

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS



**PLANO DE NEGÓCIOS
INOVAR REDE EDUCACIONAL**

Carla Faro Prudente

Carolina Faro Prudente

Débora Cristina Tojal Mendonça

Delane Nascimento de Sena e Silva

Marcela Aragão Andrade Santana

Fevereiro/2008

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

PLANO DE NEGÓCIOS
INOVAR REDE EDUCACIONAL

Carla Faro Prudente

Carolina Faro Prudente

Débora Cristina Tojal Mendonça

Delane Nascimento de Sena e Silva

Marcela Aragão Andrade Santana

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso

MBA em Gestão Empresarial

Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização

Aracaju: Se Turma G9

Programa FGV Management

Fevereiro/2008

PRUDENTE, Carla Faro, PRUDENTE, Carolina Faro, MENDONÇA, Débora Cristina Tojal, SENA E SILVA, Delane Nascimento, SANTANA, Marcela Aragão Andrade. Plano de Negócios Inovar Rede Educacional. Aracaju: FGV, Fevereiro, 2008 33p.(Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso MBA em Gestão Empresarial da Fundação Getúlio Vargas).

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
CURSO MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

O Trabalho de Conclusão de Curso
Plano de Negócios Inovar Rede Educacional

Elaborado por

Carla Faro Prudente

Carolina Faro Prudente

Débora Cristina Tojal Mendonça

Delane Nascimento de Sena e Silva

Marcela Aragão Andrade Santana

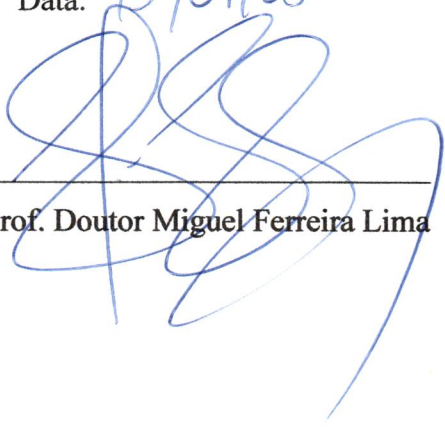
e aprovado pela Coordenação Acadêmica do curso MBA em Gestão Empresarial, foi aceito como requisito parcial para a obtenção do certificado do curso de pós-graduação, nível de especialização, do Programa FGV Management.

Nota:

9,5 (Nove e cinco)

Data:

13/04/08


Prof. Doutor Miguel Ferreira Lima

Os alunos Carla Faro Prudente, Carolina Faro Prudente, Débora Cristina Tojal Mendonça, Delane Nascimento de Sena e Silva e Marcela Aragão Andrade Santana, abaixo-assinados, do Curso MBA em Gestão Empresarial, Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada FANESE, no período de Maio de 2006 a Dezembro de 2007, declaram que o conteúdo do trabalho de conclusão de curso intitulado: MBA Gestão Empresarial, é autêntico, original, e de sua autoria exclusiva.

Aracaju, Fevereiro de 2008.

Marcela de Aragão Andrade Santana

Débora Cristina Tojal Mendonça

Carolina Faro Prudente

Carla Faro Prudente

Delane Nascimento de Sena e Silva

RESUMO

Este trabalho se refere ao planejamento de uma rede de escolas voltada para atender comunidades específicas de bairros com ensino de boa qualidade pedagógica, infra-estrutura confortável, segura e preços acessíveis proporcionando uma excelente relação custo / benefício. Caracterizada pela padronização de processos e do modelo de gestão, envolvendo desde o projeto pedagógico até as práticas administrativas cujo, os serviços oferecidos são ensino regular de educação infantil ao primeiro segmento de ensino fundamental, além de berçário e espaço recreativo.

ABSTRACT

This research refers to the planning of a pool of schools coming to attend specific communities of neighborhoods with a good pedagogical quality education, comfortable infrastructure and accessible prices providing an excellent relation cost / benefit. Characterized by the standardization of trials and the model of management, since the pedagogical project to the administrative practices, whose services offered are the infant education to the first segment of the fundamental education, beyond nursery and recreational space.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Avaliação da Intensidade da Rivalidade entre os Concorrentes Atuais.....	14
Tabela 2 - Avaliação do Poder de Barganha dos Compradores	14
Tabela 3 - Avaliação do Poder de Barganha dos Fornecedores.....	15
Tabela 4 - Avaliação de Entrantes Potenciais.....	15
Tabela 5 - Modelo de Cenários.....	18
Tabela 6 – Modelo Porter.....	20
Tabela 7 – Modelo SWOT.....	21
Tabela 8 – Ações Táticas de Marketing.....	22
Tabela 9 - Orçamento de Investimento em Equipamentos, Móveis e Utensílios.....	28
Tabela 10 - Orçamento de Investimento em Instalações.....	29
Tabela 11 - Orçamento Anual de Marketing.....	29
Tabela 12 - Orçamento de Custos Operacionais.....	30
Tabela 13 - Orçamento de Despesas Administrativas.....	30
Tabela 14 - Orçamento de Resultado- Planilha por Escola.....	31
Tabela 15 - Orçamento de Resultado – Planilha da Rede.....	31

SUMÁRIO

ETAPA I	11
1. A Empresa Inovar Rede Educacional.....	11
ETAPA II.....	13
1. Missão.....	13
2. Definição do negócio.....	13
3. Competência Distinta.....	13
4. Indicações para a direção futura.....	13
5. Análise do Microambiente.....	14
5.1 Análise das Forças Competitivas.....	14
5.1.1 Avaliação da Intensidade da Rivalidade entre os Concorrentes Atuais.....	14
5.1.2 Avaliação do Poder de Barganha dos Compradores.....	14
5.1.3 Avaliação do Poder de Barganha dos Fornecedores.....	15
5.1.4 Avaliação de Entrantes Potenciais.....	15
5.1.5 Avaliação de Produtos Substitutos.....	15
ETAPA III.....	16
1. Oportunidades e Riscos Setoriais.....	16
2. Tendências Setoriais.....	17
3. Diagnóstico de Marketing da Situação Atual.....	18
3.1 Modelo de Cenários.....	18
3.2 Modelo Porter.....	20
3.2.1 Análise do Modelo Porter.....	21
3.3 Modelo SWOT.....	21
3.3.1 Análise do Modelo SWOT.....	22
4. Objetivos e Metas de Marketing.....	22
4.1 Determinação dos Objetivos de Marketing.....	22
4.2 Ações Táticas de Marketing.....	22
ETAPA IV.....	24
1. Posicionamento Estratégico.....	24
1.1 Política de Produtos.....	24
1.2 Política de Serviços.....	25

1.3 Política de Comunicação.....	25
1.3.1 Propaganda.....	25
1.3.2 Alternativas de Mídia.....	26
1.3.3 Relações Públicas e Endomarketing.....	26
1.3.4 Promoções de Vendas.....	27
1.3.5 Orçamento de Comunicação.....	27
ETAPA V.....	28
1. Orçamento.....	28
1.1 Orçamento de Investimento em Equipamentos, Móveis e Utensílios.....	28
1.2 Orçamento de Investimento em Instalações.....	29
1.3 Orçamento Anual de Marketing.....	29
1.4 Orçamento de Custos Operacionais.....	30
1.5 Orçamento de Despesas Administrativas.....	30
1.6 Orçamento de Resultado- Planilha por Escola.....	31
1.7 Orçamento de Resultado – Planilha da Rede.....	31
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	33

ETAPA I

1. A Empresa Inovar Rede Educacional

A Inovar Rede Educacional Ltda atua no mercado da educação infantil e primeiro segmento do ensino fundamental, isto é trabalhamos com crianças de 02 (dois) anos a 10 anos de idade. Desde 2004 a Rede Inovar estabeleceu sua primeira unidade, a Escolinha Criança Feliz e no ano de 2008 inaugurará a sua segunda, Jardim Escola Criar, portanto este plano de negócios consolidará nossas perspectivas a respeito desse novo negócio.

As escolas da Rede Inovar estão sempre localizadas em bairros de classe média ou média baixa, onde a maioria das escolas possui uma infra-estrutura precária, geralmente casas adaptadas, o que compromete a qualidade do ensino e, portanto, possuem mensalidade baixa. É muito freqüente essas escolas serem empresas familiares dirigidas por um pedagogo que não tem experiência em gestão empresarial profissional.

Logo, as unidades da Rede Inovar oferecem uma infra-estrutura confortável e segura, uma boa qualidade de ensino e um modelo de gestão baseado no baixo custo com um intuito de proporcionar uma excelente relação custo benefício, logo nossas mensalidades são acessíveis, mas não tão baixas quanto as das típicas “escolas de bairro”, nossos concorrentes.

Em 2010 pretendemos instalar 10 (dez) unidades nos maiores bairros de grande Aracaju e até 2015 ter uma unidade em um dos 05 (cinco) maiores municípios do estado de Sergipe.

A opção das nossas escolas em trabalhar da educação infantil até primeiro segmento do ensino fundamental foi devido principalmente, à redução dos custos com mão de obra, pois estas turmas de crianças, apenas requerem um profissional de nível superior (professor) para todas as matérias.

Outro argumento que nos influenciou restringir apenas a estes serviços, foi a grande importância do fator emocional que permeia para a escolha da primeira escola do seu filho, a sensação de conforto e segurança da criança, é muita mais levada em consideração do que qualquer outro fator, até mesmo o preço.

No estado de Sergipe não existe nenhuma rede educacional operando neste segmento de mercado e o fato de futuramente termos vários filiais, poderá nos dar uma economia de escala, e uma grande poder de barganha em relação aos fornecedores.

O processo de recrutamento de profissionais é feito através de anúncios de jornal de grande circulação solicitando currículos e distribuição de cartazes nos principais cursos de pós-graduação e graduação da cidade, depois há uma seleção de currículos. Estes selecionados serão entrevistados e convidados a ministrar uma aula sobre o assunto escolhido pela banca entrevistadora, em seguida, os aprovados serão contratados e passarão por uma semana de treinamento desde os processos específicos de uma escola pertencente a Inovar Rede Educacional até a prática e filosofia pedagógica.

A administração terá hierarquia bem definida, porém as decisões serão tomadas de forma mais descentralizada possível onde cada funcionário colaborará com informações e sugestões, havendo um conselho administrativo superior com 05 membros que tomam as decisões estratégicas da rede.

ETAPA II

1. Missão

Oferecer educação infantil, espaço recreativo e berçário através de uma rede de unidades de atendimento diferenciado, estrategicamente localizadas em Aracaju proporcionando a formação educacional e comportamental de crianças visando construir uma base sólida de conhecimentos, princípios e valores para um bom desempenho no ambiente social.

2. Definição do negócio

Rede de escolas voltada para atender comunidades específicas de bairros com ensino de boa qualidade, infra-estrutura confortável, segura e preços acessíveis proporcionando uma excelente relação custo/benefício.

3. Competência Distinta

Uso de pessoal treinado, conforto, segurança, preço acessível e fácil acesso darão suporte para a rede de escolas prosperar como líder do mercado.

4. Indicações para a direção futura

Com a maior consciência da importância da educação, a lentidão em que se arrasta o desenvolvimento da educação pública de qualidade, e o crescimento do poder aquisitivo da população por causa da estabilidade da economia, há uma enorme tendência dos pais quererem matricular seus filhos em uma escola de melhor qualidade que se localize no seu próprio bairro. Assim, a Rede Inovar estará pronta para absorver toda essa demanda e ser a maior rede de escolas infantis e primeiro segmento do ensino fundamental do estado de Sergipe.

5. Análise do Microambiente

5.1 Análise das Forças Competitivas

5.1.1. Avaliação da Intensidade da Rivalidade entre os Concorrentes Atuais

Itens Estratégicos	Peso(%)	Escolas Públicas	Escolas de Bairros	Rede Inovar
Qualidade RH	30%	1	2	3
Market Share	5%	3	3	3
Barreiras Emocionais	15%	1	2	2
Inovação	5%	1	1	4
Investimentos	5%	1	2	2
Parcerias Estratégicas	5%	1	1	2
Custo Fixo de Saída	5%	1	1	1
Economia de Escala	20%	3	1	5
Capacitação de Retaliação	10%	1	1	4
Total de Pontos	100%	1,5	1,6	3,2

Tabela 1

5.1.2 Avaliação do Poder de Barganha dos Compradores

Itens Estratégicos	Peso(%)	Escolas Públicas	Escolas de Bairros	Rede Inovar
Participação em nossas vendas	30%	1	2	3
Participação em suas compras	20%	1	1	3
Custos de mudança	10%	1	1	1
Orientado para custo	30%	1	2	2
Risco de integração retrógrada	10%	1	2	2
Total de Pontos	100%	1,0	1,7	2,5

Tabela 2

5.1.3 Avaliação do Poder de Barganha dos Fornecedores

Itens Estratégicos	Peso(%)	Escolas Públicas	Escolas de Bairros	Rede Inovar
Participação em nossas compras	30%	1	2	3
Participação em suas vendas	20%	1	1	1
Custos de mudança	25%	1	0	0
Existência de produtos substitutos	20%	1	2	2
Risco de integração avançada	5%	1	2	2
Total de Pontos	100%	1,0	1,3	1,6

Tabela 3

5.1.4 Avaliação de Entrantes Potenciais

Tipo de barreira/eficiência da barreira	Alto	Médio	Baixo	Nenhum
Tecnologia patenteada				
Necessidade de capital				
Diferenciação de produtos				
Acesso a canais de distribuição				
Economia de escala				
Restrições governamentais				
Custo de transferência				

Tabela 4

5.1.5 Avaliação de Produtos Substitutos

As Escolas Públicas e de bairros podem ser consideradas como produtos substitutos, no entanto nenhum deste oferece uma infra-estrutura confortável nem segura e possuem uma qualidade de ensino precário, apesar, de o custo ser baixo ou no caso de escolas públicas não ter custo. As escolas da Rede Inovar têm uma boa estrutura física onde oferece segurança e conforto além do bom ensino, tendo uma mensalidade acessível proporcionando uma relação de custo benefício

ETAPA III

1. Oportunidades e Riscos Setoriais

A Inovar Rede Educacional Ltda está inserida no setor de serviços educacionais do ensino infantil e primeiro segmento do ensino fundamental.

Segundo o Conselho Estadual de Educação, em Sergipe existem duas mil (2.000) escolas regularizadas com esta instituição no estado de Sergipe, a Junta Comercial do Estado de Sergipe (JUCESE) afirma que há quase três mil (3.000) escolas registradas.

Entretanto, essas duas instituições citadas afirmam que essas instituições de ensino em sua maioria, se ocupam somente do ensino fundamental e médio, principalmente nos municípios menores do estado.

Ainda segundo a JUCESE, cerca de cem firmas desse setor são abertas por ano, entretanto 70% destas não completam 05 (cinco) anos de vida, seguindo a estatística das empresas no Brasil.

Os principais segmentos que compõe este setor são berçário, espaço recreativo e reforço escolar, pois são itens complementares ao serviço principal que é o ensino escolar. Atualmente, há uma tendência de desenvolvimento apenas em Aracaju de grandes instituições educacionais que iniciam como escolas de educação infantil, ensino fundamental e médio e, posteriormente evoluíram também para nível superior, segundo a Associação Sergipana de Instituições Particulares de Ensino (ASEIPE).

O setor tem cobertura apenas estadual, apesar de existir no mercado nacional grandes redes escolares de educação infantil até ensino médio, no entanto estas não atuam em nosso estado.

As instituições associadas a ASEIPE, tem grandes problemas de lucratividade devido ao grande índice de inadimplência que chega até a 20%, as leis brasileiras a respeito desse assunto são bastante ineficientes além, do problema se agravar devido a maioria dos gestores de instituições de particulares de ensino não terem nenhuma formação de gestão profissionais de empresas ou melhor, são pedagogos ou professores que não enxergam a escola como empresa.

No ramo de educação em geral a sazonalidade é considerável no início do ano no mês de janeiro e pouca no mês de julho, mas em escolas de educação infantil acontecem matrículas durante todo o ano devido a flexibilidade do programa de conteúdo pedagógico e de que a

escola para essa faixa etária tem um papel maior do que o ensino escolar propriamente dito, esta é também um local seguro para os pais deixarem suas crianças enquanto trabalham.

Não existem grandes barreiras de entradas para esse mercado devido a facilidade de adquirir o registro do Conselho de Educação, são apenas processos burocráticos e não há fiscalização, por isso há muitas escolas sem regulamentação neste órgão, de modo geral não precisa de grandes investimentos e a mão de obra é relativamente barata, no entanto o aspecto de tradição no mercado é bastante importante além, do fator emocional ser um ponto decisivo na hora de escolher uma escola ou mudar para uma nova.

Algumas das escolas mais tradicionais de Aracaju fecharam, e em outras houve uma defasagem da qualidade de ensino, poucas das escolas mais antigas ainda se matam no mercado, entretanto surgiram poucas e grandes escolas de qualidade.

2. Tendências Setoriais

O Governo brasileiro não criou nenhuma lei que modifique esse tipo de negócio o que vêm ocorrendo são indícios de melhora da qualidade da educação, mas por vários fatores como a falta de continuidade administrativa, gasto indevido do orçamento destinado para educação e outros, isso não se concretiza.

Os Conselhos de Educação também não instituíram portarias que influenciassem abertura de novas escolas ou que alterassem a fiscalização das já existentes.

Os sindicatos da categoria não são muito atuantes no segmento da educação particular e inexistente a possibilidade de ocorrer graves ou qualquer tipo de paralisação por motivos trabalhistas; as entidades, as associações do setor também são integradas em prol da classe.

O estabelecimento da Lei Geral das Pequenas e Médias favorece um cenário de desenvolvimento das instituições de ensino de pequeno porte.

A estabilidade da economia provoca o crescimento do poder aquisitivo da população e conseqüentemente, um aumento de consumo crescendo as possibilidades de mais crianças serem matriculadas em escolas particulares.

Com a mudança do papel da mulher na sociedade, a aposentadoria mais tardia e maior expectativa de vida, cada vez mais as crianças tendem a não ficar mais aos cuidados das mães ou das avós além, do crescimento de casos de violência contra as crianças, é crescente a necessidade de um local seguro para a estadia dos filhos enquanto os pais estão fora o que

acarreta um crescimento maior e mais precocemente da procura pela escola e conseqüentemente do reforço escolar e do berçário, segmentos derivados desse mercado.

3. Diagnóstico de Marketing da Situação Atual

3.1 Modelo de Cenários

Rede Inovar			
Análise do Ambiente Externo: Modelo de Cenários			
Aspectos Estratégicos de Economia e Mercado			
	Otimista	Normal	Pessimista
Economia	Se não houver uma recessão na economia americana, o Brasil deve crescer entre 4% e 4,5% nos próximos anos. Pode-se esperar mais um ano de crescimento econômico como o que se verificou em 2007, expansão da economia brasileira em torno de 5% e a taxa de inflação abaixo de 4,5%, expansão do emprego, expansão do consumo e expansão dos investimentos produtivos.	A economia mundial tem crescido bem, mas, de certa forma desequilibrada. O resultado é déficit comercial americano e superávit no resto mundo, em especial, nos países asiáticos e nos países exportadores de petróleo. Na esteira da queda da CPMF, o governo vai finalmente cortar o crescimento dos gastos. A economia, por sua vez, vai conseguir investir o suficiente para manter o crescimento	Uma crise na economia americana pode causar impacto no crescimento do país, o aumento internacional do preço do petróleo e do consumo interno que pode elevar a inflação, possibilidade de cortes nas contas públicas, atraso na execução do orçamento federal e interrupção na queda das taxas de juros.

		sustentado, sem inflação, e os juros não precisarão subir.	
Mercado	O reajuste das mensalidades das escolas particulares para 2008 ficará no intervalo entre 5,5% e 11,5%. Os percentuais estão bem acima da inflação de 3,69% acumulada no ano até novembro, medida pelo Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), e dos 3,96% esperados pelo mercado até o fim de 2007.	A lei permite que as escolas computem, no cálculo do reajuste, gastos com pessoal, projeto pedagógico e investimentos em melhorias de infraestrutura, desde que especificados em planilhas de custos disponíveis aos pais. A orientação da Fenep para as escolas é que usem a inflação acumulada como base e a ela acrescentem os extras. São as novas alíquotas do Supersimples que terão impacto mais forte ano que vem.	O novo sistema de tributação criado pelo governo - que unifica e simplifica a cobrança de impostos federais, estaduais e municipais - começou a vigorar em julho, mas desagradou ao setor do ensino particular. Isso porque escolas de ensino infantil e fundamental, incluídas entre as empresas que puderam aderir ao sistema, tiveram os impostos aumentados em até 40% em relação ao sistema anterior, o Simples, conforme cálculos da Fenep. Isso reflete em aumento acima da inflação

Tabela 5

3.2 Modelo Porter

Concorrência	Clientes	Fornecedores
O segmento apresenta um elevado nível de rivalidade devido a oferta de vagas maior do que a demanda, o custo fixo elevado e a ausência de custo de mudança. A rivalidade tende a diminuir pela importância que a educação representa na formação da criança e pela diferenciação dos serviços associados.	O poder do cliente é favorecido pelas várias opções de escola, no entanto a diferenciação através da qualidade de ensino e da estrutura física permite a manutenção das condições comerciais nas negociações. A quantidade de alunos por família e a forma de pagamento são requisitos que favorecem as condições de negociação para o cliente.	Para o segmento o principal fornecedor é o professor. A relação de força com os professores é favorável a empresa devido a grande quantidade de profissionais no mercado e esta relação se torna mais relevante devido a diferenciação da escola. A diferenciação dos professores não tem grande influência no poder de negociação.
Novos Entrantes	Produtos Substitutos	Governo
O segmento não apresenta barreiras significativas (comparado com outros negócios) quanto a necessidade de capital para se iniciar um novo negócio. As exigências legais para a abertura de uma escola não constituem um impedimento para novos entrantes (exigências focadas em documentação, porém a fiscalização é deficiente). Um novo segmento não necessita de grandes investimentos na identidade da	Para o segmento o produto substituto da educação infantil é a creche do serviço público e a permanência da criança no ambiente familiar. Para o ensino fundamental pode-se entender como produto substituto o ensino público devido às suas diferentes características. Em todos os casos existe a possibilidade de substituição, no entanto, a	O foco do governo está no ensino médio (profissionalizante) e superior. Não existe regulamentação para o ensino infantil.

marca. O segmento não apresenta custo de mudança para o cliente, ou seja, o cliente muda para um novo empreendimento sem nenhum custo.	diferenciação da qualidade é bastante significativa.	
--	--	--

Tabela 6

3.2.1 Análise do Modelo Porter

As escolas da Rede Inovar é baseada com vista na diferenciação da qualidade do ensino e da estrutura física com preço acessível.

Logo, podemos concluir que a melhor estratégia adotada pela Inovar Rede Educacional é uma gestão rígida nos custos e uma política muito forte contra a inadimplência, além da economia de escala.

3.3 Modelo SWOT

N.º	AMEAÇAS	N.º	OPORTUNIDADES
1	Ensino Público de Qualidade	1	Parcerias Estratégicas
2	Concorrência Acirrada	2	Inovação
3	Crise Econômica	3	Melhoria do poder aquisitivo da população
4	Concorrência baseada em preço	4	Grau Tecnológico
N.º	PONTOS FORTES	N.º	PONTOS FRACOS
1	Inovação	1	Concorrência baseada em preço
2	Serviço de Qualidade	2	Aumento da inadimplência
3	Economia de Escala	3	Sem tradição
4	Experiência em gestão empresarial	4	Barreiras emocionais

Tabela 7

3.3.1 Análise do Modelo SWOT

As seguintes conclusões podem ser observadas da análise do Modelo SWOT para Rede Inovar:

- A4 – F4 – O1: Equipe altamente treinada para empreender.
- O2 – F1: Modelo de negócio de baixo custo no qual há qualidade dos serviços básicos e dispensa dos supérfluos, por exemplo: estabeleceu-se que todas as unidades da Rede Inovar não poderão ter piscina entre outras medidas.
- A1 – O3 – f3: Aumento de matrículas em escolas particulares.

4- Objetivos e Metas de Marketing

4.1 - Determinação dos Objetivos de Marketing

Com base na fundamentação teórica, os principais objetivos de marketing são os referentes ao crescimento de vendas, participação de mercado(marketing Share) e à imagem institucional da Rede Inovar.

O objetivo da Rede Inovar é aumentar o número de matrículas e com isso gerar 20% do mercado sergipano nos próximos 02 anos.

4.2- Ações Táticas de Marketing

Objetivos de Marketing	Ações Táticas
- Aumentar as matrículas em 20% no período de 02 anos.	-Identificar oportunidades no mercado escolar; - Prospectar parceiros com empresas; - Stands em lugares estratégicos; - Bom relacionamento com os clientes, professores e colaboradores.

- Conquistar Market Share de 20% no 1º ano e 25% no 2º ano.	- Promover treinamentos intensivos com os professores para aperfeiçoá-los; - Manter um relacionamento excelente com os clientes para que estes façam propaganda boca- a boca; - Maior divulgação da Rede Inovar em lugares estratégicos.
- Construir uma imagem positiva da Rede Inovar.	- Ações de cidadania como: educação no trânsito, defesa no meio ambiente, ou seja, ensinar a jogar o lixo no lugar certo, plantar árvores e valorização da cultura sergipana; - Campanhas institucionais da Rede Inovar veiculadas em sites, jornais , busdoor e lista telefônica;

Tabela 8

ETAPA IV

1. Posicionamento Estratégico

1.1 Política de Produtos

As inovações tecnológicas da Inovar Rede Educacional neste último ano foram diversas além da matrícula, impressão de 2º via de boleto e acesso ao boletim do aluno tudo pela internet ; pagamento da mensalidade através do cartão de crédito.

Lançamento de produtos: Implantação do serviço de reforço escolar. Este é um serviço extra que a escola oferece tanto para alunos da escola como alunos de outra escola, pois além de ser outra fonte de receita não há sazonalidade.

As marcas das escolas da rede Inovar sempre seguem as mesmas cores, os mesmo padrões e sempre estão acompanhadas da logomarca da rede. Essas marcas sempre são com temas infantis e estão relacionadas ao lúdico.

Todas as escolas da rede possuem seu próprio site padronizados, apenas com link direcionado para a Rede Inovar. Há padronização também no fardamento das escolas apenas mudando a marca e a cor, na estrutura física da escola sendo os mesmos revestimentos, playground, carteiras, quadros, computadores, móveis e etc.

Apesar das escolas da rede serem de baixo custo a boa qualidade do ensino, sua estrutura física segura atrai clientes de classe média alta, público o qual não é nosso alvo. Em relação aos concorrentes o preço da mensalidade é relativamente superior o que é um fator importante para o público de classe média e classe média baixa nosso público alvo.

Como a qualidade no ensino é superior, a estrutura física é adequada, confortável ocasiona uma ótima relação custo benefício.

Planejamos cada vez mais divulgar a marca, o site, nas principais ruas e avenidas colocando placas nos postes, fazendo com que as pessoas visitem a escola.

1.2 - Política de Serviços

A rede inovar tem a preocupação de oferecer uma infra- estrutura confortável, com segurança, uma boa qualidade de ensino, com um modelo de gestão com baixo custo com o intuito de proporcionar uma excelente relação custo benefício em relação aos concorrentes.

Apesar de a rede inovar propor um serviço de escolas de baixo custo há um investimento considerável em tecnologia da informação em virtude do foco da gestão administrativa eficaz, o que nos diferencia bastante de nossos concorrentes. Além do ensino regular, as escolas da rede oferecem o serviço de reforço escolar para crianças que estudam na escola ou não, esse serviço é importante porque a escola passa ter outra fonte de receita com baixo custo e uma maneira de alunos de outras escolas conhecerem nossa escola.

As escolas têm seus processos e procedimentos elaborados de acordo com a política de gestão da qualidade visando serem as únicas escolas que tem ISO 9001. O monitoramento de satisfação do cliente é feito através de questionários enviados ao final do ano letivo e reuniões de pais semestrais, na qual pedimos o feedback dos pais em relação a área administrativa e pedagógica da escola.

1.3- Política de Comunicação

1.3.1 Propaganda

1. Qualidade, preço baixo, atenção dos professores, ensino de qualidade, humanização, carinho, compreensão, segurança e conforto.
2. Melhor custo benefício, inovação, extensão do lar, formação de cidadãos, valorização da criança,o lado humano da educação e crianças felizes.
3. A mensagem é coesa, clara, objetiva e condiz com a proposta da **Rede Inovar** porque há nela uma valorização da criança como ser humano, mostra que a escola possui boa infra-estrutura e que a preocupação desta é formar cidadãos. A comunicação chama atenção porque enfatiza que é o melhor custo-benefício e isso gera o interesse de pesquisar se a mensagem é verdadeira, com isso os pais desejam conhecer a **Rede Inovar**.

1.3.2 Alternativas de Mídia

Rádio: liberdade FM, 30 inserções por dia nos horários de 7 às 9, 11 às 3 e 18 às 21.

Jornais: jornal da cidade , 1/2 página na seção comportamento no dia das crianças, dia do professor, dia do estudante e no mês de outubro.

Páginas amarelas: o menor anúncio sem a marca.

Internet: criação de site.

Outdoors: 05 placas durante 15 dias nos meses de junho e novembro.

Feiras: 02 feiras nos meses de junho e outubro.

Mala direta: dia dos pais, dia das mães e dia das crianças.

Os meses de novembro e junho são estratégicos porque é nessa época que os pais estão decidindo a melhor escola para os seus filhos.

O movimento provável é que aumente as ações de comunicação dos concorrentes porque a cada dia surgem mais escolas em Aracaju.

1.3.3 Relações Públicas e Endomarketing

1. Realizar ações de cidadania para que a **Rede Inovar** consolide a imagem de uma escola que valoriza o cidadão e que se preocupa com o meio ambiente. Exemplo: ensinar aos alunos a ter educação no trânsito, respeitar os idosos, cuidar do meio ambiente ensinando a plantar árvores e jogar o lixo no lugar certo, desenvolver amizades através da cooperação e do compartilhamento e valorizar o trabalho artístico como pintura, trabalhos manuais e teatro.
2. A comunicação têm que ser clara e numa linguagem simples, as informações devem fluir entre todos os funcionários para que eles assimilem a cultura da **Rede Inovar** e com isso sintam-se mais motivados.
3. Realizar treinamentos com psicólogos para que os funcionários sejam mais humanos com os clientes, aprendam a resolver os problemas de forma pacífica e para que tenham prazer em cuidar dos alunos.
4. Sim. Com certeza aumentou o número de matrículas dos concorrentes porque a imagem positiva através das relações públicas contribuiu para que isso acontecesse.

1.3.4 Promoções de Vendas

1. Para acelerar as vendas a **Rede Inovar** vai promover 02 workshops durante o ano com educadores e psicólogos de fora para discutir os avanços e desafios da educação infantil e também vai ser realizado colônia de férias para que os pais gostem do serviço e com isso matriculem seus filhos.
2. Os concorrentes não investem em workshops então é uma oportunidade da **Rede Inovar** promover estes eventos porque vai melhorar a imagem perante a concorrência

1.3.5 Orçamento de Comunicação

Rádio: é uma mídia barata e perfeita para o público-alvo e a emissora escolhida que é a liberdade FM é a mais ouvida pela faixa etária de 30 a 50 anos, 900 inserções por mês e veiculação anual de R\$ 6.000,00.

Jornal: a seção escolhida que é comportamento desperta o interesse dos pais porque discute os problemas da atualidade e a maioria das matérias discute a relação entre pais e filhos, 02 anúncios de ½ página R\$ 1.000,00.

Páginas amarelas: é indicado o menor espaço porque o catálogo só serve para os pais pesquisarem o telefone da escola, então é melhor um investimento maior em outras mídias.

Outdoor: quando colocado em lugares estratégicos e com imagens gera um impacto forte nos clientes potenciais, 10 placas R\$ 5.000,00.

Internet: é uma mídia barata então, é vital criar um site da CRIAR

Criação do site: R\$ 1.000,00

Assinatura Anual: R\$ 300,00

Mala Direta: é direcionada ao público-alvo e o custo é baixo, 1500 malas diretas R\$ 900,00.

As mídias alternativas são eficientes e os custos são baixos.

É possível fazer uma propaganda cooperada da **Rede Inovar** com o jardim escola **Criar** porque esta faz parte da **Rede Inovar**, então sendo assim, pode-se fazer uma propaganda institucional da rede destacando a sua filosofia que é a mesma da **Criar** e apontar que esta faz parte dela.

ETAPA V

1. Orçamento

Um orçamento em contabilidade e finanças é a expressão das receitas e despesas de um indivíduo ou organização, dentro de um período limitado. Entende-se por despesa todos os gastos da organização, que podem inclusive serem classificados de acordo com os fins a que se destinam. Receita é um sinônimo para os provimentos recebidos, que também podem ser classificados – basicamente em receitas patrimoniais (relativas a rendas geradas por propriedades), rendas extraordinárias (essencialmente oriundas de operações financeiras, como empréstimos a juros).

1.1 Orçamento de Investimento em Equipamentos, Móveis e Utensílios

Item	Quant	Valor(R\$)	Total(R\$)
Carteiras	130	70,00	9.100,00
Mesinhas com cadeira	100	190,00	1.900,00
Quadro branco	9	200,00	1.800,00
Mesa c/ cadeira (professor)	9	150,00	1.350,00
Mesa secretaria	3	200,00	600,00
Cadeira (secretaria)	9	130,00	1.170,00
Máquina de xérox	1	15.000,00	15.000,00
Ventiladores	12	100,00	1.200,00
Ar condicionado	1	1.000,00	1.000,00
Computador	3	1.500,00	4.500,00
Impressora	1	300,00	300,00
Armários e estantes (biblioteca, secretaria e salas)	1	10.000,00	10.000,00
Brinquedos	1	5.000,00	5.000,00
Bebedouro	2	300,00	600,00
Cantina (geladeira, micro ondas, estufa e fogão)	1	2.000,00	2.000,00
Total			55.520,00

Tabela 9

1.2 Orçamento de Investimento em Instalações

Item	Valor(R\$)
Aplicação da marca	10.000,00
Adaptações do prédio *	20.000,00
Instalações de segurança	2.000,00
Instalação de rede	1.000,00
Total	33.000,00

Tabela 10

* Este item varia de acordo com as reformas necessárias do prédio

1.3 Orçamento Anual de Marketing

Atividade de promoção	Frequência	Custo anual (R\$)
Rede		
Site institucional	Inicial	2.000,00
Propaganda em jornais da cidade	Mês : 1, 6, 11, 12	4.800,00
Apoio a eventos culturais e esportivos		10.000,00
Distribuição de folders (inclusive nos jornais)		2.000,00
Visitas a instituições		
Divulgação na lista telefônica		300,00
Bus door / outdoor		10.000,00
Apoio a eventos culturais e esportivos		10.000,00
Distribuição de folders (inclusive nos jornais)		2.000,00
Por Escolas (20 Unidades)		
Distribuição de folders na comunidade		10.000,00
Colocação de faixas		2.000,00
Eventos culturais (micaretinga, desfile cívico, feira cultural etc)		20.000,00
Total: 61.100,00		

Tabela 11

1.4 Orçamento de Custos Operacionais

SETOR	CARGO/FUNÇÃO	QUANT.	Valor(R\$)	Total (R\$) (s/encargos)
Direção	Diretor de escola	01	2.000,00	2.000,00
Coordenação pedagógica	Coordenador Pedagógico	01	1.000,00	1.000,00
	Professor (polivalente) integral	04	700,00	2.800,00
	Professor (Polivalentes) um turno	05	350,00	1.750,00
	Professor de Língua Estrangeira	01	250,00	250,00
	Professor de Educação Física	01	350,00	350,00
	Aux. de Serv. Gerais (Aux. de Sala)	04	350,00	1.400,00
Coordenação Adm. / Fin.	Auxiliar Administrativo (Secretária)	01	550,00	550,00
	Aux. Serv. (Porteiro)	01	350,00	350,00
Total de Funcionários		19		10.450,00

Tabela 12

1.5 Orçamento de Despesas Administrativas

ITEM	VALOR MENSAL(R\$)	VALOR ANUAL(R\$)
Aluguel	600,00	7.200,00
Pessoal	19.332,00	231.984,00
Promoção	134,00	1.600,00
Depreciação(imobilização 50.000,00)	417,00	5.000,00
Energia	200,00	2.400,00
Água	200,00	2.400,00
Telefone	150,00	1.800,00
Segurança	130,00	1.560,00
Material de limpeza	100,00	1.200,00
Material de escritório	200,00	2.400,00
Contador	350,00	4.200,00
Manutenção geral	300,00	3.600,00
IPTU	100,00	1.200,00

Seguro	400,00	4.800,00
Custo fixo da rede (rateio)	1.164,00	12.645,00
TOTAL	23.627,00	283.629,00

Tabela 13

1.6 Orçamento de Resultado – Planilha por Escola

Item	Memória de Cálculo	Mensal(R\$)	Anual(R\$)
Faturamento Bruto	260 x 140	36.400,00	436.800,00
Impostos	4,5%	1.638,00	19.656,00
Faturamento Líquido	Fat. Bruto – impostos	34.762,00	417.144,00
Custo Operacional		25.086,00	301.029,00
Resultado Líquido	Fat. Líquido – custo operacional	9.676,00	116.112,00
Custo Financeiro		-	-
Lucro Líquido	Resultado líq. – custo financeiro	9.676,00	116.112,00
Lucro Líquido (%)	Lucro líquido / fat. bruto	27%	

Tabela 14

1.7. Orçamento de Resultado – Planilha da Rede

Item	Memória de Cálculo	Mensal(R\$)	Anual(R\$)
Faturamento Bruto	260 * 140 * 20	728.000,00	8.736.000,00
Impostos	4,5%	32.760,00	393.120,00
Faturamento Líquido	Fat. Bruto – impostos	695.240,00	8.342.880,00
Custo Operacional	Custo op. * 20	501.720,00	6.020.640,00

Resultado Líquido	Fat. Líquido – custo operacional	193.520,00	2.322.240,00
Custo Financeiro		-	-
Lucro Líquido	Resultado líq. – custo financeiro	193.520,00	2.322.240,00
Lucro Líquido (%)	Lucro líquido / fat. bruto	27%	

Tabela 15

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

SALIM, César Simões, HOCHMAN, Nelson, RAMAL, Andréa Cecília, RAMAL, Silvina Ana. **Construindo Planos de Negócios: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

AMBRÓSIO, Vicente. **Plano de Marketing passo a passo.** Rio de Janeiro, Reichmann & Affonso Editores, 1999.

PAVANI, Cláudia, DEUTSCHER, José Arnaldo & LOPES, Santiago, Maia. **Plano de Negócios: Planejamento o Sucesso de seu Empreendimento.** Rio de Janeiro: Lexikon Editorial, 1997.