

# Oportunidade no segmento educacional: abertura de uma Instituição de Ensino Superior em Odontologia

Opportunity in the educational segment: opening of  
an Institution of Higher Education in Dentistry

## CAMILLA DE CASTRO FERREIRA MAGDALENO

*Mestre em Administração do Desenvolvimento de Negócios  
Universidade Presbiteriana Mackenzie  
Gestora Educacional*

*e-mail: camillaferreira@terra.com.br*

## MARCOS ANTONIO FRANKLIN

*Doutor em Administração de Empresas  
Professor do Programa de Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios  
Universidade Presbiteriana Mackenzie*

*e-mail: franklin.marcos@gmail.com*

## Resumo

Este relato tem por base a abordagem metodológica para trabalhos práticos e aplicados, apresentando a oportunidade de abertura de uma instituição de ensino superior em odontologia, denominada APLHA, fundada pela associação de classe BETA. Diante do histórico vivenciado pela associação, do objetivo de promover uma odontologia inovadora por intermédio de tecnologias como, por exemplo, aulas em 3D, equipamentos tecnológicos para produção de imagens radiográficas e confecção de protótipos para aprendizado prático e do posicionamento da ALPHA no mercado, foram desenvolvidas políticas e diretrizes institucionais, bem como um modelo de negócio, que permitirão a administração da instituição e subsidiarão decisões inerentes ao seu futuro. Neste sentido, para viabilizar a oportunidade no segmento educacional, foram desenvolvidas cinco propostas de soluções: implementação da missão, visão, valores, objetivos, políticas e diretrizes institucionais, implantação do núcleo de atendimento ao discente (NAD), implantação do núcleo de pesquisa, extensão e pós-graduação (NuPEP), reformulação das estratégias de marketing e contratação de uma empresa para desenvolvimento de pesquisas no mercado educacional, com as respectivas potencialidades de ganho e seus custos. .

Palavras-chave: Oportunidade no segmento educacional; Odontologia; Modelo de negócio para instituições de ensino superior

## Abstract

This report is based on the methodological approach for practical and applied work. The paper presents the opportunity to open a higher education institution in dentistry, called APLHA, founded by the class association BETA. In view of the history of the association, the objective of promoting innovative dentistry through technologies such as 3D classes, technological equipment for the production of radiographic images and the creation of prototypes for practical learning and the positioning of ALPHA in the market were developed institutional policies and guidelines, as well as a business model, that will allow the administration of the institution and subsidize decisions inherent to its future. In order to facilitate the opportunity in the educational segment, five proposals were developed: implementation of the mission, vision, values, objectives, policies and institutional guidelines, implementation of the student service nucleus (NAD), implementation of the research nucleus, extension and postgraduate (NuPEP), reformulation of marketing strategies and hiring a company to develop research in the educational market, with the respective earning potential and its costs.

Keywords: Opportunity in the educational segment; Dentistry; Business model for higher education institutions

## 1 Introdução

Este relato foi desenvolvido com base na metodologia de trabalhos práticos que foca a solução de problemas empresariais e o aproveitamento de oportunidades, segundo Marcondes et al. (2017), mediante o aproveitamento de uma oportunidade identificada por uma associação de classe da área de odontologia. Diante da *expertise* adquirida por sua atuação a favor do desenvolvimento profissional, científico e social da categoria, pela administração de uma escola profissionalizante e pelas mudanças na legislação educacional, a associação criou uma instituição de ensino na área da Odontologia posicionada no mercado com nota máxima em sua proposta de ensino por meio do resultado da avaliação realizada pelo Ministério da Educação (MEC). Dessa forma, este trabalho apresenta um modelo de negócio e as linhas de orientação para administração das atividades pela instituição de ensino superior em odontologia aqui denominada ALPHA, representando de forma concomitante, a continuidade e a ruptura de como será o modelo de gestão da inovação com o eixo central na integração da tecnologia e mercados.

### 1.1 Situação - Oportunidade

Observa-se a necessidade de os profissionais se adaptarem às mais diversas condições do mercado e empregarem sua força de trabalho de forma multifuncional, agregando valor às suas atividades e à prática organizacional e social. Martens e Freitas (2008) apresentam que, em geral, as Instituições de Ensino preparam seus alunos para um mercado de trabalho formal, com acesso ao conhecimento específico da sua área de formação, sem aprofundar em práticas diferenciadas para a atuação, que permitam qualificação para um mercado dinâmico, globalizado e com avanços tecnológicos. A Odontologia faz parte dos cursos de formação que necessitam incorporar a tecnologia como ferramenta auxiliar no ensino e no aprendizado, bem como competências empreendedoras e organizacionais. O uso das tecnologias de informação e comunicação é uma prática importante na área odontológica, pois permite que novas mídias educacionais proporcionem aos estudantes o exercício da capacidade de procurar e selecionar informações, aprender de forma independente e solucionar problemas de maneira autônoma.

A associação de classe, aqui denominada BETA, com mais de cem anos de existência e sede na cidade de São Paulo, possui como objetivos a promoção da integração da classe, o investimento na capacidade

do profissional e a oferta de serviços com mais qualidade na área de saúde bucal à população. Atuando diretamente na formação do cirurgião-dentista por meio da sua escola profissionalizante, propiciou a oferta de cursos de atualização e aperfeiçoamento. Ao exercer suas atividades com foco nas demandas de uma classe específica, proporcionou o desenvolvimento e aprimoramento do conhecimento, técnicas e infraestrutura, ocasionando o reconhecimento pela sociedade de uma entidade ativa em benefício da categoria. A atuação possibilitou à BETA um total de trinta e sete mil associados, a criação de oitenta e nove filiais no Estado de São Paulo e a abertura de quarenta e sete escolas profissionalizantes. Como seus associados buscam na entidade o aprimoramento profissional, tornou-se evidente a necessidade de ofertar cursos de especialização e a análise das alternativas para atender a essa demanda.

Por isso, determinada a atuar em conformidade à legislação, à Lei de Diretrizes e Bases (LDB) nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, ao Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006, revogado pelo Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017, e demais Leis e Portarias emitidas pelo Ministério da Educação (MEC) onde se determina que somente Instituições de Ensino Superior (IES) credenciadas são habilitadas a ofertar cursos de pós-graduação, a BETA criou em 2015 a empresa aqui denominada GAMA, mantenedora da instituição de ensino ALPHA, credenciada pelo MEC em novembro de 2016, mantendo sob seu domínio o poder de certificar os cursos. Neste momento, encerrou-se a atividade da escola profissionalizante, transferindo a administração do passivo para a GAMA.

Após a emissão e divulgação no Diário Oficial da União das portarias de credenciamento e autorização de funcionamento pelo MEC, foi criada a Instituição de Ensino Superior ALPHA, para atuar nos níveis de Graduação e Pós-graduação, *Lato Sensu e Stricto Sensu*, oficialmente inaugurada em dezembro de 2016, com processo seletivo para formação da primeira turma de Graduação e para turmas de cursos de Pós-Graduação.

### 1.2 Objetivo do trabalho

O objetivo deste trabalho é propor soluções e meios para consolidar a ALPHA como uma instituição de ensino inovadora para a área da Odontologia em São Paulo, local da sua sede, e no território nacional e internacional. Os estabelecimentos de uma visão educacional para a formação de profissionais e um modelo de gestão permitirão responder ao desenvolvimento de profissionais da área e atender aos anseios de uma realidade social que exige a ampliação da capacidade de produção e disseminação do conhecimento permanente.

## 2 Contexto de realidade investigada

### 2.1 A empresa BETA

A BETA é uma entidade de classe, sem fins lucrativos, que ocupa lugar de destaque no cenário da Odontologia mundial. Com mais de cem anos de tradição e credibilidade, está representada em todo o Estado de São Paulo por meio de suas oitenta e nove filiais, somando mais de trinta e sete mil associados.

### 2.2 O negócio BETA

Um dos aspectos fundamentais para o sucesso de uma organização é a definição do negócio no qual está inserida. A definição do negócio, segundo Lobato *et al.* (2009), foca o entendimento das necessidades dos nossos clientes e dos benefícios que eles buscam para atender às suas necessidades e desejos. Conforme Vasconcelos e Pagnoncelli (2001), os benefícios advindos da definição do negócio estão relacionados à determinação do seu âmbito de atuação. Assim, a organização pode ajustar seu foco no mercado e desenvolver seu diferencial competitivo, orientando o posicionamento estratégico da organização.

A BETA definiu seu negócio como uma associação de classe que busca promover a interação, o desenvolvimento e a valorização da comunidade odontológica, defendendo seus interesses, bem como oferecendo serviços, atividades sociais, culturais, educacionais, pesquisas e orientações que atendam às necessidades dos associados. E por meio desses serviços, identificou a oportunidade no mercado de ensino, a fim de oferecer aos profissionais da Odontologia conhecimento para a construção de suas carreiras.

O cirurgião-dentista se dedica ao estudo e ao tratamento dos dentes, da boca e dos ossos da face e pode trabalhar com restauração, limpeza, extração, e se envolver com projetos de próteses, aplicação de cirurgias diversas, tratamentos de doenças da gengiva, da bochecha e da língua. Com as mudanças recentes no cenário da Odontologia, o profissional também pode tratar seus pacientes por meio de práticas alternativas que incluam acupuntura, fitoterapia, terapia floral, homeopatia e laserterapia. Para chegar a essa atuação, o estudante conta com uma graduação que dura, em média, quatro anos e inclui disciplinas da área de Ciências Biológicas e da Saúde, como anatomia, patologia, imunologia, microbiologia, bioquímica e genética. As práticas em laboratório incluem conteúdos voltados para radiologia,

análise de material dentário, restauração, cirurgias diversas e próteses. O dentista pode atuar no mercado de trabalho como profissional autônomo, em clínicas e consultórios de terceiros, em sua própria clínica odontológica, trabalhar em empresas de equipamentos e materiais, prestar concurso para órgão público ou seguir a carreira acadêmica.

### 2.3. O mercado de ensino - Graduação

A cidade de São Paulo, local de atuação, possuía uma população em 2014 de 11.895.893 habitantes. Em 2017 a população paulistana chegou a 12.107.000 habitantes. Em 2012, encontravam-se matriculados no Ensino Médio 504.615 alunos, sendo 87.244 em escolas privadas, 414.224 em escola pública estadual e em escola pública municipal estavam matriculados 3.147 alunos. Os alunos do ensino médio interessados na área de odontologia compõem o público com potencial para a realização de um curso superior, visto que é apontada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA (2016) como a segunda carreira mais rentável do País, logo atrás de medicina. Como concorrentes, foram identificadas na Cidade de São Paulo por meio de pesquisas realizadas ao site do MEC, abertas ao público, dez instituições que oferecem o curso de Graduação em Odontologia e cursos de Pós-graduação. São elas: Faculdades Metropolitanas Unidas (FMU), Universidade Anhanguera (UNIAN), Universidade Brasil, Universidade Cidade de São Paulo (UNICID), Universidade Cruzeiro do Sul (UNICSUL), Universidade de São Paulo (USP), Universidade Ibirapuera (UNIB), Universidade Nove de Julho (UNINOVE), Universidade Paulista (UNIP) e Universidade Santo Amaro (UNISA). Além dessas instituições, identificou-se a Faculdade de Medicina e Odontologia São Leopoldo Mandic (SLMANDIC), presente na Cidade de Campinas, distante 100 Km da Cidade de São Paulo, cujo histórico destaca-se pela abertura da Instituição de Ensino por um cirurgião-dentista, por meio da oferta do Curso de Graduação em Odontologia.

É possível verificar na **Tabela 1** um resumo com as principais características dos cursos de graduação em Odontologia nas instituições, como quantidade de vagas ofertadas, carga horária total, duração do curso, valor da mensalidade e o conceito do curso no MEC. É necessário esclarecer que o conceito do curso é obtido por meio de avaliação *in loco* por representantes selecionados pelo MEC, orientados pelo instrumento de avaliação estabelecido pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). A escala é de 1 a 5, sendo 5 a nota máxima.

**Tabela 1: Principais concorrentes**

Instituição de Ensino Superior	Nº de vagas/turma	Carga horária	Duração do curso	Conceito do curso MEC	Valor da mensalidade
1. ALPHA	40	5.400h	10 semestres	5	R\$3.950,00
2. SLMandic	60	5.800h	8 semestres	5	R\$4.000,00
3. FMU	170	4.017h	8 semestres	4	R\$1.584,00
4. UNIAN	160	4.000h	10 semestres	3	R\$1.000,00
5. Universidade Brasil	100	5.128h	10 semestres	3	R\$1.100,00
6. UNICID	186	4.000h	8 semestres	3	R\$1.200,00
7. UNICSUL	180	4.000h	8 semestres	4	R\$1.200,00
8. USP	133	5.400h	10 semestres	-	Gratuito
9. UNIB	210	4.040h	10 semestres	3	R\$1.209,99
10. UNINOVE	1.008	4.622h	8 semestres	4	R\$1.166,00
11. UNIP	115	4.000h	8 semestres	4	R\$2.745,52

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

A **Tabela 1** demonstra que de dez instituições concorrentes estabelecidas na Cidade de São Paulo, nenhuma possui o conceito máximo do curso, com nota 5. A São Leopoldo Mandic, concorrente com o mesmo conceito de avaliação do curso, está estabelecida na cidade de Campinas e perde mercado para os paulistanos que desejam estudar e morarem sua cidade. Nota-se também que as instituições com maior nota no conceito do curso possuem número de vagas inferior a 100 (cem). Os valores

das mensalidades promovidos pelas instituições também indicam o segmento de atuação de cada organização. A carga horária dos cursos é outro fator de destaque. Apenas quatro instituições possuem carga horária superior a 5.000 (cinco) mil horas, divididas em 10 (dez) semestres. É interessante mencionar que a USP não possui o resultado da avaliação do MEC divulgada, impossibilitando que os resultados sejam de conhecimento público e utilizado para critério de escolha do aluno.

#### 2.4. O mercado – Pós-graduação Lato Sensu e Extensão

O IPEA (2016) divulgou que no Brasil há um cirurgião-dentista para cada 769 habitantes, e só na região Sudeste concentra-se aproximadamente 60% (sessenta por cento)

deles. Os dados apresentados na **Tabela 2** relatam a quantidade de cirurgiões-dentistas cadastrados no Conselho Regional de Odontologia (CRO), por Estado, em 2016.

CRO	Cirurgiões-Dentistas
AC	645
AL	2710
AM	3798
AP	657
BA	11358
CE	6441
DF	6978
ES	5499
GO	9829
MA	3728
MG	33328
MS	3845
MT	4344
PA	4916
PB	4190
PE	7753
PI	2779
PR	18019
RJ	30410
RN	3562
RO	2059
RR	630
RS	17457
SC	11312
SE	1900
SP	85192
TO	1966
<b>TOTAL</b>	<b>285305</b>

**Tabela 2:** Quantidade de cirurgiões-dentistas registrados no CRO por Estado em 2016

Fonte: Conselho Federal de Odontologia (2016)

Torna-se evidente a concentração de novos cirurgiões-dentistas no Estado de São Paulo, seguido por Minas Gerais, Rio de Janeiro e Bahia. Apesar do grande número de cirurgiões-dentistas no mercado e em formação no país, a demanda por tratamento odontológico é ainda grande, especialmente fora dos grandes centros, onde há carência por profissionais da saúde. Dessa forma, é possível ter um panorama do mercado potencial para cursos de pós-graduação.

### 3 Entendimento da Oportunidade

#### 3.1 Passos do processo

Diante do cenário apresentado, identificou-se a oportunidade de ofertar um curso de graduação com práticas inovadoras e profundidade nos conteúdos ministrados, com proposta de maiores cargas horárias de estudos e de atividades práticas que permitirão a formação de um profissional qualificado, com visão de negócio e preparado para as constantes transformações do mercado. Além disso, é possível realizar a exploração estratégica do mercado de cursos de pós-graduação em Odontologia, pois se concluiu que considerável contingente de profissionais já formados e ainda em formação no país necessitam de qualificação prática para atender uma fatia significativa desse mercado, principalmente nas regiões com maior *déficit*, a exemplo das regiões norte, nordeste, centro-oeste e sul do País.

#### 3.2 Apoios ao processo e sua continuidade

A apresentação da oportunidade identificada aos Conselhos Estatutários da BETA foi planejada pela Diretoria de modo a propor uma nova dimensão de atuação da entidade na formação dos futuros profissionais da Odontologia. A Diretoria reuniu as principais informações referentes aos processos jurídicos, a legislação educacional, aos resultados financeiros dos cursos ofertados e a participação nos resultados pela Instituição parceira, para apresentação em reunião ordinária no primeiro semestre de 2015. O projeto de criação de faculdade foi exposto como planejado e os Conselhos decidiram pela aprovação e criação da ALPHA. Em 2016, por meio da convocação de uma reunião extraordinária a todos os associados, a escola profissionalizante existente foi extinta, transferindo a administração dos cursos em andamento para a GAMA.

### 4 Diagnóstico da oportunidade

#### 4.1 Oportunidade tratada

A ALPHA tem o propósito de consolidar-se como uma Instituição de Ensino Superior comprometida em

desenvolver projetos interdisciplinares, proporcionar acesso às inovações tecnológicas aplicáveis ao processo de ensino-aprendizagem, como *games*, e às tendências inovadoras que se apresentarem para a área da Odontologia, mantendo didáticas diversificadas e metodologias ativas de ensino-aprendizagem, como o método PBL – *Problem Based Learning* onde o aluno é apresentado a situações motivadoras, por intermédio de problemas, em que é levado a definir objetivos de aprendizado cognitivo sobre os temas do currículo. Com foco no desenvolvimento de uma cultura organizacional inovadora, que promova a integração e participação das áreas no processo de melhoria contínua e gestão da inovação, a organização proporciona um ambiente de conectividade, interação e compartilhamento de ideias e experiências, transformando-as em informações sistematizadas e organizadas, com o objetivo de alcançar estratégias competitivas que a diferencie no mercado.

#### 4.2. Mapeamento da situação

Numa era globalizada e repleta de inovações, a informação e o conhecimento nos negócios são fundamentais para a compreensão do mercado que a empresa está inserida, dos principais concorrentes, bem como do posicionamento que ocupa. A análise SWOT é uma ferramenta gerencial que consiste na análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças), do ambiente interno (forças e fraquezas) e da relação entre os ambientes, a fim de proporcionar melhorias no desempenho frente as ameaças e oportunidades. Wright, Kroll e Parnell (2000) defendem que o principal objetivo da análise SWOT é possibilitar que a empresa se posicione para tirar vantagem de determinadas oportunidades e evitar, ou minimizar, ameaças do ambiente externo. Por meio da aplicação desta ferramenta foi possível identificar as fragilidades, forças e potencialidades da organização para elaboração do planejamento estratégico.

#### 4.2.1. Coleta de informações internas e externas

As informações foram coletadas em reuniões mensais com participação de membros da Diretoria da BETA, dos assessores financeiro, jurídico e coordenadores pedagógicos e administrativos. As reuniões ocorreram nos anos de 2014, 2015 e 2016, onde foram observados e discutidos dados sobre o mercado, a legislação educacional, a experiência da escola e a participação dos associados nas atividades educacionais promovidas. Os assuntos foram registrados em atas sob domínio da Diretoria da BETA. Os resultados da análise dessas informações estão apresentados na Figura 1.

Figura 1: Análise SWOT BETA.

OPORTUNIDADES	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Curso de Graduação em Odontologia.</li> <li>• Cursos de pós-graduação <i>stricto sensu</i>.</li> <li>• Cirurgiões-Dentistas residentes em São Paulo e outros Estados que não têm acesso ao ensino de qualificação profissional da ALPHA/BETA ou curso similar.</li> <li>• Possibilidade de captação de recursos de investidores no mercado nacional e internacional para expansão.</li> <li>• Ampliação das estruturas e investimentos para maior captação de alunos em território nacional e internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de investimentos para adquirir cotas societárias de outras faculdades ou grupos de ensino.</li> <li>• Menor capilaridade e abrangência em território nacional do que a concorrência.</li> <li>• Dependência da parceria com outra Instituição de Ensino para certificação dos cursos.</li> </ul>
FORÇAS	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entidade de classe do Estado de São Paulo.</li> <li>• A BETA é reconhecida pela qualidade e seriedade na atuação em <i>prol</i> da Odontologia, além de desejada por profissionais na área.</li> <li>• Experiência na área de ensino.</li> <li>• Qualidade do corpo docente.</li> <li>• Imagem da marca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrentes regionais da BETA.</li> <li>• Concorrentes estratégicos no mesmo segmento de Odontologia: grupos educacionais altamente financiados por investidores.</li> <li>• Oportunismo da Instituição parceira com o aumento da participação na receita.</li> </ul>

Fonte: Elaborado em reunião com membros da BETA/ALPHA (2017)

#### 4.2.3. Análise das informações obtidas

Os dados colhidos no ambiente externo resultaram na relação de oportunidades e ameaças que a BETA se depara. A introdução em um novo nicho de mercado, com a oferta do curso de Graduação em Odontologia, proporciona a BETA a ampliação da sua área de atuação, com captação de novos recursos e associados. Além disso, será possível a ampliação da atuação no mercado de cursos de Pós-graduação em território nacional e internacional. A conclusão do desenvolvimento do projeto de cursos de Pós-graduação *Stricto Sensu* também proporcionará atingir um novo nicho de profissionais antes não alcançado.

Em relação às ameaças identificadas, destaca-se a atuação de entidades de classe como a Associação Brasileira de Odontologia (ABO) e outras instituições de ensino estabelecidas com solidez no mercado educacional, por meio de fortes grupos educacionais altamente financiados, que poderão impactar no plano de crescimento da ALPHA. A ação para captação de alunos nos novos nichos de mercado se torna mais necessária e árdua, necessitando de recursos para

investimento em propaganda e marketing. A ameaça financeira relacionada ao oportunismo de uma Instituição parceira, que certificava os cursos ofertados pela BETA - e tinha a intenção de aumentar de 10% (dez por cento) para 30% (trinta por cento) na participação da receita dos cursos certificados por ela - foi eliminada com a criação da mantenedora GAMA.

Ao analisar o ambiente interno, as forças e fraquezas da BETA, nota-se que a ALPHA se fortifica com a imagem da marca BETA, considerando que seus associados buscarão na ALPHA o conhecimento transferido pela BETA. As fraquezas identificadas, como ausência de recursos financeiros para participação em grupos educacionais e menor abrangência em território nacional, deverão ser estudadas para que sejam abordadas alternativas estratégicas para minimizar e eliminar o risco. A relação de parceria entre BETA e outra Instituição de Ensino será eliminada com o término dos cursos em andamento. Com a atuação centenária da BETA no segmento odontológico e o resultado da análise SWOT, torna-se possível a definição de um planejamento estratégico que norteará as ações para consolidação da ALPHA no segmento educacional.

## 5 Proposta de solução

Nesse item será apresentada a estruturação da ALPHA como proposta de solução. Nesse sentido, se faz necessário o planejamento e a elaboração de estratégias, bem como a formação de um modelo de negócio, que torna possível compreender a realidade e identificar caminhos para atingir os objetivos determinados.

O setor de Ensino Superior também se transformou em um mercado competitivo e concorrencial nas últimas décadas, principalmente com o ingresso de grupos econômicos nacionais e estrangeiros que dispõem de recursos em quantidade suficiente para aquisições e expansões. Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), um modelo de negócio consiste na descrição simplificada das atividades de oferta de produtos e serviços de uma organização. Teece (2010) descreve modelo de negócio como um conjunto de dados e outras evidências que apresentam proposta de valor aos clientes, a estrutura viável de receitas e os custos para entregar esse valor. De acordo com Lobato (2002), o processo de planejamento estratégico de uma empresa inicia-se, efetivamente, a partir da determinação do negócio, delimitando o seu âmbito de atuação. É a partir da visão e missão da empresa que se pode estabelecer ações que serão implementadas, analisadas e acompanhadas, visando atingir os objetivos e metas estipuladas do negócio.

### 5.1. Estruturação da Visão, Missão e Valores

A ALPHA guia suas ações para processos de construção do conhecimento por meio de condições efetivas de aprendizagem. Sua Visão, Missão e Valores devem representar essa realidade:

**Visão:** Ser inovadora na difusão do conhecimento e na evolução contínua da formação odontológica, com metodologias práticas de aprendizagem que atendam às necessidades do mercado e da sociedade.

**Missão:** Capacitar, desenvolver e valorizar a formação profissional odontológica por meio da difusão do conhecimento com o ensino, a pesquisa e a extensão, mediante metodologias de aprendizagem inovadoras que permitam a atuação em todos os níveis de atenção à saúde.

**Valores:**

**Ética** – Estabelecer comportamentos e ações nos princípios éticos;

**Excelência** – Agir por meio de processos inovadores de melhoria contínua em prol da qualidade e superação do desempenho;

**Inovação** – Estimular a criatividade, de forma planejada e integrada, por novos serviços e produtos à comunidade em geral;

**Responsabilidade Social** - Oferecer serviços à comunidade de profissionais por meio de práticas educativas sólidas, com inclusão social, zelando pelo meio ambiente.

Identificar a Visão, Missão e Valores da ALPHA é identificar sua essência. É a melhor forma para compreender e estruturar o planejamento estratégico de uma empresa.

### 5.2. Definição das estratégias da ALPHA

Estabelecido o propósito de direção que a organização deverá seguir, torna-se possível a integração das decisões administrativas e operacionais com as estratégicas. O curso de Graduação em Odontologia tem como pilares o foco na excelência do ensino, a formação diferenciada dos egressos e um corpo docente qualificado, com experiência acadêmica e prática. No entanto, é mantido como o segundo principal segmento de produto/serviço da instituição, pois não será a principal fonte de receita. Os cursos de Pós-graduação são os principais produtos da ALPHA, que busca inovação e modernidade para seus planos pedagógicos e infraestrutura. Para o futuro, a ALPHA pretende realizar alianças com outras instituições de ensino no Brasil e no Exterior, promovendo a ampliação da atuação no território nacional e a internacionalização da ALPHA, além de parcerias com empresas do ramo odontológico, expandindo sua área de atuação. A vantagem competitiva da ALPHA está associada aos profissionais da Odontologia que adotam a BETA como centro de referência educacional, onde buscam seus aperfeiçoamentos profissionais nos mais diferentes níveis de formação e experiência. As parcerias com empresas odontológicas facilitam a entrada dos produtos no mercado e geram credibilidade e confiança na associação e nos cursos.

### 5.3. Objetivos, Políticas e Diretrizes Institucionais

Identificando onde a empresa deseja chegar, qual sua razão de ser e quais seus atributos ou princípios que exercerão forte influência no modelo de gestão organizacional, é necessário estabelecer os objetivos que a empresa pretende alcançar e que devem orientar todos os principais planos e resultados desejados. A ALPHA define seus objetivos geral e específicos em:

#### Objetivo geral

- Formar e capacitar profissionais e líderes diferenciados para o mercado odontológico.

### Objetivos específicos

- Construir projetos pedagógicos inovadores, com metodologias interativas de aplicação para as diversas modalidades de ensino, com vistas à efetivação da aprendizagem;
- Capacitar os recursos humanos, permitindo e incentivando a produção científica e disseminando o conhecimento;
- Articular e promover parcerias com instituições de ensino, empresas de pesquisa, tecnologia e produtos odontológicos;
- Apoiar o ensino com os meios dinâmicos do ambiente virtual, dos recursos de multimídias e da internet, por meio de métodos inovadores;
- Expandir a oferta de ensino e formação continuada;
- Desenvolver uma cultura organizacional com foco em melhoria contínua e inovação;
- Promover, de forma consciente e responsável, os tratamentos odontológicos da comunidade.

Em continuidade, as políticas e diretrizes representam linhas de ação e aplicação necessárias para que os objetivos sejam alcançados:

1. Promover a excelência na gestão organizacional, por meio de um modelo dinâmico, alinhado à visão corporativa, com foco na integração, compartilhamento do conhecimento e segurança da informação;
2. Promover a geração contínua de um ambiente inovador, que permita a criação e aplicação de novas ideias e as melhorias contínuas dos processos, por meio de uma gestão eficaz da qualidade;
3. Aprimorar os mecanismos de gestão administrativa, financeira, pedagógica e de infraestrutura, que promova agilidade e modernidade à organização, conferindo práticas eficientes nos processos;
4. Ampliar as parcerias com empresas de diversos segmentos educacionais e odontológicos, para a promoção do desenvolvimento científico, tecnológico, financeiro e do conhecimento;
5. Ampliar a captação de recursos por meio do desenvolvimento de projetos inovadores e competitivo;
6. Consolidar a presença nacional da ALPHA;
7. Evidenciar o caráter universal do conhecimento por meio do processo de cooperação acadêmica internacional da ALPHA.

A ALPHA, dessa forma, consolida os pilares institucionais, apresenta a comunidade acadêmica e administrativa os motivos da sua existência e promove a cooperação e participação de todos os envolvidos para a obtenção dos resultados planejados.

### 5.4. Implantação das estratégias da ALPHA e criação de um plano estratégico

A ALPHA criou uma matriz curricular diferenciada para o curso de Odontologia, no nível de Graduação, com 5.400 (cinco mil e quatrocentas) horas e mais de 50% (cinquenta por cento) da carga horária direcionada para atividades práticas, identificada como essencial para a formação do profissional de excelência. Outras disciplinas agregam valor ao curso e oferecem competências para a gestão, como administração, empreendedorismo, sustentabilidade, comunicação, além de línguas estrangeiras, focada na leitura e escrita de textos acadêmicos para a iniciação científica e para a carreira acadêmica, como futuros candidatos ao mestrado e doutorado. O projeto pedagógico oferece diferenciais reconhecidos pela classe odontológica, estabelecendo fortes influências em famílias que já possuem profissionais da área e que incentivam futuras gerações de cirurgiões-dentistas, como filhos ou netos, que se beneficiam de descontos na mensalidade do curso, estratégia adotada para manter o vínculo com a associação e seus associados. A ALPHA adota uma política de preços focada na alta qualidade de ensino, alta qualificação do corpo docente, nas alianças estratégicas estabelecidas e no público-alvo diferenciado.

A ALPHA mantém estratégias para a oferta de cursos de Pós-Graduação *Lato Sensu* e Extensão em diversas especialidades, expertise principal transferida pela BETA. A pretensão é adicionar conhecimento em todas as esferas educacionais e profissionais, por meio de equipamentos tecnológicos modernos e produtos de última geração que permitam aprender e desenvolver seus conhecimentos com as novas tendências da Odontologia. Cursos técnicos também fazem parte da estratégia de atuação da ALPHA e serão ofertados para capacitação de profissionais ligados às áreas principais de atuação.

As alianças com empresas, estratégia importante que garante a vantagem competitiva nos custos, permitem a introdução de produtos ou equipamentos no mercado por meio da aplicação prática do conteúdo teórico ensinado pelo professor no tratamento odontológico de pacientes selecionados pelos alunos. As empresas buscam vincular sua marca à credibilidade da BETA e atingir um público diferenciado.

A ALPHA está desenvolvendo seu negócio para a introdução de cursos de Mestrado e Doutorado nas mais diversas especialidades, contando com a participação

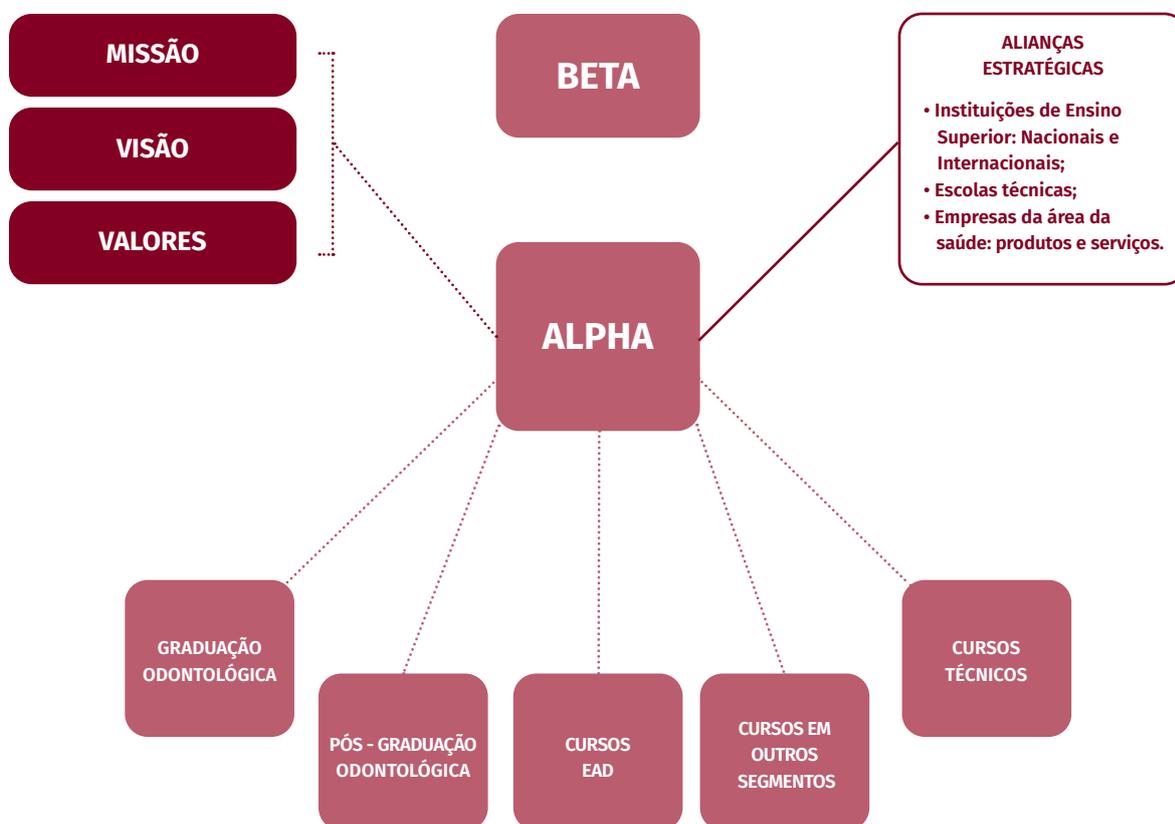
de um corpo docente altamente qualificado, formado por Mestres e Doutores, que atuam em pesquisas por produtos e métodos inovadores de tratamentos.

A ALPHA buscará atuar em diferentes regiões do país, por meio da oferta de cursos de Pós-graduação Lato Sensu e Extensão com sua equipe de docentes e matrizes curriculares. Para isso, desenvolverá projetos de parcerias com outras Instituições de Ensino que possuam infraestrutura adequada e suporte técnico-administrativo, além de parcerias com outras associações ou entidades de classes, atuantes na Odontologia, para disseminar o conhecimento específico. Com a recente alteração na legislação educacional para a prática do Ensino a Distância (EAD) e a abertura do

processo de autorização, a ALPHA ofertará cursos teóricos, em diversas áreas do conhecimento, no nível técnico e superior.

A Internacionalização da ALPHA também faz parte do plano de desenvolvimento do negócio. Parcerias com Universidades da América Latina e Europa que visam a troca de conhecimento e intercâmbios entre alunos e professores serão incentivadas. Futuras aquisições possivelmente serão praticadas pela ALPHA para maior participação no mercado, com a introdução de novos cursos, em outros segmentos da área da saúde, conforme apresentado na **Figura 2**. Projetos serão desenvolvidos para entendimento das práticas de mercado, custos e definição das estratégias de atuação.

**Figura 2: Plano Estratégico**



Fonte: Elaborada pelos autores (2017)

**5.5. Quadro do Modelo de Negócio - CANVAS - Cenário ALPHA**

Para facilitar o entendimento completo do negócio, Osterwalder e Pigneur (2011) atribuem como função do Modelo de Negócio a capacidade de descrever

a lógica de criação, entrega e captura de valor pela organização, funcionando como instrumento facilitador para que a estratégia possa ser executada por meio das estruturas, dos processos e sistemas organizacionais. Aplicando-se ao cenário da ALPHA, obtém-se o resultado na **Figura 3**.

Figura 3: Quadro do Modelo de Negócio (CANVAS).

<p><b>PARCEIROS CHAVES</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas da área odontológica;</li> <li>• Instituições de Ensino Superior;</li> <li>• Institutos da área da saúde;</li> <li>• BETA;</li> <li>• Conselho Federal de Odontologia;</li> <li>• Entidades representativas de especialidades.</li> </ul>	<p><b>ATIVIDADES CHAVES</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofertas de cursos;</li> <li>• Gestão do corpo docente;</li> <li>• Gestão do corpo discente;</li> <li>• Pesquisa;</li> <li>• Atendimentos clínicos aos pacientes.</li> </ul>	<p><b>REPOSIÇÕES DE VALORES</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produzir e socializar conhecimento, capacitando profissionais com alto grau de qualidade de ensino para atuarem em todos os níveis de atenção à saúde.</li> </ul>	<p><b>RELACIONAMENTO COM CLIENTES</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Site, mídias sociais e digitais, folders;</li> <li>• Jornal Institucional BETA;</li> <li>• BETA;</li> <li>• Coordenação Pedagógica;</li> <li>• Secretaria Acadêmica.</li> </ul>	<p><b>SEGMENTOS DE CLIENTES</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alunos do ensino médio, com interesse em ser um profissional da Odontologia;</li> <li>• Cirurgiões-Dentistas recém-formados, sem experiência profissional;</li> <li>• Profissionais que desejam se qualificar, ampliar seus conhecimentos e se especializar em determinada área da Odontologia;</li> <li>• Pacientes que realizam tratamentos odontológicos.</li> </ul>
<p><b>CUSTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestrutura;</li> <li>• Corpo técnico- administrativo;</li> <li>• Corpo docente;</li> <li>• Produtos odontológicos;</li> <li>• Parcerias com Instituições de Ensino Superior</li> </ul> 		<p><b>RECEITAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taxas de inscrições;</li> <li>• Mensalidades;</li> <li>• Tratamentos odontológicos;</li> <li>• Captação de recursos externos (CAPES/CNPQ/FAPESP);</li> <li>• Parcerias com empresas.</li> </ul> 		

Fonte: Elaborado pelos autores (2018) com base em Osterwalder e Pigneur (2011)

Conforme a Figura 3, a empresa ALPHA, com o objetivo de satisfazer as necessidades dos clientes e da comunidade, superando desejos e expectativas, visa produzir e socializar conhecimento, capacitando profissionais com alto grau de qualidade de ensino para atuarem em todos os níveis de atenção à saúde. A criação do valor por meio dos diferenciais na qualidade do ensino, expertise comprovada pela escola profissionalizante da BETA, pela moderna infraestrutura e corpo docente qualificado, será entregue aos alunos formados no ensino médio com interesse em se tornarem cirurgiões-dentistas. Ao se formarem, também necessitarão de conhecimento e aplicação de técnicas para a realização das atividades práticas em consultórios. A oferta de cursos de imersão, capacitação e atualização serão importantes para esse público.

Profissionais experientes, que necessitam se especializar, qualificar e ampliar sua área de conhecimento, também encontrarão na ALPHA cursos de especialização e aperfeiçoamento, que visa ampliar o conhecimento e otimizar o resultado operacional. Para a aplicação do conhecimento adquirido, será oferecido um serviço de qualidade à sociedade.

Os produtos/serviços são entregues por intermédio da Secretaria Acadêmica, responsável pela comunicação das características dos cursos e dos processos de matrícula e requerimentos dos alunos. A coordenação pedagógica acompanha o desenvolvimento das atividades pedagógicas pelo corpo docente e discente,

verificando a aplicação do conteúdo e o resultado do corpo discente. Por meio do acompanhamento, a coordenação pedagógica pode identificar as necessidades e desejos importantes para a evolução do ensino e credibilidade da Instituição.

As empresas parceiras também são importantes canais para se atingir o público e criar o desejo por utilizar e desfrutar dos diferenciais oferecidos. A comunicação com os consumidores é realizada por meio do Site Institucional, mídias sociais e digitais como Facebook, Instagram, e-mail Marketing, Jornal Institucional da BETA e folders impressos para entregas em eventos, como Congressos e Feiras.

As atividades consideradas chaves são a oferta de cursos, a gestão do corpo docente e discente, o desenvolvimento de pesquisa e o atendimento das necessidades de tratamentos odontológicos aos pacientes, que permitem a aplicação prática dos conceitos disseminados nos cursos. Para desenvolvimento dessas atividades, a Instituição conta com importantes recursos intelectuais, como professores e dirigentes, humanos, como o corpo técnico, administrativo e de apoio, uma moderna infraestrutura composta por salas de aulas, clínicas odontológicas, laboratórios, biblioteca, sala de alta tecnologia, centro cirúrgico, materiais odontológicos e equipamento de última geração, e da marca BETA, que fortalece a presença da ALPHA no mercado odontológico. Por meio de parcerias com empresas, que permitem manter os

recursos modernos e atualizados, com Instituições de Ensino Superior, que permitem o fluxo de alunos e a divulgação da marca, com Institutos da área da saúde, para atender e trabalhar em prol dos anseios e necessidades da comunidade, com o Conselho Federal de Odontologia e demais entidades representativas, estreitando laços e trabalhando a favor do desenvolvimento da Odontologia, e com a BETA, que permite o fortalecimento da marca ALPHA a Instituição terá êxito no desenvolvimento de suas estratégias para a obtenção ou superação do resultado esperado.

O fluxo de receitas apresenta o quanto o cliente está disposto a pagar pela proposta de valor oferecida, que será percebida por meio do pagamento das taxas de inscrições em cursos e eventos científicos e pedagógicos, das mensalidades dos cursos, dos tratamentos odontológicos, das parcerias com as empresas, que possibilitam a entrada de recursos materiais ou financeiros, e da captação de recursos externos em fundações e conselhos ligados ao desenvolvimento de pesquisas, como a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP). Considerando que toda a etapa de processo de uma empresa tem seus custos de produção e manutenção da atividade, relaciona-se a infraestrutura, o corpo técnico, administrativo, de apoio e intelectual, a obtenção de produtos odontológicos e materiais diversos e as parcerias com Instituições de Ensino Superior como os custos identificados para cumprimento das diretrizes.

## 6 Plano de ações

### 6.1. Ações a serem implementadas

A seguir, serão apresentados os quadros dos planos de ações, seguindo o modelo de Marcondes et al. (2017), preenchidos a partir das propostas de solução levantadas, com as ações prioritárias para implementação, com a especificação dos procedimentos a serem adotados, indicação dos responsáveis, dos envolvidos, dos prazos, das áreas afetadas e da apresentação dos custos previstos para cada proposta. Cabe-se salientar que a apresentação das propostas e dos planos de ação não implica no cumprimento destes. Esta é uma decisão que cabe a Diretoria da organização tomar e, além disto, ainda segundo os autores, as ações dependem de um conjunto de contextos, políticos, sociais e psicológicos, que, portanto, interferem comumente nos resultados obtidos, não sendo exatamente como os programados ou previstos.

#### 6.1.1. Proposta de implementação da Missão, Visão, Valores, Objetivos, Políticas e Diretrizes Institucionais

A proposta de implementação da missão, visão, valores, objetivos, políticas e diretrizes institucionais será apresentada a Diretoria e Conselhos da ALPHA e, se aprovada, será registrada em documentos oficiais da instituição para apresentação e fiscalização do MEC. Está relacionada ao item 5.1.1. De acordo com o Quadro 1, pode-se verificar os passos dessa implementação.

**Quadro 1: Proposta para implementação da Missão, Visão, Valores, Objetivos, Políticas e Diretrizes Institucionais**

Proposta						
Apresentação e implementação da Missão, Visão, Valores, Objetivos, Políticas e Diretrizes Institucionais						
Ação	Como	Responsável	Envolvidos	Prazos	Áreas	Custos
Implantação da Missão, Visão, Objetivos, Políticas e Diretrizes da ALPHA	Apresentação à Diretoria e Conselhos da ALPHA para aprovação	Secretaria Geral	Diretoria, CONSEPE, CONSUP	1 mês para apresentação à Diretoria; 1 mês para apresentação ao CONSEPE; 3 meses para apresentação ao CONSUP, 15 dias para implantação	Todas as áreas da ALPHA	Não há

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

A busca por resultados positivos e aumento na receita em meio a alta competitividade faz com que a ALPHA atue sobre a sua diferenciação perante as demais empresas. O conhecimento da missão, visão e valores pela comunidade em geral permite compreender a existência e as peculiaridades da ALPHA no mercado, respeitando suas características, incentivando a cooperação de todos para se atingir os objetivos traçados e para se encontrar soluções que ajudem a desenvolver e reforçar sua qualidade organizacional e de seus produtos.

#### 6.1.1.1. Orçamento: investimentos e custos

Neste item, é possível observar na Tabela 3 que não há custos para a implementação da Missão, Visão, Valores, Objetivos, Políticas e Diretrizes Institucionais. Será permitida a publicação no site, intranet e nos quadros informativos de todo o conteúdo para conhecimento da comunidade em geral.

**Tabela 3: Orçamento para implantação das diretrizes institucionais**

Descrição	Valor
Implementação das diretrizes institucionais	Recursos próprios

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Para tanto, não será necessário o despendimento de capital para a execução do plano de ação, considerando que serão utilizados recursos próprios para implantação da proposta. As ações serão realizadas por áreas cujos colaboradores são contratados, com carga horária semanal estabelecida, para a execução de atividades estabelecidas por meio de projetos. Novas ações serão estabelecidas para medir o impacto da proposta e seus resultados.

#### 6.1.2. Proposta de implantação do Núcleo de Atendimento ao Discente (NAD)

De acordo como o **Quadro 2**, é possível verificar os passos para a implantação do Núcleo de Atendimento ao Discente (NAD) que, é parte do item 5.1.2.

**Quadro 2: Proposta para implantação do Núcleo de Atendimento ao Discente (NAD)**

Proposta						
Apresentação e implementação da Missão, Visão, Valores, Objetivos, Políticas e Diretrizes Institucionais						
Ação	Como	Responsável	Envolvidos	Prazos	Áreas	Custos
Implantação da Missão, Visão, Objetivos, Políticas e Diretrizes da ALPHA	Apresentação à Diretoria e Conselhos da ALPHA para aprovação	Secretaria Geral	Diretoria, CONSEPE, CONSUP	1 mês para apresentação à Diretoria; 1 mês para apresentação ao CONSEPE; 3 meses para apresentação ao CONSUP, 15 dias para implantação	Todas as áreas da ALPHA	Não há

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

O serviço de apoio psicopedagógico ao discente, além de constar como uma exigência do Ministério da Educação na elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), é de fundamental importância para que a IES promova um ambiente humanizado, que compreende, conhece e acompanha a vida do acadêmico e possíveis soluções. Esse serviço, com vista ao desempenho acadêmico, empresta conhecimento da educação e psicologia, oferecendo recursos

que auxilie o aluno no desempenho de sua atividade educativa, como também da relação entre professor – aluno – disciplina.

Após a implantação do NAD, novas ações deverão ser estabelecidas para o acompanhamento das atividades e mensuração dos resultados.

### 6.1.2.1. Orçamento: investimentos e custos

Neste item, é possível observar na Tabela 4 o valor da proposta para implantação do Núcleo de Atendimento ao Discente (NAD). Como o ambiente está preparado para seu funcionamento, a principal necessidade é a contratação da prestação de serviços de uma psicopedagoga.

**Tabela 4: Orçamento para implantação do Núcleo de Atendimento ao Discente (NAD).**

Descrição	Valor
Prestação de serviços psicopedagogos	R\$80,00 (por consulta)
Número máximo de consultas previstas por mês	R\$800,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Para tanto, o capital necessário para a execução do plano de ação pode ser considerado baixo diante do impacto positivo no ensino-aprendizado dos alunos, além da credibilidade da Instituição junto ao corpo discente, docente e pais.

### 6.1.3. Proposta para implantação do Núcleo de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação

De acordo como o Quadro 3, é possível verificar os passos para a implantação do Núcleo de Pesquisa, Extensão e Pós-graduação (NuPEP), relacionada ao item 5.2.

**Quadro 3: Proposta para implantação do Núcleo de Pesquisa, extensão e Pós-graduação (NuPEP)**

Proposta						
Apresentação do Núcleo de Pesquisa, Extensão, e Pós-Graduação - NuPEP responsável pela criação de programas de pesquisa, pela criação de cursos de pós-graduação lato sensu - especialização, pela criação de cursos de extensão.						
Ação	Como	Responsável	Envolvidos	Prazos	Áreas	Custos
Criar, instalar e manter em pleno funcionamento o NuPEP, responsável por desenvolver, orientar, estimular, incentivar, operacionalizar e divulgar as atividades da área de pesquisa científica no âmbito da graduação, da pós-graduação e extensão, regulamentadas pelo CONSEPE	Criar grupo responsável pelas atividades e organização das ações	Diretoria	Coordenação da Graduação; Coordenação da Pós-Graduação Lato Sensu e Extensão; Coordenação de Stricto Sensu e Relações Internacionais; Presidente do Comitê de Ética e Pesquisa; Corpo docente.	1 mês para formação do grupo e orientação das atividades; 1 mês para organização do plano de atividades; 3 meses para início das atividades.	Coordenação da Graduação; Coordenação da Pós-Graduação Lato Sensu e Extensão; Coordenação de Stricto Sensu e Relações Internacionais	Não há

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

A indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão é um eixo fundamental, de acordo com a legislação educacional, para o princípio orientador da qualidade da produção institucional. Esse núcleo, previsto no plano de desenvolvimento institucional, será responsável por estruturar as ações e atuar de forma ostensiva junto à comunidade acadêmica, na construção de uma atmosfera de pesquisa e da produção do conhecimento, dotando os projetos de recursos que atendam eficientemente os docentes e discentes envolvidos.

Após a implantação do NuPEP, novas ações deverão ser estabelecidas para o acompanhamento das atividades e mensuração dos resultados.

### 6.1.3.1. Orçamento: investimentos e custos

Como é possível observar na Tabela 5 não há custo na proposta para implantação do Núcleo de Pesquisa, Extensão e Pós-graduação (NuPEP), considerando que o ambiente está preparado para seu funcionamento, e que o corpo docente atuará diretamente na prática das atividades, supervisionados pelas coordenações.

**Tabela 5: Orçamento para implantação do NuPEP.**

Descrição	Valor
Prestação de serviços para implantação do NuPEP	Recursos próprios

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Não será necessário o despendimento de capital para a execução do plano de ação, considerando que as ações para implantação da proposta serão realizadas por coordenadores e professores contratados pela Instituição, com carga horária semanal estabelecida, para a execução de atividades estabelecidas pela Direção.

#### 6.1.4. Proposta de parceria com empresa de marketing

De acordo como o **Quadro 4**, é possível verificar os passos para a proposta de reformulação das estratégias de marketing, com a elaboração de uma nova campanha institucional, campanha Vestibular 2019 e campanha dos cursos de pós-graduação, relacionada ao item 5.2.

**Quadro 4: Proposta para reformulação das estratégias de marketing**

Proposta						
Reformulação das estratégias de marketing para elaboração da Campanha de Marketing Institucional, Campanha Vestibular 2019 e Campanha para Cursos de Pós-Graduação.						
Ação	Como	Responsável	Envolvidos	Prazos	Áreas	Custos
Reformulação da campanha de marketing institucional, elaboração da campanha Vestibular 2019 e da campanha dos cursos de pós-graduação	Organizando as ações e a equipe que trabalhará na reformulação da campanha de marketing.	Assessoria de Comunicação	Equipe de Marketing, Empresas prestadoras de serviços de comunicação.	1 mês para formação do grupo e orientação das atividades; 1 mês para organização do plano de marketing; 1 mês para desenvolvimento das atividades e contratação dos veículos de divulgação.	Assessoria de Comunicação, Marketing, Jurídico	Altos custos financeiros, pois a empresa reformulará suas estratégias de marketing para fortalecimento da marca no mercado e captação de alunos.

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

A ALPHA necessita investir na introdução e divulgação da sua marca no mercado para que se consiga captar alunos para o novo segmento adotado, que é o curso de graduação em Odontologia, e para ampliar sua participação no mercado de pós-graduação, em Odontologia e outros segmentos. Como a estratégia de marketing está diretamente ligada ao mercado, e o planejamento é todo o processo de análise e captação de informações e dados relevantes que resultam no plano de marketing, a ALPHA precisa reformular o seu plano de marketing e atuar em veículos de comunicação que permitam a captação do público estabelecido. Para isso, será organizado um grupo de trabalho responsável pela reformulação do plano de marketing, que será baseado nas estratégias definidas pela Diretoria, e pela elaboração de uma nova campanha institucional, campanha para o Vestibular 2019 e campanha para os cursos de pós-graduação.

##### 6.1.4.1. Orçamento: investimentos e custos

Neste item, é possível observar na Tabela 6 os valores previstos para a divulgação das campanhas em diferentes veículos de comunicação. Considera-se que a equipe de trabalho é formada por profissionais da empresa, com ferramentas próprias para o desenvolvimento e manutenção do site, hotspots, e-mail marketing e peças de complexidades variáveis.

**Tabela 6: Orçamento para campanha de divulgação**

Descrição		Valor
Facebook	1 mês	R\$1.000,00
Google Adwords	1 mês	R\$1.000,00
<a href="https://noticias.terra.com.br/educacao">https://noticias.terra.com.br/educacao</a>	1 mês	R\$2.000,00
<a href="https://noticias.terra.com.br/educacao/vestibular">https://noticias.terra.com.br/educacao/vestibular</a>	1 mês	R\$2.000,00
<a href="https://noticias.terra.com.br/educacao/enem">https://noticias.terra.com.br/educacao/enem</a>	1 mês	R\$2.000,00
Mundo Vestibular	1 mês	R\$2.000,00
Veja Site		
Guia do Estudante , ABC, 18+, AS, Estado de SP, com interesse em saúde e em carreira/educação	1 mês	R\$16.762,50
Veja site		
Guia do estudante – Odontologia, Estado de SP	1 mês	R\$31,40
Veja site		
EDUCAÇÃO superbanner ( 728X90)	1 mês	R\$1.449,00
UOL (100 cliques)	100 cliques	R\$999,00
Rádio 89	1 mês	R\$27.078,75
Jornal Estadão (½ página 5 col x 13 cm)		R\$34.187,92
<b>Valor total</b>		<b>R\$90.508,57</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Para tanto, o capital necessário para a execução do plano de ação pode ser considerado alto e de fundamental importância diante do impacto positivo na captação de alunos e divulgação da marca e produtos ofertados. Os veículos de divulgação selecionados, como Guia do Estudante, sites de grande acesso como Terra e Uol na área de educação, Jornal de grande circulação como Estadão e Rádio acessada pelo público-alvo estabelecido, como

a Rádio 89, farão parte do planejamento de marketing da ALPHA, que promoverá a visibilidade e o reforço dos diferenciais competitivos. O site terá importante papel nesta estratégia. Sua velocidade, facilidade de acesso as informações, conteúdo objetivo e completo, rico em possibilidades e esclarecimentos, possibilitará que o público atingido por meio dos canais relacionados na Tabela 6 interajam de forma eficaz e efetivem suas inscrições no processo seletivo do curso de interesse. A ação será complementada com a divulgação nas mídias sociais, que possuem grande poder de atingir o público desejado sem a consciência ou ação do cliente. A identidade visual deverá ser definida de forma a

transmitir o potencial, força e perfil do público selecionado. Novas ações deverão ser estabelecidas para o acompanhamento dos resultados.

**6.1.5. Proposta para contratação de empresa para pesquisa de mercado**

De acordo como o **Quadro 5**, é possível verificar a proposta de contratação de uma empresa que realize pesquisas no mercado educacional, com os principais indicadores e dados relevantes que servirão para definição de medidas e planos estratégicos futuros, relacionado ao item 5.1.2.

**Quadro 5: Proposta para contratação de empresa para pesquisa de mercado**

Proposta						
Contratação de empresa de pesquisa do mercado educacional						
Ação	Como	Responsável	Envolvidos	Prazos	Áreas	Custos
Contratar empresa de pesquisa de mercado para a obtenção de dados relevantes do mercado educacional, que propiciem conhecimento das ações realizadas pelos concorrentes, conhecimento dos principais indicadores de desempenho do setor e as principais tendências para tomada de decisão e planejamento	Identificação e orçamento das principais empresas de pesquisa para escolha pela Diretoria	Coordenador Administrativo	Diretoria, Coordenador Administrativo, Comprador	1 mês para levantamento de empresas e orçamentos; 15 dias para escolha e contratação da empresa; 15 dias para finalização do processo de compra da prestação de serviço.	Comprador, Jurídico	Médios custos financeiros, pois a empresa planejará suas estratégias mediante a análise do mercado externo e interno.

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

A pesquisa de mercado é a coleta de informações junto ao público-alvo que possibilita a orientação no processo de tomada de decisão, o planejamento de ações e/ou a solução de problemas, reduzindo os riscos e as incertezas. Dessa forma, é possível entender a realidade do mercado, empreender com menor risco e garantir a vantagem competitiva.

As possibilidades e aplicações da pesquisa de mercado abrange desde o conhecimento e monitoramento do mercado, dimensionamento da demanda, estudo de preços, avaliação dos impactos causados pelas ações de marketing, compreensão de problemas e soluções, ao estudo do comportamento e necessidade do consumidor. A importância da pesquisa de mercado é evidenciada pela dinâmica do mercado e sua complexidade. Para tanto, é necessário que a empresa tenha clareza dos objetivos que motivam a investigação, bem como o público e o ambiente que irá ser estudado.

**6.1.5.1. Orçamento: investimentos e custos**

Neste item, é possível observar na **Tabela 7** os valores previstos para a contratação de uma empresa que realizará e entregará o resultado da pesquisa de mercado educacional. Considera-se abaixo o orçamento realizado pela ALPHA para a obtenção das informações de mercado.

**Tabela 7: Orçamento da prestação de serviço de pesquisa de mercado**

Descrição	Valor
Prestação de serviços de empresa responsável por realizar pesquisa de mercado educacional	R\$3.000,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Para tanto, o capital necessário para a execução do plano de ação pode ser considerado baixo diante do impacto positivo proporcionado à Diretoria, cujas ações serão subsidiadas pelas informações apresentadas, que permitirão viabilidade do negócio.

## 7 Considerações e contribuições

A oportunidade de criação da ALPHA no segmento educacional possibilitou a profissionalização do ensino pela BETA. Dessa forma, considerando a adequação do seu plano de gestão à legislação educacional regida pelo MEC, que era anteriormente guiada por propostas pedagógicas limitadas às diretrizes de uma instituição parceira, ganhou-se autonomia na atuação de novas práticas, focadas especificamente na formação de profissionais preparados para enfrentar os desafios atuais que o cirurgião-dentista enfrenta no mercado globalizado.

Assim, a ALPHA é capaz de guiar suas políticas institucionais de maneira a agregar vantagem aos cursos de pós-graduação e permitir a atuação em novos segmentos antes não atingidos, com o curso de graduação em Odontologia e cursos de *stricto sensu*. Com cursos iniciados a partir de 2017, a ALPHA possui o desafio de manter-se estruturada incentivando a promoção de suas diretrizes institucionais e a expansão das suas atividades, promovendo a ruptura de padrões estabelecidos na política associativa BETA, considerando que a mantenedora da ALPHA é uma empresa com fins lucrativos, e gerindo documentos institucionais registrados no MEC que servirão de base para futuras avaliações.

A experiência adquirida neste trabalho poderá ser compartilhada e servir como base para decisões de outras empresas de diferentes segmentos que fundamentaram seus valores e objetivos, mas ainda estão vinculadas a situações que a impedem de ter autonomia. A compreensão do mercado, identificação da legislação que norteia seu mercado, a estruturação de suas atividades na fidelização de seus clientes e o estabelecimento de parcerias com um número maior de empresas, permite reduzir a dependência e aumentar a probabilidade de domínio sobre suas ações, com foco no planejamento.

Dessa maneira pôde-se considerar que a empresa BETA identificou o potencial de seus recursos internos, desenvolveu uma solução para o cumprimento de seus objetivos associativos e transferiu à ALPHA, por meio da prática legal de suas ações educacionais, as atividades em prol da promoção de uma Odontologia inovadora, aplicada, compartilhada e replicada, a fim de atender aos complexos procedimentos e preparar uma categoria para os desafios atuais, com excelência para o desenvolvimento da Odontologia.

## Referências

Abert Einsten Ensino. Disponível em <<https://www.einstein.br/ensino>> Acesso: 20 de maio, 2018.

CRO – Conselho Regional de Odontologia, São Paulo, 2017. Disponível em <[www.crosp.org.br](http://www.crosp.org.br)> Acesso 21 de agosto, 2017.

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Brasília, 2017. Disponível em <[www.ipea.gov.br](http://www.ipea.gov.br)> Acesso 21 de agosto, 2017.

Lobato, D. M. (2002). *Administração estratégica: Uma visão orientada para a busca de vantagens competitivas*. Rio de Janeiro: Editoração.

Lobato, D. M., Filho, J. M., Torres, M. C. S., & Rodrigues, M. R. (2009). *A. Estratégia de empresas*. Rio de Janeiro: Editoração.

Marcondes, R. C., Miguel, L. A. P., Franklin, M. A., & Perez, G. (2017). *Metodologia para trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade - [livro eletrônico]* São Paulo: Editora Mackenzie.

Martens, C. D. P., & Freitas, H. (2008). Influência do ensino de empreendedorismo nas intenções de direcionamento profissional dos estudantes. *Estudo & Debate, Lajeado*, v. 15, p. 71-95.

MEC – Ministério da Educação, Brasília, 2017. Disponível em <[www.e-mec.mec.gov.br](http://www.e-mec.mec.gov.br)> Acesso 21 de agosto, 2017.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business model generation - inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários*. Alta Books.

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *LongRange Planning*, v. 43, n. 2-3, p. 172-194.

Vasconcelos, P., Pagnoncelli, D. (2001). *Construindo estratégias para vencer*. Rio de Janeiro: Campus.

Wright, P., Kroll, M. J., & Parnell, J. (2000). *Administração estratégica: Conceitos*. Tradução: Celso A. Rimoli; Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas.