



ELABORAÇÃO DE PLANO DE NEGÓCIO DE UMA EMPRESA DE EDUCAÇÃO ONLINE

João Luiz Alves Rizzo

Projeto de Graduação apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Escola Politécnica, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientadora: Maria Alice Ferruccio Da Rocha, D.Sc

Rio de Janeiro

Agosto de 2014

ELABORAÇÃO DE PLANO DE NEGÓCIO DE UMA EMPRESA DE EDUCAÇÃO ONLINE

João Luiz Alves Rizzo

PROJETO DE GRADUAÇÃO DO CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DA
ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO.

Examinada por:

Prof^a. Maria Alice Ferruccio Da Rocha, D.Sc.

Prof. Armando Augusto Clemente, M.Sc.

Prof. Samuel Jurkiewicz, D.Sc

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL

Agosto 2014

Rizzo, João Luiz Alves

Elaboração de Plano de Negócio de Uma Empresa de Educação Online / João Luiz Alves Rizzo. – Rio de Janeiro: UFRJ/ Escola Politécnica, 2014.

IX, 99 p.: il.; 29,7 cm.

Orientadora: Maria Alice Ferruccio Da Rocha

Projeto de Graduação – UFRJ/ Escola Politécnica/
Curso de Engenharia de Produção, 2014.

Referencias Bibliográficas: p. 97-99

1. Plano de Negócio 2. Ensino Online 3. Aula Particular

I. Da Rocha, Maria Alice Ferruccio. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola Politécnica, Curso de Engenharia de Produção. III. Elaboração de Plano de Negócio de uma Empresa de Educação Online

“As oportunidades multiplicam-se à medida que são agarradas”.

Sun Tzu

A todos que acreditam que a educação pode transformar o indivíduo e que sua voz
pode mudar uma nação

AGRADECIMENTOS

Agradeço principalmente aos meus pais, Elizabeth e Luiz, que me ampararam todos os momentos e sentidos, com um amor incondicional. A conclusão desta etapa da minha vida se deve muito aos seus esforços e apoio em todas as etapas da minha vida e sei que posso ir mais longe com a confiança que vocês depositam em mim.

Ao meu irmão André, que nas brigas e brincadeiras sei que torceu por mim.

Aos meus avós queridos, João e Odete, esses dois sempre tiveram do meu lado para tudo, são verdadeiros vencedores desse jogo que se chama vida. Tenho muito orgulho de vocês.

A minha avó Nadima, muitas saudades da senhora e da Edina. Queria muito compartilhar esse momento contigo aqui. Vó, eu sei que a estrela no céu de onde você está brilha mais forte pelas nossas orações aqui embaixo.

A minha madrinha querida, sempre por perto, Sandra, e ao meu padrinho Jorge.

Aos meus primos e tios que sempre se preocuparam e estiveram lá por mim.

A minha namorada, pelo o carinho e companheirismo de todo dia.

Aos meus amigos, que sem vocês teria sido impossível atravessar essa fase. Vocês foram meus parceiros de estudo e nos momentos de lazer.

Ao Fox, que sempre me recebe feliz quando me encontra.

Aos meus mestres da graduação que se esforçaram para me tornar um Engenheiro de Produção.

A todos aqueles que, de algum jeito, contribuíram para esse momento.

Resumo do Projeto de Graduação apresentado à Escola Politécnica/ UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Engenheiro de Produção.

ELABORAÇÃO DE PLANO DE NEGÓCIO DE UMA EMPRESA DE EDUCAÇÃO ONLINE

João Luiz Alves Rizzo

Agosto/2014

Orientadora: Maria Alice Ferruccio Da Rocha, D.Sc.

Curso: Engenharia de Produção

O Plano de Negócio de uma empresa de educação online é o documento que baliza a estratégia, a captação e manutenção de clientes, a estruturação da empresa e a viabilidade do negócio, retratando as principais características do setor de ensino e do serviço prestado pela organização, propiciando segurança para abrir a empresa com maiores condições sucesso e menores riscos. Ao final desse trabalho teremos uma noção geral do uso das principais ferramentas aplicadas no caso específico apresentado e as conclusões do autor.

Palavras-chave: Plano de Negócio, Ensino Online, Aula Particular.

Abstract of the Graduation Project presented to POLI/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Industrial Engineer.

DEVELOPMENT OF A BUSINESS PLAN FOR A WEB EDUCATION COMPANY

João Luiz Alves Rizzo

August/2014

Advisor: Maria Alice Ferruccio Da Rocha, D.Sc.

Course: Industrial Engineering

An online education company's Business Plan is the document that supports the market strategy, how to attract and keep customers, the company's structuring and the business feasibility, depicting the main characteristics of the education sector and the services provided by the enterprise, working as an instrument that offers more reliability when launching a company, with higher odds of success and lower risks. At the end of this paper we will have a general notion about the leading tools applied in its particular case and the author's conclusions.

Keywords: Business Plan, Online Education, Customized Lessons

Sumário

1. Sumário Executivo.....	6
2. Plano de Gestão.....	8
2.1. CAMGPEST.....	8
2.1.1.Fatores Culturais.....	9
2.1.2.Ambiental.....	10
2.1.3.Mercadológica.....	11
2.1.3.1.O Setor da Educação Básica.....	11
2.1.3.2.O Ensino a Distancia (EAD).....	16
2.1.3.3.Acompanhamento Pedagógico.....	18
2.1.3.4.Os Professores de Educação Básica.....	18
2.1.4.Geográfica.....	20
2.1.5.Política.....	20
2.1.6.Econômica.....	27
2.1.7.Social.....	27
2.1.8.Tecnológica.....	28
2.2. Forças de Porter.....	33
2.2.1.Rivalidade Entre Concorrentes (forte).....	34
2.2.2.Ameaça de Produtos Substitutos (média).....	35
2.2.3.Ameaça de Novos Entrantes (forte).....	36
2.2.4.Poder de Barganha dos Fornecedores (média).....	37
2.2.5.Poder de Barganha dos Professores (fraca).....	37
2.2.6.Poder de Barganha dos Clientes (forte).....	38
2.3. Análise SWOT.....	39
2.4. Modelo de Negócio Canvas.....	42
2.5. Fatores Críticos de sucesso.....	44
3. Plano de Marketing.....	47
3.1. Descrição dos serviços.....	47
3.2. Os 6P do marketing.....	49
3.2.1.Produto.....	50
3.2.2.Preço.....	52

3.2.3. Praça.....	55
3.2.4. Promoção.....	56
3.2.5. Pessoas.....	59
3.2.6. Processos.....	59
4. Plano Operacional.....	60
4.1. <i>Layout</i> Físico.....	60
4.2. <i>Layout</i> Operacional.....	62
4.3. Capacidade de Prestação.....	62
4.4. Processos Operacionais.....	63
4.5. Necessidade inicial de colaboradores.....	68
5. Plano Financeiro.....	70
5.1. Investimentos Iniciais.....	70
5.2. Capital de Giro.....	71
5.3. Investimentos Pré-Operacionais.....	72
5.4. Investimento Total.....	75
5.5. Estimativa de faturamento por cliente.....	75
5.6. Estimativa do custo de comercialização.....	76
5.7. Provisão para devedores duvidosos (PDD).....	77
5.8. Estimativa do custo de cada produto vendido.....	77
5.9. Custos com Depreciação.....	78
5.10. Custos Operacionais.....	79
5.11. DRE.....	81
5.12. O Fluxo de Caixa.....	84
5.13. Indicadores de Viabilidade.....	84
5.14. Cenário Alternativo.....	86
6. Estrutura da Empresa.....	91
6.1. Estrutura Organizacional.....	91
6.2. Estrutura jurídica.....	93
7. Conclusão.....	95
8. Referências Bibliográficas.....	97

Índice de Figuras

Figura 1: Categorias de Empreendedores	1
Figura 2: Evolução da Taxa de Mortalidade de Empresas	2
Figura 3: Evolução dos anos de estudo de brasileiros com mais de 22 anos.....	9
Figura 4: Evolução de inscrições no ENEM - 2007 a 2012	10
Figura 5: Evolução do Número de Matrículas na Educação Básica por Modalidade e Etapa de Ensino - Brasil - 2007 a 2012.....	12
Figura 6: Evolução do Número de Matrículas no Ensino Fundamental - 2007 a 2012	13
Figura 7: Evolução do Número de Matrículas no Ensino Médio - 2007 a 2012	14
Figura 8: Evolução das matrículas de EJA, 2007 a 2012	15
Figura 9: Evolução do Número de Matrículas na Educação Básica por Rede - Brasil - 2007 a 2012.....	16
Figura 10: Número de Instituições e Matrículas em EAD - 2009 a 2012	17
Figura 11: Número de Docentes Atuando na Educação Básica por Grau de Formação - Brasil - 2007 a 2012.....	19
Figura 12: Evolução do Piso Salarial dos Professores - 2009 a 2014	20
Figura 16: Evolução dos internautas brasileiros com 10 anos ou mais	29
Figura 17: Utilização da internet por condição de estudantes, Braisl - 2005/2011.....	30
Figura 18: Utilização da internet por estudantes com 10 anos ou mais, por rede, Brasil - 2005/2011	31
Figura 19: Investimentos em publicidade nos EUA, por meio	32
Figura 20: Divisão de investimentos publicitários por meio, Brasil - 2013	33
Figura 21: Representação gráfica das cinco forças de Porter	34
Figura 22: Representação gráfica da matriz SWOT	40
Figura 23: Matriz SWOT do Pró Ensino	41
Figura 24: Modelo de Negócio Canvas Pró Ensino	43
Figura 25: Os 6 P's do Marketing.....	50
Figura 26: Tamanho da amostra	53
Figura 27: Layout físico do Pró Ensino	61
Figura 28: Representação da cadeia de valor.....	64
Figura 29: Mapeamento da produção de conteúdo em texto e em vídeo	65
Figura 30: Mapeamento da realização da aula	66
Figura 31: Mapeamento da correção de redações.....	68
Figura 32: Organograma Pró ensino.....	92

Índice de Tabelas

Tabela 1: Resultados e Metas do IDEB nos Anos Iniciais do Ensino Fundamental.....	24
Tabela 2: Resultados e Metas do IDEB nos Anos Finais do Ensino Fundamental	24
Tabela 3: Resultados e Metas do IDEB no Ensino Médio	24
Tabela 4: Percentual de internautas na população total, por região, Brasil - 2005/2011	29
Tabela 5: Fatores críticos de sucesso do Pró Ensino - Pontos Fortes	45
Tabela 6: Fatores críticos de sucesso do Pró Ensino - Pontos Fracos.....	45
Tabela 7: Pesquisa de Mercado - Até quanto você pagaria por um curso com as principais matérias da escola online?	54
Tabela 8: Investimentos iniciais	71
Tabela 9: Horas de professores.....	74
Tabela 10: Horas de vídeos aulas e quantidade de módulos.....	74
Tabela 11: Estimativa de faturamento por cliente	76
Tabela 12: Custos por tipo de produto	78
Tabela 13: Depreciação anual de acordo com a NCM.....	79
Tabela 14: Custos operacionais mensais.....	80
Tabela 15: Clientes em Potencial.....	81
Tabela 16: Evolução da demanda efetiva estimada.....	82
Tabela 17: Demonstração de resultados.....	83
Tabela 18: Fluxo de caixa.....	84
Tabela 19: VPL do Pró Ensino em 10 anos	85
Tabela 20: Demonstração de resultados - Cenário Pessimista.....	87
Tabela 21: Fluxo de Caixa - Cenário Pessimista.....	88
Tabela 22: VPL do Pró Ensino em 10 anos - Cenário Pessimista.....	88
Tabela 23: Resumo dos Resultados - Cenário Alternativo	89

Introdução

A atividade empreendedora dentre a população entre 18 e 64 anos no Brasil passou de 20,9% em 2002 para 32,3% em 2013, o que equivale a 36,4 milhões de empreendedores, dados da pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)* de 2012 e 2013. Com isso, o Brasil conta atualmente com mais de 21 milhões de empreendedores em estágio inicial, ou seja, empresas que gerou pró-labore por menos de 3 anos e meio. Há de se ressaltar ainda que, dentre esses, mais de 6 milhões são empreendedores nascentes, que receberam pró-labore por no máximo 3 meses.

Tempo de Existência Remunerada	2012	2013	2012	2013
	% da População		Estimativa (milhões)	
Nascentes (< 3 meses)	4,5%	5,1%	5,4	6,3
Novos (de 3 meses a 42 meses)	11,3%	12,6%	13,6	15,5
Iniciais (< 42 meses)	15,4%	17,3%	19,0	21,8
Estabelecidos (> de 42 meses)	15,2%	15,4%	18,3	18,9

Figura 1: Categorias de Empreendedores

Fonte: O Autor

No entanto, o elevado número de novos empreendedores nem sempre se traduz em negócios prósperos. Apesar do cenário mais favorável que 15 anos atrás, 48% das empresas fecham suas portas em até 3 anos.

Taxa de Mortalidade			
Anos de Funcionamento	1998	2007	2013
1 ano	35%	27%	24%
2 anos	46%	38%	39%
3 anos	56%	46%	48%
4 anos	63%	50%	-
5 anos	71%	62%	-

Figura 2: Evolução da Taxa de Mortalidade de Empresas

Fonte: O Autor

Cinco anos atrás, ao não considerar a importância de um Plano de Negócio bem estruturado, o autor deste projeto teve o dissabor de ter um negócio, que iniciou de forma promissora, encerrado devido principalmente à falta de planejamento que propiciasse conhecer de forma mais profunda os pontos fortes e fracos do seu negócio, o papel de cada indivíduo dentro da organização, bem como o mercado o qual está inserido.

Procurei dar aulas particulares, mas rapidamente parei ao conseguir o primeiro estágio remunerado que, se pelo lado financeiro não compensava comparado às aulas particulares, no lado profissional agregava muitos conhecimentos através de cursos e contato com profissionais experientes qualificados. Por mais de dois anos fui professor de matemática de um curso pré-vestibular comunitário, acumulando neste mesmo curso a função de coordenador da área por um ano e meio e pude conviver com pessoas de diferentes necessidades e realidades, que procuravam o curso com o objetivo de aprender mais das matérias da escola, não apenas com foco no ensino superior, como também para auxiliá-las em questões recorrentes do dia a dia em seus empregos.

Desses aprendizados tive a vontade de empreender na área da educação com a ideia de criar um curso online, com acesso democrático no que tange a renda, com parte do conteúdo gratuita, uma empresa do setor educacional na internet, que neste trabalho adotaremos o nome de Pró Ensino. As diversas disciplinas da graduação de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) forneceram a base teórica que faltava para um Plano de Negócio mais contundente.

Uma definição bem completa que mostra a importância do Plano de Negócio para empreendedores que desejam começar ou expandir seus negócios é a do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE):

“O plano de negócio é o instrumento ideal para traçar um retrato fiel do mercado, do produto e das atitudes do empreendedor, o que propicia segurança para quem quer iniciar uma empresa com maiores condições de êxito ou mesmo ampliar ou promover inovações em seu negócio.” Como Elaborar Um Plano de Negócio, SEBRAE.

Este projeto tem, portanto, como objetivo estruturar essa ferramenta, o Plano de Negócio, para o caso específico do Pró Ensino, a fim de que o mesmo possa se desenvolver, facilitando parcerias e atraindo investidores. Isso será feito da seguinte forma:

- Levantamento geral do mercado e análise do mesmo;
- Definição de uma estratégia de atuação, para que a empresa atenda os anseios dos seus consumidores em potencial;
- Desenvolvimento de um planejamento financeiro de modo a gerar caixa e garantir a continuidade da empresa;
- Definição de uma estratégia de operação clara e enxuta;
- Elaboração de um plano de marketing;

- Análise dos aspectos jurídicos e contábeis;
- Verificar se a empresa é economicamente viável.

O plano de negócio aqui descrito utilizou a metodologia da pesquisa do estudo das melhores práticas ao alcance do autor e restringe-se ao caso específico do Pró Ensino. Dessa forma, nem todos seus aspectos podem ser generalizados, pois podem não satisfazer necessidades de outros setores ou de regiões específicas.

A problemática em questão pelo ponto de vista dos alunos será separada em duas partes, visto que alunos de ensino médio possuem objetivos diferentes daqueles do ensino fundamental.

Os estudantes do ensino fundamental no Brasil têm como objetivo principal a aprovação escolar, porém muitas vezes não tem acesso a um apoio extraclasse ou, em alguns casos mais extremos, professores qualificados, resultando em um baixo aproveitamento que necessitaria de um programa permanente de reforço e recuperação.

O estudante de ensino médio geralmente tem seu foco mais direcionado para o Vestibular e o Exame Nacional do Ensino Médio (Enem) vislumbrando a possibilidade de ingressar no ensino superior, procurando formas de reforçar o aprendizado e preencher lacunas, mas se depara com cursos presenciais com custo acima da sua disponibilidade.

Do outro lado temos o professor particular, que geralmente faz parte de um mercado informal e não possui um canal no qual possa dar aulas personalizadas para grupos de 1 a 10 alunos. Normalmente as aulas particulares são feitas no domicílio do aluno, resultando em perdas de tempo na locomoção (fato que se

agrava nas grandes cidades) e nas dificuldades de atender mais de um estudante ao mesmo tempo.

Como será explicado mais adiante, dentro do curso haverá diferentes produtos para os alunos e uma área para aulas particulares ou em grupo online. Dentre os principais objetivos do Pró Ensino estão:

- Estimular novas estratégias de compreensão do conteúdo escolar;
- Melhorar a qualidade do ensino, estimulando a permanência do aluno na escola;
- Compromisso contínuo na melhoria da qualidade de ensino, com o aprimoramento do processo pedagógico online;
- Propiciar um ambiente que auxilie na complementação do ensino escolar, tendo como consequência a elevação da qualidade de ensino;
- Dominar os conteúdos básicos programáticos;
- Projeto reforço;
- Ensinar a utilizar diferentes fontes de informação e recursos tecnológicos para adquirir e construir conhecimentos;
- Possibilitar um ambiente online para aulas particulares.

1. Sumário Executivo

O trabalho aqui apresentado visa promover a visão segmentada através de planos específicos em relação à estratégia, captação de clientes, estrutura e viabilidade do negócio.

A primeira etapa a ser apresentada é o Plano de Gestão que se utiliza de ferramentas como a análise Cultural Ambiental Mercadológica Geográfica Política Econômica Social e Tecnológica (CAMGPEST), as Forças de Porter, a análise das Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (do inglês *Strength, Weakness, Opportunity, Threat*, SWOT), o Modelo de Negócios Canvas (Canvas) e os Fatores Críticos de Sucesso para fazer um diagnóstico de entorno e uma avaliação interna do negócio a fim de propiciar um maior conhecimento dos fatores internos e externos que influenciam o sucesso da empresa, permitindo montar uma estrutura que responda de forma mais satisfatória às características específicas da empresa e do setor de educação.

A segunda etapa apresentada é o Plano de Marketing que identifica as tendências e orienta o posicionamento dos esforços, auxiliando a empresa a atingir seus objetivos ante aos clientes. É estruturado em uma visão sistêmica que permite sua revisão periódica, de modo que esteja sempre atualizado com a evolução do mercado.

A terceira etapa consiste no Plano Operacional que foca na gestão estratégica dos recursos e dos processos que levam a produção dos serviços, tendo sempre em vista as necessidades do cliente.

A quarta etapa é o Plano Financeiro, que detalha todo o planejamento financeiro, apresenta indicadores sobre a viabilidade do negócio e estuda um cenário alternativo.

Ao fim do trabalho encontra-se a estrutura organizacional e jurídica da empresa, seguida por uma conclusão sobre as análises feitas em cada ponto com considerações do autor. Nas páginas finais encontram-se as referências bibliográficas utilizadas ao longo da elaboração do Plano de Negócio.

2. Plano de Gestão

O Plano de Gestão ajuda a estruturar com maior clareza a parte estratégica do negócio, analisando os diversos aspectos, micro e macro, que influenciam no desempenho da empresa.

A primeira ferramenta que será realizada é a análise CAMGPEST, que é o diagnóstico dos macrofatores culturais, ambientais, mercadológicos, geográficos, políticos, Econômicos, sociais e tecnológicos. A seguir será utilizado o modelo das 5 forças de Porter, que analisa a concorrência entre organizações através de uma apreciação do microambiente no qual está inserida. A terceira ferramenta consiste na análise SWOT, que faz uma análise dos pontos fracos e fortes no ambiente interno e externo. O quarto instrumento utilizado é o Modelo de Negócio Canvas, que faz um mapeamento dos principais itens de negócio. Por último, será feito um levantamento dos Fatores Críticos de Sucesso que serão avaliados de acordo o desempenho da empresa e seus concorrentes.

2.1. CAMGPEST

Trata-se de uma adaptação complementar proposta pela professora Maria Alice Ferruccio Da Rocha da análise dos fatores Políticos, Econômicos, Sociais e Tecnológicos (PEST), agregando os fatores Culturais, Ambientais, Mercadológicos e Geográficos. A CAMGPEST é a análise do entorno e pode ser aplicada a qualquer tipo de negócio, porém cada macro fator terá um impacto diferente, dependendo das situações específicas que cercam a organização.

2.1.1. Fatores Culturais

A educação passa a ser mais valorizada pela população, que reconhece a importância do ensino para crescer profissionalmente. Nos últimos 5 anos houve uma redução da evasão escolar de quase 50%, de 4,8% em 2007 para 2,7% em 2013. Os dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios(PNAD) revelam também uma mudança cultural das últimas 2 décadas: de 1992 a 2012 o percentual de brasileiros com mais de 22 anos com 0 a 4 anos de estudo caiu pela metade, enquanto aqueles que têm 12 anos ou mais de estudo mais que dobrou, evolução que podemos observar no gráfico a seguir.

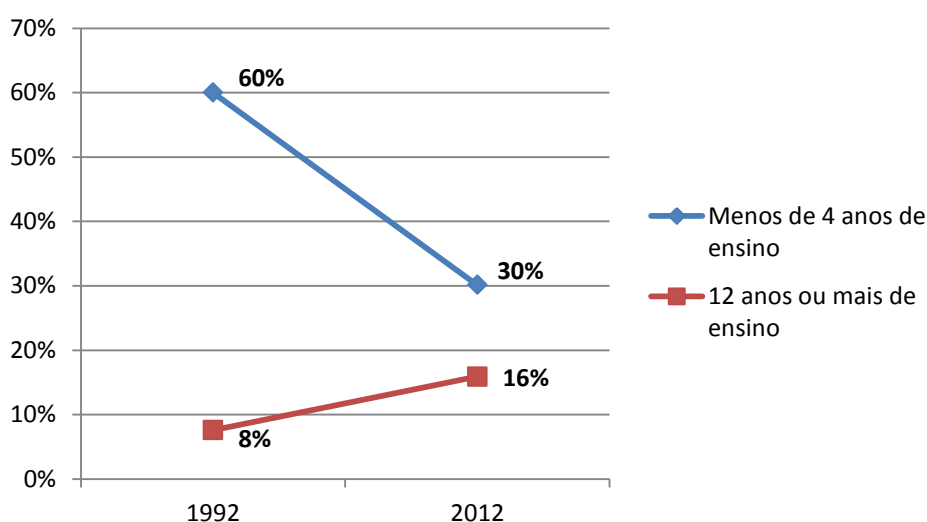


Figura 3: Evolução dos anos de estudo de brasileiros com mais de 22 anos

Fonte: O Autor

Essa conscientização sobre a importância do estudo para o crescimento interior e auto-realização, principalmente buscando atender uma demanda do mercado de trabalho. O número de inscritos no Enem, principal porta de acesso

para o ensino superior, aumenta constantemente ano após ano, como observado na figura 4 abaixo:

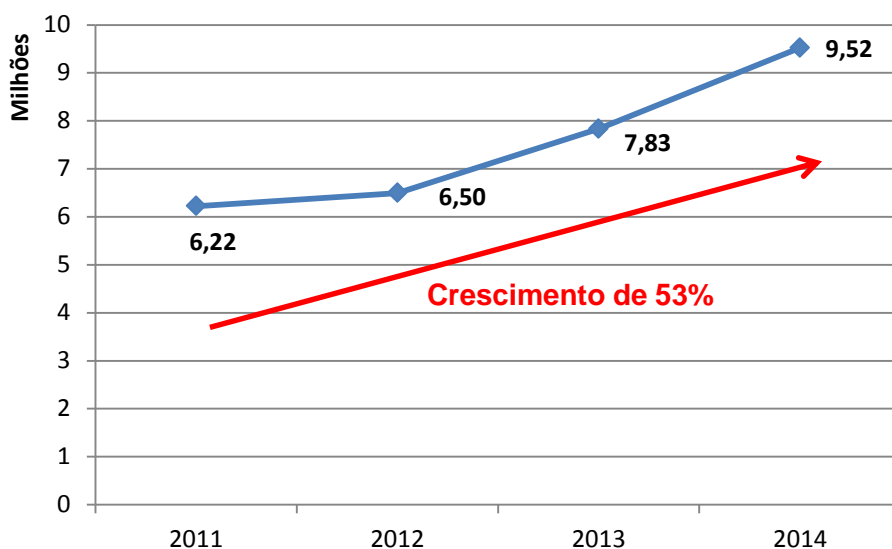


Figura 4: Evolução de inscrições no ENEM - 2007 a 2012

Fonte: O Autor

Contudo, ainda que anseiem por um maior acesso a educação de qualidade, grande parte dos brasileiros está endividada e não dispõe de grandes somas para investir, ainda que em si próprio (não possuem renda suficiente para ter professores particulares ao longo do ensino fundamental ou fazer cursos preparatórios presenciais).

2.1.2. Ambiental

O projeto não apresenta qualquer impacto ambiental, pois apresenta todo seu conteúdo de forma virtual, se constituindo em uma atividade ecologicamente sustentável.

2.1.3. Mercadológica

É considerado um consumidor em potencial todos que possuem um computador conectado a internet e estão estudando no primeiro e segundo grau, ou que tenham como finalidade o Enem. Esse perfil de clientes encontra-se pulverizado entre os níveis de ensino. A seguir será feito um levantamento dos principais agentes no mercado da educação para os quais o Pró Ensino foi idealizado, com destaque para o Ensino Fundamental, o Ensino Médio e os Professores.

2.1.3.1. O Setor da Educação Básica

De acordo com o Censo Escolar da Educação Básica, no ano de 2012 o número de matrículas em educação infantil, EJA, ensino fundamental e ensino médio ultrapassavam os 50 milhões de alunos. A figura 5 abaixo mostra a evolução desses números por modalidade e etapa de ensino.

Ano	Matrículas na Educação Básica por Modalidade e Etapa de Ensino												
	Total Geral	Ensino Regular								Educação de Jovens e Adultos		Educação Especial	
		Educação Infantil			Ensino Fundamental			Ensino Médio	Educação Profissional (Concomitante e Subsequente)	Fundamental	Médio	Classes Especiais e Escolas Exclusivas	Classes Comuns (Alunos Incluídos)
		Total	Creche	Pré-escola	Total	Anos Iniciais	Anos Finais						
2007	53.028.928	6.509.868	1.579.581	4.930.287	32.122.273	17.782.368	14.339.905	8.369.369	693.610	3.367.032	1.618.306	348.470	306.136
2008	53.232.868	6.719.261	1.751.736	4.967.525	32.086.700	17.620.439	14.466.261	8.366.100	795.459	3.295.240	1.650.184	319.924	375.775
2009	52.580.452	6.762.631	1.896.363	4.866.268	31.705.528	17.295.618	14.409.910	8.337.160	861.114	3.094.524	1.566.808	252.687	387.031
2010	51.549.889	6.756.698	2.064.653	4.692.045	31.005.341	16.755.708	14.249.633	8.357.675	924.670	2.860.230	1.427.004	218.271	484.332
2011	50.972.619	6.980.052	2.298.707	4.681.345	30.358.640	16.360.770	13.997.870	8.400.689	993.187	2.681.776	1.364.393	193.882	558.423
2012	50.545.050	7.295.512	2.540.791	4.754.721	29.702.498	16.016.030	13.686.468	8.376.852	1.063.655	2.561.013	1.345.864	199.656	620.777
Δ% 2011/2012	-0,8	4,5	10,5	1,6	-2,2	-2,1	-2,2	-0,3	7,1	-4,5	-1,4	3,0	11,2

Figura 5: Evolução do Número de Matrículas na Educação Básica por Modalidade e Etapa de Ensino - Brasil - 2007 a 2012

Fonte: Censo Escolar da Educação Básica 2012

Ensino Fundamental

Segundo os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a população de 6 anos passou de 3,1 milhões em 2007 para aproximadamente 3,0 milhões em 2011. Mantendo-se essa tendência, não haverá pressão demográfica para o crescimento do ensino fundamental nos próximos anos.

Como podemos observar na figura 6 a seguir, essa tendência de redução da natalidade e envelhecimento da população se reflete no número de estudantes matriculados no ensino fundamental, que teve uma queda de 7,5% nos últimos entre 2007 e 2012.

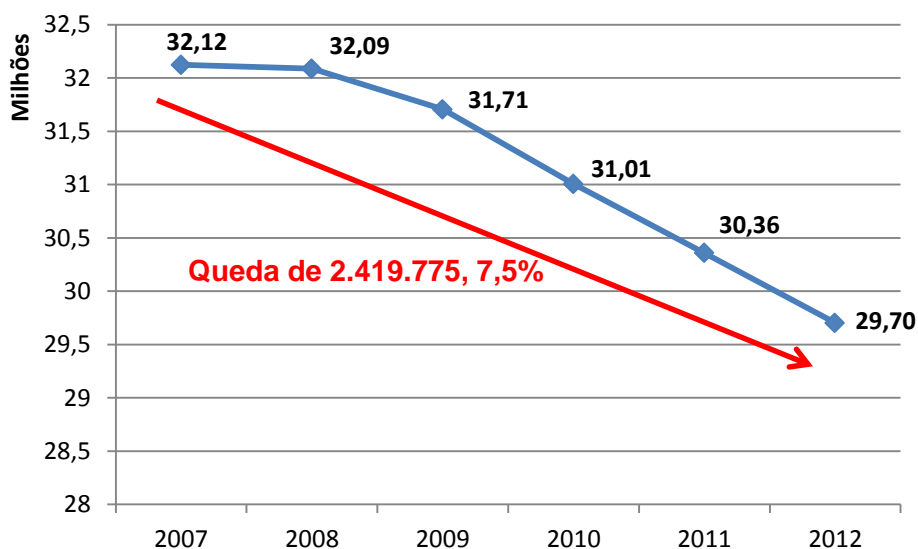


Figura 6: Evolução do Número de Matrículas no Ensino Fundamental - 2007 a 2012

Fonte: O Autor

Ensino Médio

Para o ensino médio, essa pressão demográfica tenderia a vir dos estudantes do ensino fundamental. Enquanto 92,5% dos alunos concluem o ensino fundamental, apenas 72,5% concluem o ensino médio, despontando grande índice de abandono escolar ao final do ensino fundamental. Apesar da queda no número de alunos matriculados no ensino médio se manteve aproximadamente constante, como observado a seguir:

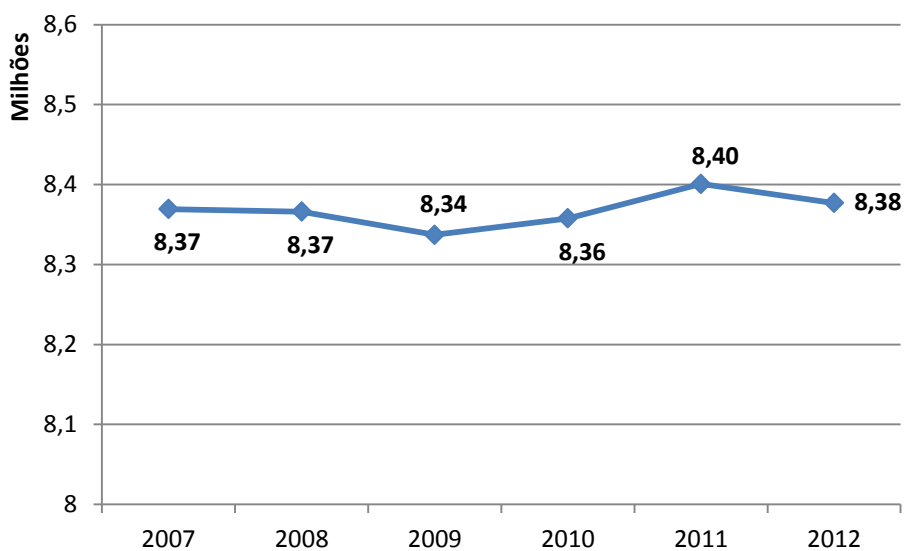


Figura 7: Evolução do Número de Matrículas no Ensino Médio - 2007 a 2012

Fonte: O Autor

Educação de Jovens e Adultos

O número de matrículas de ensino fundamental e ensino médio entre os jovens adultos diminui ano a ano, fruto da maior permanência dos estudantes no ensino regular.

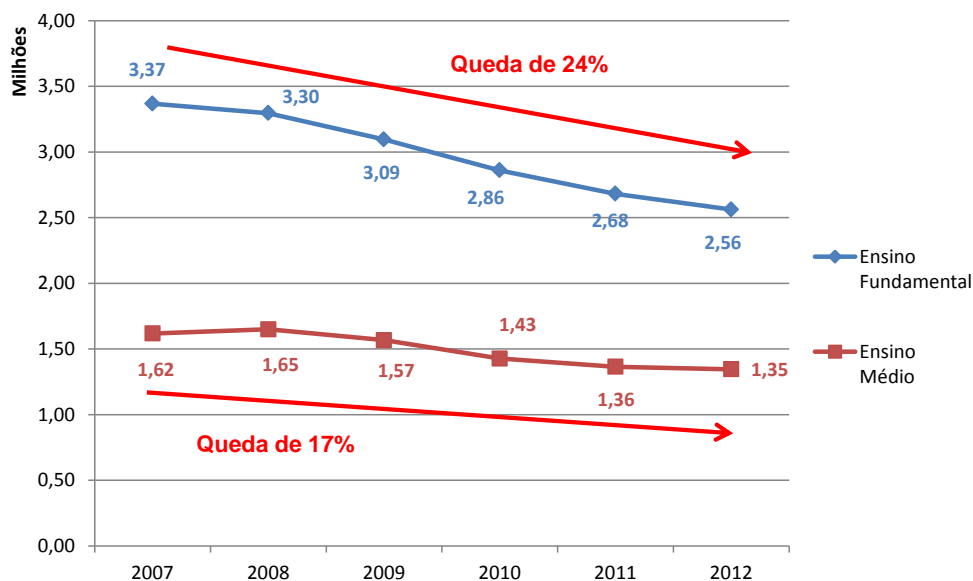


Figura 8: Evolução das matrículas de EJA, 2007 a 2012

Fonte: O Autor

Apesar da redução desse nicho, o número de jovens e adultos matriculados é elevado, correspondendo a quase de 9% das matrículas no ensino fundamental regular e mais de 16% das matrículas no ensino médio regular, sendo um consumidor em potencial.

Ensino Público x Privado

A valorização do ensino culturalmente também se reflete no comportamento do mercado. De 2007 a 2012 as matrículas no ensino público caíram quase 10%, enquanto no ensino particular, comprovadamente de maior qualidade, houve um crescimento superior a 30% no número de matrículas, como observado a seguir:

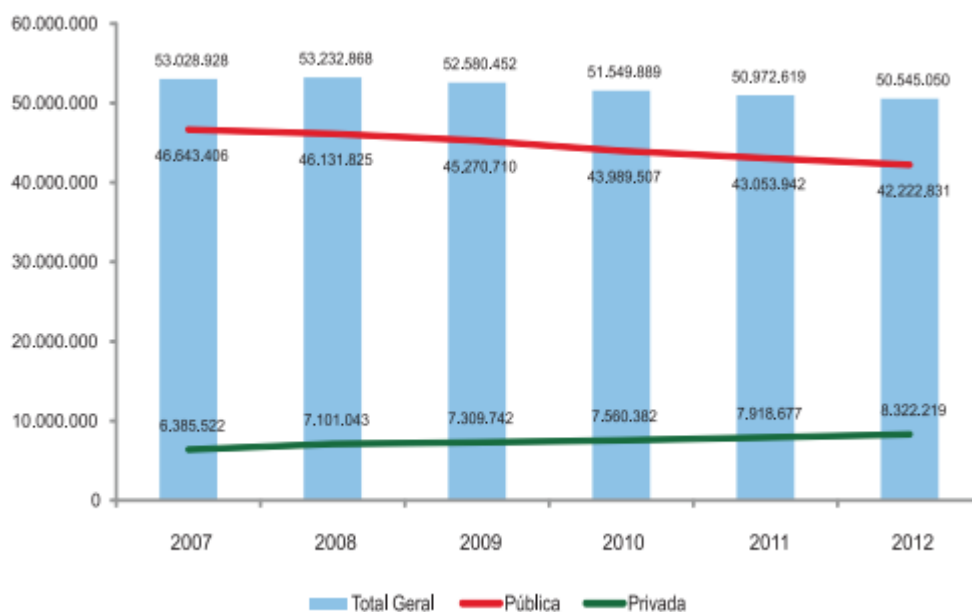


Figura 9: Evolução do Número de Matrículas na Educação Básica por Rede - Brasil - 2007 a 2012

Fonte: Censo Escolar da Educação Básica 2012

2.1.3.2. O Ensino a Distância (EAD)

A educação a distancia cresce e atrai cada vez mais alunos, é o que aponta o Censo EAD BR.2012. Comparando os dados de 2012 com os resultados obtidos em 2011 o censo aponta um crescimento de 52,5% nas matrículas durante o período, chegando à marca de 5,8 milhões de alunos. Desse total, 74,4% dos estudantes estão inscritos em cursos livres que possuem base legal no Decreto Presidencial Nº 5.154 (mesma categoria do Pró Ensino), 19,8% em cursos autorizados e 5,8% em cursos presenciais que podem ser realizados a distância.

Ano	Número de instituições participantes do Censo	Número de matrículas em EAD
2009	128	528.320
2010	198	2.261.921
2011	181	3.589.373
2012	252	5.772.466

Figura 10: Número de Instituições e Matrículas em EAD - 2009 a 2012

Fonte: Censo EAD Brasil 2012

Em relação ao perfil dos alunos, observa-se uma mudança em relação a 2011, quando a média de idade dos alunos que optava pela EAD era de 33 anos (faixa etária que já tinha rejuvenescido comparado a média de 40 anos de meados da década passada). O censo aponta que, em 2012, a maioria dos estudantes tinha entre 18 e 30 anos, sendo os alunos com idade entre 31 e 40 anos a maioria apenas nos cursos corporativos.

Nesse novo cenário os cursos à distância passam a atender mais aos alunos que buscam um diploma de curso superior ou querem atualizar os conhecimentos profissionais, ou seja, são estudantes que não começaram a graduação logo após o ensino médio, já trabalham e não têm condições de frequentar diariamente uma faculdade.

Portanto são alunos que veem o diploma como uma alternativa em busca da ascensão profissional e, mesmo diante de dificuldades (financeiras ou de tempo para estudo), desejam se aprimorar.

2.1.3.3. Acompanhamento Pedagógico

É uma nova modalidade que visa reforçar as disciplinas de Matemática e Língua Portuguesa através da oferta de cursos relativos a essas disciplinas. O foco está majoritariamente em alunos que concluíram o Ensino Fundamental e pretendem ingressar em cursos técnicos.

Algumas instituições como o Serviço Social da Indústria (SESI), em parceria com o Ministério da Educação, estão desenvolvendo projeto de acompanhamento pedagógico com cursos de reforço, de curta duração, que podem ser feitos a distância, semipresenciais ou presenciais.

2.1.3.4. Os Professores de Educação Básica

O número de docentes caminhou na direção contrária do número de matrículas na educação básica, apresentando crescimento de 11,4% entre 2007 e 2012. Outro dado importante é que a qualificação dos professores também cresceu no período: em 2007, 68% dos docentes tinham ensino superior, ante 78% em 2012.¹ A proporção dos docentes por grau de formação é apresentada a seguir:

1. Censo Escolar da Educação Básica 2012

Ano	Número de docentes	Proporção de docentes por grau de formação					Educação Superior
		Ensino Fundamental		Ensino Médio			
		Incompleto	Completo	Total	Normal/Magistério	Sem Normal/Magistério	
2007	1.880.910	0,2	0,6	30,8	25,3	5,5	68,4
2008	2.003.700	0,2	0,5	32,5	25,7	6,7	66,8
2009	1.991.606	0,2	0,5	31,6	24,5	7,1	67,8
2010	2.023.748	0,2	0,4	30,5	22,5	8,1	68,8
2011	2.069.251	0,2	0,4	25,4	19,0	6,5	74,0
2012	2.095.013	0,1	0,3	21,5	16,0	5,5	78,1

Figura 11: Número de Docentes Atuando na Educação Básica por Grau de Formação - Brasil - 2007 a 2012

Fonte: Censo Escolar da Educação Básica 2012

Acompanhando esse aumento da qualificação e valorização do magistrado, o piso salarial do professor brasileiro também cresceu, saltando para R\$ 1697,00 em 2014 para uma jornada de 40h, como observado na figura 12 a seguir. Contudo, apesar dessa evolução o salário dos professores ainda é baixo e muitos docentes procuram lecionar em mais de uma escola ou oferecer aulas particulares como forma de complementar a renda.

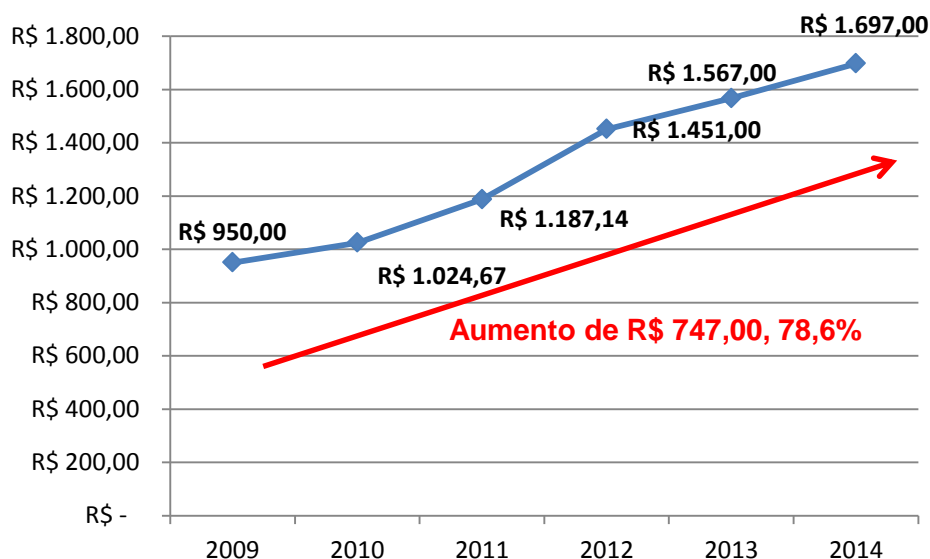


Figura 12: Evolução do Piso Salarial dos Professores - 2009 a 2014

Fonte: O Autor

2.1.4. Geográfica

Por se tratar de um projeto online, o Pró Ensino não possui nenhuma barreira geográfica. As barreiras que podem existir advêm do acesso das regiões mais distantes a internet e energia elétrica, ou seja, do acesso das regiões mais remotas às tecnologias necessárias.

2.1.5. Política

O Ministério da Educação (MEC) é o órgão regulador responsável pela educação no Brasil e sua estrutura ficou estabelecida pelo decreto nº 4.791, de 22 de julho de 2003, que determina como áreas de competência do MEC:

- Política nacional de educação;

- Educação infantil;
- Educação em geral, compreendendo ensino fundamental, ensino médio, ensino superior, ensino de jovens e adultos, educação profissional, educação especial e educação à distância, exceto ensino militar;
- Avaliação, informação e pesquisa educacional;
- Pesquisa e extensão universitária;
- Magistério;
- Assistência financeira a famílias carentes para a escolarização de seus filhos ou dependentes.

O caso específico do Pró Ensino é classificado como curso livre, que não precisa da certificação do Ministério da Educação e não fornece diploma.

No entanto, a política nacional de educação do MEC possui um papel de grande relevância em qualquer projeto do setor, não apenas por ser o responsável pela gestão nacional da educação, mas principalmente pelo fato das maiorias das instituições de ensino de ensino fundamental e médio serem públicas.

Atualmente a concepção de educação está expressa no Plano Nacional de Educação (PNE) e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB). As principais metas expostas no PNE para 2024 são:

- Universalização do Ensino Básico – 100% dos estudantes deverão frequentar a pré-escola, o ensino fundamental e médio. 50% das crianças até 3 anos deverão estar matriculadas em creches
- Ensino das operações básicas da matemática e alfabetizar todas as crianças até o final do 3º ano do ensino fundamental
- Duplicar as matrículas de educação profissional técnica de nível médio e elevar a taxa bruta de matrícula no ensino superior para 50%;

- Elevar a escolaridade da população até 25 anos para mínimo de 12 anos de estudo em populações do campo, dentre os mais pobres e das regiões com menor escolaridade, bem como igualar a escolaridade média entre negros e não negros;
- Melhoria da qualidade da educação, medida através do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB, indicador que será explicado mais adiante);
- Valorização dos magistros através: da formação em nível superior e pós-graduação dos professores da educação básica, da ampliação da atuação de mestres e doutores no ensino superior, de um plano de carreira e elevação do piso salarial dos profissionais da educação básica;
- Investimento em educação equivalente a 10% do Produto Interno Bruto (PIB) ao ano (atualmente o valor investido no setor é de 5,3%).

Elas apoiam os principais programas na área expostos no Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), com o IDEB sendo o eixo das suas ações, onde se encontra as principais políticas públicas voltadas para a educação (Programa Universidade para Todos - ProUni, Universidade Aberta, Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação - FUNDEB, IDEB, ENEM, Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI, entre outras iniciativas), desenhando a forma como o poder público pretende gerir a área.

Ideologicamente o plano se propõe a evoluir qualitativamente a educação do país como um todo, enfrentar as desigualdades estruturais de oportunidades educacionais e aumentar a média de tempo de estudo dos brasileiros.

Na prática funciona como um plano executivo que possui uma visão sistêmica da educação (vista como um processo contínuo com diversas etapas), enquanto

os diversos programas públicos estabelecem metas quantitativas de acordo com suas propostas, cada um em determinado nível, com seu objetivo particular.

IDEB

O primeiro passo foi a mudança de como o ensino era avaliado, com reformulação do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) e do Censo Escolar.

Em 2005, O SAEB foi redesenhado através do acréscimo da Prova Brasil, que se utiliza de uma amostragem maior de alunos e divulga seus resultados por escola e rede de ensino aumentando a responsabilização da comunidade ao redor de cada escola com o aprendizado. Assim o SAEB avalia o desempenho para os estados e o País, enquanto a Prova Brasil, para escolas e municípios.

O Censo Escolar virou Educacenso, deixando de ser feito por escola e passando a ser feito por aluno, com um banco de dados online de 50 milhões de registros, ante os 200 mil formulários anteriormente.

Combinando as condições do SAEB e do Educacenso criou-se um novo indicador que busca tratar a questão da qualidade da educação no Brasil: o IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica), que norteia as principais ações do plano.

A partir daí o governo traçou um planejamento para melhorar o ensino público como um todo, estabelecendo como meta dos primeiros anos do ensino fundamental a nota 6,0 para o ano 2021 (média estimada dos países desenvolvidos), meta 5,5 para os anos finais do ensino fundamental e meta 5,2 para o ensino médio. Malgrado ter atingido os objetivos propostos com a evolução do IDEB nas escolas públicas, o novo PNE sancionado pela presidente Dilma Rousseff dia 25 de junho de 2014, alterou essas metas para o ano de 2024.

Abaixo há três tabelas que mostram os resultados e metas de 2005 a 2011, evidenciando a evolução do indicador no período (os resultados em verde referem-se ao IDEB que atingiu a meta).

Anos Iniciais do Ensino Fundamental

	IDEB Observado				Metas				
	2005	2007	2009	2011	2007	2009	2011	2013	2021
Total	3.8	4.2	4.6	5.0	3.9	4.2	4.6	4.9	6.0
Dependência Administrativa									
Pública	3.6	4.0	4.4	4.7	3.6	4.0	4.4	4.7	5.8
Estadual	3.9	4.3	4.9	5.1	4.0	4.3	4.7	5.0	6.1
Municipal	3.4	4.0	4.4	4.7	3.5	3.8	4.2	4.5	5.7
Privada	5.9	6.0	6.4	6.5	6.0	6.3	6.6	6.8	7.5

Tabela 1: Resultados e Metas do IDEB nos Anos Iniciais do Ensino Fundamental

Anos Finais do Ensino Fundamental

	IDEB Observado				Metas				
	2005	2007	2009	2011	2007	2009	2011	2013	2021
Total	3.5	3.8	4.0	4.1	3.5	3.7	3.9	4.4	5.5
Dependência Administrativa									
Pública	3.2	3.5	3.7	3.9	3.3	3.4	3.7	4.1	5.2
Estadual	3.3	3.6	3.8	3.9	3.3	3.5	3.8	4.2	5.3
Municipal	3.1	3.4	3.6	3.8	3.1	3.3	3.5	3.9	5.1
Privada	5.8	5.8	5.9	6.0	5.8	6.0	6.2	6.5	7.3

Tabela 2: Resultados e Metas do IDEB nos Anos Finais do Ensino Fundamental

Ensino Médio

	IDEB Observado				Metas				
	2005	2007	2009	2011	2007	2009	2011	2013	2021
Total	3.4	3.5	3.6	3.7	3.4	3.5	3.7	3.9	5.2
Dependência Administrativa									
Pública	3.1	3.2	3.4	3.4	3.1	3.2	3.4	3.6	4.9
Estadual	3.0	3.2	3.4	3.4	3.1	3.2	3.3	3.6	4.9
Privada	5.6	5.6	5.6	5.7	5.6	5.7	5.8	6.0	7.0

Tabela 3: Resultados e Metas do IDEB no Ensino Médio

Fonte das tabelas do IDEB: ideb.inep.gov.br, acessado em 17/05/2014

*Os resultados em verde atingiram a meta estipulada pelo governo

A primeira avaliação do IDEB mostrou a disparidade do ensino público no Brasil: as notas das escolas ficaram entre 0,7 e 8,5 ao mesmo tempo em que permitindo identificar boas práticas que valem ser disseminadas, e insuficiências, o que torna possível enfrentá-las de forma efetiva. Essas boas práticas foram traduzidas em 28 diretrizes que orientam as ações do Plano de Metas Compromisso Todos Pela Educação.

Há também a meta de aumentar o nível de educação entre aqueles que não tiveram oportunidade de concluir seus estudos em idade própria. Para isso o ministério da educação possui parcerias com algumas escolas municipais e instituições que oferecem cursos e acompanhamento pedagógico para o aluno, de forma presencial, semipresencial ou a distância. As avaliações podem ser feitas na própria instituição para aqueles que desejam o grau de determinada série.

Outra possibilidade é através do Exame Nacional para Certificação de Competências de Jovens e Adultos (Encceja), um programa do governo onde é possível, através de uma única prova no final do ano, a conclusão do ensino fundamental (para residentes no Brasil e no Exterior) e do ensino médio (para residentes no exterior, pois a certificação do Ensino Médio passou a ser realizada com os resultados do Enem).

Em relação ao financiamento da educação básica, a principal medida foi a substituição do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério (FUNDEF) pelo FUNDEB, com substancial acréscimo no valor do fundo (de cerca de R\$ 500 milhões, média no FUNDEF, para cerca de R\$ 5 bilhões de investimento ao ano) e instituindo um único fundo para toda a educação básica, não apenas para o ensino fundamental, passando a abranger também o ensino médio como educação básica.

Outro ponto importante do PDE era democratizar o acesso a educação superior (na época 11% nos jovens frequentavam uma instituição de ensino superior). Para isso foi criado o Enem, o SISU (Sistema de Seleção Unificada), o ProUni, que concede bolsas a estudantes de até 100% nas mensalidades das faculdades de acordo com a nota no ENEM e a condição social e Fundo de Financiamento Estudantil (FIES), que é operado pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) e se destina a financiar a graduação na educação superior de estudantes matriculados em instituições não gratuitas.

A educação no ensino superior baliza-se em 5 princípios:

- i. Expansão da oferta de vagas;
- ii. Garantia de qualidade;
- iii. Promoção de inclusão social pela educação;
- iv. Ordenação territorial;
- v. Desenvolvimento econômico e social.

Para atingir esses objetivos destacam-se projetos como o REUNI que tem como foco principal a ampliação da oferta de vagas na educação superior pública e o Plano Nacional de Assistência Estudantil (PNAES) que apoia financeiramente estudantes de baixa renda buscando reduzir a evasão no ensino superior.

Em síntese, as propostas, projetos e ações do governo almejam maior qualidade no ensino fundamental, redução do abandono escolar (principalmente após o ensino fundamental) com maior percentual de estudantes concluindo o ensino médio, educação de jovens e adultos que abandonaram o ensino regular e expansão do ensino superior.

As ações que facilitam a inclusão de pessoas de baixa renda ao ensino superior, como as cotas de reserva de vagas, como também de financiamento

estudantil e concessão de bolsas em instituições privadas aumentam o número de estudantes dispostos a estudar para ingressar na faculdade.

Assim, observa que o planejamento proposto, delineado pelas diretrizes expostas acima, vão de encontro com os objetivos e necessidades do Pró Ensino, a medida que incentivam o estudante a ter mais anos de estudo, reduzem a evasão e resultam em uma ampliação o mercado.

2.1.6. Econômica

A economia do país apresentou resultados favoráveis num passado recente, apesar do crescimento menor que a média global desse ano. O mercado de trabalho encontra-se aquecido e há vagas que não são preenchidas por falta de qualificação profissional (principalmente áreas exatas do ensino superior e algumas posições de nível técnico). Com isso, é de se esperar que mais pessoas voltem às salas de aula para se especializarem.

Outro fato relevante é o crescimento da classe média impulsionado principalmente pelo aumento da renda dos membros das classes C, D e E. A expansão da oferta de crédito associada à redução dos preços de computadores e laptops proporciona maior acessibilidade destes itens por toda a população, com destaque para membros da classe média. Assim, considera-se que os fatores econômicos propiciam um cenário que permite ao projeto Pró Ensino abranger quase todas as camadas da população.

2.1.7. Social

Grande parte dos brasileiros está endividada e não dispõe de grandes somas para investir, ainda que em si próprio (não possuem renda suficiente para ter professores particulares ao longo do ensino fundamental ou fazer cursos preparatórios presenciais)

2.1.8. Tecnológica

O projeto é fortemente sustentado com o apoio tecnológico, seja na produção de conteúdo ou no seu acesso pelo usuário.

No campo da produção de conteúdos essa tecnologia se apresenta na necessidade de uma estrutura para captação de vídeos em alta qualidade, com boa iluminação e captação de som.

Em relação ao usuário, é fundamental que ele possua acesso a internet. Dados publicados na Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio (Pnad) 2011, do IBGE, apontam para um crescimento acelerado do acesso a internet entre os mais pobres, como pela população brasileira em geral, acompanhando as melhorias no mercado de trabalho e na renda nos últimos anos, bem como a redução dos custos de adquirir um pacote de internet.

Como é possível constatar no gráfico abaixo, em 6 anos o número de internautas com 10 anos ou mais aumentou percentualmente 122,5%, evidenciando o surgimento de uma nova geração já conectada na rede.

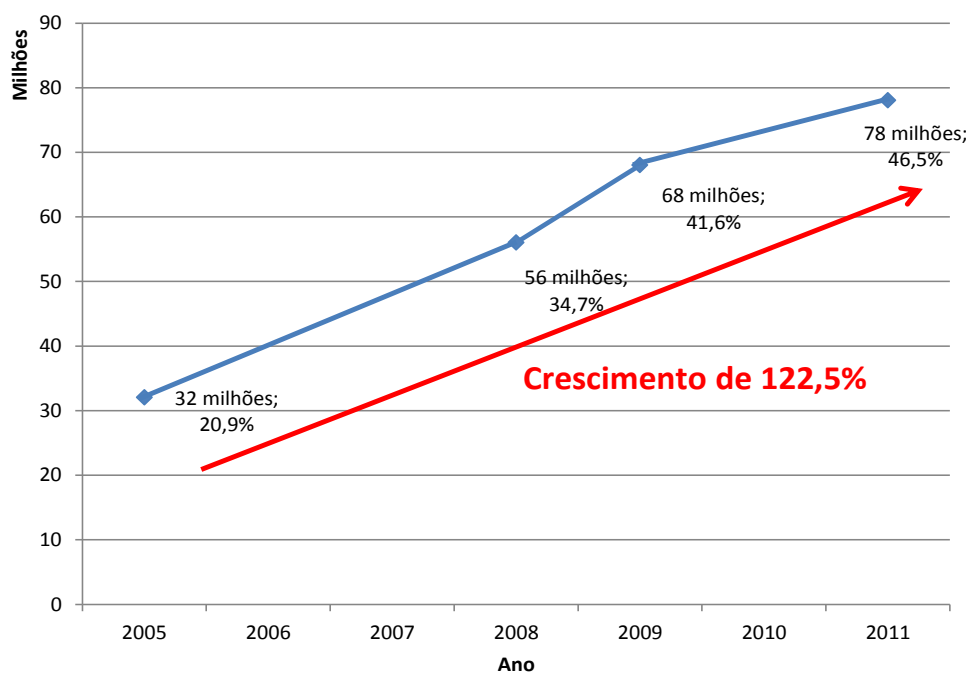


Figura 13: Evolução dos internautas brasileiros com 10 anos ou mais

Fonte: O Autor

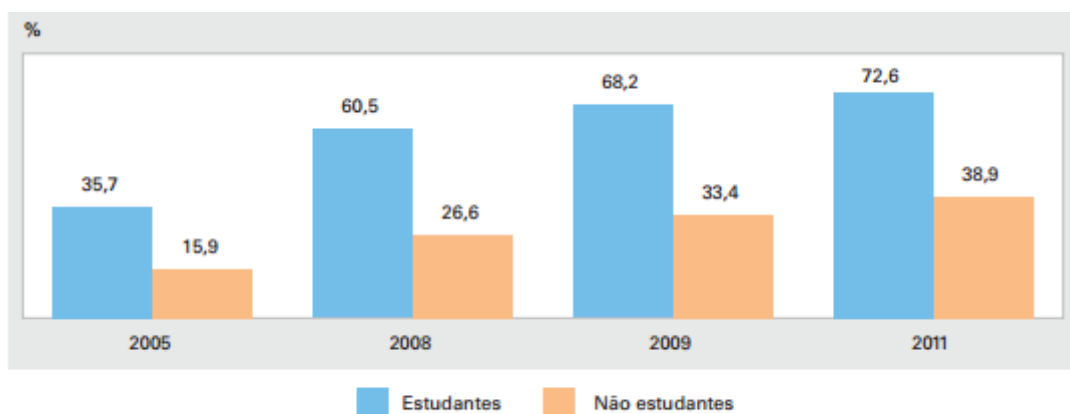
Quando examinamos esses números por região (tabela abaixo) observa-se que crescimento da parcela de habitantes que acessam a internet foi maior nas regiões mais pobres, com menos acesso.

Região	Internautas por Região (% da população total)		
	2005	2011	Crescimento
Centro-Oeste	23,4%	53,1%	126,9%
Nordeste	11,9%	34,0%	185,7%
Norte	11,7%	35,4%	202,6%
Sudeste	26,2%	54,2%	106,9%
Sul	25,5%	50,1%	96,5%
Brasil	20,9%	46,5%	122,5%

Tabela 4: Percentual de internautas na população total, por região, Brasil - 2005/2011

Fonte: O Autor

Dentre os estudantes os dados são ainda mais animadores. De acordo com o PNAD 2011 o percentual de utilização da internet dentre os estudantes é quase o dobro dos não estudantes, chegando a 72,6%, contra 38,9% dentre os que estão fora das salas de aula.

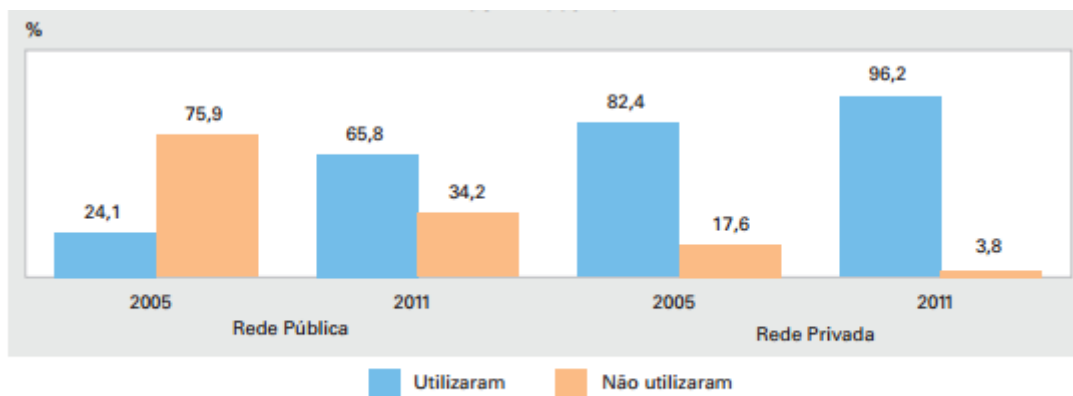


Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2005/2011.

Figura 14: Utilização da internet por condição de estudantes, Brasil - 2005/2011

Fonte: Pnad 2011

Se compararmos por rede, observa-se que o percentual dos estudantes no ensino particular que utilizam a internet chega a 96,2% e é superior ao dos alunos no ensino público. Entretanto é importante frisar que o percentual de estudantes da rede pública que utilizam a internet mais que dobrou, saltando de 24,1% em 2005 para 65,8% em 2011.²



Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2005/2011.

Figura 15: Utilização da internet por estudantes com 10 anos ou mais, por rede, Brasil - 2005/2011

Fonte: Pnad 2011

Os dados apontam que os quase 90 milhões (78 milhões com mais de 10 anos) de internautas brasileiros colocavam, em números de usuários, o Brasil como o 5º país mais conectado do mundo (atrás de China, EUA, Japão e Índia respectivamente).

O principal local de acesso é a lanhouse (31%), seguido da própria casa (27%) e da casa de parente de amigos, com 25%. O Brasil é o 5º país com o maior número de conexões à Internet. O intenso ritmo de crescimento da internet brasileira é explicado pela inclusão online da classe C e aponta, principalmente, para aumento no número de usuários residenciais.²

A internet se tornou um importante veículo de Publicidade Online para empresas de diversos segmentos no Brasil e no mundo. De acordo com estudo da PwC nos EUA, em 2013, a internet passou a ser o canal detentor das maiores somas no que tange os investimentos em publicidade, superando a TV aberta.



Figura 16: Investimentos em publicidade nos EUA, por meio

Fonte: Pesquisa IAB/ PwC

No Brasil, a publicidade na internet ainda está em estágio menos maduro, com investimentos correspondentes a apenas 4,45% do total, mas aponta ganho de espaço no mercado ao passo que se torne um veículo de comunicação mais popular entre a população.

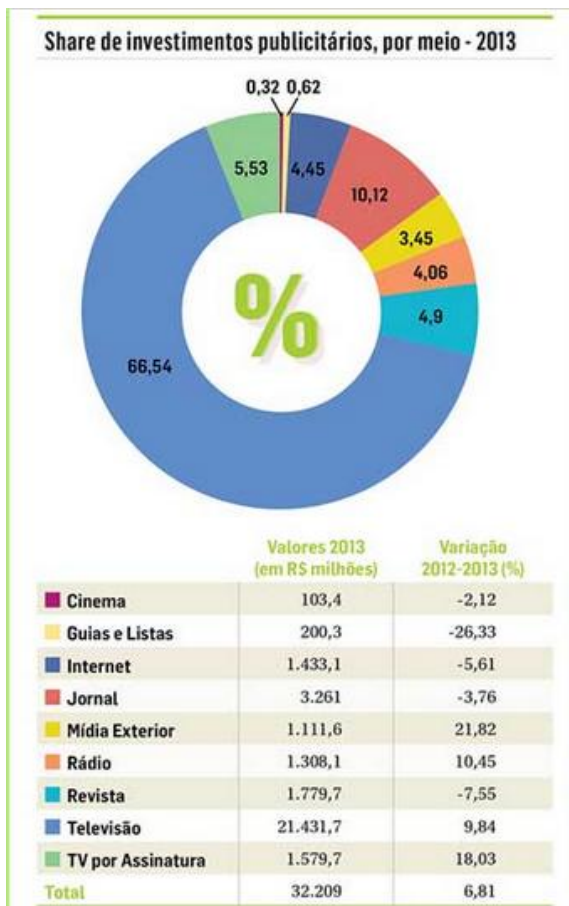


Figura 17: Divisão de investimentos publicitários por meio, Brasil - 2013

Fonte: Projeto Inter-Meios / PricewaterhouseCoopers

2.2. Forças de Porter

O modelo das Cinco Forças de Porter, concebido pelo professor da Harvard Business School Michael Eugene Porter (1986), mostra como as principais forças competitivas afetam e moldam a estratégia empresarial. Dentro do modelo identifica-se os principais agentes de cada força para a subsequente avaliação da intensidade de como tal agente interage com a Pró Ensino.

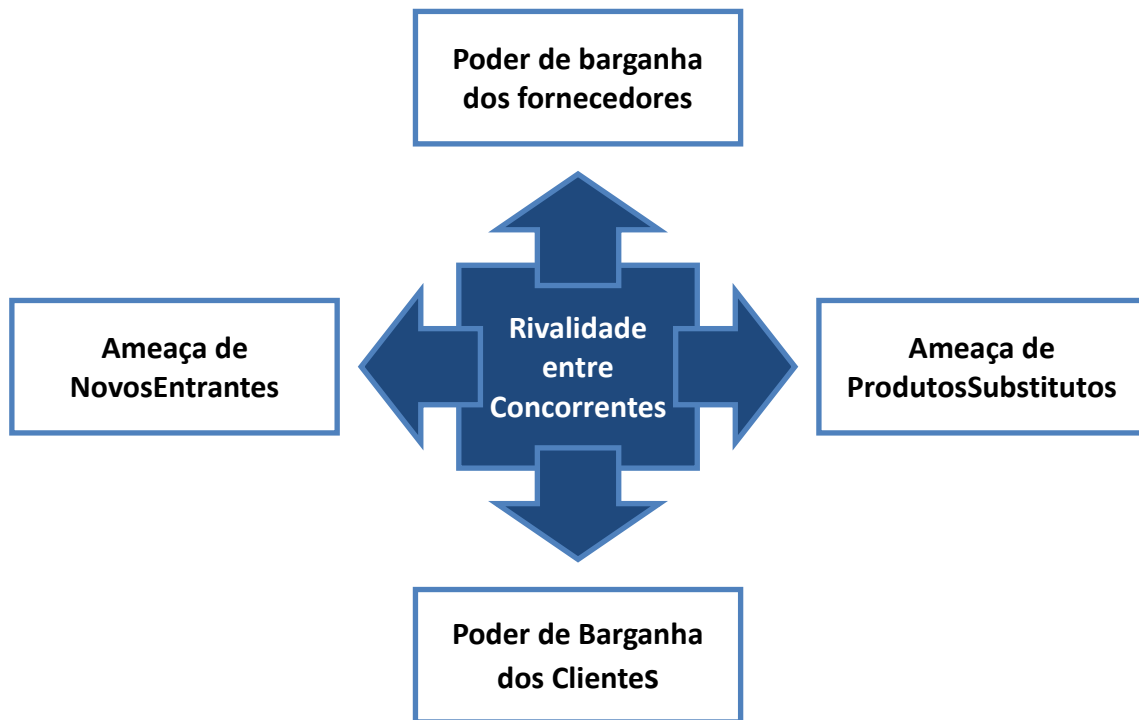


Figura 18: Representação gráfica das cinco forças de Porter

Fonte: Porter (1986), O Autor

2.2.1. Rivalidade Entre Concorrentes (forte)

O suporte a distancia para o ensino básico das escolas e aos estudantes que almejam ingressar no ensino superior é um mercado recente que se desenvolveu majoritariamente na última década, sustentado através da evolução da internet.

Contudo, é um mercado no qual um único produto é capaz de atingir ao mesmo tempo milhares e até milhões de consumidores, sem que isso acarrete em aumento significativo dos custos variáveis, permitindo ganhos de escala substanciais.

No que tange os cursos pré-vestibulares e pré-ENEM online há uma intensa disputa pelo cliente entre as empresas do setor, o que se traduz em preços muito competitivos e pequeno lucro por cliente, objetivando-se, principalmente, os ganhos de escala que o setor pode proporcionar.

Em relação aos cursos de apoio aos estudantes do ensino fundamental, há cursos que oferecem material didático de forma gratuita, porém é difícil encontrar um local que possua esse conteúdo de forma segmentada para todas as disciplinas e organizado de acordo com a série do aluno.

Apesar de não existir um concorrente com todas as características do Pró Ensino, existem diversos canais online e presenciais voltados para o ensino básico, muitos deles, inclusive, gratuitos. Nomeando alguns dos concorrentes temos: o Sesieduca do SESI, o Oi Educa da Oi, o site brasileiro www.descomplica.com.br, o site internacional <https://pt.khanacademy.org>, o site especializado www.somatematica.com.br, o site de aulas particulares www.aulamarcada.com.br, entre outros.

Essa rivalidade entre concorrentes tende a se intensificar com a expansão do setor e surgimento de novas organizações, buscando oportunidades de diferenciação, como é o caso do Pró Ensino e resultando em maiores pressões de preço. Esse fator é, portanto, de forte intensidade.

2.2.2. Ameaça de Produtos Substitutos (média)

Os principais produtos substitutos no caso em questão são os cursos e atividades presenciais, que já estão estabelecidos no mercado há mais tempo e proporcionam uma experiência mais tradicional ao consumidor, à medida que seu método de ensino se aproxima mais ao da escola tradicional presencial.

Entretanto, esta modalidade de cursos apresenta um custo mais elevado para seus clientes que o EAD proposto pelo Pró Ensino. É de se esperar que o crescimento da renda, principalmente de membros das classes B e C, proporcionem maiores condições para que estes migrem para cursos presenciais. Clientes que não se adaptem rapidamente ao método de ensino online também podem estar suscetíveis a tal mudança.

Contudo, um aumento na renda de todas as classes permitiria maior acesso aos métodos do Pró Ensino. Ademais, um simples aumento de renda não é garantia que o cliente irá migrar do Pró Ensino caso o cliente já esteja familiarizado e satisfeito com o conteúdo provido pelo site.

2.2.3. Ameaça de Novos Entrantes (forte)

A ameaça de novos entrantes é mais bem vista através da segmentação em 2 atividades:

- A produção de conteúdo do ensino fundamental e médio em formato de textos é composta por grande quantidade de material, contudo trata-se de um conteúdo básico, dominado por um grande contingente de pessoas. A produção desse mesmo conteúdo em vídeo com qualidade necessita de um investimento extra na captação e edição das vídeo-aulas. Assim, considera-se que a ameaça de novos entrantes possui força de média intensidade.
- Em relação às aulas particulares online, que podem reunir quantos alunos o professor autorizar, a principal barreira é o investimento inicial feito na construção do site e compra de equipamentos de informática. A ameaça de novos entrantes nesse segmento é alta.

Contudo, o Pró Ensino se propõe a aliar a produção de conteúdos com as aulas particulares, ou seja, oferece o material e suporte às dúvidas em um mesmo ambiente, se constituindo em uma solução mais completa para os alunos, mais cara e complexa de ser copiada.

Ainda assim, pela existência de grandes editoras e empresas de educação que podem se interessar pelo setor, pode-se dizer que essa força possui intensidade forte.

2.2.4. Poder de Barganha dos Fornecedores (média)

Os principais custos do Pró Ensino no que tange a contratação de serviços ou produtos é a manutenção e possível expansão da estrutura virtual, ou seja, na contratação da agencia de programação. Trata-se de um mercado bastante pulverizado, porém que necessita sigilo no que tange a construção do site, não sendo indicada a troca constante de fornecedor. Por esses motivos essa força é consequentemente média.

2.2.5. Poder de Barganha dos Professores (fraca)

Os professores são os responsáveis pelo conteúdo do site, ou seja, constituem a principal força de trabalho e custo inicial. O número de professores potenciais é consideravelmente alto, visto que não estão restritos a apenas uma região do país.

Por outro lado, apesar de ser menos necessária ao longo do tempo, visto que a maior parte do conteúdo será criada no lançamento do site, a rotatividade desses

profissionais nos vídeos pode resultar na insatisfação do cliente necessitará uma adaptação a novos métodos de ensino.

Analisando a evolução da função do professor ao longo do tempo dentro do Pró Ensino, considera-se a intensidade dessa força fraca, mas ao longo do tempo pode evoluir.

2.2.6. Poder de Barganha dos Clientes (forte)

Os clientes são os alunos (e seus responsáveis) e os professores particulares. Pelas características do mercado expostas anteriormente, com destaque a cursos oferecidos de forma gratuita, é de se esperar que o preço cobrado seja um fator de grande importância para alunos, com destaque para os alunos de ensino fundamental, que veem a remuneração pelo nível de ensino mais distante. Daí a estratégia de oferecer, de forma gratuita, parte do conteúdo, de forma a fidelizar o estudante e aumentar o valor que ele se dispõe a gastar para seus estudos. Em relação aos alunos essa força possui alta intensidade.

Para os professores, a garantia de recebimento pelo pagamento em cartão do aluno, bem como a possibilidade de lecionar para uma pequena turma, não apenas individualmente, são atrativos que não existem de forma gratuita. Contudo, principalmente nas aulas individuais quando houver maior fidelidade entre aluno e professor, há a possibilidade de substituição por meios de videoconferência gratuitos com a possibilidade de o estudante realizar o pagamento por transferência ou depósito em conta, sem que haja desconto no valor pago ao tutor. Assim, o poder de barganha do professor particular é uma força com média intensidade.

2.3. Análise SWOT

"Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças." Sun Tzu

Essa frase do general e filósofo chinês, autor do livro A Arte da Guerra, escrita há cerca de 2500 anos se traduz na essência da SWOT, muito utilizada nos dias atuais. A Análise SWOT (em inglês) ou Análise FOFA (em português) é um acrônimo de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats) é uma ferramenta que será utilizada para fazer a análise do ambiente no qual o está inserido para auxiliar no planejamento estratégico.

A técnica criada por Albert Humphrey, Universidade de Stanford, permite posicionar e verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão, dando suporte ao planejamento estratégico da empresa.

	Favorável	Desfavorável
Fatores Internos	FORÇAS	FRAQUEZAS
Fatores Externos	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

Figura 19: Representação gráfica da matriz SWOT

Fonte: Porter (1979), O Autor

Considerando os seus propósitos, foi realizada a matriz SWOT do Pró Ensino, exposta na figura a seguir:

		Favorável	Desfavorável
Fatores Internos		Forças	Fraquezas
		Condição de trabalho de casa para professores particulares	Contingente professores no mercado pouco qualificados e que desejam um ganho extra
		Remuneração extra para professores	Forma de ensino não tradicional
		Diversidade de bons professores	Pequenas barreiras para novos entrantes
		O aluno possui diferentes meios de tirar a sua dúvida – aula online, vídeo aula, apostila e fórum de discussão	Alto poder de barganha de clientes (alunos e professores particulares)
		Não possui impactos ambientais	Pequena experiência própria no setor
		Amplio nicho de consumidores em potencial	Altos custos iniciais
		Não possui barreiras geográficas	O serviço não é totalmente personalizado
		Estrutura montada de forma que o empreendedor fique pouco voltado para o lado operacional e mais para o estratégico	Não há controle dos professores, visto que eles também são clientes do Pro Ensino
		Boa plataforma de e-learning	Forma de ensino não tradicional
		Fortalece a sinergia entre os usuários	Ausência de um plano de carreiras
		Flexibilidade - Utilização 24h	
		Facilidade de Acesso / Multiplataforma	
		Baixos custos fixos	
Fatores Externos		Oportunidades	Ameaças
		Mudança comportamental da sociedade, que passa a dar mais importância à educação	Professores darem aula utilizando outras ferramentas de vídeo conferencia
		Programas de transferência de renda e de facilidade ao crédito educacional	Projeção menor de crescimento do PIB brasileiro
		Redução da evasão escolar	Incerteza na previsão da demanda
		Valorização do ENEM	Forte rivalidade entre os concorrentes
		Popularização do EAD	Aumento nas dívidas das famílias
		Baixo piso salarial dos professores	Sazonalidade na procura pelo serviço
		Aumento gradual dos investimentos públicos em educação	Pequenos investimentos em publicidade na internet
		Tendência de crescimento da publicidade online	Possível falta de interesse dos alunos das classes A e B
		Programas de incentivo para o acesso ao nível superior	Possível adaptação/cópia do novo modelo por parte dos concorrentes
		Mercado de trabalho aquecido, com vagas não preenchidas devido a falta de qualificação profissional	Existência de serviços substitutos mais tradicionais
		Aumento dos investimentos em educação em regiões agrícolas	Mudanças nas políticas de educação, legislação trabalhista, tributação e regulação
		Crescimento nas matrículas de nível superior	Aumento nas dívidas das famílias
		Crescimento na renda das classes C e D	Cópia dos fatores que diferenciam o Pró Ensino
		Forte aumento do número de internautas	
		Valorização profissional do magistrado	
		Demanda em todo o País	

Figura 20: Matriz SWOT do Pró Ensino

Fonte: O Autor

2.4. Modelo de Negócio Canvas

O Modelo de Negócio Canvas é um modelo criado para identificar elementos chave do modelo de negócios e expô-los através de um mapa. Uma análise individual de cada item permite, ao longo do tempo, saber se ele está sendo bem atendido ou se é necessário fazer alteração para se obter um melhor resultado. A seguir está exposto o Modelo de Negócio Canvas do Pró Ensino:

Key Partners <ul style="list-style-type: none"> • Agencia de programação e manutenção online • Sites de streaming de vídeo 	Key Activities <ul style="list-style-type: none"> • Produção de vídeo aulas • Manutenção do material didático atualizado 	Value Proposition <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidade 24h • Interatividade • Agilidade • Multiplataforma • Colaborativo • Conteúdo atual e Abrangente 	Customer Relationships <ul style="list-style-type: none"> • SAC online • SAC telefone • Feedback das aulas 	Customer Segments <ul style="list-style-type: none"> • Aulas Particulares • Aulas em vídeo • Curso Pré Vestibular • Reforço Escolar • Material didático de apoio • Rede Social
	Key Resources <ul style="list-style-type: none"> • TI • Funcionários • Professores 		Channels <ul style="list-style-type: none"> • Internet 	
Cost Structure <ul style="list-style-type: none"> • Manutenção da TI • Investimento em marketing • Custos de backoffice • Produção de conteúdo • Treinamento 			Revenue Streams <ul style="list-style-type: none"> • Venda de planos para alunos • Venda de planos para professores • Publicidade • Correção de Redações • % incidente sobre as aulas particulares 	

Figura 21: Business ModelCanvas Pró Ensino

2.5. Fatores Críticos de sucesso

A ferramenta consiste em um diagnóstico estratégico dos pontos fortes e fracos mais relevantes, comuns aos principais concorrentes, críticos para o sucesso do negócio. Essa análise é feita através de uma pontuação de cada uma dos temas chave produzindo um somatório dos desempenhos que compara a empresa com seus principais concorrentes, proporcionando condições para que a organização sobreviva, supere as ameaças do ambiente e minimize os pontos fracos.

Na próxima página estão expostos os fatores críticos de sucesso dentre os pontos fracos e fortes do Pró Ensino:

Pontos Fortes	Peso	Pro Ensino		Mercado Tradicional		Concorrentes Online	
		Nota	Desempenho	Nota	Desempenho	Nota	Desempenho
Qualidade do material oferecido	25	8	200	9	225	8	200
Sinergia entre usuários	15	9	135	7	105	7	105
Baixo preço cobrado pelos serviços	25	10	250	4	100	9	225
Flexibilidade de horários	20	9	180	6	120	9	180
Facilidade de acesso	15	9	135	7	105	9	135
Total do Desempenho	100	-	900	-	655	-	845

Tabela 5: Fatores críticos de sucesso do Pró Ensino - Pontos Fortes

Pontos Fracos	Peso	Pro Ensino		Mercado Tradicional		Concorrentes Online	
		Nota	Desempenho	Nota	Desempenho	Nota	Desempenho
Professores particulares pouco qualificados	25	6	150	9	225	7	175
Experiência no setor da educação	15	5	75	10	150	7	105
Experiência em e-commerce	15	4	60	10*	150	8	120
Conteúdo não é personalizado	25	7	175	8	200	7	175
Formato de ensino não tradicional	20	6	120	10	200	6	120
Total do Desempenho	100	-	580	-	925	-	695

Tabela 6: Fatores críticos de sucesso do Pró Ensino - Pontos Fracos

Fonte das duas tabelas acima: O Autor

Ao se examinar o posicionamento competitivo do Pró Ensino dos pontos chave, observa-se que há uma grande diferença de desempenho em cada um dos pontos, para mais ou para menos, ao comparar com o mercado tradicional e uma situação mais próxima a igualdade em relação aos concorrentes online, que são melhores dentre os pontos fracos, mas perdem dentre os pontos fortes.

Dessa forma, podemos afirmar que os dois mercados possuem diferenças substanciais e cada um terá o seu nicho de clientes. Os principais concorrentes são as empresas de ensino online, que podem evoluir e minimizar as vantagens do Pró Ensino. Por esse motivo é fundamental um desempenho ativo dos funcionários e principalmente da gerência, de modo a evoluir o desempenho da organização, principalmente dos pontos considerados críticos, de forma a garantir o sucesso da empresa.

3. Plano de Marketing

O plano de marketing mostra onde focar os esforços para potencializar os pontos fortes buscando atender as necessidades dos clientes.

3.1. Descrição dos serviços

O Pró Ensino é um serviço de educação online que oferece conteúdos organizados segundo o padrão curricular proposto pelo MEC do Ensino Fundamental, Ensino Médio e ENEM. Assim, a organização proverá serviços no sentido de:

- Complemento à educação escolar para alunos que não completaram o ensino básico e desejam se preparar para a prova de avaliação;
- Reforço escolar para alunos do ensino fundamental e ensino médio
- Aulas particulares ou em grupos, com professores escolhidos pelos alunos;
- Conteúdo para o estudo focado no Pré Vestibular e no ENEM;
- Avaliação do conhecimento através de provas e simulados;
- Fórum colaborativo que ajuda estudantes com suas dúvidas;
- Material das disciplinas de matemática, química, física, português, redação, história, geografia, biologia, literatura e filosofia.

Para que esses objetivos sejam atingidos, os principais serviços disponibilizados são listados a seguir:

- ✓ Apostilas de todos os conteúdos em PDF – os conteúdos de cada disciplina serão disponibilizados de forma segmentada e compacta, de modo que o aluno

possa entender e praticar a lição aprendida. Para isso haverá um diretor do curso que será responsável por coordenar os professores na produção de conteúdo;

✓ Vídeos Aulas dos principais conteúdos – professores gravarão vídeos com aulas completas dos principais pontos de cada disciplina de forma a enriquecer o material didático já exposto em texto. Ainda que inicialmente não contemple todo o conteúdo, a produção de conteúdo em vídeo é contínua, de forma a tornar o site cada vez mais atrativo;

✓ Listas de Exercícios com gabaritos – após o conteúdo em PDF haverá ao menos uma lista de exercícios na qual o aluno poderá checar o seu aprendizado;

✓ Simulados com gabarito – cada uma das questões será categorizada de forma que o aluno possa realizar simulados personalizados, ou seja, o aluno da 6ª série poderá realizar um simulado apenas com o conteúdo da sua série ou apenas de alguma determinada disciplina caso deseje;

✓ Resolução de provas antigas do ENEM em vídeo – essas resoluções serão feitas de forma bem planejada e editada, pois serão espalhadas também em sites de compartilhamento de vídeo, de forma a divulgar o Pró Ensino exatamente para o público alvo.

✓ Correção de Redação – o aluno poderá fazer a sua redação, enviar ao Pró Ensino e o site disponibilizará um professor para corrigi-la de acordo com os critérios utilizados no ENEM.

✓ Fórum – consiste em um espaço no qual um usuário pode compartilhar mensagens com outros usuários. Poderá ser utilizado para tirar dúvidas, para combinar preços de aulas particulares e monitoramento das principais questões que podem ser aprimoradas a fim de propiciar uma melhor experiência do cliente.

✓ Salas de aula virtuais, onde professores particulares que podem lecionar individualmente ou pequenos grupos—essa função consiste em um serviço de broadcast entre dois ou mais usuários com um temporizador de tempo. Na prática, o Pró Ensino vira um canal pelo qual o professor transmite a sua aula, determina

até quantos usuários podem assisti-la e decide o preço da sua aula (ou do seu minuto). O aluno realizará um pré-pagamento e o site contabilizará o valor a ser cobrado, caso não seja um valor fixo por aula.

3.2. Os 6P do marketing

A evolução competitiva constante do mercado digital faz da diferenciação uma necessidade para o sucesso da empresa. Os conceitos abordados por Neil Borden de Marketing Mix após a 2ª Guerra falava das principais forças que orientavam o comportamento de compra dos consumidores, de venda dos comerciantes, das posições dos concorrentes e da atuação governamental de controle sobre o mercado. A partir dos conceitos de marketing mix, na década de 1960, o professor de marketing Edmund Jerome propôs a classificação dos 4P's, que é atualmente muito utilizada.

Hoje existem diversas proposições de 6, 7 ou 8P's, que abordam diferentes categorias para formular estratégias de mercado. Para o caso do Pró Ensino adotarei os 6P's do marketing que tive acesso nas aulas de marketing da engenharia, abordados pela professora Maria Alice Ferruccio Da Rocha, que agrega 2 P's, processos e pessoas, a fim de complementar a análise.

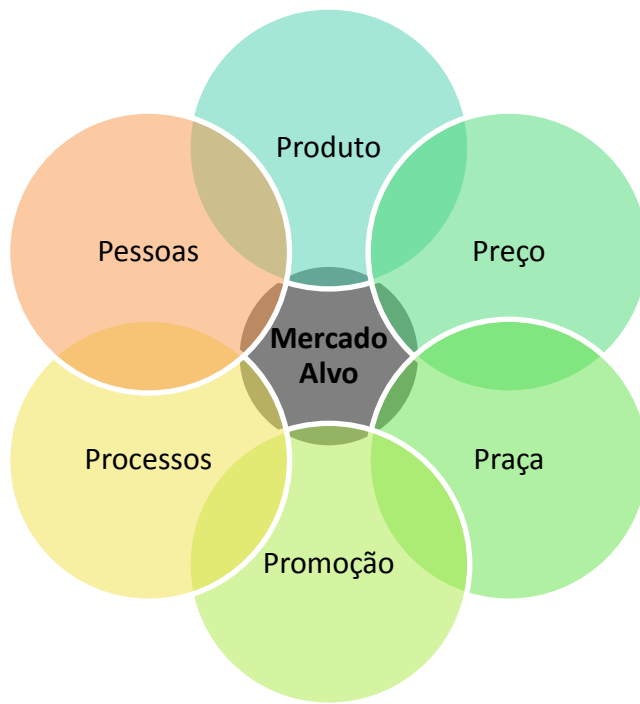


Figura 22: Os 6P's do Marketing

Fonte: Kotler (2006), O Autor

3.2.1. Produto

Os produtos serão oferecidos de forma a satisfazer as necessidades dos clientes. No caso do Pró Ensino o produto é um serviço educacional provido através da internet, de acordo com a descrição feita anteriormente no item 4.1. Os produtos serão oferecidos de modo que sejam acessíveis e proporcionem uma fidelização de longo prazo do cliente. Como tal, o acesso à internet é requisito básico, enquanto o acesso a internet de banda larga (alta velocidade) é importante para o bom andamento da vídeo aula e melhor experiência do consumidor. A seguir os modelos de serviços oferecidos inicialmente:

I. Modo Experimental

- ✓ Módulos iniciais da apostila + exercícios e vídeos aulas sobre o assunto
- ✓ Resolução das provas do Enem em Vídeo

II. Assinatura por 7 dias

- ✓ Visualiza a apostila completa
- ✓ Acesso integral as vídeo aulas
- ✓ Acesso aos fóruns de discussão
- ✓ Resolução das provas do Enem em PDF e Vídeo

III. Assinatura (Mensal)

- ✓ Simulados
- ✓ Visualização da apostila completa
- ✓ Mini teste de cada módulo
- ✓ Acesso integral as vídeo aulas
- ✓ Acesso aos fóruns de discussão
- ✓ Resolução das provas do Enem em PDF e Vídeo

IV. Assinatura (Anual)

- ✓ Simulados
- ✓ Correção de 01 redação
- ✓ Visualização da apostila completa
- ✓ Mini teste de cada módulo
- ✓ Acesso integral as vídeo aulas
- ✓ Acesso aos fóruns de discussão
- ✓ Resolução das provas do Enem em PDF e Vídeo

V. Redação

- ✓ Correção de Redação Avulsa
- ✓ Pacote de 03 correções de Redação
- ✓ Pacote de 05 correções de Redação
- ✓ Pacote de 10 correções de Redação

VI. Aula Particular – Preços sugeridos para meia hora de aula

- ✓ Aula Individual
- ✓ Aula para 2 alunos
- ✓ Aula para mais de 2 alunos

3.2.2. Preço

“O engenheiro chama o processo de balancear a melhoria em um critério contra a piora em outro de *trade off*. Uma pessoa não pode obter o melhor de todos os mundos possíveis” (KOEN, 2003: 18)

Para definir o preço dos serviços é importante considerar o *trade off* existente entre aumento dos preços mais altos que aumenta as margens de lucro e valorizam o produto e preços mais baixo que estimula as compras.

Foi realizada uma pesquisa de mercado em algumas escolas do Rio de Janeiro para se analisar o comportamento do cliente em relação ao preço. É importante frisar também que a pesquisa foi realizada em 5 núcleos de ensino apenas, não representando uma amostra estatisticamente válida de todos os alunos de todas as instituições do Brasil. O fator mais importante aqui foi utilizar a metodologia que deverá ser aplicada nacionalmente na abertura da empresa, com os custos estimados descritos no item Investimentos Iniciais, auxiliando na obtenção de dados mais próximos da realidade da população brasileira. O tamanho da amostra

da pesquisa de mercado local foi definido (Levine, 2000) através da equação abaixo como:

$$n = \frac{Z^2_{\alpha/2} \cdot p \cdot q}{E^2}$$

Figura 23: Tamanho da amostra

Fonte: O Autor

Onde:

n = Número de indivíduos na amostra

$Z^2_{\alpha/2}$ = Valor crítico que corresponde ao grau de confiança desejado

p = Proporção de indivíduos que utilizaria o serviço

q = Proporção de indivíduos que não utilizaria o serviço

E = Erro máximo de estimativa

Embora a pesquisa tenha sido feita localmente para um serviço oferecido a nível nacional, portanto sem valor estatístico, ela confirmou uma suspeita que, neste quesito, o cliente é muito sensível ao preço.

Outro fator que pode ser observado é que muitos alunos não tiveram contato com um serviço online nos moldes do Pró Ensino, não tendo a percepção de valor que o serviço pode prover dentro das suas necessidades.

Opção	Colégio Estadual Mahatma Gandhi	Escola Municipal Albert Einstein	Colégio Santo Agostinho	Curso Pré Vestibular Miguel Couto	Curso Pré Vestibular Comunitário SFP	Total
Não Pagaria	49%	45%	25%	23%	60%	41%
Até R\$ 10,00	17%	29%	35%	15%	20%	24%
Até R\$ 20,00	3%	2%	20%	28%	10%	9%
Mais que R\$ 20,00	1%	0%	8%	18%	0%	4%
Não sabe	30%	24%	13%	18%	10%	22%

Tabela 7: Pesquisa de Mercado - Até quanto você pagaria por um curso com as principais matérias da escola online?

Fonte: O Autor

Esse comportamento observado na pesquisa de mercado corroborou com o posicionamento de preços dos concorrentes e aponta para o fato de que muitas pessoas, apesar de terem acesso a internet, não possuem a visão de quanto valeria ter acesso a um conteúdo online.

No mercado existem algumas referências de concorrentes que posicionam o preço para assinatura mensal de serviços semelhantes entre R\$12,90 e R\$19,90. Buscando uma maior fidelidade dos clientes e a possibilidade de experimentar o serviço por um período maior, serão oferecidos diferentes pacotes com desconto para fidelizar o cliente que assinar o serviço por mais tempo e atrair diferentes perfis de alunos. A seguir os modelos de serviços oferecidos com seus respectivos preços:

I. Modo Experimental - Gratuito

II. Assinatura por 7 dias – R\$ 8,90

III. Assinatura (Mensal) - R\$ 14,90

IV. Assinatura (Anual) – R\$ 119,90 à vista ou 12 x R\$ 9,99

V. Redação

- ✓ Correção de Redação Avulsa – R\$ 7,90
- ✓ Pacote de 03 correções de Redação – R\$ 19,90
- ✓ Pacote de 05 correções de Redação – R\$ 29,90
- ✓ Pacote de 10 correções de Redação – R\$ 54,90

VI. Aula Particular – Preços sugeridos para meia hora de aula

- ✓ Aula Individual – R\$ 25,00
- ✓ Aula para 2 alunos – R\$ 35,00
- ✓ Aula para mais de 2 alunos – R\$ 13,50 por aluno

3.2.3. Praça

O canal de distribuição é a internet, que possibilita o acesso de usuários de todos os cantos do País. Como toda a venda e consumo se realizam através desse canal, os principais esforços para apresentar o serviço ao consumidor também se concentram na rede online, para que ele possa encontrar o Pró Ensino, conhece-lo, comprá-lo e consumi-lo, tudo sem sair da frente do computador ou tablete e de forma online.

Assim, trata-se de uma plataforma online, portanto para fins de comercialização a empresa se localiza na internet e sua Praça é o Brasil inteiro. Contudo, haverá também um escritório em local a ser definido que disponha de segurança energética (geradores em caso de falta de luz) no qual ficarão instalados os servidores, o SAC, uma sala com quadro de aula para gravação das vídeos aulas, com layout descrito a seguir no plano operacional.

3.2.4. Promoção

“A organização de marketing terá de redefinir seu papel: em vez de administrar as interações com os clientes, deverá integrar todos os processos de interface com os clientes”, Philip Kotler.

A promoção é um fator de grande importância para o Pró Ensino, pois ela precisa atender aos dois perfis de clientes do site: alunos e professores.

Principais Atividades

As atividades de promoção do Pró Ensino visam promover prioritariamente o conhecimento do serviço oferecido e instigar possíveis clientes a experimentá-lo. Como consequência é esperada uma promoção simultânea das vendas dos diferentes serviços e a divulgação de espaços de publicidade dentro do site.

Entre as principais atividades de promoção destacam-se:

- ✓ Produção de vídeos aulas para usuários gratuitos;
- ✓ Publicação em sites de compartilhamento de vídeo de professores resolvendo questões de provas antigas do Enem;
- ✓ Publicação de vídeos institucionais em espaços de publicidade;
- ✓ Compra de palavras chave de buscadores (ex:Google);
- ✓ Divulgação em mídias sociais;
- ✓ Divulgação em sites de streaming de vídeo (ex: Youtube);
- ✓ Identidade visual;
- ✓ Fanpage nas mídias sociais;
- ✓ Links patrocinados;
- ✓ Anúncio em banners de sites conhecidos.

Outras ações que visam à promoção institucional do consumo do serviço educacional nos moldes do Pró Ensino serão desenvolvidas futuramente em parceria com uma agência de publicidade.

Meios de Pagamento

Não há dados oficiais que demonstrem os principais meios de pagamento escolhidos pelo consumidor ao executar compras no comércio eletrônico. Dados fornecidos pelo eCommerceOrg, especializado em conteúdo sobre comércio eletrônico no Brasil, revelam as principais soluções de meios de pagamento, que serão utilizadas pelo Pró Ensino, detalhadas a seguir:

1. Cartões de Crédito e Débito

Sistema no qual, através de uma conexão segura, o cliente digita o número do cartão diretamente no sistema da operadora. Após a aprovação do crédito a compra está finalizada. É necessária uma plataforma que possibilite a integração desse sistema com o site.

O percentual estimado de compradores que optam por esse meio de pagamento é de 76 % e o custo para a empresa é de 2,9% a 5,0% sobre o valor da fatura, variando conforme a operadora de cartões e a utilização da opção de débito ou crédito. Além do percentual pago, o dinheiro pode demora em média 1 mês para entrar na conta.

2. Boletim bancário

O cliente imprime boleto no final da compra e paga no banco de sua preferência ou por meio do Internet Banking. O boleto bancário ainda é um meio de pagamento utilizado por muitos compradores que não possuem cartão de crédito ou tenham receio de utilizar o cartão na Internet.

O percentual estimado de compradores que optam por esse meio de pagamento é de 12 % e o custo para o lojista varia de R\$ 1,00 a R\$ 4,00 por cada boleto pago, variando conforme o banco e a quantidade de operações.

O problema na utilização deste meio de pagamento é que a compra não é finalizada na hora, mas apenas após o cliente pagar o boleto, o que pode ocasionar a desistência da compra.

3. Transferência Eletrônica de Fundos – TEF

Uma forma ainda pouco usada que tende a ser uma opção cada vez mais recorrente, pois trata-se de um meio de pagamento rápido e seguro. Nele, o cliente digita a senha bancária em conexão segura com o banco e autoriza a transferência do valor da compra para a conta da loja. Após a liberação por parte do banco a compra está finalizada.

O percentual estimado de compradores que optam por esse meio de pagamento é de 2 % e o custo da operação gira ao redor de 50 centavos por operação, variando conforme o banco, sendo a opção de meio de pagamento que representa menores custos.

4. Utilização de Intermediadoras ou Integradoras (ex: PayPal, Pag Seguro, MoIP, Dinheiro Mail, Pag. Digital)

Cliente seleciona a opção de pagamento da intermediadora, digita a sua senha no ambiente seguro da empresa e paga com seu cartão de crédito, cujos dados estão registrados, ou com saldo que tenha disponível. A intermediadora transfere o valor para a conta do lojista virtual. A vantagem deste sistema é a menor burocracia e a sua utilização em lojas do no mundo todo. Uma desvantagem é que representa uma etapa a mais para os clientes no processo de compra, que precisa sair do ambiente do site, o que pode ocasionar na desistência da compra.

As taxas praticadas em média são entre 5,4% a 7% em cima do valor de vendas concretizadas com cartão de crédito e 1,9% a 2,9% em cima do valor das vendas concretizadas com débito online ou boletos.

3.2.5. Pessoas

Para Filho (2007, p. 32): “A mão de obra deixou de ser considerada como um simples recurso ou insumo dos processos produtivos e passou a ser valorizada, pois é ela que tem a responsabilidade de gerenciar ações empresariais”.

Essa definição se aplica a maioria das empresas que desejam liderar através da inovação. É fundamental definir com clareza as pessoas que estarão envolvidas do dia a dia do Pró Ensino, pois elas que controlam as atividades que irão produzir conteúdo, estabelecer o canal da empresa com o consumidor e promover a inovação constante que a concorrência do setor exige de uma empresa que deseja ter sucesso.

3.2.6. Processos

“A organização de marketing terá de redefinir seu papel: em vez de administrar as interações com os clientes, deverá integrar todos os processos de interface com os clientes” Kotler, Philip.

Após definir todos os outros P's do marketing, é fundamental reunir em uma visão integrada sistêmica das iterações com os clientes de forma a proporcionar uma experiência satisfatória a todos os usuários.

Para garantir que os processos estejam sempre melhorando e de acordo com o escopo para os quais foram planejados haverá revisões periódicas dos processos, visando torná-los o mais aderente possível aos objetivos da empresa e permitindo a reengenharia dos mesmos quando necessário.

4. Plano Operacional

4.1. *Layout Físico*

O *layout físico* é projeto do arranjo da estrutura física do escritório, que mostra um esboço de organização dos postos de trabalho e dos equipamentos, de forma a permitir uma boa produtividade na empresa.



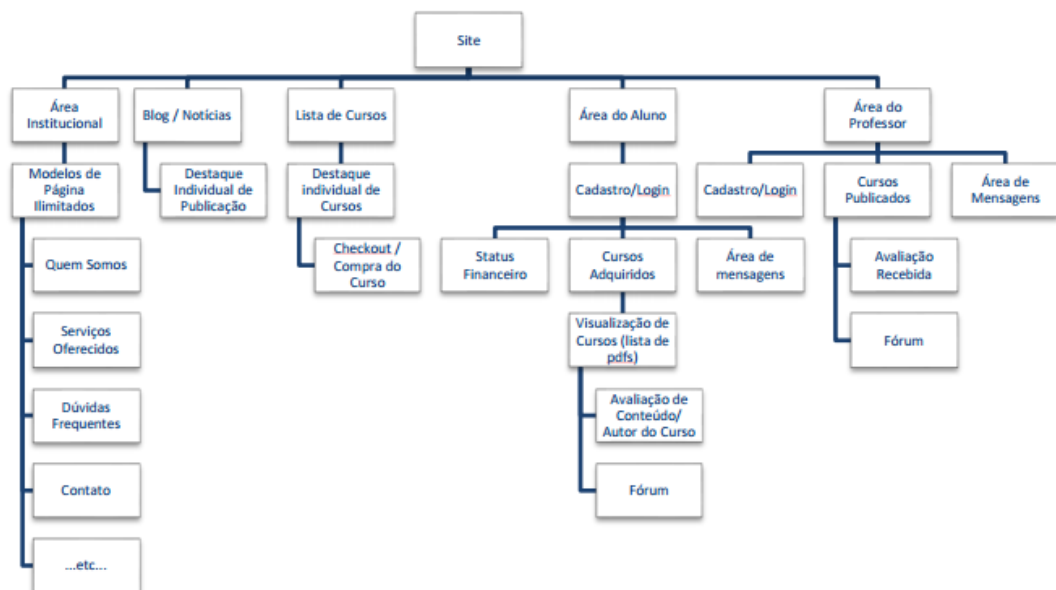
Figura 24: Layout físico do Pró Ensino

Fonte: O Autor / Adaptação do escritório do comercial do edifício New World Concept Office, Goiânia

4.2. Layout Operacional

O *layout* operacional consiste em como o site foi projetado a fim de atingir os objetivos da empresa e ter um acesso mais intuitivo para os usuários. Haverá cinco áreas principais que permitirão ao usuário navegar entre:

- Área Institucional
- Área de comunicação
- Área de compra
- Área do aluno
- Área do professor



4.3. Capacidade de Prestação

Uma das características do mercado é possuir uma forte sazonalidade, com forte procura nas proximidades do ENEM e véspera de provas escolares contrastando com uma menor demanda nos períodos de férias e uma busca pelo

serviço regular no restante do ano. Nesse caso, a capacidade de prestação de serviço precisa acompanhar essa oscilação da demanda, sob a pena de perder clientes.

Assim, identifica-se como recursos necessários estimados para o usuário 1GB de memória RAM, 20GB de espaço livre no disco rígido e Ethernet mínima de 100 Mbit/s. Em relação ao pró ensino os servidores responsáveis pelo serviço de broadcast possuem a estrutura inicial que possibilita simultaneamente no máximo cerca de 40 usuários conectados em vídeos aulas, sendo a principal restrição. Será adotada uma solução de terceirização de processamento durante os períodos de pico da demanda com a contratação de cloudlets que proporcionam um acréscimo de desempenho nos momentos de maior acesso.

4.4. Processos Operacionais

Um plano de operações detalha as atividades que geram valor a empresa na produção dos serviços. Para se conhecer os processos centrais da empresa será analisada a cadeia de valor do Pró Ensino que tem na figura do aluno o principal consumidor dos serviços da empresa. Por JONES, G e GEORGE, J (2008) definem o termo cadeia de valor como “a ideia de que uma empresa é uma cadeia de atividades funcionais que transformam os insumos em produtos na forma de bens e serviços valorizados pelo cliente”. A seguir há uma representação ilustrativa da cadeia de valor do Pró Ensino:



Figura 25: Representação da cadeia de valor

Fonte: O Autor

A seguir serão apresentados o mapeamento dos processos operacionais que consistem em atividades centrais do Pró Ensino.

Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC)

O SAC é o serviço de atendimento ao consumidor que poderá ser realizado através do contato online ou por telefone e representa a função de serviço de pós venda.

Captação de Novos Clientes

A captação de novos clientes será feita através do planejamento descrito no Plano de Marketing, com ações institucionais e, principalmente, comerciais, representando a função de vendas e de marketing.

Produção de Conteúdo em Texto e em Vídeos Aulas

Em um primeiro momento o diretor educacional seleciona o teor do conteúdo que deverá ser produzido, para em seguida selecionar um professor que ficará responsável pela elaboração do material a ser oferecido. Após a aprovação do material elaborado, este passa para um processo de produção da vídeo aula, com a sua gravação e posterior edição. Por fim, o conteúdo é oferecido aos clientes.

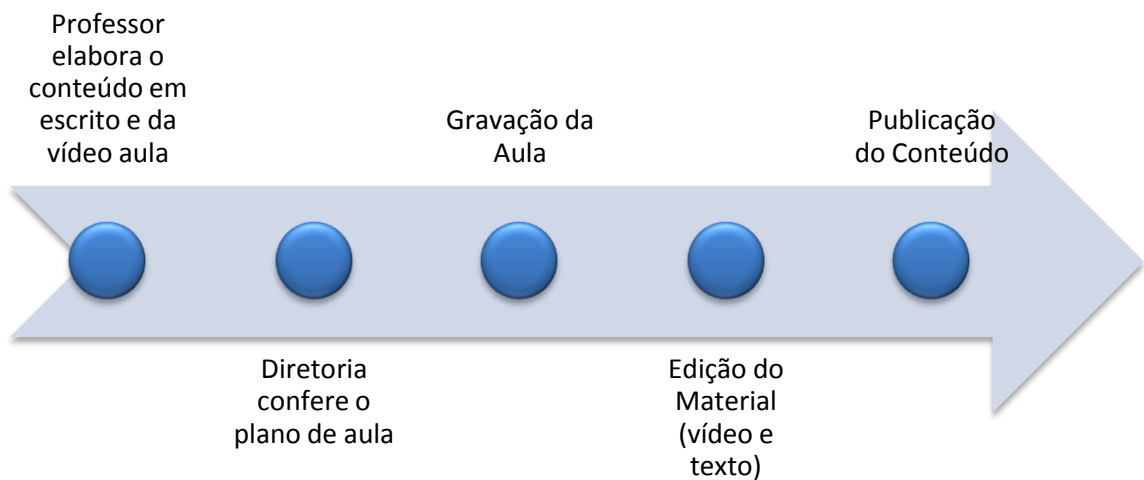


Figura 26: Mapeamento da produção de conteúdo em texto e em vídeo

Fonte: O Autor

Aulas Particulares

A realização da aula ocorre através de um processo de streaming de vídeo organizado pelo site. Na prática, os servidores do site realizam o gerenciamento do relacionamento com o cliente e entre os clientes, controlando o tempo de aula e os custos para a cobrança, enquanto professores e alunos se preocupam com o conteúdo das aulas.

Para evitar a queda do sistema em momentos de pico será utilizada a contratação de cloudlets através de plataformas terceirizadas (ex: Jelastic), funcionando como um acréscimo de capacidade nas ocasiões que os servidores do Pró Ensino atinjam seus limites. Essa arquitetura permite lidar com um alto fluxo de visitantes em determinados períodos de pico, realizando o escalonamento de processadores e servidores de forma automática (aumenta e diminui a quantidade de memória e número de processadores).

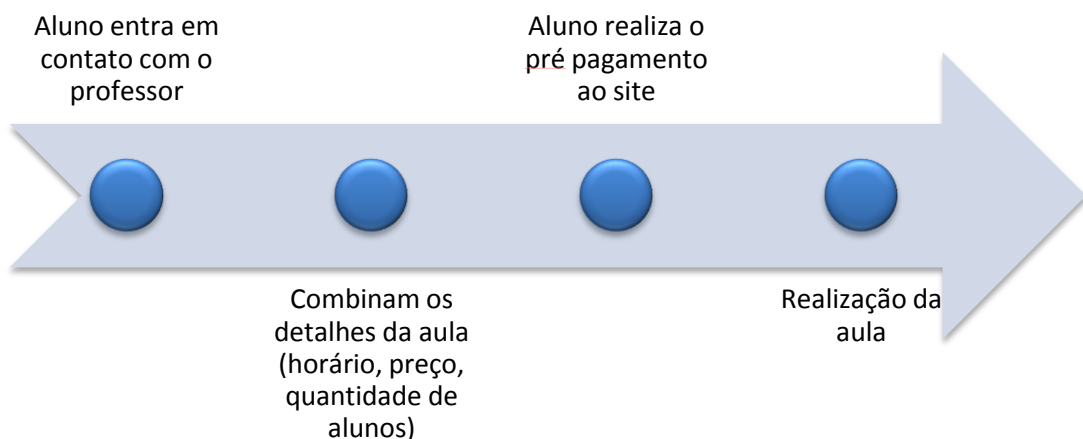


Figura 27: Mapeamento da realização da aula

Fonte: O Autor

A realização da aula propriamente dita se inicia com o login dos usuários no site e ativação da webcam de alunos e professor. Os servidores do Pró Ensino realizam a integração entre alunos e professores, codificam a contabilização do tempo das aulas e associa a aula ao ambiente do site com a cobrança e possibilidade de visualizar anúncios.

Correção de Redações

A correção das redações será feita por professores independentes selecionados apenas para esse propósito e será realizado de forma completamente online. O aluno faz a redação e seleciona o plano de correção que deseja. Após isso o aluno envia a redação que será corrigida em até 5 dias úteis. Caso o aluno fique com alguma dúvida em relação à correção, ele poderá enviá-las ao professor que terá que responder em até 5 dias úteis, permitindo que o aluno melhore suas técnicas de redação.

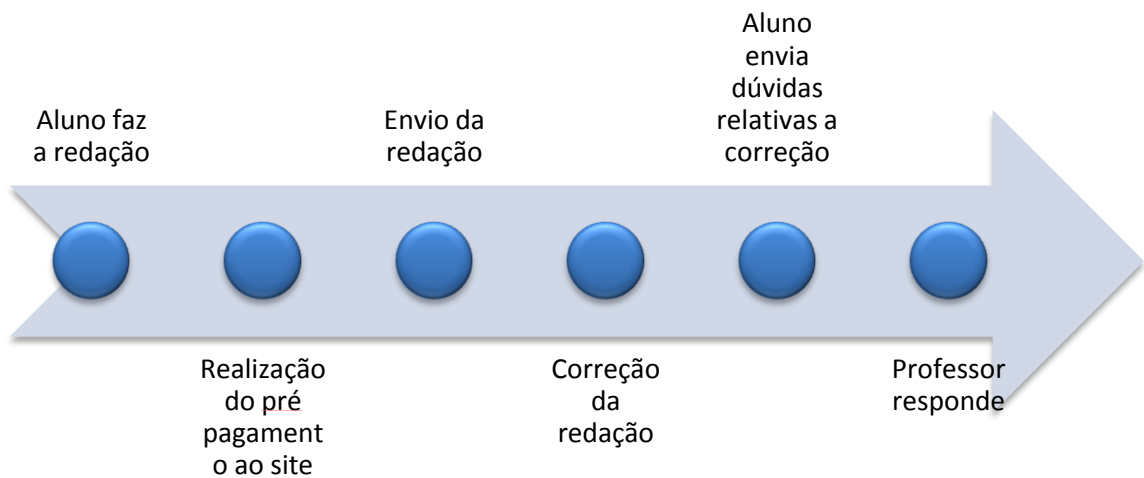


Figura 28: Mapeamento da correção de redações

Fonte: O Autor

4.5. Necessidade inicial de colaboradores

“Experiência prévia com problemas similares geralmente produz um projeto melhor. Experiência prévia com problemas similares deve, portanto, ser considerada um recurso, ainda que obviamente não seja esgotável” (KOEN, 2003)

Considerando a experiência como um recurso importante e da necessidade funcionários capazes de realizar todas atividades dos processos operacionais, o escopo inicial do Pró Ensino prevê a necessidade de colaboradores dispostos da seguinte forma:

- 01 diretor de infraestrutura, papel que será assumido pelo sócio;

- 01 diretor do conteúdo educacional, que necessita ser um professor experiente com ampla vivência acadêmica;
- 02 auxiliares administrativos, profissional que ficará responsável pela atualização de indicadores, produção de relatórios, edição de textos, atendimento aos clientes, suporte à diretoria e atividades administrativas em geral;
- 01 auxiliar educacional, professor jovem que auxiliará o diretor na produção e inovação do conteúdo acadêmico;

5. Plano Financeiro

O Plano Financeiro apresenta as questões financeiras, como investimentos, estimativas de faturamento, custos, indicadores de viabilidade e análise de cenários.

5.1. Investimentos Iniciais

Os investimentos iniciais são aqueles para a montagem do escritório, construção de um mini estúdio dentro do escritório, estruturação do site e formação da marca. A seguir há a relação do quantitativo de cada área de investimento:

Local	Item	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
Escritório	Computadores	5	R\$ 2.000,00	R\$ 10.000,00
	Servidor para o Escritório	1	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00
	Armários	2	R\$ 300,00	R\$ 600,00
	Mesas	5	R\$ 500,00	R\$ 2.500,00
	Cadeiras	7	R\$ 400,00	R\$ 2.800,00
	Pintura	1	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
	Iluminação Teto	6	R\$ 250,00	R\$ 1.500,00
	Impressora	1	R\$ 400,00	R\$ 400,00
	Utensílios Copa	1	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
	Utensílios Banheiro	1	R\$ 500,00	R\$ 500,00
Produção de Aulas	Canon EOS 5D Mark III + Kit	1	R\$ 10.200,00	R\$ 10.200,00
	Cartão Profissional 1066x 64GB	3	R\$ 780,00	R\$ 2.340,00
	Microfone MKE 400 Sennheiser	1	R\$ 890,00	R\$ 890,00
	Refletor Arri 650W	2	R\$ 1.500,00	R\$ 3.000,00
	Quadro Negro	1	R\$ 580,00	R\$ 580,00
	Lousa Digital	1	R\$ 4.600,00	R\$ 4.600,00
Estrutura Operacional	HD Externo Cloudbox 3TB	10	R\$ 1.500,00	R\$ 15.000,00
	HD Externo 3TB	10	R\$ 500,00	R\$ 5.000,00
	Servidor para o Site	1	R\$ 120.000,00	R\$ 120.000,00
	Agencia de Programação	1	R\$ 90.000,00	R\$ 90.000,00
Marketing	Divulgação	10.000	R\$ 3,00	R\$ 30.000,00
	Pesquisa de Mercado	1	R\$ 10.800,00	R\$ 10.800,00
	Agencia de Marketing	1	R\$ 8.361,00	R\$ 8.361,00
Total	-	-	-	R\$ 325.071,00

Tabela 8: Investimentos iniciais

Fonte: O Autor

5.2. Capital de Giro

O capital de giro é um recurso financeiro que pode ser utilizado pela empresa conforme necessário. No caso do Pró Ensino esse capital se faz ainda mais necessário devido à sazonalidade da demanda e a demora a receber o

pagamento das operadoras de cartões de crédito. O capital de giro será estimado inicialmente em R\$ 47.100,00, valor equivalente aos custos operacionais de 2 meses.

5.3. Investimentos Pré-Operacionais

Treinamento

O treinamento necessário é para os atendentes do SAC, para que estes atendam da melhor forma possível os clientes com os diferentes problemas que possam ocorrer. O custo desse treinamento é de 1 mês de salário de 2 funcionários, com custo de R\$ 5.000,00.

Produção de Conteúdo

A produção de conteúdos a ser realizada abrange uma gama muito vasta de conteúdos de cada uma das disciplinas e será realizada de forma a produzir material em módulos PDF e vídeos aulas. Não é ponto imperativo a produção de 100% do conteúdo lecionado nas escolas tradicionais, sendo, no entanto, desejável uma ampla produção que contemple a maior parte da procura dos alunos, de forma a atender, já inicialmente, os anseios dos clientes.

O custo do docente previsto é de 50 reais por hora, embora alguns professores tenham dito que participariam do projeto em vídeo por valores menores a fim de divulgarem suas aulas. O custo de tratamento dos vídeos é de 15 reais por vídeo e inclui funções de logger (backup do conteúdo e a categorização do vídeo) e funções de edição (inserção de uma entrada institucional e fechamento do vídeo).

O número de vídeos e textos é uma variável que pode aumentar ao longo do tempo, conforme a solidificação da empresa no setor de cursos online. A princípio, foi preciso estabelecer algumas metas e premissas a fim de se levantar o custo da produção de conteúdos inicial:

- A média de tempo que um professor gasta para produzir um módulo escrito é de 30 minutos;
- Cada módulo de aula em vídeo terá a duração média de 15 minutos;
- 60% do tempo de gravação dos professores é produtivo e será convertido em tempo de vídeos;
- A média dos vídeos de gabarito para cada questão do ENEM é de 5 minutos;
- A média dos vídeos para se comentar cada redação do ENEM em vídeo é de 15 minutos;

Considerando as condições estabelecidas, foi elaborado um levantamento das horas necessárias de professores e outra com a contagem dos módulos e horas de vídeo, de modo a ter um conteúdo inicial que supere as 550 horas em vídeo, os 1000 módulos escritos e 3000 vídeos postados, como observa-se abaixo:

Disciplina	Horas de Professores		
	Escrito	Vídeos	Total
Matemática	150	200	350
Química	30	50	80
Física	30	50	80
Português	100	120	220
Redação	50	70	120
História	30	50	80
Geografia	30	50	80
Biologia	30	50	80
Literatura	30	50	80
Filosofia	30	50	80
ENEM	-	190	190
Total	510	930	1440

Tabela 9: Horas de professores

Fonte: O Autor

Disciplina	Módulos			Horas em vídeo
	Escritos	Vídeos	Total	
Matemática	300	480	780	120
Química	60	120	180	30
Física	60	120	180	30
Português	200	288	488	72
Redação	100	168	268	42
História	60	120	180	30
Geografia	60	120	180	30
Biologia	60	120	180	30
Literatura	60	120	180	30
Filosofia	60	120	180	30
ENEM	-	1342	1342	114
Total	1020	3118	4138	558

Tabela 10: Quantidade de vídeos aulas e quantidade de módulos escritos

Fonte: O Autor

Assim, o custo inicial para a produção de conteúdo é de R\$ 118.770,00, sendo R\$ 72.000,00 em gastos com professores (R\$50,00 por hora) e R\$ 46.770,00 na edição dos vídeos (R\$ 15,00 por vídeo).

O tempo estimado para o treinamento e para a produção de conteúdos é de até 4 meses, nos quais haverá o funcionamento do escritório, utilização de um auxiliar para edição de texto (sendo 1 mês de treinamento) e do diretor de ensino, com custo de R\$ 72.700,00. Portanto, ao contabilizar todos os investimentos pré-operacionais o investimento necessário é de R\$ 191.470,00.

5.4. Investimento Total

Assim, o investimento total inicial, composto pela junção dos investimentos iniciais, em capital de giro e pré-operacionais, somam a importância de R\$ 563.641,00.

5.5. Estimativa de faturamento por cliente

De acordo com Koen, citados por E. Silva (2011) na sua dissertação de mestrado “Como os recursos definem um problema de engenharia, um engenheiro deve tomar suas decisões considerando a quantidade de recursos que lhe foi alocada. Desenvolver, adaptar e aplicar o conhecimento científico sempre gera custos. Em alguns casos o engenheiro é tão pobre que ele só pode confiar em sua experiência passada, intuição, folclore e palpites educados para resolver

seus problemas, enquanto que em outros casos ele é rico o suficiente para usar ciência. (...) Simplesmente não é o caso”

Pela dificuldade exposta anteriormente para se realizar uma pesquisa de mercado que balizaria com maior precisão esta avaliação da demanda por cada um dos produtos, será estimado um mix dos serviços utilizados por clientes. Tendo em vista a possibilidades de professor e aluno estabelecerem um preço para as aulas e de se adquirir pacotes que oferecem descontos na correção das redações, esses valores também serão estimados.

Produto	Média por Cliente	Valor Unitário Médio	Faturamento Médio por cliente
Modo Experimental	0,6	R\$ -	R\$ -
Assinatura por 7 dias	0,1	R\$ 8,90	R\$ 0,45
Assinatura (Mensal)	0,3	R\$ 14,90	R\$ 3,73
Assinatura (Anual)	0,1	R\$ 119,88	R\$ 11,99
Redação	1	R\$ 6,52	R\$ 6,52
Aula Particular (meia hora)	4	R\$ 17,40	R\$ 69,60
Publicidade	12	R\$ 2,00	R\$ 24,00
Total	-	-	R\$ 116,28

Tabela 11: Estimativa de faturamento por cliente

Fonte: O Autor

5.6. Estimativa do custo de comercialização

Os principais custos de comercialização se referem aos meios de pagamento utilizados pelo consumidor ao efetuar o pagamento por um curso ou aula, sendo estimados em 4% do faturamento bruto.

Devido à intensa dependência de ações de marketing para atingir o cliente consumidor e construir uma marca forte, adota-se também uma política de fortes

investimentos em marketing comercial e institucional, com investimento de 10% do faturamento da empresa.

5.7. Provisão para devedores duvidosos (PDD)

Devido à natureza do formato de pagamento adotado, com a utilização do pagamento previamente ao consumo do serviço, não há risco de inadimplência, não havendo necessidade de separar parte do faturamento para PDD.

5.8. Estimativa do custo de cada produto vendido

As Publicidades desenvolvidas diretamente pelo site, as Assinaturas no Modo Experimental, as Assinaturas Semanais e das Assinaturas Mensais não apresentam aumento no custo variável, pois os recursos fixos são capazes de satisfazer os requisitos necessários para prover tais serviços. A Assinatura Anual também compartilha desses recursos fixos, mas apresenta a peculiaridade de fornecer a correção de uma redação, resultando em um custo de R\$ 3,00 por assinatura anual, valor equivalente ao custo por redação corrigida.

Já os custos por Aulas Particulares e Publicidade através de serviços de publicidade apresentam um custo ajustável ao valor pago pela aula e pelo anúncio, equivalendo a um percentual de 68% e 30% respectivamente.

A tabela abaixo ilustra com nitidez os custos por tipo de produto, bem como uma estimativa de custo médio:

Produto	Valor Unitário Médio	Percentual de Custo	Custo Unitário Médio
Modo Experimental	R\$ -	-	R\$ -
Assinatura por 7 dias	R\$ 8,90	0%	R\$ -
Assinatura (Mensal)	R\$ 14,90	0%	R\$ -
Assinatura (Anual)	R\$ 119,88	3%	R\$ 3,00
Redação	R\$ 6,52	46%	R\$ 3,00
Aula Particular (meia hora)	R\$ 17,40	68%	R\$ 11,83
Publicidade	R\$ 2,00	0% a 32%	R\$ 0,60

Tabela 12: Custos por tipo de produto

Fonte: O Autor

5.9. Custos com Depreciação

Como observado anteriormente nos investimentos em ativos fixos, há diversos itens sobre os quais incidem diferentes taxas de depreciação. Os custos com depreciação de 20% a.a. são aplicados aos equipamentos de TI, como computadores e servidores, assim como aos equipamentos ligados a produção dos vídeos. O custo de 10% a.a. refere-se aos materiais de escritório e a impressora. Os bens foram agrupados de acordo com a Nomenclatura Comum do Mercosul (NCM) e relacionados a seguir:

Referencia NCM	Prazo de Vida Útil	Taxa Anual de depreciação	Custo
8525	5	20%	R\$ 3.286,00
8471	5	20%	R\$ 31.720,00
8304	10	10%	R\$ 150,00
9403	10	10%	R\$ 798,00
8443 / 9009	10	10%	R\$ 40,00
Total	-	-	R\$ 35.994,00

Tabela 13: Depreciação anual de acordo com a NCM

Fonte: O autor

O custo com depreciação não virá ao fim da sua vida útil, mas sim distribuído ao longo dos anos como uma provisão para a substituição eventual de algum item e contabilizado como investimento no exercício subsequente ao que foi realizado a reserva desse custo.

5.10. Custos Operacionais

Os custos operacionais foram separadas 4 áreas principais que tiveram seus principais itens geradores de custos listados e orçados ou estimados quando o caso. A tabela a seguir apresenta detalhadamente esses custos mensais categorizados pela área que estão inseridos.

Item	Valor
Manutenção do Site	
Registro de Domínio	R\$ 3,33
Hospedagem do Site	R\$ 179,91
Jelastic Cloud (valor médio)*	R\$ 300,00
Suporte programação	R\$ 1.000,00
Pessoal	
Diretor	R\$ 9.000,00
Aux. Pesquisa	R\$ 3.500,00
SAC / Aux. Adm.	R\$ 2.500,00
SAC / Aux. Ed. Texto	R\$ 2.500,00
Custos inerentes ao Escritório	
Limpeza	R\$ 150,00
Aluguel, Condomínio, IPTU	R\$ 2.500,00
Água, Luz, Internet, Telefone	R\$ 1.000,00
Material de Escritório	R\$ 150,00
Suporte / Outros	
Contador	R\$ 450,00
Jurídico	R\$ 300,00
Total	R\$ 23.533,24

Tabela 14: Custos operacionais mensais

Fonte: O Autor

*Utilizado apenas em momentos de pico. Caso os servidores suportem os acessos de todos os usuários seu valor é zerado.

5.11. DRE

Para elaborar o demonstrativo de Resultado de Exercício (DRE) ao longo de 5 anos é preciso estimar o faturamento mensal adotando premissas para o número de clientes potenciais, o percentual desses clientes que contratarão o serviço e o mix de contratação dos produtos. Nesse ponto seria mais interessante para projetar essas variáveis com conhecimento mais preciso do mercado a realização de uma pesquisa de mercado em todo o Brasil que identificasse o nível de utilização do serviço entre os diferentes públicos alvos e o lançamento de uma versão de teste do site. Entretanto, pelas dificuldades relacionadas ao custo de se lançar uma versão de teste do site e realizar uma pesquisa que abranja todo o território nacional estabelecem-se de formas iguais como potenciais clientes os docentes, estudantes do ensino fundamental e estudantes do ensino médio, desde que tenham acesso a internet e permaneçam na escola ao final do ano.

Para efeito de cálculo foi utilizada a base de matrículas nas diversas etapas de ensino de 2012 e a taxa da população total com acesso a internet de 2011, produzindo números mais conservadores de potenciais clientes. Respeitando essas premissas o cálculo dos clientes potenciais pode ser feito como demonstrado na tabela abaixo:

Categoria	Ensino Regular	EJA	Evasão	Acesso a Internet	Potenciais Clientes
Docentes	2.095.013	-	0,00%	46,50%	974.181
Início do Fundamental	16.016.030	-	2,70%	46,50%	7.246.373
Final do Fundamental	13.686.468	2.561.013	2,70%	46,50%	7.351.092
Ensino Médio	8.376.852	1.345.864	2,70%	46,50%	4.398.994
Total	40.174.363	3.906.877	-	-	19.970.640

Tabela 15: Clientes em Potencial

Fonte: O Autor

Observa-se que uma mudança no cenário de cada um desses fatores externos pode ser capaz de alterar o número de potenciais clientes. Embora as matrículas no Ensino Regular e na EJA apresentem uma tendência de queda anual, o que reduziria a quantidade de clientes potenciais, o acesso a internet e o número de docentes apresentam tendência de crescimento, que associados a queda da evasão escolar apresentam fatores favoráveis que apontam para um aumento no tamanho do mercado. Entretanto, adotando-se uma postura mais conservadora, o tamanho do mercado será considerado como uma constante.

O percentual desses consumidores estabelecido como meta de demanda efetiva é de 1% dos consumidores potenciais em 5 anos, com crescimento linear anual de 0,2% dos clientes potenciais no período e crescimento de 10% a.a. nos 5 anos subsequentes.

Ano	Número de Assinantes	Crescimento Anual	% dos Clientes Potenciais
Ano 1	39.941	-	0,2%
Ano 2	79.883	100%	0,4%
Ano 3	119.824	50%	0,6%
Ano 4	159.765	33%	0,8%
Ano 5	199.706	25%	1,0%
Ano 6	219.677	10%	1,1%
Ano 7	241.645	10%	1,2%
Ano 8	265.809	10%	1,3%
Ano 9	292.390	10%	1,5%
Ano 10	321.629	10%	1,6%

Tabela 16: Evolução da demanda efetiva estimada

Fonte: O Autor

A partir deste ponto foram expostos todos os dados necessários para se construir o DRE do Pró Ensino, apresentado a seguir.

Ano	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Clientes	39.941	79.883	119.824	159.765	199.706	219.677	241.645	265.809	292.390	321.629
Quantidade (em milhares)										
Modo Experimental	24	48	72	96	120	132	145	159	175	193
Assinatura por 7 dias	2	4	6	8	10	11	12	13	15	16
Assinatura (Mensal)	10	20	30	40	50	55	60	66	73	80
Assinatura (Anual)	4	8	12	16	20	22	24	27	29	32
Redação	40	80	120	160	200	220	242	266	292	322
Aula Particular (meia hora)	160	320	479	639	799	879	967	1.063	1.170	1.287
Publicidade	479	959	1.438	1.917	2.396	2.636	2.900	3.190	3.509	3.860
Crescimento anual	-	100%	50%	33%	25%	10%	10%	10%	10%	10%
Ano	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Em mil reais										
Receita Bruta	4.644	9.289	13.933	18.577	23.222	25.544	28.098	30.908	33.999	37.399
Impostos	(758)	(1.517)	(2.275)	(3.034)	(3.792)	(4.171)	(4.588)	(5.047)	(5.552)	(6.107)
Receita Líquida	3.886	7.772	11.658	15.544	19.430	21.373	23.510	25.861	28.447	31.292
CSP	(2.310)	(4.619)	(6.929)	(9.239)	(11.549)	(12.703)	(13.974)	(15.371)	(16.908)	(18.599)
Depreciação	(36)	(36)	(36)	(36)	(36)	(36)	(36)	(36)	(36)	(36)
Lucro Bruto	1.540	3.116	4.693	6.269	7.845	8.633	9.500	10.454	11.503	12.656
Comercialização	(1.115)	(2.229)	(3.344)	(4.459)	(5.573)	(6.131)	(6.744)	(7.418)	(8.160)	(8.976)
Despesas Operacionais	(282)	(282)	(282)	(282)	(282)	(282)	(282)	(282)	(282)	(282)
Lucro Líquido	143	605	1.066	1.528	1.989	2.220	2.474	2.753	3.060	3.398
Margem Líquida	3%	7%	8%	8%	9%	9%	9%	9%	9%	9%
Lucro Acumulado	143	748	1.814	3.342	5.331	7.551	10.025	12.779	15.839	19.237

Tabela 17: Demonstração de resultados

Fonte: O Autor

5.12. O Fluxo de Caixa

Com o DRE em mãos é possível elaborar uma projeção do fluxo de caixa, que considera que ao custo de depreciação é ocorre no exercício atual, mas só é reinvestido no exercício seguinte e que os investimentos iniciais serão realizados com capital próprio:

Ano	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Lucro Líquido	0	143	605	1.066	1.528	1.989	2.220	2.474	2.753	3.060	3.398
(+) Depreciação	0	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
(-) Capex	0	0	(36)	(36)	(36)	(36)	(36)	(36)	(36)	(36)	(36)
Capital de Giro	47	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Investimentos	(564)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Financiamento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fluxo de Caixa Livre	(517)	226	831	1.897	3.425	5.414	7.635	10.109	12.862	15.922	19.320

Tabela 18: Fluxo de caixa (em mil reais)

Fonte: O Autor

5.13. Indicadores de Viabilidade

Após a demonstração dos resultados é possível analisar a viabilidade financeira da empresa. O primeiro indicador a ser calculado é o Valor Presente Líquido, com a Taxa Mínima de Atratividade (TMA) fixada em 12% a.a.

Ano	VPL
0	(564)
1	128
2	482
3	759
4	971
5	1.129
6	1.125
7	1.119
8	1.112
9	1.104
10	1.094
Total	8.459

Tabela 19: VPL do Pró Ensino em 10 anos(em mil reais)

Fonte: O Autor

Nesse prazo de 10 anos o Retorno sobre o Investimento (ROI) chega ao valor de 1501%.

O próximo indicador é a Taxa Interna de Retorno (TIR) a partir do fluxo de caixa, fornecendo o resultado de:

$$\text{TIR} = 155\% \text{ a.a.}$$

A seguir calcularei o tempo de payback descontado, ou seja, o tempo para o projeto recuperar o investimento considerando uma taxa de juros (no caso, fixada em 12% a.a.) e chega-se a um valor de 1,904 anos, o que pode ser considerado um retorno rápido.

Nesse cenário, já no primeiro ano o número de clientes seria superior ao ponto de equilíbrio de 27.553 assinantes. Os valores encontrados para o VPL, ROI, TIR e Payback descontado indicam boas possibilidades de ganho e um relativamente curto tempo de retorno dos investimentos. Vale salientar que o valor a ser

investido é pouco superior a meio milhão de reais e o retorno sobre o capital pode ser alto, como aponta o VPL superior a 8 milhões e TIR de 155% a.a..

5.14. Cenário Alternativo

Como os retornos apresentados foram muito altos, realiza-se aqui a construção de um cenário pessimista a fim de reduzir os riscos do projeto, no qual dois ajustes relacionados a base de clientes serão feitos:

- Aumento do prazo para atingir a meta de 1% dos potenciais clientes como demanda efetiva levará 10 anos para ser atingida;
- A base de potenciais clientes será reduzida a metade

Após fazer esses ajustes apresenta-se um novo DRE, Fluxo de Caixa, VPL, ROI, TIR e Payback descontado para o novo cenário que apresenta alterações a fim de provocar elevada redução no número de clientes.

Ano	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Clientes	9.985	19.971	29.956	39.941	49.927	59.912	69.897	79.883	89.868	99.853
Quantidade (em milhares)										
Modo Experimental	6	12	18	24	30	36	42	48	54	60
Assinatura por 7 dias	0	1	1	2	2	3	3	4	4	5
Assinatura (Mensal)	2	5	7	10	12	15	17	20	22	25
Assinatura (Anual)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Redação	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Aula Particular (meia hora)	40	80	120	160	200	240	280	320	359	399
Publicidade	120	240	359	479	599	719	839	959	1.078	1.198
Crescimento anual	-	100%	50%	33%	25%	20%	17%	14%	13%	11%
Ano	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Em mil reais										
Receita Bruta	1.161	2.322	3.483	4.644	5.805	6.967	8.128	9.289	10.450	11.611
Impostos	(190)	(379)	(569)	(758)	(948)	(1.138)	(1.327)	(1.517)	(1.706)	(1.896)
Receita Líquida	971	1.943	2.914	3.886	4.857	5.829	6.800	7.772	8.743	9.715
CSP	(577)	(1.155)	(1.732)	(2.310)	(2.887)	(3.465)	(4.042)	(4.619)	(5.197)	(5.774)
Depreciação	(36)	(36)	(36)	(36)	(36)	(36)	(36)	(36)	(36)	(36)
Lucro Bruto	358	752	1.146	1.540	1.934	2.328	2.722	3.116	3.510	3.904
Comercialização	(279)	(557)	(836)	(1.115)	(1.393)	(1.672)	(1.951)	(2.229)	(2.508)	(2.787)
Despesas Operacionais	(282)	(282)	(282)	(282)	(282)	(282)	(282)	(282)	(282)	(282)
Lucro Líquido	(203)	(88)	28	143	259	374	489	605	720	835
Margem líquida	-17%	-4%	1%	3%	4%	5%	6%	7%	7%	7%
Lucro Acumulado	-203	-291	-263	-120	139	513	1.002	1.607	2.327	3.162

Tabela 20: Demonstração de resultados - Cenário Pessimista

Fonte: O Autor

Ano	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Lucro Líquido	0	(203)	(88)	28	143	259	374	489	605	720	835
(+) Depreciação	0	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
(-) Capex	0	0	(36)	(36)	(36)	(36)	(36)	(36)	(36)	(36)	(36)
Capital de Giro	47	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Investimentos	(564)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Financiamento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fluxo de Caixa Livre	(517)	(120)	(208)	(180)	(37)	222	596	1.085	1.690	2.410	3.246

Tabela 21: Fluxo de Caixa - Cenário Pessimista(em mil reais)

Fonte: O Autor

Ano	VPL
0	(564)
1	(181)
2	(70)
3	20
4	91
5	147
6	189
7	221
8	244
9	260
10	269
Total	626

Tabela 22: VPL do Pró Ensino em 10 anos - Cenário Pessimista(em mil reais)

Fonte: O Autor

Indicador	Valor
VPL (em milhares)	626
ROI (após 10 anos)	111%
TIR a.a.	33,91%
Payback descontado (anos)	7,4

Tabela 23: Resumo dos Resultados - Cenário Alternativo

Fonte: O Autor

Observa-se que as alterações provocaram redução nos clientes de 75% nos 5 primeiros anos e de 69% após o décimo ano, ou seja, era certo que haveria forte impacto no resultado financeiro. Isso provocou lucro líquido negativo nos dois primeiros anos superiores ao capital de giro planejado no cenário original, sendo um ponto de atenção no planejamento, pois isso levaria a empresa ser forçada a buscar recursos no mercado ou fechar suas portas.

O VPL ainda apresenta resultado positivo de 626 mil reais, ainda que muito distante dos 8 milhões observados no cenário inicial. Como era de se esperar também, o ROI apresentou forte queda e a TIR ficou em 33,9% ao ano. O tempo de Payback descontado aumentou para 7,4 anos, sendo um prazo longo para reaver o valor investido.

Assim, o cenário alternativo aponta que a empresa terá riscos caso a demanda efetiva fique muito distante negativamente do cenário original. O principal ponto de atenção está no lucro líquido negativo acumulado superior a 200 mil reais no final do segundo ano, que pode resultar no fechamento prematuro das operações, sendo interessante estimar um capital de giro mais elevado e investir forte em marketing logo de início.

Os indicadores de viabilidade não apontam para a inviabilidade do projeto, apontando que o mesmo ainda se mantém lucrativo, contudo o restringem a investidores que não tenham pressa de recuperar o valor investido.

6. Estrutura da Empresa

Nesse ponto é apresentada a estrutura organizacional da empresa e sua estrutura jurídica.

6.1. Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional será apresentada na forma de um organograma que representará a disposição funcional da estrutura formal da empresa.

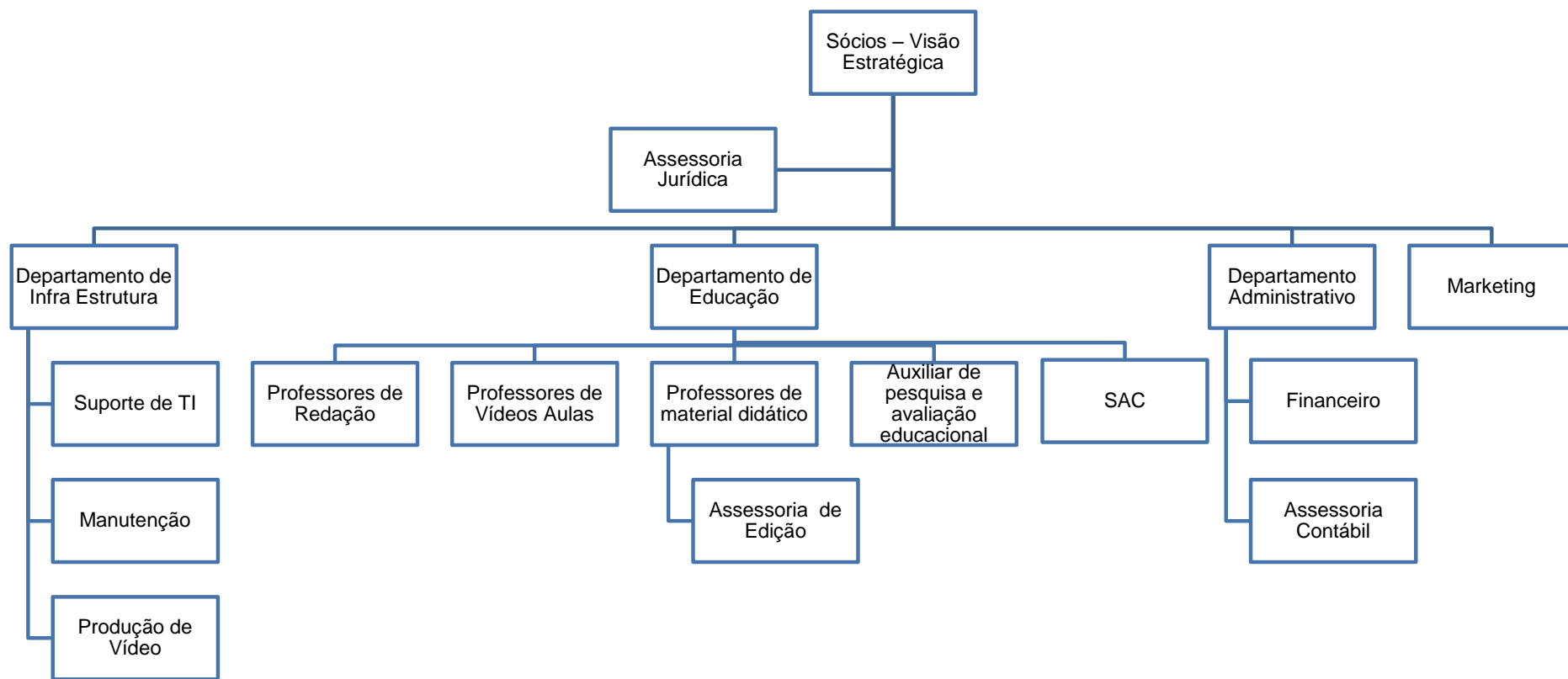


Figura 29: Organograma Pró Ensino

Fonte: O Autor

A diretoria de Infraestrutura é responsável por coordenar as atividades de apoio à produção do conteúdo, a manutenção da estrutura da empresa e coordenar o suporte de TI.

A área de educação é responsável pela produção de conteúdos, recrutamento para o quadro de professores de redação, atualização das práticas de mercado e desenvolvimento de novos produtos.

O setor administrativo é um departamento com menor contato direto com o cliente, tendo nesse sentido o recrutamento dos profissionais para o SAC, permitindo que outras áreas foquem na operação.

O sócio fica diretamente ligado ao marketing, que é um setor independente e coordena as ações de promoção comercial e institucional. Além disso, é o responsável para dialogar com o jurídico aproximando todos os setores do foco legal evitando possíveis problemas futuros devido à ação de algum departamento.

6.2. Estrutura jurídica

Dentre as opções existentes atualmente, opta-se pelo regime tributário de lucro presumido para uma empresa de serviços, com lucro presumido de 32%. Assim, os tributos que a empresa terá que pagar são:

- PIS, equivalente a 0,65% do faturamento bruto;
- COFINS, equivalente a 0,65% do faturamento bruto;
- ISS, taxa de 5% do faturamento bruto cobrada pelo município do Rio de Janeiro;
- IRPJ; alíquota de 15% sobre o lucro, equivalente a 4,8% do faturamento bruto;
- CSSL; contribuição de 9% sobre o lucro, equivalente a 2,88% do faturamento bruto;

Os impostos no lucro presumido são descontados diretamente no faturamento bruto e, no caso do Pró Ensino, totalizam 16,33% do faturamento. A empresa não possui seu quadro social definido, vide que há a expectativa da entrada de um investidor que possa capitalizar os recursos necessários para o projeto.

7. Conclusão

O objetivo do projeto era elaborar um Plano de Negócio para uma empresa de educação atuar de forma online com foco tanto em professores e alunos do ensino básico. Para isso diferentes ferramentas de gestão foram utilizadas a fim de auxiliar na tomada de decisão e elaborar uma estratégia de atuação. Esses instrumentos se mostraram importantes à medida que levam o empreendedor a pensar e repensar sob diferentes óticas os diversos pontos que afetam o seu negócio.

O setor da educação está em franca expansão com destaque para a atuação de grandes grupos que expandem seus negócios a todo vapor e para a estratégia do governo de priorizar o aumento no tempo de ensino, com foco também, ainda que secundário, na qualidade do ensino. A perspectiva para os próximos anos é altamente positiva também pelo fato da internet ser um veículo cada vez mais presente na realidade dos brasileiros.

Os resultados financeiros esperados são positivos, como observados em todos indicadores. Como observado ao se elaborar um cenário alternativo com viés pessimista, é de suma importância que o plano de marketing esteja associado a práticas que cativem o cliente e aumentem a demanda efetiva pelo serviço, a fim de que esse resultado financeiro se concretize. O cenário alternativo também apontou na necessidade de se repensar o capital de giro da empresa, tendo em vista que esta pode apresentar lucros líquidos negativos nos primeiros anos caso a demanda fique muito aquém das expectativas.

Uma das vantagens do Pró Ensino é utilizar um baixo quantitativo de recursos fixos para alcançar uma elevada produtividade, tendo em vista que os custos operacionais representam menos de 10% do faturamento anual da empresa já no primeiro ano. Contudo, isso pode se apresentar como um problema caso os

professores particulares não atinjam a expectativa dos alunos e a empresa seja forçada a selecionar seus próprios professores. Assim, o foco básico da inovação está em ser um canal de aulas, com um grande conteúdo didático padronizado com acesso a baixo custo e professores responsáveis por individualizar o conteúdo que podem ser escolhidos pelos alunos.

Outro ponto que foi encontrado, mas não teve seu aspecto explorado neste documento, é a possibilidade de utilizar os recursos que estão sendo implantados para fomentar um subproduto pouco explorado no País: Salas de Vídeo Conferência Online com cobrança por tempo utilizado. A maioria das soluções encontradas nesse sentido utiliza-se de pacotes mensais, o que dificulta a utilização pontual deste recurso.

O principal risco é que a diferenciação do Pró Ensino frente à concorrência seja irrelevante para os clientes ou que outras empresas adotem as mesmas soluções, o que colocaria a empresa em um patamar de igualdade com seus concorrentes gerando maiores pressões por preço para atrair clientes, o que poderia resultar em uma depreciação do serviço.

O benefício social do Pró Ensino não consiste apenas em uma externalidade positiva do projeto. A empresa foi fundamentada de forma a ter a capacidade de gerar receitas e ser capaz de aprimorar a qualidade da educação nas comunidades mais pobres do Brasil, ajudando a desenvolver pessoas e melhorando a qualidade de vida desses brasileiros. Há também a ideia de realizar parcerias com governos e prefeituras para disponibilizar, sem custo para o aluno, o acesso completo ao site.

8. Referências Bibliográficas

HAYES, R. H., PISANO, G., UPTON, D e WHEELWRIGHT, S. C. **Produção, Estratégia e Tecnologia – Em Busca da Vantagem Competitiva** Porto Alegre: Bookman. 2008

LEVINE, D.; STEPHAN, D.; KREHBIEL, T.; BERENSON, M., **Estatística – Teoria e Aplicações– Usando o Microsoft Excel.** 6. Ed.Rio de Janeiro: LTC, 2012

CHIAVENATO, I.,**Teoria da Geral da Administração.**7 Ed.Rio de Janeiro: Campus, 2004

KOTLER, P.; FOX, Karen F.A., **Marketing Estratégico para Instituições Educacionais.** 1. Ed.São Paulo: Atlas, 1998.

KELLER, K.; KOTLER, P., **Administração de Marketing.** 12. Ed.São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2006

HORNGREN; DATAR; FOSTER, **Contabilidade de Custos.** 11. Ed.São Paulo: Pearson, 2012.

ROSA, C., **Como Elaborar Um Plano de Negócio – SEBRAE**Brasília, 2013

JONES, G.; GEORGE, J.,**Administração Contemporânea**4. Ed.São Paulo: Mc Graw Hill, 2008.

CHOPRA, S.; MEINDL, P.,**Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**São Paulo: Pearson, 2010.

CORRÊA, H; CORRÊA, C., **Administração de Produção e Operações.** 3. Ed.São Paulo: Atlas, 2012.

PORTER, M.**Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1986

PORTER, M. **How competitive forces shape strategy**.Harvard business Review, 1979.

SILVA, E. **Filosofia Da Engenharia: O Que É e Por Que Você Deveria Se Interessar**COPPE UFRJ, 2011

DORNELAS, J.,**Empreendedorismo Para Visionários**1. Ed.Rio de Janeiro: LTC, 2013

DORNELAS, J.,**Plano de Negócio, Seu Guia Definitivo**1 Ed.Rio de Janeiro: Campus, 2011

Da Rocha, Maria A. **Notas de aula de marketing da engenharia**

Ministério Da Educação, **O Plano De Desenvolvimento Da Educação – Razões, Princípios e Programas**<http://portal.mec.gov.br/arquivos/livro/>, acessado em 02/06/2014

IBGE,**PNAD2011**http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/pesquisa_resultados.php?id_pesquisa=40, acessado em 17/05/2014

INEP, **Censo Escolar da Educação Básica 2012 – Resumo Técnico**http://download.inep.gov.br/educacao_basica/censo_escolar/resumos_tecnicos/resumo_tecnico_censo_educacao_basica_2012.pdf , acessado em 26/05/2014

IBPQ, **Global Entrepreneurship Monitor 2013 (GEM 2013)**<http://www.ibqp.org.br/gem>, acessado em 18/07/2014

IBPQ, **Global Entrepreneurship Monitor 2012 (GEM 2012)**<http://www.ibqp.org.br/gem>, acessado em 04/04/2014

<http://www.projetointermeios.com.br/sobre>, acessado em

16/07/2014<http://portal.inep.gov.br/web/encceja/encceja>, acessado em 08/05/2014

<http://www.ibope.com.br/pt-br/conhecimento/TabelasMidia/investmentpublicitario/Paginas/MEIOS-DE-COMUNICA%C3%87%C3%83O---1%C2%BA-SEMESTRE-2013.aspx>, acessado em 01/06/2014

www.receita.fazenda.gov.br, acessado em 08/06/2014

http://pt.wikipedia.org/wiki/Anexo:Lista_de_pa%C3%ADses_por_n%C3%BAmero_de_usu%C3%A1rios_de_Internet, acessado em 27/06/2014

<http://www.portaleducacao.com.br/educacao/artigos/37223/importancia-das-pessoas-na-organizacao>, acessado em 12/07/2014

ideb.inep.gov.br, acessado em 17/05/2014