



Ação Educativa

Assessoria, Pesquisa e Informação

Rua General Jardim, 660
01223-010 São Paulo SP Brasil
Fone e Fax: 11 3151 2333
acaoeduca@acaoeducativa.org

Educação Básica de Jovens e Adultos

capacitação de gestores;
formação de educadores;
material didático.

Plano de Negócios da
Ação Educativa
Assessoria, Pesquisa e Informação

São Paulo, outubro de 2002

Sumário Executivo

Instituição proponente

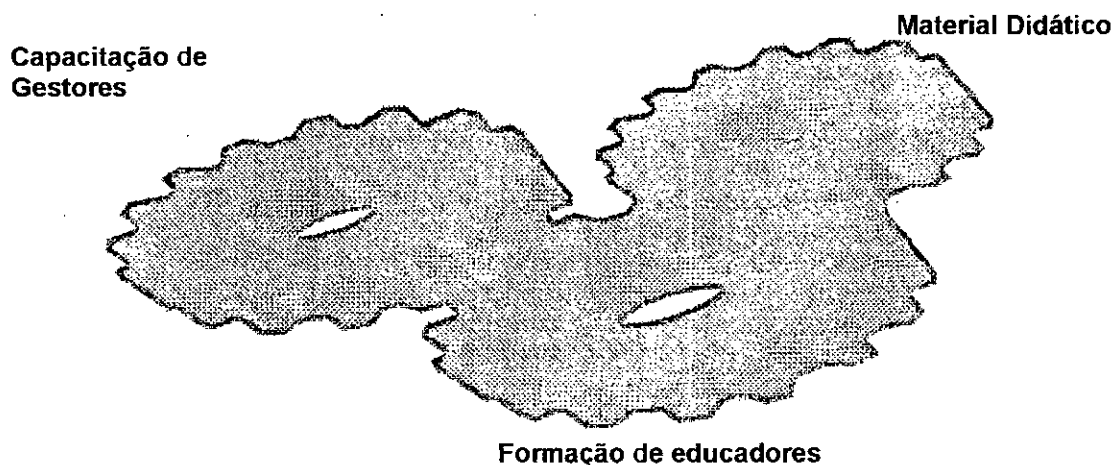
Ação Educativa, Assessoria, Pesquisa e Informação, Organização não governamental, sem fins lucrativos, fundada em 1994, situada em São Paulo com atuação nas áreas de juventude e educação que tem como valor principal de sua missão *contribuir na constituição e efetivação de direitos educativos e de juventude*.

Visão do Plano de Negócios

Possibilitar o acesso à educação a 200 mil jovens e adultos analfabetos ou com menos de três anos de escolaridade, por meio da implementação de políticas públicas de atendimento a este segmento da população em 93 municípios do Estado de São Paulo.

Produto/Serviço

O Plano de Negócios tem como objetivo instrumentalizar as secretarias de educação dos 93 municípios selecionados, contribuindo para a remoção das principais barreiras que dificultam a oferta de educação de jovens e adultos e para a melhoria no atendimento à demanda. Para isso será oferecido a estas prefeituras, um programa de capacitação de gestores para implementação de políticas públicas e acesso ao Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, principal fonte financiadora de Educação de Jovens e Adultos. Articuladamente, um programa de formação de educadores é proposto, juntamente com a coleção de livros didáticos.



Atualmente cabe ao município a responsabilidade pela educação de adultos. Para atender esta demanda, as prefeituras necessitam de assessoria, treinamento de gestores, formação de educadores e material didático. A idéia é desenvolver um serviço que articule estas necessidades num formato coerente e sintonizado com as possibilidades de financiamento existentes, considerando o perfil das cidades que serão atendidas.

Nos 93 municípios definidos como mercado potencial, há uma população adulta analfabeta ou com escolaridade inferior a três anos, estimada em 4 milhões de pessoas. Este Plano de Negócios atingirá portanto 5% desta demanda .

Muitas secretarias municipais de educação deixam de obter transferências de recursos por falta de informação adequada ou incapacidade de formular e executar projetos. Outras iniciativas não atingem seus objetivos por problemas de diagnóstico e mapeamento da demanda, ou ainda por gestão ineficiente ou inadequada. A capacitação de gestores e a consultoria poderão contribuir para a captação de recursos e dimensionamento de projetos

de forma mais eficiente, possibilitando aumento na qualidade, maior eficiência e elevação do número de iniciativas neste segmento.

X A educação de jovens e adultos conta com grande porcentagens de ^{educadores} sem estudo formal em educação e, mesmo aqueles professores formados, dificilmente tiveram algum tipo de formação voltada para a educação de jovens e adultos. Este segmento apresenta muitas especificidades, sendo os conteúdos pertinentes e as metodologias distintas daqueles voltados para crianças. A proposta de formação da Ação Educativa visa incentivar o estudo e a reflexão dos educadores a respeito desta modalidade de ensino, contribuindo assim para o aumento da qualidade da educação oferecida.

A coleção *Viver, Aprender*, material didático elaborado pela Ação Educativa, em consonância com a Proposta Curricular para o Primeiro Segmento do Ensino Fundamental em Educação de Jovens e Adultos, também por ela formulada, encontra-se atualizada numa nova versão, complementa e orienta a atuação do professor em sala de aula e no planejamento das suas atividades.

O aspecto inovador da proposta reside essencialmente na integração entre a capacitação dos gestores e a formação dos educadores, o que possibilita uma estruturação eficiente e coerente de programas de educação de jovens e adultos, além de ampliar o debate sobre estas questões, uma vez que não se limita à formação de professores, como outras iniciativas neste campo. A Ação Educativa tem reconhecido *know how* nestas áreas e seu material didático, além da reconhecida qualidade, pode ser fornecido em grande escala, de forma ágil e com preço muito competitivo, assegurado pela parceria estabelecida com uma editora comercial.

Para a implementação deste Plano de Negócios, a Ação Educativa prevê a criação de um departamento próprio, denominado Provedor de Soluções em Serviços que reunirá profissionais com perfil adequado para cada uma das funções essenciais e contará com assessoria especializada para as capacitações de gestores e formação de educadores. Será necessário também a captação de recursos para o primeiro ano de sua implantação, além do apoio da Ação Educativa na cobertura de despesas e disponibilização de funcionários de seu staff para apoio às ações previstas no Plano.

Impacto Social

milhões
A Ação Educativa consolidou sua posição de vanguarda no campo da educação de jovens e adultos em 1998 ao elaborar a Proposta Curricular para este segmento e o respectivo material didático denominado *Viver, Aprender*. Estima-se que esta coleção tenha chegado a uma circulação de 10 mil exemplares do seu primeiro volume, em virtude de sua adoção pelo Programa Alfabetização Solidária, atingindo mais de mil municípios. Em decorrência da disseminação deste material, a Ação Educativa intensificou as atividades de formação de educadores, atendendo no triênio 1999/2001, 7874 professores, resultando no atendimento indireto a 160 mil alunos em todas as regiões do País.

Neste mesmo período, colaborou na implementação de políticas públicas de alfabetização de adultos em 23 prefeituras, treinando 946 gestores. Com este Plano de negócios, Ação Educativa potencializará sua capacidade de atendimento em serviços, aumentando significativamente o número de beneficiários diretos e indiretos.

Organização

Visão e Missão

Ao propor um Plano de Negócios que possibilitará o acesso de 200 mil jovens e adultos à escolarização, por meio de políticas públicas promovidas em âmbito municipal na área de serviços em Educação de Jovens e Adultos, a Ação Educativa reafirma sua **visão**, segundo a qual, a universalização do acesso à educação básica de qualidade é condição indispensável para o desenvolvimento econômico e social do país. Essa realização depende, por um lado, de uma ampla mobilização social que garanta a prioridade do investimento público nessa área e, por outro, da qualificação dos serviços públicos no sentido de atender às necessidades de aprendizagem dos segmentos sociais excluídos dos sistemas educativos e dos direitos sociais em geral.

Ao realizar tal empreendimento, a Ação Educativa estará cumprindo sua **missão** de "contribuir na constituição e efetivação de direitos educativos e de juventude".

Perfil Institucional

A Ação Educativa é uma organização não governamental, sem fins lucrativos, que apóia e propõe projetos educativos e de juventude, visando à promoção da justiça social e ao fortalecimento da democracia participativa no Brasil. Fundada em 1994, realiza atividades de assessoria, pesquisa, informação e formação e ação política (articulação de redes, campanhas, *lobby* e *advocacy*), além de produzir e divulgar materiais de subsídio a educadores, jovens e outros agentes sociais. A combinação dessas várias modalidades define o posicionamento da Ação Educativa nesse campo, caracterizando-a como instituição capaz de estabelecer diálogo e sinergia entre os diversos atores envolvidos com a problemática educacional.

Gestão e Constituição Legal

A Ação Educativa foi fundada sob a forma de sociedade civil sem finalidade lucrativa, contando com 40 sócios efetivos. Possui uma diretoria com cinco membros eleitos pela Assembléia de Sócios. A gestão institucional é feita por dois secretários executivos a quem a diretoria outorga amplos poderes. A sua situação jurídica está plenamente regularizada, em conformidade com as leis brasileiras. Cumpre com todos os requisitos legais, tais como manutenção de registros contábeis, publicação de balanços e demonstrações financeiras e recolhimento de impostos. Toda sua contabilidade sofre auditoria regular.

Possui declaração de utilidade pública no âmbito do município de São Paulo e do estado de São Paulo. Está inscrita no Conselho Nacional de Assistência Social e cadastrada como organização de pesquisa no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). É filiada às seguintes organizações e redes: Associação Brasileira de ONGs (Abong), Consejo de Educación de Adultos de América Latina (Ceaal) e Rede de Apoio à Ação Alfabetizadora no Brasil (Raaab).

Atualmente conta com um quadro de 38 funcionários e 6 estagiários. Possui uma sede própria, um edifício de 8 andares com 1600 metros quadrados de área construída, situado na Rua General Jardim 660, Vila Buarque. Região Central da Cidade de São Paulo. Mantém nesta sede um Centro de Educação e Cultura, aberto ao público por onde passam cerca de mil pessoas por mês que participam de atividades promovidas pela Instituição ou por outras organizações.

Fontes de Financiamento

O balanço das receitas em 2001 apresenta o seguinte perfil. Três agências de cooperação européias - EED, da Alemanha; ICCO, da Holanda e NCA, da Noruega - apoiam as atividades da Instituição em seu conjunto. Esse apoio institucional, que representa 30% das receitas, tem sido essencial para garantir a sustentação de um núcleo orçamentário básico, a partir do qual se estruturam os programas, os serviços e a gestão institucional. Outras nove agências internacionais, européias e norte-americanas, apoiam projetos específicos que, somados, representam 43% do total. Finalmente a parcela relativa às receitas nacionais representam 27% do total em 2001.

A prestação de serviços, principalmente na área de formação de educadores, vem sendo a principal fonte de recurso nacional. Trata-se de uma forma sustentada de disseminar as propostas pedagógicas elaboradas pela instituição e, ao mesmo tempo, uma oportunidade de manter uma relação próxima com os problemas práticos vividos pelos educadores que atuam nos sistemas públicos e organizações comunitárias de base. Neste sentido, este Plano de Negócios possibilitará uma análise mais apurada da capacidade de atendimento e rentabilidade das ações de serviço e sua implementação terá um impacto importante no quadro de receitas nacionais da Instituição.

Programas e Serviços

Educação de Jovens e Adultos – realiza pesquisas, produz materiais didáticos, assessora programas e presta serviços de formação de educadores. Respondendo ao princípio da promoção da equidade, Educação de Jovens e Adultos é a modalidade educativa priorizada pela Ação Educativa, pois por meio dela são atendidos os grupos sociais mais desfavorecidos e excluídos dos direitos educacionais.

Juventude - presta serviços de capacitação e apoio direto a grupos juvenis, assim como assessora programas públicos e privados que atendem este público

Observatório – produz informações estratégicas sobre políticas educacionais e divulga-as junto a públicos específicos e por meio da grande imprensa, visando a formação de uma opinião pública favorável à promoção de uma educação básica de qualidade para todos.

Novos Sentidos da Educação Escolar - Desenvolve projetos em escolas públicas de periferias urbanas, sempre incentivando parcerias entre agentes escolares e não escolares, capacitando-os para enfrentar criativamente seus problemas.

Campanha Nacional pelo Direito à Educação – coordenada por Ação Educativa, a campanha reúne várias instituições e redes ligadas à problemática educacional, articulando-as para influenciar instâncias dos poderes executivo, legislativo e judiciário na defesa de direitos educativos, em especial o de grupos desfavorecidos.

Setor de Documentação e Informação - mantém acervos e bancos de dados especializados em educação e juventude e uma página na internet que recebe mais de 100 mil acessos por ano.

Centro de Juventude e Educação Continuada - espaço de educação e cultura que mantém uma programação regular de atividades voltadas para os públicos-alvo da Ação Educativa.

Impacto Social

A atuação da Ação Educativa no âmbito político e pedagógico contribuiu para colocar o tema da educação de jovens e adultos na pauta das políticas educacionais numa conjuntura desfavorável durante a década de 90, quando as tendências de reforma dominantes desconsideraram o papel relevante dessa modalidade educativa. Por pressão da própria demanda e de agentes políticos identificados com essa causa, essa tendência vem se revertendo e a educação de jovens e adultos vem ganhando espaço nas universidades, nas administrações públicas e organizações não governamentais. Nessa conjuntura, é necessário apresentar alternativas que viabilizem um atendimento de qualidade e que possam criar mecanismos que permitam avaliar os resultados das ações.

A coleção *Viver, Aprender* terá uma edição abrangendo o segundo segmento do Ensino Fundamental de Educação de Jovens e adultos. Uma equipe já foi contratada e iniciou os trabalhos. Esta iniciativa está sendo viabilizada através da parceria com a Global Editora que destina 10% das vendas da Coleção para financiamento desta publicação. A partir da edição deste material didático, uma nova onda de demanda ocorrerá para formação de educadores o que vai abrir uma ampla perspectiva para o Plano de Negócios.

Além disso, a entidade publica um boletim mensal (tiragem 3 mil) e uma revista semestral (tiragem 2 mil) dirigidos a educadores e gestores de educação de jovens e adultos.

De 1999 a 2001, o atendimento em serviços de formação cresceu significativamente: em 1999 foram 718 horas de cursos e oficinas e 1.216 pessoas atendidas; em 2001, 1.216 horas e 4.457 pessoas atendidas. A grande parte dessas atividades concentram-se na área da Educação de Jovens e Adultos.

A área de juventude vem se consolidando nos últimos anos. Em 2002, está realizando o Projeto Centro Nacional de Formação Comunitária, em parceria com o Ministério da Justiça, através do qual está capacitando 210 lideranças juvenis de bairros periféricos da Região metropolitana de São Paulo, visando fortalecer sua capacidade de mobilização e intervenção local. Ao mesmo tempo o Centro de Juventude e Educação Continuada atendeu mais de 3 mil jovens em suas atividades neste ano.

Em reconhecimentos à relevância social de suas realizações, Ação Educativa foi honrada com o Prêmio UNESCO 2000 na categoria Educação.

Papel do plano de negócios

A quantidade de projetos e serviços realizados pela Ação Educativa vem crescendo de forma acelerada, assim como seu padrão orçamentário. Tal crescimento exige uma mudança do patamar organizacional da entidade, para possibilitar a continuidade do crescimento de forma sustentável, sem que se perca de vista a qualidade das ações e a coerência com a missão institucional. Um plano de negócios que ajude a ampliar e sustentar uma parte considerável das atividades relacionadas a Educação de Jovens e Adultos pode responder a essa necessidade.

Além de viabilizar a ampliação e otimização dos serviços de formação de educadores de jovens e adultos, a Ação Educativa espera que o desenvolvimento e implantação desse plano de negócios contribua para a capacitação de seus quadros. A assimilação da metodologia de planejamento e gestão do plano poderá ser utilizada também para aperfeiçoar outras áreas de atuação da entidade, em especial nos aspectos comerciais e de marketing, nos quais temos experiência reduzida. O plano de negócios deverá fazer parte de um plano estratégico amplo visando a sustentabilidade da instituição a médio e longo prazo.

Produto/Serviço

Novas exigências do mercado de trabalho e desafios relacionados ao fortalecimento da democracia atualizam as demandas relacionadas à elevação do nível educacional dos trabalhadores e dos cidadãos. Para que sejam efetivos, os programas de alfabetização e educação básica de jovens e adultos devem combinar motivação da vontade política dos governantes e da solidariedade do cidadão com o rigor científico dos instrumentos de planejamento e intervenção pedagógica em uma dinâmica democrática de diálogo entre governo e sociedade civil.

Os programas oferecidos, entretanto, cobrem uma parcela ínfima da demanda potencial e funcionam em condições adversas: faltam conhecimento de fontes de financiamento, formação específica para os educadores e materiais didáticos apropriados.

A Ação Educativa propõe serviços que visem preencher tais lacunas, estimulando e capacitando tecnicamente os municípios para a criação e fortalecimento, nas secretarias de educação, de setores incumbidos de promover educação de jovens e adultos e articular movimentos de alfabetização e programas de educação básica com as políticas culturais e de geração de emprego e renda.

Optamos por focar, em um primeiro momento, municípios do Estado de São Paulo, com população acima de 50 mil habitantes. Os 93 municípios (excetuando-se a Capital) que correspondem a este perfil apresentam população acima de 15 anos analfabeta ou com menos de 3 anos de escolaridade estimada em 4 milhões de pessoas. Tal opção se justifica pelos seguintes fatores:

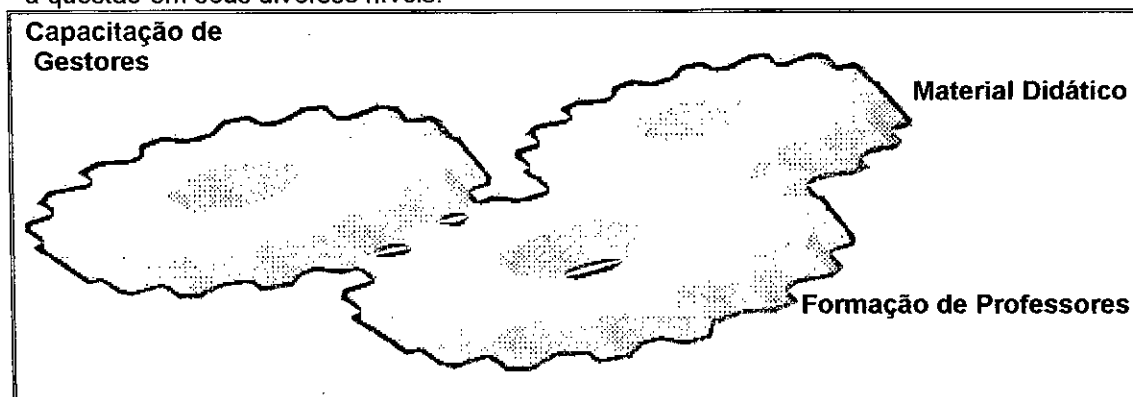
- Crescente municipalização da Educação de Jovens e Adultos
- Municípios de alta densidade populacional, onde o impacto do analfabetismo e baixa escolaridade entre jovens e adultos limitam a qualidade da mão-de-obra, comprometendo o desenvolvimento local;
- Secretarias de Educação mais estruturadas;

O *superavit* conseguido nesta primeira etapa, com o atendimento aos municípios maiores, será utilizado como capital de giro para financiar os municípios menores, sem capacidade financeira de arcar com os custos iniciais da capacitação. Em um segundo momento, outros estados também poderão ser atendidos. Já a venda do material didático atenderá demandas em todo o território nacional.

Apresentação dos Produtos

A implementação deste plano de negócios tem como objetivo instrumentalizar 93 Secretarias de Educação para a remoção das principais barreiras que dificultam a oferta de Educação de Jovens e Adultos que atenda à demanda com qualidade. Os serviços são oferecidos de forma articulada e em acordo com os cronogramas dos principais programas de financiamento para a Educação de jovens e Adultos, como o FNDE.

Além da orientação na obtenção de recursos governamentais, a formação continuada dos educadores e o fornecimento do livro didático, esta proposta visa instrumentalizar os próprios gestores para uma administração mais eficiente dos recursos conseguidos, subsidiando as equipes gestoras a implementar e avaliar programas educativos, abordando a questão em seus diversos níveis:



1 . Capacitação de Gestores e Assessoria em Políticas Públicas

Justificativa → Muitas Secretarias de Educação deixam de obter transferências de recursos por falta de informação adequada ou incapacidade de formular e executar projetos. Outras iniciativas não atingem seus objetivos por problemas de diagnóstico e mapeamento de demanda ou por gestão ineficiente ou inadequada. A Capacitação de Gestores e a Assessoria em Políticas Públicas podem contribuir para captação de recursos e dimensionamento de projetos de forma mais eficiente, possibilitando aumento na qualidade, eficiência e número de iniciativas neste segmento.

Objetivos → Informar sobre a atual política de financiamento de EJA, capacitando dirigentes e equipes técnicas no manejo dos instrumentos de acesso às transferências intergovernamentais de recursos humanos e financeiros. Subsidiar o estabelecimento de políticas que facilitem parcerias entre a sociedade civil e o Estado para o atendimento da demanda por ensino fundamental de jovens e adultos. Reafirmar o papel do Estado na garantia dos direitos da educação e contribuir com sua capacidade de realizar políticas nesses setores. Apoiar a criação e fortalecimento, nas secretarias de Educação, de setores próprios de promover a educação de jovens e adultos. Apuração e mobilização da demanda, políticas de atendimento, fontes de financiamento, promoção de programas em parcerias, implantação, monitoramento e avaliação.

Execução → O serviço de Capacitação de Gestores será oferecido em módulos e por pólos. Tal formato tem como objetivo permitir o acesso de gestores de grande número de municípios a custo reduzido. A princípio serão 3 módulos, compostos por seminários bimestrais ministrados pela Ação Educativa e desenvolvimento de atividades orientadas a distância. Cada encontro terá duração de 16 horas e as secretarias de educação podem inscrever mais de um de seus gestores. Os encontros acontecerão na sede da Ação Educativa na capital, ou em escolas cedidas dos municípios atendidos. Os temas abordados serão: I - Municipalização e Financiamentos; II - Diagnóstico e mobilização da demanda; III - Políticas de atendimento e parcerias, IV - Novas diretrizes legais para educação de jovens e adultos; V - Articulação intersetorial de políticas de cultura, juventude, trabalho e renda e VI - Diretrizes pedagógicas e formação de Educadores. Essas capacitações terão início em abril, de forma a orientar e instrumentalizar os gestores para a elaboração de projetos para obtenção de verbas junto ao FNDE.

O tema "Municipalização e Financiamentos" será oferecido no primeiro módulo por ser um tema que exerce forte apelo aos tomadores de decisão, além de ser fundamental para alavancar outras iniciativas em EJA. Neste primeiro encontro será feita também uma maior divulgação dos outros módulos, assim como dos serviços de Assessoria e de Formação de Professores. O serviço de Assessoria será oferecido paralelamente aos municípios interessados, valendo-se dos subsídios técnicos, políticos e pedagógicos abordados junto aos gestores para análise e intervenção mais profunda na realidade dos municípios. A Assessoria é composta das seguintes etapas: Diagnóstico, Planejamento, Articulação, Mobilização, Implantação, Monitoramento e Avaliação. Também contará com momentos presenciais e a distância.

2 . Formação de educadores

Justificativa → A Educação de Jovens e Adultos conta com grande porcentagem de "professores leigos" (sem estudo formal em educação) e, mesmo aqueles professores formados, dificilmente tiveram algum tipo de formação voltada para Educação de Jovens e Adultos. Este segmento apresenta muitas especificidades, sendo os conteúdos pertinentes e metodologias distintos daqueles voltados para crianças. A proposta de Formação da Ação Educativa visa incentivar o estudo e reflexão dos educadores e respeito deste segmento, contribuindo assim para o aumento na qualidade da educação oferecida.

Objetivos → Elaborar, experimentar e disseminar propostas pedagógicas que respondam às demandas educativas dos setores populares, visando a qualificação para o trabalho, a participação cidadã e o desenvolvimento cultural. Atualização em temas voltados ao atendimento de necessidades de aprendizagem de jovens e adultos. Desenvolvimento curricular e organização de sistemas de formação continuada de educadores e atendimento de necessidades de aprendizagem de jovens e adultos. Acompanhamento da aplicação de materiais didáticos e atividades pedagógicas desenvolvidas em sala de aula.

Execução → O serviço de Formação de Professores atenderá 25 professores de um só município ou vários, reunidos em pólos. As formações envolverão módulos presenciais e acompanhamento a distância. Serão 120 horas, sendo as 40 primeiras condensadas em um mês e as 80 restantes divididas ao longo de 10 meses. Os principais temas abordados serão: Objetivos gerais e especificidades em EJA, *Língua Portuguesa, Matemática e Estudos da Sociedade e da Natureza* (Conteúdos e objetivos) e Planejamento e Avaliação. Os conteúdos desta proposta podem ser adaptados às necessidades de cada prefeitura.

3. Material Didático - Viver, Aprender

Justificativa → A Coleção foi elaborada pela Ação Educativa de forma a suprir a demanda por material didático voltado para as necessidades específicas da alfabetização e educação de jovens e adultos. A elaboração da coleção baseou-se na publicação *Educação de Jovens e Adultos: proposta curricular para o 1º segmento do ensino fundamental*, da mesma instituição, co-editada com o Ministério da Educação e Cultura e apoiada pela UNESCO e contou, durante a fase experimental, com a colaboração de educadoras para a melhor adequação do material à realidade do trabalho educativo com jovens e adultos.

Descrição → Coleção dividida em três volumes (*Início do Processo de Alfabetização, Consolidação do Conhecimento da Leitura e Escrita e Preparação para o Segundo Segmento do Ensino Fundamental*), acompanhados pelo Guia do Educador (também em três volumes), com subsídios para a prática do educador e orientações para o melhor aproveitamento das atividades. As atividades propostas abordam assuntos pertinentes à educação de jovens e adultos, utilizando como ponto de partida da prática educativa a realidade dos educandos. Esta coleção vem sendo utilizada com sucesso em centenas de municípios desde 1999 e passa agora a ser comercializado em edição revista e aperfeiçoada.

Execução → A Coleção *Viver, Aprender* foi reformulada e encontra-se pronta. Impressão e comercialização estão a cargo da Global Editora, que conta com grande volume de livros impressos, além de grande capacidade de impressão e distribuição em curto prazo.

Impacto Social

A eficácia e impacto social dos serviços oferecidos será medido através do acompanhamento de dados colhidos sobretudo junto às prefeituras atendidas. Como indicadores quantitativos utilizaremos: número de convênios firmados e quantidade de recursos captada, número de alunos matriculados, taxas de evasão e número de professores capacitados e ativos em Projetos de Educação de Jovens e Adultos. Os indicadores qualitativos são tão importantes quanto os quantitativos, pois revelam a melhoria da qualidade do ensino. Como indicadores sociais qualitativos serão efetuadas análises de atividades desenvolvidas por professores e alunos.

Análise da concorrência

Material didático

A elaboração do *Viver, Aprender* foi financiada pelo MEC, que disponibilizou o conteúdo da coleção em CD para as prefeituras, além de fornecer o volume 1 (Livro do aluno e Guia do Educador) para os municípios participantes do Programa Alfabetização Solidária. Como consequência, a Coleção apresentou enorme penetração nas Secretarias de Educação. Praticamente todos os 1005 municípios onde Programa Alfabetização Solidária atuou adotam a coleção em seus programas de Educação de Jovens e Adultos. Muitas gráficas passaram a imprimir os livros e oferecê-los às Prefeituras, nem sempre com qualidade adequada de materiais e impressão ou preços justos. A parceria com a Global Editora permite estabelecer um teto de mercado além de oferecer uma alternativa mais ágil na aquisição, já que não há necessidade de licitação pública, conforme assegura a Lei 8.666/93 (inexigibilidade de licitação por exclusividade). As prefeituras continuam tendo a opção de imprimir a versão anterior, entretanto essa opção normalmente apresenta preço ligeiramente superior ao preço proposto pela Global Editora, o que deve direcionar as compras para a Editora.

Além do *Viver, Aprender*, existem poucas opções voltadas especificamente para Jovens e Adultos, principalmente no que se refere ao primeiro segmento do ensino fundamental (1ª a 4ª série). Dentre as opções analisadas, dois ("Princípio do saber" e "Eterno Aprendiz")

utilizam predominantemente a silabação, propondo exercícios descontextualizados e infantis. Os outros dois buscam uma abordagem mais interdisciplinar e contextualizada, entretanto a coleção "Alfabetização de Jovens e Adultos" traz ilustrações e propõe atividades infantis, além de praticamente não apresentar atividades relacionadas à Matemática. A coleção "Educação de Jovens e Adultos" da Ed. Suplegraf apresenta conteúdos organizados por projetos e propõe algumas atividades reflexivas, ancoradas em situações concretas. Esta coleção, entretanto, apresenta preço bastante elevado (R\$ 84,80). A coleção "Alfabetização de Jovens e Adultos" (Ed Didática) apresenta preço muito superior, sendo que os livros dessa coleção não são vendidos separadamente, o que dificulta a adequação ao número e nível das salas de EJA dos municípios.

Nome	Princípio do Saber	Eterno Aprendiz	Alfabetização de Jovens e Adultos	Educação de Jovens e Adultos
Editora	Ed Tropical – Fortaleza-CE	Claranto Editora – Uberlândia-MG	Ed. Didática – São Paulo- SP	Ed. Suplegraf – São Paulo- SP
Aspectos visual	2 cores, ilustrações infantis	Preto e branco, poucas ilustrações	4 cores, ilustrações infantis	2 cores, sem ilustrações
Metodologia adotada	Silabação, proposta próxima a cartilha, ausência de textos, exercícios não contextualizados, separação em disciplinas	Silabação, proposta próxima a cartilha, pouca variedade textual. Separado em disciplinas Matemática não contextualizada.	Interdisciplinar, exercícios infantilizantes, baixa variedade textual, abordagem restrita em matemática.	Projetos interdisciplinares, situações concretas, atividades reflexivas, encarte para coordenação motora.
No. volumes	2 volumes	4 volumes	4 volumes	4 apostilas
Guia do Educador	Sim, 1 volume R\$ 15,60	Sim, 4 volumes R\$ 22,80	Não	Sim R\$ 21,20
Preço -coleção	R\$ 29,70	R\$ 36,00	R\$ 70,00	R\$ 84,80
Preço 1 vol.	R\$ 14,85	R\$ 7,50(min.20 vol)	não vende	R\$ 21,20

Formação de Professores

O Programa Parâmetros em Ação – Educação de Jovens e Adultos, do MEC, é um dos principais concorrentes. Somente no estado de São Paulo, este programa atua em 37 municípios. Sua principal vantagem é o custo reduzido, pois os municípios arcam apenas com os custos operacionais já que os assessores são pagos pelo MEC e a Formação é feita de envolvendo o pessoal das próprias Secretarias de Educação. A proposta do Parâmetros em Ação - Educação de Jovens e Adultos foi desenvolvida pela Ação Educativa – portanto a existência deste programa nas secretarias, apesar de reduzir a demanda pelo serviço de formação de professores oferecido pela instituição, é a materialização da própria proposta da Ação Educativa, em larga escala.

Atuam em Formação de Professores outras instituições, normalmente não voltadas especificamente para Educação de Jovens e Adultos. No estado de São Paulo, identificamos 4 universidades e 6 ONG's/Fundações, além de instituições particulares de menor porte. A maioria atua respondendo à demanda e relataram muitas vezes não serem capazes de atendê-la. Em relação às Universidades, apesar da excelência de seus serviços, as mesmas enfrentam entraves burocráticos sérios que muitas vezes inviabilizam o atendimento. Entre as instituições pesquisadas, o preço cobrado pelos serviços oscilou entre R\$ 50,00/h e R\$120,00/h, variando, principalmente, em função da formação dos profissionais envolvidos.

Capacitação de Gestores e Assessoria em Políticas Públicas

Neste mercado identificamos 5 ONG's. Novamente a atuação é em função da demanda, sendo esta superior à capacidade de atendimento. Apenas uma delas (Instituto Paulo Freire) é especificamente voltada para Educação de Jovens e Adultos. Novamente os preços variam em função do grau de especialização dos Assessores.

Capacidade de Prestação de Serviço e Expansão

Existe grande demanda pelos serviços de Assessoria, Capacitação e Formação de Professores oferecidos pela Ação Educativa. A participação da instituição, entretanto, tem sido parcialmente limitada por sua capacidade de atendimento, pois muitos serviços são requisitados em um mesmo período. A indução da demanda, da forma como propomos, permitirá planejar logisticamente os atendimentos de forma a contemplar um número maior

de municípios, aumentando significativamente a participação da Ação Educativa nesse mercado, conforme mostra a tabela abaixo (em nº de municípios/ano):

	2003	2004	2005	total	# participações	total*75%
Formação de professores	21	56	72	149	2793,75	111,75
Capacitação de Gestores	3	4	4	11	206,25	8,25
Assessoria Políticas Públicas	5	8	12	25	112,5	18,75

* total de serviços prestados no 3 primeiros anos, no cenário estimado de 75%.

Considerando que o acesso aos fundos públicos fundamental para a contratação da formação de Professores e mesmo para a aquisição do livro didático, optamos oferecer em um primeiro momento a Capacitação de Gestores. Contornamos a limitação no número de profissionais envolvidos neste serviço oferecendo-o de forma coletiva, o que também promove um intercâmbio de experiências as equipes técnicas das diferentes secretarias de Educação.

A expansão na capacidade de prestação dos serviços será possível com o aumento no número de terceiros contratados, estabelecimento de parcerias ou novas contratações, principalmente a partir do terceiro ano, quando a substituição de parte dos terceiros por funcionários contratados torna-se viável. Para que esta expansão seja efetiva também é necessária a formação de uma estrutura voltada para o plano, envolvendo profissionais de marketing e da área comercial, pois, atualmente, atividades burocráticas demandam grande parte do tempo de assessores/formadores (Ver gerenciamento de pessoal).

Volume esperado nos 2 primeiros anos

Conforme a tabela acima, esperamos, já no primeiro ano, capacitar 3 turmas de 25 gestores. Dentre estes, projetamos uma adesão de 21 municípios para a Formação de Professores e 5 para as Assessorias. Paralelamente, terão início os outros serviços. No ano seguinte, a intenção é manter os grupos que já estão em andamento e iniciar outros 56, além da capacitação de 4 turmas de 25 gestores. Este aumento no volume do atendimento demandará a contratação de muitos formadores autônomos. Para garantir a qualidade desses profissionais, serão realizadas reuniões e oficinas de "formação para os formadores" sendo este um investimento essencial para a expansão da capacidade de atendimento. No terceiro ano, 5 desses formadores autônomos serão contratados, de forma a aumentar ainda mais a capacidade de atendimento. Essas contratações também devem levar a um aumento na qualidade dos serviços prestados, já que estes profissionais passarão a se dedicar integralmente a esta atividade.

Em relação ao material didático, é esperada um aumento da venda nos municípios que compõe o público alvo de 90 mil exemplares nos três primeiros anos.

Uma nova proposta em Educação de Jovens e Adultos

O aspecto inovador da proposta reside essencialmente na integração entre capacitação de gestores e educadores, o que possibilita uma estruturação eficiente e coerente de programas de educação de jovens e adultos, além de ampliar o debate sobre estas questões, uma vez que não se limita à formação de professores, como outras iniciativas nesta área.

O fornecimento do material didático é também fator diferencial, uma vez que materializa as propostas pedagógicas desenvolvidas especialmente para o público jovem e adulto pela Ação Educativa, subsidiando o professor para uma prática de melhor qualidade.

Através da prestação desses serviços a Ação Educativa intensificará sua atuação já que ampliará o alcance de suas propostas políticas e pedagógicas. Além disso, a assessoria pretende agir como catalisador, aumentando a velocidade de implementação / eficiência dos programas já existentes. Promovendo uma maior profissionalização e motivação dos professores e melhor estruturação das Secretarias de Educação pretende-se alcançar uma melhoria efetiva na qualidade de educação oferecida, além da expansão significativa na oferta de educação de jovens e adultos. Desta forma a execução do plano de negócios se torna coerente com a missão institucional. Além de ser uma forma sustentada de disseminar as propostas pedagógicas elaboradas pela instituição possibilita a manutenção de uma relação próxima com os problemas práticos vividos pelos educadores que atuam nos sistemas públicos e organizações comunitárias de base.

Mercado

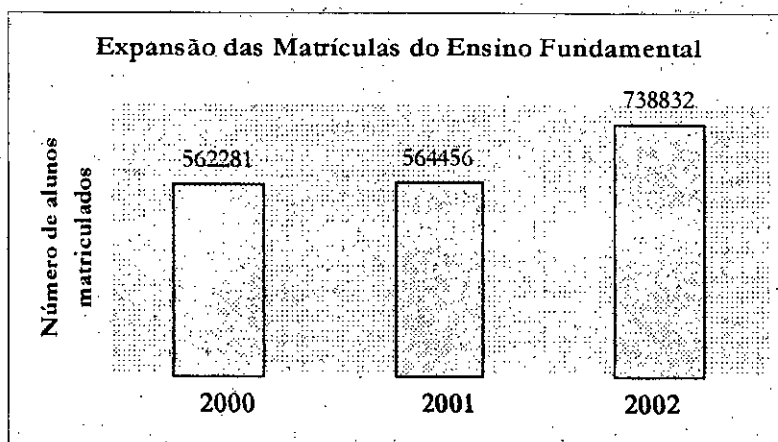
A partir da crescente municipalização da educação de jovens e adultos intensificou-se a necessidade de estruturação de setores voltados a essa área nas Secretarias Municipais de Educação, principalmente após a extinção da Fundação Educar (sucessora do Mobral) e, especificamente no Estado de São Paulo a partir de 1995 quando a Secretaria de Estado da Educação decidiu encerrar suas atividades no primeiro ciclo do ensino fundamental de jovens e adultos.

Evolução da matrícula no primeiro segmento do ensino fundamental de jovens e adultos

Ano	Estadual	Municipal	Particular	Total
1995	47.127	69.154	12.974	129.253
%	36,46	53,50	10,03	100,00
1999	1.467	133.605	10.996	146.103
%	1,00	91,44	7,52	100,00

Fonte: CIE/SEESP

A expansão do número de adultos atendidos por programas de alfabetização acarreta um aumento na demanda pela oferta de salas de aula do primeiro segmento do ensino fundamental. Esse aumento de demanda (só entre 2001 e 2002 ocorreu um aumento de 30% no número de matrículas no Estado de São Paulo, conforme o gráfico abaixo) associado à crescente municipalização do atendimento implica na necessidade da estruturação de órgãos ou departamentos responsáveis pela Educação de Jovens e Adultos na estrutura administrativa das Secretarias de Educação Municipais. A existência destes órgãos é, inclusive, um dos critérios avaliados para a transferência de recursos. Para os próximos anos a demanda deve ser ainda maior, com o atendimento sendo expandido abrangendo também o segundo segmento do ensino fundamental. Desta forma, o número de prefeituras interessadas em adquirir material didático e contratar serviços de Assessoria, Capacitação de Gestores e formação de professores voltadas para EJA deve continuar aumentando nos próximos anos.



Fonte: INEP

Potencial de Mercado

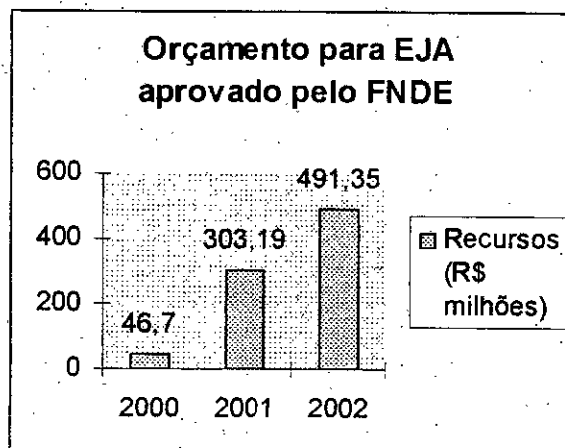
Neste plano de negócios a Ação Educativa não pretende acessar diretamente fundos públicos. Entretanto, estes são os principais recursos disponíveis para financiar, dentro das prefeituras, projetos de formação e aquisição de livro didático como os que a Ação Educativa oferece. Desta forma, vamos dividir a análise de mercado em dois enfoques:

- Mercado de Linhas de Financiamento e
- Mercado de Prefeituras Potencialmente Interessadas.

Linhas de Financiamento

O principal recurso destinado à Educação de Jovens e Adultos provém do FNDE (Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação), que dispõem de uma cota específica para este segmento. Este recurso pode ser captado por governos estaduais, prefeituras municipais e organizações não governamentais para o atendimento a escolas públicas do ensino fundamental. A porção destinada à Educação de Jovens e Adultos pode ser utilizada na execução de projetos para formação de professores (visando à implementação da proposta curricular de educação de jovens e adultos) ou para a impressão ou aquisição de material didático.

A definição de prioridades para ações financiadas pelo FNDE é feita a cada ano. A porção destinada a Educação de Jovens e Adultos apresentou expressivo aumento de 2000 para 2001, mantendo-se crescente em 2002, conforme mostra o gráfico abaixo:



A execução orçamentária, entretanto, alcançou em 2001 um resultado comparativamente pior que em 2000. Dos R\$ 10 milhões orçados para aquisição de material didático e dos R\$ 15 milhões destinados à formação continuada, apenas 58,12% e 40,31% foram executados, respectivamente. Para 2002 foram mantidos os recursos disponíveis em 2001 para formação continuada de professores (15 milhões) e material didático-pedagógico (10 milhões).

As prefeituras também são obrigadas, por lei, a destinarem 25% de seu orçamento para a Educação. Entretanto esta verba destina-se a todos os segmentos da educação e cabe à Educação de Jovens e Adultos apenas uma pequena parcela (em média 0,3%). Existe, portanto, competição, dentro das secretarias de Educação, para o direcionamento de verbas para EJA (sendo concorrentes programas de outros segmentos da educação - como Educação infantil, educação especial etc). O aumento na porcentagem destinada a Educação de Jovens e Adultos nas secretarias de educação, um dos objetivos deste plano, implicaria no aumento do potencial de receita.

É difícil precisar o volume total destinado à educação de Jovens e Adultos, devido, principalmente aos seguintes fatos:

- recursos passíveis de serem utilizados podem não estar inicialmente destinados para EJA (e sim para formação de professores, por exemplo);
- os orçamentos dificilmente são executados em sua totalidade;
- salas de Jovens e Adultos computadas como "Salas de Aceleração" para obtenção de verbas do FUNDEF.

- a maioria dos recursos depende de repasses de Fundos Nacionais cujas diretrizes dependem do Governo Federal, dificultando projeções neste ano, por se tratar de ano eleitoral.

A princípio, consideraremos como Mercado potencial de Financiamento Público para este plano apenas as verbas já destinadas à Educação de Jovens e Adultos.

Partindo dessas premissas, o volume de recursos para Educação de Jovens e Adultos estimado é 32 milhões/ano, conforme a tabela abaixo:

Origem do recurso	Especificação	Definição/ Forma de Cálculo	Valor
FNDE/EJA	Formação de Professores	Dado do FNDE	15 milhões/ano
FNDE/EJA	Material Didático	Dado do FNDE	10 milhões /ano
Prefeituras SP	% atual destinada a EJA pelas prefeituras	Orçamento total x 25% x 0,3%	7 milhões/ano
		Mercado Potencial Total:	32 milhões/ano

Apesar das verbas destinadas a EJA atualmente serem bastante reduzidas, para o serviço que estamos propondo os valores não são limitantes. O mais relevante, portanto, neste momento, é analisar o mercado de prefeituras potencialmente interessadas.

Mercado de prefeituras potencialmente interessadas

Considerando as seguintes premissas:

- média do número de professores de adultos nos municípios é superior a 100;
- As prefeituras podem contratar mais de um serviço ;
- Tanto as formações quanto as capacitações são voltadas para grupos de 25%.

Potencial de Receita	potencial atendimentos por		potencial de mercado	Potencial de Receita(R\$)*
	prefeitura	prefeituras		
Formação de Professores	100	93	9300	9.039.600
Capacitação de Gestores	4	93	372	892.800
Assessoria Políticas Públicas	6	93	558	2.046.000
			total	11.978.400

* ver precificação em Marketing.

Entretanto, apesar de tratar-se de um mercado de aproximadamente R\$12 milhões, é preciso lembrar que existem algumas restrições, principalmente se considerarmos a dependência de repasses públicos para a contratação de serviços.

A maioria de aquisições e contratações de serviços envolvem licitações. Até R\$ 8.200,00 (teto atual) a contratação de serviços dispensa a realização de licitação pública. Dimensionar os serviços de forma que seus custos não ultrapassem esse teto é, portanto, fundamental para agilizar contratações de serviços de assessoria e formação.

No caso do Material didático o processo é distinto, já que os canais de acesso aos recursos independe das verbas internas das prefeituras. Entretanto o que o volume a ser adquirido varia de acordo com o número de alunos – o que depende da eficiência dos programas implementados. Considerando:

- Público-alvo: pessoas acima de 15 anos com menos de 3 anos de estudo → 4 milhões
- Número de professores necessários para atender 4 milhões de alunos → 130 mil

Potencial de Receita (Livros Didáticos):

$$[(4\text{milhões}+130\text{mil})/3] \times \text{R}\$12,50 \times 10\% =$$

R\$ 1,65 milhões

- Taxa de reutilização dos livros → 3 anos
- Média de preço dos livros→ R\$ 12,50
- Direitos autorais revertidos para Ação Educativa → 10%

Barreiras de Entrada no Mercado

As principais barreiras à entrada no mercado são o volume reduzido de verbas específicas para Jovens e Adultos. Entretanto, parte deste problema pode ser contornada com uma maior eficiência no estabelecimento de convênios entre os municípios e a União, além de outras parcerias possíveis. Para contribuir na solução deste problema a Ação Educativa tem tido inúmeras iniciativas no sentido de influenciar as políticas públicas para o aumento da disponibilidade de recursos e, paralelamente, busca instrumentalizar as secretarias de educação para a obtenção dos recursos já disponíveis. Neste sentido, as assessorias e oficinas em Políticas Públicas, além de serem, por si só, um serviço oferecido, otimizarão a captação de recursos por parte das prefeituras, assim como sua aplicação, além da possibilidade de induzir uma maior estruturação da Secretaria de Educação como um todo. Por estar diretamente atrelada a verbas governamentais existem ainda diversas restrições quanto aos prazos para obtenção e utilização de recursos, além de outras variáveis (como a inadimplência de alguns municípios) que impedem legalmente o acesso a fundos federais.

Participação no Mercado

Os serviços oferecidos enfrentam situações mercadológicas distintas. Como características comuns podemos citar a alta demanda, especialização do pessoal envolvido e a diferenciação em relação à concorrência.

A oferta de assessorias e atividades de formação voltada para Educação de Jovens e Adultos ainda é muito escassa, pouco específica e em muitos casos, de qualidade questionável. Tal fato se deve, principalmente, a insuficiência de pesquisas sobre as necessidades de aprendizagens de jovens e adultos. A Ação Educativa, por outro lado, é um centro de referência no desenvolvimento de práticas pedagógicas e pesquisa em educação de jovens e adultos, o que a diferencia das demais instituições que oferecem serviços similares.

A diferenciação é ainda maior quando se refere à Assessoria em Políticas Públicas e Capacitação de Gestores, já que existem poucas instituições qualificadas. Nesses nichos, a captura de mercado é limitada pela capacidade de prestação de serviço da Instituição. Considerando que a Capacitação atinge um número maior de municípios, este serviço será priorizado em relação à Assessoria (já que é a mesma equipe a responsável por ambas). Em relação à Formação de Professores a concorrência é grande, porém dispersa e pouco especializada. Apesar da altíssima demanda, parte dela dirigida especificamente à Ação Educativa em função de seu histórico nesta área, a projeção de 5% de penetração se justifica devido à capacidade de atendimento da instituição e à mudança nos critérios de precificação.

Apesar de sua enorme aceitação junto as Secretarias de Educação, a penetração da coleção *Viver, Aprender* foi estimada em apenas 3%, uma vez que o mercado potencial considerado inclui todos as pessoas maiores de 15 anos com escolaridade inferior a 3 anos nos municípios alvo.. Assim sendo, apesar de constituir um mercado potencial enorme, atualmente apenas 2,85% estão matriculados no ensino fundamental atualmente. Considerando a evolução no número de matrículas de jovens e adultos nos últimos anos é de se esperar aumentos significativos na demanda real por material didático específico. Como não há restrição em relação à capacidade de fornecimento do produto, o crescimento no número de alunos acarretará uma maior participação da Ação Educativa neste mercado.

Observação: Apesar de calcularmos o mercado potencial anual, o volume de vendas no primeiro ano deve ser superior aos 2 anos seguintes, oscilando ciclicamente a cada 3 anos, devido a reutilização dos livros.

Análise dos Ambientes Externo e Interno

	Capacitação de Gestores	Assessoria em Políticas Públicas	Formação de Professores	Material Didático
Equipe	Muito Capacitada	Muito Capacitada	Muito Capacitada	Muito Capacitada
Produto/Serviço	Muito diferenciado	Muito diferenciado	Diferenciado	Diferenciado
Concorrência	Baixa	Baixa	Alta; pouco especializada e dispersa	Alta
Demanda	Alta	Alta	Muito Alta	Alta
Capacidade de Prestação de Serviço	Média	Baixa	Alta	Alta
Captura de Mercado	16%	5%	5%	3%
Potencial de receita (R\$/ano)	890 mil	2 milhões	9 milhões	3,4 milhões
Receita esperada(R\$/ano)	145 mil	100 mil	400mil	100 mil

Receita esperada:
R\$ 745 mil/ano

Intensidade de Competição

O mercado de formação de professores é altamente pulverizado. Atuam neste segmento algumas instituições privadas, ONGs e Universidades. No ramo específico de Educação de Jovens e Adultos, entretanto, a oferta é escassa e de difícil localização. Existem ações visando a formação profissional dos professores de EJA desenvolvidos pela Secretaria de Ensino Fundamental do Ministério da Educação e Cultura (SEF/MEC) como o Programa Parâmetros em Ação (que entre 1999 e 2001 atendeu 37 municípios no Estado de SP).

O mercado de Assessoria em Políticas Públicas é aquele com nicho menos explorado dentre os quais pretendemos atingir. Existem 5 ONG's e 2 universidades atuando no Estado de São Paulo, número que têm se mostrado insuficiente para atender à demanda.

O grande diferencial oferecido pela Ação Educativa é a articulação entre os diversos serviços, instrumentalizando as secretarias de Educação para remover as principais barreiras que dificultam a oferta de uma Educação de Jovens e Adultos de Qualidade.

Marketing

Posicionamento da Ação Educativa no Mercado

A Ação Educativa já tem uma presença importante no Estado de São Paulo, tendo atuado nos municípios de Franca e Ribeirão Preto no Interior e, Ferraz de Vasconcelos, Suzano e Mogi das Cruzes na Região Metropolitana. Um estudo dos resultados do trabalho realizado nestes municípios será produzido a fim de oferecer aos novos contratantes, uma referência da eficiência dos serviços prestados. Em Franca e Ribeirão Preto, a atuação em formação se deu também com municípios menores do entorno destas cidades numa estratégia de pólos. Há também assessorias pontuais em políticas públicas em outras cidades, cuja experiência será aferida pela área de marketing a fim de compor uma abordagem que demonstre resultados, agregando portanto dados factuais que, somados à credibilidade da Instituição, comporão uma argumentação de vendas contundente e confiável.

Ações de Comunicação já existentes

As ações de comunicação aproveitarão dois importantes veículos de que a Instituição possui: o Site e o Boletim "Informação em Rede"

A *home page* da Ação Educativa está cadastrada nos principais sites de busca e é visitada por educadores e gestores públicos. Quando a nova edição da coleção *Viver, Aprender* foi noticiada no site, notou-se uma grande procura pelo material, evidenciando o enorme potencial deste veículo para divulgação dos serviços, objeto deste Plano de Negócios. Entre os objetivos de divulgação do Plano está prevista a reformulação de algumas partes do site de forma a torná-lo mais interativo. Também serão realizadas campanhas por Correio Eletrônico induzindo a visita ao site.

A Ação Educativa publica regularmente o Boletim *Informação em Rede*, que aborda temas relacionados à educação de jovens e adultos. Com tiragem de 3 mil exemplares, este informativo circula nacionalmente e atinge gestores de políticas públicas e educadores. Esta é, para muitos profissionais de educação, a única fonte de informação sobre EJA, já que não existem publicações similares. Este veículo será utilizado tanto para divulgar os serviços da Ação Educativa, como para atualizar sobre fontes de financiamento e outras oportunidades em políticas públicas.

Além das ações de marketing direto, a assessoria de imprensa da Ação Educativa, será mobilizada para produzir e enviar *press-releases* para a imprensa especializada e jornais locais. Com isso, espera-se criar um ambiente de sensibilização junto ao público-alvo do Plano, gerando demanda, mas também para pautar o debate sobre a Educação de Jovens e Adultos em diversos âmbitos da sociedade civil, além de estimular o acesso a fundos públicos e a implementação de programas de EJA.

Levantamento de demanda específica

Já está sendo desenvolvido, em parceria com a Global Editora, um *Banco de Dados* com um levantamento das ações governamentais em EJA desenvolvidas nos municípios, formas de financiamentos destas ações, número de alunos matriculados, número de professores alocados, gestores responsáveis pela política de EJA, nome e contato do(a) secretário(a) de educação e do(a) prefeito(a). Trata-se portanto de um instrumento norteador para o desenvolvimento das estratégias de penetração no mercado.

A equipe que iniciará a implementação do Plano de Negócios na sua primeira fase, fará o levantamento dos municípios a serem abordados, baseando-se nas informações obtidas na Global Editora e pela procura decorrente da divulgação no site e no Boletim Informação em Rede. O contato será feito via telefone, correio eletrônico e correspondência postal. Não será feita mala direta com texto genérico. Como a abordagem será precedida de um

diagnóstico da situação de EJA no município, o tomador(a) de decisões será procurado com uma proposta específica que responda às necessidades de seu município. Também estão previstas visitas a municípios chave para apuração de demanda e negociações.

Distribuição dos serviços e produtos

Através do site da Ação Educativa e do Boletim Informação em Rede, será amplamente divulgado o calendário, tão logo este seja definido. Juntamente com esta divulgação, será noticiado o plano de atendimento às prefeituras paulistas, enfatizando a Capacitação de Gestores, que instrumentalizará as prefeituras para elaboração de projetos ao FNDE no primeiro semestre. É sabido que os municípios com população superior a 50 mil habitantes, de modo geral, desenvolvem algum tipo de atuação em EJA. Espera-se portanto, que haja um retorno importante de prefeituras interessadas com necessidades diferenciadas. Caberá a equipe de marketing portanto, formatar a oferta dos serviços e material didático, observando estas especificidades.

Na Global Editora há também uma equipe de agentes comerciais que divulgam a coleção *Viver, Aprender* em eventos e através de visitas a municípios maiores, justamente aqueles com o perfil desenhado por este Plano de negócios, e que podem viabilizar a oferta dos demais serviços da Ação Educativa. A atuação destes agentes, se apoia na presença de pontos comerciais de distribuição regional vinculados à Editora, pontos estes que poderão dar inclusive, suporte às ações de venda da Ação Educativa. A própria Ação Educativa participa de inúmeros eventos voltados à formação de educadores e gestão municipal, onde os serviços podem ser divulgados diretamente para pessoas chave nas secretarias de educação.

Coordenação das ações de marketing

As ações de marketing se desenvolverão observando o cronograma do FNDE – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, principal fonte de financiamento, cujo calendário para apresentação de projetos começa em março e se estende até junho. Em julho os projetos apresentados serão avaliados e o repasse de recursos para as propostas aprovadas começa na segunda quinzena de agosto.

Etapa 1

Serviço: Primeiro módulo de Capacitação de Gestores
Atividades presenciais

A estratégia de penetração no mercado no primeiro ano de implementação do Plano passa necessariamente pela formação das turmas de técnicos municipais para a capacitação tendo em vista a elaboração de projetos para o FNDE. Por tratar de um tema de muito interesse por parte das prefeituras, estes módulos devem atrair um grande número de interessados.

As turmas são de 25 pessoas (10 a 15 municípios) que farão o treinamento em São Paulo, na Ação Educativa. Este primeiro módulo (Municipalização e Financiamento/Diagnóstico e Mobilização da Demanda) fornecerá os instrumentos necessários para elaboração de projetos e será realizado para três turmas, todas no mês de abril, envolvendo de 30 a 45 municípios. Isso significa que estas turmas devem ser montadas no primeiro trimestre de 2003. Para isso, além dos recursos de comunicação previstos e o apoio da Global Editora, será necessário uma série de visitas às prefeituras para efetivar a adesão das mesmas.

Etapa 2

Serviço de atendimento à distância

No período de maio a junho as prefeituras que estiverem participando da capacitação serão assistidas através de contato telefônico ou por correio eletrônico para solução de dúvidas na elaboração de seus projetos. Neste período também já será possível dimensionar a demanda de formação de educadores, e aquisição do livro didático, observando o que está

sendo proposto pelas prefeituras em seus projetos. Em função dessa apreciação, será possível dimensionar a equipe de formadores que atuarão em campo e estruturar a formação necessária para prepará-la.

Etapa 3

Serviço: Segundo e terceiro módulos da **Capacitação de Gestores**

Estes módulos (Políticas de atendimento e parcerias/Novas diretrizes legais para educação de jovens e adultos - Articulação intersetorial de políticas de cultura, juventude, trabalho e renda/ Diretrizes pedagógicas e formação de educadores) acontecerão em maio e junho, respectivamente, completando o ciclo de capacitação dos técnicos gestores de políticas públicas de EJA. Estes seminários de capacitação que serão também realizados na Ação Educativa, são uma oportunidade para as prefeituras de solucionar dúvidas em contato pessoal com os técnicos da Ação Educativa na elaboração de seus projetos para o FNDE. Esta etapa também é importante para estabelecer vínculos e articular a oferta de serviços para estas prefeituras.

Durante todo o período de capacitação, serão realizados contatos importantes com as prefeituras envolvidas, visando formar as turmas de Formação de Professores. Desta forma será possível antecipar com certo grau de precisão a demanda e preparar-se para ela (ou buscar outros municípios se for necessário).

Etapa 4

Serviço: **Formação de Educadores**

Esta etapa começa em setembro se estendendo por 10 meses. O atendimento será escalonado: Em setembro começam 8 turmas, outubro mais 8 e novembro também 8. Nesta etapa haverá uma atuação forte da área de operações para garantir o atendimento e da área comercial para acertar os contratos. Para esta fase, as prefeituras já se utilizam dos recursos obtidos com seus projetos aprovados pelo FNDE.

O departamento financeiro da Ação Educativa dará suporte para as operações de cobrança.

O plano está estruturado em Ciclos crescentes anuais, portanto as estratégias de comunicação serão semelhante no segundo ano, enfocando outros municípios.

Estrutura de Preços

Alguns dos serviços propostos neste plano de negócios já são oferecidos pela Ação Educativa, porém sempre em resposta às demandas e sem contar com estudos de viabilidade financeira. Na maioria das vezes, os preços propostos eram baseados em estimativas de custo que não levavam em consideração despesas menos diretas, causando grandes prejuízos à instituição. Para que essa atividade se tornasse viável foi preciso rever os critérios de precificação.

Ao invés de determinar os preços por formação, como acontecia, os preços são agora determinados por hora/aluno, de acordo com a tabela abaixo:

	Preço por Participante/hora	Horas	participantes	preço serviço	preço com imposto
Capacitação gestores	50,00	48h	25	60.000	64.800
Formação professores	7,50	120h	25	22.500	24.300
Assessoria				24.000	25.920

Os critérios utilizados para a determinação deste preços envolvem pesquisas de mercado e análises de sustentabilidade. Tomou-se o cuidado, entretanto, de criar estratégias onde os preços fossem inferiores a R\$ 8.200,00, já que este é o teto máximo que permite dispensa de licitação. No caso da formação de professores, o pagamento pode ser dividido em 3 parcelas (referentes a 3 contratos) de R\$ 8.100,00. Já o preço da Capacitação de Gestores é R\$ 2.400,00 para os 3 módulos. Neste caso optou-se por um valor mais alto para a hora devido ao enorme retorno que este serviço pode proporcionar às prefeituras e o alto grau de especialização necessário para ministrar tais cursos.

A utilização de novos critérios de precificação pode ter um impacto negativo na demanda (o que será tratado com mais profundidade no capítulo "Desafios e oportunidades"), principalmente nas prefeituras onde a Ação Educativa já atuou com preços inferiores. Neste sentido, a comunicação da estrutura dos preços (valor hora/aluno) deve estar explícita, já que quando visto por este ângulo o preço percebido é menor. As estratégias de comunicação também serão voltadas para aumentar o valor percebido dos serviços prestados.

Neste sentido será fundamental o levantamento de impacto real dos serviços prestados pela Ação Educativa até então nos municípios, de forma que estes resultados possam ser utilizados nas atividades de divulgação e negociação.

Mesmo com o novo critério de preços a viabilidade inicial do Plano é deficitária, entretanto a Ação Educativa arcará com a *deficit* inicial durante os dois primeiros anos, já que parte das despesas previstas no plano já são cobertas por financiamentos institucionais. (ver "Planejamento Financeiro").

Gerenciamento de pessoas chave

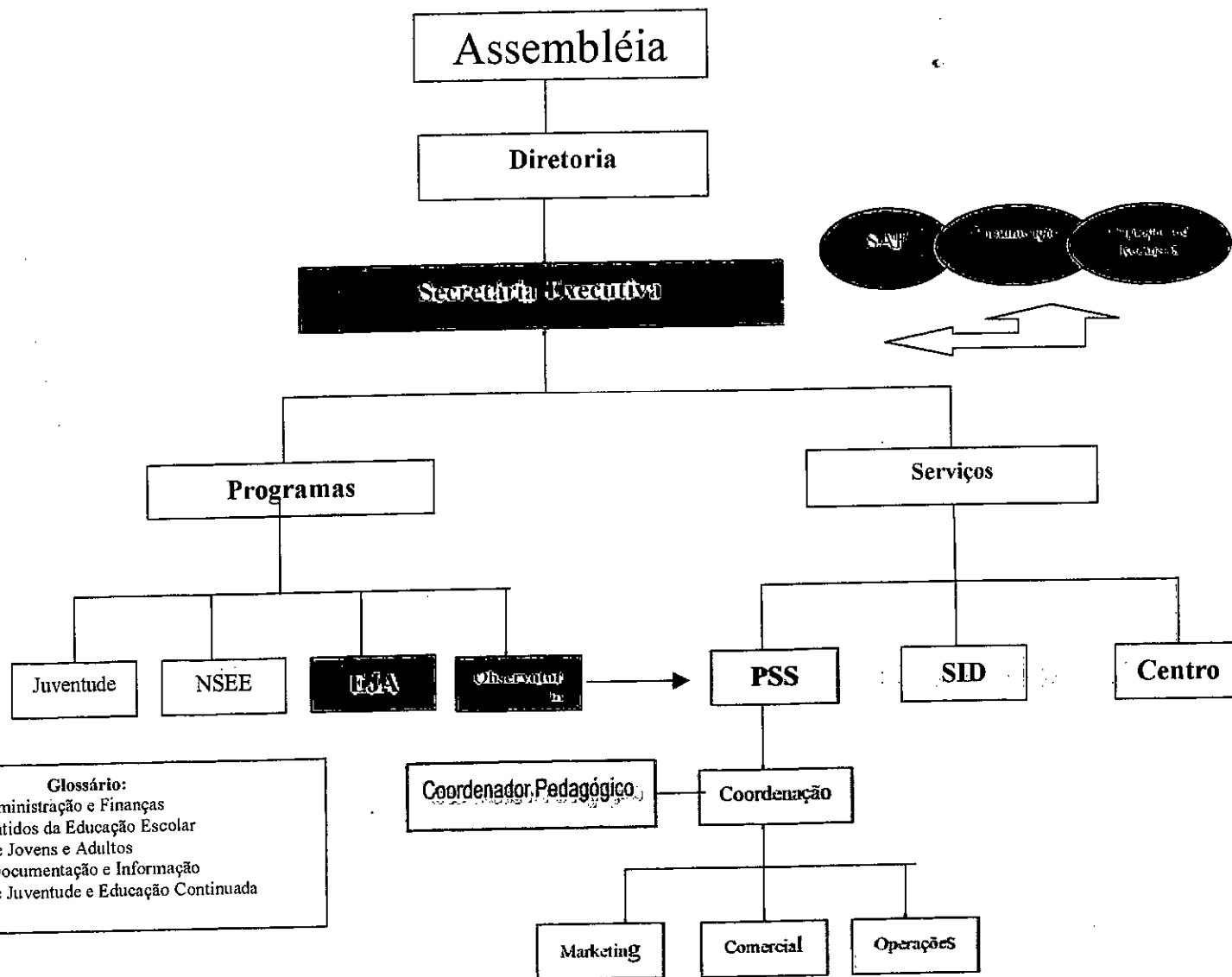
A implementação do Plano de Negócios exige a criação de um departamento específico dentro da Instituição, subordinado à Secretaria Executiva e com atuação coordenada com o Setor de Administração e Finanças. Na estrutura da Ação Educativa não há uma área comercial definida. Todas as funções relativas às operações de venda de serviços, atualmente existentes se dão de forma desarticulada, nos programas que geram os serviços e no setor de administração e finanças. Diagnóstico realizado na Instituição, apontou sobreposição de funções em várias áreas. A secretária fecha contrato; o assessor pedagógico negocia preço e faz cobrança. A área administrativa, se limita a gerir as contas bancárias e emitir notas fiscais.

A criação do departamento que denominamos **Provedor de Soluções em Serviços – PSS**, contará com pessoas com perfil e atribuições certas para as funções necessárias, numa lógica de funcionamento que garanta fluência às operações. Dessa forma, o Plano contribuirá para a introdução de um sistema mais racional, obedecendo uma lógica de funcionamento comercial para superar suas deficiências no encaminhamento das atividades de venda de serviços que vem fazendo.

O Plano contará no seu primeiro ano de implementação com cinco profissionais especializados que serão contratados ao longo do primeiro semestre de 2003. São eles o(a) coordenador(a) geral, gerente comercial, gerente de operações e gerente de marketing. Estes profissionais receberão suporte das áreas existentes na Ação Educativa. No segundo semestre uma secretária e um assistente administrativo serão contratados para assistir às três gerências. Um plantel de educadores que realizarão o trabalho de campo serão contratados no segundo semestre em regime de autônomo por tempo determinado. Para completar a equipe, um(a) coordenador(a) pedagógico(a) será remanejado(a) do Programa de EBJA para responder pela formação dos formadores.

Provedor de Soluções em Serviços		
Cargo	Perfil	Atribuições
Coordenador(a)	Formação universitária; Conhecimento dos serviços; compromisso institucional; Empreendedor; capacidade de coordenação e negociação	Coordenação das equipes; articulação com a coordenação institucional; programas; e setores de apoio (Captação, Administração e Comunicação)
Gerente de Marketing	Profissional de marketing com histórico de atuação em instituição educacional ou do Terceiro Setor	Análise de mercado; desenvolvimento de estratégias e produtos. Desenvolvimento de peças e eventos promocionais
Gerente Comercial	Profissional de vendas com experiência em serviços, experiências com contratos e conhecimento de legislação.	Contato direto com os tomadores de decisão nas prefeituras; mobilização de agentes de venda; gestão de contratos.
Gerente de Operações	Profissional de administração, com experiência de implantação de programas. Conhecimento de logística	Execução dos serviços; Definição das datas e locais das formações; providências de transporte, material e demais suportes.
Coordenador(a) Pedagógico(a)	Educador com especialização e experiência em formação de educadores	Selecionará e se encarregará da formação dos formadores; planejamento e avaliação

Organograma da Ação Educativa com *Provedor de Soluções em Serviços*



Planejamento Financeiro

1. Panorama geral da instituição e Estimativas de Resultados

Conforme é possível observar no demonstrativo de resultados da Ação Educativa, a entidade encontra-se, atualmente, extremamente dependente de financiamentos e doações. Neste plano de negócios, devido a nova estrutura de gestão e precificação, limitamos ao máximo esta dependência.

Considerando as hipóteses mercadológicas já discutidas anteriormente e dadas as premissas de preço e custos, foi definido um cenário ótimo, coerente com a capacidade de atendimento da instituição e com o mercado potencial. Para efeito de cálculo, entretanto, adotamos um cenário mais conservador (25% abaixo do estimado) de forma a diminuir a vulnerabilidade do plano em seus primeiros anos. Portanto os demonstrativos que se seguem utilizaram como base o cenário mais provável para os primeiros 3 anos, com 75% do estimado.

Os valores base utilizados estão relacionados abaixo:

Tipos de Serviço	Projeção de Atendimento			# de participantes por serviço	preço por pártic/hora	Preço por serviço	custo por serviço
	2003	2004	2005				
Capacitação de Gestores	3	4	4	30	45,00	64.800,00	18.456,00
Formação de Professores	21	56	72	25	8,10	24.300,00	10180
Assessoria	5	8	12	-	-	25.920,00	11.636,00
Livro Didático	20.000	30.000	50.000	1,2*	-	0	0

* contribuição líquida à Ação Educativa.

--> receitas projetadas para o plano de negócios:

2003	2004	2005
593.667	1.287.878	1.645.690

Analisando os demonstrativos nota-se que, apesar de um déficit de R\$ 340.434 no primeiro ano de implementação, este tende a diminuir, conduzindo a um superávit já no terceiro ano. Analisando o impacto que o plano teria na instituição, entretanto, o déficit seria menor já no primeiro ano (R\$ 237.532,11), conforme o demonstrativo que se segue) , levando já no terceiro ano a um resultado positivo de R\$ 303.559,44. Essa grande diferença de resultados deve-se ao fato de que muitas das despesas contabilizadas no plano já são, atualmente, despesas da instituição.

DRE	2003	2004	2.005
Receitas			
capacitação gestores	145.800	194.400	194.400
formação professores	382.725	1.020.800	1.312.200
Assessorias PP	97.200	155.520	233.280
Material didático	18.000	27.000	45.000
Deduções			
impostos	50.058	109.642	139.190
total receita	593.667	1.287.878	1.645.690
Custos variáveis			
capacitação gestores	55.368	73.824	73.824
formação professores	160.335,00	427.560	274.860
Assessorias PP	43.635,00	69.816	104.724
Material didático	-	-	-
total custo	259.338	571.200	453.408
Despesas			
Salários e encargos	454.305	567.514	693.754
Formação formadore:	12.000	18.000	21.600
Comunicação	20.140	23.161	26.635
Despesas administrat	26.322	30.271	34.811
Infra estrutura	18.834	21.659	24.908
operacional fixo	57.774	66.440	76.406
operacioani serviços	31.121	68.544	54.409
taxas e tributos	54.268	117.840	95.002
total despesas	674.763	913.429	1.027.524
Superávit/Déficit	(340.434)	(196.750)	164.757

- Na Capacitação de Gestores, foi calculado 75% das receitas e 100% dos custos, (custos independem do número c

- Nas Formações e Assessorias , foram contabilizados 75% dos custos e receitas.

Pessoal

- Em 2003, contratações graduais,
-em 2005, contratação de 5 formadoras, redução custo terceiro:

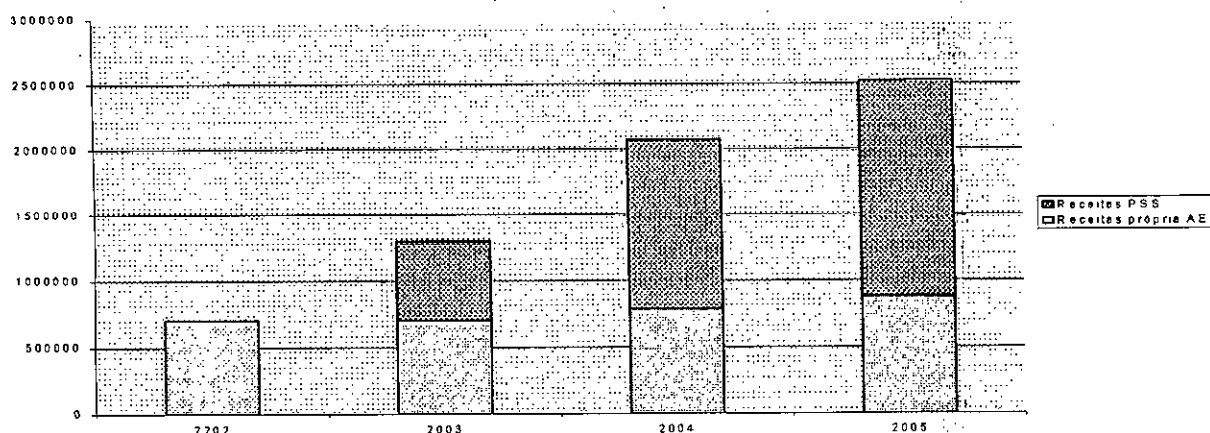
--> investimento na formação de profissionais para a expansão no atendimento

# profissionais capacitados	2003	2004	2.005	# Custo (R\$)
	10	15	18	profissional/hora
				# 15,00

--> impostos referentes a serviços prestados 8%

--> imposto sobre remuneração de terceiros - 20%

Impacto do Plano na Geração de Receitas



Além de afetar positivamente os resultados da Ação Educativa já no terceiro ano, a implementação do plano de negócios aumentará substancialmente as receitas independentes de financiamento, que podem passar a representar 45,5% das receitas totais da instituição em 2005 contra 24,34 em 2001, conforme o gráfico acima:

Demonstrativos de Resultado	Realizado		Projetado		
	2.001	2.002	2.003	2.004	2.005
Receitas	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
Financiamentos	1.721.453	2.412.671	2.587.587	2.934.346	3.254.533
Receitas	419.012	691.486	741.338	828.422	928.652
Receitas com Plano			1.385.063	2.225.942	2.713.532
Prestação de Serviços	347.341	519.052	520.000	572.000	629.200
Prest. Serviços c/ Plano			1.163.726	1.969.620	2.414.080
Vendas	2.121	12.461	15.000	17.250	19.838
Direitos Autorais		96.115	115.338	144.172	180.215
Locações	38.164	45.384	50.000	50.000	50.000
Outros	400	904	1.000	1.000	1.000
Receitas Financeiras	30.986	17.571	40.000	44.000	48.400
Receita Operacional Bruta	2.140.465	3.104.157	3.328.924	3.762.767	4.183.186
Receita Operac. Bruta c/ Plano			3.972.649	5.160.287	6.968.066
Deduções					
Impostos s/ Emissão de NFs	24.016	49.213	50.827	57.294	64.753
Impostos c/ Plano			100.886	166.936	203.943
Receita Operacional Líquida	2.116.449	3.054.944	3.278.097	3.705.474	4.118.432
Receita Operac. Líq. c/ Plano			3.871.764	4.993.362	5.764.122
Despesas	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
Pessoal	1.185.131	1.403.069	1.683.683	2.020.419	2.323.482
Pessoal c/ Plano*			2.099.588	2.543.773	2.966.462
Serviços de Terceiros	219.177	557.035	560.000	560.000	560.000
Serviços de Terc. c/ Plano			831.338	1.149.200	1.036.008
Publicações e Eventos	288.544	509.118	417.391	464.249	533.887
Dotações	53.110	79.700	100.000	100.000	100.000
Infra estrutura	35.066	58.271	75.000	75.000	75.000
Comunicação	95.498	94.305	95.000	104.500	114.950
Comunicação c/ Plano			116.140	127.661	141.686
Operacional	154.826	271.435	277.065	309.494	334.725
Operacional c/ Plano			407.446	547.619	543.636
Despesas Financeiras	1.296	1.159	1.200	1.200	1.200
Depreciações	61.832	61.384	61.614	62.148	63.285
Depreciações c/ Plano			62.196	62.692	63.796
Resultado Operacional	2.094.481	3.035.476	3.270.953	3.697.011	4.106.529
Resultado operacional c/ Plano			4.109.297	5.071.395	5.460.663
Resultado do Exercício	21.968	19.468	7.144	8.463	11.903
Resultado do Exercício c/ Plano			-237.632	-78.043	303.569

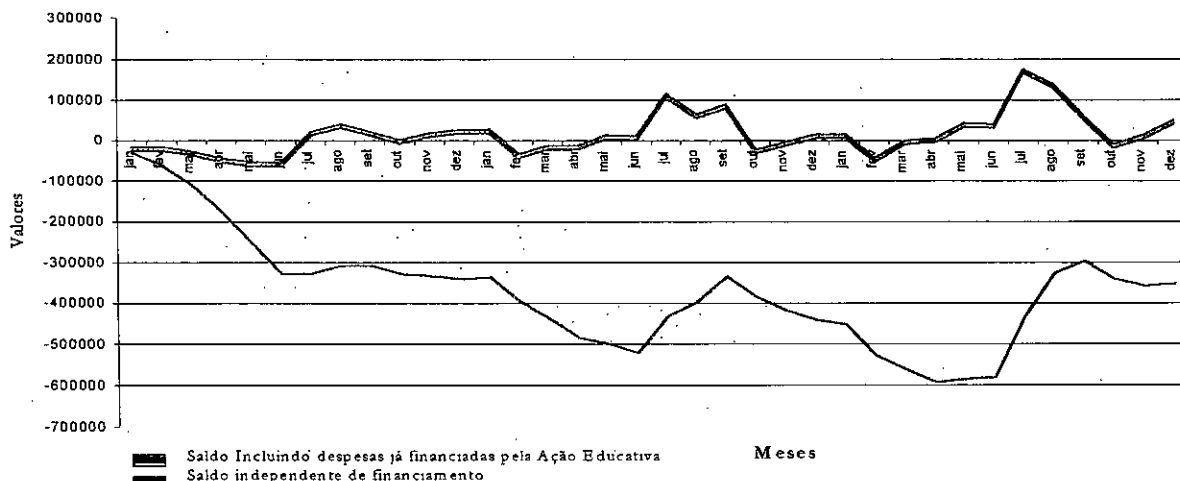
Para a implementação do plano, no cenário mais provável, será necessário o montante de R\$ 341.000 para o primeiro ano, independente de qualquer outro tipo de financiamento. Entretanto, parte das despesas do plano, como os salários de alguns funcionários e a infraestrutura, já estão contemplados por financiamentos de Ação Educativa. Considerando que a instituição continue financiando estas despesas, o montante necessário será reduzido para aproximadamente R\$ 250.000. Para manter o projeto em andamento, é necessário o financiamento de parte das despesas (R\$ 20.000 mensais) nos primeiros 2 anos. O gráfico abaixo mostra a evolução do fluxo de caixa, independente de repasses e considerando as despesas atualmente já financiadas pela Ação Educativa.

O fluxo de caixa foi elaborado partindo das seguintes premissas:

- Previsão de recebimento pelos serviços: 75% - 60 dias, 25% - 90 dias;



Evolução do Fluxo de Caixa



- Pagamentos parcelados em 3 vezes, de forma a manter valores abaixo do teto máximo que permite dispensa de licitação;
- Encargos sociais diluídos ao longo dos meses e 13^o concentrados em dezembro.
- Venda do material didático concentrada nos finais de ano, com repasse dos direitos autorais em março;
- Capacitações concentradas em abril, maio e junho, atrelado ao cronograma do FNDE,
- Formações de Professores divididas em 10 meses (portanto custos divididos pelos 10 meses), porém com o pagamento concentrado nos primeiros meses de prestação dos serviços, pois as verbas do FNDE, quando liberadas, devem ser utilizadas no ano vigente.
- 7 Turmas de Formação de professores serão iniciadas a cada mês (excluindo-se janeiro, julho e agosto). A partir de setembro de 2005, 9 turmas poderão ser iniciadas ao mesmo tempo.

A análise do gráfico acima revela que fluxo de caixa positivo na maioria dos meses a partir já a partir de julho de 2003, considerando os repasses de financiamento da Ação Educativa. Entre os meses de fevereiro e março e também no mês de outubro o fluxo torna-se negativo, por serem meses seguintes a períodos de baixa prestação de serviços (portanto, períodos de entradas reduzidas). O deficit nesses meses poderá ser contornado de duas formas: através da negociação prévia dos prazos quanto ao pagamento dos terceiros e adiantamento de repasses da ação educativa. Por outro lado, o investimento inicial necessário também alterará as perspectivas dos fluxos de caixa, já que reduzirá substancialmente o deficit inicial.

Fluxo de Caixa -2003													2003
Entradas	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	anual
capacitação gestores								36450	48600	48600	12150		145800
formação professores								24300	32400	32400	42525	85050	255150
Assessorias PP											8100		97200
Material didático													0
total	0	0	0	0	0	0	0	60750	81000	81000	62775	85050	498150
Desembolso variável													0
capacitação gestores	0	0	0	18456	18456	18456							55368
formação professores				0	4364	4364	4364	4364	4364	17815	21773,9	25732,8	95013,3
Assessorias PP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4364	4364	4364	34908
Material didático	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
total	0	0	0	18456	22820	22820	4364	4364	22179	26137	30096	34055	185289
Desembolso fixo													0
Salários e encargos	21973	21973	33333	33333	38188	38188	38188	38188	38188	38188	38188	76376	454305
formação formadores	0	0	2400	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	12000
Comunicação	300	1513	3153	3153	1833	1833	1833	1833	1833	1833	1833	513	20140
Despesas administrativas:	2025	2025	2025	2025	2025	2025	2025	2025	2025	2025	2025	4050	26322
Infra estrutura	1569	1569	1569	1569	1569	1569	1569	1569	1569	1569	1569	1569	18834
operacional fixo	4814	4814	4814	4814	4814	4814	4814	4814	4814	4814	4814	4814	57774
operacioant serviços	0	0	0	2215	2738	2738	524	524	2661	3136	3612	4087	22235
Impostos	0	0	480	240	240	240	5100	6720	6720	5262	7044	10206	42252
total	30682	31895	47774	48549	52608	52608	55253	56873	59011	58028	58965	101615	653861
Saldo	-30682	-31895	-47774	-67005	-75427	-75427	1133	19763	-189	-21390	-4011	-8095	-341000
Saldo acumulado	-30682	-62577	-110351	-177357	-252784	-328211	-327078	-307314	-307504	-328894	-332905	-341000	
Financiamento													
Despesas AE	8709	9921	11561	13776	12980	12980	10765	10765	12903	13378	12533	15033	145305
Outros financiamentos A	5493	5493	8333	8333	9547	9547	9547	9547	9547	9547	9547	19094	113576
Superávit/Déficit (com fir (com financiamento)	-16480	-16480	-27880	-44896	-52900	-52900	21446	40076	22261	1535	18069	26032	-82120
Superávit/Déficit Acumulado	-16480	-32960	-60840	-105735	-158636	-211536	-190091	-150015	-127755	-126220	-108152	-82120	-164239

Fluxo de Caixa -2004													2004
Entradas	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	anual
capacitação gestores								36450	48600	48600	12150		145800
formação professores	85050	42525	42525	85050	127575	127575	127575	42525	85050	42525	85050	127575	1020600
Assessorias PP							38880	51840	51840	12960			155520
Material didático			18000										18000
total	85050	42525	60525	85050	127575	127575	202905	142965	185490	67635	85050	127575	1339920
Desembolso variável													0
capacitação gestores				18456	18456	18456							55368
formação professores	11876,7	29691,7	33650,6	37609,4	41568,3	45527,2	27712,2	23753,3	37609,4	41568,3	41568,3	27712,2	399848
Assessorias PP	4364	4364			6982	6982	6982	6982	6982	6982	6982	6982	64580
Material didático													0
total	16240	34055	33651	56065	67006	70965	34694	30735	44591	48550	48550	34694	519796
Desembolso fixo													0
Salários e encargos	45322	45322	45322	45322	45322	45322	45322	45322	45322	45322	45322	90645	589190
formação formadores		3600	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800			18000
Comunicação	360	1815	3783	3783	2199	2199	2199	2199	2199	2199	615	615	24168
Despesas administrativas	2329	2329	2329	2329	2329	2329	2329	2329	2329	2329	2329	4657	30271
Infra estrutura	1805	1805	1805	1805	1805	1805	1805	1805	1805	1805	1805	1805	21659
operacional fixo	5537	5537	5537	5537	5537	5537	5537	5537	5537	5537	5537	5537	66440
operacioant serviços	1949	4087	4038	6728	8041	8516	4163	3688	5351	5826	5826	4163	62375
Impostos	6804	4122	3762	7164	10566	10566	16592	11797	15199	5771	6804	10206	109354
total	64105	68616	68376	74488	77598	78073	79747	74477	79542	70588	68238	117628	921456
Saldo	4705	-60146	-41501	-45483	-17029	-21463	88464	37753	61357	-51503	-31738	-24747	-101332
Saldo acumulado	-336296	-396442	-437944	-483426	-500456	-521919	-433455	-395702	-334345	-385848	-417586	-442333	
Financiamento													
Despesas AE	11979	15572	17491	20181	19910	20385	16033	15558	17220	17695	16111	16777	204913
Outros financiamentos AE	11331	11331	11331	11331	11331	11331	11331	11331	11331	11331	11331	22661	147298
Superávit/Déficit (com financia (com financiamento)	28014	-33244	-12679	-13971	14211	10252	115827	64641	89908	-22477	-4296	14692	250878
Superávit/Déficit Acumulado	-136225	-169469	-182149	-196120	-181908	-171656	-55829	8812	98720	76243	71947	86639	337517

Fluxo de Caixa -2005	2005												
	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	anual
Entradas													
capacitação gestores							36450	48600	48600	12150			145800
formação professores	85050	42525	54675	109350	164025	164025	164025	109350	54675	54675	109350	164025	1275750
Assessorias PP							58320	58320	58320	19440			194400
Material didático			27000										27000
total	85050	42525	81675	109350	164025	164025	258795	216270	161595	86265	109350	164025	1642950
Desembolso variável													0
capacitação gestores				18456	18456	18456							55368
formação professores	9897,22	27712,2	27712,2	27712,2	29691,7	31671,1	1696,67	1696,67	27712,2	29691,7	31671,1	1979,44	248844
Assessorias PP	6982	6982			10472	10472	10472	10472	10472	10472	10472	10472	97742
Material didático													0
total	16879	34694	27712	46168	58620	60600	12169	12169	38185	40164	42144	12452	401955
Desembolso fixo													0
Salários e encargos	58766	58766	58766	58766	58766	58766	58766	58766	58766	58766	58766	117531	763953
formação tomadores		2160	4320	4320	4320	4320	4320	4320	4320	4320	4320		36720
Comunicação	432	2178	4540	4540	2639	2639	2639	2639	2639	2639	738	738	29002
Despesas administrativas	2794	2794	2794	2794	2794	2794	2794	2794	2794	2794	2794	5588	36325
Infra estrutura	2076	2076	2076	2076	2076	2076	2076	2076	2076	2076	2076	2076	24908
operacional fixo	6367	6367	6367	6367	6367	6367	6367	6367	6367	6367	6367	6367	76406
operacional serviços	2025	4163	3325	5540	7034	7272	1460	1460	4582	4820	5057	1494	48235
impostos	6804	3634	5238	9612	13986	13986	21568	18166	13792	7765	8748	13122	136620
total	79264	82338	87426	94015	97982	98220	99990	96588	95336	89547	84546	146917	1152168
Saldo	-11093	-74507	-33463	-30833	7423	5206	146636	107513	28075	-43446	-17340	4656	88828
Saldo acumulado	-453425	-527932	-561396	-592229	-584806	-579600	-432964	-325451	-297376	-340821	-358161	-353505	
Financiamento													
Despesas AE	13694	17579	19102	21317	20911	21148	15336	15336	18458	18696	17033	16284	214874
Outros financiamentos AE	14691	14691	14691	14691	14691	14691	14691	14691	14691	14691	14691	29383	190988
Superávit/Déficit (com financiamento)	17293	-42237	331	5176	43025	41045	176664	137541	61225	-10058	14384	50303	494690
Superávit/Déficit Acumulado	354810	312573	312903	318079	361104	402149	578813	716354	777579	767520	781905	832207	1326898

O plano de negócios também provoca alguns desdobramentos no balanço, como é demonstra a próxima tabela:

Balancos Patrimoniais	Realizado		Projetado		
	2001	2002	2003	2004	2005
Ativo	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
Circulante:	706.110,01	509.954,70	575.460,27	625.176,54	682.400,65
Circulante c/ Plano			324.770,68	302.253,00	662.997,07
Caixa	8.974,45	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Bancos	5.194,55	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Investimentos	395.730,64	452.462,25	515.418,59	562.330,68	616.470,21
Investimentos c/ Plano			139.153,99	56.232,14	271.961,63
Clas. receber de clientes	52.293,17	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Clas. Rec. Clientes Plano			146.575,00	203.176,00	345.105,00
Estoques	23.174,95	25.492,45	28.041,69	30.845,86	33.930,44
Outros créditos	220.742,25	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Permanente:	908.427,35	902.253,49	896.519,44	913.491,21	930.205,82
Permanente c/ Plano			914.178,50	921.486,33	937.691,65
Imobilizado	908.427,35	902.253,49	896.519,44	913.491,21	930.205,82
Imobilizado c/ Plano			914.178,50	921.486,33	937.691,65
Total do ativo	1.614.537,36	1.412.208,19	1.471.979,72	1.538.667,75	1.612.606,47
Total do ativo c/ Plano			1.238.949,12	1.223.739,33	1.600.688,72
Passivo	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
Circulante:	59.181,92	65.100,11	73.286,88	82.627,68	90.890,45
Circulante c/Plano			84.932,88	98.881,68	118.498,85
Fornecedores	102,63	112,89	124,18	136,60	150,26
Salários e encargos sociais	15.243,27	16.767,60	20.121,12	24.145,34	26.559,87
Impostos e taxas a recolher	15.079,54	16.587,49	18.246,24	20.070,87	22.077,95
Imp. e taxas a rec. c/ Plano			29.892,24	36.324,87	49.686,35
Outras Contas a Pagar	28.756,48	31.632,13	34.795,34	38.274,87	42.102,36
Receitas Exercícios Futuros	672.118,88	444.403,25	488.843,58	537.727,93	591.500,73
Receitas Exercícios Futuros	672.118,88	444.403,25	488.843,58	537.727,93	591.500,73
Patrimônio líquido:	883.236,56	902.704,83	909.849,26	918.312,14	930.215,29
Patrimônio líquido c/ Plano			665.172,72	687.129,72	890.689,16
Patrimônio Social	863.868,13	883.236,56	902.704,83	909.849,26	918.312,14
Patrim. Social c/ Plano			902.704,83	666.172,72	687.129,72
Ajustes de exercício anterior	-2.600,00				
Sobras do exercício	21.968,43	19.468,27	7.144,43	8.462,88	11.903,16
Sobras do exerc. c/ Plano			-237.632,11	-78.043,00	303.559,44
Total do passivo	1.614.537,36	1.412.208,19	1.471.979,72	1.538.667,75	1.612.606,47
Total do passivo c/ Plano			1.238.949,12	1.223.739,33	1.600.688,72
Déficit/Superavit	-25.190,79	451,34	13.329,82	4.820,93	9,47
Déficit/Superavit c/ Plano			-249.005,78	-334.366,62	-47.002,50

Desafios e Oportunidades

Oportunidades

Em termos de mercado, o cenário em que se desenvolverá o Plano de Negócios é de alta demanda e baixa concorrência. Trata-se de um mercado que se expande em função da pressão social existente que impõe aos municípios investimentos em educação básica de jovens e adultos, além da obrigação legal que atribui ao município a responsabilidade por esta etapa da formação do cidadão não escolarizado. Como já foi exposto anteriormente, poucas instituições oferecem serviços de EJA e não há registro de algum concorrente que possa oferecer, articuladamente, os serviços que a Ação Educativa disponibiliza. Ademais, as prefeituras podem acessar um importante fundo público (FNDE) para o financiamento de suas ações em EJA.

Por outro lado, o reconhecimento por parte da sociedade da relevância das políticas públicas em Educação de Adultos, mobiliza uma série de agentes financiadores que se dedicam a projetos de educação. Há uma enorme possibilidade de captação de recursos junto às fundações nacionais e internacionais e órgãos multilaterais como a UNESCO. Dada a necessidade de captação para a implementação do Plano, as oportunidades existentes são encorajadoras.

Desafios

O ambiente interno à Instituição aponta alguns desafios a serem superados. A Ação Educativa se ressentida de uma discussão mais aprofundada sobre a importância da expansão de seus serviços. Há uma certa insegurança de que o atendimento em grande escala possa absorver em demasia os técnicos e a energia da Instituição, a ponto de reduzir sua dedicação à produção de conhecimento, eixo fundamental da missão institucional. O atendimento que a Ação Educativa realiza atualmente já provoca uma inquietação importante neste sentido.

Contribui para isso uma dúvida sobre o potencial de sustentabilidade deste tipo de serviço. Isso se deve à prática até então adotada pela Instituição que não opera numa lógica de negócio, atendendo demandas por interesses outros que não o financeiro, resultando déficits operacionais na maioria das experiências realizadas. Esses interesses, embora legítimos, não podem ser o critério único para a tomada de decisão sobre o atendimento. Do mesmo modo, o argumento financeiro não pode ser o único indicador de decisões. Mas pode ser um parâmetro importante que sempre deve ser levado em consideração.

Os aspectos da cultura institucional da Ação Educativa foram rigorosamente observados na elaboração deste Plano de Negócios e constituem um importante desafio para sua implementação. Tanto que não haverá sobreposição do Plano com o que a Instituição vem fazendo. Ou seja, não será oferecido os serviços àqueles municípios paulistas que já contratam a Ação Educativa nas condições vigentes. De tal maneira que a forma de atuação deste Plano possa servir de parâmetro para a Instituição, podendo, posteriormente ser o padrão de atendimento geral da Casa. Além disso, a gestão deste Plano de Negócios produzirá regras de conduta internas que permitam uma fluência das operações, sem que haja conflitos de natureza organizacional.

Riscos

Mudanças na gestão do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação

Embora o FNDE, como todo fundo desta natureza, tenha sido criado por Projeto de Lei, portanto, alterações só possam ser feitas no âmbito do legislativo federal, sua gestão está sujeita à manobras do executivo e do próprio Conselho que o administra. Atualmente, o FNDE possui três linhas de financiamento: formação, aquisição e produção de material didático, cujo montante de recursos para cada uma destas rubricas, podem sofrer alterações. Os prazos também podem sofrer alterações.

Ação

Qualquer alteração que possa ser feita dentro da margem de manobra possível, se dará antes do anúncio da abertura de inscrições de projetos. Não havendo alteração no calendário, o coordenador do Plano de Negócios, mobilizará os técnicos do Programa Observatório da Educação, a fim de monitorar as eventuais mudanças e adaptar as estratégias comerciais e de marketing e, se necessário, a própria capacitação. Havendo alteração no calendário, as chances de contorno são razoáveis.

Impossibilidade de aprovação de projetos de municípios inadimplentes com o governo federal

No ano de 2001, apenas 58,12 % dos recursos do FNDE destinados à aquisição de material didático e 40,31% destinado à formação, do mesmo Fundo, foram efetivamente utilizados. Avaliações apontam que este sub- aproveitamento se deu, em grande medida, em função da recusa de projetos enviados por prefeituras inadimplentes com o governo federal. O endividamento das prefeituras é um dado a ser observado durante a capacitação de seus técnicos já no primeiro módulo da formação, sob pena de projetarmos uma demanda de formação já comprometida *a priori*.

Ação

A área comercial, ao oferecer a capacitação dos gestores para o município, já deve fazer uma avaliação da situação da prefeitura perante o governo federal, a fim de diminuir a possibilidade de estar fechando negócio com um cliente que não poderá posteriormente usufruir do principal benefício deste serviço que é o acesso ao Fundo. Essa análise também indicará uma noção mais precisa da demanda de formação no segundo semestre.

Baixa aprovação de projetos

Considerando que todos os municípios capacitados tenham apresentados projetos ao FNDE, ou seja, 30 a 45 prefeituras, é de se esperar que pelo menos 20 deles tenham suas propostas aprovadas. Mas, por alguma razão, a minoria deles tenha sido contemplada.

Ação

Foram efetuadas análises considerando cenários onde a execução dos serviços corresponderia a apenas 50% do estimado. Nestes casos, o principal problema a ser enfrentado seriam os salários e encargos do pessoal fixo, que ficariam onerosos diante de um baixo volume de prestações de serviço. Neste caso, a contratação de formadores não se viabilizaria, mas ainda assim o plano apresentaria superavit – apesar de praticamente nulo - no terceiro ano.

Outra estratégia de contorno prevê que a equipe de marketing, juntamente com a Global Editora, faça contato com municípios que não aderiram à capacitação, mas que estejam preparando projetos para o FNDE. Estes municípios serão pesquisados quanto ao conteúdo de seus projetos e uma projeção de demanda de formação e aquisição de material didático será desenhada a partir das informações obtidas. Ao sair, a relação de projetos aprovados pelo FNDE, tais prefeituras serão abordadas, caso se confirme uma baixa aprovação de projetos dos municípios assessorados pela Ação Educativa.

Recusa dos preços oferecidos pela Ação Educativa

Este risco é factível no caso da formação de educadores. O FNDE tem mecanismos que limitam o preço da hora-aula. O preço da formação estipulado neste Plano de Negócios, considera o valor por professor para dar uma noção de custo para o contratante. A transposição deste valor em hora-aula, considerando os critérios do FNDE, pode ficar superior ao padrão adotado. Neste caso a Prefeitura poderá questionar o preço e solicitar redução ou, simplesmente recusá-la, abrindo tomada de preços junto à concorrentes. No

caso do livro didático, a exclusividade e o comprovado barateamento do produto, derruba as eventuais resistências.

Ação

Neste caso há três níveis de ação:

- 1) Utilizaremos o argumento para convencer a prefeitura a adicionar recursos próprios para garantir o nosso preço, não se limitando ao repasse de recursos do FNDE. Gasto com educação não é despesa, é investimento.
- 2) Faremos adaptações no formato do serviço, aumentando horas de formação à distância, ou aumentando turmas. Qualquer medida neste sentido será rigorosamente acompanhada pelos especialistas da Ação Educativa a fim de resguardar o padrão de qualidade do serviço.
- 3) Captar recursos adicionais que possam diminuir ou equilibrar a perda no caso de concordarmos com o preço menor proposto pelo contratante.

Inadimplência do Contratante

Em se tratando do poder público, o risco de não receber pelos serviços prestados é iminente. No caso de Prefeitura, este risco é ainda maior. O poder local está mais exposto à pressões e é muito comum a intervenção do chefe do executivo no remanejamento de verbas, ainda que estejam contratualmente alocadas. Atrasos, sempre devem ser considerados e devidamente negociados. O que deve ser atacado com ênfase é a situação de bloqueio de pagamento por indisponibilidade de recursos.

Ação

Neste caso, tanto para a capacitação dos gestores no primeiro semestre, como para a formação, que acontece no semestre seguinte, a formatação destes produtos em módulos permite um controle da oferta mediante pagamento. Só se dá o módulo seguinte, tendo pago o anterior. A área comercial terá que formular mecanismos nos contratos que limitem as situações de inadimplência. Far-se-á uso do instrumento de empenho (que comprova a assegura a utilização da verba para o objetivo proposto) em todas as transações. A gerência de operações só mobilizará os formadores para o atendimento, depois de checado com a gerência comercial, das condições de pagamento.

A simplificação da contratação decorrente da divisão em módulos tanto da formação, como da capacitação, agiliza e desburocratiza o processo de contratação, facilitando o monitoramento dos pagamentos, reduzindo as possibilidades de inadimplência.

