



Universidade Federal de Uberlândia

Faculdade de Gestão e Negócios

MARINA MACIEL BORGES

PLANO DE NEGÓCIO



Uberlândia/MG

2024

MARINA MACIEL BORGES

Plano de Negócio

Escola Lírios de Araxá

Trabalho de Conclusão de Curso como
requisito parcial para obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Márcia Freire de
Oliveira

Uberlândia/MG
2024

Agradecimentos.

Desde que comecei a escrever este trabalho, venho tentando colocar em palavras tudo que tenho sentido e vivido neste processo e a minha profunda gratidão por todos que fazem parte deste momento tão importante na minha vida. Agradeço primeiramente a todos meus guias e protetores espirituais, que me amparam nesta caminhada de autoconhecimento, possibilitando aprendizados sobre minha trajetória.

Agradeço aos meus pais, Valeria e Jadir, por todo amor, apoio e confiança nos caminhos que percorri até chegar aqui. Às minhas irmãs, Mariana e Marília, por todas as trocas, o apoio nos momentos de indecisão e a nossa irmandade.

Agradeço especialmente à minha mãe, por toda sustentação energética e emocional durante todos esses anos de trajetória acadêmica, nas mudanças de cursos, e nas minhas inquietações internas, por acreditar em mim e me incentivar a não desistir e me apoiar a seguir meu coração, independente de tempo e de expectativas externas.

Ao meu parceiro de vida, Yuri, pela ajuda e incentivo na elaboração deste trabalho e por segurar minha mão nos momentos mais desafiadores com amorosidade e paciência, e sempre me lembrar da minha força e potência.

Aos meus filhos, meus amores, Yan e Maria Flor, que são minha maior inspiração para seguir evoluindo e transformando, para que eles vivam uma vida com fé e coragem em si mesmos e nas suas relações com o outro e o com o mundo.

Minha profunda gratidão à minha orientadora, Marcia Freire, que está comigo desde o início, aceitando meus convites e compreendendo com muito carinho e paciência os processos emocionais que vivi. Obrigada pelo apoio e confiança.

Agradeço aos professores, Mitie Maemura e Henrique Rodrigues, que aceitaram meu convite para compor a banca examinadora deste trabalho e fazerem parte do fechamento deste ciclo profissional e pessoal tão importante.

Aos educadores e espaços de educação que me acolheram nestes anos de atuação profissional e me transformaram com suas práticas amorosas, em especial: Babynap, Mais Positivo, Quintal Cabriola e Espaço Samambaia.

E para finalizar, agradeço às minhas amigas Analu e Carol, pela conexão profunda, pela disponibilidade e por confiarem na minha trajetória. E ao apoio da equipe de gestão da Escola Lírios de Araxá: Delma, Patrícia, Riciely, Marisa, Marlene e Élide, que juntas, se fortalecem com muita coragem e amor para que o sonho de uma nova escola se concretize. Sou muito grata pela abertura em fazer parte com vocês.

SUMÁRIO

1.0 Introdução	8
2.0 Sumário Executivo	9
3.0 Análise Estratégica do Negócio	11
3.1 Análise do Macroambiente.....	11
3.1.1 Ambiente Político-Legal	11
3.1.2 Ambiente Demográfico	12
3.1.3 Ambiente Econômico	12
3.1.4 Ambiente Sociocultural	13
3.1.5 Ambiente Natural.....	14
3.1.6 Ambiente Tecnológico	14
4.0 Análise do Setor.....	16
4.1 Clientes.....	16
4.2 Concorrentes	25
4.3 Fornecedores.....	27
4.4 Novos Entrantes	28
5.0 Análise dos Recursos Internos.....	28
6.0 Análise SWOT	29
7.0 Plano de Marketing.....	30
7.1 Produto/Serviço	30
7.2 Preço	31
7.3 Promoção.....	31
7.4 Comercialização dos Serviços.....	33
7.5 Localização do negócio	33
8.0 Business Model Canvas	34
9.0 Plano Operacional	35
9.1 Capacidade produtiva	35
9.2 Processos Operacionais.....	36

9.3 Necessidade de Pessoal.....	37
10.0 Plano financeiro	38
10.1 Investimentos inicial.....	38
10.2 Balanço Patrimonial e Estimativa de capital de giro	40
10.3 ROI, ROE e ROA.....	41
10.4 Fluxo de caixa e Projeções Financeiras.....	42
10.5 Tributação	43
10.6 Receitas e Custos Totais.....	44
10.6 DRE – Demonstração de Resultados de Exercício	45
10.7 Payback.....	45
11.0 Conclusão	46
12.0 Referências	47
13.0 Anexo.....	49

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Crescimento Escolas Waldorf no Brasil	8
Figura 2: Nuvem de palavras “O que sente falta na atual escola?”	19
Figura 3: Instagram da Escola Lírios de Araxá.....	32
Figura 4: Aplicação do Modelo Canvas.....	35
Figura 5: Estrutura Organizacional da Escola	37
Figura 6: Alíquota Simples Nacional - CNAE 8512-1/00	44

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Idade das crianças.....	17
Gráfico 2: Região de Residência.....	17
Gráfico 3: Escolas atuais.....	18
Gráfico 4: Relevância na escolha de uma escola.....	20
Gráfico 5: Turmas de interesse	21
Gráfico 6: Disponibilidade Semanal	21
Gráfico 7: Atividades de interesse.....	23
Gráfico 8: Conhece a Pedagogia Waldorf?	23
Gráfico 9: Participação em Eventos	24
Gráfico 10: Interesse em informações.....	24

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Membros da Associação	10
Tabela 2: Distribuição de frequência “Vínculo com a criança”	16
Tabela 3: Disponibilidade Financeira Mensal	22
Tabela 4: Pesquisa de mercado Escolas Particulares de Araxá	26
Tabela 5: Análise VRIO	29
Tabela 6: Análise SWOT	29
Tabela 7: Quadro de cargos e descritivo.....	38
Tabela 8: Investimentos iniciais.....	39
Tabela 9: Balanço Patrimonial.....	40
Tabela 10: Capital de Giro Circulante e Necessidade de Capital de Giro	40
Tabela 11: ROI e ROE	41
Tabela 12: Fluxo de caixa	42
Tabela 13: Projeções Financeiras do Fluxo de Caixa	43

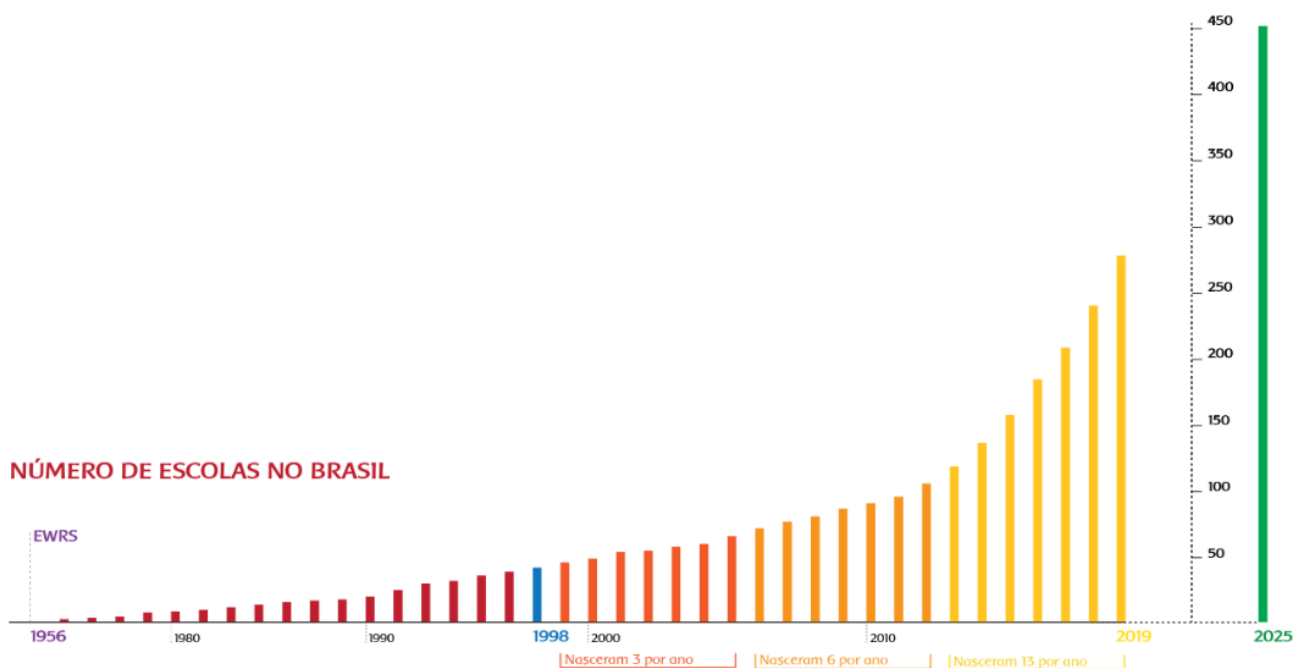
Tabela 14: Encargos Trabalhistas.....	43
Tabela 15: Receitas e Custos Totais.....	44
Tabela 16: DRE.....	45
Tabela 17: Payback Simples.....	45

1.0 Introdução

Segundo a Federação de Escolas Waldorf no Brasil (FEWB, 2020), a primeira escola Waldorf fundada no país foi em 1956, no bairro Higienópolis, em São Paulo. A escola começou com duas turmas e um total de 28 alunos e doze anos depois, em 1978, foi inaugurada a segunda escola também em São Paulo. Posteriormente houveram muitos movimentos e aberturas de escolas no estado de São Paulo, além de expansões para outros estados brasileiros, sendo assim, em 1998 foi criada a Fundação de Escolas Waldorf.

Ressaltando que nos últimos 10 anos, houve um crescimento de 200% das iniciativas relacionadas a pedagogia Waldorf e a federação teve no ano de 2020, o registro de 97 escolas filiadas e mais de 170 em processo de filiação em 21 estados brasileiros, com uma estimativa de chegar a 450 escolas no ano de 2025, como mostra a Figura 1.

Figura 1: Crescimento Escolas Waldorf no Brasil



Fonte: FEWB (2020)

A pedagogia Waldorf foi desenvolvida por Rudolf Steiner (1861-1925), austríaco, formado em ciências exatas e estudioso da obra de Goethe. Imerso nos estudos, Steiner desenvolveu a Antroposofia, sua principal obra, que fundamenta suas

demais obras como a Pedagogia Waldorf, a Medicina e Farmacologia, a Agricultura Biodinâmica, a educação terapêutica e a pedagogia social.

“A Antroposofia procura responder às perguntas mais profundas do homem por meio da razão, porém sem negar-lhes anseios espirituais. Possibilita novas perspectivas ao ser humano na ampliação de suas faculdades mentais, elevando sua percepção e seu pensar a outras dimensões. Considerando o homem uma síntese de todo o Universo, dimensão que permeia e transcende a física.” (FEWB, 2020).

Com isso, este trabalho visa analisar a viabilidade de abertura de uma escola Waldorf de educação infantil na cidade de Araxá, em Minas Gerais, por meio da construção de um plano de negócios. A proposta é direcionada às famílias interessadas na pedagogia Waldorf e a toda a comunidade aberta às práticas relacionadas ao despertar da consciência através de uma educação viva e colaborativa.

Para este estudo foram levantadas informações chaves para análise e construção dos seguintes objetivos específicos:

- Analisar o macroambiente que envolve o mercado de escolas na cidade de Araxá-MG;
- Analisar informações sobre a concorrência direta e indireta;
- Definir o público-alvo a ser alcançado;
- Definir estratégias de marketing, operacionais e de gestão;
- Analisar a viabilidade financeira do negócio.

A escola Lírios de Araxá é a primeira iniciativa Waldorf para a localidade, e conta com um grupo de 100 famílias interessadas nesta metodologia que vem ganhando cada vez mais espaço, por ter uma visão integral do ser humano e propor vivências e atividades que contemplam o desenvolvimento com cada fase da vida e a conexão com a natureza e a espiritualidade.

2.0 Sumário Executivo

A Comunidade Educativa Lírios de Araxá, atuará na cidade de Araxá – MG, seguindo o enquadramento de uma escola de educação infantil, oferecendo

inicialmente duas turmas regulares (maternal e jardim), 30 vagas, abrangendo a faixa etária de crianças entre 2 e 7 anos. As turmas são multietárias e a escola será ancorada pela metodologia pedagógica Waldorf.

Além das turmas regulares, atividades de contraturno, colônia de férias, vivências e oficinas para as famílias e eventos para a comunidade, serão realizados durante o ano letivo; com o intuito de promover a escola e proporcionar trocas e diálogos sobre educação e autoconhecimento.

A Comunidade Educativa Lírios de Araxá tem como missão; proporcionar espaços de diálogo, acolhimento e autoeducação, afim de ancorar uma pratica pedagógica focada nas infâncias e suas pluralidades, compreendendo as crianças como seres integrais e potentes em suas singularidades e expressões genuínas.

A forma jurídica da instituição será uma associação sem fins lucrativos e por este motivo terá isenção tributária de alguns impostos, precisando justificar e comprovar documentos e rendimentos ao governo afim de garantir tais inserções. E os membros e cargos da associação estão representados na Tabela 1:

Tabela 1: Membros da Associação

	Cargos	Membros	Formação
Associação	Presidente	Caroline de Castro T. Araújo	Contadora, especialista em gestão empresarial, bancária e terapeuta
	Tesoureiro	Delma Januaria Sikva	Contadora, empresária e terapeuta complementar
	Secretário	Patrícia Guimarães da Silva	Administradora, empreendedora e terapeuta complementar
	Suplente	Riciely Cristina e Silva	Engenheira Química, especialista em gestão de projetos e terapeuta
	Conselho Fiscal	Marisa Aparecida Rufino Santos	Líder social, aprendiz Griô, educadora social
		Marlene Fernandes Moraes Rioga	Pedagoga, especialização em gestão, orientação e inspeção educacional, RH e Gestão de pessoas
		Élida Aparecida Borges	Pedagoga, especialização em gestão e orientação e terapeuta sistêmica

Fonte: Elaboração Própria

O capital social da empresa será de 90 mil reais e sua integralização será definida em assembleia geral, com possibilidades de aquisição de empréstimos, captação de recursos como crowdfunding ou financiadores e parceiros para o projeto.

3.0 Análise Estratégica do Negócio

3.1 Análise do Macroambiente

3.1.1 Ambiente Político-Legal

Por se tratar de uma escola de educação infantil, deverá ser respeitada todas as orientações e recomendações legais advindas da Secretaria de Educação da cidade de Araxá, que responde diretamente à Superintendência Regional de Ensino de Uberaba – MG.

O processo de abertura de instituições passa por duas etapas principais: o credenciamento e a autorização de funcionamento; e o detalhamento listado abaixo, foi adquirido em visita presencial à sede da Secretaria de Educação de Araxá, situada no Centro Administrativo da cidade no dia 26 de março de 2024.

Do credenciamento:

- I. requerimento do representante legal da entidade mantenedora, dirigido ao Secretário de Estado de Educação;
- II. prova de natureza jurídica da entidade mantenedora acompanhada do cadastro nacional de pessoa jurídica (CNPJ), bem como de comprovação da capacidade econômico-financeira para manutenção e regular funcionamento do estabelecimento;
- III. contrato social ou estatuto, conforme o caso;
- IV. ata de eleição da diretoria, registrada em cartório, nos casos de instituições comunitárias, confessionais e filantrópicas;
- V. provas de idoneidade moral dos seus dirigentes, firmadas por autoridades constituídas;
- VI. curriculum vitae que comprove competência profissional específica de seus dirigentes.

Da autorização de funcionamento:

- I. requerimento do representante legal da entidade mantenedora, dirigido ao Secretário de Estado de Educação;
- II. cópia do ato de credenciamento da entidade mantenedora;
- III. descrição de instalações, equipamentos, mobiliário e acervo bibliográfico;

- IV. laudo técnico, firmado pelo Corpo de Bombeiros, referente às condições de segurança;
- V. laudo técnico, firmado por profissional legalmente habilitado, responsabilizando-se pelas condições de habitabilidade e segurança, em todo o espaço físico, para o fim proposto;
- VI. alvará sanitário referente às condições de salubridade, zoonose e higiene;
- VII. comprovação de propriedade do prédio ou prova de direito de sua utilização;
- VIII. planta baixa do prédio escolar;
- IX. documentação de escrituração escolar;
- X. Regimento Escolar e Projeto Político Pedagógico da instituição;
- XI. justificativa de denominação do estabelecimento, nos termos desta Resolução;
- XII. calendário escolar da instituição;
- XIII. quadro demonstrativo de pessoal, relacionando os membros da diretoria, a equipe técnico-pedagógica, a equipe técnico-administrativa, o corpo docente e os demais profissionais da escola, informando nível de escolaridade, horário de trabalho e situação trabalhista de cada um.

3.1.2 Ambiente Demográfico

Segundo dados do IBGE (2022), Araxá é um município com 111.691 habitantes e ocupa uma área territorial de 1.164,062km². Localizada na região do Alto Paranaíba, tem uma distribuição etária diversificada e predominantemente adulta com maior concentração de pessoas entre 20 e 44 anos.

Já em relação a educação, os dados coletados pelo IBGE (2022) mostram uma taxa de 97,1% de escolarização de crianças de 6 a 14 anos, colocando a cidade na posição 554 de 853 municípios mineiros.

3.1.3 Ambiente Econômico

Segundo o IPDSA (2024) – Instituto de Planejamento e Desenvolvimento Sustentável em Araxá, a maior fonte de sustentação econômica do município é a mineração, que conta com a presença de duas grandes mineradoras: - A CBMM (Companhia Brasileira e Metalurgia e Mineração), que explora a segunda maior

reserva de nióbio do mundo e a Vale Fertilizantes (atual grupo MOSAIC) que beneficia o minério de apatita em fertilizantes utilizados na agricultura convencional.

A agropecuária, o comércio, a indústria alimentícia, o turismo e os prestadores de serviços também são fontes geradoras importantes para a cidade. O PIB *per capita* do município foi registrado em R\$82.570,50 representando um aumento de 45,48% em relação ao ano anterior, mostrando um cenário de crescimento econômico relevante (IBGE, 2022).

O salário médio dos trabalhadores formais (IBGE, 2012) é de 2,7 salários mínimos, ocupando a 23ª posição de 853 municípios do estado de Minas Gerais.

3.1.4 Ambiente Sociocultural

Araxá, assim como muitas outras cidades do Brasil, possui uma rica história de presença indígena antes da colonização europeia. Os registros de povos indígenas na região de Araxá remontam a milhares de anos atrás, com tribos que habitavam a área antes da chegada dos colonizadores portugueses, sendo assim, um território potente para experimentações pedagógicas dessa cultura ancestral.

Desde 2004, a cidade acolhe o Centro de Referência da Cultura Negra (FCCB, 2024), que tem como objetivo manter viva as tradições e história dos negros que habitaram esse território e reunir diversos movimentos negros, como: a Associação de Congo e Moçambique, Associação de Hip-Hop, Associação de Capoeira, Associação Carnavalesca, Associação de Religiões de Matrizes Africanas (Umbanda e Candomblé).

Fortalecendo o cenário cultural local, dados inéditos foram levantados pelo Censo (2022) confirmando a presença de 7 quilombos na cidade. Pela primeira vez a pesquisa abriu a possibilidade de identificação desses povos. (G1 Globo, 2023).

A Fundação Cultural Calmon Barreto iniciou em 2022, o levantamento de grupos de Congados e Folias de Reis da cidade para registro como bens patrimoniais imateriais junto ao Instituto Estadual do Patrimônio Histórico e Artístico (IEPHA). Estima-se que existe na cidade cerca de seis grupos de Congado e aproximadamente 30 Folias de Reis em atividade (Prefeitura de Araxá, 2022).

No ano de 2023, aconteceu a 57^a Festa dos Congadeiros (Portal Imbiara, 2023), uma celebração religiosa de origem afro-brasileira que acontece também em outras regiões do país. A Folia de Reis ou Reisado é outra manifestação cultural local ligada à igreja católica que contempla o cenário cultural da cidade.

Com vários museus e pontos turísticos históricos a cidade pulsa a sua cultura ancestral e também espaços de manifestações das culturas da nossa contemporaneidade, fortalecendo assim a escola como um território potente e real para práticas educacionais pautadas na cultura popular nacional e local e na educação antirracista.

3.1.5 Ambiente Natural

Situada em uma região rica em minérios, a cidade ocupa uma estância hidromineral e está inserida no entorno da Serra Canastra e da Bocaina, regiões de cerrado, que fazem parte de um roteiro de turismo ambiental. As serras são conhecidas pelos seus relevos e suas lindas cachoeiras.

As paisagens naturais oferecem grandes possibilidades de interação das crianças com o meio em que elas vivem e oportunidades de experimentações e vivências em ambientes conectados a natureza, potencializando o aprendizado e o sentimento de pertencimento com sua cidade natal.

3.1.6 Ambiente Tecnológico

As crianças vivem um mundo de muitas pressões sociais em relação ao seu comportamento e suas reações emocionais, além de toda projeção e expectativa por parte de seus cuidadores. Somando-se a estas pressões, as escolas participam desse ambiente, com suas metodologias rígidas que visam exclusivamente o resultado final, colando as crianças em rotinas exaustivas e limitadoras das suas expressões, e se ausentam da sua responsabilidade, colocando a criança como o problema de um sistema que não olha para o desenvolvimento integral do ser.

Uma das estratégias do sistema educacional vigente, tradicional e conservador, para solucionar as situações desafiadoras, de socialização e aprendizagem, que

acontecem dentro e fora das escolas, é a sugestão de quadros de transtorno de comportamento, cognitivo e/ou de aprendizagem.

Como consequência, se desencadeia um processo de medicalização infantil. “A medicalização infantil é um tema contemporâneo e é relevante estudá-lo pois, segundo o Ministério da Saúde, houve um crescimento de 775% no consumo de psicofármacos¹ em 10 anos, especialmente o metilfenidato². O Brasil tem ocupado o 2º maior mercado do mundo no uso desse tipo de medicamento, conforme o Instituto Brasileiro de Defesa dos Usuários de Medicamentos (BRASIL, 2015). O CFP (2012) relata que o metilfenidato subiu de 70.000 caixas vendidas em 2000 para 2.000.000 de caixas em 2010.” (apud ALVES *et al*, 2021). Este medicamento, popularmente conhecido como, Ritalina é a base para tratamento de TDAH, entretanto, seu uso é muito controverso em relação a sua eficiência e aos efeitos colaterais, em crianças e jovens. Isso é um reflexo de como o processo educacional como um todo é conduzido em nosso atual sistema.

Como isso, a criança vive um processo de inadequação dentro desse sistema e para conseguir alcançar os resultados esperados, iniciam se tratamentos com base em medicalização, o que pode camuflar todo o processo, e ainda podendo gerar consequências psicossociais graves, prejudicando assim a formação social da criança/ser, e que terão reflexos importantes na vida adulta e na maneira de se relacionar com o mundo.

Desta forma, práticas pedagógicas alinhadas ao desenvolvimento integral do ser, permitem que estas crianças experimentem ambientes seguros e preparados, para que assim eles possam compreender os ritmos da vida, e assim expressar suas vontades e habilidades com potência.

Por isso, a proposta pedagógica Waldorf, traz uma inovação tecnológica educacional através da resistência em permanecer com práticas que conectam à criança com ambientes acolhedores, em contato com a natureza e com práticas manuais (desenho, pintura, costura, cerâmica, música, eurytmia).

Esta prática pedagógica não inclui o uso de tecnologias digitais (celulares, computadores e televisão) como ponto forte da aprendizagem. Sua metodologia não

é aplicada através apostilas, provas e avaliações, e por isso, proporciona um ambiente com ritmos mais fluidos e de experimentação para a educação das crianças.

4.0 Análise do Setor

4.1 Clientes

Para o estudo dos potenciais clientes foi elaborado um formulário de perguntas norteadoras quantitativas e qualitativas com a finalidade de mapear o perfil das famílias e de seus interesses específicos na busca de uma instituição de ensino infantil. O grupo de WhatsApp composto por 100 membros e criado a partir de uma lista de interessados na proposta da escola, foi o principal meio de divulgação da pesquisa, somados a divulgações nas redes sociais da escola e dos colaboradores e amigos. A coleta de dados aconteceu durante 10 dias, entre 7 e 17 de março de 2024 e foram coletadas 70 respostas.

Para a análise do perfil pessoal das famílias interessadas, foram levantadas informações básicas sobre a criança e seu núcleo familiar, o cenário das escolas atuais das crianças e os interesses e expectativas na busca de uma nova escola para a criança.

Foram coletados no total setenta respostas e os resultados serão apresentados abaixo agrupados em blocos de perguntas afins que traçam um cenário de interpretação para a análise do setor.

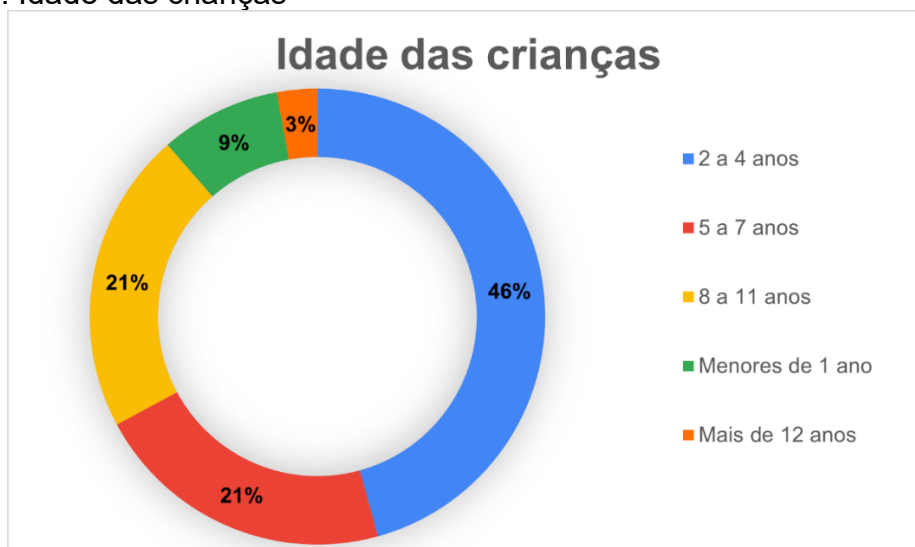
Tabela 2: Distribuição de frequência “Vínculo com a criança”

Vínculo com a Criança	Mãe	Avó	Pai	Madrinha	Total Geral
Respostas	61	5	3	1	70
Porcentagem	87%	7%	4%	2%	100%

Fonte: Dados primários

A pesquisa revela que as mães são as principais interessadas na proposta da escola, ocupando o espaço de 87% das respostas e direcionando o foco da comunicação para esse grupo.

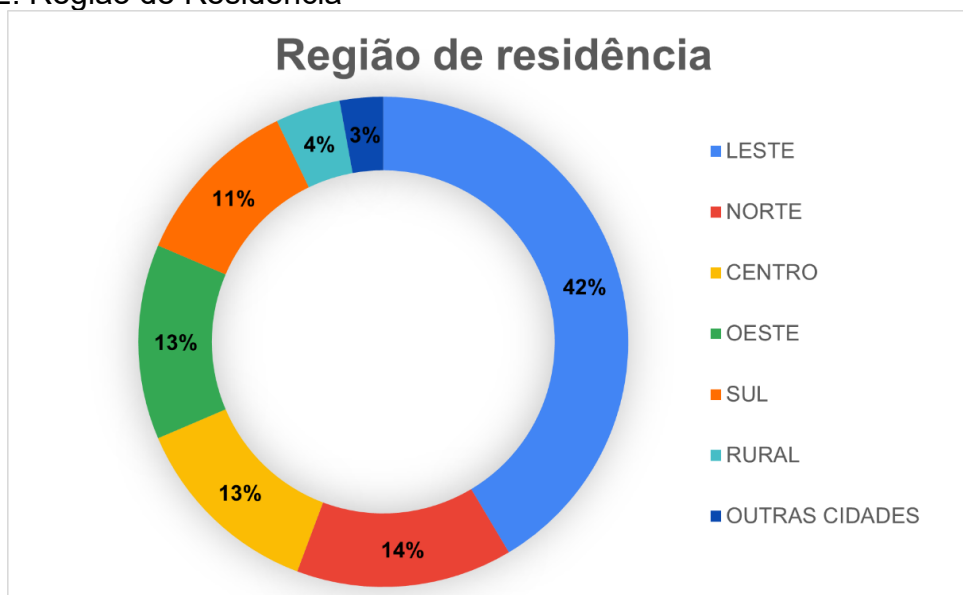
Gráfico 1: Idade das crianças



Fonte: Dados Primários

As crianças na faixa de idade entre dois e quatro anos, representam o grupo com maior número de interessados, com 46%, equivalente a 32 crianças que se enquadram na turma do maternal. Na sequência, observa-se crianças na faixa entre 5 e 7 anos e 8 e 11 anos, ambos com a porcentagem de 21% de interessadas cada uma, mostrando assim um cenário favorável para a abertura das turmas do maternal e jardim que abrangem as idades de 2 a 7 anos.

Gráfico 2: Região de Residência



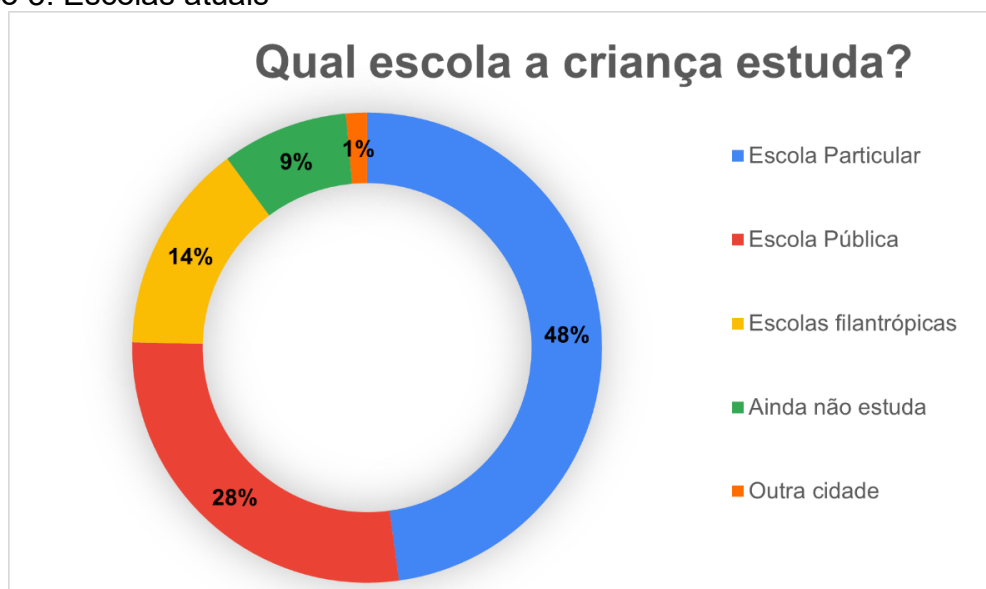
Fonte: Dados Primários

As informações de residências, foram agrupadas por zonas geográficas com a finalidade de mapear a localização de maior incidência das famílias interessadas dentro do território da cidade de Araxá e possibilitar interpretações de fluxos de trânsito, de transporte público, de escolas já sediadas nestas regiões e de disponibilidade de imóveis e lotes para locação ou venda.

Os bairros que compõe a zona leste de Araxá; região com maior (43%) frequência de respostas são: Santo Antônio, Novo Santo Antônio, Mangabeiras, Veredas da Cidade, Jardim Primavera, Padre Alaor, Jardim Europa, Jardim das Primaveras, Parque das Flores, Veredas do Belvedere, Vila Estância, Monte Verde, Jardim Imperial.

Para analisar o cenário das atuais escolas e as expectativas e necessidades das famílias que responderam o formulário, foram levantadas as informações de mapeamento das escolas e os pontos fracos das mesmas, identificados pelas famílias e quais pontos as mesmas priorizam na busca de uma escola. A disponibilidade financeira e de tempo de envolvimento nas práticas para as famílias, também foram levantadas e serão apresentadas abaixo:

Gráfico 3: Escolas atuais



Fonte: Dados Primários

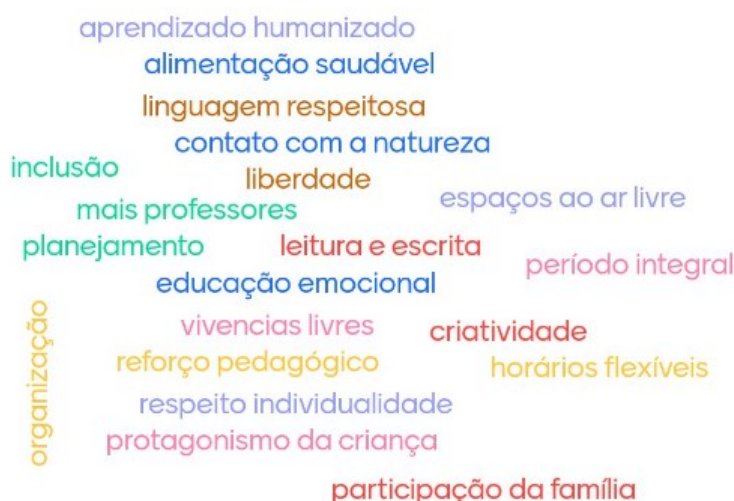
O agrupamento das escolas em três grupos: particulares, públicas e filantrópicas, foi uma sugestão da Secretaria de Educação de Araxá, que

disponibilizou a lista de escolas que se enquadram como particulares e escolas que recebem incentivo e/ou verba da prefeitura e de empresas, tendo como mensalidade uma contribuição simbólica das famílias matriculadas se enquadrando no grupo de escolas filantrópicas.

Como apresentado no gráfico acima, quase metade dos entrevistados tem vínculo escolar em instituições particulares e somando os grupos das escolas públicas e filantrópicas, temos um cenário de 42% das crianças em escolas com baixo investimento financeiro na educação de suas crianças.

Afim de aprofundar no estudo das atuais escolas, perguntou-se: - “o que as famílias sentem mais falta na escola?” E “numa escala de 1 a 10, qual a relevância da metodologia pedagógica, equipe de professores, localização, estrutura física, oferta de bolsa de estudos, valores de mensalidade; na escolha de uma escola?”. As imagens abaixo ilustram primeiramente os pontos fracos mais citados e apresentado em forma de nuvem de palavras transcritas do formulário.

Figura 2: Nuvem de palavras “O que sente falta na atual escola?”



Fonte: Dados Primários

Já no gráfico a seguir, foram representados os pontos com mais de 50% de relevância para as famílias que participaram da pesquisa. Apontando que o processo de formação da equipe de professores, o tipo de proposta pedagógica e a estrutura física são relevantes. Outro cenário é a intenção de ofertas de bolsas de estudos, muito aplicado no cenário de formação de novas associações sem fins lucrativos.

Gráfico 4: Relevância na escolha de uma escola



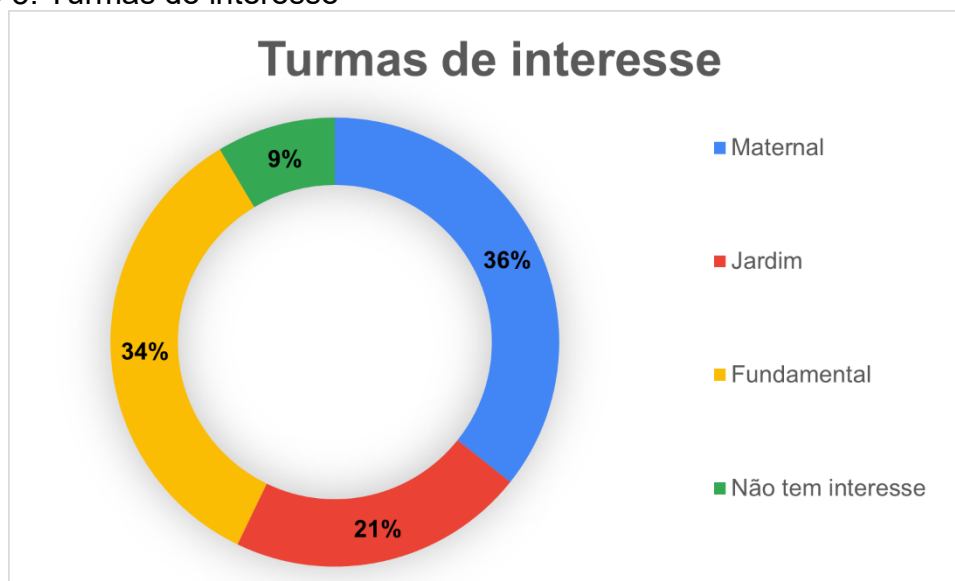
Fonte: Dados Primários

Tais resultados, fortalecem o cenário para a metodologia pedagógica que será oferecida na comunidade educativa, que preza pelo respeito e contato com os ritmos da natureza, do envolvimento das famílias com as atividades, e manutenção de todo o espaço e todos os processos que envolvem a escola. Além de ter como foco a capacitação específica de educadores para a metodologia e abranger dinâmicas que possibilitam interações respeitadas, acolhedoras amparando o desenvolvimento da educação emocional das crianças e de todos os adultos que compõe o círculo escolar e familiar.

Os três próximos gráficos apresentam o interesse das famílias em matricular as crianças em uma escola Waldorf, a disponibilidade financeira para a contribuição com a mensalidade e a disponibilidade de tempo semanal para envolvimento das famílias com as atividades propostas pela escola.

As escolas ancoradas pela pedagogia Waldorf, como no caso da LÍRIOS de Araxá, são constituídas por meio de uma associação que mantém o trabalho de gestão através de voluntários e das próprias famílias, convidando à prática da colaboração, quanto mais envolvidas as famílias, mais fortalecido é a comunidade escolar e o trabalho com as crianças.

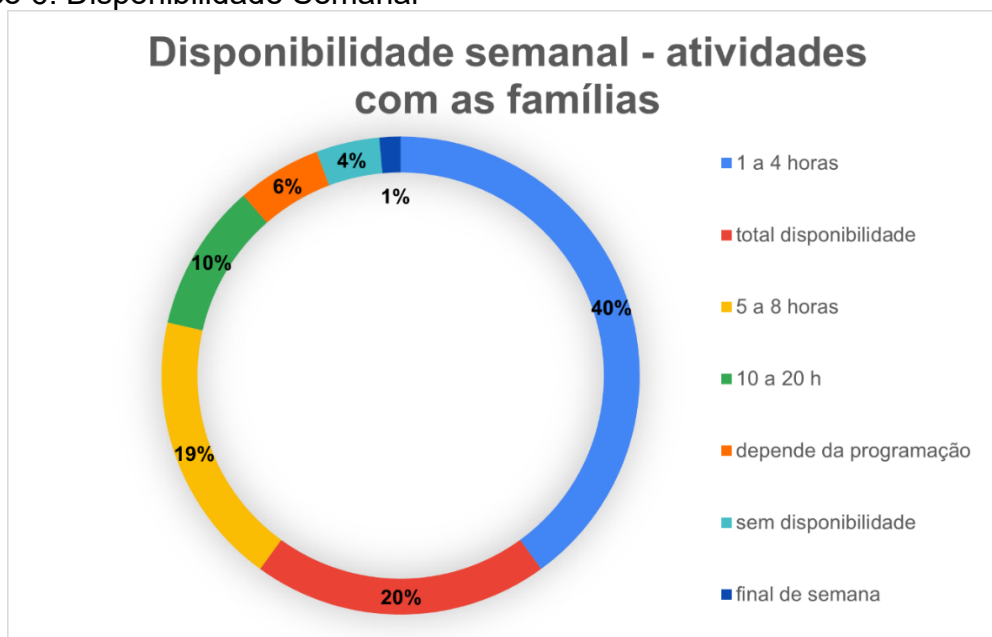
Gráfico 5: Turmas de interesse



Fonte: Dados Primários

Os resultados mostram um interesse favorável a abertura inicial de turmas de maternal e jardim neste primeiro ano de atuação e que 90% das famílias demonstram alguma disponibilidade para participar das atividades da escola, apenas 4% demonstram indisponibilidade de tempo e 6% precisam entender melhor a demanda das atividades para se posicionar.

Gráfico 6: Disponibilidade Semanal



Fonte: Dados Primários

No estudo dos dados de disponibilidade financeira, coletamos as informações com uma pergunta aberta, afim de verificar com profundidade o cenário financeiro das famílias participantes. A escola Lírios de Araxá, tem o intuito de abrir no futuro, possibilidades para vagas sociais e firmar parcerias com a prefeitura e instituições, posicionando-se assim com propostas pedagógicas inclusivas, com temáticas raciais, de inclusão social, pautas antirracistas e de reconhecimento dos povos originários da nossa terra.

Como observado na tabela de frequências abaixo, 20% das famílias, sinalizaram uma disponibilidade de 500 reais mensais para a contribuição financeira, 11% já declararam a necessidade de bolsa de estudos e 7% não conseguiram responder à pergunta. Os demais valores tiveram representatividade abaixo de 10%, mostrando um cenário amplo e diverso de disponibilidade e perfil financeiro das famílias interessadas.

Tabela 3: Disponibilidade Financeira Mensal

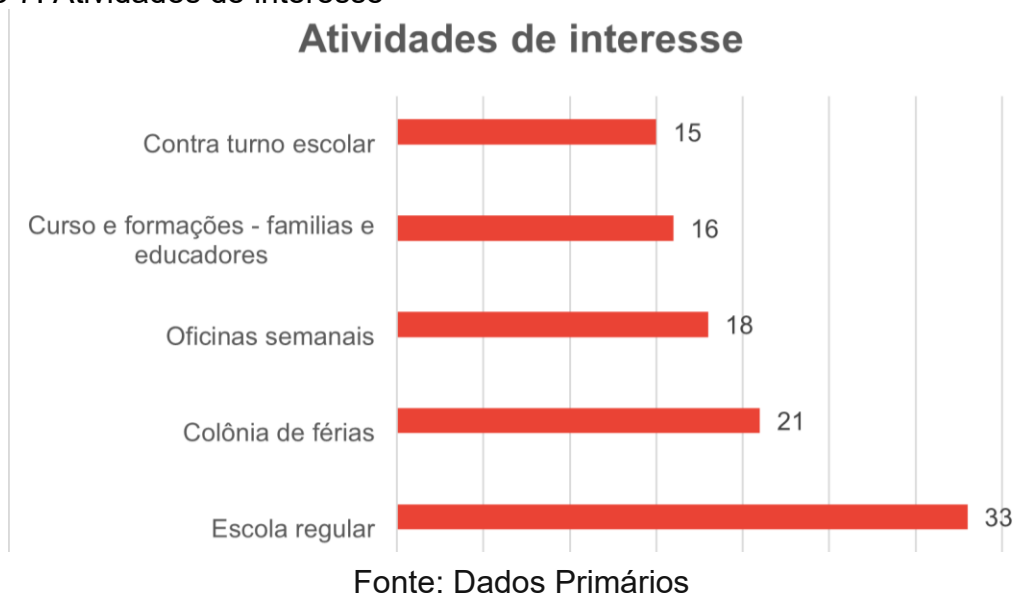
Disponibilidade Financeira Mensal		
Valor sugerido em reais	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
R\$ 200,00	5	7%
R\$ 300,00	5	7%
R\$ 400,00	6	9%
R\$ 500,00	14	20%
R\$ 600,00	6	9%
R\$ 650,00	1	1%
R\$ 700,00	5	7%
R\$ 800,00	4	6%
R\$ 900,00	4	6%
R\$ 1.000,00	4	6%
R\$ 1.200,00	2	3%
R\$ 1.500,00	1	1%
Bolsa de estudos	8	11%
Não soube responder	5	7%
Total	70	100%

Fonte: Dados Primários

A última etapa de análise de perfil dos possíveis clientes, verificou o interesse das famílias em outros serviços que estarão dentro do portfólio da escola e também a sondagem sobre conhecimento das famílias a cerca da teoria e prática da Pedagogia Waldorf e suas diversas atuações com as crianças e toda a comunidade e finalizou

com uma verificação de interesse em manter contato com as informações e novidades sobre escola Lírios de Araxá.

Gráfico 7: Atividades de interesse



Apenas 20% das famílias conhecem com clareza sobre a proposta pedagógica Waldorf, dado relevante para o plano de marketing que será apresentado posteriormente, possibilitando ações de divulgação e comunicação da proposta da escola para que as informações cheguem com mais clareza e assertividade ao público que se encontra aberto (93%) a receber tais informações e conhecer melhor as propostas pedagógicas da comunidade educativa.

Gráfico 8: Conhece a Pedagogia Waldorf?

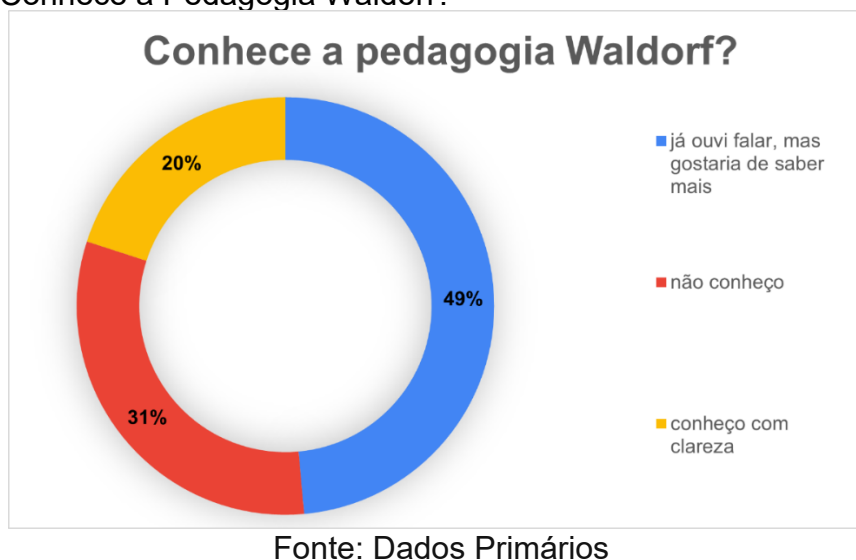
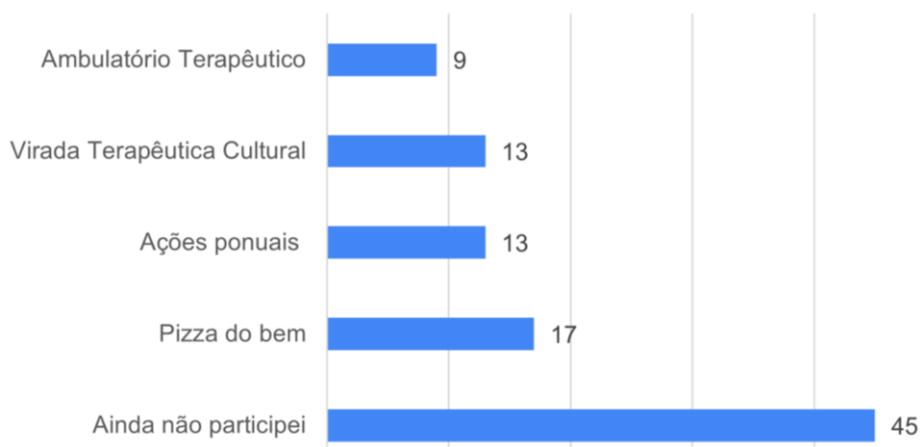


Gráfico 9: Participação em Eventos

Já participou de eventos da comunidade?



Fonte: Dados Primários

Gráfico 10: Interesse em informações



Fonte: Dados Primários

4.2 Concorrentes

Atualmente no setor de escolas de educação infantil são encontradas 8 escolas particulares que oferecem turmas de maternal e jardim; a grande maioria localizada na região central da cidade.

A partir deste cenário, foi realizada uma pesquisa de mercado para levantamento dos valores e pacotes anuais de cada instituição e estimar o valor médio cobrado pelo serviço com o intuito de fundamentar juntamente com outras análises deste plano de negócios, a decisão do valor da mensalidade da escola Lírios de Araxá.

Os nomes das instituições de ensino analisadas, foram preservados, afim de assegurar a confidencialidade das informações coletadas.

Tabela 4: Pesquisa de mercado Escolas Particulares de Araxá

MATERNAL E JARDIM								
Escolas Particulares	Valor Matrícula	Valor Mensalidade	Valor de Material	Horário de Aula	Alunos por Turma	Educadores por Turma	Faixa de Idade da Turma	Metodologia Pedagógica
1 ESCOLA A	R\$ 890,00	R\$ 890,00	103	13h as 17h30	10	não declarado	1 a 4	COC
2 ESCOLA B	R\$ 806,00	R\$ 806,00	664	13h as 17h30	16 ALUNOS	1 regente + ed física + música	1 a 4 - uma turma p/ idade	Salesiana
3 ESCOLA C	R\$ 801,00	R\$ 801,00	889 acima de 4 anos	13h as 17h30	15	2	1 a 5	Bernoulli - projetos
4 ESCOLA D	Variável pela categoria do trabalhador vinculado	R\$ 775,00	254,79	07 às 11h30 - 13h as 17h30	20	1	não declarado	Construtivista/Sociointe racionista
5 ESCOLA E	R\$ 880,00	800/ 1480	4x 242,00	7 as 17hh15 - 13h as 17h15	15	2	1 a 3 - uma turma p/ idade	POSITIVO
6 ESCOLA F	Escola destinada aos filhos de funcionários da empresa CBMM - sem custos para as famílias							
7 ESCOLA G	Sem retorno sobre as informações de matrícula							
8 ESCOLA H	Sem retorno sobre as informações de matrícula							

Fonte: Elaboração Própria

O valor médio das mensalidades das cinco escolas citadas na tabela acima é de 814,40 reais mensais. As quantidades de crianças variam de 10 a 20 alunos por turma, com uma característica relevante de turmas com idades exclusivas e não é possível definir um padrão proporcional de quantidade de crianças por educadores.

Avaliando os valores de materiais pedagógicos e suas metodologias, existe uma grande variação de preços, justificada pelas diferentes abordagens pedagógicas propostas por cada instituição.

Concorrentes indiretos

Para este estudo, considerou-se concorrentes indiretos as escolas públicas da cidade. Segundo o site escolas.com.br, estão mapeadas 22 instituições de educação infantil, distribuídas em diferentes bairros da cidade.

4.3 Fornecedores

Para o estudo dos fornecedores a análise será apresentada em duas etapas: inicial e continua. A fase inicial identifica fornecedores de materiais para a estruturação física da escola: móveis escolares e para escritório, aparelhos eletrônicos, materiais pedagógicos, brinquedos, parquinho. E tais fornecedores serão definidos através de uma pesquisa de mercado, em lojas virtuais e lojas físicas da cidade de Araxá.

Já na fase contínua, a compra de materiais pedagógicos, materiais de secretaria, materiais de limpeza e higiene, confecções de uniformes; os orçamentos e compras serão realizados na própria cidade, em mercados, papelarias, lojas de confecção ou em lojas virtuais que ofereçam melhores condições de pagamento e preços.

A alimentação oferecida para as crianças e funcionários, terá como propósito o consumo consciente e saudável. A proposta é ter um espaço de plantio agroecológico dentro da escola e que parcerias com produtores rurais locais sejam parte do ciclo de consumo da comunidade educativa.

4.4 Novos Entrantes

A teoria de novos entrantes faz parte das 5 forças de Porter que tem como objetivo entender e estruturar o posicionamento estratégico da empresa perante o mercado.

No caso deste estudo, consideramos novos entrantes:

- Novas iniciativas Waldorf na cidade e região;
- Escolas e espaços educacionais que optem por começar a transição metodológica para a fundamentação na pedagogia Waldorf;
- Espaços que se denominam inspirados na metodologia sem necessariamente passar pelo processo de filiação e regulamentação junto a Federação de Escolas Waldorf no Brasil.
- Espaços de contraturno;
- Brinquedotecas;
- Colônias de férias, ofertadas por instituições que já tenham espaço físico e equipe de profissionais qualificados, acrescentando tais serviços às suas propostas centrais.

5.0 Análise dos Recursos Internos

Analisar os recursos internos de uma empresa através da estrutura VRIO, possibilita identificar a vantagem competitiva comparada ao mercado em questão. Os parâmetros analisados são: o valor, a raridade, a imitabilidade e a organização.

A Comunidade Educativa LÍrios de Araxá, apresenta dois recursos internos; metodologia pedagógica Waldorf e estrutura de gestão sociocrática; classificados com Vantagem Competitiva Sustentável, sugerindo que em todos os parâmetros, tais recursos se destacam em relação ao mercado das escolas de educação infantil da cidade de Araxá.

Tais recursos exigem da organização capacitações específicas e que as práticas sejam revisitadas e aperfeiçoadas com o tempo, para que sejam mantidos os parâmetros que sustentam a competitividade em questão.

Os demais recursos internos avaliados, estão apresentados na tabela 5.

Tabela 5: Análise VRIO

Recursos Internos	É Valioso?	É raro?	Difícil de imitar?	Organização	Implicações Competitivas
Educadores capacitados	x				Desvantagem competitiva
Vivências e formações com as famílias	x				Desvantagem competitiva
Pioneirismo na região	Sim	x			Competitividade Equiparada
Parcerias com coletivos sociais	Sim	x			Competitividade Equiparada
Projeto escolar sem fins lucrativos	Sim	Sim	x		Competitividade Comparada
Eventos terapêuticos e de autocuidado	Sim	Sim	x		Competitividade Comparada
Metodologia pedagógica WALDORF	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável
Estrutura de gestão sociocrática	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável

Fonte: Elaboração Própria

6.0 Análise SWOT

Segundo Serra (2013), a vantagem da matriz SWOT é possibilitar uma análise simples e fácil das informações sobre os ambientes internos e externos das organizações e a partir de tais reflexões, elaborar soluções estratégicas nas tomadas de decisão e na busca de melhorias nos resultados.

Tabela 6: Análise SWOT

MATRIZ SWOT	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
	FORÇAS	FRAQUEZAS
Ambiente Interno	Metodologia pedagógica	Desafios da autogestão
	Capacitação das educadoras	
	Formações sobre comunicação respeitosa	Baixo capital de investimento inicial
	Contato com a natureza	
	Propostas de envolvimento ativo das famílias com a escola	Poucos educadores capacitados
	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Ambiente Externo	Primeira iniciativa Waldorf da cidade	Entrada de novas escolas com a mesma metodologia
	Parcerias fortes já vinculadas à escola	Preconceito com a proposta Waldorf
	Vínculo e filiação na federação de escolas Waldorf	Mudança nas políticas educacionais

Fonte: Elaboração Própria

A respeito dos fatores negativos listados acima, para o ambiente interno; temos como ponto de atenção o baixo capital de investimento inicial e com isso, será necessário elaborar um plano estratégico específico para a captação de recursos afim de alcançar o valor de investimento inicial. A escola já realiza atividades e movimentos de captação para as despesas mensais de manutenções básicas, como cursos de formação dos educadores e gestores, e levantamento das documentações burocráticas necessárias. Porém, torna-se necessário diversificar as entradas de

recursos financeiros (empréstimos, financiadores, parcerias, crowdfunding), afim de acelerar o processo de abertura oficial da escola.

No campo das oportunidades, o cenário de pioneirismo na cidade de Araxá, proporciona uma importante visibilidade para a escola, ressaltando a importância de manter o foco da gestão, no processo de comunicação e filiação junto à Federação de Escolas Waldorf, fortalecendo seu protagonismo e credibilidade perante ao mercado.

7.0 Plano de Marketing

A comunidade Educativa Lírios de Araxá tem a proposta de abertura de uma escola de educação infantil na cidade de Araxá no formato de associação sem fins lucrativos. Em meados de outubro de 2022, um grupo de famílias amigas e interessadas na pedagogia Waldorf, começaram a se reunir afim de alinhar as expectativas e as possibilidades reais para a abertura de uma escola. Desde então, o grupo foi se fortalecendo, novas famílias chegaram e ações de divulgação e captação de recursos foram realizadas. Todos os envolvidos trabalham de forma voluntária.

Atualmente, o grupo se mobiliza principalmente para eventos de divulgação, ações de captação de recursos e planejamentos para a abertura da escola. Parte da equipe está em processo de formação continuada; duas educadoras na formação em Pedagogia Waldorf em Ribeirão Preto e três membros da gestão no curso online anual de Gestão e Governança para escolas Waldorf, oferecido pela Federação de Escolas Waldorf no Brasil.

A proposta para o ano de 2024 é manter as atividades de captação de recursos, de divulgação e comunicação e intensificar os planejamentos e a realização das etapas burocráticas para em 2025 abrir a com as turmas regulares e atividades complementares.

7.1 Produto/Serviço

A comunidade escolar tem como principal serviço as aulas regulares de educação infantil inicialmente para crianças de 2 anos até 7 anos, sendo dividida em duas turmas: maternal e jardim. Cada turma receberá um número máximo de 15

crianças que serão acompanhadas por 2 educadoras em sala de aula mais 1 educadora de apoio externo.

Para além das turmas regulares, a escola oferecerá outras atividades e propostas durante o ano letivo:

- Colônia de férias e contraturno escolar;
- Oficinas educacionais para crianças;
- Vivências e formações para as famílias, educadores e gestão.

Todas as atividades serão ancoradas pela pedagogia Waldorf e fundamentos do desenvolvimento da primeira infância e da Antroposofia.

7.2 Preço

A estratégia de preço dos serviços oferecidos foi elaborada com base no levantamento dos custos fixos e variáveis mensais, somados a análise das informações levantadas do perfil dos potenciais consumidores e a análise da prática de preços das escolas particulares da cidade que demonstram um cenário real dos concorrentes diretos.

Considerando valores para um ano letivo, a taxa única de matrícula será de R\$ 500 reais e 12 parcelas de mensalidades no valor de R\$800,00 que serão estabelecidas através de um contrato de serviço anual.

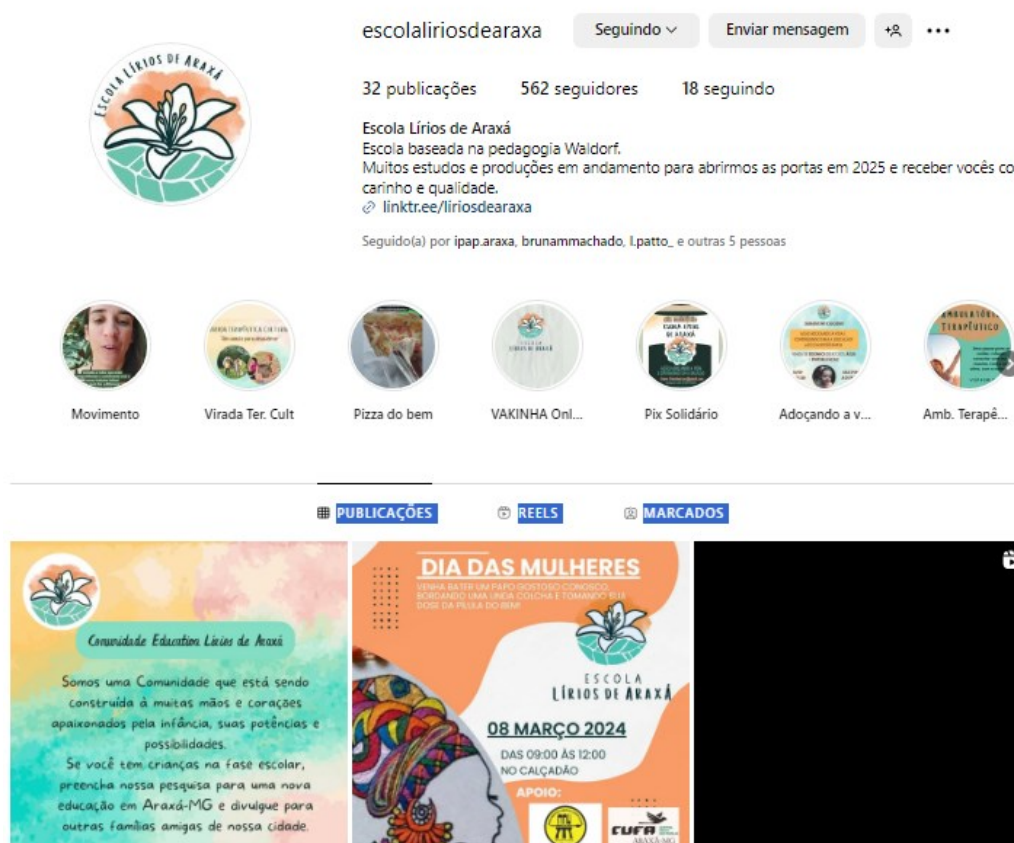
As comunidades educativas ancoradas pela pedagogia Waldorf, praticam a economia fraterna e por isso são constituídas a partir de uma associação sem fins lucrativos. O envolvimento dos educadores e das famílias são os mantenedores do funcionamento da escola, que não tem como objetivo central o lucro. E por não ter donos exclusivos, a própria comunidade é responsável por gerir os processos e fluxos, focando na educação e no desenvolvimento das crianças e de todos os envolvidos.

7.3 Promoção

Os principais canais promoção da escola serão as mídias digitais; Instagram e WhatsApp, que já sustentam a comunicação com as famílias e a comunidade

interessada nos conteúdos de divulgação. Atualmente a página da escola no Instagram tem 562 seguidores e 32 publicações.

Figura 3: Instagram da Escola Lírios de Araxá



Fonte: Instagram

Outro canal já utilizado e que será mantido é a promoção de eventos e ações em pontos estratégicos da cidade de Araxá, visando a visibilidade do projeto e a aproximação da comunidade local com a linguagem e proposta pedagógica.

Parcerias e divulgações em meios de comunicação já reconhecidos e validados na cidade, como revistas impressas e digitais, rádio e tv também fazem parte do plano de estratégias promocionais. Apresentamos abaixo a lista com as parcerias atuais da escola:

- CUFA Araxá – Central Única das Favelas;
- MNU – Movimento Negro Unificado;
- Secretaria de Educação de Araxá;

- IPAP – Instituto de Permacultura do Alto Paranaíba;
- Aporé;
- Supermercado Barbosão Imbiara;
- Mega Útil;
- Sacolão Center.
- Profissionais da área da saúde e educação integral, desenvolvimento humano e despertar da consciência (pedagogos, pediatras, fonoaudiólogos, nutricionistas, terapeutas ocupacionais, psicólogos, fisioterapeutas, educadores parentais;
- Profissionais da área de desenvolvimento humano e despertar da consciência (yoga, reiki, massoterapeutas, consteladores familiares).

7.4 Comercialização dos Serviços

A comercialização dos serviços da escola, principalmente das turmas regulares, serão realizadas apenas na secretaria da escola. Como se trata de um serviço de educação, que requer cadastro e recolhimento de documentos e informações sigilosas, as famílias deverão fazer a matrícula na própria instituição de ensino.

No caso dos eventos, oficinas e formações, a comercialização poderá ser feita tanto na secretaria da escola, em formulários de inscrição online e/ou nos pontos de divulgação e ações pontuais programados pela equipe da escola.

7.5 Localização do negócio

A equipe de gestão estuda hoje as possibilidades de localização estratégica para a escola. Estima-se em pesquisas nas imobiliárias da cidade que o aluguel nos bairros mais próximos ao centro, de uma casa de 3 quartos com quintal e área verde, tenha um custo fixo mensal de aluguel na faixa de dois mil reais.

Outra possibilidade de localização para a escola é no sítio onde fica o Instituto de Permacultura do Alto Paranaíba (IPAP), que é parceiro do projeto e disponibilizou o espaço para ancorar as atividades da escola neste primeiro ano. O instituto se localiza na zona rural de Araxá.

8.0 Business Model Canvas

A aplicação do modelo Canvas no plano de negócios traz uma série de contribuições significativas para o processo de desenvolvimento e execução de um negócio. No quadro apresenta-se uma visão abrangente e holística do negócio, reunindo todos os principais componentes e aspectos em um único quadro. Por ser uma ferramenta visual simples e intuitiva, torna mais fácil para empreendedores e equipes compreenderem e comunicarem o modelo de negócios de forma clara e concisa, o que ajuda a garantir o alinhamento estratégico dentro da empresa. Por ter o foco no cliente, o modelo Canvas coloca este no centro do modelo de negócios, possibilitando ao empreendedor a entender profundamente as necessidades, desejos e problemas dos clientes, e a adaptarem suas estratégias de acordo.

Figura 4: Aplicação do Modelo Canvas

Parcerias Chaves	Atividades Chaves	Proposta de valor	Relacionamento com o Cliente	Segmento de Clientes
Aporé CUFA Araxá - Centrai Única das Favelas Secretaria de Educação IPAP - Instituto de Permacultura do Alto Paranaíba MNU - Movimento Negro Unificado Voluntários dos eventos terapêuticos Supermercado Barbosa Imbiara Mega Útil Sacolão Center	PEDAGÓGICO: * contratação e formação continuada dos educadores * planejamentos e reuniões pedagógicos GESTÃO: * contratação de funcionários (secretaria e serviços gerais) * contratação de serviços terceirizados (contador, manutenção, internet) *acompanhamento das rotinas de reuniões, assembleias e deliberações dos grupos de trabalho dos colaboradores voluntários da comunidade escolar * manutenção do espaço físico (reformas, jardinagem) * comunicação com as famílias, calendário de atividades mensais Recursos Chaves FÍSICOS * estrutura física para 2 turmas, secretaria, área verde e área de * materiais pedagógicos * materiais de limpeza EQUIPE: * equipe qualificada na área pedagógica	* espaço acolhedor para manifestação das potencialidades com autonomia * espaço seguro para expressar e elaborar suas emoções * educação através da socialização e do cuidado e interação viva com os reinos da natureza * aprender habilidades para a vida * a arte como caminho da expressão humana * proposta pedagógica ancorada no desenvolvimento de habilidades socioemocionais: empatia, comunicação, cooperação, resolução de conflitos, autoconhecimento e autorregulação emocional * relações pautada no cuidado de si, do outro e do mundo. No respeito e no amor pela natureza, na garantia dos direitos universais, na fraternidade e na justiça social e econômica e na cultura de paz * espaços de diálogo, de aprendizagem e de celebração entre as famílias, os colaboradores e as crianças, com o intuito de promover a integração dos saberes, das culturas e das pluralidades que somos * desenvolvimento do espírito de serviço e de colaboração por meio das atividades comunitárias e do trabalho com amor, que sustentam o campo físico e imaterial de uma escola viva e em constante transformação e evolução * espaços de acolhimento e de autoeducação sem julgamentos, afim de fortalecer os vínculos entre as famílias, as crianças e a escolas, criando um rede de apoio mutuo onde o foco principal é o bem estar físico, emocional, mental e espiritual das crianças * vivências e formações com temas relacionados a antroposofia, a pedagogia Waldorf e a metodologia de projetos e cultura para construir caminhos mais criativos, colaborativos e regenerativos	FAMÍLIAS: * atendimento e comunicação virtual e presencial com agilidade, clareza nas informações, respeito e empatia; * grupo de acolhimento - rodas de conversa para escuta empática e criação de vínculo e apresentação e dúvidas sobre os ritmos da escola; * reuniões pedagógicas e encontros celebrativos * projeto comunitário educacional para ampliar o conhecimento territorial e cultural da cidade Canais * Instagram, grupos de whatsapp, rádio e TV, influenciadores digitais da cidade; * parcerias com organizações e profissionais da área da saúde e educação integral, desenvolvimento humano e despertar da consciência (pedagogos, pediatras, fonoaudiólogos, nutricionistas, terapeutas ocupacionais, psicólogos, fisioterapeutas, educadores parentais e outros; * parcerias com organizações e profissionais da área de desenvolvimento humano e despertar da consciência (yoga, reiki, massoterapeutas, consteladores familiares; * oficinas, vivências e ações pontuais para promoção da escola e suas práticas (viradas culturais terapêuticas, ambulatório terapêutico, ações de captação de recursos)	FAMÍLIAS: * que buscam uma educação viva e mais conectada com a natureza e que desenvolva os apesctos físicos, mentais, emocionais e espirituais com foco na fraternidade e no bem comum; * abertas ao despertar da consciência e aos processos de autoconhecimento e autodesenvolvimento; * com disponibilidade para se envolver nas atividades da comunidade escolar.
Custos	Fontes de Receitas			
* aluguel, energia, água e internet * contador * educadores e auxiliares * colaboradores - secretaria e serviços gerais * manutenção geral * materiais pedagógicos * alimentação	* mensalidades turmas regulares * colônia de férias * contraturno escolar * oficinas semanais * formações para famílias e educadores * ações pontuais e/ou continuadas de captação de recursos * doações			

Fonte: Elaboração Própria

9.0 Plano Operacional

9.1 Capacidade produtiva

A capacidade produtiva de uma escola pode ser definida pela quantidade de turmas oferecidas e o limite de alunos acolhidos por cada turma. O projeto inicial é de duas turmas de no máximo quinze alunos, totalizando trinta crianças.

Os serviços oferecidos através de oficinas, vivências e formações terão sua capacidade definida de acordo com as especificidades de cada proposta e respeitando o limite de pessoas para o espaço que será utilizado para a realização do evento, não podendo assim, ser estipulado previamente neste trabalho.

9.2 Processos Operacionais

A estrutura operacional das escolas Waldorf são sustentadas por processos autogestionados, possibilitando maior transparência no formato associativo da escola. Atualmente, no processo de estruturação e formalização, a equipe gestora se organiza da seguinte forma:

- Comissão de comunicação;
- Comissão de eventos;
- Comissão administrativa.

Para a abertura da escola, o quadro social será constituído pelas seguintes categorias de associados:

- a) os associados fundadores serão aqueles que subscreveram a Ata de Fundação;
- b) beneméritos - são aqueles que prestam ou prestaram relevantes serviços a entidade e/ou contribuíram com quantias vultosas, ou pessoas eminentes a quem o Conselho Gestor resolveu distinguir com esse título *od referendum* da Assembleia Geral, ou por determinação desta, sem direitos e/ou deveres;
- c) contribuintes - são aqueles que contribuem financeiramente com quantias estipuladas pelos órgãos administrativos competentes, tendo direitos e deveres;
- d) colaboradores - são aqueles que colaboram com as finalidades do Centro Educacional, graciosamente, adquirindo tal qualificação por determinação do Conselho Gestor com esse título *od referendum* da Assembleia Geral, ou por determinação desta, tendo direitos e deveres.
- e) Poderá ser criado pelo Conselho Gestor sub categorias de contribuintes e colaboradores.

f) Somente poderá se candidatar a eleições da COMUNIDADE EDUCATIVA LÍRIOS DE ARAXÁ aquele associado que houver pelo menos 02 anos de filiação como contribuinte junto à entidade.

O organograma dessas equipes compostas pelas categorias citadas acima se dará como mostra a figura abaixo:

Figura 5: Estrutura Organizacional da Escola



Fonte: EWSP (2015)

9.3 Necessidade de Pessoal

A comunidade educativa Lírios de Araxá já tem seu estatuto social escrito e neste documento se encontra detalhado toda a estrutura organizacional da associação, descrevendo a necessidade de pessoal para compor os conselhos e seus cargos não remunerados e a partir da proposta dos serviços iniciais a serem oferecidos, foram apresentados na tabela abaixo, também a necessidade de pessoal contratada para o funcionamento das turmas regulares que serão ofertadas neste momento inicial.

Tabela 7: Quadro de cargos e descritivo

Corpo Administrativo		CARGO	FUNÇÃO PRINCIPAL
CARGOS NÃO REMUNERADOS	Conselho Gestor	Presidente	Representar a associação ativa e passivamente em juízo legal ou fora dele
		Secretário	Secretariar reuniões, receber e expedir correspondências
		Tesoureiro	Ter a guarda dos valores da associação , fazer pagamentos, prestar contas ao conselho fiscal
		Suplente secretário	Substituir secretário quando necessário
	Conselho Fiscal	Titular 1	Examinar livros e documentos, aporvar balancetes mensais e anuais, convocar assembleias, planejamento orçamentário, e outros
		Titular 2	
		Titular 3	
	Conselho de pais	Número ilimitado	

Corpo Estrutural		CARGO	FUNÇÃO PRINCIPAL
CARGOS REMUNERADOS	Corpo Pedagógico	Jardineira Maternal	Resposável pelo planejamento pedagógico e condução das atividades da turma
		Auxiliar Maternal	Auxiliar pedagógica dos processos pedagogicos da turma
		Jardineira Jardim	Resposável pelo planejamento pedagógico e condução das atividades da turma
		Auxiliar Jardim	Auxiliar pedagógica dos processos pedagogicos da turma
		Auxiliar móvel	Auxiliar pedagógica dos processos pedagogicos da área externa e apoio interno às duas turmas
	Corpo Estrutural	Secretária escolar	Funções básicas de secretaria, atendimento ao publico
		Serviços Gerais	Serviços gerais de limpeza e organização do espaço interno e externo da escola

Fonte: Elaboração Própria

10.0 Plano financeiro

10.1 Investimentos inicial

O cálculo dos investimentos iniciais foi feito através do levantamento de todos os materiais necessários para a estruturação da escola: salas de aula, parquinho, reforma do espaço físico; e foi estimado no valor de R\$ 65.000, 00, como apresentado abaixo na planilha abaixo.

Tabela 8: Investimentos iniciais

INVESTIMENTOS FIXOS (INICIAIS)				
SECRETARIA	MÓVEIS E EQUIPAMENTOS	UNIDADE	(R\$) UNITÁRIO	(R\$) TOTAL
	Mesa escritório	1	R\$ 799,00	R\$ 799,00
	Computador	1	R\$ 2.800,00	R\$ 2.800,00
	Impressora	1	R\$ 459,00	R\$ 459,00
	Celular + chip	1	R\$ 1.072,00	R\$ 1.072,00
	Cadeira giratória	1	R\$ 140,00	R\$ 140,00
	Cadeira recepção	2	R\$ 100,00	R\$ 200,00
	Banco recepção	1	R\$ 500,00	R\$ 500,00
	Armário (documentos)	2	R\$ 250,00	R\$ 500,00
				R\$ 6.470,00
SALA DE AULA	ITENS	UNIDADE	(R\$) UNITÁRIO	(R\$) TOTAL
	Mesa redonda 12 lugares	2	R\$ 1.500,00	R\$ 3.000,00
	Cadeiras infantis	30	R\$ 100,00	R\$ 3.000,00
	Fogão	2	R\$ 700,00	R\$ 1.400,00
	Geladeira	2	R\$ 1.890,00	R\$ 3.780,00
	Pia cozinha	2	R\$ 500,00	R\$ 1.000,00
	Armário cozinha	2	R\$ 300,00	R\$ 600,00
	Fogão 2 bocas	1	R\$ 300,00	R\$ 300,00
	Aparadores	2	R\$ 600,00	R\$ 1.200,00
	Armário materiais pedagogicos	3	R\$ 230,00	R\$ 690,00
	Cestos diversos	20	R\$ 40,00	R\$ 800,00
				R\$ 15.770,00
COZINHA	ITENS	UNIDADE	(R\$) UNITÁRIO	(R\$) TOTAL
	Jogo de panelas	2	R\$ 300,00	R\$ 600,00
	Jogo de talheres	2	R\$ 100,00	R\$ 200,00
	Jogo talheres servir	2	R\$ 130,00	R\$ 260,00
	Copos americanos 12un	3	R\$ 70,00	R\$ 210,00
	Jogo de xícaras 6 um	3	R\$ 50,00	R\$ 150,00
	Vasilhas inox 6 um	3	R\$ 60,00	R\$ 180,00
	Jarra de suco inox 2l	4	R\$ 65,00	R\$ 260,00
	Garrafa térmica	3	R\$ 60,00	R\$ 180,00
	Panela de pressão	2	R\$ 160,00	R\$ 320,00
				R\$ 2.360,00
PARQUINHO	MATERIAIS	UNIDADE	(R\$) UNITÁRIO	(R\$) TOTAL
	Escorregador	1	R\$ 700,00	R\$ 700,00
	Balço	5	R\$ 200,00	R\$ 1.000,00
	Casinha de madeira	1	R\$ 3.500,00	R\$ 3.500,00
	Corda	1	R\$ 350,00	R\$ 350,00
	Brinquedos diversos	1	R\$ 1.850,00	R\$ 1.850,00
				R\$ 7.400,00
REFORMA DO IMÓVEL (interno e fachada)	DESCRIPTIVO	UNIDADE	(R\$) UNITÁRIO	(R\$) TOTAL
	Relação de itens do mestre de obra	1	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00
	Tintas e materiais	1	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00
	Mão de obra	1	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00
	Placa da escola (nome e logomarca)	1	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00
				R\$ 33.000,00
TOTAL DE INVESTIMENTOS INICIAIS				R\$ 65.000,00

Fonte: Elaboração Própria

10.2 Balanço Patrimonial e Estimativa de capital de giro

A seguir é apresentado a projeção do balanço patrimonial para o ano de 2024.

Tabela 9: Balanço Patrimonial

Balanço Patrimonial (em 31/12/2024)			
Ativo		Passivo	
Circulante	R\$ 53.482,34	Circulante	R\$ 21.006,33
Disponível	R\$ 45.782,34	Despesas a pagar	R\$ 4.037,33
A receber	R\$ 7.700,00	Salários/enc. a pagar	R\$ 14.969,00
		Retirada a pagar	R\$ 2.000,00
Invest. Longo prazo	R\$ -		
		Patrimônio líquido	R\$ 97.476,00
Imobilizado	R\$ 65.000,00	Capital social	R\$ 90.000,00
		Lucros acumulados	R\$ 7.476,00
Ativo total	R\$ 118.482,34	Passivo total	R\$ 118.482,33

Fonte: Elaboração Própria

Com base nas informações do Balanço Patrimonial, foram calculados Capital de Giro Líquido ou Circulante e a Necessidade de Capital de Giro, sendo o primeiro, a quantidade de capital necessária para financiar o ciclo operacional da empresa; representada pela diferença do ativo circulante e passivo circulante. E a NCG indicando um cenário mais específico de capital para financiar as operações diárias da empresa.

Sendo assim, para a análise de Necessidade de Capital de Giro, considerou-se para o ativo circulante, especificamente o valor a receber de R\$7.700,00, tendo como resultado negativo de - R\$13.306,00 que em análise conjunta, é coberta pelo caixa expressivo e constante que a organização tem como entrada, constatada pela liquidez apresentada pelo Capital de Giro Circulante de R\$32.476,00, como indica as tabelas abaixo.

Tabela 10: Capital de Giro Circulante e Necessidade de Capital de Giro

NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO		CAPITAL DE GIRO CIRCULANTE	
AC - a receber	7.700	ATIVO CIRCULANTE	53.482
PASSIVO CIRCULANTE	21.006	PASSIVO CIRCULANTE	21.006
NCG = AC - PC	- 13.306	CGC = AC - PC	32.476

Fonte: Elaboração Própria

10.3 ROI, ROE e ROA

Além do CGC e da NCG, os indicadores de retorno ROI – Retorno sobre o Investimento e ROE – Retorno sobre Capital Investido e ROA – Retorno sobre o Ativo também foram obtidos a partir dos resultados apresentados pelo Balanço Patrimonial.

Tabela 11: ROI, ROE e ROA

ROI - Retorno Sobre Investimento		ROE = Retorno Capital Investido		ROA - Retorno Sobre Investimento	
Receita	R\$ 308.000	Lucro Líquido	R\$ 7.476	Lucro Líquido	R\$ 7.476
Custo	R\$ 276.524	Patrimônio Líquido	R\$ 90.000	Ativo total	R\$ 118.482
[(receita-custo) /custo]	11%	ROE - LL/ PL	8%	ROI = LL/Ativo total	6%

Fonte: Elaboração Própria

Para os três indicadores, os resultados são modestos e conservadores, mas considerando o cenário de receitas mensais expressivas e constantes, os valores, indicam estabilidade e previsibilidade. De maneira mais prática, para cada R\$10.000,00 investidos, o retorno sobre o investimento será de R\$6,00 e para cada R\$10.000 investidos como patrimônio líquido, o retorno será de R\$8,00.

10.4 Fluxo de caixa e Projeções Financeiras

O fluxo de caixa detalhado abaixo, apresenta as receitas da escola vindas das matrículas e das mensalidades e as despesas mensais. A proposta de valores de entradas para 30 vagas anual, será de R\$500,00 de matrícula (taxa única) e 12x de R\$800,00 de mensalidade. Os valores demonstrados no fluxo de caixa são referentes às médias das receitas e despesas mensais.

Tabela 12: Fluxo de caixa

Fluxo de Caixa	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN
saldo inicial: disponibilidades	R\$ 25.000,00	R\$ 38.929,34	R\$ 39.552,34	R\$ 40.175,34	R\$ 40.798,34	R\$ 41.421,34	R\$ 42.044,34	R\$ 42.667,34	R\$ 43.290,34	R\$ 43.913,34	R\$ 44.536,34	R\$ 45.159,34	R\$ 45.782,34
Entradas:													
recebido no mês	R\$ 17.966,67	R\$ 17.966,67	R\$ 17.966,67	R\$ 17.966,67	R\$ 17.966,67	R\$ 17.966,67	R\$ 17.966,67	R\$ 17.966,67	R\$ 17.966,67	R\$ 17.966,67	R\$ 17.966,67	R\$ 17.966,67	R\$ 17.966,67
a receber	R\$ -	R\$ 7.700,00	R\$ 7.700,00	R\$ 7.700,00	R\$ 7.700,00	R\$ 7.700,00	R\$ 7.700,00	R\$ 7.700,00	R\$ 7.700,00	R\$ 7.700,00	R\$ 7.700,00	R\$ 7.700,00	R\$ 7.700,00
total 1 (entradas)	R\$ 17.966,67	R\$ 25.666,67	R\$ 25.666,67	R\$ 25.666,67	R\$ 25.666,67	R\$ 25.666,67	R\$ 25.666,67	R\$ 25.666,67	R\$ 25.666,67	R\$ 25.666,67	R\$ 25.666,67	R\$ 25.666,67	R\$ 25.666,67
Saídas:													
pago no mês	R\$ 4.037,33	R\$ 8.074,67	R\$ 8.074,67	R\$ 8.074,67	R\$ 8.074,67	R\$ 8.074,67	R\$ 8.074,67	R\$ 8.074,67	R\$ 8.074,67	R\$ 8.074,67	R\$ 8.074,67	R\$ 8.074,67	R\$ 8.074,67
a pagar (salários + encargos)	R\$ -	R\$ 14.969,00	R\$ 14.969,00	R\$ 14.969,00	R\$ 14.969,00	R\$ 14.969,00	R\$ 14.969,00	R\$ 14.969,00	R\$ 14.969,00	R\$ 14.969,00	R\$ 14.969,00	R\$ 14.969,00	R\$ 14.969,00
a pagar (retirada)	R\$ -	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
total 2 (saídas)	R\$ 4.037,33	R\$ 25.043,67	R\$ 25.043,67	R\$ 25.043,67	R\$ 25.043,67	R\$ 25.043,67	R\$ 25.043,67	R\$ 25.043,67	R\$ 25.043,67	R\$ 25.043,67	R\$ 25.043,67	R\$ 25.043,67	R\$ 16.969,00
Saldo Final:													
saldo inicial + entradas (-) saídas	R\$ 38.929,34	R\$ 39.552,34	R\$ 40.175,34	R\$ 40.798,34	R\$ 41.421,34	R\$ 42.044,34	R\$ 42.667,34	R\$ 43.290,34	R\$ 43.913,34	R\$ 44.536,34	R\$ 45.159,34	R\$ 45.782,34	

Fonte: Elaboração Própria

A projeção financeira proposta para a elaboração do Fluxo de Caixa, foi feita com as distribuições percentuais apresentadas na tabela acima, considerando para a receita; 70% de recebimento no mês e 30% a receber em 30 dias e para as despesas; 50% de pagamento no mês e 50% a pagar em 30 dias.

Tabela 13: Projeções Financeiras do Fluxo de Caixa

Projeções Financeiras Fluxo de Caixa			
Receita de Vendas mês		R\$	25.666,67
Recebimentos no mês	Projeção	70%	R\$ 17.966,67
A receber (com 30 dias)		30%	R\$ 7.700,00
Despesas no mês		R\$	8.074,67
Pagamentos no mês	Projeção	50%	R\$ 4.037,33
A pagar (com 30 dias)		50%	R\$ 4.037,33
Salários e Encargos	Pagos no mês após ocorrido	R\$	14.969,00
Retirada	Pagos no mês após ocorrido	R\$	2.000,00

Fonte: Elaboração Própria

As propostas salariais e seus respectivos encargos trabalhistas consideradas no fluxo de caixa da escola, são apresentados nas tabelas abaixo.

Tabela 14: Encargos Trabalhistas

ENCARGOS TRABALHISTAS	Proposta Salarial	Fundo de Garantia Mensal	INSS Patronal Mensal	13º + Encargos	Férias + Encargos	FGTS - Provisão Multa de Recisão	Total Encargos	Total Salário + Encargos
Cargo - 30h semanal	Líquido	8%	3%	9,25%	12,33%	3,20%	35,78%	Bruto
Jardineira - Piso MG	R\$ 2.652,22	R\$ 212,18	R\$ 79,57	R\$ 245,33	R\$ 327,02	R\$ 84,87	R\$ 948,96	R\$ 3.601,18
Auxiliar	R\$ 1.200,00	R\$ 96,00	R\$ 36,00	R\$ 111,00	R\$ 147,96	R\$ 38,40	R\$ 429,36	R\$ 1.629,36
Secretaria e S. Gerais	R\$ 1.060,00	R\$ 84,80	R\$ 31,80	R\$ 98,05	R\$ 130,70	R\$ 33,92	R\$ 379,27	R\$ 1.439,27

Fonte: Elaboração Própria

10.5 Tributação

A tributação de terceiro setor, exige análises específicas de cada instituição, afim de verificar toda documentação necessária (Estatuto ou Contrato Social, Regimento Interno, Regimento Escolar) e as possibilidades de enquadramento da organização que possam garantir o direito às imunidades e isenções fiscais, e certificações junto ao Estado. Foram consultados cinco contadores à respeito das

tributações de associações sem fins lucrativos; incluindo um grupo de contabilidade específico de terceiro setor, que orientou que para assegurar a a qualidade dos resultados, é imprescindível a contratação de uma consultoria contábil.

Desta forma, a consultoria contábil sugerida será realizada posteriormente a este trabalho e para fins de cálculos estimados deste plano financeiro, foi considerada a tributação de enquadramento Simples Nacional, com CNAE 8512-1/00, Anexo III – Educação Infantil – pré-escola, que tem como alíquota tributária 11,2% sobre a receita bruta de 12 meses.

Figura 6: Alíquota Simples Nacional - CNAE 8512-1/00

Receita Bruta Total em 12 meses	Alíquota	Quanto descontar do valor recolhido
Até R\$ 180.000,00	6%	0
De R\$ 180.000,01 a R\$ 360.000,00	11,2%	R\$ 9.360,00
De R\$ 360.000,01 a R\$ 720.000,00	13,5%	R\$ 17.640,00
De R\$ 720.000,01 a R\$ 1.800.000,00	16%	R\$ 35.640,00
De R\$ 1.800.000,01 a R\$ 3.600.000,00	21%	R\$ 125.640,00
De R\$ 3.600.000,01 a R\$ 4.800.000,00	33%	R\$ 648.000,00

Tabela Simples Nacional 2024 serviços

Fonte: Blog Contabilizei

10.6 Receitas e Custos Totais

A tabela abaixo especifica as informações que compõem as receitas e custos totais da organização e que foram utilizadas para compor o DRE apresentado na Tabela 16.

Tabela 15: Receitas e Custos Totais

RECEITAS E CUSTOS TOTAIS			
RECEITA TOTAL	Receitas	R\$ 308.000,00	R\$ 308.000,00
	Contas a pagar	R\$ 62.400,00	
CUSTOS TOTAL	Tributação - 11,2%	R\$ 34.496,00	R\$ 276.523,76
	Salários + encargos	R\$ 179.627,76	

Fonte: Elaboração Própria

10.6 DRE – Demonstração de Resultados de Exercício

Tabela 16: DRE

Demonstração de Resultados de Exercício - DRE		
	Anual	Média (mês)
Receita	R\$ 308.000,00	R\$ 25.666,67
(-) despesas	R\$ 96.896,00	R\$ 8.074,67
(-) salários/encargos	R\$ 179.628,00	R\$ 14.969,00
Result.operac.	R\$ 31.476,00	R\$ 2.623,00
(-) retiradas	R\$ 24.000,00	R\$ 2.000,00
Lucro Líquido	R\$ 7.476,00	R\$ 623,00

Fonte: Elaboração Própria

10.7 Payback

Com o cálculo do Payback, estima-se que o investimento inicial realizado será recuperado em dois anos, mostrando assim um cenário positivo de fluxo de caixa, e sugerindo a avaliação constante da sustentabilidade do fluxo de caixa ao longo desse período.

Tabela 17: Payback Simples

PAYBACK SIMPLES	
Investimento inicial	R\$ 65.000,00
Saldo médio anual fluxo de caixa	R\$ 31.476,00
Retorno do investimento - em anos	2
Fórmula: Investimento inicial/saldo médio	

Fonte: Elaboração Própria

11.0 Conclusão

Conforme os dados e cenários apresentados, a Escola Lírios de Araxá encontra um caminho favorável financeiramente levando em consideração todos os estudos e mapeamentos de informações estruturadas neste trabalho.

Para além do retorno de investimento nos dois primeiros anos de atuação da organização e um fluxo de caixa com receitas constantes, garantindo certa estabilidade financeira, os estudos apontam pontos relevantes de aceitação da proposta pedagógica Waldorf, contemplando inquietações das famílias que buscam espaços mais acolhedores e conectados com as potências das suas crianças e com a natureza e cultura local.

Este trabalho traz clareza e compreensão para o grupo de famílias que compõe hoje, as equipes de gestão e pedagógica, possibilitando estudos de viabilidade e de estratégias para que o objetivo seja alcançado com maior segurança e assertividade. Podendo inclusive, sustentar a criação de um portfólio de apresentação da proposta para possíveis financiadores e parceiros.

12.0 Referências

ALVES, Fulvia Cristina do Carmo; BRANDAO, Marileny Boechat Frauches; BACELAR JUNIOR, Arilton Januário. A medicalização da infância na contemporaneidade: revisão integrativa. **Mental**, Barbacena, v. 13, n. 24, p. 1-25, dez. 2021. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S167944272021000200003&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 14 abr. 2024.

CONTABILIZEI, 2024. Tabela Simples Nacional completa. Disponível em: <https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/tabela-simples-nacional-completa/?utm_device=c&utm_term=&utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=%5BMAX%5D_Migracao_2022&hsa_cam=15642982273&hsa_grp=&hsa_mt=&hsa_src=x&hsa_ad=&hsa_acc=1466761651&hsa_net=adwords&hsa_kw=&hsa_tgt=&hsa_ver=3&gad_source=1&gclid=Cj0KCQjw2uiwBhCXARIsACMvIU3ZcSbgqmACJHjrjoylwqgwUsfeQFE2b7VHKugkSY-1AgVvkUHAIHcaAiPmEALw_wcB> Acesso em: 11 abril. 2024.

FEWB, 2020 - Federação Espírita do Estado de Minas Gerais. PW Brasil. Disponível em: <https://www.fewb.org.br/pw_brasil.html>. Acesso em: 6 mar. 2024.

FCCB, 2024. Mapas da Cultura. Espaço Cultural: Fundação Cultural Calmon Barreto. Disponível em: <<https://mapas.cultura.gov.br/espaco/8311/>>. Acesso em: 6 mar. 2024.

FCCB. Fundação Cultural Calmon Barreto, 2024. Centro de Referência da Cultura Negra. Disponível em: <<https://fundacaocalmonbarreto.mg.gov.br/espaco/link/2/centro-de-referencia-da-cultura-negra>>. Acesso em: 6 mar. 2024.

G1 Globo, 2023. Quase 5 mil quilombolas vivem no Triângulo, Alto Paranaíba e Noroeste de MG, aponta censo 2022. Disponível em: <<https://g1.globo.com/mg/triangulo-mineiro/noticia/2023/07/27/quase-5-mil-quilombolas-vivem-no-triangulo-alto-paranaiba-e-noroeste-de-mg-aponta-censo-2022.ghtml>>. Acesso em: 6 mar. 2024.

IBGE, 2022 - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Araxá: Panorama. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/araxa/panorama>>. Acesso em: 6 mar. 2024.

IPDSA, 2024 - Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Socioambiental. Principais Atividades Econômicas. Disponível em: <<http://ipdsa.org.br/menu/link/114/principais-atividades-economicas>>. Acesso em: 6 mar. 2024.

Portal Imbiara, 2023. 57^a Festa dos Congadeiros valoriza a cultura popular com extensa programação em Araxá. Disponível em: <<https://www.portalimbiara.com.br/noticia/categoria/6/caderno-i/link/13140/57-festa-dos-congadeiros-valoriza-a-cultura-popular-com-extensa-programacao-em-araxa>>. Acesso em: 6 mar. 2024.

Prefeitura Municipal de Araxá, 2022. Fundação Cultural Calmon Barreto inicia trabalhos para registrar grupos de congado e folias de reis como bens imateriais. Disponível em: <<https://www.araxa.mg.gov.br/noticia/5208/fundacao-cultural-calmon-barreto-inicia-trabalhos-para-registrar-grupos-de-congado-e-folias-de-reis-como-bens-imateriais>>. Acesso em: 6 mar. 2024.

SERRA, Fernando R. **Gestão estratégica: conceitos e casos** . [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2013. *E-book*. ISBN 9788522486366. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522486366/>. Acesso em: 06 abr. 2024.

13.0 Anexo

Anexo 1

Formulário de Pesquisa

FORMULÁRIO – PERFIL DO CLIENTE

Nome completo

E-mail

Contato WhatsApp

Atualmente mora em qual bairro em Araxá

Idade da criança

Qual o grau de parentesco com a criança

Qual escola a criança estuda atualmente?

O que mais sente falta na escola que sua criança está matriculada?

De 1 a 10, qual a importância da **PROPOSTA PEDAGÓGICA** na escolha de uma escola.
Sendo, 1 – baixa relevância e 10 – extrema relevância

De 1 a 10, qual a importância da **EQUIPE DE EDUCADORES** na escolha de uma escola.

De 1 a 10, qual a importância dos **VALORES DE MENSALIDADE** na escolha de uma escola.

De 1 a 10, qual a importância da **LOCALIZAÇÃO** na escolha de uma escola.

De 1 a 10, qual a importância da **ESTRUTURA FÍSICA** na escolha de uma escola.

De 1 a 10, qual a importância da **OFERTA DE BOLSAS DE ESTUDOS** na escolha de uma escola.

Espaço livre para acrescentar mais pontos importantes e/ou sugestões.

O que você conhece sobre a Pedagogia Waldorf

Tem interesse em matricular seu filho(a) escola inspirada na Pedagogia Waldorf?

Qual valor sua família pode investir em mensalidade escolar (resposta para uma criança)?

Quanto tempo por semana o responsável pela criança pode se dedicar às atividades da escola voltadas para as famílias?

Qual a turma de interesse para 2025?

Quais opções abaixo tem interesse?

Já participou de algum evento da Comunidade Educativa Lírios de Araxá?

Tem interesse em receber mais informações sobre a Comunidade Educativa Lírios de Araxá?