



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA

ALINE UBERTI CABRAL

PLANO DE NEGÓCIOS: SINERGIA CONCURSOS.

Canoas

2018

ALINE UBERTI CABRAL

PLANO DE NEGÓCIOS: SINERGIA CONCURSOS.

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

Orientador: Prof. Bernardino José da Silva

Canoas

2018

ALINE UBERTI CABRAL

PLANO DE NEGÓCIOS: SINERGIA CONCURSOS.

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

Canoas, 30 de novembro de 2018.

Orientador: Prof. Bernardino José da Silva
Universidade do Sul de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades.

A esta universidade, seu corpo docente, direção e administração que oportunizaram a janela na qual hoje vislumbro um horizonte superior, eivado pela acendrada confiança no mérito e ética aqui presentes.

Ao meu marido Felipe Schmidt Cabral e à minha amada filha Luísa Uberti Cabral pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigada.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	VII
3	DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO	VIII
3.1	PRODUTOS E/OU SERVIÇOS.....	VIII
4	PLANO ESTRATÉGICO	IX
4.1	ANÁLISE DO MACROAMBIENTE	IX
4.2	ANÁLISE DO SETOR.....	X
4.3	ANÁLISE INTERNA	XV
4.4	ANÁLISE SWOT	XVII
4.5	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	XVIII
4.6	POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	XIX
5	PLANO DE MARKETING	XX
5.1	PRODUTOS E/OU SERVIÇOS.....	XX
5.2	MERCADO CONSUMIDOR.....	XXI
5.4	CONCORRÊNCIA.....	XXIII
5.5	SEGMENTAÇÃO DO MERCADO	XXVI
5.6	OBJETIVOS DE MARKETING	XXVI
5.7	ESTRATÉGIAS DE MARKETING.....	XXVI
5.8	PLANO DE AÇÕES DE MARKETING.....	XXVIII
6	PLANO DE OPERAÇÕES.....	XXXIII
6.1	CAPACIDADE	XXXIII
6.2	TECNOLOGIA E OPERAÇÃO	XXXIV
6.3	LOCALIZAÇÃO	XXXVIII
7	PLANO FINANCEIRO	XXXIX
7.1	INVESTIMENTO INICIAL.....	XXXIX
7.2	FORMAS DE FINANCIAMENTO	XLI
7.3	RECEITAS.....	XLI
7.4	CUSTOS	XLV
7.5	PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA	LI
8	AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS	LIV
8.1	AVALIAÇÃO ECONÔMICA.....	LIV
8.1.1	Ponto de equilíbrio	LIV
8.1.2	Taxa de lucratividade.....	LV
8.1.3	Taxa do retorno do investimento	LV

8.1.4 Prazo de retorno do investimento (<i>payback</i>)	LV
8.1.5 Taxa Interna de Retorno (TIR)	LVI
8.1.6 Valor Presente Líquido	LVII
8.2 ANÁLISE DE SENSIBILIDADE	LX
8.3 AVALIAÇÃO SOCIAL	LXII
9 CONCLUSÃO	LXIII
REFERÊNCIAS	LXV

1 INTRODUÇÃO

Este plano de negócios visa à criação e definição do funcionamento de uma nova empresa. Será proposto um novo negócio a fim de apresentar um projeto de curso preparatório que se diferencia dos demais já existentes no mercado.

A ideia da criação desta empresa surgiu por meio de análises do ambiente externo, em que foi possível identificar uma oportunidade, por meio de uma demanda que tem aumentado de forma bastante significativa nos últimos anos.

Trata-se de empresa a ser criada no ramo da educação, mais especificamente na área de preparação para concursos públicos que visam ao ingresso nas Forças Armadas (Marinha, Exército e Aeronáutica). O empreendimento que está sendo desenvolvido é um curso preparatório cujo nome é Sinergia Concursos.

Quanto à aplicabilidade, a pesquisa é classificada como Aplicada. Em pesquisas com esta aplicabilidade, são gerados conhecimentos que visam à solução de problemas práticos. Cabe salientar ainda que a pesquisa aplicada pode fazer uso do conhecimento desenvolvido em uma pesquisa básica.

Quanto à forma de abordagem do problema de pesquisa, a pesquisa é classificada como Qualitativa e Quantitativa. Verifica-se que a pesquisa quantitativa é aquela que utiliza a mensuração dos resultados obtidos para confirmar ou refutar hipóteses, além de servir para testar e refinar modelos matemáticos. Já a abordagem qualitativa é aquela que considera a relação dinâmica entre o objeto e o pesquisador.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é classificada como descritiva e exploratória. A pesquisa descritiva terá por objetivo descrever as características de uma população, de um fenômeno ou de uma experiência. Também será utilizada uma pesquisa exploratória que permite uma maior familiaridade entre o pesquisador e o tema pesquisado.

No que diz respeito ao procedimento de coleta de dados, a pesquisa é classificada como bibliográfica e documental. Verifica-se que pesquisa bibliográfica é aquela cuja realização ocorre a partir de material já publicado e disponibilizado. Já a pesquisa documental é aquela que é feita a partir de fontes de informação que não receberam tratamento analítico, ou que não foram publicadas.

A unidade de análise será a própria empresa através de uma observação do tipo Participante.

2 FICHA TÉCNICA

- ◆ O nome da organização: Sinergia Concursos
- ◆ A constituição legal: No que diz respeito ao porte da empresa, trata-se de uma EPP – Empresa de Pequeno Porte.
- ◆ Tipo societário: trata-se de uma Sociedade Limitada – LTDA.
- ◆ Proprietário (s) da organização: Para a constituição da empresa foram unidos dois sócios que possuem experiência na área de marketing e finanças. Os sócios que conceberam e se propuseram a implantar a empresa são duas pessoas: Aline Uberti Cabral e Felipe Schmidt Cabral. No que diz respeito ao capital da empresa, verifica-se que cada um dos sócios terá 50% de participação.

3 DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO

3.1 PRODUTOS E/OU SERVIÇOS

Serão comercializados cursos preparatórios para concursos militares, nas modalidades presencial e à distância.

4 PLANO ESTRATÉGICO

4.1 ANÁLISE DO MACROAMBIENTE

No quadro a seguir, serão apresentados os fatores do ambiente econômico, político-legal, sociocultural e tecnológico que poderão impactar positiva ou negativamente na Empresa Sinergia Concursos.

<i>Fatores</i>	<i>Aspectos analisados</i>
Econômicos	Os mercados exigem poder de compra e este depende da renda da população, do nível de preços (inflação), da disponibilidade de crédito, dentre outros.
Político-legais	Legislação Nacional.
Socioculturais	Serão analisados os movimentos da sociedade em termos de estilo de vida, valores, crenças, normas, costumes, etc.
Tecnológicos	Os fatores tecnológicos, tais como computadores e internet, são essenciais para o sucesso da empresa visto que a mesma comercializa cursos à distância.

4.2 ANÁLISE DO SETOR

Uma ferramenta muito utilizada para a análise do setor e diagnóstico organizacional é a análise SWOT, idealizada por Michael Porter. Isto porque esta ferramenta é ideal para a construção de um mapa situacional, com base na identificação das forças e fraquezas da organização e das oportunidades e ameaças existentes no ambiente. Verifica-se, portanto, que a análise SWOT é uma ferramenta típica do nível estratégico, pois analisa a empresa como um todo.

FORÇA 1 – POSSIBILIDADE DE ENTRADA DE NOVOS CONCORRENTES

FATORES		NOTA
A	É possível ser pequeno para entrar no negócio.	4
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.	4
D	Os clientes terão baixos custos para trocarem seus atuais fornecedores.	4
E	Tecnologia dos concorrentes não é patenteada. Não é necessário investimento em pesquisa.	3
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	3

	custos altos.	
I	É improvável uma guerra com os novos concorrentes.	3
J	O mercado não está saturado	4
TOTAL		36

Intensidade da FORÇA 1 = $(\text{Total} - 10) / 40 \times 100 = 65$

7

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.	5
B	O setor em que se situa o negócio mostra um lento crescimento. Uns prosperam em detrimento de outros.	3
C	Custos fixos altos e pressão no sentido do vender o máximo para cobrir estes custos.	2
D	Acirrada disputa de preços entre os concorrentes.	4
E	Não há diferenciação entre os produtos comercializados pelos concorrentes.	3
F	É muito dispendioso para as empresas já estabelecidas saírem do negócio.	3
TOTAL		20

Intensidade da FORÇA 2 = $(\text{Total} - 6) / 24 \times 100 = 58,3$

FORÇA 3 - AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS

FATORES		NOTA
A	Verifica-se uma enorme quantidade de produtos substitutos.	5
B	Produtos substitutos têm custos mais baixos que os das empresas existentes no negócio.	3
C	Empresas existentes não costumam utilizar publicidade para promover sua imagem e dos produtos.	3
D	Setores de atuação dos produtos substitutos estão em expansão, aumentando a concorrência.	3
TOTAL		14

Intensidade da FORÇA 3 = $(\text{Total} - 4) / 16 \times 100 = 62,5$

FORÇA 4 - PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES

FATORES		NOTA
A	Clientes compram em grandes quantidades e sempre fazem forte pressão por preços menores	3
B	Produto vendido pelas empresas do setor representa muito nos custos do comprador	3
C	Produtos que os clientes compram das empresas do setor são padronizados.	2
D	Clientes não têm custos adicionais significativos, se mudarem de fornecedores.	4

E	Há sempre uma ameaça dos clientes virem a produzir os produtos adquiridos no setor.	2
F	Produto vendido pelas empresas do setor não é essencial para melhorar os produtos do comprador	2
G	Clientes são muito bem informados sobre preços, e custos do setor.	4
H	Clientes trabalham com margens de lucro achatadas	3
TOTAL		23

Intensidade da FORÇA 4 = $(\text{Total} - 8) / 32 \times 100 = 46,9$

FORÇA 5 - PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES

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

	setor.	
TOTAL		21

Intensidade da FORÇA 5 = $(\text{Total} - 7) / 28 \times 100 = 50$

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

1. A força 1, possibilidade de entrada de novos concorrentes, é a que apresenta maior intensidade, o que possibilita entender que há grande possibilidade de o negócio ser aberto, pois o setor e o mercado têm potencial e o que garantirá o sucesso da empresa será o posicionamento estratégico adotado por esta organização.

2. A força 2, rivalidade entre as empresas existentes no setor, é bastante evidente no mercado que envolve os cursos preparatórios para concursos militares. Entretanto, a empresa tem grande possibilidade de se destacar no mercado devido à qualidade dos produtos oferecidos;

3. A força 3, ameaça de produtos substitutos, é outro fator que motiva a abertura do negócio. Isto porque há grande possibilidade de oferecer produtos de boa qualidade a preços competitivos.

4. A força 4, poder de negociação dos compradores, é o maior desafio da empresa. Isto porque a empresa está em fase de conquista de mercado.

5. A força 5, poder de negociação dos fornecedores, é outro fator desafiador para empresas que estão de inserindo no mercado. Isto porque, até que ocorra a conquista do mercado, há maior dificuldade na negociação dos preços e, conseqüentemente, a obtenção de uma margem de lucro mais apertada.

4.3 ANÁLISE INTERNA

A análise interna da empresa objeto deste estudo está especificada no quadro abaixo:

Áreas	Aspectos analisados
Produção	A empresa terá instalações compatíveis com o negócio a que se propõe, localizada em bairro estratégico na cidade de Porto Alegre-RS. Inicialmente se investirá em equipamentos para produção das videoaulas com possibilidade de terceirização de mão de obra e de alguns processos de produção visando a tornar enxuta a estrutura de custos fixos. Serão contratados os serviços de. Serão compradas 50 (cinquenta) cadeiras escolares, 4 quadros brancos 2,40m x 1,20m bem como 10 (dez) microcomputadores, 02 (uma) impressoras laser multifuncional, 04 (quatro) tablets para os vendedores para envio dos pedidos. Será implantado um sistema informatizado de gerenciamento de atividades com relatórios operacionais, financeiros e contábeis (sistema ERP).
Recursos Humanos	Os sócios da empresa dispõem de muito boa experiência no ramo da educação, pois já trabalham com esse tipo de atividade, tendo já combinado com equipe de vendas também atuante e que auxiliará no processo de conquista e fidelização dos clientes, sendo que um dos sócios será também o gerente de vendas. A empresa contará com 2 secretárias, 10(dez) professores, 2(dois) profissionais da área de segurança e 03(três) profissionais de limpeza das instalações. Haverá também um auxiliar administrativo que prestará os serviços bancários e um auxiliar do gerente de vendas. Ambos auxiliarão no controle da documentação de compras, vendas e expedição de encomendas.
Finanças	O investimento inicial será significativo, mas em princípio será realizado com recursos próprios dos dois sócios, 50% cada um, e se encontra previsto em torno de R\$ 80.000,00. Estes recursos iniciais serão destinados ao pagamento do mobiliário, equipamentos, montagem da empresa e pagamentos dos dois primeiros meses dos empregados e obrigações com fornecedores. Sabe-se que, num momento inicial, deverão ser oferecidas aos clientes boas condições de prazo de pagamento para conquista do mercado, sendo o financiamento a ser oferecido semelhante ao negociado com os fornecedores.

Marketing	A empresa envidará grande parte de sua estratégia na equipe de vendas, pois essa dispõe de vários contatos com clientes potenciais, frutos de experiências de vendas de cursos de outras empresas. Serão disponibilizados a clientes conhecidos, cursos preparatórios com diferenciação de preço e qualidade. Além da apresentação dos cursos pela equipe de vendas, a empresa disporá de site na internet, no qual os clientes poderão visualizar os cursos oferecidos e efetuar compras por e-mail padronizado. O foco inicial será baseado em custos, uma vez que a empresa ainda está em processo de inserção no mercado. Serão oferecidas aos clientes boas condições de prazo de pagamento para conquista do mercado, sendo o financiamento a ser oferecido semelhante ao negociado com os fornecedores. Será disseminada a filosofia de orientação ao cliente a todos os elementos da organização, no sentido do entendimento que as atividades de marketing se inter-relacionam com todos os setores da empresa.
-----------	---

4.4 ANÁLISE SWOT

Ambiente interno	
Pontos fortes	Pontos fracos
◆ Recursos financeiros ◆ Funcionários qualificados ◆ Capacidade de inovação ◆ Marketing agressivo ◆ Qualidade das instalações da empresa	◆ Custos fixos altos ◆ Falta de estacionamento nas dependências da sede do curso
Ambiente externo	
Oportunidades	Ameaças
◆ Grande número de concursos públicos militares sendo abertos ◆ A maioria dos concursos públicos militares são anuais ◆ Grande número de pessoas que visam à aprovação em um concurso público militar a fim de adquirirem estabilidade financeira	◆ Forte concorrência ◆ Novos entrantes ◆ Rápida inovação dos serviços oferecidos aos alunos

4.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVOS DA EMPRESA	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS OPERACIONAIS OU TÁTICOS
◆ Aumentar a receita em 30% nos próximos 5 anos. ◆ Aumentar lucro líquido em 45% nos próximos 5 anos.	◆ Área de Marketing Ampliar as campanhas publicitárias nos principais meios de comunicação nos próximos 2 anos. ◆ Área de Recursos Humanos Contratar professores mais qualificados e experientes até o próximo ano. ◆ Finanças Ampliar as instalações da sede do curso nos próximos 3 anos e fazer um convênio com um estacionamento próximo ao curso até o próximo ano.

4.6 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

O posicionamento estratégico da empresa estará baseado em uma estratégia de foco baseada em diferenciação, uma vez que oferecerá cursos preparatórios direcionados apenas para a área militar.

5 PLANO DE MARKETING

5.1 PRODUTOS E/OU SERVIÇOS

O Principal produto do Curso Sinergia é a prestação de um serviço especializado, voltado para a preparação de jovens e adultos para concursos públicos que visam ao ingresso nas Forças Armadas. Serão comercializados cursos preparatórios nas modalidades presencial e à distância. O curso sinergia foi idealizado para atender as necessidades do aluno que realmente quer a aprovação. O curso tem como objetivo auxiliar o aluno quanto a todas as etapas no processo de aprendizagem, proporcionando ferramentas fundamentais para que ele possa atingir seus objetivos.

Enquanto a grande maioria dos cursos preparatórios para concursos militares oferecem cursos presenciais com salas extremamente lotadas de alunos, o Curso Sinergia oferece cursos em salas confortáveis, climatizadas e com no máximo 45 alunos.

Além disso, o curso visa a conciliar a responsabilidade político-pedagógica do professor e as necessidades do aluno contemporâneo, tratando o processo de ensino e aprendizagem com responsabilidade e preparando os candidatos não só para a etapa composta pelas provas objetivas e discursivas como também para as etapas dos concursos que compreendem as provas físicas.

Fazendo uma análise do mercado, verifica-se que, indubitavelmente, a preparação para as provas físicas, além das objetivas, é um grande diferencial do curso em relação aos concorrentes.

Verifica-se que o mercado que envolve a preparação para concursos públicos da área militar tem aumentado muito nos últimos anos. Em decorrência disso, existem diversos cursos preparatórios que servem como substitutivo da empresa objeto deste estudo. No entanto, o curso certamente irá se destacar bastante neste mercado, visto que oferece como produto complementar a preparação para as mais diversas provas físicas que compõem grande parte dos certames militares.

5.2 MERCADO CONSUMIDOR

O mercado alvo da empresa objeto desse estudo compreende jovens e adultos que buscam o ingresso nas Forças Armadas através de um concurso público.

Verifica-se que, em decorrência do fato de a empresa oferecer cursos na modalidade à distância, é possível abranger todo o território brasileiro e, conseqüentemente, aumentar as chances da empresa obter êxito e prosperar.

No que diz respeito à demanda prevista e o potencial de crescimento do mercado verifica-se que a preparação para concursos militares é um mercado bastante promissor e em constante crescimento. Isto porque tem aumentado de forma bastante considerável o número de jovens e adultos que buscam a carreira militar.

Além disso, outro fator que tem sido fundamental para o aumento da demanda deste serviço e para o crescimento deste mercado tem sido o fato de as Forças Armadas passarem a admitir mulheres em seus efetivos de pessoal, o que aumenta consideravelmente o público-alvo deste segmento do mercado.

5.3 FORNECEDORES

Após uma análise criteriosa do mercado, a autora do presente trabalho selecionou os seguintes fornecedores:

1 - Movesco Indústria e Comércio de Móveis Escolares LTDA - Fundada em outubro de 1989, a Movesco é uma empresa do mercado de Móveis Escolares que vem, há mais de 25 anos, levando sua marca a todo território Nacional. Desde o início, a empresa teve o propósito de estar presente na educação e oferecer os melhores produtos para seus clientes.

A Movesco conquistou o Certificado do Inmetro para o conjunto aluno de vários modelos desde 2005. Verifica-se que essa instituição busca, a cada ano, o desenvolvimento tecnológico, aperfeiçoamento e treinamento dos colaboradores para a melhoria de seus produtos e tem atendido os requisitos de durabilidade, resistência, ergonomia e acabamento.

2 - Kalunga Comércio e Indústria Gráfica Ltda – A Kalunga é a maior empresa brasileira na distribuição de suprimentos para escritório, informática e material escolar. São mais de 11 mil itens das melhores marcas e diversas categorias como Escolar, Escritório,

Organização, Informática, Escrita, *Coffee Break*, Móveis, entre outras disponíveis através dos canais Lojas Físicas, Kalunga.com e Televendas.

3 - G9 Multiservice - A G9 MULTISERVICE possui sede em Porto Alegre/RS, atuando no mercado de prestação de serviços e gestão de recursos humanos desde 2007. A empresa possui como principal objetivo a capacitação e aprimoramento dos conhecimentos para o desenvolvimento de seus colaboradores, proporcionando qualidade e satisfação para os contratantes desde o primeiro contato.

A G9 MULTISERVICE possui uma administração moderna e transparente, trabalhando de forma personalizada, atendendo as necessidades e a realidade de cada cliente. A busca por excelência no atendimento e serviços prestados se faz constante, para conquistar assim a fidelização e satisfação de clientes e parceiros. A empresa possui uma equipe de suporte treinada e capacitada para orientar e acompanhar os serviços prestados a cada cliente, com o objetivo de manter o alto padrão de qualidade a todos os serviços prestados. A Empresa G9 Multiservice oferece serviços de portaria 24 horas, limpeza e conservação, serviços administrativos, recrutamento e seleção e serviços de copa.

5.4 CONCORRÊNCIA

A análise das empresas concorrentes em relação à empresa objeto deste estudo está especificada no quadro abaixo:

Item	Sua empresa	Concorrente A (Curso Vigor)	Concorrente B (Curso Azambuja)	Concorrente C (Curso Cidade)
Produto	Ponto Forte	Ponto Fraco	Ponto Fraco	Ponto Forte
Participação do mercado (em vendas)	Ponto Forte	Ponto Fraco	Ponto Fraco	Ponto Forte
Atendimento	Ponto Forte	Ponto Fraco	Ponto Fraco	Ponto Fraco
Atendimento pós-venda	Ponto Forte	Ponto Fraco	Ponto Fraco	Ponto Fraco
Localização	Ponto Forte	Ponto Fraco	Ponto Fraco	Ponto Fraco
Divulgação	Ponto Forte	Ponto Forte	Ponto Fraco	Ponto Forte
Garantias oferecidas	Ponto Fraco	Ponto Fraco	Ponto Fraco	Ponto Forte
Política de crédito	Ponto Forte	Ponto Fraco	Ponto Fraco	Ponto Forte

Preços	Ponto Fraco	Ponto Forte	Ponto Fraco	Ponto Fraco
Qualidade dos produtos	Ponto Forte	Ponto Fraco	Ponto Forte	Ponto Forte
Reputação	Ponto Fraco	Ponto Fraco	Ponto Forte	Ponto Forte
Tempo de entrega	Ponto Forte	Ponto Fraco	Ponto Fraco	Ponto Forte
Canais de venda utilizados	Ponto Forte	Ponto Fraco	Ponto Fraco	Ponto Forte
Capacidade de produção	Ponto Forte	Ponto Fraco	Ponto Fraco	Ponto Forte
Recursos humanos	Ponto Forte	Ponto Fraco	Ponto Fraco	Ponto Forte
Métodos gerenciais	Ponto Forte	Ponto Fraco	Ponto Fraco	Ponto Forte
Métodos de produção	Ponto Forte	Ponto Fraco	Ponto Fraco	Ponto Forte
Estrutura econômico-financeira	Ponto Fraco	Ponto Fraco	Ponto Fraco	Ponto Forte
Flexibilidade	Ponto Forte	Ponto Fraco	Ponto Fraco	Ponto Forte

Formas de competição	Ponto Forte	Ponto Fraco	Ponto Fraco	Ponto Fraco
-------------------------	-------------	-------------	-------------	-------------

Neste setor existem muitos concorrentes e das mais variadas condições. Existem concorrentes com instalações boas, mas com professores e materiais didáticos desatualizados; concorrentes que possuem bons professores, mas instalações precárias; concorrentes que possuem boas instalações e professores qualificados mas nos quais o curso está localizado em uma área de difícil acesso, por exemplo: todos os concorrentes A, B e C não possuem um atendimento pós-venda qualificado e boa localização, o que consideramos serem pontos fortes da nossa empresa.

Verifica-se ainda que existem concorrentes que possuem uma estrutura econômica forte, mas que oferecem pouca flexibilidade nas condições de pagamento. Por fim, consideramos que temos preços competitivos e produtos de qualidade, por isso investiremos: no contato estreito com o cliente, buscando traduzir a relação como uma parceria e na busca pela qualidade total visando ao constante aumento dos índices de aprovação nos concursos realizados pelos nossos clientes.

5.5 SEGMENTAÇÃO DO MERCADO

Conforme mencionado anteriormente, o Curso Sinergia pretende trabalhar com um público bem específico: jovens e adultos de 17 a 36 anos que pretendem ingressar nas Forças Armadas através de concurso público.

Segmentação		
Geográfica	Demográfica	Psicográfica
Região: jovens e adultos provenientes de todas as regiões do país, no caso dos cursos na modalidade à distância, e Região Metropolitana de Porto Alegre no caso dos cursos presenciais.	• Renda: média e alta • Idade: de 17 a 36 anos • Sexo: ambos os sexos • Ciclo de vida familiar: jovens e adultos solteiros e casados, com ou sem filhos.	Estilo de vida e psicológico: Jovens e adultos que têm como objetivo o ingresso nas Forças Armadas.

5.6 OBJETIVOS DE MARKETING

- Aumentar a receita em 30% nos próximos 5 anos;
- Aumentar o lucro líquido em 45% nos próximos 5 anos
- Ampliar as campanhas publicitárias nos principais meios de comunicação nos próximos 2 anos
- Contratar professores mais qualificados e experientes até o próximo ano
- Ampliar as instalações da sede do curso nos próximos 3 anos
- Fazer um convênio com um estacionamento próximo ao curso até o próximo ano.

5.7 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

1. Estratégias de Produto: Segundo o Professor Cláudio Farias em sua obra “Marketing Aplicado (2015)”, no contexto do marketing de serviços, o produto é considerado de forma ampla. É o serviço em si, é o resultado da performance do ato e da ação. Trata-se da

especialidade da empresa e refere-se à solução para as necessidades dos clientes, considerando seus benefícios.

Os produtos oferecidos pela empresa objeto desse estudo são cursos que têm como objetivo a preparação de cidadãos de ambos os sexos, com formação de nível médio e superior nas áreas de interesse do Exército, Marinha e Aeronáutica. Os cursos oferecidos por esta instituição têm um estilo de aulas dinâmico e totalmente focado nos tópicos dos Editais dos Concursos e nos livros da bibliografia, colaborando de forma decisiva na obtenção e atualização de Conhecimentos Gerais e Específicos exigidos nos mais diversos concursos de admissão às Forças Armadas.

2. Estratégia de Preço: O Professor Cláudio Farias também define preço como sendo os custos que os clientes terão de despendar para obter os benefícios do serviço contrato. Farias (2015) afirma ainda que a definição do preço deve considerar todos os benefícios que serão entregues ao cliente, desde a conveniência e comodidade oferecida até a experiência que este cria ao cliente. No que diz respeito ao preço, a empresa proposta pela autora deste estudo terá como estratégia, inicialmente, a penetração no mercado. Em um primeiro momento, a estratégia de preços terá como objetivo a maximização de participação no mercado, ou seja, a conquista do maior número de clientes, com preços competitivos, tomando como base os preços apresentados pelas empresas concorrentes. Em um segundo momento, a empresa utilizará estratégias de maximização de lucro e defesa de participação no mercado.

3. Promoção: A promoção de vendas é a ferramenta que mais se associa ao P do Mix de Marketing chamado Promoção. A Empresa analisada neste estudo utilizará a promoção de vendas com o objetivo de divulgar a Empresa e acentuar o desejo de compra dos clientes que fazem parte do público-alvo da empresa.

Inicialmente serão utilizadas as seguintes formas de promoção de vendas:

- Disponibilização de aulas demonstrativas e material gratuito no site da Empresa.
- Descontos progressivos.
- Pacotes Promocionais.
- Sorteio de Bolsas de Estudo

4. Estratégias de Praça ou Distribuição: A praça está ligada à distribuição do serviço. No caso da empresa em questão, serão utilizados os seguintes canais de comunicação:

- A Empresa – Cliente, para as vendas diretas pela equipe de profissionais do setor de vendas da Empresa.
- Web Site da Empresa – especialmente para a venda de cursos na modalidade à distância.

5.8 PLANO DE AÇÕES DE MARKETING

Para Philip Kotler, um dos mestres da área, o marketing não pode ser visto apenas como um departamento separado do restante da empresa. Na verdade, deve funcionar como uma força de papel decisivo para o sucesso de um negócio. E há muitos autores mais novos que defendem que todas as áreas de uma empresa desempenham algum papel de marketing.

Partindo destes conceitos, para que qualquer empresa aumente sua carteira de clientes, ela terá que estabelecer uma ótima relação com seu público, colocando-se à disposição para demonstrar quais são as suas soluções e o que pode fazer por para que, assim, possa conquistá-lo. Tudo isso ajuda a aumentar a carteira de clientes, o que garante o aumento das receitas e o ganho de vantagens competitivas no mercado. Levando tudo isto em consideração, a Empresa objeto deste estudo traçou os objetivos de Marketing listados abaixo.

Objetivo 1: Aumentar a receita em 30% nos próximos 5 anos

Estratégia(s) de marketing	Ações de marketing	Responsável	Prazo de execução	Mecanismos de controle
<u>Produto</u> - Investir continuamente na qualidade dos cursos oferecidos.	-Capacitar funcionários -Estabelecer contato regular com os clientes através de mensagens via e-mail e web aulas gratuitos.	Gerente de Marketing	Final do 4º ano de funcionamento da Empresa	-Relatórios de Vendas. -Reuniões mensais.

<u>Preço</u> - Adotar preços compatíveis com os que são oferecidos, sobretudo, pelos concorrentes diretos	-Fazer pesquisa de preços e análise dos custos -Comparar os preços	Gerente de Marketing	Final do 4º ano de funcionamento da Empresa	-Relatórios de Vendas. -Reuniões mensais.
<u>Distribuição</u> - Por funcionários nas vendas diretas e via site da Empresa	-Fazer pesquisa dos métodos utilizados no mercado atual	Gerente de Marketing	Final do 4º ano de funcionamento da Empresa	-Relatórios de Vendas. -Reuniões mensais.
<u>Promoção</u> -E-mail do Marketing; Enviar e-mails para os clientes e, em seu conteúdo, inserir um link que o direciona para o site da Empresa	-Capacitar a equipe de vendas -Enviar e-mail para os clientes potenciais	Gerente de Marketing	Final do 4º ano de funcionamento da Empresa	-Relatórios de Vendas. -Reuniões mensais.

Objetivo 2: Aumentar o lucro líquido em 45% nos próximos 5 anos

Estratégia(s) de marketing	Ações de marketing	Responsável	Prazo de execução	Mecanismos de controle
<u>Produto</u> - Investir continuamente na qualidade dos cursos oferecidos.	-Capacitar funcionários -Estabelecer contato regular com os clientes através de mensagens via e-mail e web aulas gratuitos.	Gerente de Marketing	Final do 4º ano de funcionamento da Empresa	-Relatórios de Vendas. -Reuniões mensais.
<u>Preço</u> - Adotar preços compatíveis com os que são oferecidos, sobretudo, pelos concorrentes diretos.	- Fazer pesquisa de preços e análise dos custos - Comparar os preços	Gerente de Marketing	Final do 4º ano de funcionamento da Empresa	-Relatórios de Vendas. -Reuniões mensais.
<u>Distribuição</u> - Por funcionários nas vendas diretas e via site da Empresa	-Fazer pesquisa dos métodos utilizados no mercado atual	Gerente de Marketing	Final do 4º ano de funcionamento da Empresa	-Relatórios de Vendas. -Reuniões mensais.

<u>Promoção</u> - E-mail Marketing e enviar e-mails para os clientes e, em seu conteúdo, inserir um link que o direciona para o site da Empresa	- Capacitar a equipe de vendas -Enviar e-mail para os clientes potenciais	Gerente de Marketing	Final do 4º ano de funcionamento da Empresa	-Relatórios de Vendas. -Reuniões mensais.
---	--	----------------------	---	--

Objetivo 3: Ampliar as campanhas publicitárias nos principais meios de comunicação nos próximos 2 anos

Estratégia(s) de marketing	Ações de marketing	Responsável	Prazo de execução	Mecanismos de controle
<u>Produto</u> - Investir continuamente em Marketing Digital	-Capacitar funcionários -Estabelecer contato regular com os clientes através de mensagens via e-mail e web aulas gratuitos.	Gerente de Marketing	Final do 4º ano de funcionamento da Empresa	-Relatórios de Vendas. -Reuniões mensais.
<u>Preço</u> - Adotar preços compatíveis com os que são oferecidos, sobretudo, pelos concorrentes diretos.	-Fazer pesquisa de preços e análise dos custos - Comparar os preços	Gerente de Marketing	Final do 4º ano de funcionamento da Empresa	-Relatórios de Vendas. -Reuniões mensais.

<u>Distribuição</u> - Por funcionários nas vendas diretas e via site da Empresa	-Realizar a distribuição de panfletos promocionais e cartazes chamativos, para que os clientes vejam os produtos com facilidade -Estabelecer parcerias com os principais meios de comunicação	Gerente de Marketing	Final do 4º ano de funcionamento da Empresa	-Relatórios de Vendas. -Reuniões mensais.
<u>Preço</u> - Adotar preços compatíveis com os que são oferecidos, sobretudo, pelos concorrentes diretos.	-Fazer pesquisa de preços e análise dos custos - Comparar os preços	Gerente de Marketing	Final do 4º ano de funcionamento da Empresa	-Relatórios de Vendas. -Reuniões mensais.

6 PLANO DE OPERAÇÕES

6.1 CAPACIDADE

A capacidade de produção do empreendimento foi determinada de forma que pudesse atender às necessidades dos alunos, da equipe e da recepção da empresa.

No quadro abaixo, pode ser observado o tamanho da empresa, levando em consideração 100% de ocupação das vagas disponíveis para os cursos que serão oferecidos.

Detalhamento da capacidade das instalações da empresa	
Instalações	Capacidade
4 salas de aula	25 alunos cada
2 banheiros masculinos	2 pessoas cada
2 banheiros femininos	2 pessoas cada
1 Sala de Estudos	20 pessoas
1 Sala para os Professores	10 pessoas
1 Sala para a Gerência	2 pessoas
1 Sala de Recepção	20 pessoas

6.2 TECNOLOGIA E OPERAÇÃO

Os equipamentos necessários ao funcionamento do futuro empreendimento estão especificados no quadro abaixo:

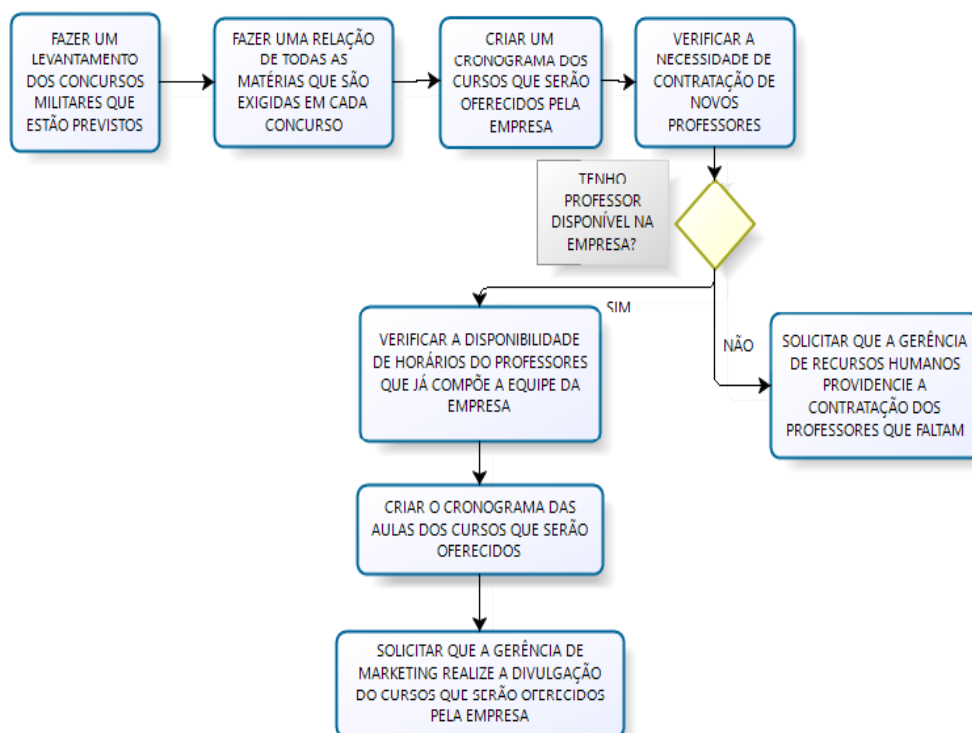
Detalhamento dos equipamentos necessários para o funcionamento da empresa		
Equipamento	Valores Unitários (R\$)	Valor Total (R\$)
120 cadeiras universitárias estofadas	R\$ 120,00	R\$ 14.400,00
4 quadros brancos	R\$ 120,00	R\$ 480,00
10 computadores All in one	R\$ 1.190,00	R\$ 11.900,00
4 telas de projeção retrátil	R\$ 350,00	R\$ 1.600,00
4 projetores	R\$ 400,00	R\$ 1.600,00
4 mesas de escritório	R\$ 400,00	R\$ 1.600,00
4 cadeiras para escritório	R\$ 250,00	R\$ 1.000,00
3 Longarinas Estofadas	R\$ 250,00	R\$ 750,00
TOTAL		R\$ 33.330,00

A organização interna é fundamental para o eficiente funcionamento de uma empresa. Isto porque um espaço funcional e planejado de acordo com as necessidades da empresa ajuda a melhorar o rendimento de seus colaboradores, gera economia e proporciona um melhor ambiente para os clientes.

A fim de padronizar a sequência dos trabalhos da empresa objeto desse estudo, será elaborado um fluxograma. Segundo Antônio Cury, em sua obra “Organização e Métodos, Uma Visão Holística” Existem vários tipos de gráficos, mas o gráfico de processamento, por excelência, para trabalhos de análise administrativa é o fluxograma, um gráfico universal que representa o fluxo ou a sequência normal de qualquer trabalho, produto ou documento. Cury afirma ainda que a elaboração de um fluxograma cria uma disciplina mental. Isto porque comparar um fluxograma com as atividades do processo irá destacar aquelas áreas em que as regras ou políticas não são claras, ou estão sendo até desobedecidas. Verifica-se ainda que,

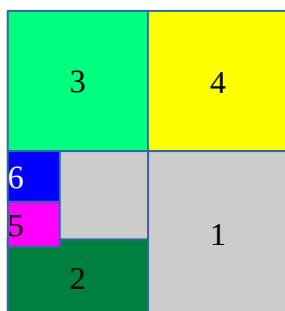
através da criação de um fluxograma, começam a aparecer as diferenças entre a forma como a atividade deve ser executada e a forma como ela está sendo executada na realidade.

Após a realização de uma análise criteriosa da empresa, foi elaborado o fluxograma exposto abaixo, no qual se pode verificar, de maneira resumida, o funcionamento da empresa.



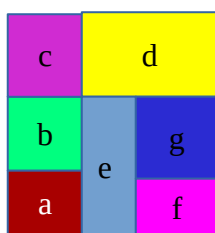
As instalações da empresa serão compostas por dois andares. No térreo, ficará localizada a recepção, a sala de estudos, a sala dos professores, a gerência, um banheiro masculino e um feminino. Já o segundo andar é destinado à instalação de quatro salas de aulas e dois banheiros (um masculino e um feminino).

1º Andar



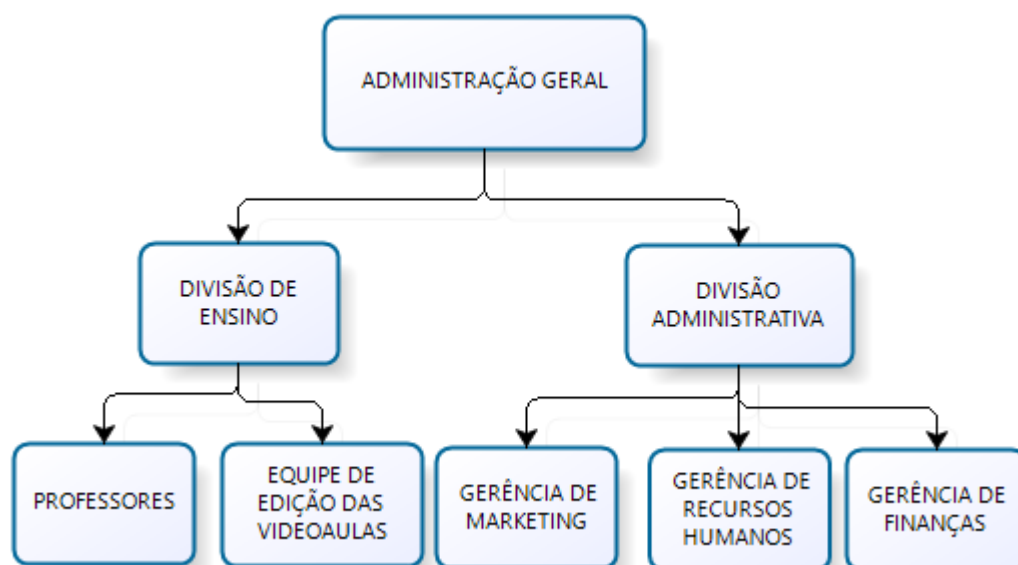
- 1) Recepção
- 2) Sala de Estudos
- 3) Sala dos Professores
- 4) Gerência
- 5) Banheiro Feminino
- 6) Banheiro Masculino

2º Andar



- a) Sala de Aula 1
- b) Sala de Aula 2
- c) Sala de Aula 3
- d) Sala de Aula 4
- e) Hall
- f) Banheiro Feminino
- g) Banheiro Masculino

Segundo Cury, para representar a estrutura organizacional, deve ser utilizado o gráfico universal denominado organograma. O organograma é conceituado “como a representação gráfica e abreviada da estrutura da organização”. Verifica-se ainda que existem vários tipos de organogramas, alguns simples, outros sofisticados e até complexos. Para a empresa objeto desse estudo, será utilizado somente o mais simples, que é o clássico ou tradicional, de grande objetividade, atendendo plenamente ao fim a que se propõe. Desta forma, foi estabelecido para a empresa o organograma especificado a seguir.



6.3 LOCALIZAÇÃO

Para selecionar a localização da empresa objeto desse estudo, foi realizada uma pesquisa a fim de identificar os imóveis que seriam adequados para a instalação da empresa.

A escolha da localização e do imóvel no qual a empresa será instalada foi feita levando-se em consideração os seguintes aspectos:

- Infraestrutura do imóvel
- Valor do aluguel
- Espaço Físico
- Proximidade com os pontos de parada do transporte público
- Proximidade com estacionamentos e restaurantes
- Foi dada preferência a localidades da região central da cidade em virtude do

fato de esta região oferecer uma melhor infraestrutura

- Segurança Pública
- Índice de criminalidade na região

Através da análise dos aspectos expostos acima, foi possível constatar que a localização ótima para a Empresa Sinergia Concursos é a região central da cidade de Porto Alegre que, além de atender a todas as necessidades da empresa, apresenta também grande proximidade com os serviços públicos.

7 PLANO FINANCEIRO

7.1 INVESTIMENTO INICIAL

A– Máquinas

Nº	Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total
1	telas de projeção	4	R\$ 350,00	R\$ 1.400,00
2	projetores	4	R\$ 400,00	R\$ 1.600,00
SUB-TOTAL (B)				R\$ 3.000,00

B– Móveis e Utensílios

Nº	Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total
1	cadeiras universitárias	120	R\$ 120,00	R\$ 14.400,00
2	quadros brancos	4	R\$ 120,00	R\$ 480,00
3	mesas de escritório	4	R\$ 400,00	R\$ 1.600,00
4	cadeiras de escritório	4	R\$ 250,00	R\$ 1.000,00
5	longarinas estofadas	3	R\$ 250,00	R\$ 750,00
SUB-TOTAL (D)				R\$ 18.230,00

C – Computadores

Nº	Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total
1	all in one	10	R\$ 1.190,00	R\$ 11.900,00
SUB-TOTAL (F)				R\$ 11.900,00

**TOTAL DOS INVESTIMENTOS FIXOS
(A+B+C)**

R\$ 33.130,00

TOTAL DOS INVESTIMENTOS FIXOS

- Investimentos pré-operacionais

Descrição	Valor
Despesas de Legalização	R\$ 2.000,00
Obras civis e/ou reformas	R\$ 10.000,00
Divulgação de Lançamento	R\$ 5.000,00
Cursos e Treinamentos	R\$ 0,00
Outras despesas	R\$ 0,00
TOTAL	R\$ 17.000,00

1. Investimento total

Descrição dos investimentos	Valor	(%)
Investimentos Fixos	R\$ 33.130,00	41,41%
Capital de giro	R\$ 29.870,00	37,33%
Investimentos Pré-Operacionais	R\$ 17.000,00	21,25%
TOTAL (1 + 2 + 3)	R\$ 80.000,00	100,00%
Fontes de recursos	Valor	(%)

Recursos próprios	R\$ 80.000,00	100,00
Recursos de terceiros	R\$ 0,00	0,00
Outros	R\$ 0,00	0,0
TOTAL (1 + 2 + 3)	R\$ 80.000	100,00

7.2 FORMAS DE FINANCIAMENTO

Os recursos financeiros para o investimento inicial do Curso Sinergia serão provenientes de capital próprio.

7.3 RECEITAS

Faturamento mensal

Nº	Produto/Serviço	Quantidade (Estimativa de Vendas)	Preço de Venda Unitário (em R\$)	Faturamento Total (em R\$)
1	Curso Preparatório para a ESfcex presencial: duração de 12 meses.	25	R\$ 375,00	R\$ 9.375,00
2	Curso Preparatório para a EsPcex presencial: duração de 12 meses.	25	R\$ 190,50	R\$ 4.762,50
3	Curso Preparatório para a ESSa presencial: duração 12 meses.	25	R\$ 150,00	R\$ 3.750,00
4	Curso Preparatório para a AFA presencial: duração	25	R\$ 160,00	R\$ 4.000,00

	12 meses.			
5	Curso Preparatório para a Eear presencial: duração 12 meses.	25	R\$ 150,00	R\$ 3.750,00
6	Curso Preparatório para a EFomm presencial: duração 12 meses.	25	R\$ 400,00	R\$ 10.000,00
7	Curso Preparatório para a ESfcex EAD: duração de 12 meses	1200	R\$ 190,00	R\$ 228.000,00
8	Curso Preparatório para a EsPcex EAD: duração de 12 meses	1500	R\$ 150,00	R\$ 225.000,00
9	Curso Preparatório para a ESSa EAD: duração 12 meses.	2500	R\$ 125,00	R\$ 312.500,00
10	Curso Preparatório para a AFA EAD:duração 12 meses.	1300	R\$ 150,00	R\$ 195.000,00
11	Curso Preparatório para a Eear EAD: duração 12 meses.	1200	R\$ 125,00	R\$ 150.000,00
12	Curso Preparatório para a EFomm EAD: duração 12 meses.	500	R\$ 170,00	R\$ 85.000,00
TOTAL				R\$ 1.231.137,50

Projeção das Receitas

() Sem expectativa de crescimento

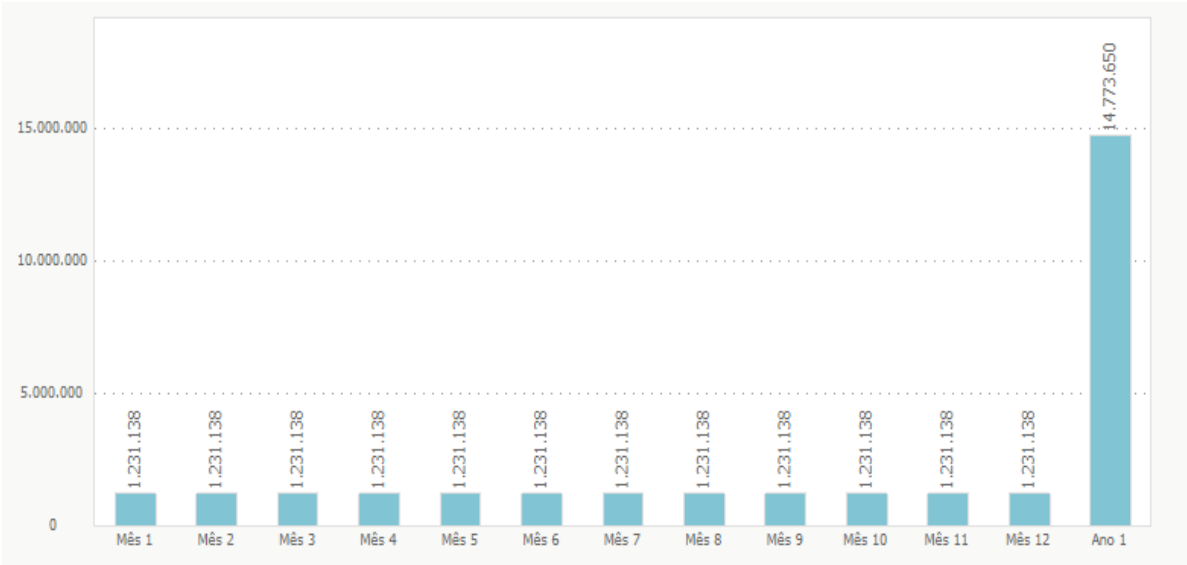
(x) Crescimento a uma taxa constante:

0,00 % ao mês para os 12 primeiros meses

10,00 % ao ano a partir do 2º ano

() Entradas diferenciadas por período

Período	Faturamento Total
Mês 1	R\$ 1.231.137,50
Mês 2	R\$ 1.231.137,50
Mês 3	R\$ 1.231.137,50
Mês 4	R\$ 1.231.137,50
Mês 5	R\$ 1.231.137,50
Mês 6	R\$ 1.231.137,50
Mês 7	R\$ 1.231.137,50
Mês 8	R\$ 1.231.137,50
Mês 9	R\$ 1.231.137,50
Mês 10	R\$ 1.231.137,50
Mês 11	R\$ 1.231.137,50
Mês 12	R\$ 1.231.137,50
Ano 1	R\$ 14.773.650,00



7.4 CUSTOS

Custos de comercialização

Descrição	(%)	Faturamento Estimado	Custo Total
SIMPLES (Imposto Federal)	6,00	R\$ 372.637,50	R\$ 22.358,25
Comissões (Gastos com Vendas)	0,00	R\$ 372.637,50	R\$ 0,00
Propaganda (Gastos com Vendas)	0,00	R\$ 372.637,50	R\$ 0,00
Taxas de Cartões (Gastos com Vendas)	2,00	R\$ 372.637,50	R\$ 7.452,75
Total de Impostos	R\$ 22.358,25		
Total de Gastos com Vendas	R\$ 7.452,75		
Total Geral (Impostos + Gastos)	R\$ 29.811,00		

Período	Custo Total
Mês 1	R\$ 29.811,00
Mês 2	R\$ 29.811,00
Mês 3	R\$ 29.811,00
Mês 4	R\$ 29.811,00
Mês 5	R\$ 29.811,00
Mês 6	R\$ 29.811,00
Mês 7	R\$ 29.811,00
Mês 8	R\$ 29.811,00
Mês 9	R\$ 29.811,00
Mês 10	R\$ 29.811,00
Mês 11	R\$ 29.811,00
Mês 12	R\$ 29.811,00
Ano 1	R\$ 357.732,00

Custos de mão-de-obra

Função	Nº de Empregados	Salário Mensal	Subtotal	(%) de encargos sociais	Encargos sociais	Total
Secretária	2	R\$ 1.000,00	R\$ 2.000,00	83,84	R\$ 1.676,80	R\$ 3.676,80
Professores	10	R\$ 6.000,00	R\$ 60.000,00	49,37	R\$ 29.622,00	R\$ 89.622,00
Segurança	2	R\$ 1.500,00	R\$ 3.000,00	83,84	R\$ 2.515,20	R\$ 5.515,20
Auxiliar de limpeza	2	R\$ 1.000,00	R\$ 2.000,00	83,44	R\$ 1.668,80	R\$ 3.668,80
TOTAL	16		67.000,00		R\$ 35.482,80	R\$102.482,80

Custos com depreciação

Ativos Fixos	Valor do bem	Vida útil em Anos	Depreciação Anual	Depreciação Mensal
MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	R\$ 3.000,00	10	R\$ 300,00	R\$ 25,00
MÓVEIS E UTENSÍLIOS	R\$ 18.230,00	10	R\$ 1.823,00	R\$ 151,92
COMPUTADORES	R\$ 11.900,00	5	R\$ 2.380,00	R\$ 198,33
Total			R\$ 4.503,00	R\$ 375,25

Custos fixos operacionais mensais

Descrição	Custo
Pró-labore	R\$ 16.000,00
Salários + encargos	R\$ 102.482,80
Material de limpeza	R\$ 150,00
Material de escritório	R\$ 250,00
Taxas diversas	R\$ 0,00
Serviços de terceiros	R\$ 6.000,00
Depreciação	R\$ 375,25
Aluguel	R\$ 4.000,00
IPTU	R\$ 120,00
Energia elétrica	R\$ 2.000,00
Telefone e internet	R\$ 250,00
Contador	R\$ 500,00
Água	R\$ 400,00
Hospedagem do servidor de vídeo	R\$ 1.500,00
TOTAL	R\$ 134.028

Apuração do custo de MD e/ou MV

Nº	Produto/Serviço	Estimativa de Vendas (em unidades)	Custo Unitário de Materiais /Aquisições	CMD / CMV
1	Curso Preparatório para a Esfcex presencial: duração de 12 meses.	25	R\$ 26,67	R\$ 666,75
2	Curso Preparatório para a EsPcex presencial: duração de 12 meses.	25	R\$ 26,67	R\$ 666,75
3	Curso Preparatório para a ESsa presencial: duração 12 meses.	25	R\$ 26,67	R\$ 666,75
4	Curso Preparatório para a AFA presencial: duração 12 meses.	25	R\$ 26,67	R\$ 666,75
5	Curso Preparatório para a Ear presencial: duração 12 meses.	25	R\$ 26,67	R\$ 666,75
6	Curso Preparatório para a EFomm presencial: duração 12 meses.	25	R\$ 26,67	R\$ 666,75
7	Curso Preparatório para a ESfcex EAD: duração de 12 meses	1200	R\$ 0,00	R\$ 0,00

8	Curso Preparatório para a EsPcex EAD: duração de 12 meses	1500	R\$ 0,00	R\$ 0,00
9	Curso Preparatório para a ESsa EAD: duração 12 meses.	2500	R\$ 0,00	R\$ 0,00
10	Curso Preparatório para a AFA EAD: duração 12 meses.	1300	R\$ 0,00	R\$ 0,00
11	Curso Preparatório para a Eear EAD: duração 12 meses.	1200	R\$ 0,00	R\$ 0,00
12	Curso Preparatório para a EFomm EAD: duração 12 meses.	500	R\$ 0,00	R\$ 0,00
TOTAL			R\$ 4.000,50	

Item de custo	Custo fixo mensais	Custo fixo anual	Custo variável mensal	Custo variável anual
Mão-de-obra	R\$ 102.482,80	R\$ 1.229.793,60		
Depreciação	R\$ 375,25	R\$ 4.503,00		
Operacional	R\$ 134.028,05	R\$ 1.608.336,60		

Custo Unitário de Materiais /Aquisições	R\$ 4.000,50	R\$ 48.006,00		
Comercialização			R\$ 29.811,00	R\$ 357.732,00
TOTAL	R\$ 240.886,60	R\$ 2.890.639,20	R\$ 29.811,00	R\$ 357.732,00

7.5 PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

A projeção do fluxo de caixa do futuro empreendimento está especificada nas tabelas abaixo:

Descrição	Valor	Valor Anual	(%)
1. Receita Total com Vendas	R\$ 372.637,50	R\$ 4.471.650,00	100,00
2. Custos Variáveis Totais			
2.1 (-) Custos com materiais diretos e/ou CMV(*)	R\$ 4.000,50	R\$ 48.006,00	1,07
2.2 (-) Impostos sobre vendas	R\$ 22.358,25	R\$ 268.299,00	6,00
2.3 (-) Gastos com vendas	R\$ 7.452,75	R\$ 89.433,00	2,00
Total de custos Variáveis	R\$ 33.811,50	R\$ 405.738,00	9,07
3. Margem de Contribuição	R\$ 338.826,00	R\$ 4.065.912,00	90,93

4. (-) Custos Fixos Totais	R\$ 134.028,05	R\$ 1.608.336,60	35,97
5. Resultado Operacional: LUCRO	R\$ 204.797,95	R\$ 2.457.575,40	54,96

Período	Resultado
Mês 1	R\$ 204.797,95
Mês 2	R\$ 204.797,95
Mês 3	R\$ 204.797,95
Mês 4	R\$ 204.797,95
Mês 5	R\$ 204.797,95
Mês 6	R\$ 204.797,95
Mês 7	R\$ 204.797,95
Mês 8	R\$ 204.797,95
Mês 9	R\$ 204.797,95
Mês 10	R\$ 204.797,95
Mês 11	R\$ 204.797,95
Mês 12	R\$ 204.797,95
Ano 1	R\$ 2.457.575,40

Projeção do demonstrativo de resultados (DRE)

Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) – em Reais		
	Valor Mensal	Valor Anual
Receita Total (RT)	R\$ 372.637,50	R\$ 4.471.650,00
(-) Custo Variável (CV)	R\$ 33.811,5	R\$ 405.738,00
(=) Lucro Bruto (LB)	R\$ 338.826,00	R\$ 4.065.912,00
(-) Custo Fixo (CF)	R\$ 134.028,05	R\$ 1.608.336,60
(=) Lucro Operacional (LO)	R\$ 204.797,95	R\$ 2.457.575,40
(-) Imposto de Renda (IR)	R\$40.959,59	R\$ 491.515,08
(-) Contribuição Social (CS)	R\$ 18.431,82	R\$ 221.181,84
(=) Lucro Líquido	R\$ 145.406,54	R\$ 1.744.878,48

8 AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS

8.1 AVALIAÇÃO ECONÔMICA

8.1.1 Ponto de equilíbrio

Segundo José Roberto Machado, em sua obra “Administração de Finanças Empresariais”, o ponto de equilíbrio é uma ferramenta utilizada pelo administrador financeiro, baseada nas relações entre custos e receitas, cuja finalidade é determinar o ponto em que as vendas cobrem exatamente os custos totais.

Em termos de análise de viabilidade, verifica-se que quanto menor for o ponto de equilíbrio, maior será a viabilidade do empreendimento. Para calcular o ponto de equilíbrio da empresa objeto desse estudo, pode ser utilizada a seguinte fórmula:

$$PE = (CF \times 100) / (RT - CV)$$

Sendo que:

PE = ponto de equilíbrio

CF = custo fixo

RT = receita total

CV = custo variável

No entanto, para empresas que trabalham com uma grande variedade de produtos e serviços, como é o caso da empresa objeto desse estudo, é recomendável calcular o ponto de equilíbrio em faturamento.

O ponto de equilíbrio representa o quanto a empresa precisa faturar para pagar seus custos em um determinado período. Desta forma, o ponto de equilíbrio da empresa foi calculado através da seguinte fórmula:

$$PE = \text{Custo Fixo Total} / \text{Índice da Margem de Contribuição}$$

Sendo que:

$$\text{Índice da Margem de Contribuição} = (\text{Receita Total} - \text{Custo Variável Total}) / \text{Receita Total}$$

Considerando que a Receita Total é igual a R\$ 4.471.650,00 e que o Custo Variável Total é igual a R\$ 405.738,00 obtemos, através da aplicação da fórmula acima, um Índice da Margem de Contribuição aproximadamente igual a 0,9092643.

Após o cálculo do índice da margem de contribuição e de termos verificado que os custos fixos totais são de R\$ 1.608.336,60, podemos calcular o ponto de equilíbrio (PE)

utilizando a fórmula anteriormente mencionada ($PE = \text{Custo Fixo Total} / \text{Índice da Margem de Contribuição}$). Desta forma, foi possível concluir que o ponto de equilíbrio da empresa é de R\$ 1.768.832,76.

8.1.2. Taxa de lucratividade

A taxa de lucratividade de um empreendimento mede o lucro líquido em relação às vendas. Esta taxa é um indicador de competitividade, pois se a empresa possui uma boa lucratividade, terá capacidade para investir em tecnologia, marketing e diversificação de produtos. A taxa de lucratividade foi calculada através da seguinte fórmula:

$$\text{Taxa de Lucratividade} = (\text{lucro líquido} \times 100) / \text{receita total}$$

Sendo que:

$$\text{lucro líquido} = \text{R\$ 2.501.580,90 (aproximadamente)}$$

$$\text{receita total} = 4.471.650,00$$

Após a realização do cálculo descrito acima, verifica-se que a taxa de lucratividade do investimento é de aproximadamente 54,96 %.

8.1.3 Taxa do retorno do investimento

A taxa de retorno do investimento é um indicador de atratividade do negócio, pois mede o retorno do capital investido. A taxa de retorno do futuro empreendimento foi calculada através da seguinte fórmula:

$$\text{Taxa de retorno do investimento} = (\text{lucro líquido} \times 100) / \text{investimento inicial}$$

Sendo que:

$$\text{lucro líquido} = \text{R\$ 2.457.575,40 (aproximadamente)}$$

$$\text{investimento inicial} = \text{R\$ 218.219,00}$$

Após a realização do cálculo descrito acima, verifica-se que a taxa de retorno do investimento é de aproximadamente 1.126,19 %.

8.1.4 Prazo de retorno do investimento (payback)

O payback, também chamado de tempo de recuperação do investimento, é um indicador que fornece uma ideia aproximada do tempo despendido, para que os recursos aplicados no empreendimento retornem à empresa.

O payback da Empresa Sinergia Concursos foi calculado através da seguinte fórmula:

$$\text{Payback} = \text{investimento inicial} / \text{lucro líquido}$$

$$\text{lucro líquido} = \text{R\$ 2.457.575,40}$$

investimento inicial = R\$ 218.219,55

Após a resolução do cálculo exposto acima, verificou-se que o payback do investimento é de aproximadamente 1 mês e que, conseqüentemente, a viabilidade de implantação do negócio é bastante significativa.

8.1.5 Taxa Interna de Retorno (TIR)

Segundo Machado (2014), verifica-se que através do Método da Taxa Interna de Retorno, é possível calcular a taxa de retorno gerada pelo projeto de investimento. Este método consiste no cálculo de uma taxa que faça com que a soma dos valores atuais de entradas de caixa seja exatamente igual à soma dos valores atuais das saídas de caixa. Se a taxa encontrada for superior à taxa determinada pela empresa, correspondente ao seu custo de oportunidade, o projeto será viável economicamente.

A taxa interna de retorno da Empresa Sinergia Concursos pode ser calculada através da seguinte fórmula:

$$VP = VF / (1 + i)^n$$

Sendo que:

VP = valor presente

VF = valor futuro

i = taxa interna de retorno

Ainda podemos destacar que uma maneira bastante prática e eficiente de calcular a TIR é através da utilização da fórmula da TIR em uma planilha de Excel, conforme demonstrado abaixo:

C4 fx Σ = =TIR(C2:C3)				
	A	B	C	D
1		CENÁRIO PESSIMISTA	CENÁRIO PROVÁVEL	CENÁRIO OTIMISTA
2	INVESTIMENTO TOTAL	-218219,55	-218218,55	-218217,55
3	LUCRO LÍQUIDO ANUAL	2254279,8	2457575,4	2864166,48
4	TIR	933,03%	1026,20%	1212,53%
5				

Após a resolução do cálculo acima foi possível verificar que a taxa interna de retorno do investimento do cenário provável é 1026,20% (ano 1).

8.1.6 Valor Presente Líquido

Machado afirma ainda que a viabilidade do projeto pode ser determinada através do Método do Valor Presente Líquido (VPL). Este método leva em consideração o valor do dinheiro no tempo e tem como objetivo trazer a valor presente todos os fluxos de caixa que ocorram no decorrer do período. O objetivo deste método é comparar valores na mesma data e facilitar a análise dos projetos de investimento.

No método do valor presente líquido, a empresa determina uma taxa mínima de retorno exigida, que geralmente corresponde ao seu custo de oportunidade. Ao trazer os valores dos fluxos de caixa futuros ao valor atual, descontando-os a essa taxa predeterminada, os projetos somente terão viabilidade econômica se as somas dos valores atuais das entradas de caixa forem maiores que as somas dos valores atuais das saídas de caixa.

O conceito de valor presente, de forma bastante genérica, é mostrar quanto vale hoje um determinado montante a ser pago ou recebido em uma data futura. Isso pode ser feito através da seguinte equação:

$$\text{VPL} = -\text{FC}_0 + (\text{FC}_1) / (1+i)^1$$

VPL = VALOR PRESENTE LÍQUIDO

FC_0 = INVESTIMENTO INICIAL = R\$ 218.219,55

FC_1 = FLUXO DE CAIXA NA DATA 1= R\$ 2.457.575,40 (para o cenário provável)

R\$ 2.254.279,80 (para o cenário pessimista (- 5%))

R\$ 2.864.166,48 (para o cenário otimista (+ 10%))

i = TAXA MÍNIMA DE ATRATIVIDADE (TMA) = 6,5%

Através do cálculo descrito acima, verificou-se que o VPL do cenário provável do futuro empreendimento é R\$ 2.089.362,98 (para o ano 1).

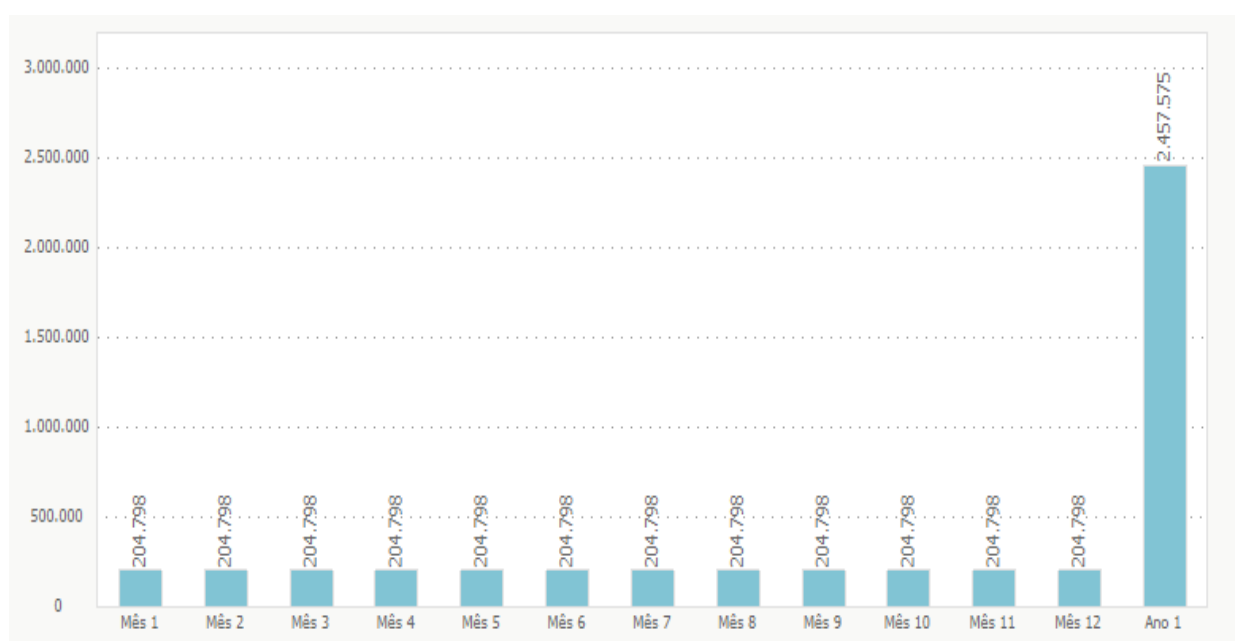
C4					=TIR(C2:C3)
	A	B	C	D	
1		CENÁRIO PESSIMISTA	CENÁRIO PROVÁVEL	CENÁRIO OTIMISTA	
2	INVESTIMENTO TOTAL	-218219,55	-218218,55	-218217,55	
3	LUCRO LÍQUIDO ANUAL	2254279,8	2457575,4	2864166,48	
4	TIR	933,03%	1026,20%	1212,53%	
5					

Demonstrativo de resultados dos itens 9.1.1 a 9.1.6

Descrição	Valor	Valor Anual	(%)
1. Receita Total com Vendas	R\$ 372.637,50	R\$ 4.471.650,00	100,00
2. Custos Variáveis Totais			
2.1 (-) Custos com materiais diretos e/ou CMV(*)	R\$ 4.000,50	R\$ 48.006,00	1,07
2.2 (-) Impostos sobre vendas	R\$ 22.358,25	R\$ 268.299,00	6,00
2.3 (-) Gastos com vendas	R\$ 7.452,75	R\$ 89.433,00	2,00
Total de custos Variáveis	R\$ 33.811,50	R\$ 405.738,00	9,07
3. Margem de Contribuição	R\$ 338.826,00	R\$ 4.065.912,00	90,93
4. (-) Custos Fixos Totais	R\$ 134.028,05	R\$ 1.608.336,60	35,97
5. Resultado Operacional: LUCRO	R\$ 204.797,95	R\$ 2.457.575,40	54,96

Período	Resultado
Mês 1	R\$ 204.797,95
Mês 2	R\$ 204.797,95
Mês 3	R\$ 204.797,95
Mês 4	R\$ 204.797,95
Mês 5	R\$ 204.797,95
Mês 6	R\$ 204.797,95
Mês 7	R\$ 204.797,95
Mês 8	R\$ 204.797,95

Mês 9	R\$ 204.797,95
Mês 10	R\$ 204.797,95
Mês 11	R\$ 204.797,95
Mês 12	R\$ 204.797,95
Ano 1	R\$ 2.457.575,40



Indicadores de viabilidade

Indicadores	Ano 1
Ponto de Equilíbrio	R\$ 1.768.832,76
Lucratividade	54,96 %
Rentabilidade	1.126,19 %
Prazo de retorno do investimento	1 mês

8.2 ANÁLISE DE SENSIBILIDADE

Projeção	Volume de vendas	Perspectiva de crescimento				
		Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Otimista	2695	R\$ 2.864.166,48	R\$ 3.150.583,13	R\$ 3.465.641,44	R\$ 3.812.205,59	R\$ 4.193.426,14
Mais provável	2450	R\$ 2.457.575,40	R\$ 2.835.524,82	R\$ 3.119.077,30	R\$ 3.430.985,03	R\$ 3.774.083,53
Pessimista	2327	R\$ 2.254.279,8	R\$ 2.693.748,57	R\$ 2.963.123,44	R\$ 3.259.436,01	R\$ 3.585.379,35

- Para efetuarmos as projeções no cenário otimista utilizamos um de aumento de 10% em relação ao cenário mais provável.
- Já para o cenário pessimista, foi utilizada uma diminuição de 5% em relação ao cenário mais provável.
- O valor de 2450 foi obtido através do somatório do número de cursos vendidos no período em análise.
- No que diz respeito aos valores da TIR, utilizamos os valores obtidos através dos cálculos efetuados no programa do Excel conforme tabelas abaixo:

1) Cenário mais provável

C4		=TIR(C2:C3)		
	A	B	C	D
1		CENÁRIO PESSIMISTA	CENÁRIO PROVAVEL	CENÁRIO OTIMISTA
2	INVESTIMENTO TOTAL	-218219,55	-218218,55	-218217,55
3	LUCRO LIQUIDO ANUAL	2254279,8	2457575,4	2864166,48
4	TIR	933,03%	1026,20%	1212,53%
5				

2) Cenário Pessimista

B4				= TIR(B2:B3)
	A	B	C	D
1		CENÁRIO PESSIMISTA	CENÁRIO PROVÁVEL	CENÁRIO OTIMISTA
2	INVESTIMENTO TOTAL	-218219,55	-218218,55	-218217,55
3	LUCRO LÍQUIDO ANUAL	2254279,8	2457575,4	2864166,48
4	TIR	933,03%	1026,20%	1212,53%
5				

3) Cenário Otimista

D4				= TIR(D2:D3)
	A	B	C	D
1		CENÁRIO PESSIMISTA	CENÁRIO PROVÁVEL	CENÁRIO OTIMISTA
2	INVESTIMENTO TOTAL	-218219,55	-218218,55	-218217,55
3	LUCRO LÍQUIDO ANUAL	2254279,8	2457575,4	2864166,48
4	TIR	933,03%	1026,20%	1212,53%
5				

Através da análise e cálculos efetuados acima, obtemos os seguintes valores para cada um dos três cenários:

Análise em diferentes cenários			
Indicador	Cenários		
	Pessimista	Mais provável	Otimista
TIR (%)	933,03%	1026,20%	1212,53%
VPL (R\$)	R\$ 1.898.475,10	R\$ 2.089.362,98	R\$ 2.471.138,65
Payback	1 mês	1 mês	1 mês
PE (%)	53,07	54,96	58,23

8.3 AVALIAÇÃO SOCIAL

O fenômeno do empreendedorismo é de extrema importância para o desenvolvimento econômico já que o surgimento de novas empresas acarreta a geração de novos empregos. Verifica-se que a empresa objeto desse estudo traz inúmeros benefícios sociais, dentre os quais podemos destacar a geração de novos empregos e a contribuição, de maneira efetiva, para que jovens e adultos realizem o sonho de ingressar na carreira militar.

Além disso, cabe ressaltar que a criação de cursos também na modalidade à distância contribui sobremaneira para diminuição de desigualdades sociais. Isto porque estes cursos possibilitam que pessoas de todo o território nacional tenham a mesma oportunidade de realizar um preparatório de qualidade e que, conseqüentemente, tenham as mesmas chances de obter a aprovação nos mais diversos concursos.

Muito além de ser uma nova modalidade de ensino, a educação à distância, antes bastante criticada e até por algumas vezes banalizada, hoje tem um papel de extrema importância para a educação brasileira como um todo e já é vista como o grande divisor de águas em termos de educação em todo o país.

Neste contexto, a educação a distância funciona hoje como um grande catalizador, idealizador e multiplicador de conhecimento, onde pessoas que não têm condições de acessar informações em ambientes físicos conseguem de maneira simples, rápida e dinâmica, consumir conteúdos cada vez mais personalizados e eficientes por intermédio da educação à distância a partir de uma plataforma *e-learning*.

9 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo apresentar o projeto de criação de um curso preparatório para concursos militares na cidade de Porto Alegre e analisar a viabilidade deste projeto.

Este Plano de Negócios descreveu o planejamento da criação de uma empresa do ramo da educação, mais especificamente na área de preparação para concursos públicos que visam ao ingresso nas Forças Armadas (Marinha, Exército e Aeronáutica). O empreendimento desenvolvido foi um curso preparatório cujo nome é Sinergia Concursos.

Quanto à aplicabilidade, foi realizada uma pesquisa do tipo Aplicada. Em pesquisas com esta aplicabilidade, são gerados conhecimentos que visam à solução de problemas práticos. Cabe salientar ainda que a pesquisa aplicada pode fazer uso do conhecimento desenvolvido em uma pesquisa básica.

Quanto à forma de abordagem do problema de pesquisa, a pesquisa foi Qualitativa e Quantitativa. Verifica-se que a pesquisa quantitativa é aquela que utiliza a mensuração dos resultados obtidos para confirmar ou refutar hipóteses, além de servir para testar e refinar modelos matemáticos. Já a abordagem qualitativa é aquela que considera a relação dinâmica entre o objeto e o pesquisador.

Quanto aos objetivos, a pesquisa foi descritiva e exploratória. A pesquisa descritiva teve por objetivo descrever as características de uma experiência. Também foi utilizada uma pesquisa exploratória a qual possibilitou uma maior familiaridade entre o pesquisador e o tema pesquisado. No que diz respeito ao procedimento de coleta de dados, a pesquisa foi bibliográfica e documental e teve como unidade de análise a própria empresa através de uma observação do tipo Participante.

Inicialmente foi demonstrada a proposta da empresa e como ela se caracterizaria, posteriormente foi feito um plano de marketing baseado em pesquisas e análise do mercado alvo e por último foi feita a análise financeira, que demonstra se o projeto é viável do ponto de vista financeiro.

Para definir se o empreendimento seria viável ou não, foi necessário chegar a certos resultados e estes resultados são indicadores da viabilidade financeira do negócio. Estes indicadores seriam demonstrados através de um payback de um mês, um valor presente

líquido (VPL) de R\$ 2.089.362,98 e uma taxa interna de retorno (TIR) de 1026,20%. Com estes dados conclui-se que o empreendimento é viável financeiramente.

REFERÊNCIAS

CURY, Antonio – Organização e Métodos: uma visão holística. São Paulo: Editora Atlas, 2017.

FARIAS, Cláudio; DUSCHITZ, Caroline e MENEGETTI DE CARVALHO, Gustavo – Marketing Aplicado. Porto Alegre: Bookman Companhia Editora, 2015.

KOTLER, Philip e KELLER, Kevin Lane. Administração de Marketing. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MACHADO, José Roberto – Administração de Finanças Empresariais . 3 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2014.

<https://www.edools.com>

www.sebrae.com.br

www.portaldoempreendedor.gov.br