



Universidade Federal
do Rio de Janeiro
Escola Politécnica

ELABORAÇÃO DE PLANO DE NEGÓCIOS DE UMA EMPRESA DO SETOR EDUCACIONAL DE ENSINO PERSONALIZADO

Arthur Bichmacher

João Roberto Moreira Magalhães

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 Cosenza, *D.Sc.*

Rio de Janeiro

Maio de 2013

ELABORAÇÃO DE PLANO DE NEGÓCIOS DE UMA EMPRESA DO
SETOR EDUCACIONAL DE ENSINO PERSONALIZADO

Arthur Bichmacher

João Roberto Moreira Magalhães

PROJETO DE GRADUAÇÃO SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DO
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DA ESCOLA POLITÉCNICA DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS
REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE ENGENHEIRO
DE PRODUÇÃO.

Examinada por:

Prof^ª. Maria Alice Ferruccio Cosenza, D.Sc.

Prof. Vinícius Cardoso, D.Sc.

Prof^ª. Carla Cipolla, D.Sc.

Rio de Janeiro, RJ – Brasil

Maio de 2013

Bichmacher, Arthur

Magalhães, João Roberto Magalhães

Elaboração de plano de negócios de uma empresa do setor educacional de ensino personalizado / Arthur Bichmacher e João Roberto Magalhães. – Rio de Janeiro: UFRJ/Escola Politécnica, 2013

IX,94p.: il.;29,7 cm.

Orientadora: Maria Alice FerruccioCosenza, *D.Sc.*

Projeto de Graduação – UFRJ/ Escola Politécnica/ Curso de Engenharia de Produção, 2013.

Referências Bibliográficas: p. 92-94.

1. Plano de Negócios 2. Ensino Personalizado 3. Aula Particular

I. Cosenza, Maria Alice Ferruccio. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola Politécnica, Curso de Engenharia de Produção. III. Elaboração de plano de negócios de uma empresa do setor educacional de ensino personalizado.

A todos que fizeram parte da Equipe Didática

AGRADECIMENTOS

Agradecemos acima de tudo aos nossos pais, sem os quais jamais teria sido possível conquistar tudo o que conquistamos até aqui. O carinho, o exemplo e o apoio dentro de casa são a maior sorte que um homem pode ter e a isso sempre seremos gratos.

Agradecemos também a nossos irmãos, amigos e namoradas, que tornam mais leves até os dias mais difíceis e sem os quais a vida não teria sentido.

Obrigado também a todos que fizeram parte da história da Equipe Didática até hoje, nossos sócios Marcelo Saint Martin e Ramon Ronê, à equipe de universitários consultores e ao coordenador Bruno Cabral, às secretárias que tivemos e também às famílias de nossos sócios, cujo apoio, assim como das nossas, foi essencial para levar o projeto adiante.

À Escola Politécnica, ao diretor Ericksson Almendra e à Agência de Inovação, por todo o apoio dado ao Didática.

Agradecemos especialmente à nossa orientadora Maria Alice Ferruccio que ao longo de toda a nossa jornada pela graduação e o processo de criação do Didática, esteve ao nosso lado sempre pronta a nos ouvir, orientar e participar com toda generosidade do mundo para nos ajudar a conquistar nossos sonhos.

Aos demais professores que estiveram ao nosso lado sempre que precisamos, sobretudo Vinicius Cardoso e Carla Cipolla, deixamos também nosso muito obrigado.

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 NEGÓCIOS DE UMA EMPRESA DO
SETOR EDUCACIONAL DE ENSINO PERSONALIZADO

Arthur Bichmacher

João Roberto Moreira Magalhães

Maio/2013

Orientadora: Maria Alice Ferruccio Cosenza, *D. Sc*

Curso: Engenharia de Produção

O Plano de Negócio do Didática é um documento de planejamento, elaborado de acordo com as necessidades desse empreendimento, capaz de mostrar sua viabilidade do ponto de vista estrutural, administrativo, estratégico, mercadológico, técnico, operacional e financeiro. Este Plano de Negócios deverá servir como apoio aos empreendedores à frente do projeto, a partir de uma análise e estudo inicial da empresa. O Didática é um projeto no setor educacional, voltado para o ensino personalizado, mais especificamente aula particular para ensino fundamental e médio. Normalmente é difícil enxergar o negócio como um todo, com uma visão holística dos processos e das áreas da empresa. No caso do Didática, cada empreendedor é especialista em alguma atividade e, portanto, o Plano de Negócios também supre esta dificuldade e mostra o negócio de uma forma completa.

Palavras-chave: Plano de Negócios, Ensino Personalizado, Aula Particular.

Abstract of Undergraduate 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 COMPANY IN THE
EDUCATION SECTOR OF CUSTOMIZED LEARNING

Arthur Bichmacher

João Roberto Moreira Magalhães

Maio /2013

Advisor: Maria Alice Ferruccio Cosenza, *D. Sc.*

Course: Industrial Engineering

Didática's Business Plan is a planning document, prepared in accordance with the needs of the enterprise, aiming to demonstrate its feasibility, from structural, managerial, strategic, marketing, technical, operational and financial standpoints. This Business Plan is meant to serve as support for the entrepreneurs leading the project, from an analysis and initial study of the enterprise. Didática is a project in the educational sector, oriented to customized learning, more specifically private classes to K-12 and High School students. It is usually hard to see the business as a whole, from a holistic view of the processes and areas of the company. In Didática's case, each entrepreneur is a specialist in one specific activity, so, the Business Plan also takes care of this difficulty and presents the business in a complete way.

Keywords: Business Plan, Education Sector, Customized learning.

Sumário

Introdução	15
Sumário Executivo.....	19
1. Plano de Gestão	21
1.1. Análise do entorno (CAMGPEST)	21
1.1.1. O Setor de Educação no Brasil	22
1.1.2. Dados do setor de Educação e sua Estrutura	26
1.1.3. O Mercado dos Sistemas de Ensino.....	28
1.1.4. Cursos de educação primária, secundária e preparatória: o maior nicho do setor	31
1.1.5. Cursos preparatórios para concursos públicos.....	34
1.1.6. Escolas técnicas e sistemas	35
1.1.7. Escolas de idiomas.....	37
1.1.8. Reduzir a distância com ferramentas de ensino à distância.....	38
1.1.9. Editores	39
1.1.10. A regulação brasileira	41
1.2. Forças de Porter	42
1.2.1. Poder de barganha dos fornecedores (fraca).....	43
1.2.2. Ameaça de produtos substitutos (média).....	43
1.2.3. Poder de barganha dos clientes (forte).....	44

1.2.4.	Ameaça de novos entrantes (forte)	44
1.2.5.	Força de Universidades (média)	45
1.2.6.	Força dos Consultores (média)	45
1.2.7.	Rivalidade entre os concorrentes (forte).....	46
1.3.	Análise SWOT	46
1.3.1.	A matriz SWOT	46
1.3.2.	Aprendizado.....	48
1.4.	<i>Business Canvas</i>	49
1.5.	Fatores Críticos de Sucesso Comparativo.....	50
1.6.	Segmentação de mercado.....	53
2.	Plano de Marketing.....	56
2.1.	Cadeia de valor	56
2.2.	OS 6 P'S.....	57
2.2.1.	Produto.....	58
2.2.2.	Preço	65
2.2.3.	Praça.....	67
2.2.4.	Pessoas	70
2.2.5.	Promoção	71
2.2.6.	Processos.....	74
3.	Plano de Operações	75
3.1.	Cadeia de Valor.....	75

3.2.	Mapeamento de Processos	75
4.	Plano Financeiro	78
4.1.	Variáveis financeiras para Demonstração de Resultados	78
4.1.1.	Receita Bruta.....	78
4.1.2.	Impostos.....	78
4.1.3.	Custo do serviço prestado (CSP)	78
4.1.4.	Provisão para devedores duvidosos (PDD)	78
4.1.5.	Despesas de Vendas.....	79
4.1.6.	Despesas Gerais e Administrativas.....	79
4.1.7.	Resultado Financeiro	80
4.1.8.	Capital de Giro.....	80
4.1.9.	Depreciação e Capex (<i>Capital Expenditure</i>) de Manutenção.....	80
4.2.	Demonstração de Resultado de Exercício (DRE) Consolidado.....	80
4.3.	Fluxo de Caixa	82
4.3.1.	Investimento Inicial	82
4.3.2.	O Fluxo de Caixa	84
4.4.	Viabilidade Financeira	84
4.5.	Análise de Cenário Alternativo.....	85
5.	Estrutura Jurídica.....	88
5.1.	Estrutura Organizacional	88
6.	Conclusão	91

7.	Referências Bibliográficas.....	93
----	---------------------------------	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Matrículas em escolas	24
Figura 2 - Índice de analfabetismo	24
Figura 3 - Metas do governo.....	25
Figura 4 - Investimentos em educação	26
Figura 5 - Matrículas no Ensino Fundamental.....	27
Figura 6 - Número de estudantes primários/secundários em escola pública	27
Figura 7- Número de estudantes primários/secundários em escola privada.....	28
Figura 8 - Notas do prova Brasil.....	30
Figura 9 - Penetração dos sistemas de ensino no Brasil	31
Figura 10 - Número de matrículas de Educação básica.....	32
Figura 11 - Evolução do número de alunos e escolas.....	33
Figura 12 - Resultados do IDEB– Primeiros anos da escola primária.....	34
Figura 13 - Evolução do número de matrículas no Ensino Técnico	35
Figura 14 - Procura de trabalho em 2011	36
Figura 15 - Penetração da língua inglesa	37
Figura 16 - Matrículas em ensino à distância	39
Figura 17 - Forças de Porter	43
Figura 18 - Matriz SWOT geral.....	47
Figura 19 - Matriz SWOT do Didática	48
Figura 20–Canvas do Didática.....	50
Figura 21 - Mercado do Didática.....	53
Figura 22 - Cadeia de Valor do Didática	57
Figura 23 - Os 6P's do Marketing.....	58
Figura 24 - Planta do escritório.....	59
Figura 25 - Logotipo da empresa	61

Figura 26 - Uniforme	62
Figura 27 - Matriz BCG.....	64
Figura 28 - Equilíbrio do preço.....	65
Figura 29 - Pesquisa de mercado - preço	66
Figura 30 - Mercado atingido pelo Didática por região.....	68
Figura 31 - Mercado atingido pelo Didática por bairro	68
Figura 32 - Mercado atingido pelo Didática por bairro complemento	69
Figura 33 - Mapa das regiões atingidas pelo Didática.....	70
Figura 34 - Site do Didática	72
Figura 35 - Folders Didática	73
Figura 36–PromoçõesDidática.....	73
Figura 37–ProcessosDidática.....	74
Figura 38 - Cadeia de Valor.....	75
Figura 39 - Processo principal do Didática.....	76
Figura 40 - Organograma da empresa.....	89

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Fatores críticos do sucesso	52
Tabela 2 - Mercado Alvo do Didática	54
Tabela 3 - Mercado Alvo do Didática 2	54
Tabela 4 - Mercado Alvo do Didática 3	54
Tabela 5 - Mercado Alvo do Didática 4	55
Tabela 6 - Preços do Didática	67
Tabela 7 - Pessoas e cargos CBO	71
Tabela 8 - Despesas Gerais e Administrativas.....	79
Tabela 9 - Demonstração de resultados	82
Tabela 10–InvestimentosIniciais	83
Tabela 11 - Demonstração de Fluxos de Caixa	84
Tabela 12 - Indicadores de Viabilidade Financeira	84
Tabela 13 - Comparação de cenários.....	85
Tabela 14 - Demonstração de Resultados para Cenário Pessimista	86
Tabela 15 - Demonstração de Fluxo de Caixa para Cenário Pessimista	86
Tabela 16 - Indicadores de viabilidade financeira para cenário pessimista.....	86

Introdução

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), cerca de 48% das empresas fecham antes de terem completado seu terceiro ano de existência.

Um importante fator que ajuda a explicar esses números cabe à falta de planejamento prévio do negócio, acompanhado de uma estruturação das diversas dimensões da empresa no papel. Uma das melhores e mais consolidadas ferramentas para isso é o Plano de Negócio.

O Plano de Negócio permite ao empreendedor explorar as mais importantes esferas de seu negócio, verificar sua viabilidade e consolidar sua conclusão em um documento de conhecimento fundamental tanto a seus próprios fundadores quanto a eventuais investidores ou credores.

Ao longo dos cinco anos em que os autores deste projeto cursaram a graduação em Engenharia de Produção na Universidade Federal do Rio de Janeiro, os mesmos tiveram a oportunidade de estudar a fundo a teoria por trás dos diversos componentes de um negócio e experimentá-los na prática na criação e gestão da empresa Equipe Didática.

Tendo desenvolvido o primeiro Plano de Negócio da empresa enquanto o curso ainda estava em andamento, muitos conhecimentos ainda viriam a ser adquiridos nos anos seguintes, tanto provenientes do curso, quanto da experiência prática na empresa desde sua criação.

Isso acabou por criar a oportunidade de integrar os novos conhecimentos obtidos, ao trabalho que veio sendo desenvolvido até então, e consolidá-los em um novo

Plano de Negócio revisado da Equipe Didática, a fim de estruturar como a mesma poderia partir de sua versão prototipada para se tornar uma grande e sólida empresa de educação.

Assim, este projeto tem como objetivo geral estruturar o Plano de Negócio da empresa Equipe Didática para que a mesma possa se desenvolver de forma sustentável e escalável, trazendo satisfação a seus clientes e bom retorno a seus acionistas.

O projeto tem como objetivos específicos:

- Reconhecer o ambiente em que se insere a empresa;
- Definir um plano estratégico para seu desenvolvimento;
- Desenvolver um plano financeiro para que a empresa seja lucrativa e geradora de caixa;
- Definir um plano de operações com a cadeia de valor bem definida e os principais processos devidamente mapeados;
- Desenvolver um plano de marketing para fortalecer a marca, atrair e reter clientes;
- Estudar os aspectos jurídicos dentro dos quais a empresa deve se enquadrar;
- Definir se a empresa é econômica e tecnicamente viável.

O Plano de Negócio elaborado neste projeto restringe-se ao caso específico da empresa Equipe Didática e nem todos seus aspectos podem ser generalizados para qualquer tipo de negócio. Os princípios aqui explorados seguem as melhores práticas de gestão do mercado ao alcance dos autores, que melhor satisfazem as especificidades do perfil do negócio em questão, mas podem não ser reproduzíveis a empresas de outros setores, cenários em termos geográficos ou contextos temporais.

Deve ficar claro também que as orientações, análises, projeções e estimativas expostas referentes a um tempo futuro não podem ser tomadas como fatos incontestáveis e estão sujeitas a riscos de mudanças que podem impactar os resultados originalmente esperados de maneira positiva ou negativa.

No presente documento consta um Plano de Negócios da empresa Equipe Didática Comercio e Planejamento LTDA. A metodologia da pesquisa utilizada foi o estudo das melhores práticas para realização de um plano de negócios, bem como as ferramentas mais recentes dos Planos que compõem cada parte. As referências bibliográficas estudadas serão apontadas no final deste documento.

Foram realizadas entrevistas com envolvidos na empresa, bem como os próprios sócios, professores da Universidade Federal do Rio de Janeiro, consultores da empresa, alunos, e funcionários.

Assim, serão analisados aspectos quantitativos e qualitativos da problemática do Didática, seu contexto e envolvidos, visando a um estudo detalhado da empresa e à formulação de um Plano de Negócios referente à mesma.

Quanto ao problema em foco, podemos analisa-lo sob duas perspectivas: a do aluno e a do consultor. Porém, para entender melhor o problema, antes temos que analisar o mercado de aulas particulares como um todo.

O mercado de aulas particulares é um mercado predominantemente informal, onde professores particulares autônomos encontram alunos principalmente por meio de indicação de outros alunos.

Do ponto de vista do professor particular, existe um problema que é o da falta de um canal adequado para encontrar alunos. Atualmente, o único caminho utilizado para

isso é a indicação, o que gera uma certa barreira de entrada para novos professores no mercado.

Outro fator que é alvo de reclamação de muitos professores particulares é o fato de eles próprios terem que cobrar dos clientes, gerir seus recebíveis, ter o risco de dar aula e não receber, entre outros agravantes financeiros. Para solucionar isso, muitos professores aceitam apenas dinheiro em espécie antecipado na hora da aula, o que gera também um desconforto para o aluno.

Outro problema do professor é a incompatibilidade de horários. Muitas vezes o aluno precisa de aulas em horários que o professor não pode, ou a rotina de um dos dois muda, inviabilizando aquela aula periódica.

Esse último problema é também do aluno, que precisa encontrar um novo professor quando não pode ser atendido quando lhe convém. Outro ponto negativo que o aluno enfrenta hoje no mercado de aulas particulares é a dificuldade de encontrar bons professores, e de garantir que o professor contratado é bom e confiável de fato.

Sumário Executivo

As partes a seguir foram divididas entre os Planos Específicos que iremos abordar neste documento, além da conclusão e referências bibliográficas.

O primeiro Plano a ser apresentado é o Plano de Gestão. Esse tópico faz parte das etapas primárias do plano de negócios, em que é feita a análise do entorno, utilizando a análise Cultural Ambiental Mercadológica Geográfica Política Econômica Social e Tecnológica(CAMGPEST) e as cinco forças de Porter, além de também se desenvolver a matriz Força, Fraqueza, Oportunidade, Ameaça (do inglês *Strength, Weakness, Opportunity, Threat, SWOT*), o *Business Canvas* e os fatores críticos de sucesso. Por meio dessas análises, é possível ter uma visão mais clara e abrangente da parte estratégica do negócio.

O segundo Plano é o Plano de Marketing. Esse tópico proporciona uma visão sistêmica sobre onde os esforços de prospecção e fidelização de clientes devem estar concentrados e como tirar o melhor proveito das oportunidades encontradas e potencializar os pontos fortes.

O terceiro Plano apresentado é o Plano de Operações. Um plano de operações descreve as tarefas necessárias à fabricação de um produto ou à prestação de um serviço com detalhes. Para isso será detalhada a Cadeia de Valor do Didática e seus processos serão mapeados.

O quarto é o Plano Financeiro. Nessa parte do Plano de Negócios, as questões financeiras são descritas. A demonstração de resultados e o fluxo de caixa são decompostos em diversas variáveis que são explicadas no detalhe para a criação de dois

cenários de desenvolvimento da empresa, decorrendo deles a análise de viabilidade econômica do empreendimento.

Por último, abordaremos o tópico “Abertura da Empresa”. Nesse tópico, abordaremos as questões jurídicas, contábeis, e fiscais envolvidas no processo de abertura da empresa propriamente dita. Abordaremos também a estrutura da empresa como um todo, desde seu organograma à sua divisão societária.

Como conclusão, será questionado o fato de a empresa ser ou não viável, e realizar um resumo dos Planos acima explicitados.

1. Plano de Gestão

O plano de gestão faz parte das etapas primárias do plano de negócios, em que é feita a análise do entorno, utilizando a análise *cultural, ambiental, mercadológica, geográfica, política, econômica, social e tecnológica* (CAMGPEST) e as cinco forças de Porter, além de também se desenvolver a matriz SWOT, o *Business Canvas* e os Fatores críticos de sucesso. Por meio dessas análises, é possível ter uma visão mais clara e abrangente da parte estratégica do negócio.

1.1. Análise do entorno (CAMGPEST)

A análise PEST é um acrônimo de "Análise Política, Econômica, Social e Tecnológica" e consiste num enquadramento de fatores macroambientais usados na componente de perscrutação do meio da gestão estratégica de empresas. A ferramenta foi posteriormente complementada pela professora Maria Alice Ferruccio Cosenza, *D.Sc.*, com a agregação de fatores Culturais, Ambientais, Mercadológicos e Geográficos, expandindo assim o acrônimo para CAMGPEST.

Ao longo da análise CAMGPEST em relação ao ambiente que cerca o Didática, será abordado como, do ponto de vista *cultural*, a população brasileira vem valorizando cada vez mais a educação e as aulas particulares assumem importância especial nesse momento; do ponto de vista *ambiental*, a educação ambiental vem assumindo importância crescente no ensino, e deve estar presente em todos os níveis e modalidades do processo educativo, conforme a Lei 9795; do ponto de vista *mercadológico*, o setor de educação vem se consolidando cada vez mais no país, com estímulos privados e estatais; do ponto de vista *geográfico*, observaremos as limitações e particularidades da atuação no Brasil e em especial no Rio de Janeiro; do ponto de vista *político*,

abordaremos o Plano Nacional de Educação e as perspectivas do governo sobre o setor; do ponto de vista *econômico*, observamos os investimentos que vem sendo feitos; sob a ótica *social*, vemos como as particularidades da sociedade brasileira afetam nossa análise; e finalmente, do ponto de vista *tecnológico*, devemos levar em conta como a internet e as novas ferramentas auxiliares ao ensino, assim como o ensino a distância, vêm revolucionando a educação.

Os diversos aspectos citados são apreciados de forma integrada nos itens a seguir.

1.1.1. O Setor de Educação no Brasil

O setor da educação brasileira passou por importantes mudanças nos últimos anos devido ao desenvolvimento econômico do país. Esse recente crescimento econômico levou a um aumento nos níveis de renda e também na necessidade de uma força de trabalho mais especializada e, assim, pode aumentar a demanda por melhores serviços de educação. Além disso, o Brasil tem assistido a uma diminuição na desigualdade de distribuição de renda, o que, combinado com sua população jovem, pode aumentar o potencial para o mercado de educação.

A aparente e crescente preocupação com a melhoria das condições de educação pode ser observada em algumas iniciativas do governo. O Plano Nacional de Educação (PNE) tem delineado as principais metas do governo federal para o setor e os meios para alcançá-las, visando, principalmente:

- Aumentar os investimentos em educação para 7% do Produto Interno Bruto (PIB) até 2020, atingindo R \$ 220 bilhões por ano e

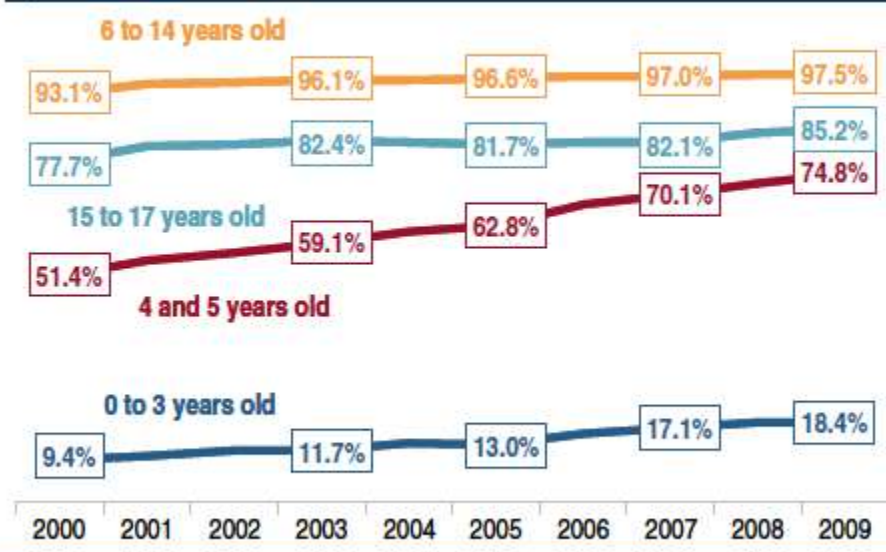
- Promover o uso de testes de avaliação, como o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) e o Programa Internacional de Avaliação de Estudantes (PISA), que instituiu a meta de aumentar o Índice Brasil para 6,00 (de 10,0) a partir dos 4,6 atuais no IDEB e para 473 de 395 no PISA em 2020.

Ao longo dos últimos anos, o governo tem tomado várias ações para melhorar os padrões da educação, tais como:

- O orçamento do Ministério da Educação aumentou mais de três vezes desde 2003, no montante de R \$ 65.2bi em 2009;
- Investimentos públicos diretos em educação chegaram a 5% do PIB, principalmente para aumentar o acesso à educação e ao atendimento em escolas, e erradicar o analfabetismo; e
- Programas para avaliar a evolução da qualidade.

Como resultado, o acesso ao ensino básico e secundário atingiu 95% da população entre os 7-14 anos de idade em 2010, e a frequência escolar tem sido constantemente aumentada, atingindo 97,6% para o ensino fundamental, em 2009. O analfabetismo caiu para 9,7% em 2009 comparado a 11,6% em 2003. Podemos observar tais fatos nos gráficos abaixo:

% , unless otherwise stated

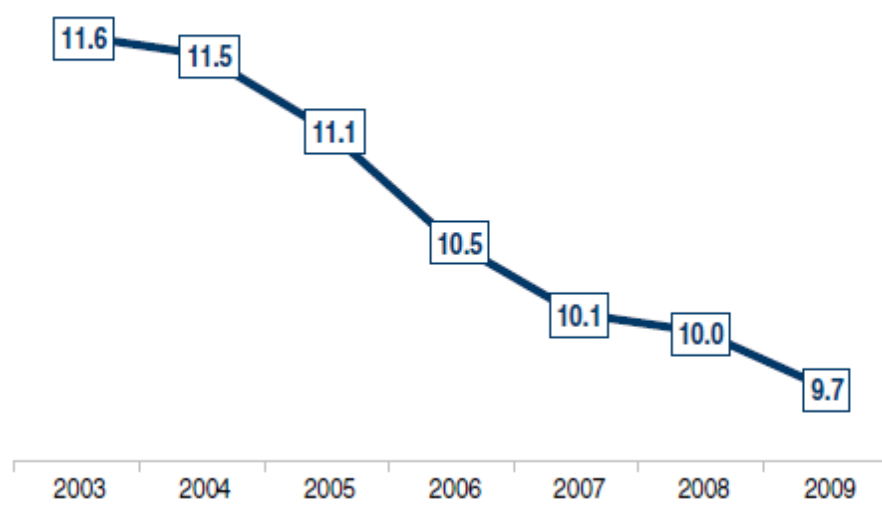


Source: Pnad/IBGE

Fonte: CreditSuisse (2011)

Figura 1 – Matrículas em escolas

% , unless otherwise stated



Source: Pnad/IBGE

Fonte: CreditSuisse (2011)

Figura 2 - Índice de analfabetismo

Apesar das conquistas recentes, a qualidade da educação no Brasil ainda é deficiente e não é muito compatível com o poder econômico brasileiro. O Brasil é a sétima economia do mundo, de acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico(OCDE), mas é classificado como 53º no PISA, de acordo

com um teste de educação internacional padronizado da OCDE aplicado a estudantes de 15 anos de idade. A pontuação geral do Brasil é 412 pontos, que é 20% abaixo da média.

Além disso, a taxa de investimentos no Brasil de 5,2% do PIB ainda é baixa em comparação com outros países, figurando abaixo da média da OCDE (de 6,2% em 2007). Em 2009, os investimentos no ensino fundamental foram de 4,3% do PIB, enquanto os investimentos em ensino superior representaram 0,9% do PIB. De acordo com o Ministério da Educação (MEC), embora os investimentos por aluno sejam muito maiores no segmento do ensino superior, os esforços estão concentrados principalmente no ensino fundamental.

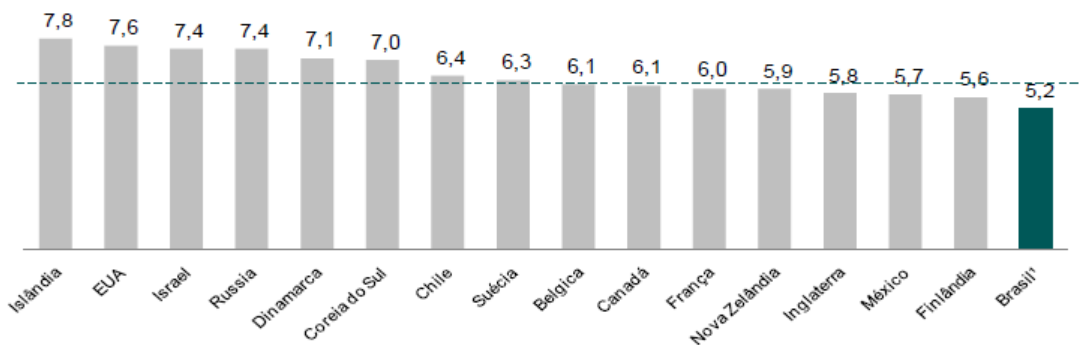
Abaixo podemos observar os investimentos brasileiros em educação:

	Current	Target 2020
Investments in public education	5% GDP	7% GDP R\$220mn/year
IDEA (Basic Education Development Index)	4.6 Out of 10	6 Out of 10
PISA (Program for International Student Assessment)	395 points	473 points

Source: PNE

Fonte: CreditSuisse (2011)

Figura 3 - Metas do governo



Fonte: CreditSuisse (2011)

Figura 4 - Investimentos em educação

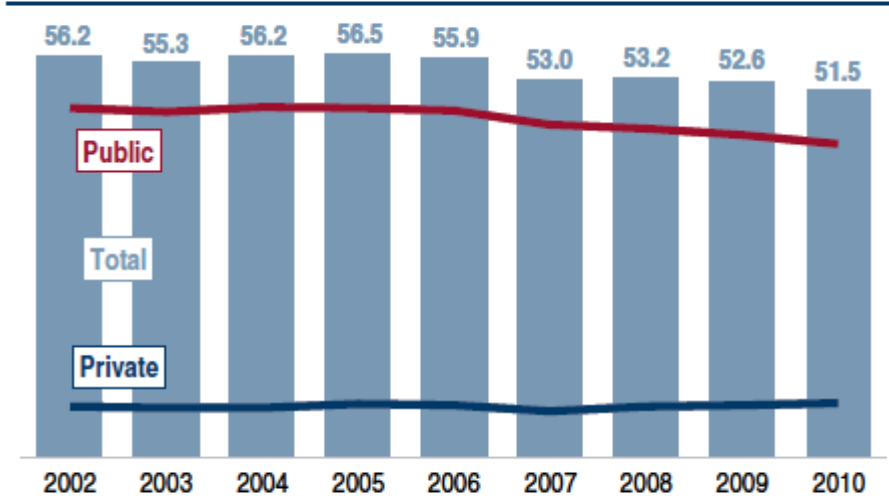
Isto exemplifica como o governo deixa a iniciativa privada assumir o controle da educação superior e concentra-se nos segmentos fundamental e médio, que foi mais deficiente no Brasil. Maiores investimentos públicos nos ensinos fundamental e médio no Brasil significam que o orçamento para investir em ensino de apoio pode estar aumentando e isso significa que o segmento público pode se tornar um segmento importante para o Didática no futuro.

1.1.2. Dados do setor de Educação e sua Estrutura

De acordo com o MEC, o mercado de educação básica no Brasil teve 51.5 milhões de estudantes em 2010, com 44 milhões de ensino público e 7,5 milhões de escolas particulares. Devido ao crescimento econômico do Brasil e ao aumento da renda familiar, a demanda por escolas privadas tem aumentado, uma vez que proporcionam maior qualidade de ensino em comparação com as públicas. As escolas particulares registraram um aumento de 18,4% no número de matrículas em 2007-2010, atingindo 7,5 milhões estudantes.

Levando-se em conta apenas os segmentos primário e secundário da educação brasileira, o número total de alunos foi de 39.4 milhões em 2010, dos quais 34.5 milhões do ensino público e 4.9 milhões do ensino privado.

Millions of students, unless otherwise stated

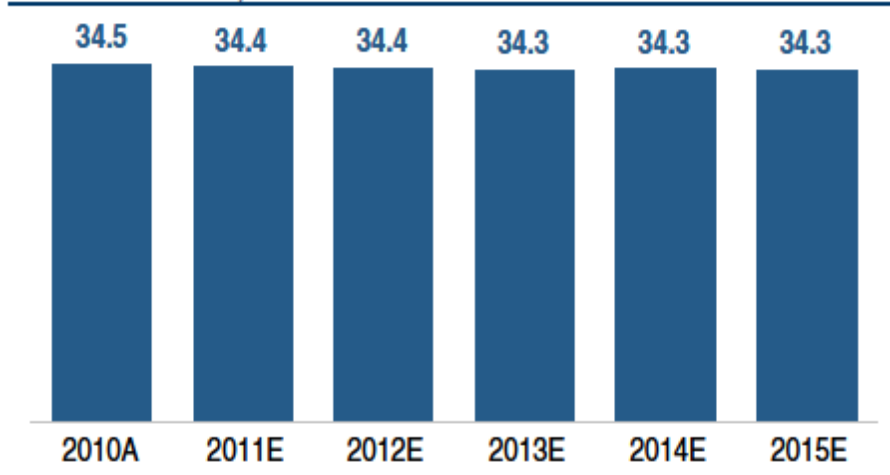


Source: Mec/Inep

Fonte: CreditSuisse(2011)

Figura 5 - Matrículas no Ensino Fundamental

in million students, unless otherwise stated



Source: MEC, Credit Suisse estimates

Fonte: CreditSuisse (2011)

Figura 6 - Número de estudantes primários/secundários em escola pública

A estimativa é de que o número de alunos no ensino primário / secundário das escolas públicas permanecerá praticamente estável ao longo dos próximos anos, enquanto o número de alunos do ensino médio privado irá crescer a uma taxa média de 2,5% ao ano nos próximos cinco anos.

in million students, unless otherwise stated



Source: MEC, Credit Suisse estimates

Fonte: CreditSuisse (2011)

Figura 7- Número de estudantes primários/secundários em escola privada

O mercado de ensino brasileiro primário envolve vários segmentos que descreveremos em detalhes a seguir, sendo os principais:

- O mercado de sistemas de ensino;
- A escola primária e cursos preparatórios; e
- Os editores.

1.1.3. O Mercado dos Sistemas de Ensino

Os Sistemas de Ensino consistem em um pacote de produtos e serviços que fornecem uma solução educacional completa para escolas associadas, sejam elas públicas ou privadas. Os principais serviços e produtos são conteúdos educativos, material de apoio para professores, formação e aconselhamento de professores e diretores, gestão escolar (como marketing para atrair alunos, por exemplo), e avaliação de alunos. As escolas associadas podem optar por adotar o nome do sistema educacional ou manter seu próprio nome. Este negócio é semelhante a um modelo de franquia, em que o franqueado é responsável pelos investimentos e operações do negócio, utilizando

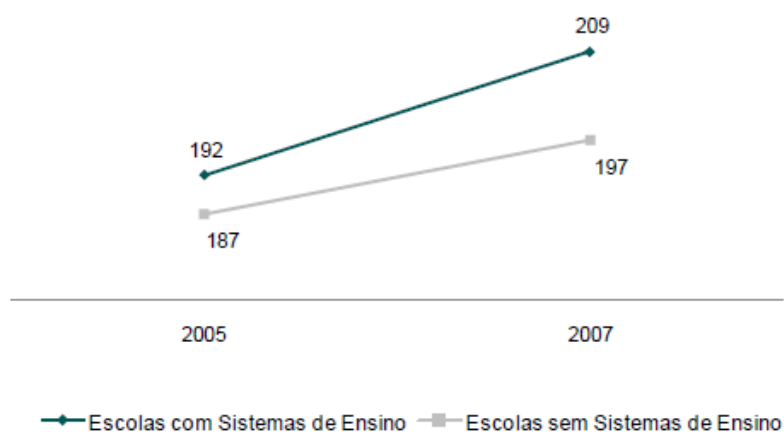
a marca do franqueador e seus produtos, beneficiando-se do know-how e do reconhecimento do mercado.

Este modelo de negócio se aplica a escolas públicas e privadas. Para as escolas privadas, as vendas são negociadas individualmente, enquanto que para as escolas públicas que adotem o modelo, deverá haver licitações públicas por parte do governo e / ou secretarias. A implantação de sistemas de ensino permite que escolas públicas e privadas aumentem a qualidade da educação, padronizando os métodos de ensino, e melhorando o desempenho dos alunos.

Nas escolas públicas, em particular, que têm um sistema desorganizado, menos recursos, e a qualidade de ensino é inferior, um sistema de ensino pode ser transformacional, pois proporciona aulas preparadas, formação pedagógica e recursos on-line. Os benefícios da adoção de um sistema de ensino podem estar relacionados com os resultados da Prova Brasil, uma avaliação do MEC do conteúdo ensinado em escolas, que apresentaram escores consideravelmente melhores para as escolas que usam um sistema de ensino. De acordo com a Fundação Lemann, escolas que implementaram um sistema de ensino obtiveram pontuação maior do que aqueles que não o fizeram devido a cinco fatores:

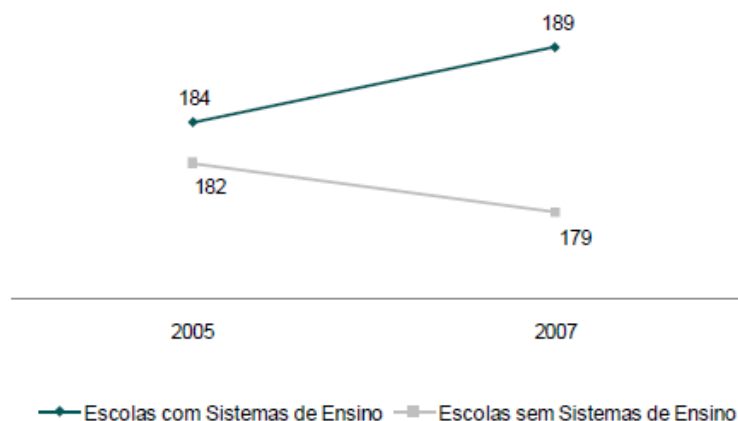
- Maior exposição do conteúdo para os alunos;
- Uso eficiente do tempo nas salas de aula;
- Maior controle do trabalho dos professores por parte dos diretores, pais e alunos;
- Material padronizado, e
- Aulas de boa qualidade para todos os alunos.

Nota na Prova Brasil nos Municípios do Estado de São Paulo – Matemática



Fonte: Fundação Lemann

Nota na Prova Brasil nos Municípios do Estado de São Paulo – Português



Fonte: CreditSuisse (2010)

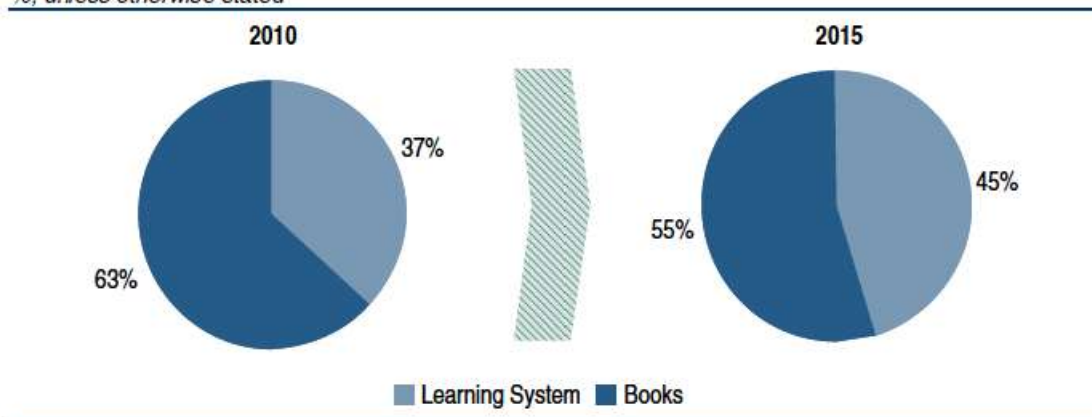
Figura 8 - Notas do prova Brasil

Os sistemas de ensino para o mercado privado geraram uma receita de R\$ 1,3 bilhões e teve 2,2 milhões de estudantes em 2010, mostrando um crescimento anual de 14% na base de alunos desde 2008 e indica uma penetração de 37%. Já no segmento público, a penetração é muito menor - apenas 3% -, mas de acordo com a Fundação Lemann, no Estado de São Paulo, as escolas públicas que adotaram um sistema de aprendizado tiveram 0,7 milhões de alunos em 200 municípios.

A estimativa é de que a penetração irá evoluir de 3% para 11% nos próximos cinco anos, o que deve levar a uma importante expansão das receitas do setor. Para o

segmento particular, a penetração é muito mais elevada, mas ainda abaixo do nível de maturação. De acordo com o Educacenso 2010 (Censo da Educação), a penetração dos sistemas de ensino em escolas particulares foi de 37% em dezembro de 2010. Nas regiões mais desenvolvidas, como São Paulo, a sua penetração entre as escolas privadas atingiu 48%, de acordo com o MEC (2009). A estimativa é de que a penetração nos sistemas de ensino no Brasil irá chegar a 45% em 2015, continuando a se mover em direção a um nível próximo a 50% nos anos seguintes.

Exhibit 20: Penetration of private learning systems in Brazil
%, unless otherwise stated



Source: Fundação Lemann and Credit Suisse estimates

Fonte: CreditSuisse (2011)

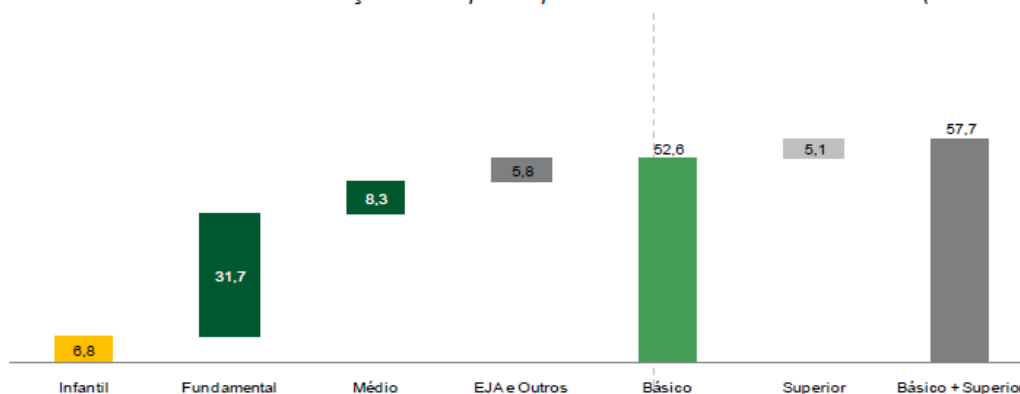
Figura 9 - Penetração dos sistemas de ensino no Brasil

O mercado de sistemas de ensino apresenta muitas barreiras de entrada, especialmente relacionadas ao *know-how* na preparação de material didático, à necessidade de atualizar frequentemente tais materiais, e à importância de ter marcas bem conhecidas. Este mercado pode ter forte potencial de crescimento, uma vez que ainda é pouco explorado, os sistemas de ensino fornecem uma solução para as deficiências no ensino público, e as escolas privadas demonstram aumento no interesse por esse tipo de sistema.

1.1.4. Cursos de educação primária, secundária e preparatória: o maior nicho do setor

O segmento do ensino fundamental, que gera uma receita de R \$ 25.2 bi, é composto, basicamente, de jardim de infância, escola primária, e educação de adultos. Em 2009, o mercado de educação era composto por 57.7mm de estudantes, sendo 91% da base total de alunos contidos nos ensinos primário e secundário, espalhados ao longo de quase 200 mil instituições públicas e privadas.

Número de Matrículas Total de Educação Básica por Etapas e Modalidades de Ensino¹ - 2009 (mil matrículas)

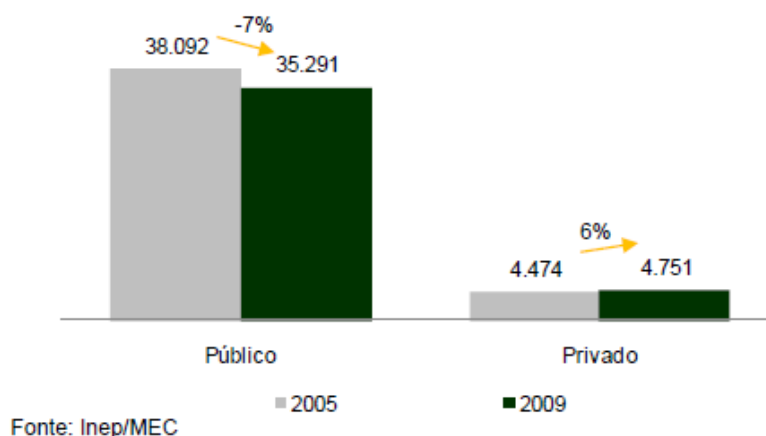


Fonte: CreditSuisse (2010)

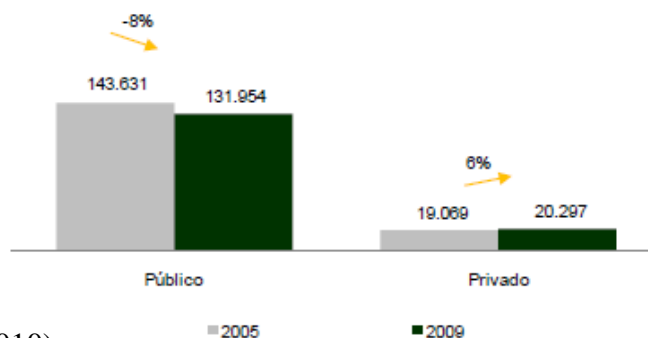
Figura 10 - Número de matrículas de Educação básica

O aumento da participação das escolas privadas neste segmento é notável. De acordo com o MEC e o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), o número de estudantes primários e secundários e de instituições aumentaram 6% no período de 2005-2009 enquanto o setor público assistiu a uma diminuição de 7% no número de alunos e uma queda de 8% no número de instituições elementares no mesmo período. No entanto, o setor privado é muito fragmentado, com 20 mil escolas, e apresenta um potencial de consolidação alta.

Evolução do Número de Alunos do Ensino Fundamental e Médio (em Mil de Alunos)



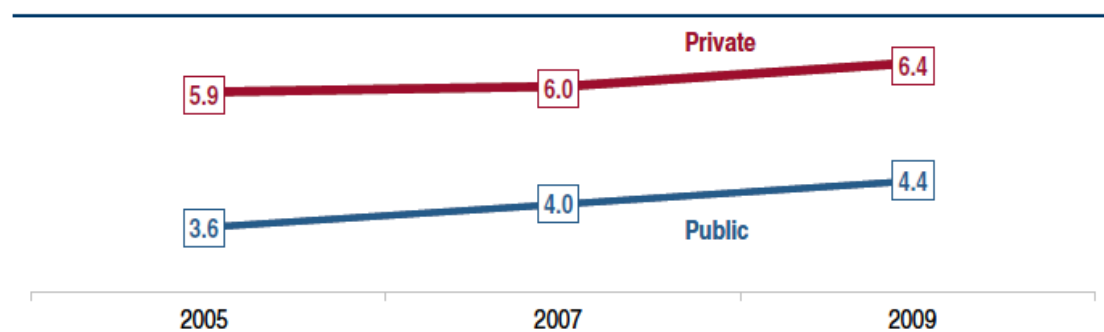
Evolução do Número de Escolas por Dependência Administrativa – Ensino Fundamental



Fonte: CreditSuisse (2010)

Figura 11 - Evolução do número de alunos e escolas

Geralmente, as escolas privadas tendem a ter melhor infraestrutura e oferecer melhor qualidade de ensino em comparação com as públicas. Isso é evidenciado pelo IDEB, um índice de desenvolvimento da educação primária com base em classificações escolares de aprovação e testes do Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb) e do Prova Brasil. O índice para as instituições privadas é 45% maior do que para as escolas públicas.



Source: Mec/Inep

Fonte: CreditSuisse (2011)

Figura 12 - Resultados do IDEB– Primeiros anos da escola primária

O aumento da renda da população também pode aumentar a demanda por escolas particulares, já que as pessoas tendem a olhar para uma melhor qualidade da educação. O mesmo se aplica aos cursos preparatórios para vestibular e aulas de apoio, como o Didática. Porém, este segmento não possui dados específicos, uma vez que não é regulado pelo MEC.

1.1.5. Cursos preparatórios para concursos públicos

Este segmento prepara os alunos para os exames de contratação competitivos, especialmente para cargos federais, estaduais e municipais. A maioria destes exames é aberta ao público em geral, e 34% deles não necessitam de um curso de graduação. De acordo com a Associação Nacional de Proteção e Apoio dos Concursos (ANPAC), cerca de 12 milhões de pessoas fazem esses concursos por ano, gerando R \$ 1 bilhão em receitas para a empresa. No entanto, a maioria dos candidatos se prepara usando produtos vendidos em bancas de jornal e livrarias. Existem 200 mil alunos matriculados em 150 cursos preparatórios, o que indica forte potencial do mercado.

O Brasil tem cerca de 8 milhões de funcionários no setor público, ou seja, 22% dos trabalhadores têm uma posição em cargos federais, estaduais ou órgãos municipais, uma porcentagem muito elevada da força de trabalho em comparação com outros países, de

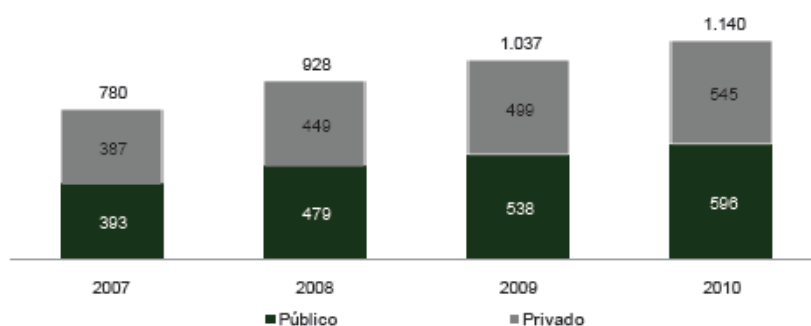
acordo com a Fundação Getúlio Vargas (FGV) (2007). Além disso, 60% desses trabalhadores devem se aposentar nos próximos dez anos. As principais vantagens do segmento do setor público são os benefícios concedidos a funcionários do governo: a estabilidade de emprego, boa remuneração, condições de trabalho flexíveis, e bom plano de aposentadoria.

1.1.6. Escolas técnicas e sistemas

Cursos técnicos oferecem aos alunos com melhor qualificação melhor possibilidade de entrada no mercado de trabalho, sendo uma etapa intermediária entre ensino médio e superior, com duração de 18 a 36 meses. Diferente das escolas profissionais, este segmento é regulamentado e reconhecido pelo MEC.

De acordo com o Inep, a partir de 2010 o número de alunos chegou a 1,1 milhão, aumentando a uma média de 13,5% ao ano desde 2007, com 48% matriculados em ensino privado e 52% em escolas públicas. Há 3.5 mil instituições, das quais 46% são privadas, gerando R \$ 1.24bi em receitas.

Evolução do Número de Matrículas no Ensino Técnico (mil matrículas)



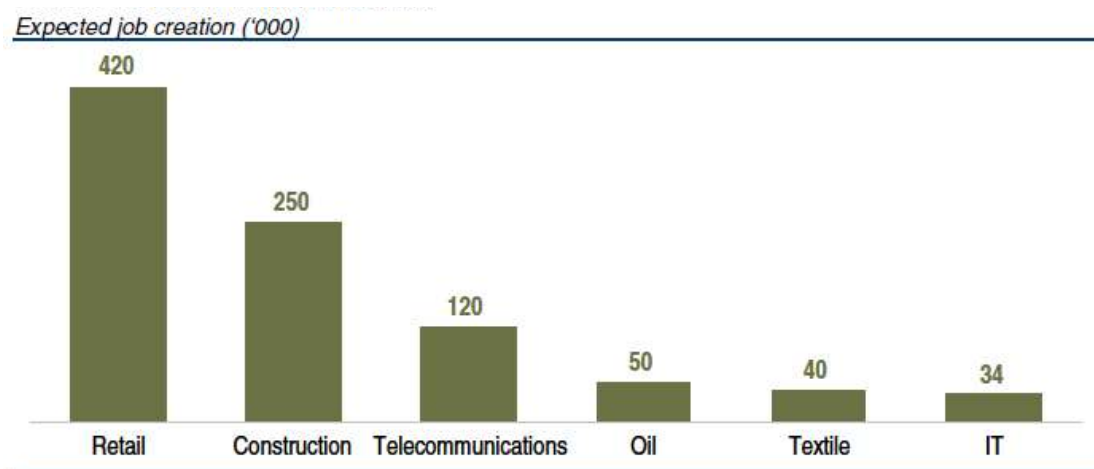
Fonte: CreditSuisse (2010)

Figura 13 - Evolução do número de matrículas no Ensino Técnico

O potencial de crescimento do segmento particular acelerou, de acordo com um estudo da Confederação Nacional da Indústria (CNI), publicado em 2011. 69% das

empresas enfrentam dificuldades na contratação de mão de obra qualificada. A maioria delas (52%) mencionou a má qualidade das escolas primárias e secundárias como a principal causa deste problema. Diante desse cenário, as escolas técnicas aparecem como uma forma de curto prazo e eficiente para aumentar qualificação da força de trabalho, a fim de atender a demanda estimada para 2011.

A crescente importância deste segmento para o governo brasileiro está relacionado com a criação do Programa Nacional de Acesso às Escolas Técnicas (Pronatec), que visa aumentar o número de instituições técnicas, financiar iniciativas privadas, e melhorar a qualidade do ensino técnico. Os principais objetivos do programa são: abrir 8 milhões de novas vagas até 2014, construir instituições federais, e fortalecer as escolas técnicas.



Source: Exame Magazine, April 6th, 2011

Fonte: CreditSuisse (2011)

Figura 14 - Procura de trabalho em 2011

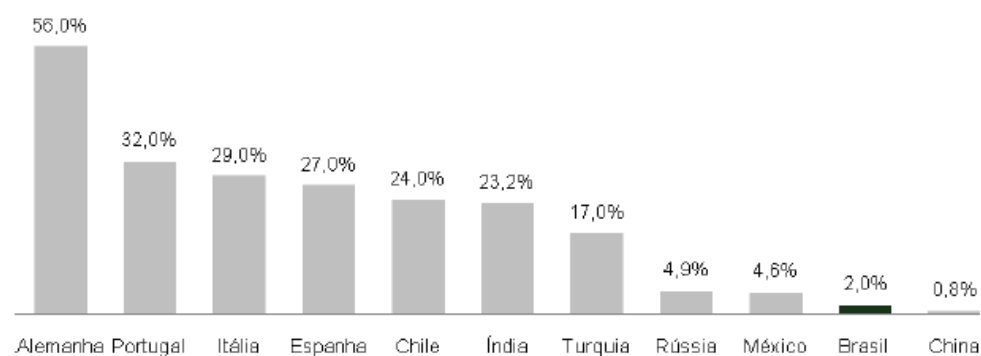
Os recursos para atingir esses objetivos virão do Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES) em um orçamento de R \$ 1 bilhão, dos quais 70% serão direcionados para patrocínios e 30% para o programa de financiamento estudantil (FIES) para cursos técnicos.

1.1.7. Escolas de idiomas

O segmento de ensino de línguas é composto predominantemente por instituições privadas, principalmente por redes escolares de franquia. O curso de língua mais popular no Brasil é o Inglês, seguido pelo espanhol.

De acordo com a Hoper Educação, em 2010 havia cerca de 3.4mm de alunos matriculados em cursos de idiomas em 60 cadeias e centenas de escolas inscritas. A penetração de cursos de inglês no Brasil ainda é muito baixa comparada a outros países em desenvolvimento. Pelo Eurobarómetro, 2% dos brasileiros falam Inglês, comparando negativamente com a Rússia (4,9%) e México (4,6%), por exemplo.

Penetração do Idioma Inglês na População – Comparativo Entre Países



Fonte: Eurobarometer (2006)

Fonte: CreditSuisse (2011)

Figura 15 - Penetração da língua inglesa

O segmento pode apresentar fortes oportunidades de crescimento, tais como:

A crescente demanda do mercado de trabalho para profissionais com um nível de proficiência de Inglês, associado com o desenvolvimento econômico do país e da globalização;

- A necessidade de trabalhadores ligados aos segmentos de o turismo, hotel, restaurante, transporte e outros setores, devido à Copa do Mundo de 2014 e os Jogos Olímpicos de 2016;
- O fato de que os cursos de idiomas oferecidos nos níveis primário e secundário das escolas continuam a concentrar-se na leitura e comunicação escrita, enquanto o mercado de trabalho exige uma comunicação oral cada vez melhor.

Além dos cursos, o mercado de línguas também pode representar uma oportunidade para o fornecimento de sistemas de ensino e materiais complementares, além do desenvolvimento de tecnologias de ensino à distância.

1.1.8. Reduzir a distância com ferramentas de ensino à distância

O mercado de ensino à distância é caracterizado pelo uso de tecnologias remotas e ferramentas de ensino. Para as escolas primárias e secundárias, o ensino à distância apoia os professores e oferece suplementos às atividades locais. Através de uma carteira multi-plataforma de conteúdo teórico e prático, a interação com tutores on-line e ferramentas integradas de interatividade, atividades de treinamento e suporte podem ser oferecidos aos professores.

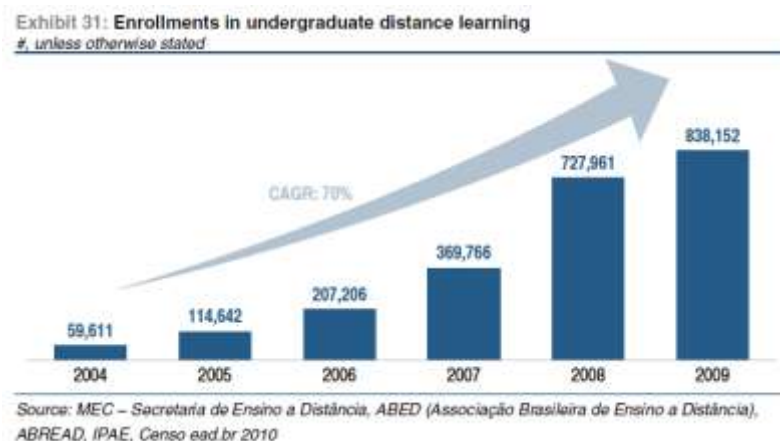
O ensino a distância é um mercado com elevado potencial de crescimento, uma vez que acomoda pessoas que têm dificuldade para participar de cursos presenciais, quer devido à falta de tempo ou porque vivem em regiões isoladas. A oferta de cursos a distância facilita o acesso e atendimento nesses casos.

Este mercado está mais desenvolvido para o ensino de graduação e técnico, mas também existem oportunidades para os ensinos primário e secundário e cursos de

idiomas. Recentemente, o Ministério da Educação aprovou uma nova regra que permite que as escolas ofereçam até 20% do conteúdo do curso à distância, exatamente como a regra para a educação superior aprovou um tempo atrás.

De acordo com o censo da Associação Brasileira de Ensino à Distância (ABED), em 2008, havia mais de 2,6 milhões alunos matriculados em 1.752 cursos à distância, incluindo cursos gratuitos e não gratuitos. Destes, 37% eram pós-graduados, 26,5% graduandos, e 34,6% em cursos de formação técnica ou complementar.

Ainda de acordo com a ABED, em 2010, 973 mil alunos foram matriculados em cursos de graduação à distância, um mercado de R \$ 2,2 bilhões.



Fonte: CreditSuisse (2011)

Figura 16 - Matrículas em ensino à distância

1.1.9. Editores

A partir de 2010, 150 milhões de livros didáticos foram vendidos no Brasil, o que representa um aumento de 14% em relação a 2009, de acordo com estimativas. As dinâmicas do segmento são diferentes para os setores público e privado. O setor privado gerou R\$ 650 mm em 2010, com mais de 25 mm de livros vendidos nas 35 mil escolas privadas, de acordo com estimativas. Neste segmento, as vendas geralmente são originárias de escolas e / ou recomendações de professores na lista de material a ser

adquirido pelos alunos em cada ano, o que fortalece a importância de uma marca bem conhecida. As vendas são feitas por revendedores, livrarias, ou pela própria escola. O principal dado do setor é o número de alunos, uma vez que a maioria dos livros não é reutilizada, tendo um ciclo de negócios de um ano. Além disso, o setor é altamente concentrado no Brasil, os dois maiores players têm uma quota de mercado de quase 50%.

Quanto ao setor público, livros de ensino são vendidos por meio do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), que distribui livros de ensino livremente nas 165mil escolas públicas. A entidade opera através de três programas:

- Programa Nacional de Livros Didáticos (PNLD);
- Programa Nacional de Livros de Alfabetização de Adultos;
- Programa Nacional de Biblioteca na Escola;

Ao contrário do setor privado, o setor público tem um ciclo de três anos. Além disso, o governo substitui livros danificados, que correspondem a aproximadamente 20% do total.

O governo investiu R\$ 880 mm no processo de compra de livros em 2010, no montante de R\$ 2,2 bilhões de 2008-2010. Além disso, o setor público tem um processo de avaliação de livros muito transparente, que é uma referência mundial e já está em vigor há 10 anos. Os livros são avaliados por representantes de entidades de educação que analisam a qualidade do conteúdo, sem saber a identidade do autor, reduzindo o risco de escolhas tendenciosas. Assim que a lista com o material aprovado é liberada, as escolas escolhem os livros que eles vão trabalhar. Só depois que a negociação é realizada que a editora inicia a produção do material, caracterizando um processo *just-in-time*.

Os altos investimentos exigidos pelo negócio editorial juntamente com o processo de avaliação rigoroso realizado pelo governo levaram à concentração deste negócio em poucos editores que têm a escala, know-how e capacidade de atualização e renovação de conteúdo. Atualmente, mais de 80% de quota de mercado da indústria está nas mãos de cinco players.

1.1.10. A regulação brasileira

O Ministério da Educação (MEC) é a entidade responsável por formular e avaliar a política nacional de educação, zelar pela qualidade da educação e fazer cumprir as leis do setor.

Se tivéssemos de apontar os riscos e benefícios da regulação no Brasil, que pode impactar o Didática, destacaríamos:

- Processo de aprovação de novas unidades / cursos, caso o Didática viesse a abrir uma unidade: O quadro regulamentar para o Didática não é realmente um problema, pois os ensinos primário e secundário não estão sujeitos a um controle rigoroso. A abertura de novas escolas não é muito burocrática e, normalmente, leva até 4 meses. Não há nenhum limite para o número de unidades que a empresa possa abrir, e se uma escola quer introduzir novos segmentos da cadeia desse setor, tais como o jardim de infância, primário ou secundário, o processo também é rápido.
- A regulamentação da propriedade intelectual é constantemente questionada, e vemos diversos projetos de lei em análise pelo Congresso com o objetivo de alterar partes importantes do ato atual sobre direito autoral. Isto pode afetar de modo negativo o Didática, que poderia perder

sua exclusividade em materiais de apoio e apostilas, que poderiam ser distribuídos gratuitamente para o ensino público.

- Produção de livros didáticos, apostilas, jornais e periódicos, caso o Didática venha a produzir materiais do tipo: sobre os créditos tributários da Lei Federal n ° 11.033, que foi promulgada em dezembro de 2004: essa lei reduziu a zero as alíquotas da contribuição para o Programa de Integração Social (PIS) e Financiamento da Seguridade Social (COFINS), incidentes sobre as receitas de vendas de papel utilizados na produção de livros, jornais e periódicos. Os benefícios são concedidos a fim de promover o setor de livros no Brasil, tanto em termos de produção de livros e de produção e desenvolvimento de novos materiais e conteúdos.

1.2.Forças de Porter

As 5 forças de Porter buscam identificar a intensidade das forças que regem o setor estudado, descrevendo a indústria de interesse. Quanto menores as forças competitivas, maior o poder da empresa frente a esses fatores e maiores as potenciais margens do negócio.

Duas forças adicionais foram criadas para representar de forma mais completa o setor em que o Didática atua: a força das Universidades e a Força dos Consultores, conforme adaptação sugerida pela professora Maria Alice Ferruccio Cosenza, D.Sc.



Fonte: Cosenza (2013), Porter (1986), os autores

Figura17 - Forças de Porter

1.2.1. Poder de barganha dos fornecedores (fraca)

Os principais custos do Didática que não se referem aos seus recursos internos como aluguel e o pagamento de seus consultores, cabem basicamente a impressão de material de divulgação ou de apoio às aulas, e em ambos os casos, os fornecedores são gráficas. Dada a grande pulverização desse mercado e o baixo nível de diferenciação entre seus atores, essa força é consequentemente fraca.

1.2.2. Ameaça de produtos substitutos (média)

Devemos pensar como substitutos potenciais do serviço oferecido pelo Didática, outras soluções para que o aluno receba apoio pedagógico para tirar suas dúvidas ou desenvolver sua habilidade de estudo para atingir o desempenho que busca em sua instituição de ensino tradicional. Com isso, atualmente os maiores substitutos

seriam serviços de aulas particulares em estabelecimentos fixos (**forte**), cursos pré-vestibular (**média**), monitorias internas (**média**) dos colégios e serviços particulares de monitoria online (**média**).

Cada um desses serviços compete diretamente pelos clientes do Didática, mas as soluções têm características diferentes que irão satisfazer mais a um perfil de cliente e menos a outro, de modo que a grande diferenciação entre os substitutos permite à competição ocorrer em torno de outras questões além de preço. Com isso, a ameaça de substitutos pode ser considerada **média**.

1.2.3. Poder de barganha dos clientes (forte)

Os clientes são os alunos e seus pais. Ao mesmo tempo em que o preço é o fator que mais influencia nesse mercado, como podemos observar na pesquisa de mercado exposta neste documento, existe uma exigência de qualidade da qual o cliente não abre mão e pela qual está disposto a pagar um prêmio se preciso.

Com isso, o poder de barganha dos clientes pode ser considerado **forte**, uma vez que obtendo essa exigência de qualidade de outra entidade, mesmo que informal, o cliente pode estar disposto a deixar o serviço.

1.2.4. Ameaça de novos entrantes (forte)

Empresas ou autônomos que ofereçam serviços de aulas particulares em domicílio podem vir a entrar no mercado oferecendo produtos semelhantes aos do Didática a preços que concorram com a mesma.

A ameaça deles para o Didática é **forte** porque as barreiras de entrada nesse ramo de serviço são baixas (pouco investimento inicial, facilidade de divulgação, “facilidade de qualificação mínima para dar aulas”).

Para os que já são clientes, uma vez que o aluno começa a ter aulas com um consultor, surge um certo vínculo que tende a durar meses e do qual ele não deseja abrir mão, mesmo que surjam novas oportunidades, o que configura um certo custo de substituição.

No entanto, considerando que o ciclo de vida do cliente é relativamente baixo, essa vantagem pode perder força com o tempo.

1.2.5. Força de Universidades (média)

Essa força é caracterizada pelos meios de comunicação universitários para atingir novos professores (universitários qualificados de períodos mais baixos) e potenciais novos consumidores (familiares e amigos que precisem do serviço). Isso ocorre por meio de divulgação interna pela faculdade, através de cartazes, notícias no site da Poli, palestras, boca-a-boca entre alunos, etc.

Sua força pode ser dita como **média**, porque essa divulgação de oportunidade de emprego remunerado e dos serviços da empresa (como treinamento) é realizada a baixíssimo custo ou sem custo, gerando certa dependência da empresa a esse tipo de divulgação.

1.2.6. Força dos Consultores (média)

A principal força de trabalho do Didática vem de sua equipe de consultores, universitários dos primeiros períodos que são treinados segundo a metodologia da equipe para ir à casa do aluno oferecer a aula de apoio e realizar o serviço em si. Os mesmos constituem também o maior custo da empresa, ao qual é destinado cerca de 60% da receita.

O número de consultores potenciais, isto é, universitários interessados em fazer parte da equipe, é consideravelmente alto, se tomarmos como base o alto número de inscritos nos processos seletivos realizados pela empresa, de modo que é relativamente fácil substituir um consultor que venha a se desligar da equipe.

Por outro lado, uma alta rotatividade de consultores implica custos mais altos de treinamento e pode acarretar insatisfação dos clientes que têm de se adaptar a novos consultores, e com isso os consultores ganham um certopoder de barganha.

Com isso, analisando seu papel como um todo, podemos considerar essa força **média**.

1.2.7. Rivalidade entre os concorrentes (forte)

Existe um número considerável de centrais que oferecem aulas particulares em sistemas semelhantes ao Didática, sem contar os professores autônomos que oferecem aulas por conta própria. Nomeando alguns concorrentes temos: Central de professores, Tutores, SOS Professores e Easyaula.com.

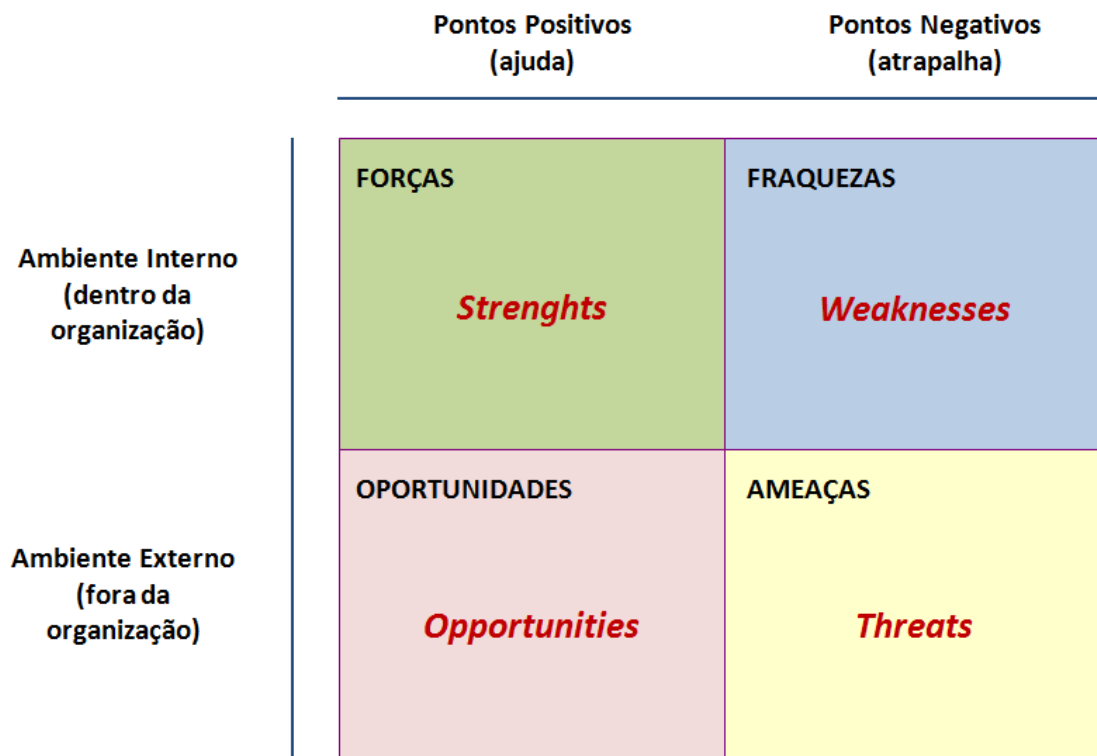
A pulverização desse mercado tanto da parte de quem oferece o serviço quanto da parte de quem compra acaba criando um cenário que contempla ao mesmo tempo pressões de preço e oportunidades de diferenciação. No entanto, dada a recente entrada da empresa no mercado, que ainda não lhe permitiu a construção de uma marca forte, nos permite tratar essa força como **forte**.

1.3. Análise SWOT

1.3.1. A matriz SWOT

A Análise SWOT é um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão. A técnica é creditada a Albert Humphrey, que liderou um projeto de pesquisa na Universidade de Stanford nas décadas de 1960 e 1970.

A Análise SWOT ou Potencialidades, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (PFOA) é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente), sendo usado como base para gestão e planejamento estratégico de uma corporação ou empresa.



Fonte: Os autores, Adaptado de Kotler (1998)

Figura 18 - Matriz SWOT geral

Podemos observar a matriz SWOT na figura abaixo:

	Pontos positivos (ajudam)	Pontos negativos (atrapalham)
Ambiente interno (dentro da organização)	Forças	Fraquezas
	Diversidade de professores disponíveis,	Inexperiência dos sócios com novos negócios
	Meios de comunicação universitários para atingir novos professores (universitários qualificados de períodos mais baixos) e potenciais novos consumidores (familiares e amigos que precisem do serviço).	Dificuldade de promover a marca aos universitários, apesar da força das universidades e da ajuda da UFRJ
	Renome das Universidades dos professores	Não há registro nem institucionalização do negócio, sem assessoria jurídica e contábil
	Flexibilidade	Alta rotatividade de professores
	Sócios conhecem a realidade dos professores	Falta de tempo para gestão
	Acompanhamento personalizado (qualidade/diferenciação do produto)	Sócios muito ocupados com o operacional
	Boas condições de trabalho	SAC com dificuldade para reter informações dos clientes
	Seleção e treinamento dos professores	Ineficiência do pessoal específico para vendas
	Professores universitários (jovens)	Estrutura fácil para P & D
	Networking dos sócios	Pesquisas de Marketing antigas, necessitando de atualização
	Remuneração acima da média	Dificuldade de promover a marca diante do público alvo (atualmente feita por panfletagem e ad-words)
	Preço baseado na estrutura de custos + benchmarking	Sistema de feedback dado pelos clientes ineficiente
	Serviço totalmente personalizado ao cliente	Ausência de um plano de carreira
	Sistema operacional cobre as necessidades atuais da empresa	
Competências complementares dentro do time gerencial		
Sinergia entre todos os gerentes		
Ambiente externo (fora da organização)	Oportunidades	Ameaças
	Mercado mal explorado	Professores darem aulas particulares "por fora"
	Interesse dos universitários em dar aulas particulares	Professores agirem inadequadamente nas casas dos alunos
	Carência de suporte personalizado efetivo por parte das instituições de ensino	Incerteza na previsão da demanda
	Inexistência de um sistema de feedback à metodologia de ensino dos colégios	Sazonalidade da procura por aulas particulares
	Preocupação por parte dos pais com relação ao desempenho acadêmico de seus filhos	Possível retaliação por parte da Universidade
	Programas de incentivo a empreendedorismo	Possível falta de interesse dos colégios
	Acesso à UFRJ	Existência de oportunidades alternativas ao negócio para os sócios
	Questão social	Baixas barreiras de entrada
	Demanda existente em outras cidades	Existência de serviços substitutos no mercado (como aulas em baias, cursos pré-vestibular, etc.) e concorrentes como professores autônomos e outras empresas de aula particular.
	Tributação por intermediação financeira	Mudanças na Legislação do Trabalho
	Mercado atual é informal	
	Aumento de renda das classes C e D (foco atual na classe A)	
	Ausência de uma boa plataforma de aulas online/Desenvolvimento do e-learning.	
	Linha de créditos voltadas para serviços a educação	
Dedução do imposto de renda do pagamento para as aulas		

Fonte: os autores

Figura 19 - Matriz SWOT do Didática

1.3.2. Aprendizado

A partir das relações, podemos observar alguns aprendizados importantes para o Didática. Em primeiro lugar, analisamos a relação entre **Fraquezas Internas e Ameaças Externas**, que correspondem à Sobrevivência. Aprendemos nesse cruzamento que é de extrema importância manter os professores qualificados na empresa e obter uma contínua melhoria da publicidade da marca.

Em um novo cruzamento entre **Fraquezas Internas e Oportunidades Externas**, que representa o Crescimento, percebemos que o Didática deve conseguir atingir novos públicos e buscar ser o agente consolidador da indústria.

Outro cruzamento que realizamos foi entre as **Forças Internas e as Ameaças Externas**, chamado de Manutenção. Nesse cruzamento, podemos observar a importância da manutenção de sua proposta de valor, com professores de alto nível e atendimento personalizado.

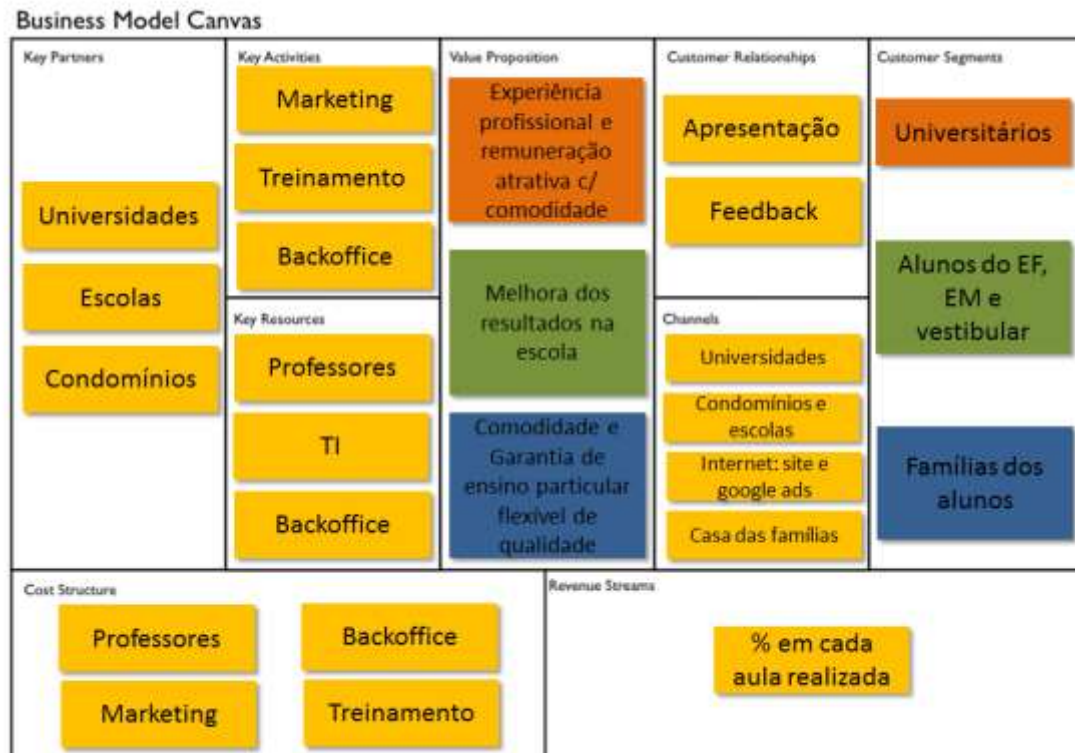
Por último, podemos analisar o cruzamento entre **Forças Internas e Oportunidades Externas**: o Desenvolvimento. Nesse cruzamento, observamos a importância do desenvolvimento de um modelo escalável, visando expandir as operações e atingir outras localidades.

1.4. Business Canvas

O *Business Canvas* busca elaborar, analisar e definir um modelo de negócios através da utilização de nove “blocos” contemplando os principais itens necessários à sustentação de um negócio rentável e conciso.

Através do padrão de design de um Modelo *Canvas* pode-se facilmente analisar carências nas atividades atualmente realizadas na empresa e, a partir daí, a definição de

novas estratégias. Além disso, é uma ferramenta que permite inovação e conexão com outros modelos novos ou existentes. O Canvas feito para o Didática está abaixo:



Fonte: Os autores, adaptado de OSTERWALDER, A. (2010)

Figura 20–Canvas do Didática

Através da análise do *Canvas*, conclui-se alguns pontos relevantes:

- É fundamental ter parcerias com instituições de ensino
- A estrutura de *backoffice* tem importância de escala
- O *marketing* é fundamental
- A qualidade de ensino é crítica, com risco de custo de professor

1.5. Fatores Críticos de Sucesso Comparativo

Os fatores críticos de sucesso são uma ferramenta para comparar a empresa em questão com seus concorrentes, pontuando 5 de seus pontos mais fortes e fracos, como está apresentado a seguir:

Tabela 1 - Fatores críticos do sucesso

Diagnóstico Estratégico			Nossa Empresa		Mercado Informal		Central de professores	
Nº	Ponto forte	Peso	Nota	Desempenho	Nota	Desempenho	Nota	Desempenho
1	Acompanhamento personalizado (qualidade/diferenciação do produto)	20	6	120	3	60	5	100
2	Renome das Universidades dos professores	18	8	144	8	144	6	108
3	Flexibilidade	22	9	198	3	66	9	198
4	Seleção e treinamento dos professores	15	6	90	4	60	6	90
5	Remuneração	25	7	175	9	225	5	125
Totais dos desempenhos		100	-	727	-	555	-	621

Diagnóstico Estratégico			Nossa Empresa		Mercado Informal		Central de professores	
Nº	Ponto fraco	Peso	Nota	Desempenho	Nota	Desempenho	Nota	Desempenho
1	Dificuldade de promover a marca diante do público alvo (atualmente feita por panfletagem e ad-words)	20	8	160	10	200	6	120
2	Sistema de feedback dado pelos clientes ineficiente	20	8	160	8	160	10	200
3	Plano de carreira deficiente	15	4	60	10	150	3	45
4	Dificuldade em atingir canais de distribuição com baixo custo (fora os internos da universidade)	25	5	125	5	125	4	100
5	Ineficiência do pessoal específico para vendas	20	6	120	9	180	6	120
Totais dos desempenhos		100	-	625	-	815	-	585

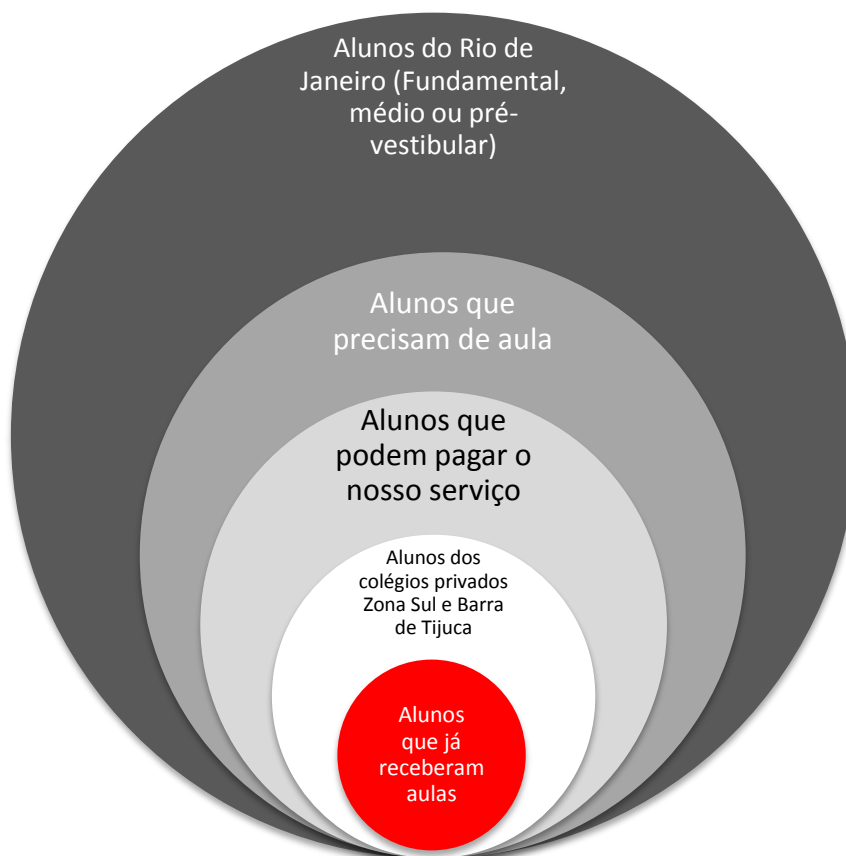
Fonte: os autores

Os pontos fortes de maior desempenho foram flexibilidade (horário, transporte, etc.) e remuneração. Os pontos fracos de maior desempenho foram sistema de *feedback* dos clientes ineficiente e promoção da Marca / pessoal focado em vendas.

Além disso, o desempenho pontos fortes (621) foi maior do que desempenho pontos fracos (585).

1.6.Segmentação de mercado

Segmentar o mercado tem o objetivo de caracterizar o mercado de atuação do Didática e identificar o tamanho do nicho alvo da empresa verificando o *MarketShare* estimado da mesma. Abaixo está a segmentação feita para o Didática:



Fonte: os autores

Figura 21 - Mercado do Didática

Para se estimar o número de Alunos do Rio de Janeiro (RJ) foi feita uma estimativa conservadora partindo do total da população do estado do RJ, como está demonstrado na tabela a seguir:

Tabela 2 - Mercado Alvo do Didática

Total População do Estado Rio de Janeiro (2010)	15,989,929
Total População da Cidade do Rio de Janeiro (2010)	6,323,037
% da População do Estado localizada na Cidade	39.5%
Total de Alunos no Estado do Rio de Janeiro em idade para o Ensino Fundamental, Médio ou Pré-Vestibular (2010)	2,748,687
0 a 3 anos	783,186
4 a 6 anos	626,953
7 a 14 anos	1,975,500
15 a 17 anos	773,187
Total de Alunos na Cidade do Rio de Janeiro em idade para o Ensino Fundamental, Médio ou Pré-Vestibular (2010)	1,086,937

Fonte: os autores

Para se calcular o numero de alunos que precisam de aulas particulares foi feita uma outra suposição bastante conservadora considerando que não só quem reprova irá precisar de aulas particulares. Partindo dessa ideia, os seguintes cálculos foram feitos:

Tabela 3 - Mercado Alvo do Didática 2

Total de Alunos na Cidade do Rio de Janeiro em idade para o Ensino Fundamental, Médio ou Pré-Vestibular (2010)	1,086,937
Taxa de Reprovação nos Anos Iniciais do Ensino Fundamental	11.9%
Taxa de Reprovação nos Anos Finais do Ensino Fundamental	18.7%
Taxa de Reprovação no Ensino Médio	18.9%
Taxa de Reprovação Média	16.5%
Alunos que precisam de aulas particulares (2010)	179,345

Fonte: os autores

Para saber o numero de alunos que podem pagar pelos serviço (classe A e B), foram feitos os cálculos abaixo com base na renda per capita:

Tabela 4 - Mercado Alvo do Didática 3

Alunos que precisam de aulas particulares (2010)		179.345
Quebra de Renda per capita no Estado do RJ (2010)	# de Domicílios	%
Até 1/4 de salário mínimo	500.862	9,6%
Mais de 1/4 a 1/2 salário mínimo	767.685	14,7%
Mais de 1/2 a 1 salário mínimo	1.509.236	28,8%
Mais de 1 a 2 salários mínimos	1.244.193	23,7%
Mais de 2 a 3 salários mínimos	429.520	8,2%
Mais de 3 a 5 salários mínimos	362.142	6,9%
Mais de 5 salários mínimos	426.472	8,1%
Total	5.240.110	100,0%
Total de Domicílios A e B	788.614	15,0%
Alunos que podem pagar pelo serviço - Classes A & B (2010)		26.991

Fonte: os autores

Para saber o numero de alunos de colégios privados da Barra da Tijuca e da Zona Sul (ZS) considerou-se que a maior proporção de colégios privados na ZS e Barra, mediante o maior poder de compra das regiões. Assim os cálculos feitos, estão a seguir:

Tabela 5 - Mercado Alvo do Didática 4

Alunos que podem pagar pelo serviço - Classes A & B (2010)		26.991
Total de alunos frequentando colégios privados em São Paulo	16,0%	
Total de alunos frequentando colégios privados no Brasil	12,2%	
Total de alunos frequentando colégios privados no Rio de Janeiro	16,0%	
Alunos dos Colégios Privados		4.318
População do Rio de Janeiro na Zona Sul	800.000	
População do Rio de Janeiro na Barra	300.000	
População do Rio de Janeiro nos Bairros-Alvo	1.100.000	17,4%
Quebra de Colégios Privados na Zona Sul e Barra (2010)	24,4%	
Alunos dos Colégios Privados da Zona Sul e Barra da Tijuca		1.054

Fonte: os autores

Por fim, chega-se ao número de alunos cadastrados no banco de dados do Didática (113), sendo a maioria dos colégios Cruzeiro, Santo Agostinho, PH, Santo Inácio e A Liessin. Assim, com base no mercado calculado, estima-se que o *Market share* Didática é de 10.7% dos alunos do ensino fundamental, médio e pré vestibular de colégios provados, classe A e B, da Zona Sul e Barra da cidade do RJ que precisam de aulas particulares.

Para o pouco tempo de empresa, o Didática apresenta um *Market Share* relevante e com grande potencial de crescimento, com a ampliação da base de colégios “penetrados” pelo Didática.

2. Plano de Marketing

O Plano de Marketing proporciona uma visão sistêmica sobre onde os esforços devem estar concentrados como tirar o melhor proveito das oportunidades encontradas e potencializar os pontos fortes.

Philip Kotler (2002) afirma que a utilização do plano de marketing torna a empresa menos vulnerável às crises, pois estas podem ser previstas com antecedência. Também é possível superar os concorrentes planejando cuidadosamente produtos e serviços mais adequados aos desejos e necessidades dos clientes, o que reduz os problemas da comercialização e planejamento dos produtos. O planejamento conduz, informa e determina o rumo a seguir. Soluções para problemas como falta de capital, falta de clientes e poucas vendas também podem surgir de um planejamento coerente e consistente (KOTLER, 2002).

2.1. Cadeia de valor

Começamos esta parte pela apresentação da cadeia de valor da Didática, a fim de representar o papel e a interação entre as atividades chave da empresa.

A cadeia de valor é uma ferramenta proposta por Porter em seu livro *Competitive Advantage*, de 1985, e em suas próprias palavras, “desagrega uma empresa em suas atividades estrategicamente relevantes, a fim de compreender o comportamento dos custos e as fontes de diferenciação existentes e potenciais.”



Fonte: os autores, adaptado de KOTLER, Philip. 1998

Figura 22 - Cadeia de Valor do Didática

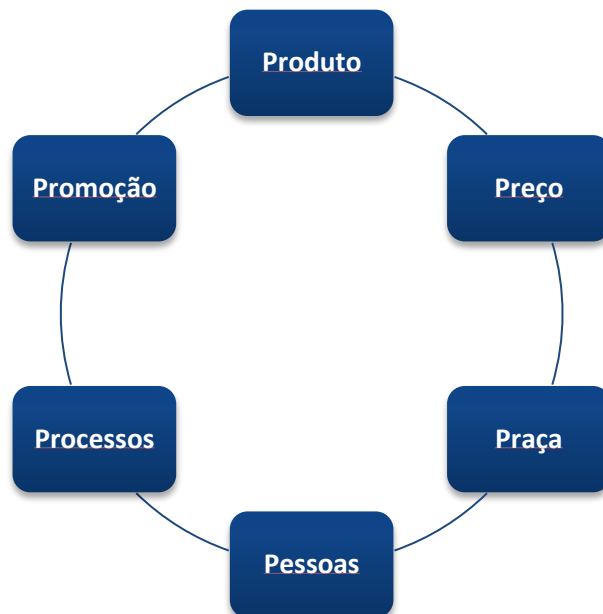
2.2. OS 6 P'S

“Composto de marketing é o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado alvo”. (Kotler, Philip. 1998, p.97).

A empresa precisa analisar e escolher a melhor forma de organizar seus processos para distribuir seus produtos (atacado ou varejo) às pessoas e definir como o consumidor vai ser informado sobre esses produtos e promoções, pois tudo isso afeta na hora de estipular o preço. As decisões devem ser tomadas levando-se em conta canais de distribuição, a praça onde ele será vendido e onde o consumidor final está localizado.

Esses elementos foram organizados por Kotler (1998) nos consagrados 4 P's do Marketing: Produto, Preço, Praça, Promoção, que organizam a discussão de cada um dos tópicos que contemplam a estratégia de vendas da empresa. A eles, a professora Maria Alice Ferruccio Cosenza, em sua disciplina de Marketing da Engenharia de

Produção da UFRJ, agregou mais 2 “P’s” a fim de tornar a análise ainda mais ampla, incluindo assim os elementos “Pessoas” e “Processos”, que serão discutidos a seguir. Para analisar toda essa dinâmica, cada um desses elementos será analisado separadamente:



Fonte: COSENZA (2013), adaptado de KOTLER (1998)

Figura23 - Os 6P's do Marketing

2.2.1. Produto

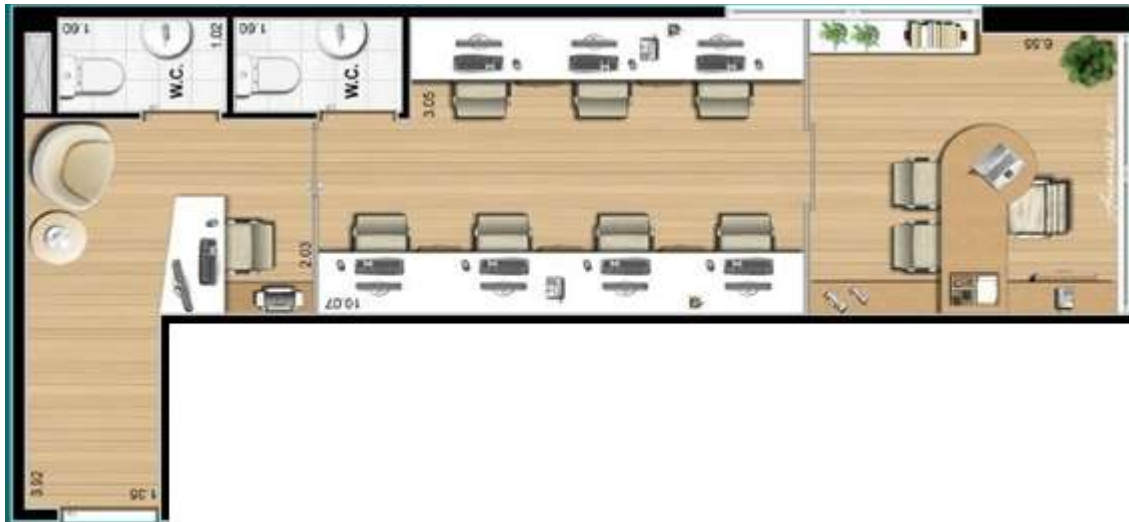
É fundamental analisar a característica do produto/serviço que será comercializada, pois suas características irão representar a empresa e ajudarão na formação da Vantagem Competitiva face aos concorrentes.

Produto Físico:

A sede administrativa do Didática será localizado na Rua Uruguaiana, 10 / Sala 1205 – Centro – Rio de Janeiro – RJ – CEP: 20050-090, com um espaço de 34m²

dividido entre uma sala de reunião, uma recepção, uma sala do escritório e dois banheiros.

O atendimento será realizado de segunda a sexta feira, no horário de 09:30hs as 17:00 hs.



Fonte: os autores

Figura 24 - Planta do escritório

Serviço

O serviço trata-se de ensino customizado, aulas particulares de forma profissionalizada e realizadas por alunos universitários de faculdades renomadas.

A empresa iniciará com 60 professores cadastrados aptos a dar aula e mais 200 interessados cadastrados que podem ficar aptos a dar aulas em pouco tempo, caso a demanda aumente (estes ainda não passaram pelo treinamento necessário).

O contato inicial dos professores será através do disparo de e mails nas universidades. Foi feito um teste na Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) para ver a resposta dos professores interessados e a resposta foi muito positiva, tendo cerca de 100 respostas apenas no curso de engenharia.

O material didático usado será o do próprio aluno, passado por seu professor do colégio, porque normalmente ele é cobrado em cima deste material.

Característica do produto

O produto pode ser quebrado em três partes:

a. *EndBenefit*: O benefício gerado pelo produto

Os serviços oferecidos pelo Didática visam a ajudar seus clientes, alunos de ensino fundamental e médio, a atingirem os resultados acadêmicos que buscam, acelerando seu aprendizado e desenvolvendo sua capacidade de estudar.

b. *Formal Product*: Propriedades e características

Os consultores educacionais são, muitas vezes, antigos alunos dos colégios em que os clientes estudam. Além disso, a flexibilidade dos consultores permite um atendimento confortável e diferenciado.

c. *AugmentedProduct*: Características adicionais em relação aos serviços

O Didática oferece consultores educacionais jovens e que se comunicam com facilidade e empatia com os clientes, também jovens.

Marca



Fonte: os autores

Figura 25 - Logotipo da empresa

Justificando a escolha das cores, buscou-se associar nossa marca ao conhecimento, sabedoria, razão e lógica para o aluno (representado no boneco em amarelo). Tentando passar uma sensação de paz para produtos e serviços que precisam demonstrar sua segurança e estabilidade, usou-se o azul e branco, representados no boneco e na fonte (que seria o professor). Essa combinação azul e branco é bastante indicada para publicidade e traz consigo esses aspectos ditos acima.

Uniformes

Não há uniforme fixo para utilização diária por parte dos sócios e consultores. Estes usam os trajes formais adequados a um ambiente empresarial quando tiverem reuniões importantes e caso contrário, usarão a camisa com a logo da empresa.

A recepcionista usará um terninho preto com saia ou calça preta. Também haverá crachá com a logo e nome da empresa, foto impressa e nome do funcionário.



Fonte: os autores

Figura 26 - Uniforme

Treinamento

Os professores, após passarem por todas as etapas do processo seletivo, serão treinados para darem aula com maior eficiência. Esse treinamento será realizado pelos próprios sócios bem como o treinamento da secretária, que é realizado no momento em que ela entra na empresa e em caso de implementação de novos softwares ou novos procedimentos.

Os professores recebem um treinamento em uma sala alugada, através de uma apresentação de *Power Point* elaborada pelos sócios com ajuda de um psicopedagogo, ensinando técnicas de ensino personalizado e regras da empresa. Já a secretária, é treinada diretamente com um dos sócios no primeiro mês. Esse sócio a acompanha e a ensina na prática os procedimentos da empresa e, em seguida, a observa no dia a dia do trabalho fazendo as críticas necessárias.

Ciclo de Vida do Produto (CVP)

O ciclo do produto em questão é o introdutório. Por ser um produto entrante num mercado crescente, a estratégia será levar a marca ao conhecimento do cliente, despertando o interesse, a fazê-lo experimentar as aulas com o ensino de qualidade e a atenção voltada aos pontos de necessidade dele.

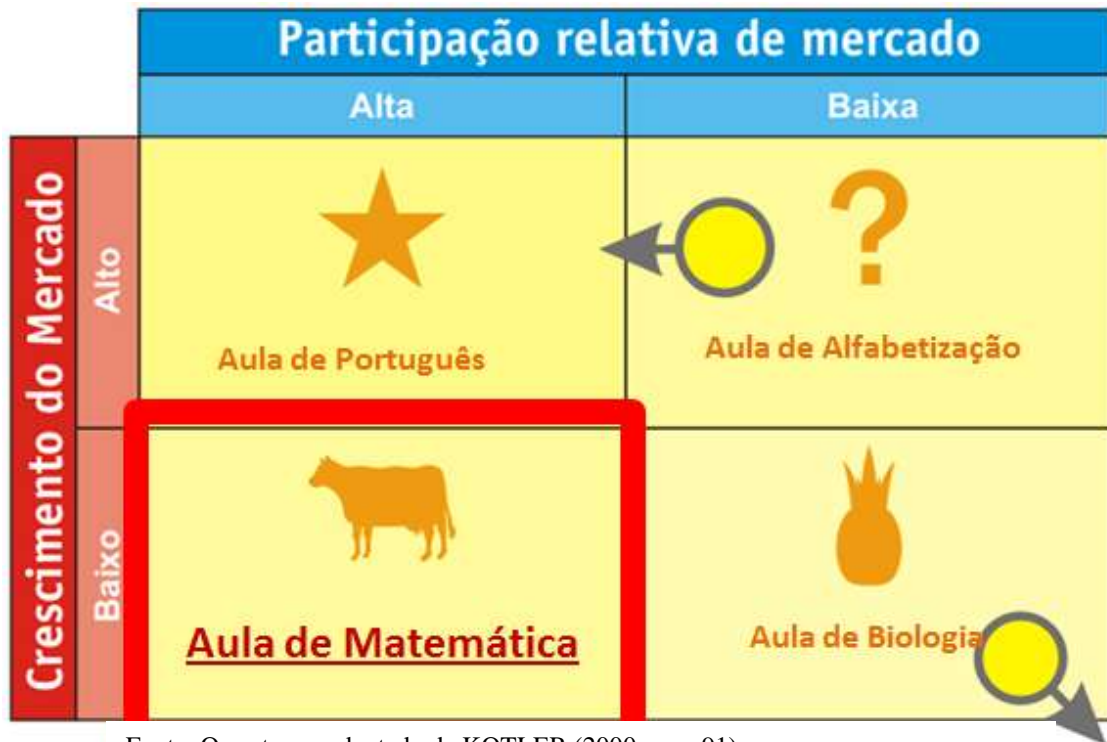
Desenvolvimento do Produto

Como meta para desenvolvimento futuro do projeto, há a abertura de filiais, expandindo para outros estados, fortalecendo a marca pelo País.

Existe também o objetivo futuro de oferecer aos clientes um atendimento personalizado online, onde os alunos poderão tirar dúvidas com os monitores.

Matriz BCG (Boston Consulting Group)

Com objetivo de analisar o portfólio de produtos tendo como base o ciclo de vida dos produtos, uma matriz BCG foi feita. A matriz foi criada nos anos 70 por Bruce Henderson para a empresa americana Boston Consulting Group, e tem como principal objetivo auxiliar o processo de tomada de decisão dos gestores de marketing e venda



Fonte: Os autores, adaptado de KOTLER (2000, pag. 91)

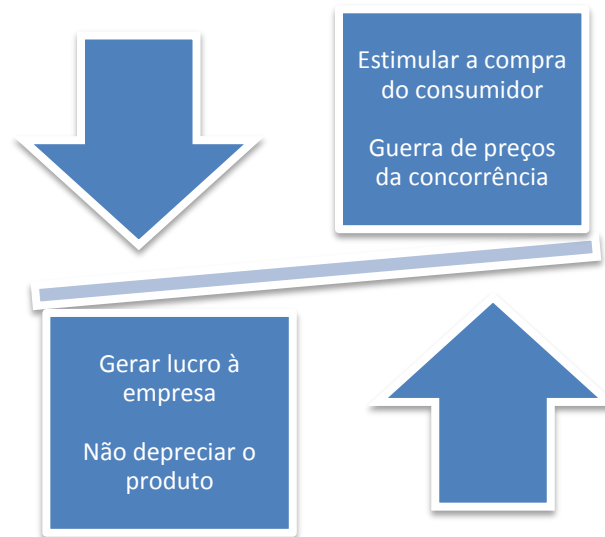
Figura 27 - Matriz BCG

O ponto de interrogação são as aulas de Alfabetização, elas têm a um mercado com altas taxas de crescimento, e o Didática não possui um alto *Market Share*. Porém, por estar em um mercado com alto crescimento, pode também se tornar uma “estrela”, desde que haja o investimento e foco da empresa.

- O produto estrela é a aula de português, com alta participação de mercado e com altas taxas de crescimento. O Didática deve investir nas aulas de português para não perder *Market Share*.
- A vaca leiteira é a aula de matemática, com taxa de crescimento moderada em mercados já estabelecidos. O Didática deve utilizar o lucro fornecido pela Vaca Leiteira para reinvestir na empresa.
- O abacaxi é a aula de Biologia, com baixa participação em um mercado maduro, sem crescimento aparente, por isso o Didática deve pensar em evita-lo do ponto de vista financeiro e estratégico.

2.2.2. Preço

O balanceamento é uma questão fundamental no momento de se definir o preço de um produto/serviço.



Fonte: os autores

Figura 28 - Equilíbrio do preço

Além disso, existem 4 aspectos essenciais para se analisar no momento de se definir esse preço:

- Concorrência: Comparação de preços - Pode trazer benefícios ou prejuízos à empresa
- Consumidor: Pesquisas de mercado - adequar preço à demanda
- Elo de valor: não existe preço caro ou barato; existe maior ou menor interesse, diante de sua capacidade de satisfazer as necessidades e desejos, que podem ser medidos pelo elo de valor;
- Custo: Todas despesas agregadas e investimentos em instalações, mobiliário, máquinas, implementos... Os custos do Didática podem ser encontrados de forma detalhada no Plano Financeiro, neste documento:

Os principais concorrentes do Didática tem o preço médio da hora/aula de R\$ 50,00, enquanto o preço médio dos principais pacotes do Didática é R\$60,00/hora e o preço médio total das aulas é R\$60,00/hora, considerando também as aulas individuais. Isso se deve a estratégia adotada pela empresa de “mais por mais”, ou seja, qualidade alta por um preço alto.

Para se definir o preço da hora/aula foi feita também uma pesquisa de mercado com pais de alunos de escolas particulares da Zona Sul, em que 62% deles respondeu que pagaria até R\$ 60,00 pela hora/aula e 22% pagaria até R\$80,00. O resultado está demonstrado abaixo:



Figura 29 - Pesquisa de mercado - preço

Com todos os embasamentos citados até então para se determinar o preço, chegou-se à tabela de preços a seguir:

Tabela 6 - Preços do Didática

Ensino Médio e Fundamental					
Por aula					
	Aula experimental	Uma aula	Quatro aulas	Oito aulas	Doze aulas
1h	R\$ 65,00	R\$ 80,00	R\$ 65,00	R\$ 62,00	R\$ 58,00
1 30h	R\$ 95,00	R\$ 115,00	R\$ 95,00	R\$ 85,00	R\$ 75,00
2h	R\$ 120,00	R\$ 145,00	R\$ 120,00	R\$ 100,00	R\$ 90,00
2 30h	R\$ 140,00	R\$ 175,00	R\$ 140,00	R\$ 120,00	R\$ 105,00
3h	R\$ 160,00	R\$ 205,00	R\$ 160,00	R\$ 135,00	R\$ 120,00

Fonte: os autores

2.2.3. Praça

O estudo da praça se propõe a definir os agentes envolvidos, os canais de distribuição e a abrangência que a empresa consegue penetrar.

Como foi dita no Plano de Gestão o mercado alvo do Didática são os alunos do ensino fundamental, médio ou pré-vestibular que estudem em colégios privados da Zona Sul e da Barra da Tijuca do Rio de Janeiro, que precisem de aulas particulares e cujas famílias possam pagar pelo serviço.

Dos 113 alunos cadastrados no Didática a grande maioria é da Zona Sul, como está mostrado abaixo:

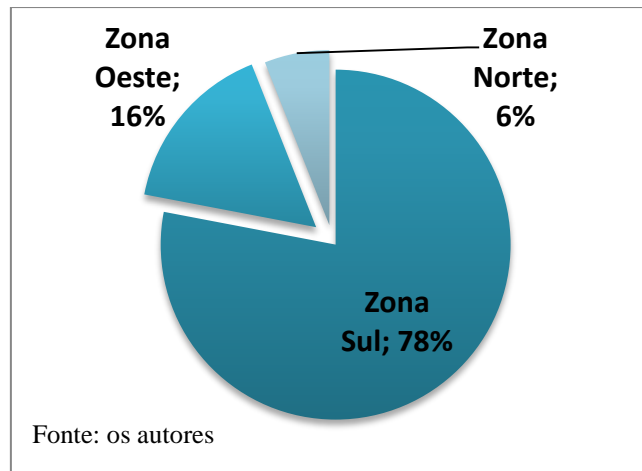


Figura 30 - Mercado atingido pelo Didática por região

Considerando somente a Zona Sul, os bairros com mais clientes do Didática são Botafogo e Copacabana.

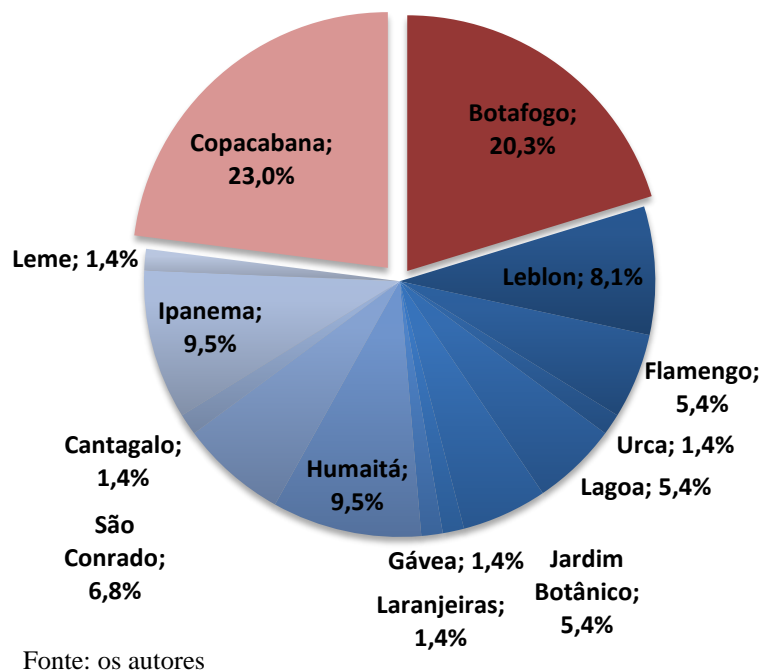


Figura 31 - Mercado atingido pelo Didática por bairro

Considerando, agora, as demais regiões do Rio de Janeiro, quase 50% dos clientes mora na Tijuca.

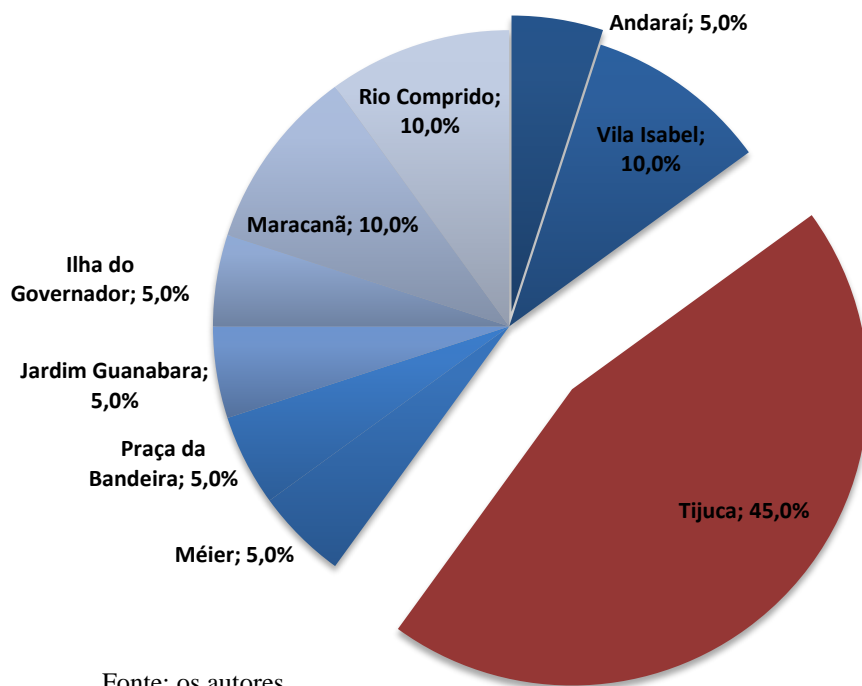
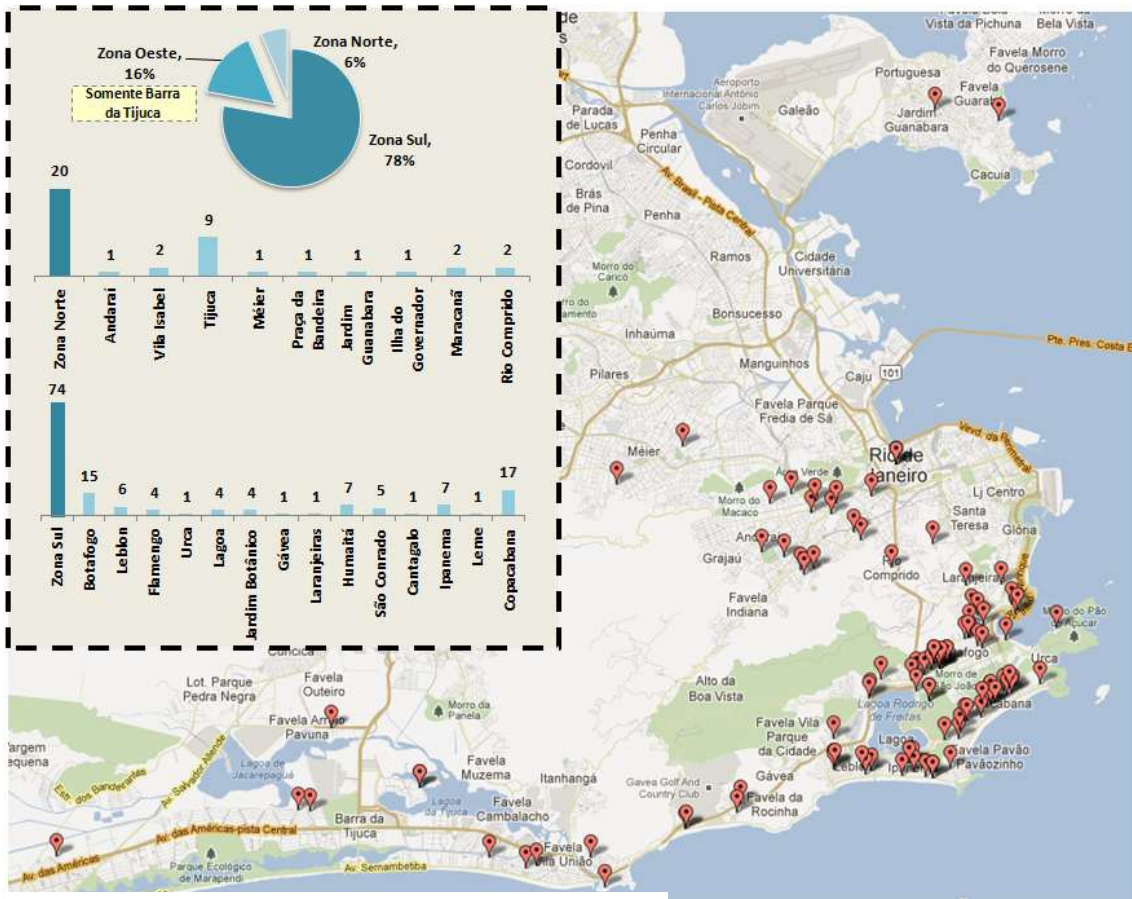


Figura 32 - Mercado atingido pelo Didática por bairro complemento

Na imagem abaixo é possível observar onde todos os clientes do Didática moram com a quantidade distribuída por bairros.



Fonte: <http://maps.google.com> acesso em 10/03/2012

Figura 33 - Mapa das regiões atingidas pelo Didática

Assim, fica claro que o Didática tem presença forte da Zona Sul e na Barra do RJ, mediante o público alvo determinado. Também pode-se perceber que a empresa está se expandindo para outras regiões, como Tijuca e Grajaú, por exemplo.

2.2.4. Pessoas

É muito importante analisar e definir quais são as pessoas que irão produzir e vender os produtos comercializados, afinal os funcionários são os principais ativos do Didática e a empresa acredita na importância da integração e compartilhamento de ideias.

O recurso humano da empresa está dividido em consultores, secretárias, contador e diretores, segundo a Classificação Brasileira de Ocupação (CBO). Na tabela abaixo, estão as descrições e atribuições para cada um dos cargos.

Tabela 7 - Pessoas e cargos CBO

PESSOAS	CARGO CBO	ATRIBUIÇÕES
CONSULTORES	3313 :: Professores de nível médio no ensino profissionalizante	- Ministrar as aulas particulares - Preparam material e aulas
SECRETÁRIA	2523 :: Secretárias(os) executivas(os) e afins	- Agendamento de aulas - Cadastro de consultores - Atendimento de dúvidas administrativas - Controles gerenciais
CONTADOR	2522 :: Contadores e afins	- Controle fiscal - Elaboram demonstrações contábeis - Realizam auditoria interna
DIRETORES	1231 :: Diretores administrativos e financeiros	- Planejamento financeiro - Marketing - Gestão de TI - RH

Fonte: os autores

2.2.5. Promoção

A promoção é um fator crucial para o sucesso do Didática já que ele precisa atingir duas entidades diferentes: os alunos e os consultores. Dessa forma, é fundamental se definir de forma clara quais serão os canais usados para fazer com que as pessoas cheguem a empresa.

As ações de promoção para atingir os consultores são: publicidade nas universidades (folders, folhas...), e-mails as turmas, boca a boca dos alunos. Além disso, o site e a *fanpage* (Facebook) do Didática serve de canal tanto para os consultores como para os alunos. Abaixo, está uma demonstração de uma das páginas do site:



Fonte: os autores

Figura 34 - Site do Didática

Para atingir os alunos, é feita uma publicidade nas escolas com folders e folhas, além do boca a boca dos pais. Exemplos de alguns folders estão abaixo:



Fonte: os autores

Figura 35 - Folders Didática

Outra forma de se aproximar dos alunos e fortalecer a marca diante dos mesmos são os cadernos personalizados com capas do Didática, como os abaixo:



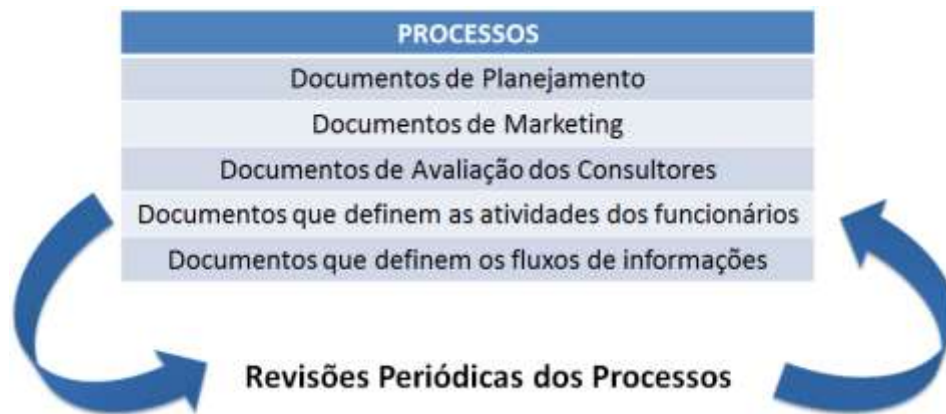
Fonte: os autores

Figura 36–PromoçõesDidática

2.2.6. Processos

Após definir e descrever cada um dos P's é fundamental pensar em uma forma de unificá-los garantindo um atendimento eficaz aos clientes. Os processos garantem que cada cliente tenha uma boa experiência ao fazer negócios com a empresa.

Os processos principais do Didática devem ser descritos ao longo de seu funcionamento, mas os principais documentos podem ser descritos abaixo. Para garantir que eles estejam agregando valor aos clientes, revisões periódicas devem ser realizadas.



Fonte: os autores

Figura 37–ProcessosDidática

3. Plano de Operações

Um plano de operações descreve as tarefas necessárias à fabricação de um produto ou à prestação de um serviço com detalhes. Para isso, retomaremos a Cadeia de Valor do Didática detalhada e seus processos serão mapeados.

3.1. Cadeia de Valor

Pain (2009) afirma que a cadeia de valor tem como principais utilidades a capacidade de relacionar a estratégia com o desenho dos processos e o auxílio na identificação de “onde” atuar para sustentar uma dada estratégia.

Como apresentado no Plano de Marketing, a Cadeia de Valor do Didática corresponde à figura a seguir:

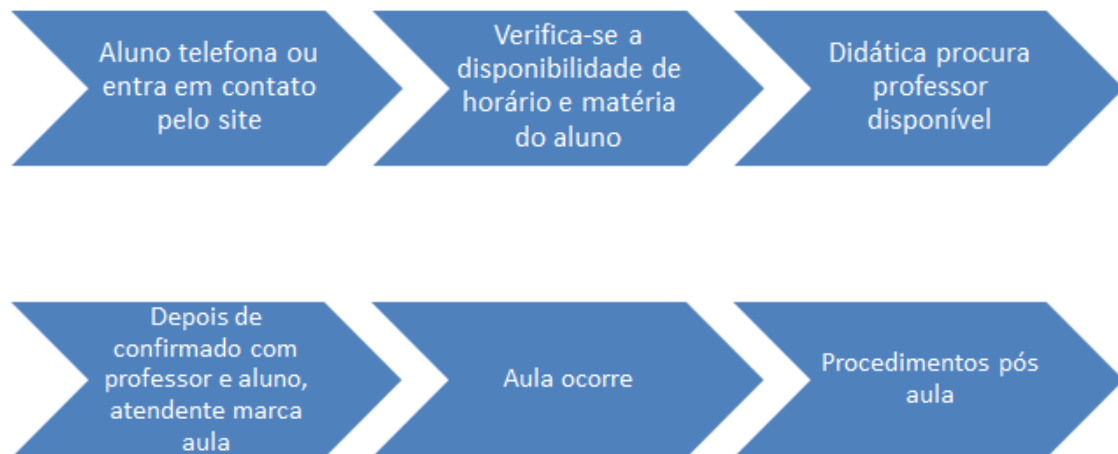


Fonte: os autores

Figura 38 - Cadeia de Valor

3.2. Mapeamento de Processos

O processo principal do Didática se inicia com a ligação para marcar uma aula para um aluno, que normalmente termina com a aula e o procedimento pós aula, como está resumido abaixo.



Fonte: os autores

Figura 39 - Processo principal do Didática

Em um primeiro momento, o aluno telefona para o Didática ou envia um pedido de aula pelo site. No primeiro caso, a atendente faz o cadastro do aluno se for seu primeiro contato, pergunta o horário, dia e matéria de interesse do aluno e oferece explicações sobre a empresa e demais dúvidas do aluno. Quando o contato é pelo site, o aluno já oferece os dados necessários.

No segundo momento, para ambos os casos, a atendente faz uma busca no sistema interno pelos consultores disponíveis no horário solicitado, que podem dar a matéria em questão.

Na terceira etapa, a atendente liga para o primeiro professor disponível no sistema e confirma que ele pode dar a aula.

Uma vez confirmada a aula, a atendente retorna ao cliente e informa qual consultor irá comparecer, confirmando a aula, que é computada no sistema.

A aula então ocorre no horário combinado e finalmente, em um momento posterior, são realizados os procedimentos pós-aula por telefone, como a aplicação de questionários de satisfação ou a venda de novos pacotes.

O Didática deve sempre ter como objetivo a reestruturação de seus processos, visando uma melhoria contínua da empresa. Os processos acima mapeados servem de base para uma padronização inicial, que minimiza a possibilidade de haver erros de agendamento e, aproxima o cliente da empresa.

Uma melhoria proposta foi a de inserir uma marcação de aulas online, eliminando custos de recursos humanos e tempo. Porém, os sócios do Didática entraram em contato com muitos de seus clientes e estes lhes informaram que a presença da secretária era fundamental para gerar confiança antes de marcar uma aula, além de ser “mais fácil” (segundo os clientes) de entender melhor a própria empresa, quem são seus professores, e até de remarcar as aulas. Essa percepção de valor atribuída à personalidade do contato por telefone obriga a empresa a ter cautela com a automatização de seus processos, uma vez que surge um *trade-off* no valor agregado ao cliente.

4. Plano Financeiro

Nessa parte do Plano de Negócios, as questões financeiras são descritas e a sua viabilidade econômica é verificada.

Para isso, vamos analisar os direcionadores por trás de cada linha da Demonstração de Resultados e do Fluxo de Caixa.

4.1. Variáveis financeiras para Demonstração de Resultados

4.1.1. Receita Bruta

A receita é diretamente proporcional ao número de horas de aula que ocorre no mês e podemos estimar sua média em **R\$65 por hora-aula**, tomando como base a política de precificação descrita na parte Plano de Marketing.

4.1.2. Impostos

Como é explicado na parte Abertura da Empresa, o regime tributário de Lucro Presumido implicaria uma tributação de **16,33% sobre o faturamento bruto**.

4.1.3. Custo do serviço prestado (CSP)

O custo por aula é basicamente o pagamento do consultor que atende ao aluno, que inclui o transporte. Como vimos na parte Plano de Operações, o professor recebe 30 reais pela primeira hora de aula e 25 reais por hora adicional. Se assumirmos que a duração média das aulas é de 2 horas, o custo médio por aula será portanto a média entre 30 e 25 reais, **R\$27,50**.

4.1.4. Provisão para devedores duvidosos (PDD)

Dado o perfil do setor, marcado pela informalidade da maior parte da concorrência, a empresa deve estar minimamente preparada para lidar com inadimplência e, por isso, é razoável reservar **5% da receita bruta** para PDD.

4.1.5. Despesas de Vendas

Dada a relevância de ter uma marca forte para o sucesso de sua estratégia, podemos assumir que a empresa irá adotar uma política de forte reinvestimento de seus lucros em marketing. Com isso, consideraremos a despesa de vendas como **10% da receita líquida**.

4.1.6. Despesas Gerais e Administrativas

Nessa linha entra um orçamento estimado para abrigar os principais custos fixos da empresa, conforme a tabela a seguir.

Tabela 8 - Despesas Gerais e Administrativas

Despesas Gerais & Administrativas	Valor
Custos ligados à sede	R\$ 3,130.00
Manutenção e Conservação	R\$ 100.00
Água, Luz, Telefones	R\$ 800.00
Aluguéis, Condomínio, IPTU	R\$ 2,000.00
Internet	R\$ 180.00
Material de escritório	R\$ 50.00
Pessoal	R\$ 7,000.00
Atendente de telefone (impostos inclusos)	R\$ 2,000.00
Gerente (impostos inclusos)*	R\$ 5,000.00
Serviços terceirizados e outros	R\$ 900.00
Contador	R\$ 400.00
Jurídico	R\$ 300.00
Treinamentos, processos seletivos e viagens	R\$ 200.00
TOTAL:	R\$ 11,030.00

* Considera-se a contratação de um gerente administrativo a partir do 3º ano de funcionamento da empresa, até então, o total de Despesas Gerais e Administrativas é de R\$6.030,00.

Fonte: os autores

4.1.7. Resultado Financeiro

Dado o baixo investimento inicial da empresa, os sócios optam por não captar empréstimos de terceiros e portanto não há despesas financeiras para a empresa. Como o volume em caixa também não é especialmente relevante e exige alta liquidez, iremos considerar as receitas financeiras também nulas e portanto o resultado financeiro é nulo.

4.1.8. Capital de Giro

O Didática recebe os pagamentos de seus clientes ao fim do mês, no valor correspondente às aulas que ocorreram desde o pagamento anterior. De forma semelhante, os consultores recebem no início do mês seguinte o pagamento correspondente às aulas por ele dadas desde o pagamento anterior. Com isso, o capital de giro é levemente positivo, mas por simplicidade e por conservadorismo será considerado nulo para o propósito deste documento.

4.1.9. Depreciação e Capex (*Capital Expenditure*) de Manutenção

Como veremos no item a seguir, o ativo fixo da empresa consistirá simplesmente em alguns móveis e computadores, no valor total de aproximadamente 5000 reais e por se tratarem basicamente de móveis e material de escritório, consideraremos a vida útil padrão de 10 anos e a taxa de depreciação correspondente de 10%. O custo portanto é de 500 reais anuais.

O *capex* de manutenção, por sua vez, em vez de vir ao fim do período de 10 anos representando a recompra de material novo em substituição ao ativo depreciado, virá distribuído ao longo dos anos, igualando a taxa de depreciação, como uma provisão para tal substituição eventual.

4.2. Demonstração de Resultado de Exercício (DRE) Consolidado

Com todos os elementos do item anterior em mãos, podemos elaborar uma projeção do resultado da empresa ao longo dos próximos anos se definirmos as premissas que vamos utilizar.

A principal variável que devemos projetar é o número de horas de aula por mês, que é derivada do número de clientes ativos por mês.

No período experimental do Didática, a empresa chegou a ter cerca de 100 clientes, como vemos no estudos apresentados na parte Plano de Marketing. Considerando a continuidade do projeto a partir de tal ponto, com a desativação de alguns clientes e a chegada de novos por indicação, vamos supor que o Didática mantenha 50% dessa base, e que cada cliente tenha em média, 3 aulas de 2 horas por mês. Isso resulta em um total de 3600 horas de aula por ano.

Levando em conta os investimentos recorrentes em marketing, a amplitude do mercado potencial, e sobretudo o baixo valor absoluto desse número que permite um alto crescimento percentual, consideraremos que a base de alunos irá crescer 100% no segundo ano, 50% no terceiro, 25% nos dois seguintes e 5% a partir de então, conforme a base cresce em termos absolutos.

A seguir, temos os resultados projetados em decorrência de tais premissas embasando cada variável descrita anteriormente.

Tabela 9 - Demonstração de resultados

Ano	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Número de alunos	50	100	150	188	234	246	258	271	285	299
<i>Crescimento ano/ano</i>		100%	50%	25%	25%	5%	5%	5%	5%	5%
Número de horas de aula (mil)	3.6	7.2	10.8	13.5	16.9	17.7	18.6	19.5	20.5	21.5
<i>Crescimento ano/ano</i>		100%	50%	25%	25%	5%	5%	5%	5%	5%

Mil reais	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Receita Bruta	234	468	702	878	1,097	1,152	1,209	1,270	1,333	1,400
Impostos	(38)	(76)	(115)	(143)	(179)	(188)	(197)	(207)	(218)	(229)
Receita Líquida	196	392	587	734	918	964	1,012	1,062	1,116	1,171
Depreciação	(0.5)	(0.5)	(0.5)	(0.5)	(0.5)	(0.5)	(0.5)	(0.5)	(0.5)	(0.5)
CSP	(99)	(198)	(297)	(371)	(464)	(487)	(512)	(537)	(564)	(592)
Lucro Bruto	96	193	290	362	453	476	500	525	551	579
PDD	(12)	(23)	(35)	(44)	(55)	(58)	(60)	(63)	(67)	(70)
Despesas de Vendas	(20)	(39)	(59)	(73)	(92)	(96)	(101)	(106)	(112)	(117)
DG&A	(72)	(72)	(132)	(132)	(132)	(132)	(132)	(132)	(132)	(132)
Lucro Líquido	(7)	58	64	113	174	190	206	223	240	259
<i>Margem Líquida</i>	-3%	12%	9%	13%	16%	16%	17%	18%	18%	19%
Lucro Acumulado	(7)	51	114	227	401	591	797	1,019	1,260	1,519

Fonte: os autores

4.3. Fluxo de Caixa

Embora a demonstração de resultados dê uma ótima visão da geração de capital pela atividade da empresa, as formas de pagamento e fatores externos às atividades operacionais têm grande importância no destino do caixa gerado. Por isso, é fundamental complementar a análise do DRE com uma análise de Fluxo de Caixa, determinando para onde exatamente é destinado o dinheiro gerado na empresa.

Para isso, é preciso primeiro agregar às variáveis já descritas um último fator que deve ser levado em conta: o investimento inicial.

4.3.1. Investimento Inicial

Para se iniciar o Didática, será alugada uma sala que será reformada para as atividades administrativas da empresa. Os investimentos iniciais portanto, cabem aos

custos de restauração do imóvel, de equipamentos em geral somados aos primeiros investimentos em marketing e aos custos de abertura da empresa.

Acrescentamos também uma provisão para capital de giro, já que a previsão obtida na demonstração de resultados é de prejuízo no primeiro ano. O valor dessa provisão foi obtido a partir do cálculo de uma margem de segurança de aproximadamente 50% sobre o montante de tal prejuízo.

A tabela a seguir discrimina cada um de tais investimentos com o valor correspondente.

Tabela 10–InvestimentosIniciais

Obras Civis	Valor
1 Restauração do imóvel- Pintura	R\$ 2.000,00
2 Restauração do imóvel- Limpeza do Imóvel	R\$ 50,00
Total	R\$ 2,050.00
Máquinas	Valor
1 Computadores (2*1200,00)	R\$ 2.400,00
Total	R\$ 2,400.00
Móveis e Utensílios	Valor
1 Mesas (3*189,00)	R\$ 570,00
2 Cadeiras (8*129,90)	R\$ 1.040,00
3 Armários (3*229)	R\$ 687,00
4 Arquivo (1*269,00)	R\$ 269,00
5 Cafeteira	R\$ 54,00
Total	R\$ 2,620.00
Marketing inicial	Valor
1 Bus Door (2*340,00)	R\$ 680,00
2 Publicidade em jornal de bairro (1*280,00)	R\$ 280,00
3 Site	R\$ 0,00
4 Folders 3 mil unidades	R\$ 400,00
5 Marketing Digital	R\$ 2.000,00
Total	R\$ 3,360.00
Outros	Valor
1 Abertura legal da CNPJ (contabilidade terceirizada)	R\$ 2.500,00
2 Ar condicionado	R\$ 500,00
3 NCG	R\$ 11.570,00
Total	R\$ 14,570.00
INVESTIMENTO TOTAL	R\$ 25,000.00

Fonte: os autores

4.3.2. O Fluxo de Caixa

Finalmente, é possível projetar o fluxo de caixa da empresa.

Tabela 11 - Demonstração de Fluxos de Caixa

Ano	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Lucro Líquido	0	(7)	58	64	113	174	190	206	223	240	259
(+) Depreciação	0.0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
(-) Capex	0.0	0.0	(0.5)	(0.5)	(0.5)	(0.5)	(0.5)	(0.5)	(0.5)	(0.5)	(0.5)
(+/-) Capital de Giro	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(+/-) Investimentos	(25)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(+/-) Financiamentos/ Amortizações	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fluxo de Caixa Livre	(25)	(7)	58	64	113	174	190	206	223	240	259
Fluxo de Caixa Descontado	(25)	(6)	49	49	80	113	113	113	112	111	109

Fonte: os autores

4.4. Viabilidade Financeira

Com a demonstração de resultados e de fluxos de caixa em mãos, é possível finalmente analisar a viabilidade financeira do projeto como um todo, a partir de determinados indicadores econômicos.

Para isso, analisamos 3 dos principais indicadores de viabilidade econômica-financeira, o *Payback* Descontado, o Valor Presente Líquido (VPL) e a Taxa Interna de Retorno (TIR).

O Cálculo de tais valores a partir da demonstração do fluxo de caixa fornece os seguintes resultados:

Tabela 12 - Indicadores de Viabilidade Financeira

VPL (mil), k=9%	R\$ 817.35
TIR	123%
<i>Payback</i> Descontado (anos)	1.77

Fonte: os autores

Como podemos observar, em decorrência dos baixos investimentos iniciais, o retorno sobre o capital investido pode ser muito alto, como aponta a TIR de 123% e o VPL de 800 mil reais, diante de um investimento de 25 mil. A análise do *payback* descontado mostra, ainda, que o prazo para recuperar o investimento é relativamente curto.

4.5. Análise de Cenário Alternativo

A fim de mitigar os riscos do projeto, é aconselhável simular diferentes cenários de demanda e observar como as finanças da empresa se comportariam em outros casos.

Já que em nosso cenário base de demanda os retornos foram tão altos, é aconselhável simular o que aconteceria se a base de clientes crescesse em um ritmo menos acelerado que o previsto.

Para isso, vamos fazer dois ajustes:

- Diminuir a taxa de crescimento da base de clientes como demonstrado na tabela a seguir;
- Considerar que não há em nenhum momento a contratação de um gerente administrativo (5000 reais mensais), como ocorria no cenário base.

Tabela 13 - Comparação de cenários

	Contratação de gerente									
Cenário Base	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Número de alunos	50	100	150	188	234	246	258	271	285	299
Crescimento ano/ano		100%	50%	25%	25%	5%	5%	5%	5%	5%
Cenário Pessimista	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Número de alunos	50	55	61	67	70	73	77	81	85	89
Crescimento ano/ano		10%	10%	10%	5%	5%	5%	5%	5%	5%

Fonte: os autores

Refazendo os cálculos para o novo cenário, obtemos as seguintes demonstrações de resultado, fluxo de caixa.

Tabela 14 - Demonstração de Resultados para Cenário Pessimista

Mil reais	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Receita Bruta	234	257	283	311	327	343	361	379	398	417
Impostos	(38)	(42)	(46)	(51)	(53)	(56)	(59)	(62)	(65)	(68)
Receita Líquida	196	215	237	261	274	287	302	317	333	349
Depreciação	(0.5)	(0.5)	(0.5)	(0.5)	(0.5)	(0.5)	(0.5)	(0.5)	(0.5)	(0.5)
CSP	(99)	(109)	(120)	(132)	(138)	(145)	(153)	(160)	(168)	(177)
Lucro Bruto	96	106	117	128	135	142	149	156	164	172
PDD	(12)	(13)	(14)	(16)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)	(21)
Despesas de Vendas	(20)	(22)	(24)	(26)	(27)	(29)	(30)	(32)	(33)	(35)
DG&A	(72)	(72)	(72)	(72)	(72)	(72)	(72)	(72)	(72)	(72)
Lucro Líquido	(7)	(1)	6	14	19	23	28	33	38	44
<i>Margem Líquida</i>	-3%	0%	2%	5%	6%	7%	8%	9%	10%	11%
Lucro Acumulado	(7)	(8)	(2)	13	31	55	83	116	154	198

Fonte: os autores

Tabela 15 - Demonstração de Fluxo de Caixa para Cenário Pessimista

Ano	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Lucro Líquido	0	(7)	(1)	6	14	19	23	28	33	38	44
(+) Depreciação	0.0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
(-) Capex	0.0	0.0	(0.5)	(0.5)	(0.5)	(0.5)	(0.5)	(0.5)	(0.5)	(0.5)	(0.5)
(+/-) Capital de Giro	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(+/-) Investimentos	(25)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(+/-) Financiamentos/ Amortizações	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fluxo de Caixa Livre	(25)	(7)	(1)	6	14	19	23	28	33	38	44
Fluxo de Caixa Descontado	(25)	(6)	(1)	5	10	12	14	15	17	18	19

Fonte: os autores

Como podemos observar, mesmo no cenário pessimista projetado, o prejuízo acumulado nos dois primeiros anos é inferior à provisão de capital de giro estimada para o cenário original, graças à margem de segurança adotada.

Os novos fluxos de caixa, por sua vez, irão resultar nos seguintes indicadores de viabilidade financeira:

Tabela 16 - Indicadores de viabilidade financeira para cenário pessimista

VPL (mil), k= 9%	R\$ 77.42
TIR	32%
<i>Payback</i> Descontado (anos)	5.51

Fonte: os autores

Como se pode observar, mesmo no cenário pessimista, o projeto mantém-se lucrativo, porém agora com um *payback* mais lento, de 5 anos e meio e um retorno substancialmente menor.

5. Estrutura Jurídica

O Regime tributário adotado é o regime de lucro presumido, para uma empresa de serviços.

Lucro presumido de 32%. Os tributos que a empresa terá que pagar são:

- 0,65% de PIS sobre o faturamento
- 3,00% de COFINS sobre o faturamento
- 4,8% de IRPJ
- 5% de ISS
- 2,88% de CSLL

Total: 16,33% sobre o faturamento.

O imposto de renda no lucro presumido é descontado diretamente do faturamento. A empresa será uma sociedade limitada e sua composição societária se fará com quatro sócios, cabendo a cada um 25% do capital social, que será integralizado no valor de R\$ 40.000,00 (quarenta mil reais). Vide contrato social em anexo.

A relação com os consultores, por sua vez, se daria de modo a tratá-los como profissionais autônomos.

5.1.Estrutura Organizacional

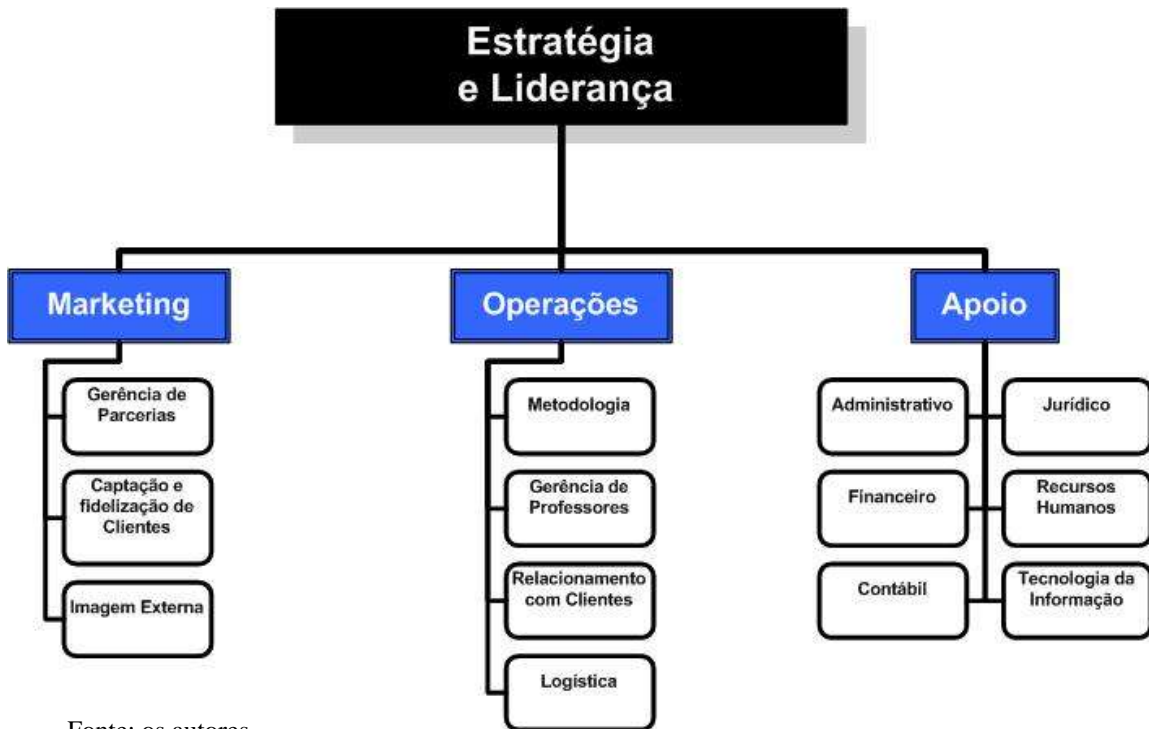


Figura 40 - Organograma da empresa

O Marketing é responsável por gerir as parcerias que eventualmente poderão ser feitas ao longo do tempo, além da prospecção e fidelização dos clientes. Toda a imagem externa da empresa, seja propaganda ou materiais em geral, devem também passar por aprovação do marketing, sendo esta área quase sempre responsável por elaborá-las.

A área de operações é responsável pela operação fim da empresa. Toda a parte de metodologia aplicada na aula, além da gerência dos professores que operam nas aulas e o relacionamento com os clientes da empresa fazem parte dessa área. A parte logística da operação também foi colocada como responsabilidade da área, dado que ela está intimamente ligada com as aulas, os professores e a operação geral.

Já a área de apoio, que será quase totalmente terceirizada, compreende o administrativo da empresa, representado pelo próprio sócio, o jurídico, representado por uma empresa de assessoria jurídica, o financeiro, representado pelo próprio sócio, a

contabilidade, representada por uma empresa de contabilidade terceirizada e toda a parte de tecnologia da informação (TI), que também será representada pelo sócio.

A força de trabalho que irá compor o quadro de colaboradores do Didática é basicamente formado pelos próprios sócios/diretores, que juntos desenvolveram os trabalhos técnicos, sendo eles:

Arthur Bichmacher (Diretor de Marketing)

João Roberto Moreira Magalhães (Diretor de Estratégia e Liderança)

Marcelo Saint Martin (Diretor de Apoio)

Ramon Ronê (Diretor de Operações)

6. Conclusão

A proposta deste projeto era elaborar um Plano de Negócio que reconhecesse o cenário em que a empresa Equipe Didática se insere, sob a ótica de diferentes esferas de gestão, a fim de identificar os fatores críticos para o sucesso do negócio e determinar: as possíveis estratégias que podem aumentar suas chances de sucesso, e sua viabilidade técnica, jurídica e econômica em diferentes cenários.

A análise do setor educacional no Brasil demonstrou a existência de um cenário de crescimento, com apoio do governo e bastante espaço para desenvolvimento de novos players, do qual o Didática pode tirar muito proveito.

No plano de gestão da empresa foi possível observar que a qualidade da equipe e a força da marca são pontos muito importantes para o sucesso do empreendimento, e também que um suporte de *backoffice* eficiente pode ser determinante para que o negócio seja escalável, e ainda que as parcerias com as instituições de ensino podem ser um grande diferencial.

No âmbito financeiro, percebemos que a empresa pode ter prejuízo na ordem de 10 mil reais nos primeiros anos, e por isso é muito importante que a mesma esteja munida de capital de giro suficiente para que sobreviva até os anos seguintes, quando seu lucro começa a aumentar conforme a base de alunos cresce com o tempo. Vimos também que os retornos podem ser muito altos desde que os custos fixos não subam muito, e estes devem ser muito bem administrados para que a empresa esteja sempre gerando caixa.

Em termos de processos, a empresa deve estar sempre buscando tornar seu sistema mais eficiente, mas tendo consciência da importância do contato pessoal de alguém da empresa com o cliente, que pode ser determinante para convencer clientes potenciais a escolherem o Didática.

No plano de marketing, vimos que a empresa deve buscar fortalecer sua marca principalmente na Zona Sul do Rio de Janeiro e na Barra da Tijuca por meio de canais físico e virtuais de publicidade. A precificação deve ser usada como ferramenta para estimular a fidelidade do cliente, oferecendo preços mais baixos aos que compram pacotes maiores de aulas.

Em termos jurídicos, a melhor solução para a empresa é adotar o regime de Lucro Presumido, pela qual pagará cerca de 16% de impostos sobre seu faturamento total.

O Plano de Negócios elaborado neste projeto de graduação, portanto, comprovou a viabilidade da Equipe Didática como uma empresa educacional de ensino personalizado e trouxe reflexões e direções estratégicas essenciais para o sucesso do negócio.

7. Referências Bibliográficas

ATKINSON, Anthony A. *et al.* **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

CALDERELLI, Antônio. **Enciclopédia Contábil e Comercial Brasileira**. São Paulo: Cetec Consultores e Editores Técnicos Ltda, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryanne M. **Gestão de Custos: Contabilidade e Controle**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

HORNGREN, C. T.; SSUNDEM, G.L.; STRATTON, W. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ALSOS, G. A.; KAIKKONEN, V. **Opportunities and Prior Knowledge: A study of experienced entrepreneurs**. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley: Babson College, 2004. Disponível em: <http://www.babson.edu/entrep/fer/FER_2004/webcontent/Section%20XIII/P1/XIII-P1.html>. Acesso em: 10 Mar. 2013.

ANTONCIC, B.; HISRICH, R. D. Clarifying the Intrapreneurship Concept, **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 10, n. 1, p. 7-24, 2003.

BATEMAN, T. S; SNELL, S. A. **Administração: Construindo Vantagem Competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: McGraw Hill, v. 1-2, 1993.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração Científica**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 1970.

KOTLER, P. & ARMSTRONG, Gary **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael E **WhatisStrategy?**Harvard Business Review; Nov/Dec 1996, Vol. 74 Issue 6, p. 61

PORTER, Michael E. **Os Caminhos da Lucratividade**. HSM, n1, ano1, 1997, pp 88-94. Março-abril de 1997.

STERN, C. W. & STALK JR, G. **Estratégia em Perspectiva**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BRITO, Flávio Lúcio. **Como elaborar um plano de negócios**. 1ª ed. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2004, 98 p.

DORNELAS, J.C.A. **Empreendedorismo Corporativo**. 1º ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier,2003, 300 p.

HASHIMOTO, Marcos. **Saiba como usar um plano de negócios**. Disponível em:http://vocesa.abril.com.br/aberto/colunistas/pgart_0701_08032004_31259.shl

Acesso em 10 dez. 2012.

DORNELAS, J.C.A. **Plano de Negócios: o segredo do sucesso do empreendedor. Mito ou Realidade?** Disponível em:

http://www.planodenegocios.com.br/dinamica_artigo.asp?tipotabela=artigo&id=20

Acesso em 01 mar. 2013.

LACAVA, NATALIA. **Abril Educação**. CreditSuisse, 2011.

OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Yves, SMITH, A. **Business ModelGeneration**, 2010

<http://maps.google.com>, acessado em 10/03/2012

<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/demografiaempresa/2010/default.shtm>, acessado em 20/03/2013