

LARISSA VIEIRA PEREIRA

PLANO DE NEGÓCIOS PARA EMPREENDIMENTO EM SERVIÇO NA
ÁREA DE REFORÇO ESCOLAR

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do diploma de
Engenheira de Produção.

São Paulo

2017

LARISSA VIEIRA PEREIRA

PLANO DE NEGÓCIOS PARA EMPREENDIMENTO EM SERVIÇO NA
ÁREA DE REFORÇO ESCOLAR

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do diploma de
Engenheira de Produção.

Orientador:

Prof. Dr. Fausto Leopoldo Mascia

São Paulo

2017

FICHA CATALOGRÁFICA

Vieira Pereira, Larissa

**Plano de Negócios para Empreendimento em
Serviço na Área de Reforço Escolar / L. Vieira Pereira. –
São Paulo, 2017.
133 p.**

**Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da
Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de
Produção.**

**1.Plano de Negócios 2. Marketing 3. Análise Financeira
I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica.
Departamento de Engenharia de Produção II.t.**

*"A educação é a arma
mais poderosa que você pode usar
para mudar o mundo."*

(Mandela, Nelson)

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu pai, Gilberto, de quem segui o exemplo de cursar Engenharia de Produção na POLI, por sempre me incentivar e me apoiar a crescer, sem nunca medir esforços. À minha mãe, Rita, por sua ternura que me faz enfrentar os períodos mais difíceis ao me trazer carinho e se fazer sempre presente mesmo com a distância que nos separa. Ao meu irmão e à minha cunhada, Gustavo e Fernanda, por serem meu porto seguro, e às minhas tias, Christina e Nilza, por serem meu braço direito em todos os momentos.

Também gostaria de agradecer ao Professor Fausto, pela orientação que me levou a realizar este estudo e pela compreensão que teve comigo durante todos esses meses. E aos professores do departamento de engenharia de produção da POLI, por compartilharem seus conhecimentos e experiências com a finalidade de formar profissionais preparados para enfrentarem os desafios de mercado e mudarem a sociedade.

Por todo o apoio e compreensão, aos meus chefes e amigos, Cecília e Jesus, que acreditaram no meu trabalho e me deram a oportunidade profissional mais enriquecedora que já vivenciei, ao trabalhar na área de consultoria estratégica na América Latina, vivendo Cidade do México.

Pelas pessoas maravilhosas com as quais pude ter contato durante meu período de faculdade e que contribuíram para minha formação pessoal e acadêmica. Em especial a Pamela, dona do empreendimento descrito nesse projeto, que traz consigo essa bonita missão de mudar a vida de jovens para que seja possível visualizar um Brasil cada vez melhor; e Henrique, cuja amizade de mais de 10 anos me ajudou a atingir mais esse objetivo.

Finalmente, a todos que me deram suporte para viabilizar esse trabalho e que me ajudaram a crescer e me tornar a pessoa que sou hoje.

RESUMO

O crescente dinamismo do mercado de trabalho, em um mundo cada vez mais tecnológico formado por uma nova geração que preza pela experiência e qualidade de vida, faz que a formação profissional tenha que apresentar interdisciplinaridade com um método de ensino que vise levar aos alunos conhecimento de uma forma mais dinâmica e saudável. Pensando nessa nova tendência de mercado, nasceu o Jazz, espaço voltado a aulas de reforço escolar para alunos universitários, que oferece uma metodologia de ensino personalizada, juntamente com atividades de autoconhecimento, com a finalidade de dar suporte ao crescimento profissional e pessoal de cada indivíduo.

O presente projeto apresenta o Plano de Negócios para viabilizar a operação desse espaço, localizado na Zona Oeste de São Paulo. O trabalho está suportado por uma revisão da literatura, principalmente em como elaborar um Plano de Negócios, sob a qual se desenvolveu a metodologia do presente relatório.

A partir dessa definição, foi realizada uma pesquisa de mercado, considerando o setor no qual estará inserido o empreendimento e o público alvo de cada serviço oferecido. Com a análise dos dados obtidos, foram delineados os planos Operacional (que detalha as atividades a serem desenvolvidas, necessidades de recurso e perfil dos funcionários), de Marketing (que define a estratégia de comunicação do serviço do Jazz para o mercado e a qual público será destinada) e Financeiro (que analisa a viabilidade do empreendimento, ao determinar a atratividade da sua Taxa Interna de Retorno, qual o Valor Presente Líquido do projeto e o tempo de retorno do investimento).

Por fim, após a elaboração do Plano de Negócio, os resultados práticos obtidos são discutidos, resultando que o empreendimento Jazz é financeiramente e mercadologicamente viável, podendo ser desenvolvido na cidade de São Paulo.

Palavras-Chave: Plano de Negócios, Pesquisa de Mercado, Marketing, Análise Financeira, Educação.

ABSTRACT

The growing dynamism of the labor market, in an increasingly technological world formed by a new generation that values experience and life quality, demands professional formation convenes interdisciplinarity with a teaching method that provides knowledge to students in a more dynamic and healthy way. Thinking of this new market trend, Jazz was born, a space focused on school reinforcement classes for university students, which offers a personalized teaching methodology, together with self-knowledge activities, to support the professional and personal growth of each individual.

The present project presents the Business Plan to enable the operation of this space, located in the West Zone of São Paulo. The project is supported by a literature review, focused on how to elaborate a Business Plan, under which the methodology for this document was developed.

Based on this definition, a market research was carried out, considering the sector in which the enterprise and the target audience of each offered service will be inserted. With the analysis of the data obtained, were designed the Operational (which details the activities to be developed, resource requirements and profiles of employees), Marketing (which defines the communication strategy of the Jazz service for the market and which public will be used) and Financial plans (which analyzes the viability of the project, when determining the attractiveness of its Internal Rate of Return, which is the Net Present Value of the project and the time of return of the investment).

Finally, after the preparation of the Business Plan, the practical results obtained are discussed, resulting that the Jazz venture is financially and marketable viable, and can be developed in the city of São Paulo.

Keywords: Business Plan, Market Research, Marketing, Financial Analysis, Education.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Desenho ilustrativo do modelo de negócios Canvas	35
Figura 2: Business Model Canvas.....	39
Figura 3: Matriz de análise SWOT	41
Figura 4: As cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria	43
Figura 5: Rede de Valor	44
Figura 6: Os 4 Ps de Marketing	49
Figura 7: Matriz de Probabilidade e Impacto	61
Figura 8: Tabela de atividades a serem realizadas pelo Jazz	69
Figura 9: Tipos de interações com o cliente e seu respectivo canal de contato	72
Figura 10: Gráfico de distribuição de matrículas de cursos universitários presenciais por estado (2014).....	76
Figura 11: Matriz SWOT para o empreendimento Jazz	78
Figura 12: Análise das 5 forças de Porter para o empreendimento do Jazz	82
Figura 13: Gráfico de interesse de atividades por alunos	88
Figura 14: Gráfico de interesse em combos de atividades por alunos	89
Figura 15: Gráfico de razões pelas quais os alunos frequentariam o Jazz.....	90
Figura 16: Gráfico de fortalezas apresentadas pelo serviço oferecido pela empreendedora	91
Figura 17: Exemplo de Propaganda a ser vinculada pelo Jazz	110
Figura 18: Projeção de resultados anuais 2018 – 2022 para o Jazz em reais.....	120
Figura 19: Indicadores contábeis para a operação do Jazz	121
Figura 20: Matriz de análise de riscos para a operação do Jazz	123

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Ferramentas de Comunicação	52
Tabela 2: Demonstrativo de Resultado de Exercícios	55
Tabela 3: Exemplos de TMA	59
Tabela 4: Planos de ação para análise SWOT do Jazz.....	79
Tabela 5: Questionário de preferência dos alunos	85
Tabela 6: Preferência de horários por atividade	89
Tabela 7: Principais lugares para tentar alianças estratégicas	92
Tabela 9: Preços por atividade do Jazz para o ano de 2018.....	107
Tabela 10: Projeção de preços para os anos de 2018 – 2022 por atividade do Jazz.....	108
Tabela 11: Tipos de promoção a serem vinculadas pelo Jazz	112
Tabela 12: Demanda por atividade para o primeiro ano de operação.....	114
Tabela 13: Projeção de demanda por atividade	115
Tabela 14: Projeção anual de receitas 2018 – 2022 para o Jazz em reais.....	116
Tabela 15: Participação de cada atividade na composição da receita do Jazz.....	116
Tabela 16: Projeções de custos anuais 2018 - 2022 para operação do Jazz em reais	117
Tabela 17: Projeção de despesas anuais 2018 – 2022 para a operação do Jazz em reais	117
Tabela 18: Investimentos em infraestrutura.....	118
Tabela 19: Investimentos em equipamentos e móveis.....	119
Tabela 20: Investimento inicial Jazz em reais	119
Tabela 21: Cálculo de Payback.....	121
Tabela 22: Cálculo do VPL.....	122
Tabela 8: Indicadores de performance do empreendimento Jazz	126

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DRE	Demonstração de resultado do exercício
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
TIR	Taxa Interna de Retorno
TMA	Taxa Mínima de Atratividade
VPL	Valo Presente Líquido

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	21
1.1. Definição do tema	21
1.2. Relevância do Trabalho	22
1.3. Objetivo do Trabalho	22
1.4. Estrutura do Trabalho	24
2. REVISÃO DA LITERATURA	25
2.1. Serviços.....	25
2.2. Plano de Negócios	27
2.3. Sumário executivo	28
2.4. Estratégia Competitiva.....	29
2.5. Business Model Canvas	34
2.6. Análise de Mercado	39
2.6.1. Análise SWOT.....	40
2.6.2. As cinco forças de Porter.....	42
2.6.3. Metodologia de Entrevistas	44
2.7. Plano Operacional.....	47
2.8. Plano de Marketing	48
2.9. Plano Financeiro	53
2.10. Análise de Riscos	59
3. MATERIAIS E MÉTODOS.....	62
4. PLANO DE NEGÓCIOS.....	64
4.1. Sumário Executivo.....	64
4.2. O empreendimento.....	65
4.2.1. Missão, Visão, Valores	66
4.2.2. Business Model Canvas	68
4.3. O mercado	75
4.3.1. O setor	75
4.3.2. Análise SWOT.....	77
4.3.3. As cinco forças de Porter.....	79
4.3.4. Pesquisa de Mercado	83
4.4. Plano Operacional.....	92
4.4.1. Recursos Físicos Necessários	92

4.4.2.	Necessidades de Pessoal	94
4.4.3.	Atividades a serem realizadas	96
4.5.	Plano de Marketing	100
4.5.1.	Produto	102
4.5.2.	Praça.....	106
4.5.3.	Preço	107
4.5.4.	Promoção	109
4.5.5.	Alianças Estratégicas	113
4.6.	Plano Financeiro.....	113
4.6.1.	Projeção de Receitas	114
4.6.2.	Estrutura de Custos e Gastos.....	117
4.6.3.	Investimentos	118
4.6.4.	Demonstrativo de Resultados	119
4.6.5.	Análise de Viabilidade	121
4.7.	Análise de Riscos	122
5.	CONCLUSÕES.....	125
6.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	130

1. INTRODUÇÃO

O presente capítulo apresenta os principais pontos relativos ao desenvolvimento do trabalho, com a definição do tema, relevância, objetivos, apresentação introdutória do mercado de reforço escolar, setor no qual o trabalho está sendo desenvolvido, e a exposição sistemática do estudo a ser apresentado.

1.1. Definição do tema

As exigências do mercado de trabalho frente a seus funcionários vêm sofrendo consideráveis mudanças ao longo dos últimos anos. O antes requerido especialista agora perde espaço frente as mudanças de estratégia das empresas que estão se informatizando e buscando por uma qualificação profissional mais abrangente. Dessa forma, o novo perfil de trabalhador é representado pela polivalência e multifuncionalidade.

Acreditando que, para se adaptar as novas tendências de mercado, os meios de educação precisariam reestruturar a sua maneira de ensino, uma empreendedora na área de reforço escolar (ex-aluna da Escola Politécnica), teve a iniciativa de iniciar seu próprio projeto para apoiar a nova geração de futuros trabalhadores brasileiros.

A iniciativa está baseada em desenvolver uma proposta de negócio voltada a área de ensino combinada com atividades de autoconhecimento e empreendimento pessoal, para oferecer aos alunos de ensino superior uma proposta de valor disruptiva que ainda é pouco explorada no Brasil.

O presente trabalho nasceu da parceria entre a autora desse trabalho e a empreendedora, com o intuito de apresentar um plano de negócios para a operação desse novo empreendimento, chamado de Jazz. Nos seguintes capítulos os conhecimentos da autora envolvendo áreas de Estratégia, Processos, Marketing, Finanças e Administração de Empresas estudados no curso de Engenharia de Produção, utilizados para traçar os primeiros passos do Jazz no mercado, com a finalidade de potencializar seu diferencial competitivo ao seu público alvo e oferecer um nível de serviço adequado e personalizado aos seus clientes.

1.2. Relevância do Trabalho

De acordo com informações divulgadas pelo Censo da Educação Superior 2015, a taxa de desistência dos estudantes do ensino superior apresentou um aumento de 37,6 pontos percentuais entre os anos de 2010 e 2014, saindo de um patamar de 11,4% e atingindo um nível de 49% dentre os alunos matriculados.

Um dos principais fatores que contribuiu para que quase metade dos estudantes universitários desistam do seu curso é a ausência de orientação vocacional, dado que no Brasil, apenas 8% dos alunos do ensino médio estão inseridos em programas vocacionais.

Em paralelo, de acordo com um trabalho publicado por Benson (2000), foi possível analisar que atividades como a meditação e yoga podem ser utilizada para controlar da ansiedade, tratar depressões, controlar de reações emocionais intensas, amenizar problemas de insônia e doenças que possam surgir em decorrência do stress e da ansiedade.

A constatação desses fatos pode ser averiguada em um estudo feito com 235 crianças de colégios de Connecticut que começaram a meditar, e apresentaram um aumento de 15% nas provas e avaliações. Ou seja, a prática de atividades de autoconhecimento rende melhores notas.

Para aproveitar o nicho de mercado gerado pela necessidade de reforço escolar, assim como apoiar os estudantes a encontrarem a sua vocação profissional e pessoal, foi idealizado o empreendimento do Jazz.

Combinando atividades de autoconhecimento, como *coaching*, yoga e meditação, com aulas de reforço escolar, o propósito do empreendimento é justamente dar ferramentas educativas para que consigam atingir seus objetivos acadêmicos, assim como apoiar esses alunos que necessitam de apoio vocacional.

1.3. Objetivo do Trabalho

Além do propósito de elaborar um Plano de Negócios para abertura e operação do Jazz, o presente trabalho tem como o objetivo consolidar informações financeiras e padrões

operacionais para serem apresentados a possíveis investidores com a finalidade de expandir o empreendimento nos próximos anos.

Para desenvolvimento do Plano de Negócios, a autora fez uma junção de conhecimentos na área de consultoria estratégica (na qual atua nos últimos 3 anos) e em sua formação como Engenheira de Produção

Para demonstrar a aderência do trabalho em relação a carreira estudada, foi elaborado um levantamento das principais disciplinas abordadas nesse projeto, conforme segue abaixo:

- Introdução a Economia: que trata de macro e microeconomia e conceitos econômicos
- Economia de Empresas: fornecendo um ferramental para a estruturação do Plano de Negócios
- Engenharia Econômica e Finanças: que dará uma base para o planejamento e análise financeira do projeto
- Contabilidade: construir e analisar demonstrações financeiras com base nos ensinamentos contábeis
- Princípios de Marketing: realizar a segmentação do público alvo, determinar os quatro Ps (Produto, Preço, Praça e Promoção).
- Gestão de operações em Serviço: Estruturação de um modelo de fornecimento de serviços de qualidade
- Gestão estratégica: análise das forças de Porter, análise SWOT, CANVAS, etc.

Dessa maneira, considerando os conhecimentos adquiridos ao longo da formação acadêmica, o método descrito a seguir foi elaborado para desenvolvimento do trabalho de formatura:

- Revisão bibliográfica referente ao desenvolvimento de um Plano de Negócios.
- Levantamento de dados sobre:
 - Dados de comportamento dos alunos no ensino superior no Brasil
 - Dados de mercado de reforço escolar e suas tendências
- Elaboração do Plano de Negócios
- Análises de viabilidade e riscos do empreendimento proposto

- Conclusões finais sobre o projeto e recomendações da autora.

1.4. Estrutura do Trabalho

O trabalho é composto por 5 capítulos, com o intuito de facilitar o entendimento e a leitura, bem como detalhar, de maneira cronológica, os passos a serem seguidos para replicar o estudo em questão:

- Introdução: descreve os aspectos que foram levados em consideração para a escolha do tema, assim como a relevância do mesmo para a graduação em Engenharia de Produção;
- Revisão Literária: apresenta os principais levantamentos obtidos em relação ao desenvolvimento de um plano de negócios de um setor de serviços, considerando sua estratégia, análise de mercado e métodos de avaliação financeira;
- Materiais e métodos: descreve como será a linha de raciocínio para o desenvolvimento do trabalho, premissas adotadas, além de como foram feitos os levantamentos de dados;
- Plano de Negócios: é composto por sete partes, e abrange todos os aspectos necessários para análise da viabilidade do projeto frente ao mercado e financeiramente;
- Conclusões: apresenta viabilidade técnica e comercial do empreendimento proposto, assim como recomendações da autora.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo apresenta uma revisão da literatura sobre empreendimentos na área de serviços, além de referências de como deve ser desenvolvido um plano de negócios e ferramentas que poderão contribuir para a realização das análises deste estudo.

2.1. Serviços

A tangibilidade é o grande diferencial entre produtos e serviços e o impacto dessa diferença na estratégia de gerenciamento de uma empresa é muitas vezes questionada. Entretanto, segundo Bowen e Ford (2002), existe um movimento recente na literatura que está focado em avaliar as semelhanças dos conceitos gerenciais em cada um dos casos, sendo que existem casos que defendem que as organizações de serviços podem ter bons frutos se adotarem a mesma abordagem que as utilizadas em manufaturas.

De acordo com Bowen e Ford (2002), o serviço é tido como resultado entre a interação entre o prestador e o cliente (heterogeneidade), não pode ser estocado, sendo produzidos apenas com a demanda (simultaneidade) e nem armazenados para venda posterior (perecibilidade), condições as quais os distanciam da administração com produtos.

O processo de serviço pode ser considerado como a essência da entrega do mesmo, porém muitas empresas não alocam tempo e atenção necessários para definir e estruturar de forma correta esses processos, gerando insatisfação nos clientes. Um processo de serviço reúne atividades com recursos e é definido como o conjunto de tarefas ou atividades inter-relacionadas que, juntas, em uma sequência apropriada, entregam o serviço, envolvendo clientes, informações e materiais, com execução dentro e fora do escritório.

Dessa forma, a percepção do cliente para o serviço se torna o valor mais importante para avaliação do mesmo, fazendo com que a qualidade e o valor da empresa estejam dependentes da maneira de pensar do cliente. Segundo Johnston e Clark (2002), a satisfação do cliente é afetada por muitos aspectos da organização de serviço, incluindo sua imagem de marca. Assim, o processo do serviço, desde as atividades assumidas por fornecedores ou funcionários de retaguarda até o trabalho de interface com o cliente, deve envolver as

atividades mais significativas na avaliação da qualidade. É importante ressaltar a importância da estruturação do processo de serviço, dado que envolve as atividades mais significativas na avaliação da qualidade pela percepção do cliente.

Em consequência, conseguir realizar uma mensuração objetiva do desempenho do produto é muito complexo, e se torna cada vez mais difícil, dada a intangibilidade do mesmo. Um mesmo cliente que usufrui de um mesmo serviço em momentos diferentes de sua vida, pode ter percepções diferentes do mesmo (por exemplo, uma pessoa viajando a trabalho e a lazer), inviabilizando testes e comparações de forma concreta para avaliação do mesmo.

Pode-se concluir que a eficiência de uma organização fica diretamente atrelada a cooperação do cliente, sendo que, quanto mais segmentos de clientes forem atendidos (heterogeneidade), maior será o grau de complicação envolvido para quantificar as entradas do processo. Com essa visão em mente, é necessário ter cautela na utilização de soluções algébricas visando eficiência, já que estas podem conduzir a resultados equivocados sobre o desempenho do sistema que está sendo avaliado.

Como o cliente faz parte do processo produtivo de um serviço, é preciso que ele se faça disposto a consertar o mesmo caso ocorra alguma falha, juntamente com o prestador de serviços, se diferenciando do oferecimento de um produto. Entretanto, não é sempre que o cliente se pronuncia sobre a reclamação, além da dificuldade de se consertar algo que é produzido imediatamente. Cada cliente tem a sua resposta de qual seria a melhor maneira de conserto, resposta a qual nem sempre é evidenciada, aumentando a dificuldade de manejo por parte do prestador e aumentando as incertezas envolvidas no processo.

A maioria das falhas e problemas ocorre durante o processo de serviço, porém poucas organizações de serviços empregam “engenheiros especializados em serviços” e nem utilizam “laboratórios” para tal finalidade. Várias ferramentas e técnicas são desenvolvidas para ajudar a engenharia de serviço, ou seja, para desenhar novos processos de serviço, ou avaliar e melhorar os existentes, sendo elas: mapeamento de processo, auditorias de acompanhamento e análise de transação do serviço.

Falhas durante o processo são inevitáveis, já que muitos serviços são complexos e geralmente são baseados em pessoas, com o cliente fazendo parte do processo. Embora o controle estatístico do processo ajude a identificar a possibilidade de ocorrência de uma

falha, é apropriado tentar evitar que ela ocorra pela primeira vez. O mapeamento do processo é uma ferramenta útil, porque tenta sinalizar onde estão os problemas. Entretanto, entender os tipos de falha e a técnica para detectá-las são meios importantes para evitá-las. Segundo Johnston e Clark (2002), 27% das falhas são do próprio serviço, outros 27% dos equipamentos e os 53% restantes do próprio cliente.

A gestão de demanda e oferta é outro ponto a ser considerado. Como não é possível armazenar um serviço, não importa se um momento exista uma demanda de 10 e no outro de 500, a oferta desse será a mesma. Dessa forma, serviços geralmente se tornam mais sensíveis ao tempo, aumentando o preço em períodos de alta demanda e os baixando nos períodos de menor procura.

A partir dos conceitos apresentados, é possível concluir peculiaridades envolvidas na prestação de serviço que os diferenciam da administração aplicada a produtos, fazendo com que seja necessário ter cautelas ao se designar, para serviços, exatamente a mesma estratégia que foi estabelecida para produtos.

2.2. Plano de Negócios

O processo de iniciar uma empresa requer extenso conhecimento sobre o setor no qual o produto ou serviço estará inserido, clareza de objetivos, definição de metas e planejamento. O Plano de Negócios foi idealizado com a finalidade de dar suporte ao empreendedor nessa jornada, e consiste em um documento que descreve de maneira detalhada o empreendimento, definindo metas e objetivos, embasado por estudos e pesquisas de mercado, que culmina em um projeto de desenvolvimento da empresa, alinhado com suas políticas internas e delineado por sua estratégia competitiva.

O Plano Negócios, de acordo com Chiavenato (2005), apresenta uma viabilização estratégica, do ponto de vista estrutural, administrativo, mercadológico, técnico, operacional e financeiro do produto ou serviço a ser oferecido, considerando sua proposta de valor e antecipando os riscos aos quais pode ser submetido.

É importante ressaltar que para elaborar um documento sólido, as análises e conclusões devem ser baseadas em dados e informações. Em paralelo, McKinsey (2001) defende que um Plano de Negócios precisa conter três características chaves para atingir o seu objetivo com sucesso:

- Ser escrito de maneira profissional, para transparecer a formalidade do documento
- Apresentar clareza em transcrever as análises e conclusões do planejamento
- Utilizar a objetividade como ferramenta de convencimento ao seu público alvo

Porém, ainda que visualizado estrategicamente para guiar uma empresa no seu processo de crescimento, o Plano de Negócios não deve ser um documento feito uma vez para ser arquivado. Ele somente será efetivo se for lido e aplicado por todos os envolvidos no projeto, além de revisado periodicamente.

Considerando a utilização do plano em questão, e baseado nas recomendações de McKinsey (2001), o documento estará apresentado com a seguinte estrutura:

- Sumário Executivo
- O empreendimento
- Análise de mercado
- Plano Operacional
- Plano de Marketing
- Plano Financeiro
- Análise de Riscos
- Conclusões

2.3. Sumário executivo

De acordo com SEBRAE (2013), o Sumário Executivo deve ser o primeiro capítulo de um Plano de Negócios, no qual se apresenta um resumo do empreendimento, considerando os tópicos mais importantes para a operação do empreendimento, que são:

Resumo dos principais pontos do plano de negócio, que compreende uma descrição do empreendimento com as principais atividades, clientes, localização e lucro esperado;

Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições, destacando do seu perfil quais habilidades serão úteis para o sucesso do empreendimento;

Dados do empreendimento, que compreende o nome da empresa e o seu CNPJ (caso já esteja registrada);

Missão da empresa, ou seja, o porquê dessa empresa existir e qual o rumo do negócio;

Setores de atividades, que podem ser agropecuária, indústria, comércio, serviços ou outros;

Forma jurídica, que compreende a constituição formal da empresa, e determina como esse empreendimento será enxergado pela visão da lei;

Enquadramento tributário, que define se a empresa optará pelo modo de tributação simples nacional ou não;

Capital social, no qual se descreve todos os recursos que o proprietário investiu no empreendimento, que podem ser dinheiro, equipamento, etc.

Fonte de recursos, que serão necessários para a abertura da empresa e qual a origem dos mesmos.

2.4. Estratégia Competitiva

De acordo com Drucker (1998), a definição de uma empresa é dada por sua missão e é, a partir dela, que uma empresa consegue estabelecer políticas, desenvolver estratégias, concentrar recursos e começar a trabalhar. Porém, definir a missão de uma empresa pode ser difícil, doloroso e arriscado. Para conseguir determiná-la, Drucker (1998) propõe que a alta direção se atente as seis perguntas abaixo de forma séria e sistemática, para conseguir compreender a fundo sua organização.

- Quem é o nosso cliente e quem deve ser?

Pergunta crucial para se determinar a missão da empresa, sendo que pode haver mais de um cliente. Além disso, é importante saber de onde é o cliente e o que compram.

- Qual o valor para o cliente?

O valor pode ser transcrito por características como qualidade do bem/serviço oferecido, preço, durabilidade, resistência, posição da fábrica no mercado, etc.

- Qual é nosso ramo?

Nem sempre a resposta à pergunta “Qual é o nosso ramo” é clara e óbvia e, segundo o autor, respondê-la corresponde à “primeira responsabilidade da alta direção da empresa”. No entanto, trata-se de uma questão que gera controvérsias, divergências e discussões.

- Qual será o nosso ramo?

Para essa pergunta, é preciso levar em consideração as alterações que se processam na sociedade e na economia de mercado.

- Quais são os desejos do consumidor que não estão sendo atendidos?

A capacidade de responder essa pergunta de forma adequada diferencia as empresas que crescem continuamente de empresas que são levadas conforme a economia caminha.

- Existe necessidade de descarte?

O autor diz que é preciso descartar de maneira sistemática e planejada tudo que não colabora mais para a missão e finalidade da empresa. Por “tudo” entende-se produtos, serviços, processos, mercados, usos finais e canais de distribuição.

De acordo com Galbraith (2011), existem cinco principais componentes do projeto de uma organização que, alinhadas, podem atingir máxima eficiência da organização, assim como descrito abaixo:

- A Estratégia: é a direção em que a empresa deve seguir. Para tal, é necessário que todos na empresa estejam alinhados com a mesma (missão, visão, metas etc.). As escolhas da empresa devem sempre ser condizentes com sua estratégia.
- A Estrutura: define quem faz o quê, quem orienta a quem e como isso ocorre.
- Os Processos e a Competência lateral: este seria o componente mais intangível, que compreende como as pessoas se relacionam e fazem uso dos seus recursos para completarem suas tarefas.
- Os Sistemas de Recompensa: tem a função de comunicar os funcionários de seu desempenho por meio de recompensas, e para isso é necessário a elaboração de métricas adequadas.
- Os Sistemas de Pessoas: representa as pessoas, suas habilidades, talentos e experiências, necessários para que a organização ponha em prática suas atividades de maneira alinhada com as outras competências

O objetivo da criação de organizações é executar estratégias de negócios. Entretanto o mercado é cada vez mais dinâmico e as mudanças ocorrem cada vez mais rapidamente e

isso faz com que as empresas precisem obter novas vantagens competitivas. Para isso, é necessário que ela esteja apta e preparada para mudar rápido e sempre que necessário. Isso traz um cenário de constante incerteza e imprevisibilidade e para que a empresa supere essas adversidades, é preciso sempre buscar:

- Liderança ativa: a organização pode ser fonte de vantagem competitiva.
- A gestão do conhecimento: o conhecimento deve transitar de maneira rápida e eficiente por toda a organização.
- O aprendizado: a empresa deve buscar construir conhecimento ao máximo (e buscar pessoas com essa qualidade).
- A flexibilidade: como a mudança é inevitável, deve-se saber conviver com a ambiguidade e a imprevisibilidade.
- A integração: é necessário que cada um se sinta parte do todo na organização.
- O compromisso dos funcionários: em troca de um emprego e aprendizado, os empregados se mostram comprometidos em ver a empresa prosperar.
- A disposição de mudar: ao dispor de mecanismos para a mudança, a empresa passará pelo mínimo de perturbações necessárias para se modificar.

Ainda de acordo com Galbraith (2011), ao buscar essas características obtêm-se uma organização que reage bem às mudanças. Suas características se encaixam, de modo que mudar seja sempre bem recebido e algo que faça a empresa sempre se manter competitiva e atenta aos seus concorrentes também em movimento. Para tanto, é importante definir os Critérios de Projeto, competências organizacionais de que a empresa precisa para realizar sua estratégia. As Competências Organizacionais são as habilidades, processos, tecnologias e capacitações humanas que geram vantagem competitiva.

Para estratégias diferentes, os critérios serão diferentes. Tendo em vista estes conceitos, é necessário passar pelas três etapas a seguir para se obter os critérios da estratégia.

A Identificação de Indicadores de Sucesso

Devem ser desenvolvidos para medir resultados, ou seja, perceber por meio de dados que a organização chegou (ou não) no local em que pretendia com sua estratégia.

A Compreensão da Proposição de Valor

A Proposição de Valor é a combinação exclusiva de atributos que a estratégia almeja explorar. Caso a organização faça parte de uma empresa maior, a estratégia dela deve ficar inserida na empresa mais ampla.

As maneiras, em geral, de diferenciação de uma organização são com os seguintes focos:

- Foco no Produto: o foco estratégico em produtos é o caso em que a empresa oferece produtos de ponta, com características úteis e novas utilizações. Ela é muito voltada para inovação, busca uma grande fatia do mercado e procura pessoas criativas.
- Foco nas Operações: o foco estratégico em operações faz com que a empresa busque ser o mais eficiente o possível. Mesmo que seu produto não seja tão diferenciado, deve ser conveniente e confiável.
- Foco no Cliente: com este tipo de foco, a empresa se propõe a atender completamente a necessidade do cliente por meio da combinação de produtos e serviços.

No caso real, as empresas podem mesclar esses tipos de foco, com uma tendência atual para o foco nos clientes. Cabe ao projetista da organização interpretar a estratégia da empresa para entender quais são seus processos chave, cultura, mensurações e pessoas.

A Definição dos Critérios de Projeto

A partir dos passos anteriores, é possível definir os critérios de projeto. A intenção é que se consiga maximizar o número de competências para maximizar o foco estratégico. Dado, também, ao elevado dinamismo do mercado atual, um conjunto de competências que pode ser considerado de ponta hoje pode se tornar algo padrão no futuro.

A definição de limites e premissas está ligada às limitações do projeto em geral. Exemplos disso são tecnologia, ou imposições da empresa na qual a organização se insere, ou legislação. A utilização dos limites deve ser interpretada como algo que evita perdas de tempo com algo desnecessário.

Outro ponto relevante, para Galbraith (2011) é a importância das pessoas que compõe a organização, dado que deve ser levado em consideração as competências individuais para compor diferentes cargos da empresa. Dessa forma, processo de seleção

de pessoas mais efetivos poderiam ajudar a organização a atingir os seus objetivos e obter sucesso nos projetos propostos.

Não é suficiente para uma organização que os trabalhadores compreendam apenas a estratégia da empresa e sua meta para definir seus comportamentos. É necessária uma avaliação do sucesso dos funcionários, bem como recompensas que motivem os membros a se comportarem de modo a agregar valor à organização, fazendo bom uso e desenvolvendo habilidades e competências que visem ao bem da empresa. Para que seja possível recompensar as pessoas, é preciso medir suas contribuições, baseando-se nas crenças em vigor na organização.

Em adicional, segundo Galbraith (2011), é necessário traduzir a estratégia em ações e expectativas relativas ao comportamento das pessoas constituintes da organização, baseadas em seis princípios que devem ser considerados em um sistema de mensuração de desempenho:

Amplitude: Os indicadores devem ir além da área financeira, sendo capazes de oferecer informações relevantes relacionadas à tomada de decisões.

Senso crítico: Deve-se tomar o cuidado de não ignorar algumas informações importantes ao coletar e analisar dados. Para tanto, é recomendada a limitação do número de componentes em qualquer sistema de mensuração, a consideração da importância de cada uma das medidas, além do desenvolvimento de sistemas que permitam a coleta de dados com precisão.

Orientação temporal: Um sistema eficaz de medição deve examinar o futuro considerando aspectos do passado e do futuro. Com essa finalidade, deve-se utilizar indicadores de ocorrência que apresentem os desempenhos passados e indicadores de tendência capazes de auxiliar a prever o desempenho futuro alertando sobre tendências negativas e indicando oportunidades.

As consequências: Nem sempre as mudanças de comportamento geram consequências positivas à organização. Esse impacto negativo pode ocorrer devido a um desequilíbrio entre as medidas ou à falta de avaliação da diferença entre o grau de comportamento desejado e o melhor comportamento passível de se esperar.

O alinhamento: As métricas devem estar alinhadas tanto verticalmente quanto horizontalmente entre as unidades que trabalham juntas dentro da organização. Para tanto, as finalidades, direções e padrões de comparação para o desempenho da organização devem estar bem claros e definidos.

Metas: Da mesma forma, as metas também devem estar bem definidas de modo a se saber com clareza o que se deseja alcançar e medir

Os valores e comportamentos são fatores que dão suporte às metas dos negócios. É o modo como as pessoas atuam que define a cultura de uma organização, não importa quão claros estejam os valores, o comportamento é a manifestação da cultura.

Para Galbraith (2011), a melhor maneira de se fixar uma ideia é através de uma história. Devido a esse fato, diversas empresas vêm fazendo uso de narrativas para comunicar sua visão e torná-la parte expressiva da cultura. Para a geração de comportamentos baseados nos valores da companhia, é sugerido a realização de uma atividade que consiste na atribuição de comportamentos que demonstrem valor na frente de clientes ou colegas de trabalho aos valores da organização.

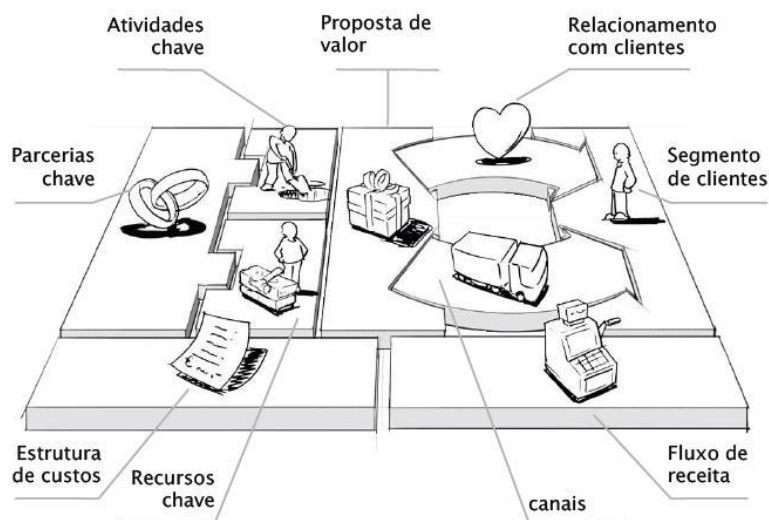
Fazendo uma conexão entre Drucker (1998) e Galbraith (2011), é possível concluir que para conseguir definir a estrutura do projeto e a proposta de valor da empresa é necessário ter extremamente claro a finalidade e a missão da empresa, para que a partir dessa diretriz, determine-se a estratégia do projeto.

2.5. *Business Model Canvas*

O *Business Model Canvas* é uma ferramenta de gerenciamento estratégico, que permite desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou existentes e consiste em um mapa visual pré-formatado contendo nove blocos do modelo de negócios.

O modelo foi inicialmente proposto por Alexander Osterwalder (2013), que consiste em referencial baseado nas semelhanças de um vasto número de conceitualizações de modelo de negócios. O seu padrão de design utilizado nessa abordagem permite que uma empresa possa facilmente descrever seu modelo de negócios.

Figura 1: Desenho ilustrativo do modelo de negócios Canvas



Fonte: Osterwalder (2011)

PROPOSTA DE VALOR

As questões a serem respondidas nesse bloco são:

- *Qual o valor que será criado para o cliente?*
- *Qual o problema do cliente que será resolvido?*

Compreende a solução que o projeto irá oferecer, assim como a forma na qual será apresentada, diferenciando-se do mercado já existente pelo seu potencial criativo.

ATIVIDADES CHAVE

As questões a serem respondidas são:

- *Quais as principais atividades requeridas pela proposta de valor?*
- *Quais as atividades para os canais de distribuição?*
- *Como serão as atividades em relação ao relacionamento com clientes?*
- *Quais atividades requeridas para obtenção de receita?*

Define as principais atividades finais ao consumidor a serem oferecidas dentro da proposta de valor do empreendimento, considerando as principais fortalezas do projeto.

SEGMENTO DE CLIENTES

Esse bloco do modelo foi visualizado para responder as seguintes perguntas:

- *Para quem será criado o valor?*
- *Quem serão os clientes mais importantes?*

Uma das prioridades da atuação de uma empresa é saber quem são os seus clientes, sendo importante definir com clareza o mercado alvo para o qual estará focado o empreendimento, considerando que cada mercado tem gostos, preferências e necessidades que os tornam diferentes, fazendo com o que o empreendedor possa focar seus recursos em um mercado em particular.

CANAIS

Os questionamentos a serem aqui respondidos são:

- *Por qual canal o cliente quer ser servido?*
- *Como é a integração dos canais?*
- *Qual funciona melhor?*

Nessa sessão se define quais serão as formas em que o produto ou serviço chegará ao consumidor final, incluindo intermediários e sua participação ativa nos canais de distribuição.

RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

As questões relevantes nesse bloco incluem:

- *Que tipo de relacionamento o cliente espera do negócio?*

- *Qual o custo de cada tipo?*
- *Qual a integração com o restante do modelo de negócios?*

É necessário ter claro toda a gestão da relação com o cliente, ou seja, todos os tipos de interações que permitem ter contato direto com o consumidor, para que o produto ou serviço possa chegar ao seu destinatário final. Essas interações podem ser virtuais, presenciais, diretas, indiretas, através de mensagens eletrônicas, de páginas na internet, correspondência por correios, diretamente na loja. É importante obter uma retroalimentação do cliente mediante esse relacionamento, para gerar melhorias constantes no serviço oferecido.

FLUXO DE RECEITA

As questões a serem respondidas nesse bloco são:

- *Qual a propensão de compra dos clientes?*
- *Por quanto eles compram hoje?*
- *Como eles pagam?*
- *Como eles preferem pagar?*
- *Quais os atributos mais valorizados?*

Um empreendimento com expectativas de longo prazo deve cumprir duas condições essenciais: gerar dinheiro e solucionar algum tipo de problema. Dessa maneira, o fluxo de receita representa as formas nas quais a empresa conseguirá os recursos necessários para a sua sobrevivência, que não necessariamente são oriundos de uma mesma fonte, e podem incluir investidores, bancos, vendas, ou qualquer outra receita que seja ligada a uma atividade cotidiana do empreendimento.

ESTRUTURA DE CUSTOS

As questões a serem respondidas nesse bloco são:

- *Quais são as principais fontes de custos inerentes ao modelo de negócios?*
- *Quais recursos são os mais custosos?*
- *Quais atividades são as mais custosas?*

Nessa sessão é necessário expor com clareza em quais no que serão as fontes de egressos necessárias para sustentar o empreendimento, assim como royalties, aluguel, dividendos, juros, materiais, viagens ou qualquer outro fator importante que não deve ser omitido.

RECURSOS CHAVE

A pergunta a ser respondida aqui é:

- *Quais os recursos necessários para atender a proposta de valor?*

Em um exercício de tipo SWOT (que será detalhado mais adiante nesse mesmo capítulo) é possível definir quais são os recursos com os quais o empreendedor conta para realizar o projeto, desde os tangíveis representados pelas instalações até as habilidades e destrezas do empreendedor, sem omitir as patentes ou fórmulas com as quais conta o empreendimento.

PARCERIAS CHAVE

As perguntas a serem contestadas nesse bloco são:

- *Quem são os principais parceiros?*
- *Fornecedores?*
- *Quais principais recursos são adquiridos dos parceiros?*
- *Quais principais atividades são executadas pelos parceiros?*

A capacidade de realizar associações é uma característica importante no dinamismo do mercado atual, fazendo com que o empreendedor deve ter a capacidade de gerar alianças estratégicas com outras empresas, com outros projetos ou com outras instituições que lhe permitem potencializar suas fortalezas, a partir de aliados que dão segurança ao projeto.

Em conclusão, o Canvas é um elemento importante para tornar as ideias e resultados de uma empresa visíveis para a investidores e os próprios funcionários da organização.

Figura 2: Business Model Canvas

The Business Model Canvas

Designed for: _____ Designed by: _____ Date: _____ Version: _____

Key Partners	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationships	Customer Segments
	Key Resources		Channels	
Cost Structure		Revenue Streams		

DESIGNED BY: Business Model Foundry AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer
This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

Strategyzer
strategyzer.com

Fonte: Strategyzer (2015)

A figura acima apresenta modelo de Canvas que irá ser utilizado posteriormente para análise do empreendimento Jazz segundo suas especificidades.

2.6. Análise de Mercado

Para conseguir dimensionar a capacidade de prestação de serviço da empresa e realizar a projeção de receitas esperada, é necessário realizar uma análise para entender qual é o mercado no qual o empreendimento está inserido, considerando o potencial total em que se pretende atuar e o quanto de participação desse mercado serão atingidos.

O entendimento do potencial de mercado, de acordo com McKinsey (2001), deve considerar os aspectos tanto qualitativos, no qual se determinam as tendências e principais variáveis que coordenam esse setor, assim como quantitativos, no qual se dimensiona o setor no qual se dará a atuação da empresa.

Existem três ferramentas de análise estratégica serão utilizadas ao longo do plano de negócios para detalhar a análise de mercado no qual está inserido o Jazz. Os pontos a serem aqui estudados, e posteriormente desenvolvidos no estudo do caso serão Análise SWOT, As Cinco Forças de Porter e Metodologia de Entrevistas.

2.6.1. Análise SWOT

A construção de uma matriz SWOT é útil na avaliação dos elementos e dados de mercado coletados para a elaboração do Plano de Negócios, a partir da qual podem ser estabelecidos o público-alvo, posicionamento de mercado, objetivos e metas, marca e estratégias de marketing do empreendimento.

A matriz foi estruturada entre as décadas de 1950 e 1960, contribuindo muito para a disseminação do uso do planejamento estratégico. Nesse modelo, as características intrínsecas da organização, suas forças (*Strengths*) e fraquezas (*Weaknesses*), e as características extrínsecas, oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) do ambiente externo da organização, formam o alicerce da matriz que representa, o resultado das percepções sobre os ambientes em que a organização está inserida.

Análise dos pontos fortes e fracos; ameaças e oportunidades é uma ferramenta importante no planejamento estratégico, ajudando os planejadores a comparar os pontos fortes e fracos da organização com as ameaças e oportunidades externas. Esta análise dá a gerência uma visão crítica do ambiente interno e externo à organização. (BOONE & KURTZ, 1998, p. 121).

Figura 3: Matriz de análise SWOT

		Como atuam na procura da empresa pelo seu objetivo de sucesso	
		AJUDA	ATRAPALHA
Qual a origem do fator	INTERNO	FORÇAS <ul style="list-style-type: none"> Quais os diferenciais da empresa no mercado? Quais os recursos exclusivos que essa empresa pode aproveitar? 	FRAQUEZAS <ul style="list-style-type: none"> Em quais aspectos a empresa pode melhorar para obter mais sucesso? Em qual área a empresa apresenta menos recursos que seus demais competidores?
	EXTERNO	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> Quais as oportunidades que a empresa tem disponível no mercado que são compatíveis com a sua estratégia? Como aproveitar tendências? Como transformar forças em oportunidades? 	AMEAÇAS <ul style="list-style-type: none"> Quais as estratégias dos competidores que podem prejudicar a empresa? As fraquezas dessa empresa podem expor a mesma a possíveis ameaças?

Fonte: Elaborado pela autora

O objetivo da análise é possibilitar que a empresa se posicione para tirar vantagem de determinadas oportunidades do ambiente e evitar ou minimizar as ameaças ambientais. Com isso a empresa tenta maximizar seus pontos fortes e moderar o impacto dos seus pontos fracos. A análise também é útil para revelar pontos fortes que ainda não foram plenamente utilizados e identificar pontos fracos que podem ser corrigidos. (Wright, 2000).

Em relação ao ambiente externo, a análise tem como objetivo identificar as principais oportunidades e ameaças que apresentam a empresa. É importante ressaltar que as empresas que encontram em ambientes dinâmicos, fazendo com esse tipo de análise deva levar em consideração técnicas de monitoramento de mercado, já que se antecipar a alterações e novas tendências faz com que a empresa possa adequar melhor as suas oportunidades, para que as ameaças gerem menor impacto negativo.

Os principais pontos fortes e fracos da organização são determinados em uma análise interna a empresa, e devem ser tratados de maneira que a empresa consiga explorar de maneira mais eficiente seu potencial positivo, a fim de minimizar os efeitos de suas fraquezas.

A associação entre as vantagens competitivas e pontos fortes, entre restrições e pontos fracos – no ambiente interno – e entre condições favoráveis no ambiente e oportunidades e entre barreiras no ambiente e ameaças permite a organização avaliar seu posicionamento estratégico e

fornece informação vital para o processo de planejamento estratégico.
(SILVEIRA, 2001, p. 211)

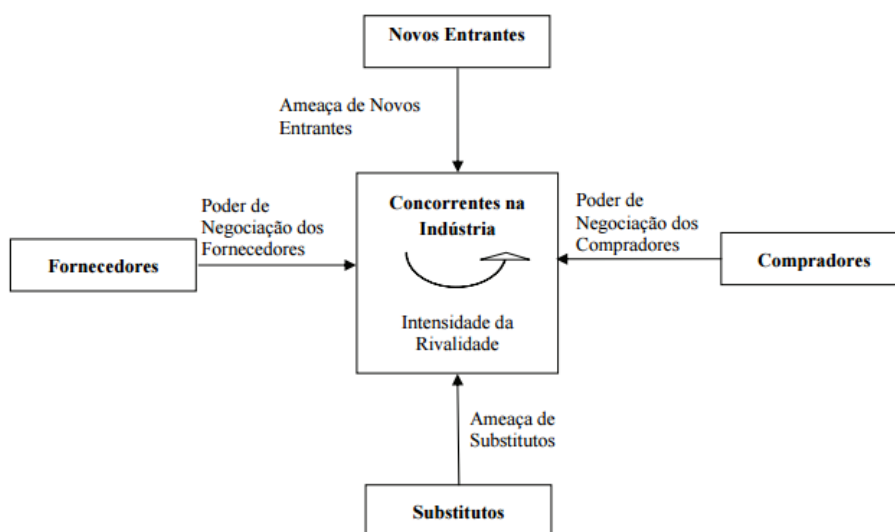
Para Kotler (2000), orientação de marketing sustenta que a chave para alcançar as metas organizacionais está no fato de a empresa ser mais efetiva que a concorrência na criação, entrega e comunicação de valor para o cliente de seus mercados-alvo selecionados. Dessa forma, a matriz de análise SWOT apoia as decisões de marketing e a definição de como será estruturado o plano operacional, para realçar as forças da empresa e captar as oportunidades disponíveis.

2.6.2. As cinco forças de Porter

Para Porter (1979), o primeiro componente fundamental da rentabilidade de uma empresa é que a estratégia do negócio deve surgir de uma profunda compreensão das regras competitivas que determinam a atratividade de uma indústria e a melhor forma para se obter a compreensão destas regras competitivas, é através da análise estrutural da indústria.

Dessa forma, para avaliar o ambiente competitivo e as oportunidades que apresentam, foi considerado primeiramente, o modelo de 5 forças de Porter. Esse modelo considera os cinco fatores de um microambiente competitivo que devem ser estudados para que se possa desenvolver uma estratégia empresarial eficiente: concorrentes, compradores, fornecedores, substitutos e novos entrantes, conforme figura abaixo.

Figura 4: As cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria

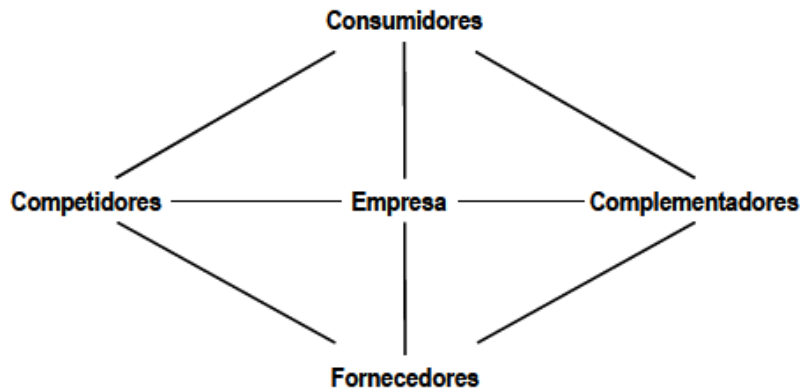


Fonte: Porter (1999)

As cinco forças determinam a rentabilidade da indústria porque influenciam os preços, os custos e o investimento necessário das empresas em uma indústria – os elementos de retorno sobre o investimento. (PORTER, 1998).

Nesse cenário, a fim de simular um modelo de negócios que garanta vantagem competitiva, é conveniente que o modelo de Porter, proposto em 1999, seja complementado pelo conceito de rede de valor, proposto por Bandenburger e Nalebuff (1996), onde passam a considerar os complementadores como uma das forças competitivas da rede.

Uma vez que os produtos desse novo negócio apresentam uma composição de serviços complementares, além de um modelo operacional altamente suportado por parcerias, seja para divulgação, prospecção, preparação ou acompanhamento de estudantes em sua experiência internacional, convém dar destaque a esse elemento no planejamento estratégico que será apresentado.

Figura 5: Rede de Valor

Fonte: Brandenburger e Nelabuff (1996).

Bandenburger e Nalebuff (1996) dizem que a definição dada a um complementar é a de um produto ou serviço que torna mais atraente um outro produto ou serviço. Como exemplo clássico de complementadores, os autores citam as empresas de software e hardware, onde o desenvolvimento de um gera desenvolvimento do outro. Outro exemplo citado é da indústria automobilística, onde a venda de carros gera financiamentos e vendas de seguros dentro de um círculo de complementariedade. Sendo que a Ford, na última década ganhou mais dinheiro financiando veículos do que os produzindo.

2.6.3. Metodologia de Entrevistas

De acordo com Weiss (1995), a razão para realizar entrevistas se justifica na utilização da metodologia visto sua importância em resgatar eventos que seriam perdidos sem essas., que em sua maioria são situações e percepções significativos na vida das pessoas, mas somente podem se tornar conhecidos para outros através das entrevistas.

Weiss (1995) apresenta dois conceitos distintos para classificação das entrevistas, conforme descrito abaixo:

- Pesquisas Quantitativas: as informações são obtidas de forma fragmentada, pois as perguntas desse tipo de metodologia são baseadas em respostas padronizadas (que podem sofrer pequenas alterações em função do público para o qual elas serão aplicadas). Devido a essa padronização, a utilidade dessa pesquisa se aplica majoritariamente em análises estatísticas.

- Pesquisas Qualitativas: permite a análise de perspectivas múltiplas, permitindo uma avaliação completa de como os eventos são interpretados por uma população específica, que vai além da sua quantificação ou identificação (como no caso da quantitativa). A melhor forma para avaliar esse tipo de pesquisa se dá por meio de resumos, interpretação e integração. Por outro lado, é uma metodologia mais cara e com maior demanda de tempo do que a primeira, sem conseguir abranger uma quantidade elevada de pessoas.

É importante ressaltar que as pesquisas são precisas seguir exclusivamente uma única metodologia. Existe a possibilidade de intercalar aspectos qualitativos e quantitativos em uma mesma entrevista, com o intuito de obter dados mais ricos em detalhes.

Para complementar as descrições, o Weiss (1995) descreve algumas considerações em realizar pesquisas de caráter qualitativo. O método de pesquisa escolhido deve estar relacionado a finalidade da pesquisa e existem alguns objetivos para os quais são preferencialmente utilizadas as pesquisas qualitativas: desenvolvimento de descrições detalhadas, integração de perspectivas múltiplas, descrição de processos, desenvolvimento de descrição holística, aprendizagem de como os eventos são interpretados, construção de intersubjetividade e identificação de variáveis e hipóteses para pesquisas quantitativas.

De forma análoga, existem casos nos quais a pesquisa qualitativa não é recomendada, já que, sob a ótica dos usuários das ferramentas estatísticas, esse tipo de análise pode gerar controvérsias, além de necessitar de um pesquisador experiente para aplicá-la, em função do trabalho intenso que é gerado.

Outro ponto importante é a diferenciação da pesquisa qualitativa para o uso de questões abertas e padronizadas, já que esta última gera uma perda de qualidade considerável nas informações obtidas, frente a primeira. Em conclusão, o diferencial das pesquisas do tipo qualitativas reside na aprendizagem do entrevistador ao realizar a pesquisa, fazendo com que ocorram mudanças nos rumos da entrevista ao longo do processo, fornecendo maior quantidade de detalhes para formulação de análises futuras.

Para realizar uma pesquisa, é preciso definir os temas que serão abordados nas perguntas efetuadas, e o conjunto de tópicos que o estudo explora constitui o “quadro substantivo” da pesquisa. O primeiro passo do estudo é decidir quais serão os objetivos do mesmo, assim como tópicos a serem incluídos. Posteriormente, se decide quem deverá falar com qual tipo de público. Uma vez que o estudo avança, mais o investigador se aprofunda no assunto estudado, o que pode levar a mudanças no quadro.

Os grupos que entrevistados podem ser segmentados em dois tipos distintos: o painel de informantes, que corresponde a pessoas bem informadas no assunto estudado (úteis quando quer se aprofundar conhecimento em um certo conteúdo); e a amostra representativa, que é utilizada quando existe uma necessidade de deduzir alguma característica de uma população.

PAINEL DE INFORMANTES

A escolha do painel de informantes depende do objetivo da pesquisa. Além disso, é importante ter a participação uma pessoa que não esteja vinculada com os interesses do estudo, que pode ajudar a guiar a pesquisa e/ou oferecer um ponto inicial. Por outro lado, nem sempre essa pessoa é de fácil acesso.

O critério de limite em termos de pessoas que participam do painel deve ser quando as informações se repetem demasiadamente, e os dados novos que surgirem passem a agregar pouco valor.

AMOSTRAS REPRESENTATIVAS

Para efetuar a escolha do grupo que fará parte da amostra, podem ser levados em consideração os seguintes critérios:

- Escolher a amostra de forma que está tenha características presentes na população (sobre a qual se deseja fazer o estudo) e seja possível, estatisticamente, prever seu comportamento;
- Maximizar a amplitude a amostra para se obter heterogeneidade dos eventos ao invés de privilegiar apenas os mais prováveis. Para isso, é necessário enviesar a amostra;
- Fazer uma amostragem por conveniência, especialmente quando não se há muito acesso à população desejada. Neste caso, pode-se pedir ajuda a quem tenha acesso, incentivar entrevistados a chamar mais pessoas, investir em divulgação, procurar locais de aglomerações.

Com a finalidade de comparação, existem casos especiais em que pode ser útil pesquisar amostras que não fazem parte da população, de forma que se obtenha argumentos para avaliar algum ponto específico da população pesquisada. Para não desperdiçar tempo, dinheiro ou esforço, é importante que os objetivos dessa comparação sejam

minuciosamente analisados de forma prévia. Em outros casos, o Weiss (1995) cita que existem minorias singulares da população, mas que, devido à sua importância na compreensão de outros fenômenos da população, devem ser estudadas em maior detalhe.

Em algumas situações, existe a preferência realizar a pesquisa com apenas uma pessoa, gerando um risco de obter análises enviesadas. Por outro lado, nesse tipo de abordagem, é factível de se conseguir um detalhamento minucioso da questão estudada, e pode ser útil em casos nos quais existe dificuldade de ter acesso a maiores proporções da população.

Após definir o processo que será realizado, é necessário convencer as pessoas prospectadas para serem entrevistadas a cooperarem com a pesquisa. De maneira geral, pessoas com tempo livre costumam cooperar mais e pessoas com pouco tempo menos. Em cidades grandes as pessoas tendem a ser mais fechadas. Em casos em que um intermediário é necessário para se acessar alguém, é importante ter cuidado com a interferência que este pode representar. Uma solução é procurar associações ou figuras públicas, que são isentas desse efeito.

2.7. Plano Operacional

De acordo com SEBRAE (2013), o Plano Operacional de um empreendimento deve conter o layout das suas instalações, qual será a sua capacidade de serviços, os processos operacionais e a necessidade de pessoal.

O layout compreende o arranjo físico da empresa, ou seja, aonde estarão alocadas as diversas áreas da mesma, com o intuito de tornar mais eficientes os processos e movimentos de pessoal, aumento produtividade e diminuindo retrabalhos. Esse aspecto não será explorado no presente documento para a empresa Jazz, dado que as instalações da empresa já foram designadas pela empresária e não podem ser modificadas.

A quantidade de clientes a ser atendida deve ser explícita na sua capacidade de serviços, considerando perspectivas realistas da sua projeção de demanda e a sazonalidade de mercado, para evitar tempos ociosos dos funcionários.

Os processos operacionais descrevem as atividades a serem desenvolvidas dentro da empresa, seja como serviço final ou atividades internas, identificando etapa por etapa, quais serão os trabalhos a serem realizados e os responsáveis pelos mesmos.

Para finalizar, a necessidade de pessoal faz uma ligação entre os últimos dois pontos, dimensionando quantas pessoas serão necessárias para administrar e realizar todas as atividades propostas, dada a demanda esperada. É importante definir o perfil de pessoas para cada um dos cargos, e verificar a disponibilidade de mão de obra compatível na região na qual o serviço será oferecido. Em caso de não apresentar índices satisfatórios, pode se pensar em treinamentos para qualificar os funcionários ou a viabilidade de contratações de outras regiões.

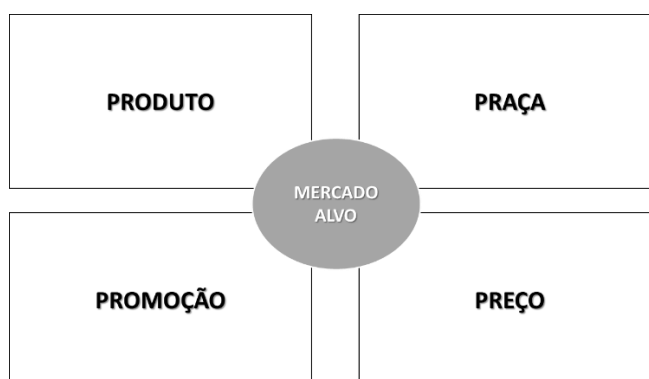
2.8. Plano de Marketing

Uma vez avaliado o ambiente competitivo e suas perspectivas, é necessário definir os elementos centrais do plano de Marketing e Vendas, aplicando a teoria dos 4Ps de Marketing a este caso prático. McCarthy, no ano de 1960, popularizou uma classificação das ferramentas de marketing, sendo estes os principais elementos do composto de marketing e que passou a ser conhecido como “4 Ps” – Produto, Preço, Praça (distribuição) e Promoção (Kotler, 1998). Ainda de acordo com Kotler (1998), esse seria o conjunto de ferramentas que a empresa utiliza para atingir os seus objetivos de marketing no seu mercado-alvo.

Segundo McCarthy (1997):

“O mix de marketing é o conjunto de instrumentos através dos quais se obtém melhor ajustamento entre a oferta de uma organização no mercado e a demanda existente, onde todos os elementos do composto foram criados e estabelecidos para atender as necessidades, desejos, expectativas e potencialidades do consumidor. ”

Para McCarthy (1997), o mercado alvo é o “mais homogêneo ou similar grupo de consumidores para os quais a empresa deseja chamar a atenção”, fazendo com que a estratégia de marketing seja uma especificação do relacionamento entre o mercado-alvo e o seu marketing mix. Dessa maneira, o consumidor se torna o centro da estratégia, e deve ser o alvo de todos os esforços de marketing.

Figura 6: Os 4 Ps de Marketing

Fonte: Elaborado pela autora

PRODUTO

O produto de uma empresa pode ser bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias. De acordo com Kotler e Keller (2006), o produto pode ser definido como tudo o que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo do consumidor.

Porém, segundo Kotler (2000), a maioria dos consumidores não conseguem descrever o que precisam, ou até não apresentam plena consciência de qual é a verdadeiramente a sua carência. Por isso, compreender as necessidades e os desejos dos clientes é uma tarefa que apresenta muitas complexidades.

Depois de compreendida a necessidade de mercado, é preciso entender e definir quais os atributos e características do que é oferecido, que englobam:

- As funções habilitadas para esse produto;
- Em que ocasião o produto será utilizado;
- A aparência física do produto;
- A variedade de apresentações;
- O nome e a marca do produto;
- O diferencial que esse produto terá dentro do mercado atual.

PRAÇA

O pilar de Praça vem do inglês *Placement* e se refere a como o produto elegido será colocado no mercado, ou seja, qual será o caminho a percorrer para que o cliente tenha acesso ao produto. O Ponto de Vendas ou Praça pode ser entendido como a combinação de agentes com os quais o produto tem contato, que geralmente começam com o fabricante até atingir consumidor final.

A distribuição física é o processo que consiste em fazer chegar fisicamente o produto ao consumidor, considerando prazos, quantidade, custos, locais de origem, destino e o caminho a ser percorrido. Porém, a distribuição também pode se referir ao canal de marketing, ou seja, a um sistema de organização pelo qual o produto, recursos ou informações passam de produtores a consumidores.

Existem diversas maneiras que uma empresa pode chegar ao seu consumidor, como distribuidores, atacadistas, loja própria, meios virtuais, etc. De acordo com McKinsey (2001), existem dois principais canais distintos de distribuição:

- Diretos: um canal de venda direta não envolve nenhum tipo de intermediário para que o produto consiga atingir o consumidor final, como por exemplo por lojas próprias ou vendas online. Para esse tipo de venda, é mais fácil que a empresa consiga extrair informações referentes ao comportamento do consumidor, para que possa constantemente remodelar o nível de serviço que será oferecido a esse. Porém, esse modelo de atenção se torna mais custoso dado a quantidade de recursos necessários para movimentá-lo.
- Indiretos: para esse canal, uma empresa se vale de intermediários para que consiga chegar ao seu mercado alvo, a exemplos de distribuidores e atacadistas. Esse canal permite que a organização economize recursos ou chegue em áreas de difícil acesso, porém não é prático para viabilizar as informações de comportamento de compra do consumidor final.

Uma empresa não precisa se focar exclusivamente em um canal. Porém, é necessário que sua estratégia de distribuição também esteja de acordo com a proposta de valor definida para o mercado que será atendido.

PREÇO

O pilar de Preço é o único dos quatro que gera receita, fazendo com que a sobrevivência de uma empresa esteja intimamente ligada a esse P. De acordo com Kotler e Keller (2006), é por meio da determinação do preço que uma empresa pode perseguir seus objetivos estratégicos, como a maximização do lucro atual, maximização da participação de mercado ou liderança de qualidade de produto.

Para estabelecer o preço de um produto, é preciso analisar os custos de produção e distribuição desse produto, além do valor que o mesmo gera para o seu cliente final, de acordo com o lugar aonde será comercializado. Com isso, a empresa pode estabelecer metas de rentabilidade, averiguando se existe necessidade de criar ações de preços específicas para cada segmento de mercado, e estabelecendo as faixas de preço que o produto deve ter em cada região.

Além do valor pago pela solução oferecida, a preço também é função da percepção de valor que a marca tem no mercado. Por isso, também é importante fazer uma comparação de preços com a concorrência, já que marcas com valor mais alto no mercado, ainda que com um preço maior, apresentam mais chances de serem escolhidas pelo consumidor.

Em resumo, a definição do preço é pode ser realizada com base em dois critérios: a posição competitiva do negócio e o impacto do preço no volume e margem do negócio.

PROMOÇÃO

O último P está relacionado a como o produto / marca será promovido no mercado, fazendo com que a mensagem de marketing da solução proposta consiga atingir a o seu público alvo. Segundo Kotler e Keller (2006), existem ferramentas que ajudam ao empreendedor a habilitar sua estratégia no mercado, como propaganda, promoção de vendas, venda pessoal e relações públicas.

Para que a promoção de um serviço seja efetiva, é preciso analisar além da mensagem a ser publicada, mas também quais locais e em que situações ela pode atingir maior alcance dentre o seu público alvo, considerando os melhores canais de divulgação, seja pela televisão, mídias online, formatos impressos ou rádio.

Dessa maneira, é importante que a organização tenha ciência da rotina dos seus consumidores, para que possa focar suas ações para que cheguem ao consumidor correto e no horário oportuno, estabelecendo sua estratégia de comunicação com o cliente. Para tanto, é preciso relevar o alinhamento entre estratégias da organização e do negócio, a definição de orçamento, a coordenação das ações de comunicação, o monitoramento das ações e a diferenciação do público alvo.

Em adicional, análises de mercado também são pontos de apoio formular essa estratégia. Entender a sazonalidade da demanda para que seja elaborado o calendário de vendas e promoções (como por exemplo o que acontece com árvores de natal ou ovos de páscoa) e realizar uma pesquisa de mercado para conhecer como os competidores desse produto estão chegando aos seus consumidores, se compartilham do mesmo público alvo que a organização e se apresentam estratégia de comunicação similares.

Tabela 1: Ferramentas de Comunicação

Propaganda	Qualquer forma paga de divulgação o que tenha como objetivo apresentar e promover ideias, produtos ou serviços, de caráter não pessoal, subsidiada por um patrocinador
Promoção de Vendas	São estratégias de marketing, efetivadas dentro e fora da mídia, em um período limitado, oferecendo suporte e incentivo a ações de venda pessoal
Relações Públicas	Variedade de esforços para criar e manter uma imagem positiva da organização com seus diversos públicos
Publicidade	Comunicação gratuita de informações sobre a organização, produto ou serviço (muito utilizada nas pequenas empresas que geram notícia e inovação)
Venda pessoal	É a venda em si; busca a interação e o relacionamento pessoal com o cliente, visando apresentar soluções com base em benefícios percebidos e valores agregados
Marketing Direto	Sistema interativo de comunicação que usa um ou mais meios de propaganda para obter uma

	resposta ou transação mensurável sem o uso de intermediários
Categorias	Propaganda ou promoção de resposta direta, telemarketing, venda direta e internet.

Fonte: Coleção Gestão Empresarial

Existe uma outra vertente em marketing, defendida por Lauterborn (1990), que defende a teoria dos 4 Cs em substituição à teoria de McCarthy, que seriam:

- Clientes em lugar de Produto: é necessário estudar as necessidades do consumidor, pois você não pode vender tudo o que tem capacidade de fabricar
- Custo no lugar de Preço: fazer com que o custo do produto esteja de acordo com as necessidades do consumidor
- Conveniência no lugar de Praça: pois é só por meio do entendimento da rotina do consumidor que o produto pode estar disponível de maneira apropriada
- Comunicação no lugar de Promoção: mais que promover a marca, é necessário saber se comunicar com o consumidor

Porém, seja qualquer uma das vertentes analisadas, identificar o público-alvo determinado (perfil social, hábitos, costumes e desejos regionalizado) se torna vital para melhor posicionar a estratégia de comunicação de marketing. Em resumo, é necessário:

- Identificar corretamente o público
- Determinar objetivos de comunicação
- Elaborar mensagens
- Selecionar os melhores canais para multiplicar seus efeitos dentro do orçamento

2.9. Plano Financeiro

Depois de definidos o serviço a ser oferecido pela empresa, sua proposta de valor, o preço a ser praticado em cada região de mercado, é necessário analisar se o modelo pensado para a organização apresenta viabilidade financeira, ou seja, se o empreendimento consegue manter-se operante sob o aspecto financeiro. Para tanto, é necessário contemplar

quais são os geradores de receitas, custos e despesas da fase operacional da organização, além do investimento inicial realizado para que o empreendimento seja operacionalizado.

Dessa maneira, para que o plano financeiro cumpra com sucesso o seu objetivo, baseado em Salim (2005), é necessário que o mesmo apresente repostas para os seguintes questionamentos:

- O empreendimento apresentará lucro?
- Qual é o tempo estimado para que o empreendimento comece a gerar lucros, considerando o investimento inicial realizado?
- Esse tempo está de acordo com as expectativas do empreendedor?
- O retorno do investimento apresenta uma taxa maior do que a praticada no mercado financeiro (caso o dinheiro fosse investido), para que o esforço de construir e gerenciar o empreendimento seja compensado?

Para apoiar o empreendedor a responder as perguntas propostas acima, os elementos financeiros a serem utilizadas no presente projeto seguem como descritas abaixo:

PREMISSAS E JUSTIFICATIVAS

Em um plano financeiro existem muitas premissas que se podem considerar, como taxa de juros, taxa de oportunidade, etc. Por isso, é importante explicitar e justificar cada premissa considerada, para que esteja de acordo com a estratégia pensada para o empreendimento, avaliando qual cenário seria mais provável e condizente com a realidade proposta.

PONTO DE EQUILÍBRIO

Em inglês *break even point* (BEP), essa análise demonstra em qual momento da projeção de vendas o empreendimento pagará seus custos, ou seja, a empresa estará igualando suas receitas e seus custos, fazendo com que não ocorra o risco de gerar prejuízos operacionais.

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS

Especificamente no que se refere à avaliação do resultado econômico no empreendimento, este geralmente é realizado com o auxílio da análise da Demonstração de Resultados, que tem como propósito central apresentar, de forma vertical e resumida, o resultado apurado pela empresa, em relação ao conjunto de operações realizadas, em determinado período (Brasil, 1976).

Esse elemento financeiro reporta as vendas, despesas e lucros ou prejuízos para o período selecionado, sendo que a equação básica desse demonstrativo é a diferença entre Vendas e Despesas, que representa o Lucro da empresa. As vendas são resultados do ingresso em receita gerado por produtos, prestações de serviços ou outras atividades que sejam do negócio central da entidade. Já as despesas e custos são frutos do que a empresa deve gastar para que o empreendimento consiga realizar o seu ingresso.

Tabela 2: Demonstrativo de Resultado de Exercícios

Demonstrativo de Resultados do Exercício
RECEITA BRUTA SOBRE VENDAS
(-) Deduções de vendas
(-) Impostos sobre vendas
(=) RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS
(-) Custo dos Produtos e Serviços Vendidos
(=) LUCRO BRUTO
(+/-) Despesas e receitas operacionais
(=) LUCRO OPERACIONAL
(+/-) Despesas e receitas não operacionais
(=) LUCRO ANTES DOS TRIBUTOS
(-) Impostos
(-) Participações estatutárias
(=) LUCRO LÍQUIDO

Fonte: Adaptado de Marion (2009)

A tabela acima apresenta as principais linhas que devem estar consideradas em um Demonstrativo de Resultados, conforme explicado abaixo:

- Receita bruta: é o ingresso total decorrente das atividades-fim da organização (produtos e serviços), isto é, das atividades para as quais a empresa foi constituída, segundo seus estatutos ou contrato social
- Deduções de vendas: considera as vendas canceladas e descontos comerciais
- Impostos sobre vendas: alguns exemplos no caso brasileiro são IPI, PIS, COFINS, ISS
- Custo dos Produtos e Serviços Vendidos: são custos associados diretamente com os produtos ou serviços oferecidos por vendas
- Despesas e receitas operacionais: englobam todas as despesas relativas à operação da empresa, como despesas administrativas, marketing e vendas
- Despesas e receitas não operacionais: referente a qualquer despesa ou receita não proveniente da operação da empresa deve ser contabilizado nesse grupo, como pagamento de juros e receitas provenientes de aplicações financeiras
- Impostos: no caso do Brasil, IR e CSLL
- Participações estatutárias: se referem a debêntures, administradores e partes beneficiárias

O demonstrativo de resultados conclui como está a performance operacional de uma empresa em um determinado período, é para tanto, existem dois índices financeiros associados a esse elemento que são importantes comparativos para analisar o empreendimento frente ao mercado em que atua, ou seja, sua concorrência:

- Porcentagem de margem bruta: é obtida através da divisão entre o lucro bruto da empresa e sua receita líquida. Esse índice apresenta como está a estratégia de preços do empreendimento, considerando seu posicionamento frente a concorrência
- Porcentagem de lucro líquido: é obtido através da divisão entre o lucro líquido da empresa e sua receita líquida. Esse índice, além de carregar os efeitos de posicionamento de preços, também demonstra qual é a capacidade da empresa em controlar seus custos e despesas.

CÁLCULO DE INDICADORES FINANCEIROS

Além de avaliar se a empreendimento planejado é capaz de gerar lucro líquido positivo, é necessário analisar em quanto tempo o investimento inicial realizado para que a empresa pudesse operar consegue gerar retornos ao seu investidor.

Para conseguir dimensionar esse tipo de análise, existem algumas ferramentas de análise de projetos criadas especificamente para essa finalidade. Para o presente projeto, serão analisados dois tipos de indicadores financeiros para quantificar o retorno do investimento realizado, e servir de base para futuras tomadas de decisão. Os dois indicadores em questão são Valor Presente Líquido (VPL) e Taxa Interna de Retorno (TIR), conforme descritos a seguir.

VALOR PRESENTE LÍQUIDO

O Valor Presente Líquido mede o valor presente dos fluxos de caixa gerados pelo projeto ao longo da sua vida útil e é calculado com base em um custo de oportunidade pré-definido. Ou seja, o VPL é igual ao valor presente de suas parcelas futuras (que são descontadas a uma determinada taxa de desconto), somado algebricamente com a grandeza colocada no ponto zero. Normalmente, a grandeza colocada no ponto zero corresponde ao investimento inicial (saída de caixa).

O VPL é utilizado para que seja possível determinar se investimento que pretende ser feito para operacionalizar um empreendimento é viável ou não, definindo se aplicar determinada receita em um projeto futuro trará retorno ou se o investimento será deficitário, ou seja, não recomendável.

A partir do cálculo desse indicador é possível obter o ganho real do investimento, pois esse tipo de análise considera o juro que a sua empresa receberia se, ao invés de realizar o investimento, ela simplesmente fizesse a opção de colocar o dinheiro no banco ou em papéis e esperasse os ganhos com juros compostos.

Ao fim do cálculo, o VPL poderá apresentar três resultados:

- VPL positivo: o investimento é viável

- VPL negativo: o investimento irá gerar perdas de capital, por isso não é financeiramente recomendável
- VPL neutro: apesar do investimento não trazer prejuízo, também não irá gerar nenhum tipo de lucro para a empresa

O cálculo do valor presente líquido se dá pela seguinte equação:

$$VPL = \frac{PV_0}{(1+i)^0} + \frac{FV_1}{(1+i)^1} + \frac{FV_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{FV_n}{(1+i)^n}$$

Sendo que:

- PV_0 = investimento inicial
- FV_n = valor futuro no período n
- n = número de períodos para o qual o investimento será avaliado
- i = custo de oportunidade pré-definido

TAXA INTERNA DE RETORNO

Matematicamente, a Taxa Interna de Retorno é a taxa hipotética de desconto que anula o Valor Presente Líquido. Não tem como finalidade a avaliação da rentabilidade absoluta a um determinado custo de capital; ao contrário, seu objetivo é encontrar uma taxa intrínseca de rendimento.

Para que se possa avaliar a TIR, existe um conceito paralelo chamado de Taxa Mínima de Atratividade (TMA), que é a menor taxa de juros que um investidor se propõe a ganhar, ponderado pelo risco do investimento.

Tabela 3: Exemplos de TMA

Exemplos de TMA	Justificativa
Poupança, Selic, CDI	A alternativa de alocar capital nesses investimentos sempre estará disponível
Taxa pessoal fixada pelo empreendedor	O próprio empreendedor pode ter sua própria meta de taxa
Taxa ajustada ao risco de um projeto	Um projeto mais arriscado poderá exigir um retorno mais expressivo

Fonte: Elaborado pela autora

Ao fim do cálculo, o TIR poderá apresentar dois resultados:

- A taxa interna de retorno (TIR) do investimento é maior que a taxa mínima de atratividade (TMA): o investimento apresenta um retorno além do mínimo esperado pelo investidor, tornando o mesmo viável
- A taxa interna de retorno (TIR) do investimento é menor que a taxa mínima de atratividade (TMA): o investimento apresenta um retorno abaixo do mínimo esperado pelo investidor, tornando o mesmo não recomendável

2.10. Análise de Riscos

De acordo com Carvalho (2011), os riscos e as incertezas são conceitos distintos. Enquanto o primeiro representa eventos sujeitos a probabilidade conhecida, o segundo trata de uma situação para a qual não é possível especificar as probabilidades, caracterizada por uma consciente falta de conhecimento sobre os resultados de um evento.

Um risco pode ter uma ou mais causas e, se ocorrer, pode ter um ou mais impactos, podendo provocar efeitos positivos ou negativos em um ou mais objetivos do projeto tais como escopo, cronograma, custo e qualidade. Considerando essa visão, um risco é um sinônimo de uma situação adversa, que pode representar perigo ou também pode trazer oportunidades.

Com a finalidade de reforçar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto, Carvalho (2011) propõe que seja feita um plano de ação como planejamento a resposta dos riscos mapeados, que inclui:

- Priorizar riscos
- Definir a estratégia de resposta ao risco
- Alocar recursos para implementação do plano de resposta
- Identificar os responsáveis pela condução do plano

Existem estratégias diferenciadas de resposta de acordo com o tipo de risco enfrentado. Para que as chances de que o evento se suceda aumentem de acordo com a estratégia de atuação da empresa, um risco considerado como positivo pode ser:

- Explorado: busca eliminar as incertezas associados com esse risco para garantir a sua sucessão
- Compartilhado: se vale de um terceiro para compartilhar ou até mesmo ser totalmente responsável pela oportunidade, considerando o parceiro escolhido tenha mais capacidade de explorar a situação a fim de trazer os seus benefícios
- Melhorado: busca aumentar as probabilidades que o risco em questão aconteça.

Já um risco negativo, pode ter as seguintes estratégias de resposta, duais as apresentadas para os riscos positivos:

- Evitado: busca eliminar a ameaça ou proteger o projeto contra o seu impacto, através de alterações no plano de gerenciamento da empresa. É importante ressaltar que esse tipo de abordagem pode levar o empreendimento a uma estratégia conservadora, reduzindo o seu escopo ou descartando abordagens inovadoras
- Transferido: transferir o impacto de um risco para terceiros, juntamente com a responsabilidade pela resposta, fazendo necessário o pagamento de um bônus para o parceiro que assume o risco
- Mitigado: ações para diminuir a probabilidade ou o impacto do risco para abaixo de um limiar aceitável.

Aceitar que um risco pode acontecer também é uma estratégia de resposta, seja esse risco positivo ou negativo. Nesse caso, a organização não toma nenhuma providência quanto ao evento que pode suceder, fazendo com que a equipe tenha que lidar com o impacto posterior a situação ocorrida. Dessa forma, Carvalho (2011) recomenda estabelecer reservas de contingência, ou seja, manter um orçamento focado em riscos que são aceitos para que se tenha recursos para responder aos seus principais impactos.

Com o intuito de analisar todos os riscos mapeados, é recomendado a utilização de uma Matriz de Probabilidade / Impacto, que avalia a severidade do risco, baseada na combinação das escalas de probabilidade e impacto. Para que a análise seja mais visual, a matriz é dividida em zonas que representam a criticidade do risco.

Figura 7: Matriz de Probabilidade e Impacto

		IMPACTO NEGATIVO (-)				IMPACTO POSITIVO (+)					
PROBABILIDADE					EVITAR / TRANSFERIR		EXPLORAR / COMPARTILHAR				
				MITIGAR				MELHORAR			
			ACEITAR						ACEITAR		
										PROBABILIDADE	

Fonte: Hillson, 2001

3. MATERIAIS E MÉTODOS

A finalidade do presente projeto é apresentar o plano de negócios para implementação de um empreendimento na área de educação, que surgiu por iniciativa de uma professora particular, a qual já havia conquistado sua maior clientela entre os alunos da faculdade Insper. Por essa razão, o empreendimento será situado na cidade de São Paulo, ao lado da faculdade em questão, dado que, além de ser de fácil acesso para o maior público alvo do serviço, a localização ainda fornece facilidades como proximidade a estacionamentos, ser uma zona universitária e de alto padrão da cidade.

As características citadas estão alinhadas com as necessidades do perfil típico de consumidor que se espera atender com o serviço oferecido: estudantes de família de alta renda que, além de buscar apoio com temas acadêmicos, precisam de apoio para definir como podem dar seguimento a suas vidas depois da faculdade (esse perfil será mais detalhado no capítulo de “Plano de Marketing”). Por essa razão, os dados e análises do plano de negócios em questão estarão enfocados no mercado paulista.

Para dar início às análises práticas, foi feita uma pesquisa literária (capítulo anterior) para fosse possível definir quais informações seriam necessárias apoiar o estudo, o método mais apropriado para coletá-las, e quais as principais questões que um plano de negócios deve responder.

Com esse alinhamento, o projeto foi elaborado considerando oito grandes partes. A primeira consiste em realizar uma análise do setor no qual o empreendimento estará inserido, no caso o de reforço escolar. Dessa maneira, foi possível definir como se comporta o mercado paulista, em termos de grandes indicadores, tendências e comportamento do consumidor. Em paralelo, também foram analisados recentes estudos de como técnicas de autoconhecimento podem potencializar os resultados perseguidos por estudantes, assim como resultados de pesquisas nessa área.

A partir dos conhecimentos adquiridos, foi possível detalhar o serviço a ser oferecido, de maneira mais condizente com o mercado no qual estará inserido, considerando quais serão a missão, visão e valores da empresa, seus possíveis competidores e apresentação dos principais drivers de negócio. Adicionalmente, com a finalidade de dar suporte às análises mais operacionais do negócio, foram realizadas pesquisas de mercado

com o atual público com o qual atua a empreendedora, além de entrevistas com expertos na área de empreendimentos educacionais e de marketing. Dessa maneira, foi possível entender as expectativas e perfil do público, assim como identificar possíveis estratégias e riscos a serem analisados no plano de negócios.

Considerando as informações obtidas na etapa detalhada anteriormente, foram desenvolvidos os planos de Marketing e Operações do empreendimento. O primeiro, compreende o detalhamento do mercado alvo e da estratégia de atuação do serviço, assim como sua formação de preços e definição de propagandas e promoções. Já o segundo, define quais serão as principais atividades do negócio, o perfil das pessoas que posteriormente irão trabalhar no empreendimento, justifica a localização escolhida e apresenta uma análise superficial dos aspectos legais que devem ser considerados nesse tipo de empresa.

Partindo das definições acima citadas, foi possível descrever o plano Financeiro da organização, que compreende os geradores de receita e custos, as expectativas de vendas e gastos, e faz a ligação com os investimentos necessários para construção e abertura da empresa, o que permite avaliar a viabilidade e atratividade do empreendimento.

Analisando o estudo realizado, foi desenvolvida uma análise de riscos do projeto, definindo seus principais fatores limitantes, como priorizar e mitigar os riscos encontrados, assim como quais são os fatores de sucesso para que o empreendimento consiga alcançar os resultados propostos.

Para concluir o projeto, foram analisadas as viabilidades financeira e comercial do empreendimento, considerando as definições e resultados obtidos nos Planos de Marketing, Operações e Financeiros, além de apresentar o cronograma do plano de implementação das atividades sugeridas.

É importante mencionar que o objetivo a longo prazo da empreendedora é expandir o seu negócio para outros mercados brasileiros, ressaltando a utilização prática desse projeto apoiar a empreendedora na implementação do seu projeto, e também para servir como base para apresentação a possíveis investidores a fim de realizar os planos futuros almejados para o empreendimento.

4. PLANO DE NEGÓCIOS

4.1. Sumário Executivo

O presente plano de negócios tem por propósito a avaliação da viabilidade financeira e mercadológica da implantação de um espaço de reforço escolas e atividades e autoconhecimento na cidade de São Paulo. O empreendimento, que tem como finalidade gerar uma fonte de recursos a empreendedora que idealizou o projeto, visa apoiar alunos universitários no seu crescimento profissional e pessoal.

A ideia do espaço decorreu de uma necessidade de mercado observada pela empreendedora, que descobriu, através do ofício de professora de aulas particulares, que a dificuldade de aprendizagem dos alunos estava vinculada a algum tipo de desmotivação, seja por parte do método de ensino da universidade a qual frequentam, ou por dúvidas em relação a qual carreira seguir.

O projeto será localizado na zona oeste da cidade de São Paulo, em frente a universidade Insper. A região é uma zona de alta concentração de empresas e está a menos de cem metros da universidade na qual estará focado o público alvo do empreendimento.

O desenvolvimento do negócio terá por base a venda de serviços, compostos por aulas de reforço escolar, com uma metodologia personalizada de ensino e uma linguagem enfocada na realidade desses universitários, assim como atividades que autoconhecimento, como meditação, yoga e *coaching*, que são ferramentas utilizadas para que o estudante consiga melhorar o seu rendimento acadêmico e também obter crescimento pessoal.

O foco do projeto, nomeado de Jazz, é fornecer um espaço de bem-estar e empreendimento pessoal a estudantes da classe alta paulistana. Dessa forma, a estratégia a ser utilizada para as vendas envolve o oferecimento de serviços personalizados juntamente com uma experiência de uso.

A partir das análises realizadas no presente trabalho, foi possível constatar que a implementação do espaço Jazz resulta em uma alternativa viável de investimento, tanto por questões mercadológicas, como por indicadores financeiros.

As premissas e critérios econômico-financeiros adotados foram fundamentados através de pesquisas de mercado e dados coletados diretamente com a empreendedora do Jazz.

O empreendimento apresenta Valor Presente Líquido (VPL) de R\$417.787 (quatrocentos e dezessete mil setecentos e oitenta e sete reais), com data base de 01 de novembro de 2017 e considerando como taxa de desconto a taxa Inflação projetada para 2019 de 4,25% ao ano. Além disso, o projeto apresenta uma Taxa Interna de Retorno (TIR) de 68% a cinco anos e um Tempo de retorno (*Payback*) de 2 anos e 8 meses.

4.2. O empreendimento

A iniciativa do Jazz foi idealizada pela empreendedora graduada em engenharia de civil pela Escola Politécnica, que trabalha na área educacional há mais de nove anos. Suas atividades nesse setor começaram com aulas particulares a alunos do ciclo secundário que apresentavam dificuldades de aprendizado com matérias relacionadas à área de exatas (matemática, física e química).

Durante suas aulas, percebeu que a grande maioria dos seus alunos necessitava de um acompanhamento acadêmico fora da escola porque se sentiam desmotivados e teve a iniciativa de, através de entrevistas com seus clientes, entender qual o motivo que lhes gerava essa condição. Especificamente no caso dos alunos da universidade, a desmotivação tinha duas causas raízes principais: esses alunos não se sentiam confortáveis com a forma de ensino dos seus professores ou não estavam seguros que haviam feito a escolha certa de carreira.

Com essas percepções, a empreendedora conseguiu compreender porque suas aulas apresentavam tanta demanda: ela ensinava as matérias com uma linguagem mais acessível e dirigida à realidade dos alunos, além de manter uma relação próxima destes, apoiando os estudantes a encontrar um direcionamento mais claro dentro da sua carreira profissional e seu crescimento pessoal.

E a partir do conhecimento dessa necessidade de mercado nasceu o Jazz, um espaço para desenvolvimento pessoal principalmente de estudantes universitários de classe alta de São Paulo, no qual o aluno tem acesso a aulas particulares ou em grupo de matérias

universitárias (cálculo, estatística, economia e finanças), além de um espaço de estudo (que funciona sobre a base de *coworking*), alinhados com cursos de autoconhecimento (yoga, meditação e *coaching*) em um ambiente que preza pelo bem-estar do cliente.

Dessa maneira, é possível listar as principais características que diferenciam o Jazz no mercado:

Personalização: aulas dinâmicas e adaptadas à necessidade do aluno, com o entendimento de que o estudante é um ser único e, portanto, com necessidades específicas;

Desenvolvimento: sessões de *coaching* transformadoras, que direcionam e potencializam o coachee para o estado desejado;

Experiência: através de um ambiente acolhedor, colaborativo e potencializador, para que o aluno se sinta confortável e tenha prazer em realizar as suas atividades;

Saúde: guiar o aluno para um estilo de vida saudável, considerando sua saúde mental (aulas de yoga e meditação) e física (venda de alimentos focados em saúde e bem-estar).

4.2.1. Missão, Visão, Valores

Para definir quais são a missão, visão e valores do Jazz, conforme recomendado por Drucker (1998), serão respondidas algumas perguntas essenciais para entendimento da estratégia da empresa:

- Quem é o nosso cliente e quem deve ser?

Os principais clientes do Jazz serão alunos universitário de classe alta em São Paulo, que estão cursando faculdades de Administração ou Economia e que apresentam dificuldades de aprendizado e / ou buscam por apoio na sua jornada de crescimento acadêmico e pessoal.

- Qual o valor para o cliente?

O valor do empreendimento está na personalização do serviço prestado, através de aulas enfocadas nas necessidades específicas de cada aluno, além de apoiar os mesmos a entender

os motivos da sua dificuldade de aprendizado, proporcionando ferramentas e cursos para seu desenvolvimento pessoal, em um ambiente descontraído, que gera uma experiência voltada a saúde e bem-estar

- Qual é nosso ramo?

O ramo inicial do Jazz está prioritariamente focado na área de reforço escolar.

- Qual será o nosso ramo?

De acordo com os planos visualizados pela empreendedora, a ambição é de que o ramo do Jazz se torne cada vez mais voltado à área de desenvolvimento pessoal, uma vez que o empreendimento comece a crescer e ganhar espaço no mercado.

- Quais são os desejos do consumidor que não estão sendo atendidos?

A necessidade de mercado que será trabalhada pelo Jazz está enfocada em proporcionar um atendimento personalizado aos seus clientes, ao mesmo tempo que trata as causas raízes das dificuldades de aprendizado apresentadas.

- Existe necessidade de descarte?

Dado que o empreendimento está nascendo, todas as atividades propostas estão de acordo com a missão da empresa. Essa análise provavelmente será necessária depois de um período em que a empresa já esteja funcionando, para que se possa reavaliar as prioridades do empreendimento.

A partir da análise das respostas obtidas, é possível definir a missão, visão e valores da empresa:

MISSÃO

A missão do Jazz é impulsionar jovens e adultos a terem uma vida de escolhas conscientes, conectadas com seus respectivos valores, talentos e competências, potencializando-os na sua melhor versão.

VISÃO

A Visão do Jazz é mudar a vida e, conseqüentemente, potencializar, até 2019, mais de 200 indivíduos que serão futuros líderes. E, a partir de 2020, o foco será ter impacto exponencial e trabalhos cada vez mais em grupo para ter alcance nacional e transformações não apenas individuais, mas principalmente sociais.

VALORES

Os valores que balizam as práticas e os comportamentos do Jazz e de seus integrantes e que representam as doutrinas essenciais e duradouras da empresa, são:

- Responsabilidade: interagir permanentemente com o seu público, avaliando as conseqüências individuais em relação ao trabalho oferecido, e contribuindo para o desenvolvimento de uma sociedade mais saudável.
- Ética: ser comprometidos com a conduta ética e transparente, valorizando o ser humano com cada uma de suas necessidades exclusivas.
- Respeito à diversidade e à pluralidade: atuar dentro dos princípios do respeito à diversidade em todos os seus aspectos, proporcionando um atendimento personalizado a cada aluno, sem qualquer tipo de discriminação ou preconceito.
- Comprometimento: valorizar o comprometimento efetivo das pessoas e das equipes no exercício da nossa Missão e na superação dos desafios acadêmicos e pessoais para a geração de resultados para o nosso público-alvo
- Cooperação: valorizar as atitudes cooperativas, a construção de alianças institucionais e a atuação em redes para compartilhar competências e ampliar a capacidade de mudar a sociedade em favor de um desenvolvimento sustentável e saudável.

4.2.2. *Business Model Canvas*

Para uma compreensão prévia da proposta de valor e abrangência do empreendimento do Jazz, nesse item será apresentado o detalhe do *Business Model Canvas*

para a empresa. Maiores detalhes sobre o mercado, as atividades oferecidas, o modelo de operações, as iniciativas de marketing e o planejamento financeiro estão documentos nos próximos capítulos do presente projeto.

PROPOSTA DE VALOR

O diferencial do Jazz no mercado será oferecer uma solução integrada de crescimento acadêmico e profissional, no qual o cliente poderá contar com uma atenção personalizada de ensino, junto com atividades que, além de proporcionarem técnicas para melhorar a concentração, podem lhe dar suporte no seu desenvolvimento pessoal. Essa combinação de atividades, que já demonstra sua eficácia em pesquisas acadêmicas, ainda não é muito explorada no Brasil, diferenciando o empreendimento dos seus concorrentes.

ATIVIDADES CHAVE

As principais atividades a serem desenvolvidas pelo Jazz que irão compor a geração de receita do empreendimento, relacionamento com o cliente e atração de novos clientes estão conforme descritas na tabela abaixo:

Figura 8: Tabela de atividades a serem realizadas pelo Jazz

ATIVIDADE	Gerar de Receita	Relacionar com cliente	Atrair novos clientes
Aulas particulares para as disciplinas de finanças, economia, cálculo e estatística	✓	✓	
Aulas em grupos no período de provas para as disciplinas de finanças, economia, cálculo e estatística	✓	✓	
Espaço para estudo	✓		
Aulas semanais de yoga	✓	✓	
Aulas semanais de meditação	✓	✓	
Programas de coaching individual	✓	✓	
Programas de coaching em grupo	✓	✓	
Venda de alimentos saudáveis	✓	✓	
Atendimento na secretaria, para recepção, agendamentos, dúvidas e pagamento		✓	
Ligações para informações		✓	
Palestras sobre o Jazz e seus serviços			✓
Workshops de autoconhecimento	✓	✓	✓
Buscar e estabelecer parcerias			✓

Fonte: Elaborado pela autora

SEGMENTO DE CLIENTES

O empreendimento do Jazz foi idealizado considerando os clientes que eram atendidos pela empreendedora nas suas aulas particulares, que são alunos de faculdades de alto nível sócio econômico na cidade de São Paulo, que estão cursando carreiras de Administração ou Economia e apresentam necessidade de apoio acadêmico para a sua formação escolar.

Desse grupo inicial, e que formarão os segmentos prioritários de atenção para o Jazz, é possível classificar em duas vertentes, sendo elas:

- **Alunos do 1º e 2º anos da universidade:** são clientes que em sua maioria estão focados principalmente nas suas atividades acadêmicas, ou seja, ainda não apresentam responsabilidades profissionais. Esse tipo de cliente apresenta mais tempo disponível para usufruir dos serviços prestados pelo Jazz, porém ainda não tem muita visibilidade da necessidade do desenvolvimento pessoal e de como será a rotina que terá que enfrentar uma vez que inicie seu futuro no mercado de trabalho.
- **Alunos do 3º e 4º anos da universidade:** esses alunos começam o seu caminho profissional com atividades de estágio, fazendo com que tenham um pouco mais de conhecimento sobre as necessidades de desenvolvimento pessoal além das matérias apresentadas pela faculdade. Porém, também apresentam menos tempo disponível para usufruir dos serviços do Jazz, dado que passam a maior parte do dia na faculdade ou no estágio.

Apesar de que os serviços do Jazz possam ser dirigidos a alunos de qualquer universidade, o foco primário das ações será o segmento representado pelos alunos da faculdade Insper, dada a proximidade geográfica com a mesma e o reconhecimento que a empreendedora já apresenta perante os alunos dessa instituição, em função das aulas particulares.

Além desses segmentos, o empreendimento também contará com outros tipos de alunos que podem formar parte da base de clientes do Jazz, como descrito abaixo:

- **Alunos de pós-graduação:** a universidade do Insper também conta com alunos de pós-graduação, que podem usufruir dos serviços do Jazz para orientação profissional e aulas de yoga e meditação, dada a conveniência de estar ao lado da universidade
- **Público não universitário:** a zona aonde está localizada o empreendimento também conta com proximidade a diversas empresas. Assim, é possível obter presença de clientes fora do ambiente universitário, especialmente para aulas de yoga e meditação.

CANAIS

Como se trata de um serviço, o cliente apenas poderá usufruir das atividades do Jazz presencialmente, não havendo necessidade de distribuição. Porém, o atendimento ao cliente pode ser feito por canais distintos:

- Presencial pela recepção física da empresa;
- Via telefônica, seja por ligação ou por mensagens de *WhatsApp*;
- Online, através de e-mails, agendamentos de aulas e pagamentos pelo site do Jazz.

RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

Como mencionado nos itens anteriores, o Jazz oferece seus serviços apenas de maneira presencial, para que possa manter a qualidade e personalização dos mesmos. Porém, a interação com o cliente vai além dos serviços, e pode ser estabelecida de acordo com três diferentes canais, conforme apresentado na tabela abaixo:

Figura 9: Tipos de interações com o cliente e seu respectivo canal de contato

INTERAÇÕES COM O CLIENTE	Presencial	Via telefônica	Online
Aulas e coaching	✓		
Venda de alimentos saudáveis	✓		
Palestras sobre o Jazz e seus serviços	✓		
Workshops de autoconhecimento	✓		
Atendimento na secretaria, para recepção, agendamentos, informações e pagamento	✓		
Atendimento de ligações para informações		✓	
Comunicação por whatsapp / sms para informações		✓	
Agendamento de aulas e pagamentos pelo site do Jazz			✓

Fonte: Elaborado pela autora

FLUXO DE RECEITA

O fluxo de receita do Jazz, que representa as formas nas quais a empresa conseguirá os recursos necessários para a sua sobrevivência, está baseado nos ingressos das seguintes atividades:

- Aulas particulares para as disciplinas de finanças, economia, cálculo e estatística
- Aulas em grupos no período de provas para as disciplinas de finanças, economia, cálculo e estatística
- Aluguel de espaço para estudo
- Aulas semanais de yoga
- Aulas semanais de meditação
- Programas de *coaching* individual
- Programas de *coaching* em grupo
- Venda de alimentos saudáveis
- *Workshops* de autoconhecimento

Para essa fase inicial do empreendimento, não está contemplada nenhum tipo de receita que venha de investidores ou bancos. Porém, dada a visão de crescimento do empreendimento através da expansão de novas unidades, esse tipo de receita pode ser contemplada em um momento futuro.

ESTRUTURA DE CUSTOS

As fontes de egressos necessárias para sustentar o empreendimento são conforme descritas abaixo:

- Aluguel do espaço
- Limpeza do espaço
- Empresa terceira para temas de contabilidade
- Empresa terceira para temas de publicidade
- Salários dos profissionais que irão fazer parte da equipe Jazz, que são professor de yoga, professor de meditação e secretária (que irá atender os serviços de recepção e venda de alimentos). As aulas de reforço escolar e os programas de *coaching* serão ministrados pela própria empreendedora.
- Manutenção do espaço, como contas de luz, água e gás
- Reposição de materiais, como consertos na estrutura e equipamentos dado o tempo de uso, de material de aula, como canetas, papéis, etc.
- Custo dos produtos de alimentação saudável que serão vendidos no espaço
- Custo de produtos que serão oferecidos como amenidades do local (café, água, bolo)

RECURSOS CHAVE

Os recursos necessários para atender a proposta de valor do empreendimento estão descritos abaixo conforme a atividade a ser oferecida:

- Aulas particulares:
 - Espaço reservado
 - Mesas e cadeiras
 - Professor com conhecimento nas matérias oferecidas
- Aulas em grupo:
 - Espaço amplo para acomodar todos os alunos
 - Mesas e cadeiras
 - Professor com conhecimento nas matérias oferecidas
- Espaço para estudo:

- Espaço cômodo para estudo
 - Mesas e cadeiras
 - Disponibilidade de internet
- Aulas de meditação e yoga:
 - Espaço calmo e silencioso
 - Profissional capacitado
- Sessões de *coaching*:
 - Espaço reservado
 - Profissional capacitado

Além das atividades principais de geração de receita, o empreendimento necessita de um profissional para atuar na recepção e na venda de alimentos, fazendo com que o atendimento ao cliente em todos os serviços seja feito de maneira personalizada. Considerando esse último ponto, é importante mencionar que os alimentos serão comprados já preparados, fazendo com que seja necessário contar apenas com um refrigerador para armazená-los e um micro-ondas para aquece-los.

PARCERIAS CHAVE

Realizar associações é uma característica importante no dinamismo do mercado atual, por isso existe um planejamento do Jazz para gerar alianças estratégicas com outras empresas, com a finalidade de potencializar suas fortalezas, a partir de aliados que dão segurança ao projeto.

O objetivo é estabelecer parcerias com estabelecimentos que fazem parte da rotina do público alvo e que também contribuam para que o indivíduo alcance um estilo de vida saudável, como restaurantes de comidas saudáveis, academias, lojas de nutrição, etc. Firmando essas alianças, a empreendedora pode divulgar serviços desses estabelecimentos e / ou utilizar produtos dessas marcas em troca de divulgação do seu espaço.

Em adicional, para a parte de fornecedores, existem:

- Fornecedor de alimentos saudáveis a serem vendidos no Jazz
- Fornecedor de serviço de publicidade, para manutenção do site, elaboração e impressão de materiais de divulgação e de uso interno para aulas

- Fornecedor de serviços contábeis, para trabalhar com os resultados financeiros da empresa e fazer a prestação de contas para pagamento de impostos

4.3. O mercado

4.3.1. O setor

De acordo com o SEBRAE, a definição de empreendimentos enfocados no setor de reforço escolar pode ser considerada como: “Auxiliar o indivíduo a desenvolver as competências que o permitam exercer a sua autonomia acadêmica, pessoal e profissional”.

Segundo dados divulgados pela UNESCO (Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura), com base em pesquisa realizada em 2002, a taxa de repetência de primeira à quarta série no Brasil chega a 21%, índice considerado alto. Esse parâmetro é considerado um dos principais indicadores de qualidade na educação.

As condições insatisfatórias de ensino e de aprendizagem do ensino fundamental, se podem ver refletidas no ensino superior. Os dados do Censo da Educação Superior 2015, divulgados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), revelam que a taxa de desistência dos estudantes do ensino superior em 2014 foi de 49% e a de conclusão, 29,7%.

Foi possível perceber um acréscimo acentuado na taxa de desistência do curso de ingresso, na avaliação da trajetória dos alunos entre 2010 e 2014. Em 2010, 11,4% dos alunos abandonaram o curso para o qual foram admitidos, comparado com 49% de taxa de desistência de 49%.

A desistência é um pouco maior na rede privada. Enquanto nas universidades particulares a taxa é de 52,7% ao final dos quatro anos, na pública é de 42,6%. Dos estudantes que foram monitorados nas instituições privadas entre 2010 e 2014, 31,3% concluíram o curso ao final desse período. Na pública, foram 22,5%

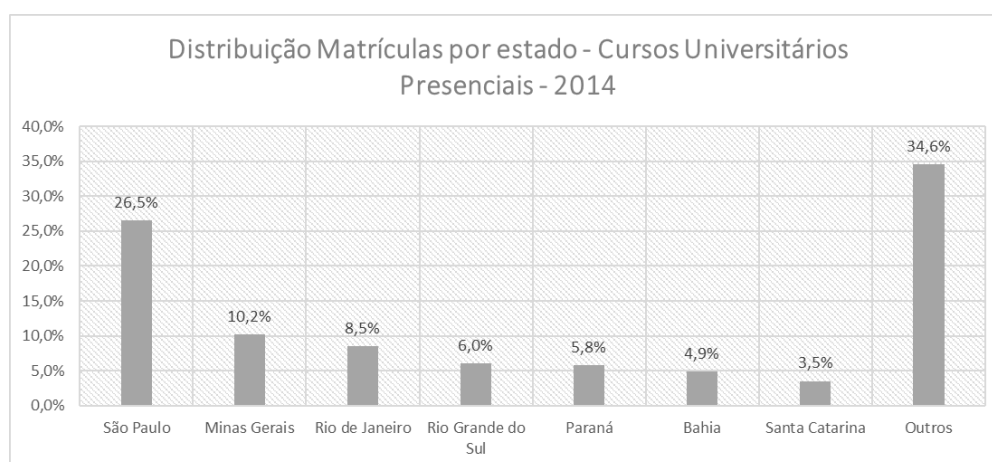
A ausência de orientação vocacional durante o ensino médio, dificuldades enfrentadas no curso e problemas financeiros encarados pelos alunos para se manter na universidade são agravantes que levam ao estudante a desistir do seu curso universitário.

De acordo com o ministro da Educação, Mendonça Filho, o Brasil tem apenas 8% dos alunos do ensino médio em programas vocacionais, e a falta de orientação contribui para que haja uma desistência significativa dos jovens que ingressam no nível superior.

Dado o panorama brasileiro que evidencia as deficiências estruturais do sistema educacional, empresas que inseridas no mercado de reforço escolar apresentam uma atividade com um amplo mercado de trabalho.

Especificamente analisando o estado de São Paulo, localização aonde estará situada o empreendimento, é possível constatar que a região apresenta a maior quantidade de matrículas em cursos universitários presenciais em relação aos demais estados brasileiros, como descrito na figura abaixo.

Figura 10: Gráfico de distribuição de matrículas de cursos universitários presenciais por estado (2014)



Fonte: Censo da Educação Superior (2015)

Em adicional, o curso de Administração, foco do empreendimento do Jazz, é o segundo curso presencial mais procurado na rede privada, de acordo com os dados do Censo da Educação Superior de 2015.

Dessa maneira, os números do setor se mostram favoráveis a iniciativa a ser promovida pelo Jazz.

4.3.2. Análise SWOT

A avaliação dos elementos e dados coletados foi considerada na construção de uma matriz SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), a partir da qual foram estabelecidos o público-alvo, posicionamento de mercado, plano operacional e estratégias de marketing.

Através de uma análise do ambiente interno da organização, ou seja, o ambiente sobre o qual a empresa pode agir e manter o controle, são determinadas as forças e fortalezas da mesma.

FORÇAS DO JAZZ

- Localização próxima a universidade Insper, aonde está situada o seu maior público alvo, além de contar com diversos edifícios comerciais ao seu redor
- Infraestrutura interna que promove um ambiente acolhedor e descontraído
- Modelo de serviços inovador, no qual os métodos de ensino são personalizados para entender a problemática de cada aluno, e conta com ferramentas para apoiá-los no caminho para esse desenvolvimento pessoal
- Clientela para aulas particulares e em grupo já estabelecida pelo reconhecimento que a empreendedora apresenta dentro da universidade

FRAQUEZAS DO JAZZ

- Apesar de inovador, o modelo de negócios é fácil de replicar
- Ainda é necessário criar a conscientização nos alunos de como as atividades de autoconhecimento podem apoiá-los
- Por enquanto, o reconhecimento do Jazz está extremamente atrelado a imagem da empreendedora

Considerando os fatores sobre os quais a empresa não tem controle, ou seja, o ambiente externo a mesma, é possível identificar as oportunidades e ameaças ao modelo de

negócios. Esses fatores podem ser tais como o clima, taxa de juros, mudanças de legislação, políticas ambientais, guerras, embargos econômicos, crises econômicas, eleições.

OPORTUNIDADES DO JAZZ

- Expandir a empresa com unidades próximas a outras universidades de alto poder aquisitivo, como ESPM, PUC e FGV
- Ampliar o portfólio de aulas a serem oferecidas, considerando as matérias que oferecem demanda para os cursos de Administração e Economia do Insper, ou seja, matérias em que os alunos desses cursos apresentam dificuldades de ensino e buscam por reforço escolar fora da universidade

AMEAÇAS DO JAZZ

- Dificuldade de encontrar profissionais que apresentem um perfil equivalente ao da empreendedora, para manter a o reconhecimento da empresa por parte dos alunos que já foram sua clientela
- Frente a crises econômicas, serviços de desenvolvimento pessoal são classificados como não prioritários, reduzindo demanda

Figura 11: Matriz SWOT para o empreendimento Jazz

	AJUDA	ATRAPALHA
INTERNO	FORÇAS <ul style="list-style-type: none"> • <i>Localização</i> • <i>Infraestrutura interna</i> • <i>Modelo de serviços inovador</i> • <i>Clientela estabelecida</i> 	FRAQUEZAS <ul style="list-style-type: none"> • <i>Modelo de negócios facilmente replicável</i> • <i>Necessidade de conscientização</i> • <i>Imagem do Jazz atrelada a empreendedora</i>
EXTERNO	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> • <i>Expansão de unidades</i> • <i>Ampliar portfólio de aulas</i> 	AMEAÇAS <ul style="list-style-type: none"> • <i>Competências específicas</i> • <i>Crises econômicas</i>

Fonte: Elaborado pela autora

O seguimento da definição dos pontos da matriz SWOT é criar planos de ação que ressaltem as forças do empreendimento, corrijam suas fraquezas, potencializem as oportunidades e mitiguem as ameaças, conforme apresentado na tabela que segue abaixo.

Tabela 4: Planos de ação para análise SWOT do Jazz

SWOT	ANÁLISE	PLANO DE AÇÃO
Forças	Localização	Focar em estratégias de marketing no local
	Infraestrutura interna	Utilizar a imagem do local como propaganda
	Modelo de serviços inovador	Destacar na estratégia de comunicação a proposta de valor que não apresenta concorrentes locais
	Clientela estabelecida	Segmentar estratégias de marketing para esse público que tem acesso Coletar depoimentos para utilizar na publicidade
Fraquezas	Modelo de negócios replicável	Comunicar nas estratégias de marketing que o Jazz foi o pioneiro no ramo
	Necessidade de conscientização	Apresentar depoimentos e estudos científicos que comprovam a eficácia dos cursos de autoconhecimento
	Imagem atrelada a empreendedora	Identificar as características da empreendedora que fazem das suas aulas atrativas e capacitar funcionários para que também as representem
Oportunidades	Expansão de unidades	Identificar possíveis mercados alvo e começar com algumas ações de marketing locais para ganhar reconhecimento de marca
	Ampliar portfólio de aulas	Mapear outras matérias que trazem demanda para aulas de reforço e capacitar professores para ministrá-las
Ameaças	Mão de obra específica	Desenvolver um curso de capacitação próprio da empresa
	Crises econômicas	Atrelar ao plano de ação para necessidade de conscientização

Fonte: Elaborado pela autora

Esses planos de ação servirão como base e serão explorados no desenvolvimento dos planos operacionais e de marketing da empresa.

4.3.3. As cinco forças de Porter

Como citado na revisão literária, outra ferramenta para compreender o mercado no qual o empreendimento será inserido é a análise das cinco forças de Porter, que permite avaliar o ambiente competitivo e as oportunidades apresentadas.

Para o ambiente do Jazz, foi realizada a seguinte análise de seu ambiente, considerando as cinco forças:

CONCORRENTES

Apesar de não haver no mercado próximo ao Insper alguma empresa que forneça a mesma combinação de serviços que o Jazz, os maiores concorrentes do empreendimento são:

- Vídeo aulas do Insper: mesmo que não apresentem um modelo de atendimento personalizado, as vídeo aulas divulgadas pelos próprios professores do Insper são fortes concorrentes ao serviço de aulas particulares do Jazz, dada a confiança que se tem de que os professores sabem exatamente qual será o conteúdo que será cobrado em provas. Para esse tipo de concorrente, é necessário que o Jazz se posicione como um método de ensino personalizado e com uma linguagem mais acessível a realidade dos alunos, além de demonstrar casos de sucesso de pessoas que conseguiram sua aprovação na faculdade devido as aulas particulares ou em grupo que fizeram no Jazz.
- Professores de aulas particulares: da mesma maneira pela qual a empreendedora conseguiu seu reconhecimento dentro da universidade através de aulas particulares, outros profissionais independentes também realizam o mesmo trabalho e trazem sua clientela estabelecida. Para não correr o risco de perder alunos a outros professores, é importante vender a ideia do espaço Jazz como uma iniciativa que gera benefícios além do aprendizado, e oferece outras ferramentas complementares para o desenvolvimento individual. Em adicional, é necessário estabelecer uma estratégia de comunicação na qual se apresente de maneira clara que, apesar do Jazz ser um espaço para muitas pessoas, o atendimento personalizado se mantém e é uma das grandes fortalezas do modelo de negócios.

COMPRADORES

Como citado anteriormente, o público alvo do empreendimento são estudantes universitários de faculdades alto poder aquisitivo (em especial da faculdade Insper), e que

estão cursando carreiras de Administração ou Economia. E é sobre as necessidades desse público que serão alocados os recursos atuais para as iniciativas de marketing e experiência ao consumidor.

Porém, existem outros dois tipos de público que podem usufruir dos serviços do Jazz, que são alunos de pós-graduação e funcionários de empresas estabelecidas em locais próximos a empresa.

ENTRANTES

O investimento para abrir uma empresa similar ao Jazz não é muito alto, pois é necessário alugar um espaço no qual se possa ter silêncio para estudo e práticas de meditação, yoga e *coaching*, e investir em mesas, cadeiras, projetores e materiais de escritório.

Porém, o diferencial do Jazz está na experiência oferecida pelo cliente, que cuida dos menores detalhes, desde o design do espaço até a personalização da atenção, que demanda recursos e planejamento para a estratégia do negócio.

SUBSTITUTOS

Existem redes especializadas em aulas particulares, como o caso da Tutores, que foram eleitos como melhor franquia para se investir no ano de 2016, que apresentam baixo custo de investimento e alto reconhecimento no mercado. Entretanto, o público atendido pelo Jazz é mais exigente e busca por serviços personalizados. Assim sendo, apesar de serviços como o da Tutores apresentarem um viés de substitutos (principalmente em momentos de crise), a proposta do Jazz está mais de acordo com o público para o qual ele foi desenhado.

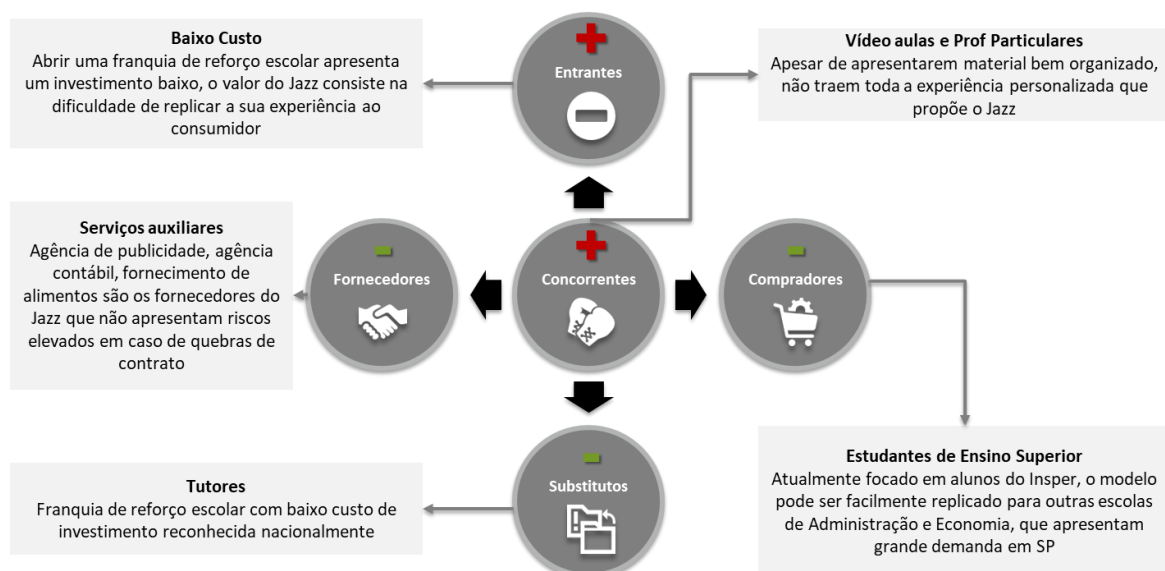
FORNECEDORES

Como se tratam de serviços, o Jazz não conta com fornecedores de matérias-primas, apenas com fornecedores de serviços auxiliares para gerenciamento da empresa, tais como:

- Agência de publicidade: para desenho e impressão de arquivos
- Agência de contabilidade: para gerenciar os resultados contábeis da empresa
- Fornecimento de alimentos saudáveis: para serem comercializados de maneira complementar às atividades principais do espaço

Nenhum dos três fornecedores apresenta grandes riscos ao estabelecimento, dado que não são primordiais à operação rotineira do empreendimento e existem diversas opções de mercado para que sejam substituídos em caso de problemas.

Figura 12: Análise das 5 forças de Porter para o empreendimento do Jazz



Fonte: Elaborado pela autora

Complementando o modelo de Porter (1999) pelo conceito de rede de valor, proposto por Bandenburger e Nalebuff (1996), no qual passam a considerar os complementadores como uma das forças competitivas da rede, é possível definir que as alianças estratégicas que a empresa pode fazer com outros empreendimentos que fazem parte da rotina dos alunos e que representam um estilo de vida saudável (assim como definido na descrição do Canvas) serão consideradas como complementadoras às forças competitivas do Jazz.

A partir da definição das cinco forças de Porter, é possível analisar os fatores que determinam a rentabilidade da indústria (influências em preços, os custos e o investimento necessário das empresas em um certo setor), que servirá de base para as análises realizadas dentro do plano financeiro do Jazz.

4.3.4. Pesquisa de Mercado

O presente item tem como objetivo apresentar o resultado de duas pesquisas realizadas com atuais alunos da empreendedora, com o intuito de concluir qual é o perfil do seu público alvo (idade, rotina, etc.), suas preferências em relação às atividades oferecidas pelo Jazz e horários para frequentar o estabelecimento, assim como percepção do serviço oferecido.

A pesquisa foi realizada com alunos do Insper que já tiveram algum tipo de contato com a empreendedora (por meio de aulas particulares), sejam eles em início ou término da faculdade.

Nos próximos itens, serão apresentados os grupos entrevistados, o roteiro seguido para as pesquisas, as perguntas aplicadas, assim como os resultados obtidos.

GRUPOS DE CLIENTES ENVOLVIDOS NA PESQUISA

Foram realizadas duas pesquisas diferentes com a base de alunos da empreendedora. A primeira, uma pesquisa quantitativa, aplicada como um formulário online, que tinha como objetivo entender o perfil do público alvo e identificar quais as características operacionais que deveriam estar presentes no Jazz. Já a segunda, realizada na forma de entrevista, foi desenhada para entender a rotina dos alunos, lugares que frequentam, para poder delinear as alianças estratégicas do empreendimento.

Ambas as pesquisas foram realizadas com alunos do Insper, tanto iniciantes na universidade quanto veteranos. Todos os alunos estão cursando as carreiras de Administração e Economia, que define o foco das intenções estratégicas da empreendedora.

CAUSAS DE DISTORÇÃO

Foram levantadas algumas causas possíveis de distorção das respostas:

- Questionário parecer longo demais, e causar impaciência;
- Falta de interesse em responder a pesquisa;
- Falta de tempo para responder a pesquisa;
- Falta de conhecimento amplo da faculdade.

MODELO DE PESQUISA

Para a pesquisa de horários e preferências de atividades, foi desenhado um questionário quantitativo, útil para análises estatísticas dos resultados obtidos. As informações desse tipo de questionário são obtidas de forma fragmentada, com perguntas baseadas em respostas padronizadas, e permitem que os resultados sejam apresentados de maneira numérica.

Ao planejar o levantamento de dados para entendimento da rotina dos alunos, optou-se por entrevistas qualitativas, que permitem a análise de perspectivas múltiplas, permitindo uma avaliação completa de como os eventos são interpretados por uma população específica, que vai além da sua quantificação ou identificação (como no caso da quantitativa). A melhor forma para avaliar esse tipo de pesquisa se dá por meio de resumos, interpretação e integração. Esse tipo de entrevista foi eleito para a finalidade de entendimento de rotina porque acredita que com ela pode-se agregar mais informação ao trabalho, visto que é possível obter respostas abrangentes e descobrir novos temas ao longo das próprias entrevistas.

QUESTIONÁRIO

Em ambas as pesquisas, o questionário foi mantido o mais objetivo e curto possível, para diminuir o tempo em que os alunos teriam que disponibilizar para respondê-lo, minimizando possíveis distorções nos resultados. Além disso, também foi pensado no tipo de linguagem a ser utilizado, para que o tom da pesquisa se apresentasse de maneira informal e não associar a imagem do Jazz a algo sério e entediante.

O questionário para análise de preferências foi disponibilizado como apresentado abaixo:

Tabela 5: Questionário de preferência dos alunos

PERGUNTA	TIPO DE RESPOSTA	POSSIBILIDADE DE RESPOSTA	FINALIDADE
Qual a sua idade?	Fechada com resposta única	Menos de 17 anos / De 17 a 19 anos / De 20 a 22 anos / De 23 a 25 anos / De 26 a 27 anos / Mais de 28 anos	Conhecer público
Você mora em São Paulo?	Fechada com resposta única	ZS / ZN / ZO / ZL / Centro / Outros (aberta)	Conhecer público
Você é estudante universitário?	Fechada com resposta única	Inspere / PUC / FGV / Outro (aberto) / Não	Conhecer público
Você já participou de algum serviço oferecido pelos criadores do Jazz?	Fechada com resposta única	Sim / Não	Analisar se o público já teve alguma aula com a empreendedora
Se sim, qual a sua percepção das FORTALEZAS do serviço oferecido?	Aberta	NA	Entender pelo olhar do cliente os pontos fortes do empreendimento
E qual a sua percepção das OPORTUNIDADES do serviço oferecido?	Aberta	NA	Entender pelo olhar do cliente os pontos fracos do empreendimento
Você já pratica alguma das modalidades abaixo? [Meditação / Yoga / Aulas particulares / Aulas em grupo / <i>Coaching</i> Individual / <i>Coaching</i> em grupo / Lugar privado para estudo / Inglês / GMAT]	Fechada com resposta única (para cada uma das atividades mencionadas)	Diário / Semanal / Quinzenal / Mensal / Já pratiquei / Não pratico	Validar atividades a serem oferecidas pelo Jazz
Quais seus serviços de interesse e qual com qual frequência gostaria de estar presente? [Meditação / Yoga / Aulas particulares / Aulas em grupo / <i>Coaching</i> Individual / <i>Coaching</i> em grupo / Lugar privado para estudo / Inglês / GMAT]	Fechada com resposta única (para cada uma das atividades mencionadas)	Diário / Semanal / Quinzenal / Mensal / Ocasões Especiais / Não tenho interesse	Conhecer a preferência de serviços e possíveis combinações de pacotes para futuras promoções
Quais horários você frequentaria o Jazz?	Fechada com múltipla escolha	7h - 9h / 9h - 11h / 11h - 13h / 13h - 15h / 15h - 17h / 17h - 19h / 19h - 21h / Depois das 21h	Cruzar com as respostas de serviço e encontrar horários adequados para

			oferecer cada modalidade
Você sabe o que é e para que serve <i>Coaching</i> ?	Fechada com resposta única	Sim / Não	Validar protótipo de <i>Coaching</i> Individual
Você tem consciência do impacto que a sua alimentação pode gerar na sua performance (atividades físicas, sono, concentração, disposição...)?	Fechada com resposta única	Sim / Não	Validar protótipo de Alimentação saudável
Você segue uma alimentação saudável?	Fechada com resposta única	Sim / Não	Validar protótipo de Alimentação saudável
Você consome... [Suco <i>Detox</i> / Castanhas / Frutas Secas / Saladas / Lanches Naturais / Comidas orgânicas / <i>Snacks Fits</i>]	Fechada com resposta única (para cada uma das atividades mencionadas)	Diário / Semanal / Quinzenal / Mensal / Não	Validar protótipo de Alimentação saudável
Você sabe o que é <i>Bullet Proof Coffee</i> ?	Fechada com resposta única	Sim / Não	Validar protótipo de Alimentação saudável
Sabendo que o <i>Bullet Proof Coffee</i> pode te ajudar na sua produtividade, você consumiria caso vendesse perto da sua faculdade?	Fechada com resposta única	Sim / Não / Talvez	Validar protótipo de Alimentação saudável
Você se deslocaria até o Jazz para consumir esses produtos saudáveis?	Fechada com resposta única	Sim / Não / Talvez	Validar protótipo de Alimentação saudável
Depois de conhecer um pouco mais sobre nossa proposta de serviço... O que te levaria a escolher o Jazz como um suporte ao seu crescimento pessoal?	Fechada com resposta única	Sim / Não / Talvez	Avaliar se a escolha dos clientes é diretamente relacionada a Pamela ou se o ambiente já gera algum tipo de independência
Muito obrigada por ter compartilhado com a gente suas preferências! Agora, queremos conhecer um pouquinho mais de você para poder te oferecer um serviço super personalizado.... Conta para a gente, o que você consideraria como sua grande característica de destaque dentro dos seus amigos?	Aberta	NA	Conhecer perfil do público: analítico ou comunicativo
E qual seria o tipo de atitude / situação que você mais odeia ter que presenciar?	Aberta	NA	Conhecer perfil do público: analítico ou comunicativo
Obrigada por fazer parte da criação desse novo conceito de empreendimento pessoal! Se quiser,	Aberta	NA	Criar base de dados

deixe seu e-mail para receber nossas novidades			
--	--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora

Considerando a pesquisa qualitativa, ela contava apenas com a pergunta “De acordo com a sua rotina, quais são os lugares que você mais frequenta? ”. Com essa pergunta, era possível avaliar o tempo que os alunos passam na universidade, além de outros lugares de interesse dos mesmos. Como perguntas de controle, se perguntavam os nomes dos lugares em específico e quais lugares eram mais representativos de um estilo de vida saudável.

APLICAÇÃO

O questionário foi aplicado por meio de um formulário feito através das ferramentas do Google, e enviado para os alunos pela própria empreendedora. Dessa maneira, era possível estabelecer fácil acesso a pesquisa por parte dos alunos, além de aumentar a quantidade de respostas por manter uma comunicação direta da empreendedora com os alunos, ou seja, não era visto como um simples e-mail de marketing.

Já a entrevista sobre rotinas, foi feita presencialmente pela empreendedora, de uma maneira informal, na qual a mesma aproveitou para divulgar os serviços que serão oferecidos no estabelecimento.

PESSOAS QUE PARTICIPARAM DA PESQUISA

A pesquisa quantitativa foi enviada a 200 alunos, que compõe a base de clientes atuais da empreendedora para aulas particulares e aulas em grupo. Foram obtidas 61 respostas, de alunos que compõe tanto o grupo de iniciantes na universidade quanto veteranos.

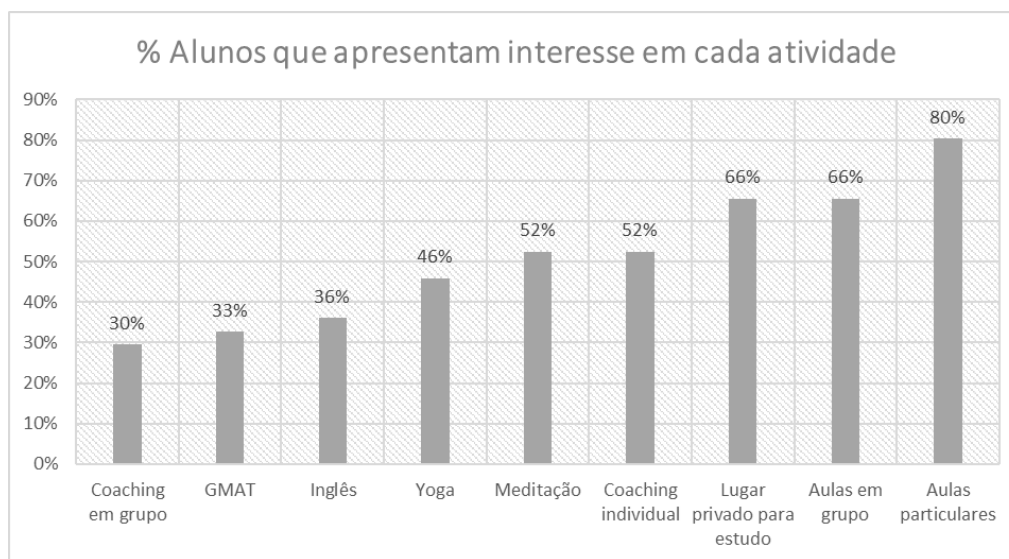
Quanto à entrevista qualitativa, foi realizada com 13 alunos, com os quais a empreendedora tem mais contato e tem segurança de que serão clientes do Jazz. Dentre esses alunos, 40% são alunos veteranos e os demais iniciantes (1º e 2º anos) da universidade Insper.

RESULTADOS

De acordo com a pesquisa realizada pelo formulário do Google, o perfil encontrado para a maioria dos alunos que pretende usufruir dos serviços do Jazz é de estudantes do Insper de 20 a 22 anos, com características predominantemente analíticas e que ainda não praticam as atividades oferecidas pelo Jazz, além de aulas particulares ou em grupo.

As atividades mais procuradas são as aulas de reforço escolar e lugar para estudos, que representa o reconhecimento da empreendedora nesses serviços. Porém, a maioria do público, apesar de jovem, apresenta interesse nas práticas de *coaching* e meditação, seguidos por 46% de alunos que poderiam fazer aulas de yoga.

Figura 13: Gráfico de interesse de atividades por alunos



Fonte: Elaborado pela autora

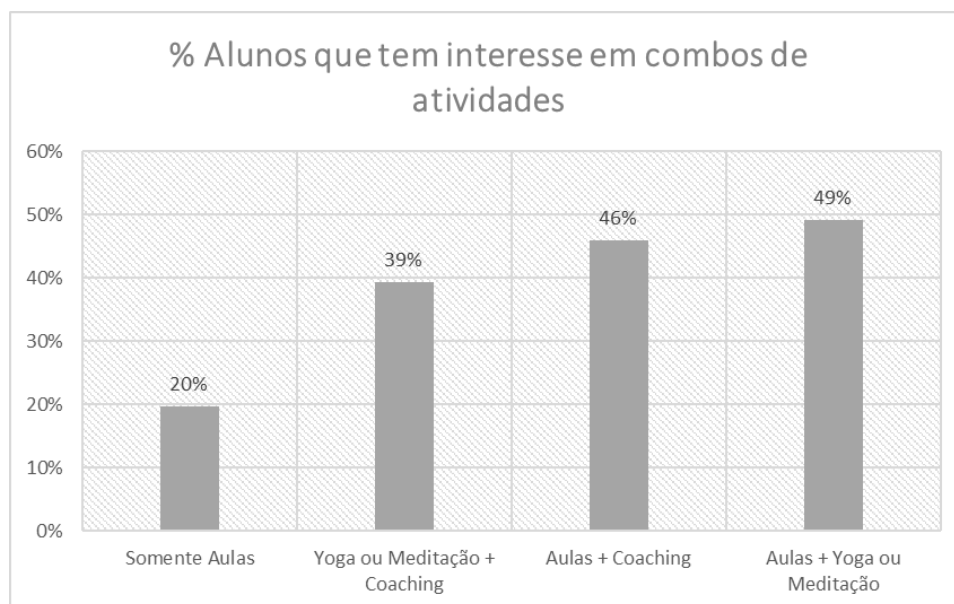
Os horários para oferecimento de cada atividade ficam concentrados no período das 17h às 21h, que coincide com os horários de aulas desses estudantes.

Tabela 6: Preferência de horários por atividade

ATIVIDADE	7h - 9h	9h - 11h	11h - 13h	13h - 15h	15h - 17h	17h - 19h	19h - 21h	Depois das 21h
Yoga	11%	7%	5%	14%	14%	19%	18%	12%
Meditação	11%	7%	5%	12%	15%	21%	16%	12%
Aulas particulares	11%	10%	10%	13%	15%	20%	16%	7%
Aulas em grupo	11%	9%	11%	12%	15%	19%	17%	6%
Coaching individual	8%	7%	7%	8%	10%	26%	23%	11%
Coaching em grupo	8%	5%	5%	10%	10%	28%	23%	10%
Lugar privado para estudo	11%	8%	8%	12%	17%	18%	17%	10%
Inglês	12%	8%	4%	6%	12%	20%	20%	18%
GMAT	8%	6%	4%	12%	14%	18%	22%	16%

Fonte: Elaborado pela autora

Também foram analisadas quais eram as preferências de alunos por atividades combinadas, para que pudessem programar pacotes de promoções para promover serviços além das aulas de reforço. Como se pode analisar no gráfico abaixo, a procura combinada por aulas de meditação ou yoga juntamente com os serviços acadêmicos é a com maior porcentagem de adeptos. Porém, é importante ressaltar que 40% dos respondentes disse não saber qual a finalidade de sessões de *coaching*.

Figura 14: Gráfico de interesse em combos de atividades por alunos

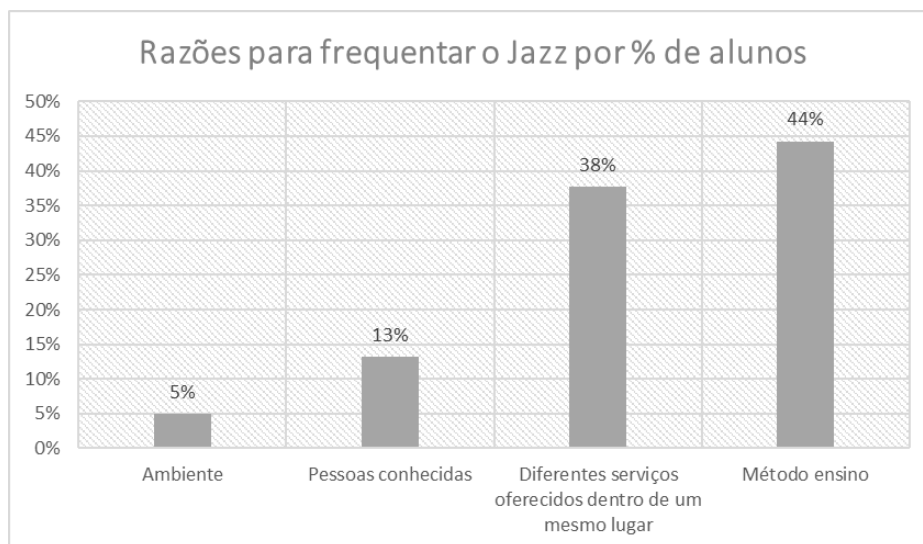
Fonte: Elaborado pela autora

Em relação a validação do protótipo de alimentação saudável, mais de 85% dos estudantes entende a importância de uma alimentação saudável e consome pelo menos dois

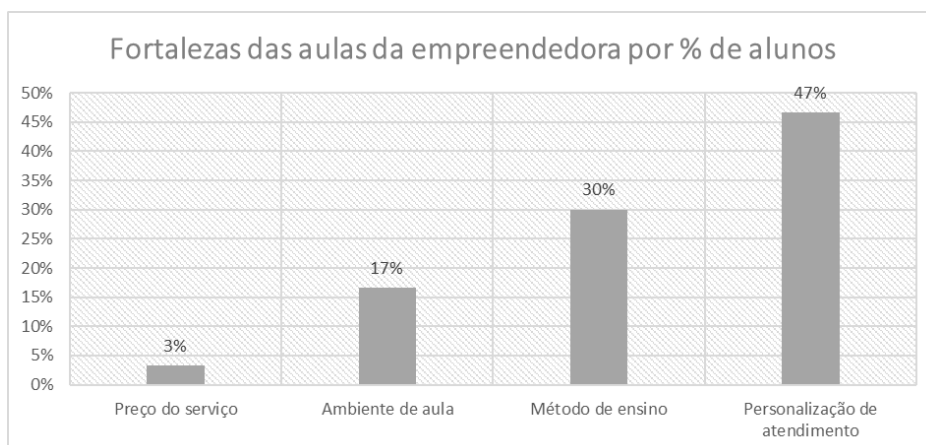
dos sete alimentos destacados com frequência diária. Entretanto, 75% dos alunos considera que apresenta um estilo de alimentação saudável, mesmo que 10% entenda a sua importância. Especificamente em relação ao café *bullet proof*, mais de 85% dos alunos não conhece esse tipo de produto, porém dada a explicação das suas utilidades, apenas 10% não tem interesse em consumi-lo. Para finalizar esse protótipo, a maioria dos alunos disse que se deslocaria até o Jazz para comprar esse tipo de alimentação. Entretanto, não foi especificada no começo da pesquisa aonde está localizado o empreendimento. Dada a proximidade do estabelecimento com a universidade, provavelmente a porcentagem de alunos com interesse em se mover até o estabelecimento para compra de alimentos será maior.

Para concluir a pesquisa quantitativa, foram analisadas as razões pelas quais os alunos frequentariam o Jazz e as fortalezas do serviço oferecido pela empreendedora nas aulas particulares. Ambos as perguntas resultaram que método de ensino da Pamela e a personalização do atendimento oferecido por ela são seus pontos fortes de atuação.

Figura 15: Gráfico de razões pelas quais os alunos frequentariam o Jazz



Fonte: Elaborado pela autora

Figura 16: Gráfico de fortalezas apresentadas pelo serviço oferecido pela empreendedora

Fonte: Elaborado pela autora

Infelizmente, a pergunta que se refere as oportunidades do serviço atualmente oferecido não foi bem compreendida pelos alunos, e por isso suas respostas não estão sendo contabilizadas.

Para a parte da pesquisa qualitativa, foi descoberto que os alunos passam a maior parte do tempo dentro da universidade ou nas suas redondezas, que os horários de aulas podem variar dentre uma das duas opções abaixo:

- Aulas das 7h30 às 9h30 e das 13h30 às 15h30
- Aulas das 9h45 às 11h45 e das 15h45 às 17h45

Nos horários livres e fim de semana, a maioria dos alunos frequenta academia, restaurantes, shoppings, livrarias, centros de estética, bares e casas noturnas. Para focalizar nas possíveis alianças que o Jazz pode fazer para impulsionar as suas vendas e reconhecimento, foram contabilizadas apenas academias, restaurantes que não são do estilo *fast food* ou puramente de comidas pouco saudáveis (como hamburguerias), shoppings e academias. Bares e casas noturnas também foram excluídos da análise por não representarem a imagem que deve ser associada ao Jazz. Com esses filtros, os principais locais selecionados para possíveis parcerias são:

Tabela 7: Principais lugares para tentar alianças estratégicas

Local	Tipo	% de alunos que frequenta
Reebok	Academia	38%
Bodytech	Academia	38%
Kitchin	Restaurante	31%
Frutaria	Restaurante	31%
Empório Frutaria	Restaurante	31%
Nakka	Restaurante	23%

Fonte: Elaborado pela autora

Com os resultados obtidos nas duas pesquisas, será possível desenhar o plano operacional da empresa, considerando quais atividades proporcionar, quais horários de atendimento e o perfil dos funcionários que devem trabalhar no Jazz. E em adicional, alinhar o plano de marketing com o perfil do público alvo, ressaltando fortalezas, conscientizando os alunos da importância das atividades de autoconhecimento e impulsionando vendas de acordo com os principais pacotes de atividades e divulgando a marca em lugares de alta circulação desses estudantes.

4.4. Plano Operacional

Embasado nos resultados obtidos na pesquisa de mercado realizada com os alunos atuais da empreendedora, o presente capítulo apresenta os pré-requisitos necessários para viabilizar a operação do Jazz, como seus recursos físicos, a necessidade de pessoal e o perfil esperado para essas pessoas, assim como as atividades a serem realizadas (com seus respectivos responsáveis, frequência e quantidade de público a ser atendido).

4.4.1. Recursos Físicos Necessários

Para esse item, não será detalhado qual o layout proposto para o Jazz, pois o espaço já foi alugado e as salas já foram definidas pela empreendedora, de acordo a isolamento

acústica das mesmas, para garantir que as aulas de autoconhecimento sejam realizadas o devido silêncio que necessitam.

Dessa forma, nesse item será listado os recursos necessários para a operação, assim como já descrito no capítulo sobre o Canvas do empreendimento.

- Aulas particulares:
 - 1 sala reservada
 - 1 mesas para 2 pessoas
 - 2 cadeiras
 - Folhas sulfite e canetas para escrever a matéria
- Aulas em grupo:
 - 1 sala ampla para acomodar todos os alunos
 - 12 mesas individuais
 - 12 cadeiras
 - 1 mesa para a professora
 - Lousa para explicar a matéria
 - Projetor para apresentar os slides do conteúdo da matéria
- Espaço para estudo:
 - 1 sala cômoda para estudo
 - 6 mesas amplas de estudo
 - 24 cadeiras
 - Disponibilidade de internet
- Aulas de meditação e yoga:
 - 1 sala calma e silenciosa
 - 5 tapetes para práticas da aula
 - Aparelho de som para disponibilizar músicas quando necessário
- Sessões de *coaching*:
 - 1 sala reservada
 - 1 cadeira para a profissional
 - 1 sofá para o aluno
 - 1 pequena lousa para exercícios
 - Aparelho de som para disponibilizar músicas quando necessário
- Facilidades

- 2 banheiros
- 1 cozinha
- Mesa e cadeira para recepção
- Telefone, computador e internet para contatos

4.4.2. Necessidades de Pessoal

Para oferecer todos os serviços e prezar pela manutenção do aparelho, serão necessários contratar profissionais para as seguintes funções:

- Professor de aulas particulares
 - Esse professor será encarregado de todas as aulas de cálculos, finanças, estatísticas e economia
 - Precisa ter conhecimento das matérias e ciência do que é cobrado nas provas do Insper
 - É necessário que apresente um perfil comunicativo, paciente com as dúvidas dos alunos, interesse em descobrir os motivos pelos quais o aluno está necessitando de ajuda (para fazer uma ligação com as outras atividades de autoconhecimento) e desenvolva uma linguagem acessível à realidade do aluno
 - Esse papel será executado pela própria empreendedora
- Professor de aulas em grupo
 - Esse professor será encarregado de todas as aulas de cálculos, finanças, estatísticas e economia
 - Precisa ter conhecimento das matérias e ciência do que é cobrado nas provas do Insper
 - É necessário que apresente um perfil comunicativo, paciente com as dúvidas dos alunos, e desenvolva uma linguagem acessível à realidade do aluno
 - Esse papel será executado pela própria empreendedora
- Professor de yoga
 - Esse professor será encarregado de todas as aulas de yoga
 - Precisa ter formação prévia para oferecimento da prática

- Precisa ser um profissional dinâmico que consegue se moldar em diferentes situações, para oferecer uma aula com perfil mais descontraído para os alunos da universidade, assim como uma aula mais introspectiva para alunos que venham de empresas vizinhas ao Jazz
- Na mesma linha, é necessário que o professor entenda a rotina e a realidade desses dois grupos de alunos, para que possa trazer essa temática diferenciada em cada tipo de aula
- Professor de meditação
 - Deve apresentar o mesmo perfil do professor de yoga, porém com formação prévia em aulas de meditação
- Profissional para *coaching*
 - Esse profissional será responsável por realizar as sessões de *coaching* individuais e em grupo
 - Precisa ter formação prévia para oferecimento da prática
 - É necessário que apresente um perfil comunicativo, que desenvolva uma linguagem acessível à realidade de cada aluno, porém com iniciativa para impulsioná-lo às ações que levam ao caminho do seu desenvolvimento
 - Esse papel será executado pela própria empreendedora
- Secretária
 - Profissional que estará a cargo das funções administrativas do empreendimento, da manutenção e supervisão dos ambientes e recepção dos alunos
 - Deve apresentar conhecimento na utilização de computadores, planilhas em Excel, gerenciamento de contas bancárias
 - É necessário que tenha um perfil descontraído, comunicativo e respeitoso, pois representará a imagem do Jazz perante os alunos. Em adicional, deve ser uma pessoa comprometida e responsável, dado que o cumprimento das suas atividades dentro de prazos pré-estabelecidos é crucial para o sucesso das operações do Jazz
- Faxineira
 - Será responsável pela manutenção e limpeza de todos os ambientes do Jazz
 - Recomendável que já tenha experiência prévia

- **Gerente**
 - Profissional que irá tomar as decisões para parte operacional, financeira e estratégica do empreendimento, além de estabelecer alianças estratégicas e supervisionar a equipe de trabalho
 - Necessária formação prévia em cursos de Engenharia ou Administração
 - Conhecimento em finanças, marketing e negociação
 - Perfil analítico e de liderança
 - Esse papel será executado pela própria empreendedora

4.4.3. Atividades a serem realizadas

O horário de atendimento do Jazz será de segunda a sextas-feiras das 8h às 21h, e aos sábados das 8h às 15h. Abaixo, seguem as atividades que deverão ser realizadas nesse período:

- **Aulas particulares**
 - Proposta: Oferecer aulas personalizadas para as disciplinas de finanças, economia, cálculo e estatística
 - Frequência: Diária
 - Horários: Durante o horário de atendimento do Jazz, excluindo o período em que a profissional estará ocupada com as atividades de *coaching*, aulas em grupo ou funções gerenciais
 - Duração: de 1h a 1h30
 - Responsável: Empreendedora
- **Aulas em grupos**
 - Proposta: Oferecer aulas dinâmicas para grupos de até 12 pessoas para as disciplinas de finanças, economia, cálculo e estatística, durante a época de provas
 - Frequência: Bimestral
 - Horários: a serem definidos de acordo com a semana de provas dos alunos
 - Duração: 2h
 - Responsável: Empreendedora

- **Espaço para estudo**
 - Proposta: Oferecer um espaço silencioso para os alunos possam estudar de maneira independente.
 - Frequência: Diária
 - Horários: Durante o período de atendimento do Jazz
 - Responsável: Secretária será responsável por supervisionar o ambiente
- **Aulas semanais de yoga**
 - Proposta: Apresentar aulas de yoga direcionadas para cada tipo de público de acordo com o horário no qual será ministrada
 - Frequência: 4 aulas por semana
 - Horários: serão ministradas nas terças e quintas-feiras, sendo que será uma aula pela manhã às 8h e outra pela tarde às 18h.
 - Duração: 1h
 - Responsável: Professor de yoga
- **Aulas semanais de meditação**
 - Proposta: Apresentar aulas de meditação direcionadas para cada tipo de público de acordo com o horário no qual será ministrada
 - Frequência: 4 aulas por semana
 - Horários: serão ministradas nas segundas e quartas-feiras, sendo que será uma aula pela manhã às 8h e outra pela tarde às 18h
 - Duração: 1h
 - Responsável: Professor de meditação
- **Programas de *coaching* individual**
 - Proposta: Levar o aluno a um objetivo pessoal de autoconhecimento em sessões privadas
 - Frequência: pacotes de 10 sessões semanais
 - Horários: de acordo com a disponibilidade do aluno
 - Duração: 1h por sessão
 - Responsável: Empreendedora
- **Programas de *coaching* em grupo**
 - Proposta: Levar um grupo de alunos a um objetivo em comum de autoconhecimento em sessões em grupo
 - Frequência: pacotes de 10 sessões semanais

- Horários: de acordo com a disponibilidade dos alunos
- Duração: 1h por sessão
- Responsável: Empreendedora
- **Venda de alimentos saudáveis**
 - Proposta: vender alimentos para lanches com a proposta de alimentação saudável que completa as ferramentas oferecidas pelo Jazz e sua visão de sociedade
 - Frequência: Diária
 - Horários: Durante o horário de atendimento do Jazz
 - Responsável: Secretária
- **Funções administrativas**
 - Proposta: Atendimento na secretaria, atendimento de ligações, recepção, agendamentos, sanar dúvidas, receber pagamentos, supervisionar ambientes, comprar insumos faltantes (materiais de escritório e alimentos)
 - Frequência: Diária
 - Horários: De segunda a sexta-feira das 8h às 20h, e de sábados das 8h às 15h
 - Responsável: Secretária
- **Palestras sobre o Jazz e seus serviços**
 - Proposta: Realizar palestras em universidades e estabelecimentos parceiros para divulgar os serviços do Jazz e seus benefícios
 - Frequência: durante o período de baixa demanda do Jazz (férias escolares)
 - Horários: a serem definidos
 - Duração: 2h
 - Responsável: Empreendedora
- **Workshops de autoconhecimento**
 - Proposta: Realizar *workshops* para divulgar os serviços do Jazz e seus benefícios, através da amostra de uma experiência de *coaching*, meditação ou yoga
 - Frequência: durante o período de baixa demanda do Jazz (férias escolares)
 - Horários: a serem definidos
 - Duração: 2h
 - Responsável: Empreendedora

- **Buscar parcerias**
 - Proposta: Ligar para os estabelecimentos listados na rotina dos alunos para apresentar o Jazz e perguntar se existe interesse para uma reunião de proposta de parceria
 - Frequência: 1 vez por semana no início da operação e depois quando houver necessidade para manutenção da relação
 - Horários: Durante o horário comercial
 - Responsável: Secretária
- **Estabelecer parcerias**
 - Proposta: Participar de reunião pré-agendadas para possíveis parcerias, na qual se deve apresentar o Jazz e os benefícios de uma aliança estratégica, assim como os termos de contrato
 - Frequência: por evento
 - Horários: por evento
 - Duração: 1h
 - Responsável: Empreendedora
- **Manter o ambiente limpo**
 - Proposta: Cuidar dos ambientes do Jazz para sempre estejam limpos e representem a imagem do espaço como digna de uma vida saudável
 - Frequência: Diário
 - Horários: Das 6h às 16h de segunda à sexta-feira
 - Responsável: Faxineira
- **Controlar finanças**
 - Proposta: Analisar os gastos e receitas realizadas, assim como suas projeções
 - Frequência: Semanal
 - Horários: de acordo com disponibilidade de agenda
 - Duração: 1h
 - Responsável: Empreendedora

- **Rever o plano estratégico do negócio**
 - Proposta: Analisar resultados financeiros, demandas por atividades, sugestões dos alunos, tendências de mercado, performance dos funcionários e tomar decisões estratégicas para os próximos meses
 - Frequência: Mensal
 - Horários: de acordo com disponibilidade de agenda
 - Duração: 3h
 - Responsável: Empreendedora
- **Reunião de equipe**
 - Proposta: A partir da análise do plano estratégico, comunicar as mudanças de operacionais aos funcionários e realizar sessões de avaliação de desempenho com cada um
 - Frequência: Mensal
 - Horários: de acordo com disponibilidade de agenda
 - Duração: 2h
 - Responsável: Empreendedora com participação de todos os funcionários

4.5. Plano de Marketing

Para desenhar as estratégias de marketing de um empreendimento, primeiramente é necessário definir qual será o público alvo a ser trabalhado, para que os recursos utilizados sejam investidos com a finalidade de atingir o perfil exato que cliente para o qual o serviço foi pensado.

Como descrito nos capítulos anteriores, existem quatro diferentes grupos de clientes com possibilidade de usufruir dos serviços do Jazz, que são alunos universitários iniciantes, alunos universitários veteranos, alunos de pós-graduação e pessoas que trabalham em empresas próximas ao estabelecimento.

Desses grupos, o foco será estabelecido para estudantes universitários, especificamente os que estudam na faculdade Insper. Essa decisão foi tomada de acordo com as razões especificadas abaixo:

- O espaço foi idealizado pensando exatamente nas necessidades desse tipo de público, então a oferta de serviço, apesar de ser aplicável a outros segmentos, está orientada a um problema desenvolvido por esse perfil de pessoas
- Um dos fatores que influencia o estudante universitário na sua escolha pela contratação de um serviço é a comodidade em adquirir o mesmo. Dessa forma, a probabilidade que um aluno de outras faculdades se desloquem até o Jazz é muito menor do que um aluno que está no Insper, dada que a localização do empreendimento está a menos de 100m dessa faculdade. Além disso, as aulas em grupo são focadas nos conteúdos ministrados nessa faculdade, sendo distintos para outras faculdades.

Para dimensionar o tamanho e as características desse mercado, foram pesquisados os dados apresentados na página institucional da faculdade Insper, para os cursos de Administração e Economia:

- Quantidade de entrantes por mês:
 - Administração: 160 vagas
 - Economia: 80 vagas
- Quantidade de semestres por curso:
 - Administração: 8 semestres
 - Economia: 8 semestres
- Mensalidade para 5 disciplinas padrão por semestre:
 - Administração: R\$4.230,00
 - Economia: R\$4.230,00

Dessa maneira, é possível concluir que o tamanho de mercado para o público alvo do Jazz é de aproximadamente 960 pessoas por ano. E apesar de que nem todos apresentem dificuldades de ensino, podem aproveitar das outras atividades oferecidas pelo empreendimento.

Em paralelo, esses estudantes pertencem, em sua maioria, a classe social alta brasileira, dado que pagam cerca de 4,5 salários mínimos de mensalidade para a faculdade. De acordo com as normas da universidade, quando um aluno não é aprovado em uma

matéria e precisa cursá-la novamente, é necessário que pague uma mensalidade de aproximadamente R\$800, ou seja, um total de R\$4.800 para o cumprimento de todo o período.

Além dos cursos de Administração e Economia, a faculdade também oferece três diferentes cursos de Engenharia (Computação, Mecânica e Mecatrônica), com 43 vagas cada um e 10 semestres de duração, resultando em aproximadamente 645 alunos que podem usufruir das aulas de cálculos, além de dos cursos de autoconhecimento.

Esses números servirão de base para estimar a demanda e os preços a serem praticados no empreendimento.

Dada a faixa etária desses alunos, é possível concluir que pertencem à denominada geração Y ou *Millennials*. De acordo com estudos realizados pela empresa de pesquisa Nielsen (2016), essa geração apresenta algumas características importantes:

- Hábeis em atividades multitarefas
- Imersos em ambas as suas vidas digitais e físicas
- Geração social e voltada para a comunidade, que valoriza a voz individual
- Geração exigente, que quer um estilo de vida saudável e mais equilibrado, além de estarem mais informados sobre as empresas, seus produtos e suas práticas de negócios
- Esperam que os produtos possam fazer mais por eles e por sua comunidade
- Valorizam e demandam conectividade, conveniência e opções que lhes permitem estar no controle

Dadas essas características do consumidor, é importante que o empreendimento busque não apenas satisfazer as necessidades desses alunos, mas tenha uma visão de gerar experiências customizadas a seus clientes, associadas com tecnologia, para aumentar a lealdade do consumidor com a marca Jazz.

4.5.1. Produto

A ideia do Jazz nasceu de uma necessidade de mercado descoberta pela empreendedora, quando trabalhava como professora de aulas particulares. Interagindo com

seus alunos, percebeu que os problemas de ensino que apresentavam eram provenientes principalmente de duas causas raízes, que eram uma desmotivação em relação a carreira escolhida ou uma dificuldade de entender a linguagem dos professores durante as aulas.

Para ganhar esse nicho de mercado, a empreendedora idealizou um espaço no qual as aulas de reforço podiam ser complementadas com serviços de autoconhecimento. As atividades de desenvolvimento são as ferramentas para conseguir apoiar os estudantes a entender quais os motivos pelos quais se sentem desmotivados, afim de guia-los em seu caminho profissional e pessoal. Já as aulas seguem um perfil personalizado, com uma linguagem menos técnica e acessível ao público, ainda que com foco no que será cobrado nas provas da universidade.

As atividades oferecidas pelo Jazz para conseguir atingir os seus objetivos de mercado são conforme descritas abaixo:

- **Aulas particulares**

São feitas apenas com o professor e um aluno, referentes as matérias de Cálculo 1, Cálculo 2, Estatística 1, Estatística 2, Microeconomia 2, Modelos Econômicos, Econometria e Investimentos Financeiros 2.

O conteúdo das aulas está prioritariamente baseado na grade curricular do Insper, porém pode ser adaptado para disciplinas similares de outras faculdades, de acordo com a necessidade do aluno.

O valor gerado nesse tipo de aula é a personalização do serviço, no qual a professora consegue entender os motivos pelos quais o estudante procura ajuda de reforço escolar. Com esse tipo de abordagem é possível gerar demanda para os outros serviços oferecidos, dada a relação de proximidade que se gera entre o professor e o aluno.

- **Aulas em grupo**

São feitas com o professor e máximo de 12 alunos, assim, ainda que sejam aulas em grupo, não se perde a qualidade e o foco na atenção do aluno, por serem turmas pequenas. Também são referentes as matérias de Cálculo 1, Cálculo 2, Estatística 1, Estatística 2, Microeconomia 2, Modelos Econômicos, Econometria e Investimentos Financeiros 2.

O conteúdo das aulas está totalmente baseado na grade curricular do Insper, e não oferece margem para ser adaptado para disciplinas similares de outras faculdades. São serviços oferecidos bimestralmente, focados no calendário de provas do Insper, em aulas de 2 horas de duração, com resumos da matéria para o dia da prova.

- **Espaço para estudo**

Apesar de existir espaço para estudos dentro da própria universidade, através de entrevistas com seus atuais alunos, a empreendedora descobriu que muitos preferem estudar fora das dependências da escola, em um ambiente mais confortável. Para isso, existe uma sala do Jazz com mesas que podem ser alugadas por hora para que os alunos possam estudar de maneira cômoda, em um ambiente tranquilo.

Considerando que a demanda dos estudantes é sazonal, devido aos meses letivos, e concentrada em alguns horários específicos, dada o horário de aulas da universidade, é possível utilizar esse espaço para outras finalidades, como para que profissionais independentes encontrem um lugar tranquilo para trabalhar.

- **Aulas de Yoga e Meditação**

São aulas de 1h hora de duração, que serão vendidas de forma avulsa, para que os alunos possam experimentar a prática, dado que a maioria nunca praticou yoga ou meditação.

O intuito é aproveitar a concentração de horário em que o Jazz será frequentado pelos estudantes (depois das 17h) e fazer dois tipos de aula de yoga, enfocadas em públicos diferentes.

As aulas da manhã serão enfocas no público fora da universidade, com temas de autoconhecimento para gerenciar o estresse diário, em um estilo de vida balanceado.

As aulas da tarde tratarão de temas mais aplicáveis ao universo dos universitários, como sobre diminuir ansiedade antes das provas, técnicas de concentração e como encarar as novas responsabilidades que vem com o mercado de trabalho.

Para diferenciar os dois enfoques diferentes para as atividades, serão nomeadas de maneiras diferentes. As aulas da manhã serão “Yoga ou Meditação: melodia para sua rotina” e as da tarde serão “Yoga ou Meditação: conectando-se ao seu ritmo”, e as descrições dos dois tipos de aula serão disponibilizados no site da empresa, assim como dentro do próprio empreendimento.

- **Coaching individual e em grupo**

As sessões de *coaching* são a experiência mais intensa dentre as ferramentas de autoconhecimento. Nesse espaço, para o estilo de atendimento individual, o cliente poderá trabalhar com temas pessoais, profissionais ou acadêmicos, e será guiado por um profissional qualificado, a descobrir questões da sua vida que influenciam no seu presente, assim como trabalhar com as mesmas.

A finalidade das sessões em grupo também é a mesma, porém é necessário trabalhar em um conjunto de consumidores que busquem por um objetivo comum, como por exemplo, descobrir qual carreira faz mais sentido para cada um. Esse tipo de atendimento foi idealizado para aqueles que tem interesse no serviço, porém não o capital necessário para investir em uma sessão especializada.

Em ambos os casos, o pacote de *coaching* contabiliza 10 sessões, que serão realizadas semanalmente.

- **Workshops**

Aproveitando a demanda sazonal, nos períodos de baixa procura (férias escolares ou período entre provas), a empreendedora poderá realizar *workshops* no seu espaço para divulgar as atividades de autoconhecimento. Ou seja, serão mini práticas, nas quais os consumidores poderão vivenciar um pouco da experiência do *coaching*, yoga ou meditação, e a partir dessa experimentação, criem interesse em tornarem-se clientes regulares do estabelecimento. Além de ganhar novo público, com esse tipo de atividade também é possível gerar receitas para os meses em que os alunos não estiverem em aulas.

- **Venda de alimentos saudáveis**

Ainda de acordo com o estudo da Nielsen (2016) sobre a geração Y, foi constatado que 44% dos jovens comem *snacks*, substituindo refeições. Para atender a essa demanda, o Jazz irá oferecer algumas opções de comidas rápidas e saudáveis para que o aluno consiga manter um estilo de vida saudável também com a alimentação, apesar do estilo de vida demandante. Serão vendidos sucos, cafés, castanhas, salgados integrais, água e frutas secas, para complementar a experiência do espaço.

Para manter a constante personalização dos serviços e se manter atualizado com o dinamismo do mercado, serão realizadas enquetes durante a inscrição de cada atividade para análise do perfil de cliente que participa de cada serviço oferecido pelo Jazz.

4.5.2. Praça

O Jazz irá atender ao público-alvo da classe A da região Oeste de São Paulo, e como público secundário outras regiões da cidade de São Paulo. A empresa terá as atividades administrativas, financeiras, vendas e gestão sediadas na Vila Olímpia (Rua Quatá, 411), onde também ocorrerá a prestação dos serviços a serem oferecidos.

Como o empreendimento comercializa serviços para serem consumidos no próprio local, não se aplicam análises de distribuição de produtos. Porém, é possível elencar os diferentes canais com os quais o consumidor poderá ter acesso à contratação de serviços do Jazz, sendo eles:

- Presencialmente: através da recepção do espaço poderão ser agendados os serviços e realizar o pagamento dos mesmos, para os quais se aceitam dinheiro ou cartão (débito ou crédito à vista);
- Internet: através do site do Jazz poderão ser agendados os serviços e realizar o pagamento dos mesmos, para os quais se aceitam apenas cartão (crédito à vista);
- Via telefônica: através de ligações ou mensagens pelo serviço de *WhatsApp*, poderão ser agendadas aulas. O pagamento, porém, deverá ser feito na recepção do estabelecimento no dia da atividade. Esse tipo de atendimento apenas não se aplica às aulas em grupo, pois, dada é alta procura por essas aulas, o pagamento e agendamento deverão ser feitos de presencialmente ou pelo site do Jazz.

4.5.3. Preço

Os preços praticados para os serviços apresentados baseiam-se na análise do perfil do público alvo, capturada através da segmentação de mercado, nos preços atualmente praticados pela empreendedora (para as aulas particulares e em grupo) e nos preços médios praticados pelos concorrentes de cada tipo de serviço. A tabela abaixo apresenta os valores individuais de cada atividade.

Tabela 8: Preços por atividade do Jazz para o ano de 2018

Atividade	Descrição	Pessoas por atividade	Preço (R\$)
Aula particular	1 hora de aula	Apenas 1	180,00
Aula em grupo	2 horas de aula	Até 12	80,00
Aula de Yoga	1 hora de aula	Até 5	50,00
Aula de Meditação	1 hora de aula	Até 5	50,00
<i>Coaching</i> individual	10 sessões	Apenas 1	5.000,00
<i>Coaching</i> em grupo	10 sessões	Até 3	3.000,00
Aluguel de espaço	1 hora de aluguel	Até 9 pessoas	10,00
<i>Workshops</i>	1 sessão	Até 30	300,00

Fonte: Elaborado pela autora

Os preços das aulas particulares e em grupo foram estabelecidos de acordo com o que já é cobrado pela empreendedora atualmente. Apesar de estar um pouco acima da média dos seus concorrentes como professores particulares (que cobram um valor aproximado de R\$ 150,00 a hora), o serviço de reforço escolar atualmente apresenta alta demanda, sendo que a agenda da empreendedora já está totalmente preenchida. Ou seja, a percepção do valor agregado do serviço habilita que o preço cobrado seja mais elevado.

Os valores para aulas de yoga e meditação foram baseados em estúdios próximos ao empreendimento que oferecem pacotes de aula 2 aulas por semana pelo valor de R\$300 ao mês (o equivalente a R\$37,50 por aula). Porém, esses estúdios não oferecem a possibilidade de compras de aula avulsas, e dado a necessidade de experimentação dos alunos, está mais adequado a venda de aulas avulsa, ainda que com um preço um pouco mais elevado que o mercado. Possivelmente, de acordo com o comportamento da demanda, serão criados pacotes de aulas por mês, semestre ou ano, principalmente para os alunos da

turma da manhã, que serão majoritariamente compostos por pessoas de fora da universidade.

As atividades de *coaching* e *workshops* foram precificadas de acordo com valores praticados atualmente no mercado, sendo que os valores para o Jazz estão abaixo da média, para que possa criar reconhecimento e depois subir os preços. Para atividades de *coaching*, a média de mercado é de R\$ 7.000 e dos *workshops* de R\$500.

O aluguel de espaço foi precificado de acordo entrevistas que a própria empreendedora fez com os alunos para entender quanto estariam dispostos a pagar por um ambiente de estudos que lhes pudesse proporcionar comodidade e tranquilidade.

Para projeção de vendas que será apresentada no capítulo de Planejamento Financeiro, serão utilizados os valores de preços de serviços para cada ano, conforme descritos na tabela abaixo.

Tabela 9: Projeção de preços para os anos de 2018 – 2022 por atividade do Jazz

Atividade	Descrição	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Aula particular	1 hora de aula	180,00	190,00	200,00	210,00	220,00	230,00
Aula em grupo	2 horas de aula	80,00	85,00	90,00	95,00	100,00	105,00
Aula de Yoga	1 hora de aula	53,00	55,00	57,00	60,00	63,00	65,00
Aula de Meditação	1 hora de aula	53,00	55,00	57,00	60,00	63,00	65,00
Coaching individual	10 sessões	5.000,00	5.500,00	6.000,00	6.240,00	6.500,00	6.760,00
Coaching em grupo	10 sessões	3.000,00	3.200,00	3.500,00	3.640,00	3.800,00	3.950,00
Aluguel de espaço	1 hora de aluguel	10,00	11,00	12,00	13,00	14,00	15,00
Workshops	1 sessão	300,00	315,00	325,00	340,00	353,60	367,74

Fonte: Elaborado pela autora

Esses valores foram projetados de acordo com a inflação prevista para os anos de 2019 e 2020, sendo elas 4,25% e 4% respectivamente, de acordo com dados do Banco Central. Para os demais anos, a inflação foi considerada como 4%, dada média histórica do Brasil, desconsiderando o período de crise financeira dos anos de 2015 e 2016.

Além desse fator, os valores foram arredondados para números inteiros, para facilitar a venda dos mesmos. Apenas a atividade de *coaching* foi projetada com aumento de preços maiores do que a inflação, dado que se espera que com o reconhecimento de mercado que venha a ter o Jazz, os preços praticados possam ser elevados a valores mais próximos da média dos concorrentes.

É importante ressaltar que a venda de alimentos não está considerada na precificação, pois a empreendedora ainda não tem visibilidade de quando irá começar suas vendas e também irão representar um percentual de receita muito baixo para o empreendimento. Dessa maneira, não serão considerados nem possíveis ingressos com essa atividade, nem seus custos de operação na parte planejamento financeiro.

4.5.4. Promoção

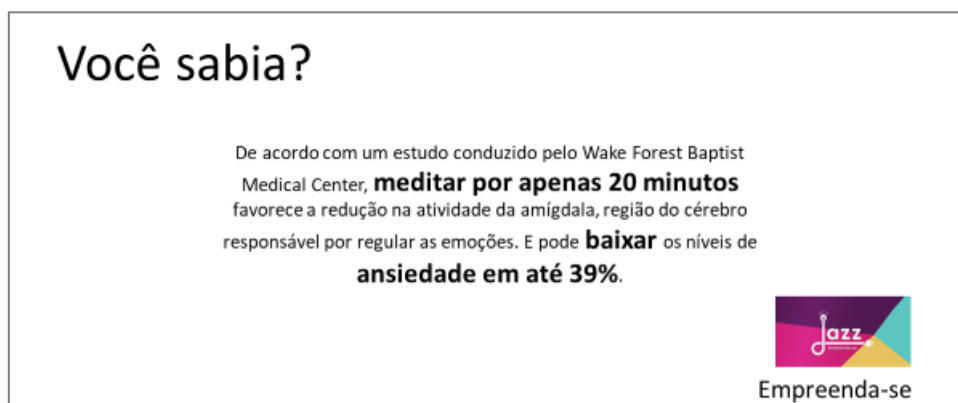
O plano de promoção refere-se à estratégia de comunicação e as ferramentas que serão utilizadas para promover os serviços. Para isso, é fundamental um bom conteúdo de divulgação online dos cursos, além de catálogos, folders, brochuras, etc.

As bases para a estratégia de promoção estão na pesquisa de mercado, em que foi possível interpretar o público-alvo, as principais oportunidades e barreiras existentes para a proposta do Jazz. Para atingir as metas projetadas, deve-se abordar os potenciais clientes a uma dada intensidade e frequência e tais abordagens acompanharão um calendário de eventos, divulgação de material de marketing em universidades e outras instituições que fazem parte da rotina do público alvo.

A principal limitação desse mercado não é a demanda, em especial para os serviços de aulas de reforço escolar (que já contam com a agenda da professora completamente preenchida), mas sim a falta de informação dos benefícios que as ferramentas de autoconhecimento podem trazer para o indivíduo, tanto em conseguir melhor performance de concentração para provas, como para crescimento pessoal e profissional.

Dessa maneira, é importante que os materiais de marketing divulgados apresentem, em seu conteúdo, números e fatos que comprovem as utilidades da yoga, meditação e *coaching*, com enfoque na realidade dos universitários.

Figura 17: Exemplo de Propaganda a ser vinculada pelo Jazz



Fonte: Elaborado pela autora

A proposta será apresentada no website, *facebook*, *instagram* do Jazz, bem como, em mídias online de empresas parceiras (que serão melhor detalhadas no tópico a seguir). Como estratégia de trade marketing haverá investimento em material POP, como flyers, catálogo de serviços e banners que serão disponibilizados tanto no próprio espaço do Jazz (para captar alunos que estão nas dependências da empresa para aulas de reforço escolar), como em murais de universidade e empresas parceiras (restaurantes, academias, livrarias, salões de beleza).

Outra ferramenta que se pode usar para promover o espaço, é a venda de pacotes de serviço, nos quais o aluno ganha um desconto se comprar combinações de atividades distintas. Esse tipo de promoção tem como finalidade conseguir que alunos que usufruem dos serviços acadêmicos (que compõe a maior demanda do Jazz), tenham um incentivo para conhecer as outras atividades. De acordo com a pesquisa de mercado feita, serão priorizados dois pacotes:

- Aulas particulares com aulas de yoga ou meditação: na compra de um pacote com 10h de aulas particulares e 4 aulas de yoga, o aluno ganha uma aula extra de yoga ou meditação.
- Aulas particulares com *coaching*: na compra de um pacote com 10h de aulas particulares e um curso de *coaching*, o aluno ganha uma aula de meditação.

Analisando as respostas da pesquisa de mercado, foi possível identificar que a maioria das pessoas que tem interesse em adquirir os serviços do Jazz são alunos que já conhecem a empreendedora e gostam do seu estilo de aula personalizado. Por isso, foram eleitas três palavras que descrevem as razões pelas quais o serviço da Pamela é tão procurado:

- **Confiança**

Os alunos têm confiança na empreendedora para falar de temas pessoais, apesar de que as aulas tenham finalidade acadêmica. Com isso, o aprender se torna algo mais divertido, e conseguem trabalhar não apenas a matérias, mas temas de aprendizado. Para representar o quesito de confiança nas atividades de marketing, serão feitos vídeos e depoimentos de alunos que já tiveram aulas com a empreendedora para que possam contar como as atividades desenvolvidas junto com a empreendedora lhes ajudaram e deixem claro o diferencial que apresentam no mercado. Um ponto importante, é que esses depoimentos devem citar o nome do Jazz, para que o sentimento de confiança seja associado ao espaço e não somente a pessoa que oferece o serviço.

Assim, é possível que o público alvo do Jazz consiga identificar-se com as pessoas no depoimento e depositem a confiança no serviço pela indicação de outros.

Os vídeos e depoimentos devem ser divulgados nas mídias sociais do Jazz, de empresas parceiras e em flyers explicativos do negócio.

- **Experiência**

As aulas com a Pamela se tornam uma experiência para o aluno, dado o nível de personalização, que faz com que o consumidor sinta que não é tratado apenas como uma pessoa mais dentro da sala de aula, mas alguém com necessidades únicas.

Vinculado às características definidas para a geração Y, que se baseiam suas compras (principalmente na área de serviços) com a experiência que podem trazer, uma das ações de marketing que se pode tomar para levar uma experimentação a experiência do Jazz aos possíveis consumidores, é realizar palestras que divulguem o empreendimento, e dentro dessas atividades, proporcionar aos estudantes amostras do serviço, como um exercício de yoga, ou uma prática de *coaching*, para que possam sentir um pouco dos benefícios que podem atingir dentro do Jazz. Essa

iniciativa também é válida para as atividades de *workshops*, porém essas serão pagas e mais detalhadas.

A finalidade é aproveitar a época de baixa demanda para realizar as palestras e *workshops*.

- **Desenvolvimento**

A grande proposta do Jazz é promover o desenvolvimento de pessoas, tanto no âmbito acadêmico, como profissional e pessoal.

Para tanto, serão divulgados infográficos considerando a quantidade de pessoas que passaram pelo Jazz e quantos sentiram que o empreendimento fez alguma diferença em suas vidas. Esses números serão retirados de pesquisas realizadas depois das atividades e também com entrevistas com alunos que frequentem o espaço de forma regular.

Em resumo, a estratégia de comunicação de marketing será feita considerando três tipos de promoção: por vendas, publicidade e venda pessoal (conforme listadas na tabela abaixo):

Tabela 10: Tipos de promoção a serem vinculadas pelo Jazz

Tipo de Promoção	Atividades
Promoção de Vendas	Pacotes de vendas de atividades combinadas
Publicidade	Flyers, banners, pôsteres, catálogo de produtos Palestras e <i>workshops</i> Casos de sucesso Infográficos Cartazes com benefícios dos serviços Comunicação nas mídias online da empresa
Venda pessoal	Interação com o cliente durante as aulas particulares e em grupos

Fonte: Elaborado pela autora

Dessa maneira, o Jazz consegue atingir seu público alvo, sem ter que despende de muitos recursos financeiros para habilitar a sua estratégia de comunicação.

4.5.5. Alianças Estratégicas

Dado o mapeamento da rotina de vida do público alvo e a análise que muitos frequentam lugares similares, uma estratégia para divulgação dos serviços do Jazz é investir em parcerias comerciais com academias, restaurantes, salões de beleza, livrarias e clubes esportivos da região, fazendo palestras para alunos orientando sobre a importância de uma vida balanceada e saudável, além do peso deste investimento para a carreira do aluno, além de deixar flyer e cartazes nesses locais.

Em troca o Jazz pode oferecer a divulgação de serviços desses locais e a realização de eventos nos mesmos, como palestras e *workshops*.

Entre os lugares mapeados na pesquisa de mercado, as principais empresas para que o Jazz busque manter relações comerciais são:

- Academias: Bodytech, Reebok, Velocity, Spin Soul
- Restaurante: Kitchin, Frutaria, Emporio Frutaria, Nakka
- Clubes esportivos: Atlético Pinheiros
- Salões de beleza: Estúdio W e Celso Kamura
- Livrarias: Da Vila e Canto do Saber

4.6. Plano Financeiro

Para elaborar o plano financeiro, foram realizadas pesquisas do público alvo e concorrência, para o qual foram considerados o investimento inicial, estimativa de custos, folha de pagamento, custos fixos, custos variáveis, investimentos pré-operacionais, prazos médios de pagamento, tamanho de mercado e estimativa de faturamento. Tais informações foram tabuladas e os detalhamentos serão apresentados a seguir.

4.6.1. Projeção de Receitas

Para estimar a receita do Jazz para os seus primeiros cinco anos de operação, foi realizada uma projeção de demanda, considerando a sazonalidade em três períodos distintos:

- **Mês com provas:** como as provas no Insper acontecem de maneira bimestral, as aulas em grupo serão focas nesses meses. Contabilizam quatro meses no ano.
- **Mês sem prova:** os meses alternados, em que não serão oferecidos os serviços de aula em grupo. Contabilizam quatro meses no ano.
- **Mês de férias:** são os meses de baixa demanda de férias escolares. Contabilizam quatro meses no ano.

Tabela 11: Demanda por atividade para o primeiro ano de operação

Atividade	Unidade de Demanda	Mês com prova	Mês sem prova	Mês de férias	Ano
Aulas particulares	Hora / aluno	154	154	0	1.232
Aulas em grupo	Aula / aluno	96	0	0	384
Yoga	Aula / aluno	48	48	32	512
Meditação	Aula / aluno	48	48	32	512
Coaching individual	Pacote / aluno	0	0	0	4
Coaching grupo	Pacote / aluno	0	0	0	3
Aluguel espaço	Hora / aluno	1.040	693	208	7.762
Workshops	Evento / aluno	0	0	13	50

Fonte: Elaborado pela autora

As demandas foram estimadas da seguinte maneira:

- **Aulas particulares:** de acordo com a agenda da empreendedora, que apresenta todos os seus horários ocupados. Estão sendo consideradas 7h de aulas particulares em 4 dias da semana e 22 dias úteis. Não estão sendo consideradas aulas em 1 da semana para que a empreendedora possa ter disponibilidade para exercer outras funções dentro do Jazz.
- **Aulas em grupo:** serão fornecidas 8 aulas em grupo no período de provas, em função das matérias com as quais trabalha a empreendedora, e cada classe terá a capacidade para 12 alunos.

- Yoga e meditação: as aulas tem capacidade para até 5 pessoas. Estão sendo estimadas uma média de 3 alunos por classe em período letivo, e de 2 alunos por classe em período de férias.
- *Coaching* individual: para o primeiro ano, estão considerados que 4 alunos vão usufruir do serviço de *coaching*. De acordo com a pesquisa de mercado, 32 pessoas disseram ter interesse na atividade, porém ainda não sabem o valor que será cobrado. Dessa forma, uma demanda mais conservadora foi definida, ainda considerando que o reconhecimento do Jazz para essa atividade tenderá a crescer gradualmente.
- *Coaching* em grupo: para o primeiro ano, estão considerados que 3 alunos vão usufruir do serviço de *coaching* em grupo, o que contabiliza uma turma. De acordo com a pesquisa de mercado, 18 pessoas disseram ter interesse na atividade, porém ainda não sabem o valor que será cobrado. Dessa forma, uma demanda mais conservadora foi definida, ainda considerando que o reconhecimento do Jazz para essa atividade tenderá a crescer gradualmente.
- Aluguel de espaço: está considerada uma ocupação de 50% do espaço para 7h diárias, 5 dias por semana e 22 dias uteis ao mês, para nove posições disponíveis de estudo.
- *Workshops*: serão realizados 2 eventos ao ano, com vagas para 40 pessoas, projetando presença de 25 pessoas cada um.

Dada a demanda estimada para cada atividade no primeiro ano de operação, foram realizadas projeções de demanda para os próximos anos de acordo com a tabela abaixo:

Tabela 12: Projeção de demanda por atividade

Atividades	2018	2019	2020	2021	2022
Aulas particulares	1.232	1.232	1.232	1.232	1.232
Aulas em grupo	384	384	384	384	384
Yoga	512	538	565	565	565
Meditação	512	538	565	565	565
<i>Coaching</i> individual	4	6	8	10	10
<i>Coaching</i> grupo	3	6	9	9	9
Aluguel espaço	7.762	8.150	8.558	8.558	8.558
<i>Workshops</i>	50	75	100	100	100

Fonte: Elaborado pela autora

As atividades de aulas particulares e em grupo não apresentam crescimento de demanda, pois já preenchem toda a agenda disponível para as mesmas. As aulas de yoga, aulas de meditação e o aluguel de espaço foram projetados com crescimento de 5% ao ano, chegando em sua estabilidade em 2020. Os *workshops* foram ampliados a 3 eventos anuais em 2019 e para quatro eventos a partir de 2020. As atividades de *coaching* são as que apresentam maior crescimento percentual, dado que essas serão as atividades de enfoque da empreendedora para o futuro do Jazz, e deverão contar com mais investimentos em marketing.

Dada a projeção de demanda apresentada e a projeção de preços, é possível calcular a projeção de receitas para o empreendimento, conforme a tabela abaixo:

Tabela 13: Projeção anual de receitas 2018 – 2022 para o Jazz em reais

Atividade	2018	2019	2020	2021	2022
Aula particular	221.760	234.080	246.400	258.720	271.040
Aula em grupo	30.720	32.640	34.560	36.480	38.400
Aula de Yoga	27.136	29.590	32.205	33.900	35.595
Aula de Meditação	27.136	29.590	32.205	33.900	35.595
Coaching individual	20.000	33.000	48.000	62.400	65.000
Coaching em grupo	9.000	19.200	31.500	32.760	34.200
Aluguel de espaço	77.616	89.650	102.696	111.254	119.812
Workshops	15.000	23.625	32.500	34.000	35.360
Total	428.368	491.375	560.066	603.414	635.002

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 14: Participação de cada atividade na composição da receita do Jazz

Atividade	2018	2019	2020	2021	2022
Aula particular	51,8%	47,6%	44,0%	42,9%	42,7%
Aula em grupo	7,2%	6,6%	6,2%	6,0%	6,0%
Aula de Yoga	6,3%	6,0%	5,8%	5,6%	5,6%
Aula de Meditação	6,3%	6,0%	5,8%	5,6%	5,6%
Coaching individual	4,7%	6,7%	8,6%	10,3%	10,2%
Coaching em grupo	2,1%	3,9%	5,6%	5,4%	5,4%
Aluguel de espaço	18,1%	18,2%	18,3%	18,4%	18,9%
Workshops	3,5%	4,8%	5,8%	5,6%	5,6%

Fonte: Elaborado pela autora

4.6.2. Estrutura de Custos e Gastos

Os custos para oferecimento dos serviços contam apenas com o pagamento aos professores de Yoga e Meditação, que serão as únicas aulas ministradas por alguém que não a empreendedora. O pagamento a esses profissionais será de 50% do valor arrecadado por cada aula, como descrito na tabela abaixo:

Tabela 15: Projeções de custos anuais 2018 - 2022 para operação do Jazz em reais

CUSTO	DESCRIÇÃO	2018	2019	2020	2021	2022
Professor de Yoga	50% do preço de cada aula	13.568	14.795	16.103	16.950	17.798
Professor de Meditação	50% do preço de cada aula	13.568	14.795	16.103	16.950	17.798
TOTAL	Custos de serviço	27.136	29.590	32.205	33.900	35.595

Fonte: Elaborado pela autora

Os gastos envolvidos na operação do Jazz estão detalhados conforme apresentado na tabela abaixo:

Tabela 16: Projeção de despesas anuais 2018 – 2022 para a operação do Jazz em reais

GASTO	DESCRIÇÃO	2018	2019	2020	2021	2022
Publicidade	Impressão de materiais e arte	6.000	6.255	6.505	6.765	7.036
Limpeza	Uma faxineira com salário mínimo e despesas legais	24.000	25.020	26.021	27.062	28.144
Contabilidade	Agência	12.000	12.510	13.010	13.531	14.072
Profissional da Recepção	Uma faxineira com salário mínimo e despesas legais	24.000	25.020	26.021	27.062	28.144
Manutenção do Espaço	Água, Luz, Gás	6.000	6.255	6.505	6.765	7.036
Amenidades	Café e bolos oferecidos para os alunos	4.800	5.004	5.204	5.412	5.629
Aluguel	Para o espaço físico do Jazz	38.400	40.032	41.633	43.299	45.031
Provisão	Compras de ativos	10.000	10.425	10.842	11.276	11.727
TOTAL	Despesas Operacionais	125.200	130.521	135.742	141.172	146.818

Fonte: Elaborado pela autora

As despesas foram estipuladas para os anos de 2019 a 2022 considerando a projeção da inflação definida pelo Banco Central para 2019 (4,25%) e 2020 (4,00%), e para os

demais anos foi utilizada uma média histórica do Brasil, sem incluir os períodos de crise financeira, assim como feito para a projeção de preços de serviços.

4.6.3. Investimentos

O Jazz iniciará suas atividades com capital social de R\$ 279.000,00 investidos por recursos próprios, conforme a seguinte composição:

Pamela Montovani – R\$ 750.000,00

Após apuração dos resultados, constatou-se a necessidade do início da operação até o momento positivo de caixa será um aporte de R\$ 72.000,00. Este valor compreende os gastos da operação para os primeiros seis meses do empreendimento.

Os investimentos necessários para a abertura de firma e reforma do imóvel contemplam um total de R\$152.500,00.

Tabela 17: Investimentos em infraestrutura

Investimentos	TOTAL
Reforma do espaço	150.000
Abertura e legalização	2.500
TOTAL	152.500

Fonte: Elaborado pela autora

Os investimentos com equipamentos e móveis exigem um capital de R\$ 54.500,00, conforme descritos na tabela abaixo:

Tabela 18: Investimentos em equipamentos e móveis

Investimentos	TOTAL
Móveis (mesas, cadeiras, lousa, etc.)	30.000
Tecnologia (computadores, telefones, impressoras, etc.)	20.000
Máquina de Café, Micro-ondas, Bebedouro, Geladeira	4.500
TOTAL	54.500

Fonte: Elaborado pela autora

Para implantação do empreendimento foi calculado um investimento inicial de R\$ 279.000,00 distribuídos conforme tabela a seguir:

Tabela 19: Investimento inicial Jazz em reais

Item	Valor	(%)
Infraestrutura	152.500	11%
Equipamentos	54.500	9%
Capital de Giro	72.000	80%
TOTAL	279.000	100%

Fonte: Elaborado pela autora

4.6.4. Demonstrativo de Resultados

Para calcular o Demonstrativo de Resultados, é importante lembrar que o Jazz é uma empresa prestadora de serviços onde estão contabilizados os encargos tributários federais e municipais tais como: PIS, COFINS, IR e CSLL. Pelo fundamento legal: art. 647 do RIR/99 e artigo 6 da lei 9064/95 a empresa está enquadrada em ensino e treinamento.

O segmento de REFORÇO ESCOLAR, assim entendido pela CNAE/IBGE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas) 8599-6/99 como atividade de serviços de educação que visam melhorar o desempenho do estudante, poderá optar pelo SIMPLES Nacional - Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas ME (Microempresas) e EPP (Empresas de Pequeno Porte), instituído pela Lei Complementar nº 123/2006, desde que a receita bruta anual de sua atividade não ultrapasse a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) para micro empresa R\$ 3.600.000,00 (três

milhões e seiscentos mil reais) para empresa de pequeno porte e respeitando os demais requisitos previstos na Lei.

Em adicional, a depreciação dos bens ao longo dos 5 anos está calculada considerando que os investimentos em móveis e tecnologia (R\$50.000,00) serão depreciados linearmente.

Dessa forma, abaixo estão demonstradas as projeções dos resultados de vendas, despesas de marketing, operacionais, funcionários, investimentos e encargos, considerando os números calculados nos itens anteriores desse mesmo capítulo.

Figura 18: Projeção de resultados anuais 2018 – 2022 para o Jazz em reais

Demonstrativo de Resultados do Exercício	2018	2019	2020	2021	2022
RECEITA BRUTA SOBRE VENDAS	428.368	491.375	560.066	603.414	635.002
(-) Deduções de vendas	6.426	7.371	8.401	9.051	9.525
(-) Impostos sobre vendas (6,4%)	27.596	31.654	36.080	38.872	40.907
(=) RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS	394.347	452.350	515.585	555.491	584.570
(-) Custo dos Produtos e Serviços Vendidos	27.136	29.590	32.205	33.900	35.595
(=) LUCRO BRUTO	367.211	422.760	483.380	521.591	548.975
(+/-) Despesas e receitas operacionais	125.200	130.521	135.742	141.172	146.818
(=) LUCRO OPERACIONAL	242.011	292.239	347.639	380.419	402.157
(+/-) Despesas e receitas não operacionais	0	0	0	0	0
(-) Depreciação	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
(=) LUCRO ANTES DOS TRIBUTOS	232.011	282.239	337.639	370.419	392.157
(-) Impostos - IR (25%)	58.003	70.560	84.410	92.605	98.039
(-) Impostos - CSLL (9%)	5.220	6.350	7.597	8.334	8.824
(-) Participações estatutárias	0	0	0	0	0
(=) LUCRO LÍQUIDO	168.788	205.329	245.632	269.480	285.294
EBITDA	178.788	215.329	255.632	279.480	295.294

Fonte: Elaborado pela autora

Com esses resultados, é possível obter os principais indicadores contábeis da operação (em relação a receita bruta), assim como descritos na figura abaixo:

Figura 19: Indicadores contábeis para a operação do Jazz

Indicador	2018	2019	2020	2021	2022
Margem Bruta	85,7%	86,0%	86,3%	86,4%	86,5%
Lucro Operacional	56,5%	59,5%	62,1%	63,0%	63,3%
Lucro Líquido	39,4%	41,8%	43,9%	44,7%	44,9%
EBITDA	41,7%	43,8%	45,6%	46,3%	46,5%

Fonte: Elaborado pela autora

4.6.5. Análise de Viabilidade

Considerando o início da operação no ano 0, o *payback* do empreendimento (ou seja, o tempo necessário para que o dinheiro investido na operação se pague) é de 2,65 anos (dois anos e oito meses), assim como detalhado na tabela abaixo:

Tabela 20: Cálculo de Payback

Investimento inicial	279.000
Resultado líquido ano 1	168.788
Proporção	1,65
Início da operação ano	1,00
Payback (anos)	2,65

Fonte: Elaborado pela autora

O valor presente líquido (VPL), que representa o cálculo de quanto os pagamentos futuros somados a um custo inicial estariam valendo na data zero, será de R\$417.787. A TMA (taxa mínima de atratividade) do empreendimento foi estipulada em 15%, dado que atualmente a taxa Selic está em 7,5% e a empreendedora tinha como meta pessoal uma taxa de oportunidade de mais 7,5%, dado o esforço de abrir o empreendimento e que o mesmo irá compor 100% das receitas pessoais dela.

Tabela 21: Cálculo do VPL

TMA	15%
Investimento inicial	R\$279.000
Resultado líquido Ano 0	-R\$279.000
Resultado líquido Ano 1	R\$168.788
Resultado líquido Ano 2	R\$205.329
Resultado líquido Ano 3	R\$245.632
Resultado líquido Ano 4	R\$269.480
Resultado líquido Ano 5	R\$285.294
Soma dos fluxos de caixa	R\$1.174.523
Excedente do FC sobre o investimento inicial	R\$895.523
TIR	68%
VPL	R\$417.787

Fonte: Elaborado pela autora

Com os resultados apresentados, é possível analisar que o empreendimento apresenta viabilidade financeira, dada a projeção de custos, despesas e receitas comporem um demonstrativo de resultados positivos em todos os anos projetados de operação, além de um VPL acima de zero e uma taxa TIR acima da esperada para o empreendimento, garantindo a viabilidade do mesmo.

4.7. Análise de Riscos

Como mencionado na descrição do ambiente no qual o empreendimento estará inserido, a venda de serviços que reúnem reforço escolar com atividades de autoconhecimento ainda é um modelo de negócios pouco explorado no mercado brasileiro, fazendo com que não existam, na região aonde será estabelecido o empreendimento, concorrentes com a mesma proposta de valor.

Entretanto, o aspecto inovador do modelo, além de despertar a curiosidade no público, também traz um ambiente repleto de incertezas, por se tratar de um nicho do mercado pouco explorado. Ou seja, além de apresentar uma nova forma de comércio para os usuários, também será demandado ações que promovam a conscientização dos consumidores em relação aos benefícios das práticas de autoconhecimento, sejam em atividades escolares, como no apoio ao desenvolvimento pessoal de cada indivíduo.

Abaixo, são apresentados os principais riscos mapeados para a operação do Jazz.

Figura 20: Matriz de análise de riscos para a operação do Jazz

		IMPACTO NEGATIVO (-)				IMPACTO POSITIVO (+)					
PROBABILIDADE		Empreendedora sobre carregada								PROBABILIDADE	
									Surgimento de demanda por novas aulas		
			Falta de conscientização dos alunos			Surgimento de demanda de outras universidades					
				Baixa demanda de aulas particulares					Aumento da quantidade de alunos por curso do Insper		
			Falência da universidade Insper								

Fonte: Elaborado pela autora

Para cada um dos riscos mencionados, segue o seu respectivo plano de ação:

RISCOS NEGATIVOS

- Falência da universidade Insper: a probabilidade de que uma universidade como o Insper chegue a pedir falência e suspender a suas operações é muito baixa. Porém, é necessário pensar na expansão de filiais do Jazz para outros pontos da cidade, para que a renda do empreendimento não fique vinculada a somente uma fonte de público.
- Baixa demanda de aulas particulares: esse tipo de serviço atualmente cerca de 50% dos ingressos do empreendimento, e caso ocorra uma baixa nessa demanda, a receita do Jazz seria altamente comprometida. A ideia é, a cada ano, diversificar mais a composição da receita, investindo em estratégias de comunicação para criar demanda para o restante do portfólio de serviços do Jazz.
- Falta de conscientização dos alunos: dado o caráter inovador do tipo de espaço a ser oferecido, existe o risco de que a maioria dos alunos não entenda o benefício que as atividades de autoconhecimento podem gerar na sua curva de aprendizado e no

seu crescimento pessoal futuro. Assim, juntamente com a iniciativa de criar demanda de serviços variados para que o Jazz não se mantenha dependente de somente uma atividade, é necessário investir em estratégias de marketing para conscientização dos estudantes.

- Empreendedora sobre carregada: grande parte do lucro apresentado pelo Jazz é decorrente do baixo custo de operação, dado que a empreendedora irá se encarregar pessoalmente de muitas atividades. Porém, um sobre cargo de funções pode ocasionar em uma dificuldade de gerenciamento e supervisão do empreendimento. Dessa forma, seria interessante que a empreendedora considerasse a contratação de um gerente para monitorar a operação do Jazz, enquanto ela ficaria responsável por decisões mais estratégicas do empreendimento.

RISCOS POSITIVOS

- Surgimento de demanda por novas aulas: é possível que, dada a grande procura por aulas da empreendedora, apareçam alunos com necessidades de aulas de reforço para outras disciplinas. Nesse caso, a empreendedora pode mapear quais as matérias adicionais que apresentam maior demanda, para buscar por um professor qualificado, e que apresente o perfil de aula personalizado como o que se propõe no modelo de negócio do Jazz, para que esse profissional lidere o oferecimento desse serviço adicional.
- Surgimento de demanda de outras universidades: caso ocorra uma procura crescente por parte de alunos de outras universidades, seria interessante mapear de qual região da cidade vem essa demanda, para que possa ser feito um plano de negócios para avaliar a viabilidade de expansão do Jazz para uma filial próxima ao novo centro de demanda.
- Aumento da quantidade de alunos por curso do Insper: caso o Insper abra mais vagas para os cursos de Administração e Economia, é possível que ocorra um aumento na demanda pelos serviços oferecidos. Nesse caso, seria interessante avaliar se o crescimento da demanda suporta investimentos em profissionais e infraestrutura para absorver essa nova receita.

5. CONCLUSÕES

Apresentam-se aqui as conclusões do Plano de Negócios para implantação de um espaço de empreendimento e bem-estar na zona oeste da cidade de São Paulo.

De acordo com os dados levantados na pesquisa de mercado, o empreendimento apresenta viabilidade mercadológica, dada o interesse pelos serviços apresentados pelos alunos que participaram do formulário online.

Em termos de marketing, as aulas particulares e em grupo já apresentam demanda consolidada, em função do reconhecimento da empreendedora no mercado, que conta com a sua agenda completamente preenchida. O foco das iniciativas de marketing será promover conscientização nos alunos em relação aos benefícios que podem ser alcançados com as atividades de autoconhecimento.

A estratégia de comunicação deve representar os valores de confiança, experiência e desenvolvimento que são promovidos pelo Jazz. Para tanto, a estratégia deve ser baseada, principalmente, em dados científicos, casos de sucesso de alunos que usufruíram dos serviços da empresa, palestras e *workshops* que ofereçam experimentações de atividades do Jazz.

A partir da análise econômico-financeira, verificou-se que o *payback* será de 2 anos e 8 meses, com Lucro Líquido médio de R\$ 14.066 por mês no primeiro ano. Além disso, considerando uma taxa mínima de atratividade de 15% (7,5% da atual taxa Selic somada a uma taxa de oportunidade do trabalho da empreendedora), obteve-se um VPL de R\$417.787 e uma TIR de 68% considerando os cinco primeiros anos de operação. Ou seja, dado que a TIR se apresenta consideravelmente maior que a TMA esperada, além de que o investimento apresenta baixo tempo de *payback*, o projeto se torna economicamente viável e justificado de ser utilizado como meio de obtenção de receita por parte da empreendedora.

Entretanto, as taxas atrativas de investimento são devido ao baixo custo operacional do empreendimento, dado que a maioria das atividades são executadas pela própria empreendedora. Dessa forma, a principal recomendação estabelecida é que, seria interessante avaliar a contratação de um gerente para controlar e supervisionar a operação do Jazz, deixando a empreendedora com suas atividades que geram receitas e tomadas de decisões estratégicas.

Em adicional, fazem-se necessários a listagem e descrição dos próximos passos para a realização do negócio:

- Elaboração de cronograma de atividades para iniciar as operações, considerando as atividades operacionais e o que deve ser feito para estratégia de marketing;
- Contato com as empresas listadas para estabelecimento de alianças estratégicas;
- Seleção e treinamento de funcionários para recepção e aulas de yoga e meditação;
- Estudo de indicadores de percepção de serviço por parte dos clientes e performance da operação;

Como recomendação da autora, para poder monitorar a operação, existem alguns indicadores que podem ser analisados para avaliar a performance de cada atividade e do empreendimento como um todo, assim como detalhado na tabela abaixo:

Tabela 22: Indicadores de performance do empreendimento Jazz

INDICADOR	MODO DE CÁLCULO	FINALIDADE	FONTE
Crescimento de matrículas por atividade	Número de alunos matriculados no ano corrente por atividade / Número de alunos matriculados no mesmo período do ano anterior por atividade	Monitorar os índices de crescimento do empreendimento e avaliar quais as atividades que não apresentam crescimento satisfatório para enfocar recursos de marketing	Base de cadastro de alunos
Proporção de preenchimento da agenda de aula particular	Horários disponíveis / horários preenchidos	Entender preferências de professores e de horários de pico de demanda	Base de compra de serviços
Proporção de preenchimento da agenda de aulas de yoga e meditação	Vagas disponíveis / vagas preenchidas	Entender preferências de professores e de horários de pico de demanda	Base de compra de serviços
Avaliação de professores	Nível de satisfação do aluno com o curso oferecido	Analisar a percepção de serviço oferecido	Pesquisa com alunos
Crescimento em vendas	Vendas em valor no ano corrente / Vendas em valor no ano corrente no mesmo período do ano anterior	Assegurar o cumprimento das intenções estratégicas do empreendimento	Base contábil
Crescimento em lucro operacional	Lucro Operacional no ano corrente / Lucro Operacional no ano	Assegurar o cumprimento das intenções estratégicas do empreendimento	Base contábil

	corrente no mesmo período do ano anterior		
Porcentagem de margem bruta	Lucro Bruto / Venda	Avaliar as eficiências de custos de serviços	Base contábil
Porcentagem de lucro operacional	Lucro Operacional / Venda	Assegurar que o crescimento em gastos não seja maior que o crescimento em vendas para manter os níveis de rentabilidade do negócio	Base contábil
Proporção de alunos novos por iniciativa de marketing	Alunos novos que conheceram o Jazz por cada meio de comunicação / Quantidade de alunos novos por período	Avaliar eficiência de cada iniciativa de marketing	Cadastro de aluno novo
Proporção de alunos por cada segmento de clientes	Alunos de cada segmento de clientes / Quantidade de alunos total no período	Analisar o dinamismo de mercado para oferecer serviços focados a cada tipo de cliente	Base de cadastro de alunos
Proporção de alunos por cada universidade	Alunos de cada universidade / Quantidade de alunos total do segmento universitário no período	Entender se existe demanda crescente de outros lugares para avaliar abertura de filiais	Base de cadastro de alunos
Mix de atividades por segmento de clientes	Quantidade de matrículas por atividade por segmento de clientes / Quantidade matrículas total por segmento de clientes	Entender preferências de serviços por tipos de cliente	Base de cadastro de alunos e base de compras de serviço
Proporção de clientes que compram mais de um tipo de serviço	Alunos que compram mais de um tipo de serviço / Quantidade de alunos total no período	Avaliar se existe compra de pacotes de serviços	Base de cadastro de alunos e base de compras de serviço
Proporção de clientes que compram serviços em mais de uma vez	Alunos recorrentes / Quantidade de alunos total no período	Analisar a recorrência de alunos para avaliação dos serviços	Base de cadastro de alunos e base de compras de serviço
Proporção de ingressos por atividade	Ingressos de cada atividade / Ingressos total no período	Entender importância de cada atividade e monitorar dependências	Base contábil

Fonte: Elaborado pela autora

Para finalizar, é de opinião da autora que o empreendimento avaliado apresenta oportunidade de expansão, dado seu modelo inovador e sua proposta de valor adequada a nova realidade da geração Y, dada sua exigência em experiências de consumo, qualidade de vida e interação da vida digital e física. Os números financeiros condizem com a possibilidade de reunir capital para investir em novas filiais e fazer do Jazz uma rede que leva a juventude brasileira novas perspectivas de crescimento, com base em forte conhecimento acadêmico, mas também preocupada com o desenvolvimento pessoal de cada indivíduo e da sociedade.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALEXANDER, O. Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers (Portable Version). John Wiley & Sons, 2013.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL: Sistema de Metas para a Inflação. Disponível em < <http://www.bcb.gov.br/pt-br/#!/n/sismetas> > Acesso em 15 de out de 2017.
- BENSON, Herbert e KLIPPER, Miriam Z. The Relaxation Response. New York: HarperCollins Publishers Inc, 2000
- BOONE, Louis E; KURTZ, David L. Marketing Contemporâneo. 8ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- BOWEN, J. e FORD, R.C. Managing Service Organizations: Does Having a "Thing" Make a Difference?. Journal of Management, 2002
- BRANDENBURGER, Adam M. e NALEBUFF, Barry. Co-opetition: A revolutionary mindset that combines competition and cooperation...The Game Theory strategy that's changing the game of business. New York: Current Doubleday, 1996.
- CARVALHO, M. M. & RABECHINI JR, R. Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 3ª ed, 2011
- CHIAVENATO, I., Gestão de Pessoas, Segunda Edição, totalmente revista e atualizada. 9.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- COLEÇÃO EMPRESARIAL: Comunicação Integrada de Marketing. Disponível em: < https://professores.faccat.br/moodle/pluginfile.php/20388/mod_resource/content/3/CIM%20Marcelo%20Piragibe.pdf > Acesso em: 01 out. 2017
- DRUCKER, Peter. Introdução à Administração. São Paulo, Pioneira, 1998. Capítulo 5, págs. 71-89
- GALBRAITH, Jay; DOWNEY, Diane; KATES, Amy. Projeto de organizações dinâmicas. Porto Alegre, Bookman, 2011.
- HILLSON, D. Extending the risk process to manage opportunities. PMI Europe, 2001.

INEP: Censo da Educação Superior. Disponível em < <http://portal.inep.gov.br/censo-da-educacao-superior> > Acesso em: 10 de ago de 2017.

INSPE: Edital de vestibular. Disponível em: < <https://www.insper.edu.br/vestibular/> > Acesso em: 20 out. 2017.

JOHNSTON, R.; CLARK, G. Administração de operações de serviço. São Paulo: Atlas, 2002.

KOTLER, P. Administração de Marketing. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

KOTLER, P. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5ª edição. São Paulo: Ed. Atlas, 1998.

KOTLER, P., KELLER, K. Administração de Marketing. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAUTERBORN, B. 'New marketing litany: four P's passe: C-words take over'. Advertising Age (1990)

MARION, J. C. Contabilidade básica. 10. Ed. São Paulo: Atlas, 2009

McCARATHY, J. E.; PERREAULT Jr W. D. Marketing Essencial: uma abordagem gerencial e global. São Paulo: Atlas, 1997.

NIELSEN: A chave para desbloquear o pensamento dos Millennials. Disponível em < <http://www.nielsen.com/br/pt/insights/news/2016/A-chave-para-desbloquear-o-pensamento-dos-Millennials.html> > Acesso em 01 de out de 2017.

MCKINSEY&COMPANY; ASHOKA. Empreendimentos Sociais Sustentáveis: Como elaborar planos de negócio para organizações sociais. São Paulo: Peirópolis, 2001.

PORTER, M.E. Estratégia competitiva: técnicas para análise e da concorrência. 17 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

PORTER, M. E. How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review, Nov./Dec. 1979.

SALIM, C. S. et al, Construindo planos de negócios. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SEBRAE SP. Como Elaborar um Plano de negócios. 2013. Disponível em: < [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/\\$File/2021.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/$File/2021.pdf)>. Acesso em: 01 set. 2017.

SEBRAE < <http://sites.pr.sebrae.com.br/blogs/2015/03/25/empresas-do-simples-nacional-que-nao-registram-seus-colaboradores-correm-riscos-desnecessarios/>
Acesso em: 01 de set.2017.

SILVEIRA, Henrique. SWOT. IN: Inteligência Organizacional e Competitiva. Org. Kira Tarapanoff. Brasília. Ed. UNB, 2001.

SILVEIRA, Henrique. SWOT. IN: Inteligência Organizacional e Competitiva. Org. Kira Tarapanoff. Brasília. Ed. UNB, 2001.

STRATEGYZER. Disponível em < <http://businessmodelgeneration.com/canvas/bmc> >
Acesso em 19 de out 2017

WEISS, Robert S. Learning from strangers: the art and the method of qualitative interview studies. Nova York, Free Press, 1995. Capítulos 1 e 2, pags 1 a 37

WRIGHT, Peter; KROLL, J. Mark; PARMELL John. Administração Estratégica. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

