratégias de preço

O estabelecimento do preço é uma tarefa complexa, com implicações significativas na rentabilidade da empresa. O preço pode ser definido a partir dos custos mais a margem de rentabilidade ou pelo valor percebido pelo cliente. Também pode ser definido a partir de uma análise dos preços praticadas pela concorrência. Nossa proposta de valor não está baseada em custos, e desta forma as estratégias de preços serão inicialmente definidas a partir de uma expressão de valor do produto, posicionando-se de forma intermediária entre os principais concorrentes conforme analisado no item 6.

Estratégias de promoção

As estratégias de promoção envolvem a propaganda no sentido de divulgar o curso e a sua proposta de valor diferenciada a partir de metodologias ativas e utilização de softwares de gestão. Inclui jornal, mídias sociais e outdoor. Estas ações estão integradas a propaganda institucional. Promoção de vendas de vendas será desenvolvida com descontos para ex-alunos da Instituição e através de convênios específicos com grandes empresas. Será utilizada a assessoria de imprensa como forma de promover a publicidade espontânea. O marketing direto será utilizado a partir de mail listing e Ad words (buscas no google) e também um pagina específica sobre o curso no site da Instituição. Todas as atividades serão acompanhadas por um Software de CRM (Gestão do relacionamento com clientes)

4.8 PLANO DE AÇÕES DE MARKETING

Para cada objetivo de marketing, foram definidas ações apresentadas no **Quadro 11**.

Objetivo (s) de marketing				
Aumentar em 50% o número de alunos na Pós-Graduação no primeiro ano.				
Estratégia(s) de marketing	Ações de marketing	Respons.	Prazo de execução	Mecanismos de controle
Produto: Investir no desenvolvimento e aprimoramento da qualidade do curso.	- Capacitação dos professores em metodologias ativas; Aprimoramento dos softwares utilizados nas aulas.	Coord. de Curso	Permanente	Relatório da avaliação de curso.
Preço: Manter os preços dentro da faixa definida no plano de negócio.	- Monitorar os preços de mercado; - Manter a disciplina na gestão de custos e despesas.	Gerencia financeira	Permanente	Pesquisas externas de preço e demonstrações contábeis.
Distribuição: Manutenção e aprimoramento da infraestrutura	- Revisão mensal das instalações - Serviços de limpeza e conservação	Serviços Gerais	Permanente	Relatório de inspeção.
Promoção: Política de descontos progressivos	- Descontos para ex-alunos; - Descontos para grupos da mesma empresa; - Desconto para indicação de professores e	Gerencia de Marketing	Até o final do 1.o ano	Relatório de base de alunos.

	funcionários (limitado a 1 voucher por colaborador).			
--	---	--	--	--

Objetivo(s) de marketing

Aumentar em 10% a Satisfação do cliente no primeiro ano.

Estratégia(s) de marketing	Ações de marketing	Respons.	Prazo de execução	Mecanismos de controle
Produto: Ampliar a qualidade do produto	- Treinamento de atendimento - Manter pesquisa de satisfação do cliente; - Ampliar a integração teoria prática.	Gerencia de Marketing Coord. de Curso	Até o final do 1.º ano	Pesquisa de satisfação; Planos de ensino e planos de aula
Preço: Manter os preços dentro da faixa definida no plano de negócio.	- Monitorar os preços de mercado; - Manter a disciplina na gestão de custos e despesas.	Gerencia financeira	Permanente	Pesquisas externas de preço e demonstrações contábeis.
Distribuição: Manutenção e aprimoramento da infraestrutura	- Desenvolver pesquisa de avaliação direcionada aos alunos; - Atuar na correção de falhas apontadas; - Implantar Ouvidoria	Gerencia de Marketing	Até o final do 1.º ano	Pesquisa de satisfação.
Promoção	- Descontos para ex-alunos; - Descontos para grupos da mesma empresa;	Gerencia de Marketing	Até o final do 1.º ano	Pesquisa de satisfação

Objetivo(s) de marketing

Ampliar em 20% o conhecimento do curso no mercado no primeiro ano.

Estratégia(s) de marketing	Ações de marketing	Respons.	Prazo de execução	Mecanismos de controle
Produto: Divulgação personalizada do curso.	- Construir a página do curso em redes sociais (Facebook, LinkedIn, Instagram e Twitter);	Coord. de Curso	Até os 2 primeiros meses de	Avaliação das páginas.

	- Manter conteúdo relacionado a gestão e ao curso atualizado nas páginas.		início do curso	
Preço: Manter os preços dentro da faixa definida no plano de negócio.	- Monitorar os preços de mercado; - Manter a disciplina na gestão de custos e despesas.	Gerencia financeira	Permanente	Pesquisas externas de preço e demonstrações contábeis.
Distribuição: Divulgação do Campus	- Programa de visitas orientadas as instalações.	Coord. de Curso	Até os 2 primeiros meses de início do curso	Relatório de visitas.
Promoção: Política de descontos progressivos	- Descontos para ex-alunos; - Descontos para grupos da mesma empresa; - Desconto para indicação de professores e funcionários (limitado a 1 voucher por colaborador).	Gerencia de Marketing	Até o final do 1.o ano	Relatório de base de alunos.

Quadro 11 – Ações de marketing
Fonte: Dados primários (2018)

5. PLANO DE OPERAÇÕES

5.1 TAMANHO (CAPACIDADE INSTALADA)

No Quadro 9 pode ser observado o tamanho do empreendimento, levando em consideração 100% de ocupação das turmas, considerado as 4 (quatro salas de aulas disponibilizadas para o curso)

Tipo de Ambiente	Sala de Aula 01		Sala de Aula 02		Total Anual
	Quantidade de Alunos por Turma				
Turma 01	45				45
Turma 02		45			45
Turma 03			45		45
Turma 04				45	45
Total Geral:	45	45	45	45	180

Quadro 12 – Capacidade máxima de ocupação.

Fonte: Dados primários (2018)

5.2 TECNOLOGIA E OPERAÇÃO

Para o desenvolvimento de suas atividades o curso contará com os seguintes equipamentos e tecnologias:

Equipamentos físicos:

- Projetor multimídia nas salas de aula e Laboratório de Informática. Três no total;
- Computadores equipados com Windows 10 Pro de 64 bits (português - Brasil) com 8GB de memória RAM e disco rígido de 500 GB. No total 54 equipamentos, 46 no Laboratório de Informática, um por sala de aula, dois equipamentos para atendimento na secretaria e quatro equipamentos para consulta na Biblioteca. Todos com acesso a internet;
- Equipamentos para acesso à internet e à rede sem fio

Tecnologias (Software)

- Ambiente virtual de aprendizagem como suporte as atividades de ensino;
- Software de CRM (gerenciamento das relações com o cliente) e SW do Sistema Acadêmico da Instituição. Uso da coordenação do curso e secretaria acadêmica.

- Softwares da EC Tecnologia e Gestão (Plataforma a ser utilizada de forma integrada com as disciplinas do curso. Essa plataforma dispõe de diversas metodologias de gestão, com funcionalidades totalmente integradas):
 - Planejamento Estratégico
 - Matriz SWOT, BSC - Balanced Scorecard,
 - OKR - Objectives and Key Results,
 - GMD/GMR - Gerenciamento Matricial de Despesas e de Receitas, OBZ
 - Orçamento Base Zero,
 - Avaliação do Modelo de Gestão (MEG),
 - Benchmarking de Práticas e Indicadores.

Processo de produção:

Por se tratar de um Curso de Pós-graduação na estrutura de uma Instituição de Ensino Superior, vários processos estão integrados aos já existentes principais processos dos cursos de graduação. Os principais processos do empreendimento podem ser visualizados no Quadro 9, apresentado a seguir.

Processos	Principais atividades	Equipamentos utilizados	Pessoas envolvidas
Processos da Secretaria Acadêmica	Atendimento ao Aluno. Atendimento ao Professor Atendimento ao público externo.	Computadores, sistema acadêmico.	Atendentes, coordenador do curso
Processo Ensino-Aprendizagem	Aulas teóricas em sala Aulas práticas em laboratório. Avaliação do rendimento escolar Orientação de trabalhos individuais e /ou em equipe.	Computadores, sistema acadêmico, ambiente virtual de aprendizagem, salas de aula, laboratórios e softwares específicos.	Alunos e docentes
Processo de Avaliação Institucional	Avaliação Docente. Avaliação Discente. Avaliação dos serviços administrativos e infraestrutura física.	Computadores, sistema acadêmico.	Alunos, docentes, gestores e funcionários técnico-administrativos
Processos de Tesouraria	Emissão dos boletos de mensalidades.	Computadores, sistema acadêmico,	Funcionários da tesouraria

	Gestão da inadimplência. Consolidação financeira. Cobrança.	módulo financeiro e CRM Educacional.	
Processos da Biblioteca	Atendimento aos usuários para consulta local e empréstimo domiciliar. Catalogação das obras. Treinamento nas regras da ABNT.	Computadores, sistema acadêmico. Módulo de biblioteca.	Bibliotecário e Funcionários da biblioteca.
Processo de suporte à Tecnologia da Informação e outros serviços.	Atendimento e suporte aos usuários de tecnologia da informação. Gerenciamento dos Sistemas acadêmicos e softwares utilizados no curso. Gerenciamento da rede de computadores. Gerenciamento dos laboratórios de informática. Atualização constante dos programas, equipamentos e demais insumos específicos.	Computadores, ferramentas em geral e softwares específicos para manutenção.	Funcionários da área de Tecnologia da Informação.

Quadro 13 – Principais processos do curso de pós-graduação.
Fonte: Dados primários (2018)

Projeção da necessidade de mão-de-obra

A necessidade de mão-de-obra: a equipe de profissionais que faz parte da Instituição de Ensino Superior pode ser visualizada no organograma apresentado a seguir na A figura 3.

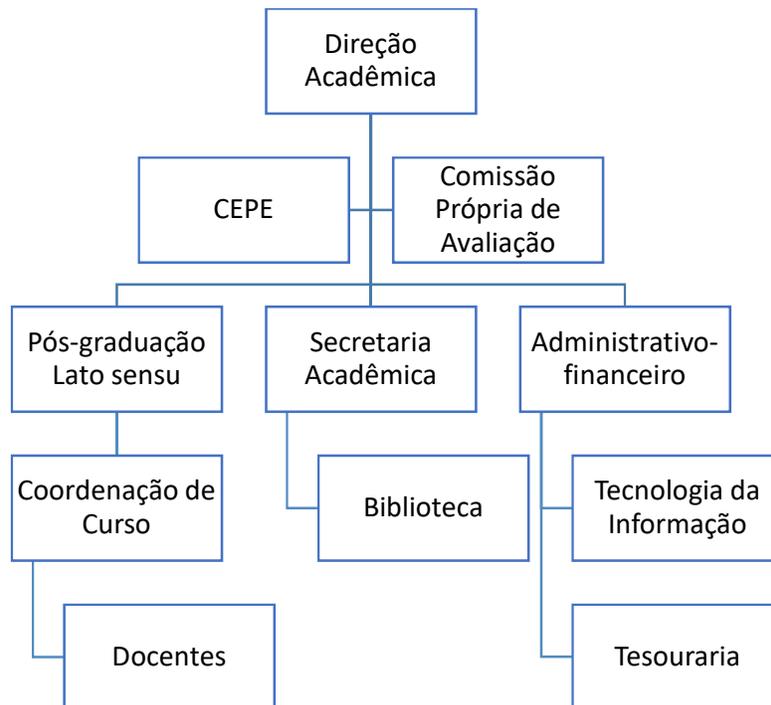


Figura 3 - Organograma da Instituição;
Fonte: Dados primários (2018)

A instituição entende a função Recursos Humanos como uma questão estratégica e preza pelo desenvolvimento permanente do seu corpo funcional. Assim dispõe de um corpo docente que atende de forma excelente os critérios de titulação na área do curso, experiência profissional e acadêmica. Também utiliza recursos humanos externos, na qualidade de professores convidados, que obrigatoriamente devem possuir os mesmos requisitos dos professores permanentes. A instituição possui um criterioso plano de carreira, cargos e salários, onde estão descritas todas as regras e normas referentes a política de remuneração e crescimento na carreira, instrumento este que pode ser considerado como um forte elemento motivador da equipe de professores.

O Corpo técnico administrativo é qualificado e participa de capacitação permanente para o desenvolvimento de suas atividades. O Corpo técnico administrativo também possui plano de carreira, cargos e salários específico.

No Quadro 9 pode ser observado o tipo de trabalho necessário, o número de pessoas, as qualificações desejadas e o tipo de função que será exercida pelos funcionários da Instituição.

TIPO DE TRABALHO	QTD	QUALIFICAÇÕES	QUEM?
Ministrar aulas, orientação individual e em grupo de alunos.	10	Experiência profissional na área da disciplina ministrada e titulação mínima de mestrado.	Docentes

Gestão do Curso	01	Experiência acadêmica e profissional na área do curso titulação mínima de mestrado.	Coordenador do curso
Aquisição, tombamento, catalogação e classificação de materiais bibliográficos e documentais. Gerenciamento da biblioteca	01	Graduação em Biblioteconomia	Bibliotecário
Atendimento e procedimentos acadêmicos.	02	Conhecimentos das rotinas acadêmicas e sistemas acadêmicos.	Funcionários da Secretaria Acadêmica.
Atendimento e procedimentos Administrativos e financeiros	02	Técnicas financeiras e administrativas.	Funcionários das Áreas administrativa-financeira e Tesouraria.
Gestão	4	Conhecimentos de gestão e legislação educacional.	Diretor acadêmico, Coordenadores de pós-graduação, secretaria acadêmica, administrativo financeiro e tesouraria.

Quadro 14 – Principais processos do curso de pós-graduação.
Fonte: Dados primários (2018).

5.3 LOCALIZAÇÃO

O empreendimento está localizado na cidade do Rio de Janeiro que possui 6.320.446 habitantes. A cidade pode ser dividida em três áreas: Centro e Zona Sul, Zona Norte e Zona Oeste. A área mais populosa da capital é a Zona Norte, com 42% (2.645.526 de hab) da população do município. A Zona Oeste apresenta a segunda maior população (2.371.135 de hab) equivalente a 38% do total.).

Para selecionar a localização do curso, o critério geográfico foi determinante e foi escolhida a zona sul. Esta região concentra 54,7% dos empregos com carteira assinada e 45% dos estabelecimentos formais do município do Rio de Janeiro. Nessa área, o bairro do Centro reúne 32% das empresas, seguido de Copacabana e Tijuca, ambos com 10%. A remuneração média dos trabalhadores na indústria é de R\$ 7.098 (PMRJ, 2017).

No Quadro 9 apresentamos o *Check-list* qualitativo para análise de localização.

QUESTÕES	ANÁLISE
Valor do aluguel	Por tratar-se de imóvel próprio, não há cobrança direta de aluguel. É cobrada uma taxa referente ao rateio de despesas referentes a limpeza e conservação com base na área e tempo de utilização.
Espaço físico	O espaço físico a ser utilizado compreende 02 (duas) salas de aula com aproximadamente 60m ² . Um laboratório de informática exclusivo. Incluem-se também espaço para o atendimento individualizado aos alunos, áreas de convivência, biblioteca, auditório, espaço para serviços acadêmicos e instalações sanitárias. Todas as instalações possuem manutenção periódica e condições de acessibilidade para pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida. Existe possibilidade de fácil expansão para utilização de outras salas de aula e laboratórios.
Localização	O local é de fácil acesso. Pode ser acessado diretamente pelo sistema de ônibus urbano, metro e automóveis, além da interligação do sistema transportes com trens, BRTs (<i>Bus Rapid Transit</i>) e VLT (Veículo Leve sobre Trilhos). A região é uma das mais movimentadas do município do Rio de Janeiro.
O seu negócio é permitido na região	Sim o negócio já possui autorização municipal e concessão do Governo Federal.
Estacionamento	Existem vários estacionamentos privados próximos a Instituição. Não há estacionamento próprio.
Condições do imóvel	O imóvel passou por reformas recentemente está em ótimas condições.
Instalações	As instalações são excelentes, tendo recebido conceito 5 no Eixo 5 – Infraestrutura, em decorrência do último processo de credenciamento realizado pelo Ministério da Educação no ano passado.
Segurança	A segurança interna é realizada por empresa particular. A região é considerada segura, tendo em vista ser região de grande importância econômica e turística da cidade, com policiamento constante.

Quadro 15 – *Check-list* qualitativo para análise de localização.
Fonte: Dados primários (2018).

Assim, com base na análise qualitativa realizada, podemos concluir e a localização é adequada para o desenvolvimento das atividades do empreendimento.

6. PLANO FINANCEIRO

6.1 INVESTIMENTO INICIAL

Os investimentos para a oferta de curso de pós-graduação *lato* MBA –Estratégia e Competitividade para Gestão podem ser visualizados no Quadro 9 apresentado a seguir.

Itens de investimento (Circulante e não circulante)	Valores em R\$
Software de Gestão (Licença inicial)	1.850,00
Campanha Inicial de Marketing	14.000,00
Treinamento (docentes)	3.000,00
Bibliografia específica para o curso	2.000,00
Capital de giro	10.000,00
Valor Total:	30.850,00

Quadro 16 – Investimentos iniciais.
Fonte: Dados primários (2018).

O curso utilizará a infraestrutura da Instituição de forma compartilhada. Assim os gastos referentes salas de aula, projetor multimídia, lousa eletrônica e demais equipamentos serão contabilizados mensalmente como contribuição para custos indiretos e rateio para manutenção e renovação da infraestrutura. A estimativa de capital de giro foi realizada com base na projeção da folha docente do curso.

6.2 FORMAS DE FINANCIAMENTO

No que concerne à solvência e à liquidez geral, a capacidade de pagamento das obrigações de curto e longo prazo que a Instituição possui demonstra uma solidez financeira que lhe permite honrar seus compromissos de curto, médio e longo prazo. A Instituição apresenta grau de endividamento satisfatório, dentro de parâmetros seguros para seus negócios.

O investimento será realizado com capital próprio, por meio da alocação de fundos para reinvestimento. Não serão utilizadas linhas de crédito para financiar o investimento.

6.3 RECEITAS

As receitas curso podem ser visualizadas Quadro 9. Para efeito da estimativa de receita foram considerados 03 (três) cenários para formação de turmas com diferentes quantidades de alunos, 40, 35 e 30 respectivamente.

RECEITAS	Qtd de alunos por turma	Valor Unitário R\$	Total Mensal R\$	Total Geral 14 meses R\$
	40	385,00	15.400,00	277.200,00
	35	385,00	13.475,00	242.550,00
	30	385,00	11.550,00	207.900,00

Quadro 17 – Projeção de receitas.
Fonte: Dados primários (2018).

O estabelecimento do preço é uma tarefa complexa, com implicações significativas na rentabilidade da empresa. O preço pode ser definido a partir dos custos mais a margem de rentabilidade ou pelo valor percebido pelo cliente. Também pode ser definido a partir de uma análise dos preços praticadas pela concorrência. Nossa proposta de valor não está baseada em custos, e desta forma as o preço final do Curso foi definido a partir de uma expressão de valor do produto, posicionando-se de forma intermediária entre os principais concorrentes. O preço do curso é de R\$ 6.930,00, divididos em 18 parcelas de R\$ 385,00. A receita mensal/anual prevista está apresentado no Quadro 17.

6.4 CUSTOS

Os custos operacionais mensais da podem ser visualizados no Quadro 9. Na projeção dos custos foi considerada uma turma completa com 35 alunos O custo total operacional (mensal) do curso é de **R\$ 10.193,92/ mês**.

Para efeito do cálculo de custos, a quantidade de alunos em cada turma não afeta sensivelmente os custos do curso.

Item de custo operacional	Tipo de custo	Valor (R\$)
Horas-aula Professores (390H - Orientação TCC)	Fabricação	70.305,00
Encargos Docentes	Tributos	44.292,15
Horas Coordenação	Administração	9.000,00
Horas de Funcionários	Administração	5.400,00

Encargos Trabalhistas (Administração)	Tributos	9.072,00
Manutenção Software	Fabricação	4.500,00
Hospedagem / Alimentação	Vendas	3.000,00
Coffe break - aulas	Administração	16.800,00
Contribuição para custos indiretos	Fabricação	2.812,20
Rateio p/ manutenção e renovação da infraestrutura	Fabricação	2.109,15
Despesas propaganda e publicidade	Vendas	14.200,00
Material de consumo	Administração	2.000,00
Total:		183.490,50

Quadro 18 – Custos operacionais mensais.
Fonte: Dados primários (2018).

O Quadro 9 apresenta a classificação entre custos fixos e custos variáveis

Item de custo operacional	Custo fixo (R\$)	Custo variável (R\$)
Horas-aula Professores (390H + Orientação TCC)	70.305,00	
Encargos Docentes	44.292,15	
Horas Coordenação	9.000,00	
Horas de Funcionários	5.400,00	
Encargos Trabalhistas (Administração)	9.072,00	
Manutenção Software	4.500,00	
Hospedagem / Alimentação		3.000,00
Coffe break - aulas	16.800,00	
Contribuição para custos indiretos	2.812,20	
Rateio p/ manutenção e renovação da infraestrutura	2.109,15	
Despesas propaganda e publicidade		14.200,00
Material de consumo		2.000,00
Total:	164.290,50	19.200,00

Quadro 19 – Classificação entre custos fixos e custos variáveis.
Fonte: Dados primários (2018).

Uma vez iniciado o curso, praticamente todos os custos se tornam fixos, devido a obrigatoriedade legal de oferta de disciplinas até o final, independente o número de alunos.

6.5 PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

Tomando como base a estimativa de demanda apresentada no Quadro 20, pode-se observar, no quadro 20, a projeção do fluxo de caixa do Curso de Pós-graduação para o período de 18 meses (Tempo total), levando em consideração a abertura de turma intermediária com 35 alunos.

Na projeção do fluxo de caixa do Curso de Pós-graduação, foram considerados os seguintes aspectos:

- O início das aulas está previsto juntamente com o começo do próximo semestre letivo, em março.
- O aporte de capital dos sócios corresponde ao investimento inicial total, incluindo o investimento fixo e o capital de giro;
- A projeção é referente a abertura de uma turma. Na abertura de outras turmas os gastos são os mesmos por tratar-se de prestação de serviços.

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Outros meses (14 meses)	Total
Recebimentos								
Receitas à vista			13.475,00	13.475,00	13.475,00	13.475,00	188.650,00	242.550,00
(a) Receita total (vendas)			13.475,00	13.475,00	13.475,00	13.475,00	188.650,00	242.550,00
Pagamentos								
Custos operacionais Variáveis								
Hospedagem / Alimentação					1.000,00		2.000,00	3.000,00
Despesas propaganda e publicidade			800,00	800,00	800,00	800,00	11.000,00	14.200,00
Material de consumo			111,11	111,11	111,11	111,11	1.555,54	1.999,98
Total de custos operacionais variáveis	0,00	0,00	911,11	911,11	1.911,11	911,11	14.555,54	19.199,98
Custos operacionais Fixos								
Horas-aula Professores (390H + Orientação TCC)			3.905,83	3.905,83	3.905,83	3.905,83	54.681,62	70.304,94
Encargos Docentes			2.460,68	2.460,68	2.460,68	2.460,68	34.449,52	44.292,24
Horas Coordenação			500,00	500,00	500,00	500,00	7.000,00	9.000,00
Horas de Funcionários			300,00	300,00	300,00	300,00	4.200,00	5.400,00
Encargos Trabalhistas (Administração)			504,00	504,00	504,00	504,00	7.056,00	9.072,00

Manutenção Software			250,00	250,00	250,00	250,00	3.500,00	4.500,00
Coffe break - aulas			933,33	933,33	933,33	933,33	13.066,62	16.799,94
Contribuição para custos indiretos			156,22	156,22	156,22	156,22	2.187,08	2.811,96
Rateio p/ manutenção e renovação da infraestrutura			117,18	117,18	117,18	117,18	1.640,52	2.109,24
Total de custos operacionais fixos	0,00	0,00	9.127,24	9.127,24	9.127,24	9.127,24	127.781,36	164.290,32
(b) Custo Total (CF + CV)			10.038,35	10.038,35	11.038,35	10.038,35	142.336,90	183.490,30
(c) Investimento fixo	10.850,00	10.000,00		500,000	500,000			
(d) Aporte de Capital	15.850,00	15.000,00						
(e) Geração de caixa no período (a-b-c+d)	5.000,00	5.000,00	3.436,65	2.936,65	1.936,65	3.436,65	46.313,10	59.059,70
(f) Caixa inicial do período	0,00	5.000,00	10.000,00	13.436,65	16.373,30	18.309,95	21.746,60	68.059,70
Caixa final do período (e+f)	5.000,00	10.000,00	13.436,65	16.373,30	18.309,95	21.746,60	68.059,70	127.119,40

Quadro 20 – Projeção do fluxo de caixa.

Fonte: Dados primários (2018).

6.6 PROJEÇÃO DO DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS (DRE)

Elabore o Demonstrativo do Resultado do Exercício mensal/anual. Exemplo:

O Quadro 21 apresenta a Demonstração do Resultado do Exercício projetada para o curso, considerando do início ao fim.

Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) – em Reais	
Receita Total (RT)	242.550,00
(-) Custo Variável (CV)	19.199,98
(=) Lucro Bruto (LB)	223.350,02
(-) Custo Fixo (CF)	164.290,32
(=) Lucro Operacional (LO)	59.059,70
(-) Imposto de Renda (IR)	8.858,96
(-) Contribuição Social (CS)	5.315,37
(=) Lucro Líquido	44.885,37

Quadro 21 – Demonstração do Resultado do Exercício projetada.
Fonte: Dados primários (2018).

7. AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS

7.1 AVALIAÇÃO ECONÔMICA

Para avaliação econômica do Curso de Pós-graduação foi estabelecida como taxa mínima de atratividade (TMA) a meta da taxa SELIC (Sistema Especial de Liquidação e Custódia), que pode ser considerada adequada para o investimento em um negócio de pequeno porte e está em torno de 6,5% ao ano (BANCO CENTRAL DO BRASIL, outubro de 2018).

Considerando um cenário mais conservador, com base em turmas de 35 alunos, o projeto obteve uma TIR (Taxa Interna de Retorno) de 8,04%, portanto superior a TMA. O VPL (Valor Presente Líquido) foi de R\$ 3.502,38. Sendo este valor positivo, portanto, o capital inicial de R\$ 30.850,00 rende, quando aplicado no negócio, R\$ 3.502,38 a mais do que renderia no mesmo período, se fosse aplicado em investimento financeiro.

O ponto de equilíbrio do Curso ocorre 29 alunos, de forma que este é o número mínimo para a abertura de uma nova turma, sem que o empreendimento tenha prejuízo financeiro.

Foi verificado que o *payback* do empreendimento ocorreria em 12 meses. A taxa de Lucratividade de cada turma ficou em 18,5056 %.

7.1.1 Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio foi calculado considerando o cenário com 35 Alunos por turma

$$PE = CF / (PV - CV_u)$$

$$CF \text{ mensal} = R\$ 10.193,92$$

$$PV \text{ mensal} = R\$ 385,00$$

$$CV_u = 19200 / 18 \text{ meses} / 35 \text{ alunos}$$

$$CV_u = 30,47$$

$$PE = 10.193,92 / (385 - 30,47)$$

$$PE = 28,75$$

O ponto de equilíbrio do curso corresponde a 29 alunos, que representam uma receita de R\$ 11.077,55

A figura 04 apresenta a curva de do ponto de equilíbrio.

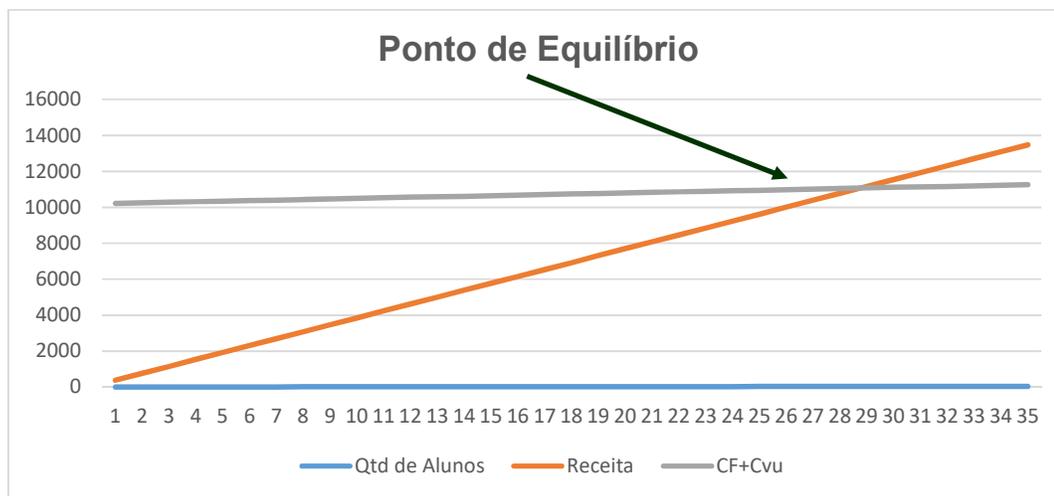


Figura 4 - Curva do ponto de equilíbrio.
Fonte: Dados primários (2018)

7.1.2 Taxa de lucratividade

A taxa de lucratividade foi calculada considerando o cenário com 35 Alunos por turma.

$$\text{Lucro Líquido} = \text{R\$ } 44.885,37$$

$$\text{Receita Total} = \text{R\$ } 242.550,00$$

$$\text{TX de Lucratividade} = (\text{Lucro Líquido} / \text{Receita Total}) \times 100$$

$$\text{TX de Lucratividade} = (44.885,37 / 242.550,00) \times 100$$

$$\text{TX de Lucratividade} = 18,5056 \%$$

7.1.3 Taxa do retorno do investimento

A taxa de retorno foi calculada considerando o cenário com 35 Alunos por turma

$$\text{Lucro Líquido} = \text{R\$ } 44.885,37$$

$$\text{Lucro Líquido Mensal} = \text{R\$ } 44.885,37 / 18$$

Lucro Líquido Mensal = R\$ 2.493,63

Investimento Inicial = R\$ 30.850,00

$TRI = (\text{Lucro Líquido} / \text{Investimento Inicial}) \times 100$

$TRI = (2.493,63 / 30.850,00) \times 100$

TRI = 8,08 % ao mes

7.1.4 Prazo de retorno do investimento (payback)

Investimento Inicial = R\$ 30.850,00

Lucro Líquido = R\$ 44.885,37

Lucro Líquido Mensal = R\$ 44.885,37 / 18

Lucro Líquido Mensal = R\$ 2.493,63

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

$\text{Payback} = 30.850,00 / 2.493,63$

Payback = 12 meses

Para um cenário de 35 Alunos por turma, o payback ocorre em 12 meses

7.1.5 Taxa Interna de Retorno

A figura 05 ilustra o diagrama de fluxo de caixa.

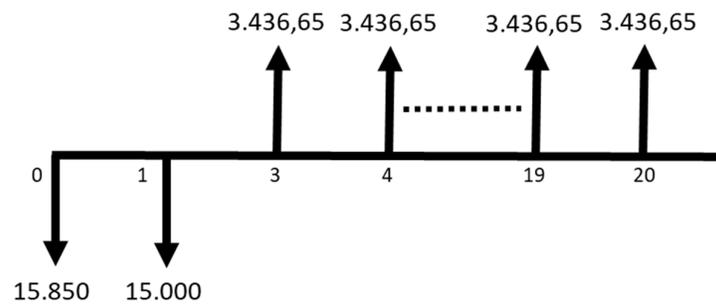


Figura 5 - Diagrama do fluxo de caixa.

Fonte: dados primários

A tabela 01 apresenta os dados para cálculo da TIR.

	A
1	
2	8,04%
3	-15.850,00
4	-15.000,00
5	3.436,65
.....
20	3.436,65
21	3.436,65
22	3.436,65

Tabela 1 – Dados para cálculo da TIR
Fonte: Dados primários

=TIR(A3:A22)

TIR = 8,04%

A TIR para o cenário apresentado ficou em 8,04% ao mês.

7.1.6 Valor Presente Líquido

Considerando como taxa mínima de atratividade, a Selic, que hoje está em 6,5%, o VPL do futuro empreendimento ficou em R\$ 3.502,38 para o cenário de 35 Alunos por turma

A Tabela 2 os dados para cálculo do VPL

	A
1	
2	3502,38
3	-15.850,00
4	-15.000,00
5	3.436,65
.....
20	3.436,65
21	3.436,65
22	3.436,65

Tabela 2 – Dados para cálculo do VPL
Fonte: Dados primários

=VPL(6,5%;A3:A22)

7.2 ANÁLISE DE SENSIBILIDADE

O Quadro 22 e Quadro 23 apresentam os cenários e sua análise analisados.

Cenários	Alunos por Turma	Receita Total
Otimista	45	311.850,00
Mais provável	40	277.200,00
Pessimista	35	242.550,00

Quadro 22 – Cenários.
Fonte: Dados primários

Análise em diferentes cenários			
Indicador	Cenários		
	Pessimista	Mais provável	Otimista
TIR (%)	8,04	14,81	20,63
VPL (R\$)	3.502,38	21.208,30	38.914,22
<i>Payback</i>	12 meses	6 meses	4 meses
PE (%)	29 alunos	29 alunos	29 alunos

Quadro 23 – Análise dos cenários.
Fonte: Dados primários

7.3 AVALIAÇÃO SOCIAL

Do ponto de vista social, o empreendimento tem forte potencial social, tendo em vista a natureza das atividades educacionais. Neste sentido destacamos os seguintes aspectos:

- Promoção do aprimoramento e qualificação da mão obra local na área de gestão em consonância com as dimensões do desenvolvimento sustentável (ambiental, econômica, social, cultural e política);
- Envolvimento com o setor produtivo local a partir do desenvolvimento de eventos abertos sobre temas atuais da área de gestão;

- Contribuição direta para a receita do município pela geração de ISS;
- A pesquisa associada ao curso de Pós-graduação pode produzir novos conhecimentos a serem aplicados nas empresas das quais os alunos fazem parte;
- Nos degraus da Responsabilidade social:
 - Legais – a Instituição cumpre todas as leis e regulamentos do governo;
 - Éticos – a Instituição segue todos os padrões de conduta aceitável na forma definida por seus stakeholders;
 - Econômicos – geração de riqueza e valor para os stakeholders;
 - Filantrópico – Parte dos resultados financeiros são restituídos a sociedade no financiamento dos programas sociais desenvolvidos pela Instituição.

Assim, podemos concluir de forma extremamente satisfatória o resultado social do empreendimento.

8. CONCLUSÃO

Nos últimos anos, com a emergência de um mercado educacional globalizado, as reformas neste nível de ensino se dinamizaram, de modo especial diversificando os provedores, os tipos de instituições, os perfis dos docentes, disponibilizando novas ofertas educativas, ampliando as matrículas e apresentando um aumento crescente das demandas e da competitividade. Por outro lado, a globalização educacional e a internacionalização do conhecimento, em resposta aos desafios da globalização econômica, trazem consigo o enorme desafio de a educação superior conciliar as exigências de qualidade e inovação com as necessidades de ampliar o acesso e diminuir as assimetrias sociais (SINAES, 2003).

Neste cenário, as IES, principalmente as de menor porte, que não possuem a capacidade de investimento e os ganhos de escala dos grandes grupos educacionais, devem optar por estratégias que envolvam a diferenciação ou o enfoque a um segmento específico, uma vez que a competição por custos se torna impeditiva a médio e longo prazo.

Além disso a própria evolução o mercado de trabalho e o aumento da complexidade dos desafios profissionais requer o constante desenvolvimento e ampliação e competências profissionais. Existe também a necessidade de aproximação das IES com setor produtivo que pode ser evidenciado pela utilização do potencial universitário para a realização de pesquisas aplicadas.

O plano de negócios proposto neste trabalho é resultado de uma pesquisa aplicada, pois revela respostas a questões específicas de um problema gerencial que requer a tomada de decisões imediatas sobre a viabilidade da estruturação e uma nova área e oferta de novos produtos. A pesquisa também foi exploratória e descritiva. Exploratória porque foram investigadas as informações referentes a situação do mercado para um estudo de viabilidade da estruturação de um nova área e novos produtos. Foi descritiva dada a necessidade de descrever situações e fatos da organização objeto da pesquisa. Também foi utilizada a pesquisa bibliográfica, a qual possibilitou o resgate dos fundamentos teóricos e práticos acerca do plano de negócios, da análise SWOT, análise ambiental, modelo das forças de Porter, análise de investimentos entre outras ferramentas gerenciais que foram utilizadas.

No aspecto referente a viabilidade, tanto as informações de potencial de mercado para o curso como o público alvo e suas necessidades de ampliar suas qualificações e competências, bem como a análise financeira realizada indicam a viabilidade de execução do projeto.

REFERÊNCIAS

BANCO CENTRAL DO BRASIL, Home Page <https://www.bcb.gov.br/pt-br/#!/n/SELICTAXA> . Acesso em: out. 2018.

BRASIL. Decreto Nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino, Brasília, DF, dez 2017.

BRASIL. Ministério da Educação. Perguntas frequentes sobre educação superior. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/sesu-secretaria-de-educacao-superior/perguntas-frequentes>>. Acesso em mar 2018.

CFA, Pesquisa nacional sistema CFA/CRA's. Perfil, formação, atuação e oportunidades de trabalho do administrador e do tecnólogo. CFA: Brasília, 2015.

COOPER, Donald R. Métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman, 2011.

EXAME, 6 tendências da educação superior para os próximos 15 anos. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/mundo/6-tendencias-da-educacao-superior-para-os-proximos-15-anos/>> Acesso em mar 2018.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. RAE, São Paulo, FGV, v. 35, n.3, p. 20-29, mai/jun, 1995.

INEP. Censo da Educação Superior 2016 – Principais Resultados. INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Disponível em: http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2016/censo_superior_tabelas.pdf. Acesso em mar 2018.

INEP. Censo da educação superior 31 de Agosto de 2017. Disponível em: http://portal.inep.gov.br/artigo/-/asset_publisher/B4AQV9zFY7Bv/content/mec-e-inep-divulgam-dados-do-censo-da-educacao-superior-2016/21206. Acesso em mar 2018

PMRJ, Prefeitura Municipal do Rio de Janeiro. Plano estratégico da Cidade do Rio de Janeiro 2017-2020.

RICHARDSON, Roberto J. et al. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo : Atlas, 1985.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Como escrever casos para o ensino de administração. São Paulo: Atlas, 2007.

SINAES. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior. Bases para uma nova proposta de avaliação da educação superior. Brasília, DF: MEC, 2003.