



**ALESSANDRA GARCEZ BRITO
CAROLINE SILVEIRA SALES DO NASCIMENTO
PATRÍCIA SCHMOELLER
RAFAELLY LUPEPSA CORRÊA**

**ALECRIM
JARDIM DE INFÂNCIA WALDORF**

**CURITIBA
2015**



**ALESSANDRA GARCEZ BRITO
CAROLINE SILVEIRA SALES DO NASCIMENTO
PATRÍCIA SCHMOELLER
RAFAELLY LUPEPSA CORRÊA**

**ALECRIM
JARDIM DE INFÂNCIA WALDORF**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação apresentado como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, da *Esic Business & Marketing School*.

Orientador: Iron Lemes.

**CURITIBA
2015**

TERMO DE APROVAÇÃO

ALESSANDRA GARCEZ BRITO
CAROLINE SILVEIRA SALES DO NASCIMENTO
PATRÍCIA SCHMOELLER
RAFAELLY LUPEPSA CORRÊA

ALECRIM
JARDIM DE INFÂNCIA WALDORF

Trabalho de Conclusão de Curso II aprovado como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em ADMINISTRAÇÃO da ESIC – Business Marketing School, pela seguinte banca examinadora:

Orientador (a):

Professor (a) _____
(nome/assinatura)

Banca Avaliadora:

Professor (a) _____
(nome/assinatura)

Professor (a) _____
(nome/assinatura)

Local e Data da Banca: Curitiba, ____ de _____ de 20____.

AGRADECIMENTOS

À Deus por nos ter dado saúde e força para superar as dificuldades.

Ao nosso Orientador Iron Lemes, pela sua orientação, apoio e confiança.

Aos Professores Roberto Remonato, Nestor, Wagner Weber, Sônia pelas orientações e apoio para a elaboração desse trabalho.

Ao Norton, Lucyla, Lylian e Augusto pela ajuda sempre que solicitada.

Ao Joel por oferecer condições para que a equipe pudesse se encontrar e trabalhar de maneira organizada e confortável.

As nossas famílias e amigos pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da nossa formação o nosso muito obrigado!

RESUMO

O desenvolvimento deste trabalho teve por objetivo reconhecer, dentro do contexto mercadológico, se existe a viabilidade para a implementação de um Jardim de Infância Waldorf na região sul de Curitiba. Inicialmente foram aplicadas pesquisas de mercado quantitativas e qualitativas, seus resultados estão no desenvolvimento deste trabalho e através da análise destas pesquisas chegou-se a um entendimento que a implementação tem a viabilidade esperada. A partir da conclusão destas pesquisas foi elaborado o plano de negócios a fim de conhecer a possibilidade de concretizar a abertura do negócio visto que o investimento inicial disponibilizado para este projeto é limitado. Após isto foi realizado o plano financeiro, onde a análise final poderá ser consultada na conclusão deste trabalho.

Palavras-Chaves: Pedagogia Waldorf, Jardim de infância, Metodologia, Associação

ABSTRACT

The development of this study aimed to recognize, within the marketing context, if there is a possibility to implement a Waldorf Kindergarten in the southern region of Curitiba. Were initially applied research of quantitative and qualitative market, its results are in developing this work and through the analysis of this research was the subject of an understanding that the implementation has the expected viability. From the conclusion of this research was prepared the business plan in order to know the possibility of completing the opening of business since the initial investment made available for this project is limited. After this was done the financial plan where the final analysis will be available at the conclusion of this work.

Key Words: Waldorf Pedagogy, Kindergarten, Methodology, Association

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1: ANÁLISE SWOT JARDIM WALDORF, 2015.....	9
QUADRO 2: DADOS DEMOGRÁFICOS – ELABORADO PELA EQUIPE.....	12
GRÁFICO 1: CONHECE A PEDAGOGIA WALDORF	19
GRÁFICO 2: SEXO	19
GRÁFICO 3: ESTADO CIVIL	20
GRÁFICO 4: ESCOLARIDADE	20
GRÁFICO 5: CIDADE/BAIRRO ONDE MORA.....	21
GRÁFICO 6: PROFISSÃO	22
GRÁFICO 7: RENDA FAMILIAR	23
GRÁFICO 8: MORADIA	23
GRÁFICO 9: NÚMERO DE FILHOS	24
GRÁFICO 10: TIPO DE ESCOLA FREQUENTADA	24
GRÁFICO 11: VALOR DISPOSTO A INVESTIR COM EDUCAÇÃO	25
GRÁFICO 12: BAIRRO DA ESCOLA DO FILHO	26
GRÁFICO 13: VIABILIDADE POR BAIRRO.....	27
GRÁFICO 14: PARTICIPA DE EVENTOS DA ESCOLA.....	28
GRÁFICO 15: MUDARIA HÁBITOS PARA APOIAR O FILHO	28
GRÁFICO 16: ALIMENTAÇÃO DIÁRIA	29
GRÁFICO 17: VAI À CONSULTAS MÉDICAS.....	29
GRÁFICO 18: INTERESSE EM UMA NOVA ESCOLA WALDORF	30
GRÁFICO 19: INTERESSE EM INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA.....	30
GRÁFICO 20: DEIXARAM CONTATO.....	30
QUADRO 3: MATRIZ ADL	43
QUADRO 4: PROJEÇÕES FINANCEIRAS DE MARKETING	49
QUADRO 5: IRRF VIGENTE.....	50
QUADRO 6: FOLHA DE PAGAMENTO.....	51
QUADRO 7: DESPESAS ADMINISTRATIVAS.....	52
QUADRO 8: CUSTOS OPERACIONAIS.....	53
GRÁFICO 21: QUADRO FUNCIONAL.....	58
FIGURA 1: ORGANOGRAMA.....	59
FIGURA 2: LOGÍSTICA ESPAÇO FÍSICO.....	66
QUADRO 9: INSTALAÇÕES.....	72

FIGURA 3: ESPAÇO FÍSICO ALECRIM JARDIM DE INFÂNCIA WALDORF	73
QUADRO 10: BSC ALECRIM	75
QUADRO 11: INVESTIMENTO INICIAL ASSOCIADOS.....	78
QUADRO 12: ROI DE 100% DA RECEITA.....	82
QUADRO 13: ROI DE 80% DA RECEITA.....	83
QUADRO 14: ROI DE 60% DA RECEITA.....	83
QUADRO 15: PROJEÇÕES FINANCEIRAS ADMINISTRATIVAS	92
QUADRO 16: PROJEÇÕES FINANCEIRAS OPERACIONAIS	93
QUADRO 17: RELAÇÃO DE PERÍODOS E MENSALIDADES DAS ESCOLAS WALDORF CURITIBA.....	94
QUADRO 18: QUESTIONÁRIO PESQUISA QUANTITATIVA	95
QUADRO 19: ROTEIRO PESQUISA QUALITATIVA.....	96
QUADRO 20: INVESTIMENTOS	97
QUADRO 21: ANÁLISE INVESTIMENTO CENÁRIO 60%	98
QUADRO 22: FLUXO DE CAIXA CENÁRIO 60%.....	99
QUADRO 23: RECEITAS, CUSTOS, DESPESAS E PROJEÇÃO DE RESULTADOS CENÁRIO 60%.....	100
QUADRO 24: PONTO DE EQUILÍBRIO E MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO.....	101
QUADRO 25: ANÁLISE DE INVESTIMENTO CENÁRIO 80%	102
QUADRO 26: PROJEÇÃO DE FLUXO DE CAIXA CENÁRIO 80%	103
QUADRO 27: RECEITAS, CUSTOS, DESPESAS E PROJEÇÃO DE RESULTADOS CENÁRIO 80%.....	104
QUADRO 28: PONTO DE EQUILÍBRIO CENÁRIO 80%	105
QUADRO 29: ANÁLISE DE INVESTIMENTO CENÁRIO 100%	106
QUADRO 30: PROJEÇÃO FLUXO DE CAIXA CENÁRIO 100%.....	107
QUADRO 31: RECEITAS, CUSTOS, DESPESAS E PROJEÇÃO DE RESULTADOS CENÁRIO 100%.....	108
QUADRO 32: PONTO DE EQUILÍBRIO E MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO CENÁRIO 100%	109
QUADRO 33: CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO	110
QUADRO 34: NASCIDOS VIVOS E RESIDENTES EM CURITIBA.....	111
QUADRO 35: TAMANHO DA AMOSTRA	112

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: CONTRIBUIÇÃO DO INSS	50
TABELA 2: ALOCAÇÃO DE RECURSOS.....	79

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SINEP-PR	Sindicato das Escolas Particulares de Curitiba
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
IPPUC	Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba
SINASC	Sistema de Informação sobre Nascidos Vivos de Curitiba
TCC	Trabalhos de Conclusão de Curso
AAJIW	Associação Alecrim Jardim de Infância Waldorf
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
IRPJ	Imposto Renda Pessoa Jurídica
IRRF	Imposto de Renda Retido na Fonte
ISS	Imposto Sobre Serviço de Qualquer Natureza
CSSL	Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido
IPI	Imposto sobre Produto Industrializado
PIS	Programa de Interação Social
PASEP	Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público
IN SRF	Instrução Normativa Secretaria Receita Federal
COFINS	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
FGTS	Fundo Garantidor por Tempo de Serviço.
A.D.L	Matriz ADL, em homenagem ao desenvolvedor Arthur D. Little
4 P's	Produto, Preço, Ponto ou Praça e Promoção
R\$	Símbolo de identificação da moeda nacional brasileira
Prof. 1	Professor um
Prof. 2	Professor dois
Adm.	Administrativo
Aux. Prof.1	Auxiliar Professor um
Aux. Limpeza	Auxiliar de limpeza
Anvisa	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
VT	Vale transporte
Parc.	Parcela
Liq.	Líquido
Copel	Companhia Paranaense de Eletricidade
Sanepar	Companhia de Saneamento do Paraná
Intelbras	Indústria de Telecomunicação Eletrônica Brasileira.
DRE	Demonstração do resultado do Exercício
ISO	International Organization for Standardization
LTDA	Limitada
TIR	Taxa Interna de Retorno
VPL	Valor Presente Líquido
PE	Ponto de Equilíbrio
SELIC	Sistema Especial de Liquidação e de Custódia
COPOM	Comitê da Política Monetária
SISMEN	Sistema Municipal de Ensino

SUMÁRIO

TERMO DE APROVAÇÃO

AGRADECIMENTOS

RESUMO

ABSTRACT

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE TABELAS

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
2 RESUMO EXECUTIVO	2
2.1 OBJETIVOS	2
2.1.1 Objetivo Geral	2
2.1.2 Objetivos Específicos	2
2.2 O CONCEITO BÁSICO DO NEGÓCIO	2
2.3 EQUIPE DE GESTÃO	2
2.4 A RESPONSABILIDADE E COMPETÊNCIA:	3
2.5 MERCADO-ALVO:	3
2.6 MARKET SHARE:	3
2.7 VANTAGENS COMPETITIVAS:.....	3
2.8 PROJEÇÕES FINANCEIRAS	4
2.9 PONTOS CHAVES PARA O SUCESSO DO PROJETO	4
3 EMBASAMENTO TEÓRICO.....	4
3.1 A PEDAGOGIA WALDORF	4
3.2 SETÊNIOS	5
3.2.1 Primeiro Setênio	6
3.3 O AMBIENTE	6
3.4 OS BRINQUEDOS	6
3.5 DADOS HISTÓRICOS	7
4 STATUS DO RAMO DE NEGÓCIOS	7
5 ANÁLISE AMBIENTAL.....	8
5.1 CONCEITO DA ANÁLISE SWOT	8
5.2 ANÁLISE SWOT JARDIM WALDORF	9

5.3 AMBIENTES DE MARKETING	11
5.3.1 Macro Ambiente	11
5.3.1.1 Ambiente Demográfico	11
5.3.1.2 Ambiente Econômico.....	13
5.3.1.3 Ambiente Tecnológico	13
5.3.1.4 Ambiente Político-legal.....	13
5.3.1.5 Ambiente Natural:.....	14
5.3.1.6 Ambiente Sócio-cultural:.....	14
5.3.2 Micro Ambiente	14
5.3.2.1 Fornecedores	15
5.3.2.2 Concorrentes.....	15
5.3.2.3 Intermediários.....	16
5.3.2.4 Clientes	16
5.3.2.5 Público.....	16
6 PESQUISAS	16
6.1 TIPOS DE PESQUISA	16
6.2 PROBLEMA E OBJETIVOS DA PESQUISA.....	17
6.3 PESQUISA QUANTITATIVA DO JARDIM WALDORF	17
6.3.1 Conclusão da Pesquisa Quantitativa.....	31
6.4 PESQUISA QUALITATIVA.....	32
6.4.1 Conclusão da Pesquisa Qualitativa.....	32
7 PLANO DE NEGÓCIOS.....	33
7.1 A EMPRESA	33
7.1.1 Razão Social	33
7.1.2 Localização	33
7.1.3 Diretrizes Organizacionais	33
7.1.4 Compliance:.....	34
7.1.4.1 Boas Práticas	34
7.1.5 Constituição Legal	34
7.1.6 Controle da Empresa	38
7.1.7 Responsabilidades e Competências dos Membros da Associação	38
7.1.8 Estágio de Desenvolvimento.....	39
7.1.9 Descrição do Negócio:.....	39
7.1.9.1 Ramo de Negócio:.....	39

7.1.9.2 Necessidades a Serem Atendidas	39
7.1.9.3 Público Alvo:.....	39
7.1.9.4 Descrição do Produto/Serviço	39
7.1.9.5 Logística Reversa.....	40
7.1.10 Plano de Responsabilidade Social/Ambiental e de Sustentabilidade	40
7.1.10.1 Temas	40
7.1.10.2 Responsáveis.....	40
7.1.10.3 Aplicabilidade	41
7.2 PLANO DE MARKETING.....	42
7.2.1 Situação Atual do Alecrim Jardim de Infância Waldorf	42
7.2.2 Objetivos do Plano de Marketing	42
7.2.3 Matrizes de Marketing	43
7.2.3.1 Matriz A.D.L.....	43
7.2.4 Estratégia de Marketing	44
7.2.4.1 Mix de Marketing	44
7.2.4.2 Programas de Ação.....	46
7.2.4.3 Comunicação Integrada de Marketing.....	46
7.2.4.4 Controle do Plano de Marketing.....	47
7.2.4.5 Implementação e Levantamento dos Dados Financeiros do Plano de Marketing.....	48
7.3 PLANO OPERACIONAL	49
7.3.1 Plano Administrativo.....	49
7.3.1.1 Serviços Terceirizados	54
7.3.2 Plano de Informática	55
7.3.2.1 Sistema de Informação.....	55
7.3.2.2 Plano Básico de Informática.....	55
7.3.3 Plano de Qualidade	55
7.3.3.1 Política da Qualidade	55
7.3.4 Política de Gestão de Pessoas.....	56
7.3.4.1 Quadro Funcional.....	57
7.3.4.2 Organograma	58
7.3.4.3 Descrição de Cargos.....	59
7.3.4.4 Recrutamento e Seleção	62
7.3.4.5 Plano de Desenvolvimento de Pessoas	64

7.3.4.6 Avaliação de Desempenho.....	64
7.3.4.7 Práticas Motivacionais.....	65
7.3.5 Estrutura Organizacional.....	65
7.3.5.1 Logística.....	66
7.3.5.2 Políticas de Compras.....	67
7.3.5.3 Escolha dos Fornecedores.....	67
7.3.5.4 Armazenamento e Distribuição.....	68
7.3.5.5 Produção.....	69
7.3.5.6 Tecnologia.....	69
7.3.5.7 Ciclo do Serviço.....	69
7.3.5.8 Infra-Estrutura.....	70
7.3.5.9 Instalações.....	71
7.3.5.10 Indicadores de Desempenho do Processo.....	73
7.3.5.11 BSC.....	74
7.3.6 Plano de Implementação.....	76
7.3.6.1 Análise de Risco e Plano de Contingência.....	76
7.4 PLANO FINANCEIRO.....	77
7.4.1 Investimento Capital Próprio – Fixo (inicial) e de Giro.....	78
7.4.2 Fontes de Recursos.....	79
7.4.3 Projeções.....	79
7.4.3.1 Análise de Viabilidade.....	80
7.4.3.2 Indicadores Contábeis, Econômicos e Financeiros.....	80
7.4.3.3 TIR – Taxa Interna de Retorno.....	80
7.4.3.4 VPL – Valor Presente Líquido.....	81
7.4.3.5 Payback.....	81
7.4.3.6 Ponto de Equilíbrio.....	81
7.4.3.7 Margem de Contribuição.....	82
7.4.3.8 ROI.....	82
7.4.3.9 Indicador Econômico.....	83
8 CONCLUSÃO.....	84
REFERÊNCIAS.....	86
APÊNDICE A.....	92
APÊNDICE B.....	93
APÊNDICE C.....	94

APÊNDICE D	95
APÊNDICE E	96
APÊNDICE F	97
APÊNDICE G	98
APÊNDICE H	99
APÊNDICE I	100
APÊNDICE J	101
APÊNDICE K	102
APÊNDICE L	103
APÊNDICE M	104
APÊNDICE N	105
APÊNDICE O	106
APÊNDICE P	107
APÊNDICE Q	108
APÊNDICE R	109
APÊNDICE S	110
ANEXO 1	111
ANEXO 2	112

1 INTRODUÇÃO

O presente projeto foi elaborado por 4 (quatro) acadêmicas do curso Bacharelado em Administração e discorrerá sobre a abertura de um jardim de infância com uma metodologia diferenciada, a pedagogia Waldorf, na região sul de Curitiba. Procura saber a aceitação pela sociedade desta metodologia além de reconhecer os requisitos e investimento necessário para a efetivação do negócio.

Para isto apresentam-se conteúdos como o conceito da metodologia Waldorf, os benefícios que ela traz ao ser humano e conseqüentemente para a sociedade. Pesquisa-se a aceitação que pessoas com filhos pequenos teriam em colocá-los em um jardim de infância diferente dos demais e procura-se conhecer melhor o ambiente demográfico regional para saber o perfil das famílias destas regiões e com isto saber a viabilidade da abertura do negócio. Após a análise dos dados levantados pelas pesquisas foi elaborado o plano de negócio, a fim de visualizar melhor como ficará o contexto da empresa e sua infra-estrutura, e o plano financeiro com indicadores de desempenho financeiros para conhecer a real viabilidade de sucesso ou não da abertura do jardim de infância na região citada.

A importância deste trabalho está na finalidade de seu objetivo, que é oferecer uma oportunidade para a sociedade de uma educação focada no desenvolvimento individual e completo, do senso crítico, da coordenação motora, da convivência social de cada criança, esta educação será na fase mais apropriada para moldar os valores, a criatividade, o modo de pensar, de agir e de ver o mundo das crianças. Além destas qualidades a metodologia Waldorf presa para que essas crianças, que um dia serão o futuro da sociedade, tenham uma ligação mais forte com a natureza e conseqüentemente responsabilidade maior com o meio ambiente.

A metodologia adotada de pesquisa foi a pesquisa de campo feita de duas maneiras: quantitativa e qualitativa nas formas de questionário e roteiro respectivamente. E a referência bibliográfica utilizada poderá ser consultada no final deste trabalho.

2 RESUMO EXECUTIVO

2.1 OBJETIVOS

2.1.1 Objetivo Geral

Oferecer a opção de um jardim de infância que trabalha com a metodologia Waldorf e avaliar a viabilidade de implementação do mesmo na região Sul de Curitiba.

2.1.2 Objetivos Específicos

- Levantar o investimento necessário para abertura do negócio;
- Identificar a quantidade de efetivação de matrículas necessárias;
- Levantar a documentação necessária para a efetivação do negócio, bem como os aspectos legais que precisam ser atendidos;
- Fazer a contratação do quadro de funcionários;
- Divulgar através dos canais de marketing a abertura do Alecrim Jardim de Infância Waldorf.
- Realizar a abertura de duas turmas inicialmente com 21 alunos por turma;

2.2 O CONCEITO BÁSICO DO NEGÓCIO

Uma associação que visa oferecer educação de qualidade e diferenciada às crianças, com um ambiente aconchegante e seguro e uma alimentação saudável, aos pais oferecer segurança e o compromisso para com seus filhos.

2.3 EQUIPE DE GESTÃO

A gestão será realizada por um administrador contratado que se reportará em assembléia formada pelos fundadores, professores e pais de alunos que tiverem interesse em participar.

2.4 A RESPONSABILIDADE E COMPETÊNCIA:

O administrador contratado será responsável por todas as áreas como financeiro, marketing, comercial e recursos humanos. Para tomadas de decisões o administrador deverá solicitar uma assembléia com os participantes da associação onde fará um relatório das necessidades e do financeiro do Alecrim Jardim de Infância e assim tomar providências com base no que foi decidido na reunião. No entanto terá liberdade e autonomia para tomar decisões rotineiras e simples.

2.5 MERCADO-ALVO:

O mercado alvo do Alecrim Jardim de infância Waldorf serão as classes A, B e C.

2.6 MARKET SHARE:

É a participação de mercado que cada organização absorve do mercado em que atua. Para definir esse número, a base de cálculo utilizado se deu através de informações retiradas do SINEP-PR – Sindicato das Escolas Particulares de Curitiba, que em 2013 fez um levantamento que 29.784 alunos estão matriculados na rede particular de ensino infantil. Com o levantamento através de pesquisas em Jardins Waldorf o número de matriculados não ultrapassa a marca de 220 alunos.

Para participar do mercado, de início a proposta é absorver 0,07 % do total de crianças matriculadas na rede de ensino particular ou 9% do total de crianças matriculadas em Jardins Waldorf em Curitiba.

Para abertura de 2 turmas o market share será de 0,1338% em relação à rede particular de ensino infantil e 18,18% de participação em relação aos alunos matriculados em Jardim Waldorf.

2.7 VANTAGENS COMPETITIVAS:

Oferecer um ambiente familiar, com uma pedagogia voltada para a evolução do ser humano preservando a individualidade e qualidade, os alunos não são

expostos a conteúdos massificados, o respeito pelo desenvolvimento e amadurecimento intelectual é uma das suas principais características.

2.8 PROJEÇÕES FINANCEIRAS

Nesta etapa será realizado um levantamento dos custos iniciais que a escola terá para abertura, divulgação, contratações, despesas gerais e impostos.

Para melhor mensurar os gastos que o Alecrim Jardim de Infância Waldorf terá para iniciar suas atividades e no decorrer dos meses, foi elaborada uma planilha entre os dias 15 a 25 de Outubro de 2015 com todos os custos eminentes, que inclui compras, folha de pagamento, manutenções, marketing, alimentação, fornecedores, impostos e tributos. Para visualização do quadro de projeções financeiras consultar os apêndices A e B nas p. 92 e 93 respectivamente.

2.9 PONTOS CHAVES PARA O SUCESSO DO PROJETO

Seguir as diretrizes propostas pela pedagogia Waldorf, fazer divulgação eficiente para o público alvo enfatizando os benefícios oferecidos, oferecer um espaço adequado e acolhedor que conquiste as crianças e seus pais, demonstrar a evolução e desenvolvimento em cada fase da criança.

3 EMBASAMENTO TEÓRICO

3.1 A PEDAGOGIA WALDORF

A pedagogia Waldorf fundamenta a parte educativa em que cada indivíduo e suas necessidades específicas precisam ser trabalhadas de forma única para recebam condições e assim possam se desenvolver a partir das suas características, conforme citação abaixo:

O que distingue a pedagogia Waldorf de outras teorias pedagógicas é o fato de aquela basear-se numa observação íntima do “ser criança” e das condições necessárias ao desenvolvimento infantil. Sem esse conhecimento, o próprio conteúdo da pedagogia Waldorf não pode ser compreendido. (LANZ, 1979, p.9).

A pedagogia Waldorf recomenda que as atividades incluídas em jardins de infância Waldorf não sejam de caráter intelectual, colocando no cotidiano dos pequenos que freqüentam o jardim de infância as atividades para o desenvolvimento motor e convívio social, conforme pode-se observar na citação a seguir.

No Jardim de Infância não deveria haver nenhum ensino formal, nem mesmo o tão difundido ensino de leitura. Assim, cai totalmente fora o ensino intelectual, restando essencialmente o social, através de atividades como ouvir histórias, cantar, etc. e brincadeiras em grupos. Pode haver algumas atividades artísticas, talvez com ênfase em trabalhos manuais muito simples. (NO JARDIM , 2014).

A pedagogia Waldorf não recomenda o uso de tecnologia e informação em massa para crianças em formação devido ao sensacionalismo e distorção que isso causa.

A tecnologia moderna quer impingir-nos o ponto de vista de que a riqueza de informações constitui um valor em si. Objeta-se frequentemente que as crianças que não assistem à televisão são alheadas. [...] A experiência tem demonstrado que as crianças, mesmo sem a televisão, não ficam alheadas do mundo. Ao contrario, elas passam a interessar-se mais pela leitura de livros, revistas e jornais, nos quais encontram muitas vezes uma imagem, talvez menos sensacionalista, mas mais serena e mais séria do mundo, sem as características de propaganda e de publicidade, de distorção e de demagogia. (LANZ, 1979, p. 142)

3.2 SETÊNIOS

A pedagogia Waldorf divide as fases da vida dos indivíduos por setênios, ou seja, a cada sete anos ou por volta disso, mudanças físicas e intelectuais acompanham a percurso de cada indivíduo e cada um sente essa transformação de maneira única. Essas diferenças devem ser respeitadas para um bom desenvolvimento educacional e emocional.

Segundo Rudolf Steiner, a vida humana não decorre de forma linear, mas em ciclos de aproximadamente sete anos. Em cada um desses ciclos, um determinado membro da entidade humana se desenvolve de maneira mais pronunciada [...] Embora essa divisão em setênios possa ser observada durante a vida inteira, a “educação”, no sentido comum, limita-se aos primeiros vinte e um anos de vida, ou seja, aos três primeiros setênios. (LANZ, 1979, p. 35).

3.2.1 Primeiro Setênio

Essa é a fase da imitação e os adultos têm um papel de extrema importância, pois é no primeiro setênio que as crianças têm grandes conquistas com o andar, o falar e com o pensar, os que estão próximos tornando-se um guia, um espelho e por imitação e repetição as crianças vão se transformando, assim como na fala tudo o que a criança irá aprender é através da observação e exemplos. Por isso fala-se tanto em dar bons exemplos, desde o nascimento a formação do caráter do indivíduo está em formação, assim como seu jeito de ser, crianças que estão em ambientes mais tranquilos tendem a ser assim e vice-versa.

Sabendo que a imitação e o exemplo são os motivos básicos de todo comportamento infantil, o educador tem em suas mãos a chave de ouro para realizar a sua tarefa. Não é, pois, por meio de exortações, de preceitos morais, de conscientizações de toda espécie que se educa uma criança em idade pré-escolar, mas pelo exemplo e pelo ambiente. (LANZ, 1979, p. 39)

3.3 O AMBIENTE

O ambiente de uma escola Waldorf tem como ideal ser uma extensão do lar, para que as crianças sintam-se acolhidas, protegidas fazendo da escola a segunda casa das mesmas.

“Em princípio, o grupo de jardim de infância deve ser uma reprodução da família: uma unidade fechada com seu ambiente próprio, sob a direção de uma ou duas orientadoras.” (LANZ, 1979, p. 99).

3.4 OS BRINQUEDOS

Os brinquedos têm papel fundamental para o desenvolvimento das crianças, é com ele que as crianças vão desenvolver coordenação fina, senso de partilha, cuidado e dar espaço para a imaginação.

A criança "brinca": é o conteúdo principal da sua vida pré-escolar. No adulto, o brincar, o jogo é uma atividade para as horas de lazer, um passatempo. Para a criança constitui em algo muito sério, pois podem dar livre curso a sua fantasia, a todos os impulsos que lhe vêm do corpo e da imaginação. (LANZ, 1979, p. 133).

“Todo brinquedo deveria ser robusto: é através desta solidez que a criança adquire confiança no mundo dos adultos; só se recomendam os feitos de material natural (madeira, pano, pedra, metal).” (LANZ, 1979, p. 134).

3.5 DADOS HISTÓRICOS

Segundo Lanz (1979, p. 169). Em meio ao caos vivido pós guerra no ano 1919 na Alemanha, o diretor da fábrica de cigarros Waldorf Astória pediu ao estudioso e filósofo Rudolf Steiner fundador do movimento Antroposófico para que ajudasse a estruturar uma escola para os filhos dos operários. Desse pedido nasceu um movimento com ideais pedagógicos inovadores, o qual foi se desenvolvendo e tornando-se revolucionário para o momento vivido, tanto que o método chegou a ser proibido por certo período na Alemanha. A primeira escola Waldorf, que homenageou o diretor da fábrica de cigarros abriu suas portas com a marca de 256 alunos, distribuídos em 8 turmas com o auxílio de 12 professores, em 7 de setembro de 1919.

Segundo a Sociedade Antroposófica do Brasil, a pedagogia Waldorf se fundamenta na Antroposofia, esse conhecimento chegou ao Brasil com os imigrantes europeus um pouco antes da segunda guerra mundial, a Sra. Lavínia Viotti difundiu os estudos de Steiner, fundador da pedagogia Waldorf, com as traduções de seus livros em alemão e a partir de 1939 já tinha compartilhamento em estados como São Paulo, Rio de Janeiro e Porto Alegre, e a partir disso foi difundido em todo o Brasil. (SOCIEDADE, 2015).

4 STATUS DO RAMO DE NEGÓCIOS

Segundo a Secretaria da Educação do Estado do Paraná em Curitiba existem 662 escolas particulares, 215 escolas municipais, 163 escolas estaduais e 3 escolas federais. (SECRETARIA, 2015)

É possível analisar o status da educação em Curitiba pela análise SWOT, onde foram feitos levantamento sobre número de escolas e mensalidades cobradas.

5 ANÁLISE AMBIENTAL

5.1 CONCEITO DA ANÁLISE SWOT

“A avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é denominada análise SWOT (dos termos em inglês strengths, weaknesses, opportunities, threats)”. (KOTLER, 2000, p.98)

Segundo o Portal Administração a análise SWOT é uma ferramenta da administração que contribui para o planejamento estratégico e tem como finalidade avaliar os ambientes internos e externos com o propósito de otimizar seu desempenho no mercado. (PORTAL, 2015)

A análise SWOT auxilia a alta direção a ter uma visão ampla de onde a empresa está inserida no mercado identificando pontos fortes e fracos dentro da organização e ameaças e oportunidades fora da organização. Com esta ferramenta torna-se mais confiável a tomada de decisões.

5.2 ANÁLISE SWOT JARDIM WALDORF

	AJUDA	ATRAPALHA
INTERNA	<p>FORÇAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Método de ensino diferencial; - Foco no ser humano e em atender as necessidades de cada criança; - Equipe de profissionais qualificados para atender os alunos; - Participação ativa de todos os envolvidos. - Proposta de ser uma extensão do lar 	<p>FRAQUEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Abertura de poucas turmas devido à limitação de espaço causando uma receita limitada; - Inicialmente serão oferecidas apenas matrículas para período integral; - Mão de obra (professores qualificados) escassa.
EXTERNA	<p>OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oferecer um método diferenciado; - Nenhum concorrente direto de jardim de infância Waldorf na região em que pretende-se atuar (sul de Curitiba); - À medida que se torna conhecida se torna uma opção. 	<p>AMEAÇAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Metodologia pouco conhecida e divulgada, causando uma resistência à mudança; - Inúmeras escolas com métodos tradicionais próximas;

Quadro 1: Análise SWOT Jardim Waldorf, 2015
 Fonte: Elaborado pela equipe

De acordo com o quadro 1 verifica-se que:

- As forças são atrativas para pais que procuram um ensino especial para seus filhos, que tenham preocupação com o desenvolvimento individual de

cada uma. São forças que são pouco conhecidas e precisam ser divulgadas a fim de atrair e manter os clientes. Os profissionais contratados têm formação em pedagogia Waldorf garantindo a qualidade proposta. Como há participação ativa de todos os envolvidos a resolução de problemas torna-se mais fácil. Como já foi citada anteriormente a pedagogia propõe ser uma extensão do lar, o que proporciona um conforto a mais para pais e crianças.

- As fraquezas precisam ser trabalhadas a fim de serem eliminadas ou contornadas como, por exemplo, a quantidade de turmas que serão abertas de imediato serão duas devido à restrição de espaço, porém se a demanda aumentar significativamente no decorrer dos anos se estudará a viabilidade de obras para ampliar o espaço. Em relação ao período das matrículas oferecidas devido ao alto custo inicial e ao espaço limitado serão oferecidas apenas no período integral, porém se houver um número razoável de procura para meio período, posteriormente será estudada a abertura de novas turmas para meio período. Há pouca formação de profissionais em pedagogia Waldorf devido ao número reduzido de instituições que pratiquem esta formação e também ao alto custo que é para uma pessoa se formar nesta pedagogia.
- Nas oportunidades tem-se o fato de que na região de atuação não existe nenhum jardim de infância que ofereça a metodologia Waldorf, o que se torna uma grande oportunidade de espalhar o conhecimento juntamente com o nome da instituição para a região de atuação.
- Nas ameaças existe uma preocupação com relação à resistência que a população pode criar devido ao fato de não conhecer a metodologia, com isso as escolas de métodos tradicionais tornam-se uma ameaça.

No cenário atual da análise SWOT observa-se que na região de atuação não existem concorrentes diretos, sendo eles outras escolas Waldorf de Curitiba, no esses concorrentes podem ser observados no apêndice C p. 94, foram relacionadas as escolas com informações sobre localidade, períodos, valor das mensalidades e taxas adicionais.

5.3 AMBIENTES DE MARKETING

“O ambiente de marketing de uma empresa inclui forças próximas a ela que afetam sua capacidade de entender o consumidor. É complexo e constituído de forças incontroláveis às quais ela deve se adaptar”. (MANZIONE, 2006 p. 59).

A análise dos ambientes de marketing inclui a análise do ambiente interno (que são controláveis e afetam a capacidade de atender a demanda) e externo (que são incontroláveis, mas devem ser previstos), e sua correta avaliação é de extrema importância para o sucesso de uma empresa.

5.3.1 Macro Ambiente

“O macro-ambiente consiste em todas as variáveis incontroláveis, cuja empresa não pode atuar diretamente, mas que poderão intervir em seus resultados.” (KOTLER, 2007, p.162).

Proporciona influências mais amplas e significativas para a organização, fazendo surgir às oportunidades e ameaças á sua atuação e existência. O fracasso ou sucesso de uma organização vai depender da sua capacidade de prever e lidar adequadamente com os sinais que precedem essas mudanças.

O macro ambiente consiste em forças demográficas, econômicas, físicas, tecnológicas, político-legais e socioculturais que afetam as vendas e lucros das organizações. Uma parte importante da coleta de informações ambientais inclui a avaliação do potencial de mercado e a previsão da demanda futura. (KOTLER, 2000, p. 108).

5.3.1.1 Ambiente Demográfico

Trata-se do estudo da população humana em termos de tamanho, localização, densidade, idade, sexo, renda e outros dados estatísticos.

A variável ambiental denominada de demografia é representada pela densidade populacional, pela mobilidade interna da população, pelo índice de natalidade, pelo índice de mortalidade, pela taxa de crescimento demográfico, pela taxa de crescimento populacional, pela composição e pela distribuição da população segundo sexo, idade e estrutura familiar. Esses componentes podem ser úteis na implementação de estratégias empresariais, visando a maior participação da empresa junto ao meio. (ANDRADE; AMBONI, 2011, p. 30).

Para o Alecrim Jardim de Infância Waldorf não será necessário o levantamento de alguns itens descritos na citação acima, apenas: densidade, faixa etária e renda e estes levantamentos foram feitos entre os dias 7 e 10 de agosto de 2015 dos bairros mais citados na pesquisa quantitativa realizada pela equipe em Abril de 2015 que são: Hauer, boqueirão, Xaxim e Uberaba, demonstrados abaixo:

	Boqueirão	Hauer	Xaxim	Uberaba
População	73.178	13.315	57.182	72.056
% Homens	47,99 %	46,77 %	48,27 %	48,52 %
% Mulheres	52,01 %	53,23 %	51,73 %	51,48 %
Faixa etária				
De 0 a 14 anos	20,6 %	17,2 %	21 %	22,9 %
De 15 a 64 anos	72,2 %	72,9 %	72,4 %	71,2 %
Acima de 65 anos	7,2 %	10 %	6,6 %	5,8 %
Renda				
Sem renda	2,9 %	3,5 %	2,8 %	2,9 %
Até 1 salário min.	5,1 %	3,5 %	4,7 %	5,9 %
De 1 a 2 salários min.	13,5 %	10,5 %	13 %	15,4 %
De 2 a 5 salários min.	36,1 %	32,6 %	38,8 %	37,8 %
De 5 a 10 salários min.	28,3 %	30 %	28 %	23,6 %
De 10 a 20 salários min.	11,9 %	16 %	10,5 %	10,5 %
Acima de 20 salários min.	2,2 %	3,9 %	2,2 %	3,9 %

Quadro 2: Dados demográficos – Elaborado pela equipe.
Fontes: IPPUC ; População.net.br

Percebe-se que nos 4 bairros citados a população de mulheres é a maior do que a de homens, e a população de jovens e adultos também é maior do que a de idosos. Com relação às rendas nos 4 bairros identificou-se que a maior porcentagem está em 2 a 5 salários mínimos e a segunda maior porcentagem está de 5 a 10 salários mínimos o que é muito bom visto que estas duas porcentagens somam 50% ou mais da população dos bairros.

5.3.1.2 Ambiente Econômico

“Para o marketing, o ambiente econômico envolve a economia como um todo: renda, inflação, juros, câmbio, ciclo dos negócios, entre outras variáveis.” (HONAROTO, 2004, p. 41).

No jardim de infância as variáveis que mais irão impactar nos negócios são a renda da população local, a inflação e os juros do mercado. Conforme levantamento de dados apresentados acima no ambiente demográfico percebe-se que a porcentagem de pessoas sem renda é muito inferior da porcentagem de pessoas com renda entre 2 a 5 salários mínimos e da porcentagem de pessoas com renda de 5 a 10 salários mínimos, o que é ideal para a viabilidade deste negócio.

5.3.1.3 Ambiente Tecnológico

“O índice de mudanças tecnológicas e de outras mudanças ambientais não é constante para todas as organizações, e que o grau em que elas precisam desenvolver mecanismo de resposta varia.” (HALL, 1984, p.165).

Para a maioria das empresas as condições tecnológicas são de extrema importância e influenciam diretamente na competitividade das organizações.

No Alecrim jardim de infância Waldorf o uso da tecnologia acontecerá de maneira a facilitar as atividades diárias do setor administrativos, com sistema de informação de dados, computadores, impressoras e outros meios que facilitem a comunicação com o cliente e seus processos internos.

5.3.1.4 Ambiente Político-legal

“Este ambiente é composto de leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que influenciam e limitam várias organizações e indivíduos em sociedade.” (KOTLER, 1998, p.153).

No Jardim de infância as forças políticas que atuarão sobre a empresa são os órgãos governamentais, sindicatos e a legislação vigente do município, do estado e do país.

5.3.1.5 Ambiente Natural:

“Define-se ambiente natural como os recursos naturais utilizados como insumos pelos profissionais de marketing ou que são afetados pelas atividades de marketing.” (KOTLER, 2003, p.73).

O ambiente físico ou natural relaciona-se à situação ecológica geral que cerca a organização, incluindo as condições físicas e geográficas como o clima, e sua utilização pelo homem.

No caso do Jardim de Infância Waldorf terá sede em Curitiba e sabe-se que o clima de Curitiba é bem instável, por isso a instalação terá ambiente interno bem aquecido e ambiente externo com várias árvores que farão sombra e aliviarão o calor em dias de muito do sol. Os insumos são os alimentos orgânicos, alguns serão comprados, outros serão plantados, colhidos e consumidos pelas crianças e professores.

5.3.1.6 Ambiente Sócio-cultural:

“As pessoas absorvem, inconscientemente, a visão de mundo que define seu relacionamento, consigo, com outras pessoas, com organizações, com a sociedade, com a natureza e com o universo.” (KOTLER, 2000, p. 174).

Na convivência com um Jardim de Infância Waldorf as pessoas envolvidas poderiam ter seus estilos de vida modificados e de maneira a contribuir com seus valores, fazendo do jardim de infância uma variável do ambiente sócio-cultural dos envolvidos.

5.3.2 Micro Ambiente

As empresas têm mais facilidade de controlar o seu microambiente, pois diferente do macro ambiente, o micro ambiente depende em sua grande maioria apenas da própria empresa.

“O microambiente é composto de forças próximas à organização, que afetam sua capacidade de atender seu público-alvo – ambiente interno da empresa como departamentos, produtos, pessoas e processos.” (GABRIEL, 2010, p. 33)

A empresa é formada pelos departamentos: administrativo e operacional oferece um serviço educacional, é constituída inicialmente por oito funcionários e os processos são separados conforme os departamentos.

5.3.2.1 Fornecedores

Os fornecedores tanto para investimento inicial como para a necessidades diárias estão descritos nas projeções financeiras que são demonstradas nos apêndices A, p. 92 e apêndice B, p 93.

5.3.2.2 Concorrentes

Os concorrentes diretos do Alecrim Jardim de Infância Waldorf estão localizados na região norte e oeste de Curitiba de maneira que a vantagem estratégica está em instalar o Jardim de Infância na região sul, onde existem apenas escolas que oferecem o método tradicional.

Conforme levantamento de dados feito entre os dias 20 e 21 de abril de 2015 dispostos no Apêndice C, p. 94 identifica-se que apenas duas escolas Waldorf de Curitiba trabalham com período integral e estão localizadas na região norte de Curitiba.

As turmas são de maternal e jardim de infância com exceção da Escola Turmalina que também trabalha com ensino fundamental.

A localização das escolas fica no norte e oeste de Curitiba deixando a região sul livre para novas possibilidades.

Além das escolas Waldorf existem os concorrentes indiretos que são as outras escolas de ensino tradicional como as escolas públicas, particulares e municipais. Estas escolas trabalham com crianças desde o maternal até o ensino fundamental e estão localizadas em todas as regiões de Curitiba. Foi realizada uma pesquisa de mensalidades de escolas de ensino tradicional entre os dias 20 e 21 de abril de 2015 nos bairros Boqueirão e Hauer na região sul de Curitiba e a média fica em torno de R\$ 660,58 para meio período já incluso a taxa de material escolar e R\$1056,57 para período integral também já incluso a taxa de material, ambos os valores para maternal e jardim de infância.

5.3.2.3 Intermediários

Os intermediários de marketing que ajudaram na divulgação do Jardim são os próprios pais das crianças matriculadas e toda a sociedade que entrar em contato com a pedagogia Waldorf e por ela se interessar.

5.3.2.4 Clientes

Identifica-se como clientes o mercado consumidor, que nele estão pais de crianças com idade entre dois a seis anos que buscam desenvolvimento humano e social pautado em valores.

5.3.2.5 Público

Busca-se atrair um público de pais que tenham crianças de dois a seis anos, que residam ou trabalhem na região sul de Curitiba, que tenham condições de pagar a mensalidade estipulada pela instituição, e que busquem o desenvolvimento humano e social de seus filhos.

De posse de todas essas informações, a atuação do profissional que cuidará do marketing será direcionada e poderá utilizar de ferramentas mais específicas para o público e mercado que busca atingir.

6 PESQUISAS

6.1 TIPOS DE PESQUISA

Com o intuito de identificar a viabilidade do projeto foram realizadas as pesquisas quantitativas e qualitativas.

“A pesquisa quantitativa se inicia com o estudo de certo número de casos individuais, quantifica fatores segundo um estudo típico, servindo-se de dados estatísticos, e generaliza o que foi encontrado nos casos particulares.” (RAMPAZZO, 2005, p. 58).

“A pesquisa qualitativa busca uma compreensão particular daquilo que estuda: o foco da sua atenção é no específico, no individual, almejando sempre a

compreensão e não a explicação dos fenômenos estudados.” (RAMPAZZO, 2005, p. 58).

6.2 PROBLEMA E OBJETIVOS DA PESQUISA

Problema: Existem interesse e aceitação de uma nova metodologia de ensino (Pedagogia Waldorf) para jardim de infância na região sul de Curitiba?

Objetivo geral de pesquisa: conhecer a aceitação da pedagogia Waldorf pela população e a identificação da viabilidade da abertura de um jardim de infância Waldorf na região sul de Curitiba.

Objetivos específicos de pesquisa:

- Identificar o nível de conhecimento da população da região sul de Curitiba sobre a metodologia Waldorf;
- Identificar se a população local tem flexibilidade e interesse em conhecer a metodologia Waldorf;
- Levantar dados como a realidade de estrutura, estilo de vida e principalmente renda familiar dos pesquisados a fim de saber se esta região tem o perfil necessário para a abertura do jardim de infância;

6.3 PESQUISA QUANTITATIVA DO JARDIM WALDORF

Para dar início à pesquisa é necessário definir e identificar uma amostra populacional, devendo conter nessa amostra informações que devem ser extraídas de órgãos que tenham validade oficial, nesse caso foram utilizados dados da Secretaria Municipal de Saúde de Curitiba, Sistema de Informação sobre Nascidos Vivos de Curitiba – SINASC do ano de 2013, ilustrados no anexo 1 p.111. Por não se ter informação mais recente, foram usados como base para a amostra os anos de 2010 à 2013. De acordo com o Art. 2º da resolução nº 1 de 14 de janeiro de 2010 do Conselho Nacional de Educação Básica, para o ingresso no primeiro ano do Ensino Fundamental, a criança deverá ter seis anos de idade completos até o dia 31 de março do ano em que ocorrer a matrícula, ou seja, a idade máxima para ingressar no jardim de infância é de 6 anos de idade, por isso foi adotado o ano de 2010, pois em 2016 quando o Jardim for efetivamente aberto, a criança terá 6 anos e ainda poderá

ingressar no Jardim de Infância. Já o ano de 2013 foi utilizado por se tratar do último dado oficial disponibilizado.

Para calcular o tamanho da amostra necessária para validar esta pesquisa, foi utilizada a fórmula padrão, que é adotada e disponibilizada pela ESIC através do portal intranet, para o desenvolvimento dos Trabalhos de Conclusão de Curso – TCC desde maio/2015, a qual foi desenvolvida pelo Professor Glower Kujev docente dessa faculdade. Para determinar o tamanho da amostra uma vez que o tamanho da população é conhecido e a proporcionalidade dessa população é o importante, adotou-se a fórmula de Proporção para populações Finitas, conforme anexo 2 p.112

Somando os nascidos vivos com residência em Curitiba nos anos de 2010 à 2013, obteve-se o resultado do Tamanho da População (N) 100.613 crianças com possibilidade de ingressar em um jardim de infância, a Margem de Erro (E) amostral foi de 10% com um Nível de Confiança (NC) de 95% e a Estimativa de Proporção de 50%, todos esses dados foram inseridos na fórmula, especificamente nos campos em verdes, que são os campos que são permitidos alterações, o Tamanho da amostra (N), ou seja, a quantidade de respostas necessárias é de 96 participantes.

A equipe realizou pesquisa quantitativa para identificar a viabilidade da abertura de um Jardim de infância Waldorf na região sul de Curitiba, especificamente, à equipe procurou identificar essa viabilidade entre os bairros: Hauer, Boqueirão, Uberaba ou Xaxim, utilizando a ferramenta Google Formulários, entre os dias 17 de abril à 20 de maio de 2015, participaram da pesquisa um total de 116 pessoas, porém foram excluídas as respostas de cidades de outros estados ou que não façam parte da região metropolitana de Curitiba. Dessa maneira, foram validadas 97 respostas que foram tabuladas com o auxílio da ferramenta Excel.

Abaixo serão mostrados os dados tabulados em forma percentual, exibindo no título qual informação foi pesquisada e quais as respostas obtidas. A porcentagem adquirida em todas as respostas utiliza as 97 respostas validadas como 100%. A conclusão de cada resposta estará abaixo de cada gráfico e a conclusão da pesquisa será apresentada em sequência, no final de todas as respostas.

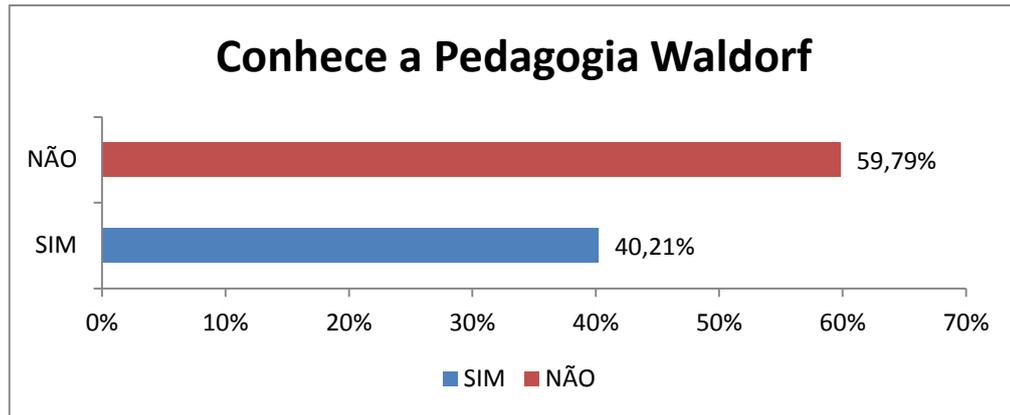


Gráfico 1: Conhece a pedagogia Waldorf
Fonte: Elaborado pela equipe

Conforme o gráfico 1 com a primeira pergunta do questionário, quis-se identificar se os participantes da pesquisa conheciam ou não a Pedagogia Waldorf. Tende levar ao conhecimento das pessoas que essa é uma opção para quem não está satisfeito com o ensino tradicional. A pesquisa mostrou que informação sobre Pedagogia Waldorf está mais acessível, mais tem muito a ser feito, pois 40,21% conhecem a Pedagogia Waldorf e outros 59,79% não tinham conhecimento.

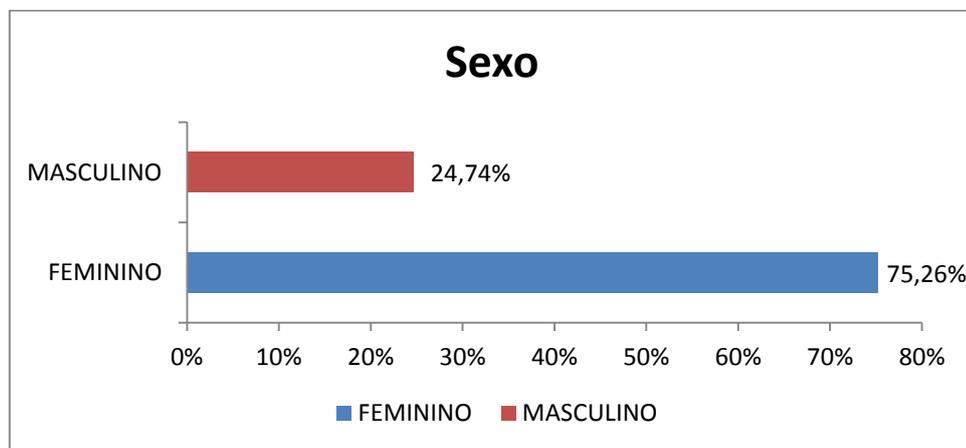


Gráfico 2: Sexo
Fonte: Elaborado pela equipe

No gráfico 2 a pergunta foi apenas para identificar qual gênero foi mais atingido pela pesquisa. O público feminino foi mais participativo e contribuiu com 75,26% e o público masculino teve participação de 24,74%, demonstrando que em geral assuntos ligados as áreas afetivas e familiares o público feminino é mais participativo.

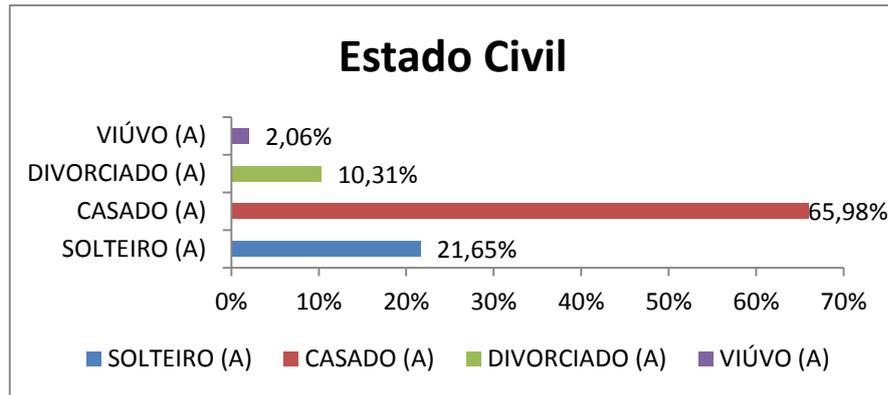


Gráfico 3: Estado civil
Fonte: Elaborado pela equipe

Com o gráfico 3 identificou-se que a maioria que participou da pesquisa são pessoas casadas. A equipe procurou disponibilizar a pesquisa para pessoas que já tenham filhos ou pensam em ter, dessa forma conclui-se que as pessoas buscam constituir família.

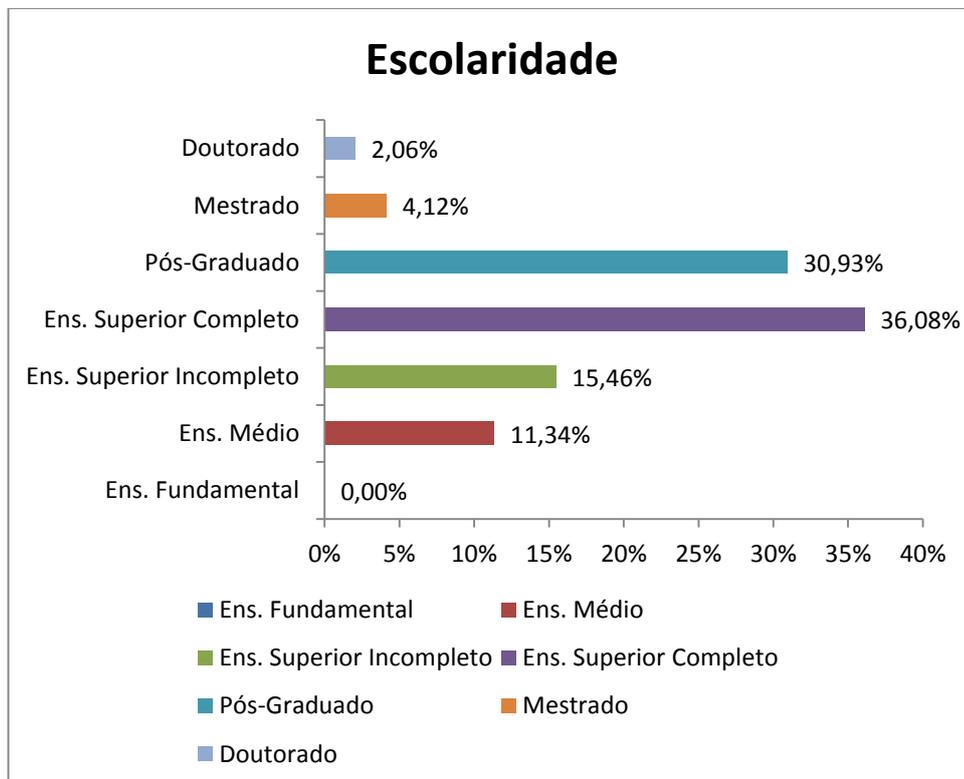


Gráfico 4: Escolaridade
Fonte: Elaborado pela equipe

No gráfico 4 o intuito dessa pergunta está em identificar se a educação é valorizada. Percebe-se que a maioria dos respondentes investiu na educação, sendo

contabilizado mais de 60% dessa população com ensino superior completo, pós-graduado, mestre ou com doutorado.

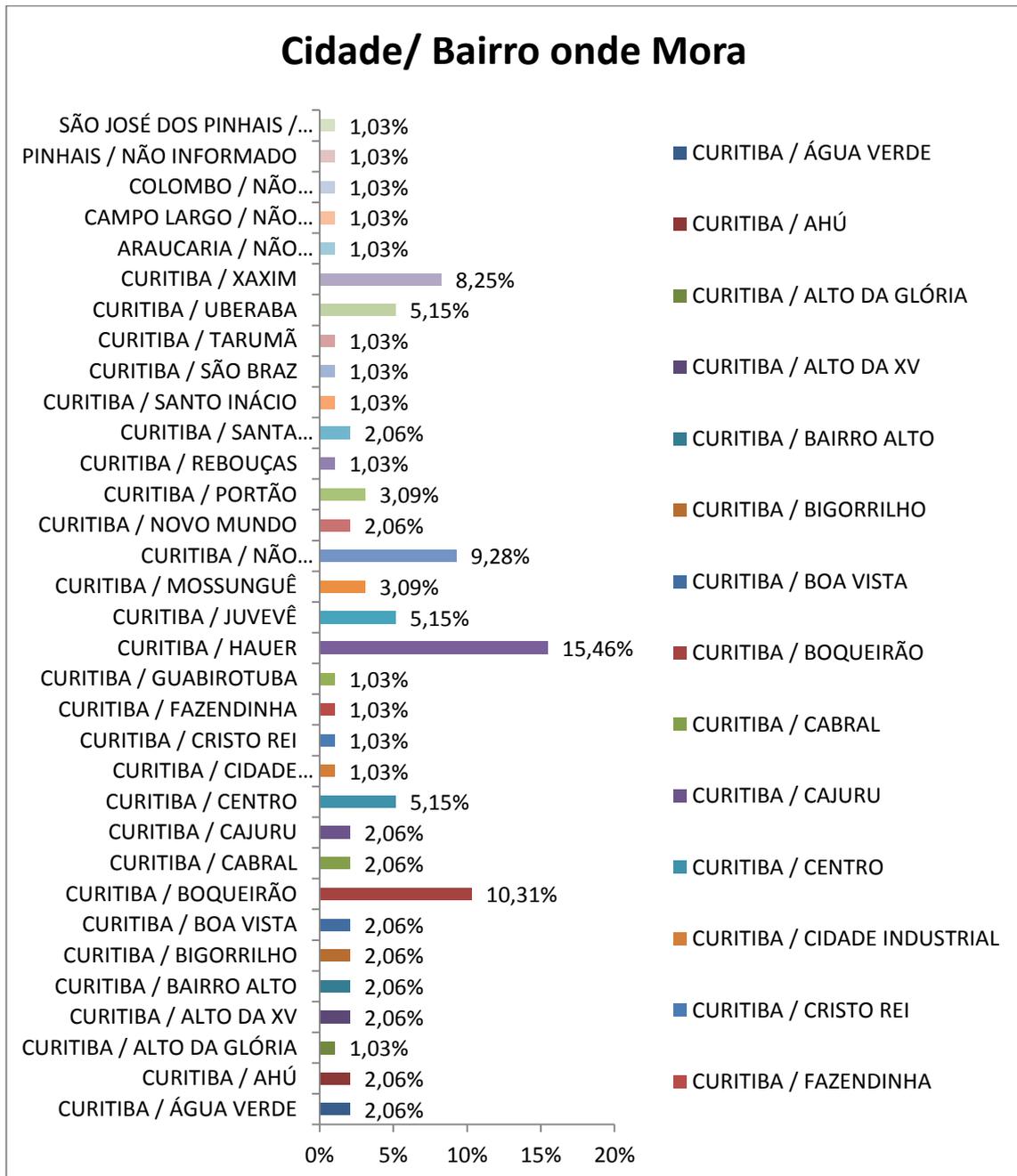


Gráfico 5: Cidade/bairro onde mora
Fonte: Elaborado pela equipe

Conforme o gráfico 5 procurou-se identificar os bairros de residência dos respondentes, pois perguntar sobre o bairro onde mora é importante, pois em geral as escolas escolhidas pelos pais são próximas as residências. O bairro Hauer tem a maior porcentagem de moradores que contribuíram com a pesquisa, o bairro

Boqueirão ficou em segundo lugar de contribuição com a pesquisa. A pesquisa foi enviada para os contatos de email das integrantes do grupo.

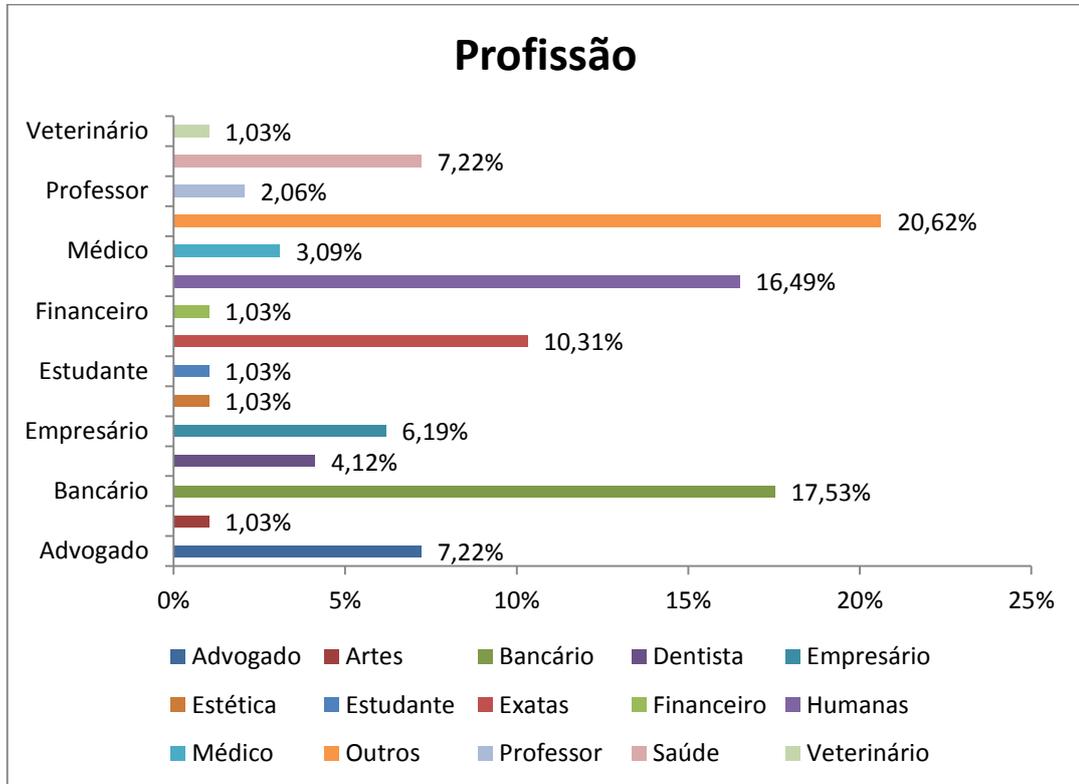


Gráfico 6: Profissão
 Fonte: Elaborado pela equipe

Em relação às profissões conforme mostra o gráfico 6, os classificados como outros tem a maior porcentagem, porém engloba várias profissões que são elas: vendedores, vigilantes, soldador, auxiliar, secretária, do lar. Portanto, a profissão que será utilizada como base é dos bancários por ser a segunda maior porcentagem.

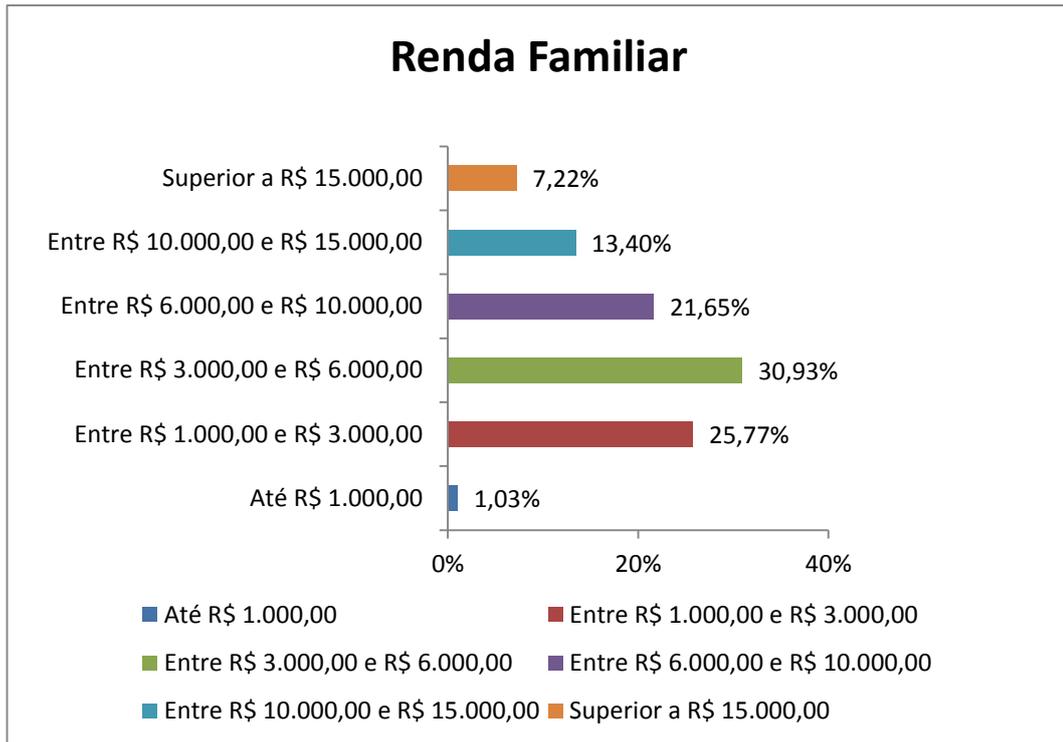


Gráfico 7: Renda familiar
 Fonte: Elaborado pela equipe

De acordo com o gráfico 7 a renda familiar concentra-se entre R\$ 3.000,00 e R\$ 6.000,00. Porém pouco mais de 25% das famílias tem renda entre R\$ 1.000,00 e R\$ 3.000,00. Rendas acima dos R\$ 6.000,00 também têm uma boa porcentagem identificada validando a possibilidade de investimento em qualidade educacional.

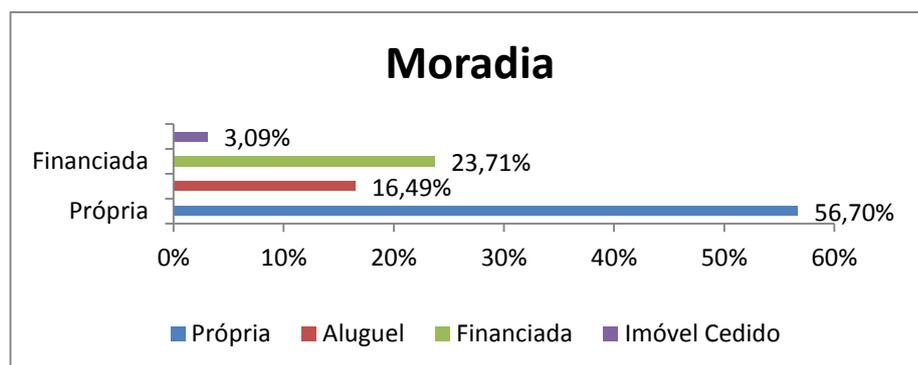


Gráfico 8: Moradia
 Fonte: Elaborado pela equipe

No gráfico 8 verifica-se que mais da metade dos participantes da pesquisa, ou seja, mais de 56% possuem casa própria, entendendo-se que possuem uma estrutura mais sólida. Outra porcentagem significativa identificada é relacionada com

imóveis financiados, contabilizando pouco mais de 23% dos participantes, nesse aspecto vê-se a tendência para a casa própria, dando mais possibilidade ao investimento com educação particular.

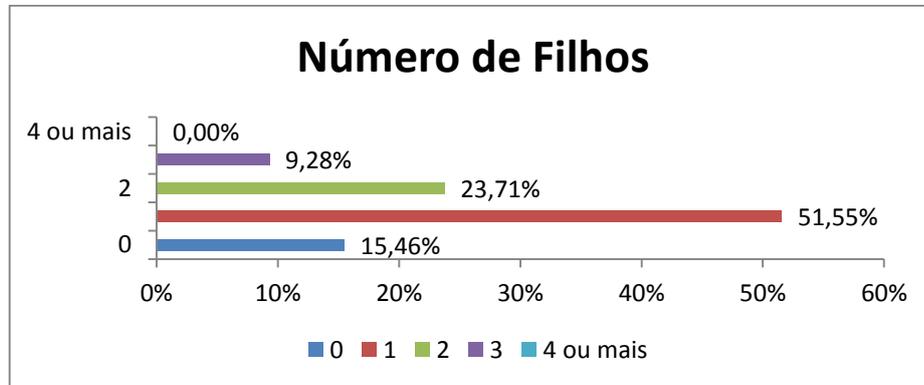


Gráfico 9: Número de filhos
Fonte: Elaborado pela equipe

De acordo com o gráfico 9 o número de filhos que as famílias decidem ter fica em sua maioria 1, seguido pela opção de ter 2 filhos, pessoas que ainda não têm ocupam o terceiro lugar, participantes com 3 ou mais filhos não chegam à 10%. Famílias com menos membros têm a possibilidade de maior investimento em assuntos relacionados à educação, de maneira que as escolas particulares se tornam a primeira opção.

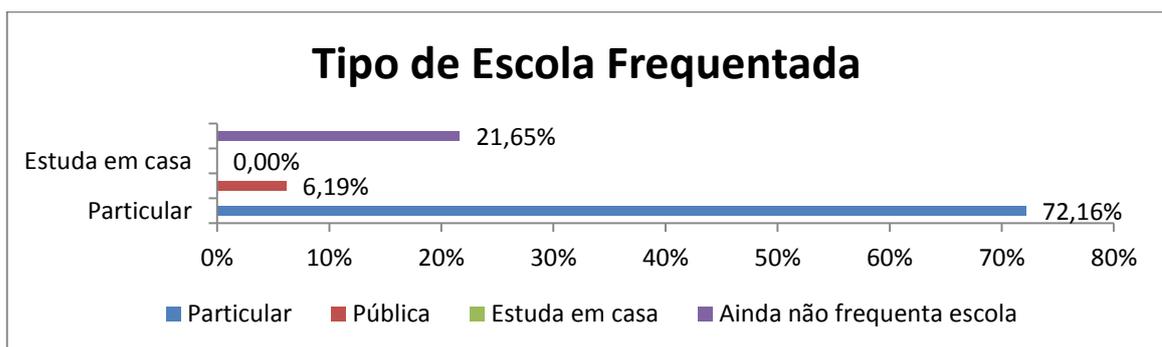


Gráfico 10: Tipo de escola frequentada
Fonte: Elaborado pela equipe

Validando o gráfico anterior, com o gráfico 10 vê-se que as escolas particulares são preferência dos pais, se esse possuir condições financeiras para custear a mensalidade ele o fará.

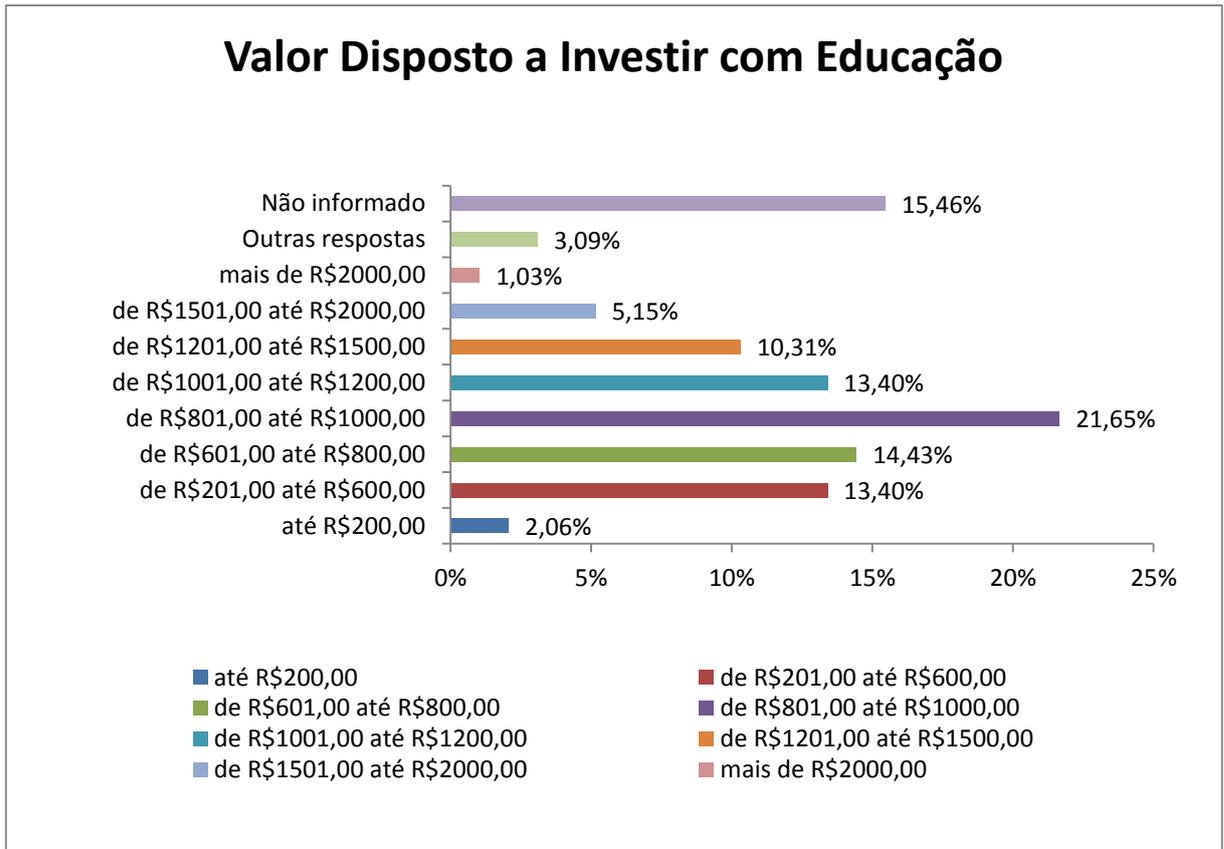


Gráfico 11: Valor disposto a investir com educação
Fonte: Elaborado pela equipe

Conforme o gráfico 11 o valor disposto a investir com educação é maior na faixa entre R\$ 801,00 à R\$ 1000,00 chegando à 21,65%. Com o levantamento das mensalidades feito em escolas Waldorf de Curitiba e escolas de ensino tradicional, chega-se a uma média de R\$ 861,71 cobradas pelas escolas Waldorf para meio período, porém em Curitiba apenas 2 escolas oferecem o período integral como opção e a média de valores cobrado por ambas é de R\$ 1.245,00. Já para as escolas tradicionais a média obtida é de R\$ 1051,33 para período integral e R\$ 651,03 para meio período, tais escolas tradicionais localizam-se nos bairros Hauer e Boqueirão na região sul de Curitiba.

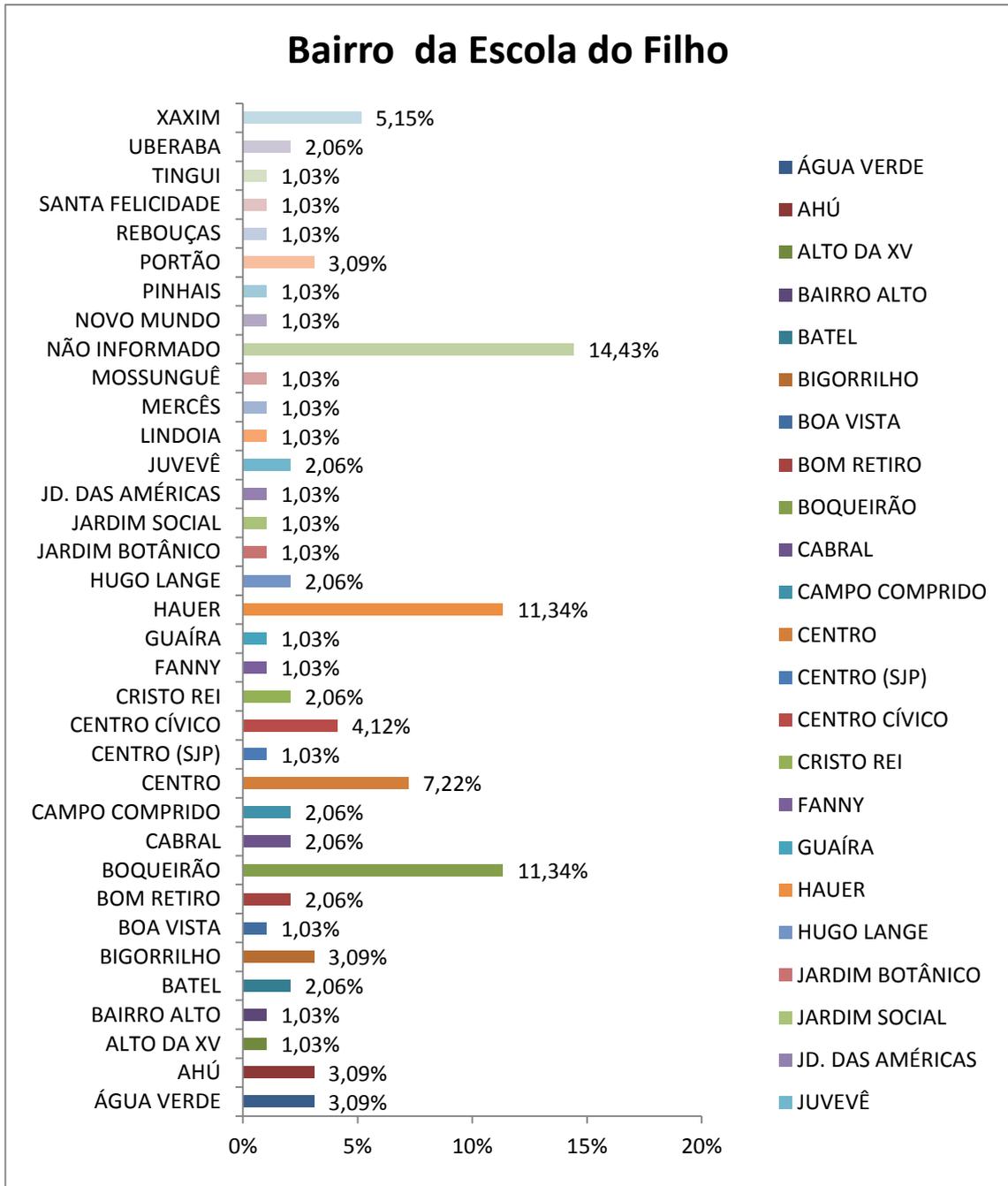


Gráfico 12: Bairro da escola do filho
Fonte: Elaborado pela equipe

Já no gráfico 12, como parte dos respondentes não tem filhos e outros não preencheram esse campo na pesquisa, a porcentagem mais alta pertence aos “Não informado”. O bairro Boqueirão ficou com a segunda maior porcentagem de 11,34% seguido do bairro Hauer com 11,34% e Centro com 7,22%.

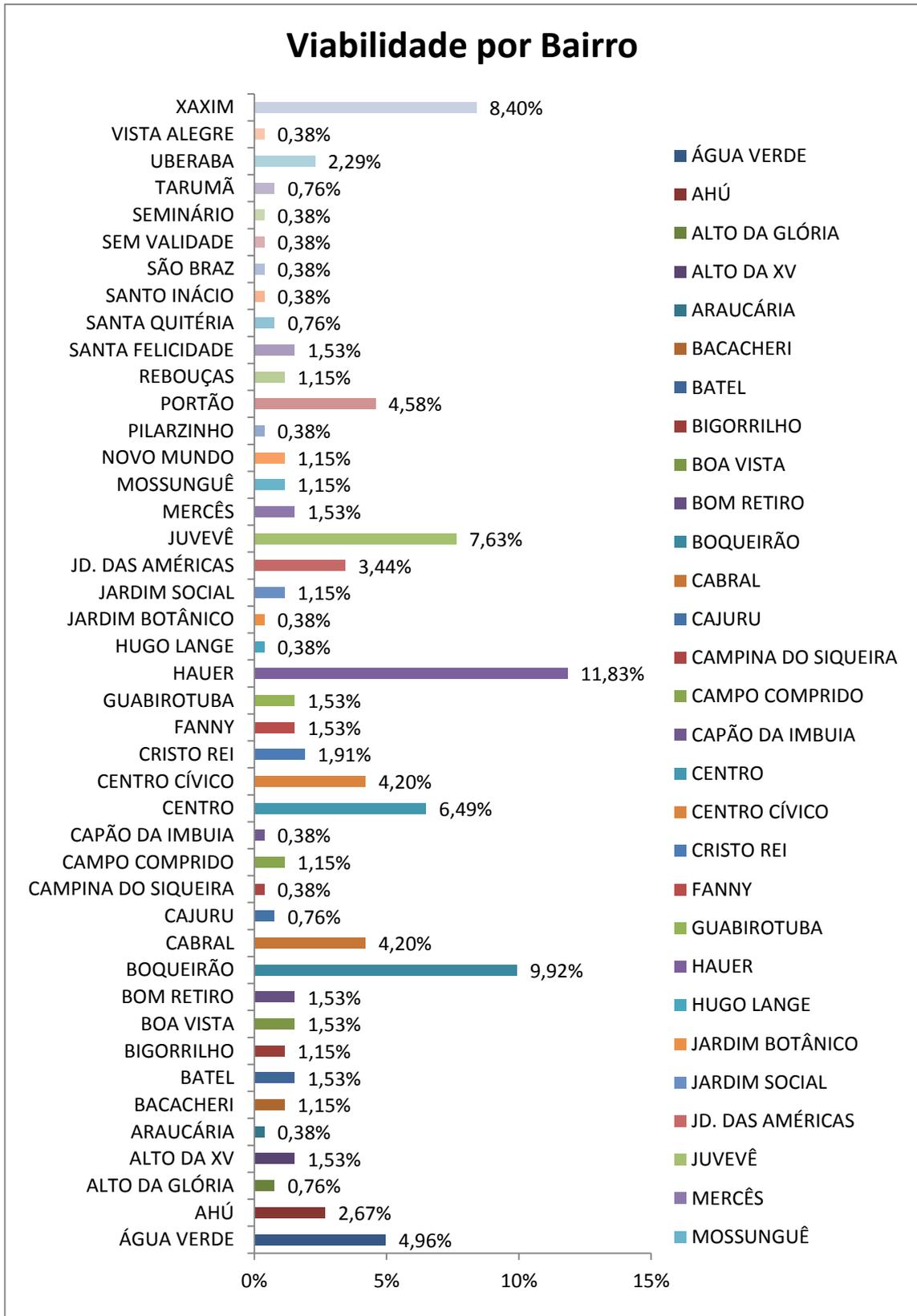


Gráfico 13: Viabilidade por bairro

Fonte: Elaborado pela equipe

O gráfico 13 é um dos gráficos, senão o próprio que gerou mais expectativa entre todas as questões da pesquisa. Pois é o que revela se o projeto tem ou não

viabilidade para a instalação de um Jardim Waldorf na região sul de Curitiba, mais precisamente entre os bairros boqueirão, Hauer ou Xaxim, e através do levantamento dos dados foi possível identificar-se a viabilidade de um jardim Waldorf na região sul. Os participantes da pesquisa apontaram os bairros que gostariam como opção para colocarem seus filhos e 11,83% indicaram o bairro Hauer como opção, seguido do bairro boqueirão como 9,92% e xaxim com 8,40%.

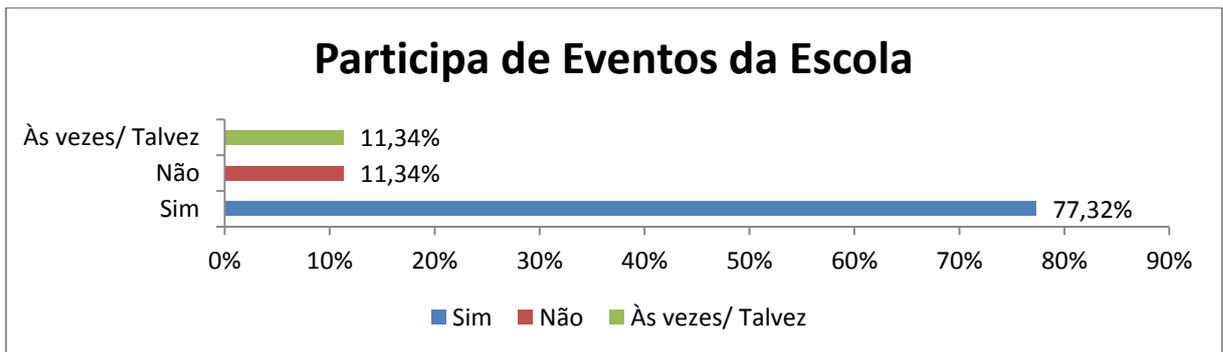


Gráfico 14: Participa de eventos da escola
Fonte: Elaborado pela equipe

Conforme o gráfico 14 pais e futuros pais demonstram que participam de eventos na escola. Esse evento demonstra o apoio dado pelos pais aos seus filhos.

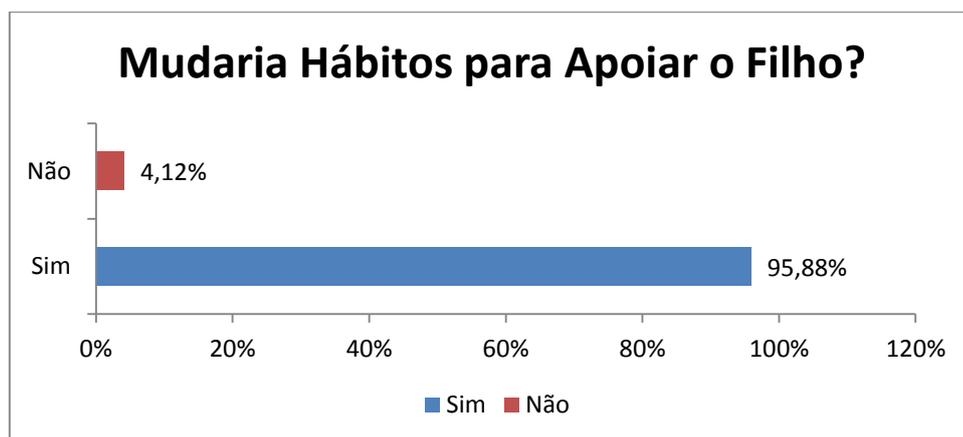


Gráfico 15: Mudaria hábitos para apoiar o filho
Fonte: Elaborado pela equipe

De acordo com o gráfico 15, para apoiar os filhos, a maioria dos participantes afirma que estariam dispostos a fazer mudanças em seus hábitos, conseqüentemente no estilo de vida. Isso é muito importante, pois a Pedagogia Waldorf salienta a importância do apoio e presença dos pais, sendo a escola uma extensão do lar.

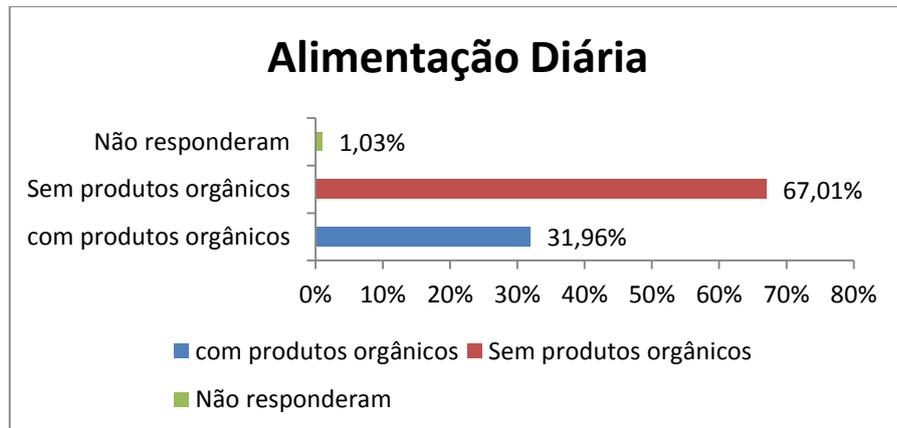


Gráfico 16: Alimentação Diária
Fonte: Elaborado pela equipe

No gráfico 16 percebe-se que o consumo de produtos orgânicos na alimentação diária não é prioritário, 67% dos entrevistados tem em sua alimentação produtos não orgânicos, com a presença de fertilizantes, herbicidas. Ainda não é uma prioridade ter uma alimentação sem agrotóxicos.

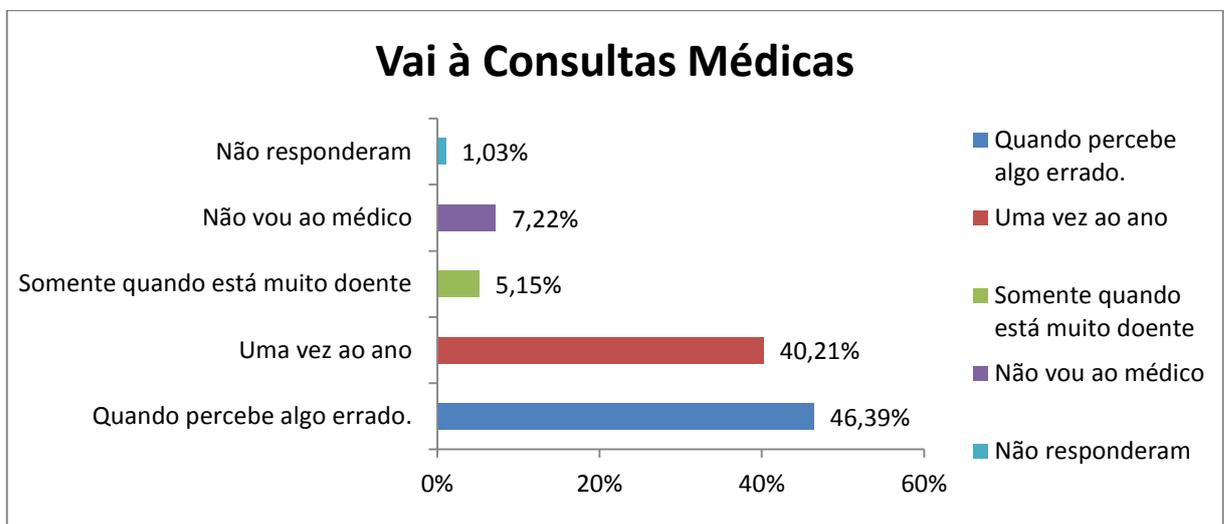


Gráfico 17: Vai à consultas médicas
Fonte: Elaborado pela equipe

Esse gráfico 17 revela que a presença médica é natural no cotidiano das pessoas que participaram da pesquisa, colabora para evidenciar que também fazem tratamentos com medicamentos alopáticos, e poucos demonstram fazer um tratamento alternativo ou em casa.

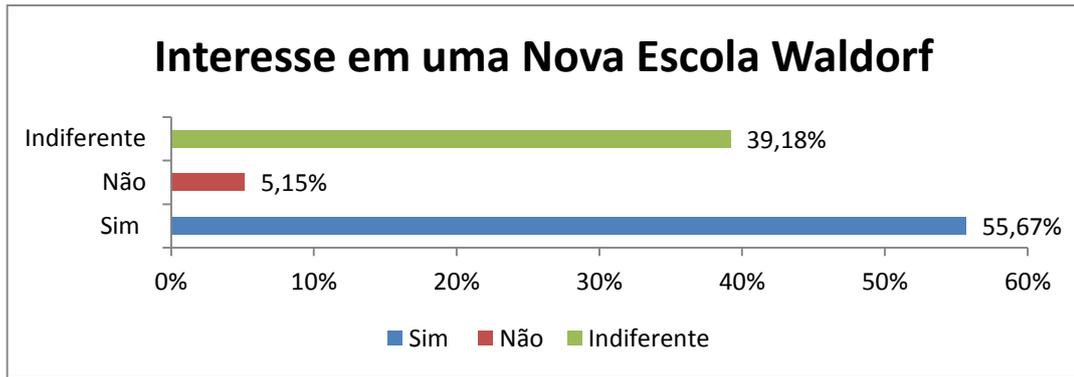


Gráfico 18: Interesse em uma nova escola Waldorf
Fonte: Elaborado pela equipe

Esse é um dos itens chave da pesquisa, pois no gráfico 18 revela-se que mais da metade do público participante da pesquisa demonstrou interesse em um novo Jardim Waldorf, o que viabiliza a evolução e a continuidade desse projeto.

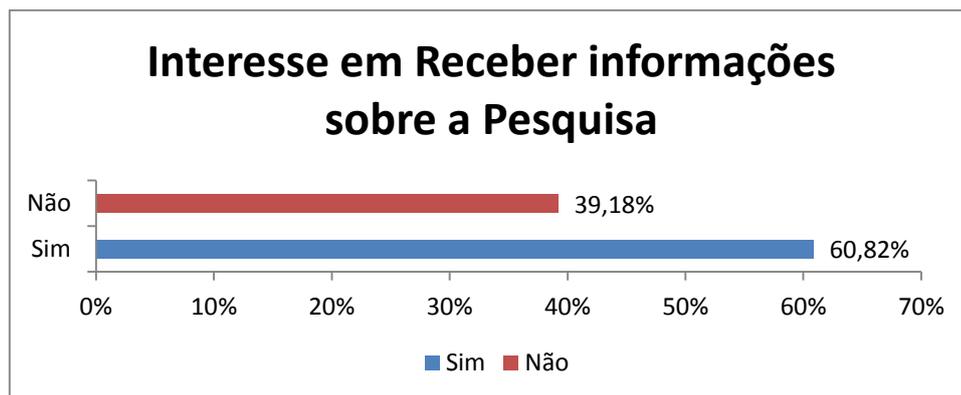


Gráfico 19: Interesse em informações sobre a pesquisa
Fonte: Elaborado pela equipe

No gráfico 19 o público que se revelou inicialmente não ter conhecimento sobre a Pedagogia Waldorf, porém demonstrou interesse em ter mais informação sobre o resultado dessa pesquisa.

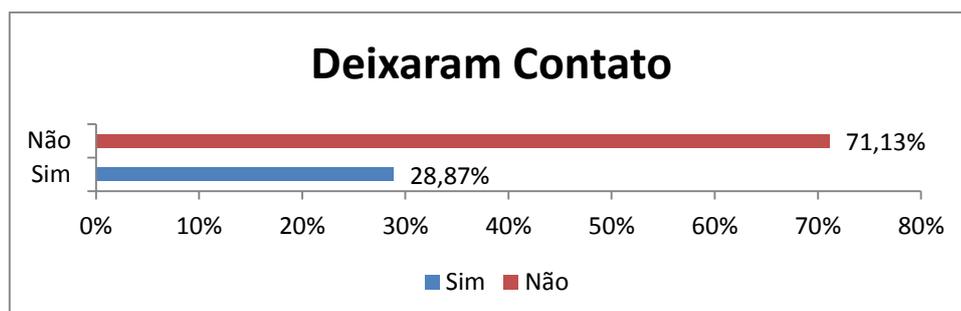


Gráfico 20: Deixaram contato
Fonte: Elaborado pela equipe

Esse item se mostrou contraditório no gráfico 20, pois apesar da maioria se mostrar interessada pela pesquisa, não deixaram contato para receberem as informações.

6.3.1 Conclusão da Pesquisa Quantitativa

A conclusão obtida através da pesquisa realizada entre os 97 participantes é que até a data da realização, 59% dos respondentes não tinham conhecimento sobre a Pedagogia Waldorf, logo, não era uma opção de escolha de Jardim para colocarem seus filhos. Foram em maioria mulheres casadas, com formação superior, pertencentes à classe média e já possuem casa própria ou financiada. As famílias estão ficando menores, grande parte tem apenas um filho e outra menor parte optam por dois filhos.

Os participantes da pesquisa em mais de 71% já fazem e podem optar por uma escola particular, o que aponta que através da quantia disposta a investir em educação para os filhos, que a questão financeira se torna viável.

Na tentativa de identificar algum comportamento dos pais e futuros pais com os filhos e com a escola foram feitas algumas perguntas relacionadas à saúde e relacionamento. Para o bom desenvolvimento da criança se faz necessário que a família seja membro integrante e participante da escola já que foi comprado que a criança aprende muito melhor quando a família é participativa, e com o resultado da pesquisa muitos pais dizem estar disposto a mudar hábitos para apoiar seus filhos. Já no quesito alimentação, os alimentos orgânicos não fazem parte da alimentação diária, talvez por ainda ter um custo mais elevado e de difícil acesso. A alimentação orgânica nos ambientes Waldorf é primordial e esse também é um diferencial.

A maioria dos respondentes vão à consultas médicas quando percebem algo errado, o que indica o uso de remédios alopáticos para tratar o que não está bem. Sobre a localidade da residência e bairro onde os filhos estudam os bairros Hauer e Boqueirão foram os mais citados, o que já é um forte indício que os bairros Hauer, Boqueirão e xaxim poderiam ser uma opção para os respondentes.

Quanto à questão se os participantes se interessam por um Jardim Waldorf obteve-se resposta positiva, 55% dos participantes tem interesse, e o bairro com maior número de escolha foi o bairro na região sul de Curitiba, o Hauer. Com os dados

coletados e analisados obteve-se a viabilidade de abrir um Jardim Waldorf no bairro Hauer ou Boqueirão.

6.4 PESQUISA QUALITATIVA

O método utilizado para a coleta dos dados foi o roteiro que se encontra no apêndice E p.96 e serviu como base para a entrevista pessoal.

6.4.1 Conclusão da Pesquisa Qualitativa

A pesquisa qualitativa teve o total de 20 entrevistados. Foi aplicada entre os dias 17 de abril a 20 de maio de 2015, com pessoas que tem filhos, e que pertencem a diferentes bairros, profissões e idades. Cada entrevista durou aproximadamente 25 minutos.

A leitura do resultado das entrevistas que compõem a pesquisa qualitativa foi realizada conforme análise de conteúdo. Primeiramente foi realizada a leitura das respostas e em seguida a identificação das principais características que levariam os entrevistados a matricular seus filhos na Escola Alecrim Jardim de Infância Waldorf e aceitação da metodologia Waldorf.

Conforme a análise dos dados obtidos, identificou-se a falta de conhecimento dessa pedagogia, devido ao baixo nível de divulgação, entretanto observou-se o interesse em conhecer a metodologia, havendo ainda o apoio dos pais para mudança de hábitos acompanhando o ritmo da escola.

Através da pesquisa, foi possível identificar que as famílias atuais pretendem ter apenas um ou dois filhos, possibilitando maior investimento com a educação das crianças, levando em conta que todos os entrevistados optaram pelo ensino particular para seus filhos, e estão dispostos a pagar uma mensalidade acima da média, obtida através de pesquisas realizadas pela equipe.

Identificou-se também, a insatisfação e preocupação com as escolas tradicionais existentes em geral, exigindo mais aproximação entre escola e pais de alunos, buscando confiança, respeito, seriedade, professores qualificados, carinhosos e comprometidos com o que propuseram, além da preocupação com a alimentação oferecida.

7 PLANO DE NEGÓCIOS

7.1 A EMPRESA

7.1.1 Razão Social

Associação Alecrim Jardim de Infância Waldorf- AAJIW

7.1.2 Localização

Terá sede na Rua Professor João Soares Barcelos, 3227, Boqueirão, CEP: 81670-080, Curitiba PR.

7.1.3 Diretrizes Organizacionais

Missão: dar atendimento com excelência às crianças, oferecendo educação que gere saúde integral (físico, social e espiritual). Ao professor dar condições e autonomia para que seu trabalho possa ser conduzido de acordo com a pedagogia Waldorf. Para a sociedade a entrega de valores, com pessoas mais comprometidas.

Visão: ser reconhecida nos próximos 5 anos como referência em escola Waldorf, não apenas em seu meio mas difundida em toda sociedade.

Valores: respeito pelo próximo, sustentabilidade, integridade, amparo, integração com a comunidade, honestidade, flexibilidade, desenvolvimento do ser humano.

7.1.4 Compliance:

“O termo Compliance tem origem no verbo inglês "To Comply" e significa conformidade, concordância.” (RAMOS, 2007, p.67).

Então para as empresas Compliance significa estar em conformidade com leis e regulamentos externos e internos, desta forma passa-se transparência e segurança aos clientes.

7.1.4.1 Boas Práticas

O Jardim terá como ações de transparência a criação de ferramentas para prestação de contas para a associação, canal direto de comunicação telefones, email ou pessoalmente para esclarecimentos. Também será elaborado um contrato de prestação de serviço com os pais dos alunos matriculados onde serão descritos todos os direitos e deveres de cada um, além de reuniões que serão realizadas com frequência para acompanhamentos e esclarecimentos.

7.1.5 Constituição Legal

A forma de constituição das associações civis está prevista nos artigos 53 a 61 do Código Civil.

Para correta classificação das instituições de ensino podem ser consultados os artigos da LDBE 9394/96, conforme abaixo:

O ensino é livre à iniciativa privada, atendidas as seguintes condições:

- I. Cumprimento das normas gerais da educação nacional e do respectivo sistema de ensino;
- II. Autorização de funcionamento e avaliação de qualidade pelo Poder Público;
- III. Capacidade de autofinanciamento, ressalvado o previsto no art. 213 da Constituição Federal. (ARTIGO. 7 da LDBE 9394/96).

De acordo com o art. 19 da LDBE 9394/96 as instituições de ensino dos diferentes níveis classificam-se nas seguintes categorias administrativas:

- I. Públicas, assim entendidas as criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo Poder Público;
- II. Privadas, assim entendidas as mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado. (ARTIGO. 19 da LDBE 9394/96).

E o Art. 20 diz que as instituições privadas de ensino se enquadrarão nas seguintes categorias:

- I. Particulares em sentido estrito, assim entendidas as que são instituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado que não apresentem as características dos incisos abaixo;
- II. Comunitárias, assim entendidas as que são instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas educacionais, sem fins lucrativos, que incluam na sua entidade mantenedora representantes da comunidade;
- III. Confessionais, assim entendidas as que são instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas que atendem a orientação confessional e ideologia específicas e ao disposto no inciso anterior;
- IV. Filantrópicas, na forma da lei. (ARTIGO. 20 da LDBE 9394/96).

Sendo assim sob denominação de Associação Alecrim Jardim de Infância Waldorf – AAJIW, enquadrando-se como uma instituição de ensino de direito privado comunitária de acordo com o art.19 inciso II e art. 20 inciso II da LDBE 9394/96, fica instituída a entidade civil com natureza pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos e que regerá por um estatuto social, que é o ato constitutivo de uma associação, definido em Assembléia Geral e normas legais vigentes, tendo seu prazo de duração por tempo indeterminado, sendo constituída pela união de pessoas físicas com um interesse em comum, podendo ser estas pessoas os fundadores da associação, pais de alunos, pedagogos Waldorf e membros da sociedade.

Segundo o SEBRAE para a constituição de uma Associação deve-se seguir os seguintes requisitos:

Registro do estatuto social em Cartório de Registro de Pessoas Jurídicas;
 Obtenção de inscrição na Receita Federal (CNPJ);
 Obtenção de Registro no INSS;
 Obtenção de Registro na Prefeitura Municipal. (SEBRAE, 2015).

De acordo com a Lei nº 6.015/73 nos artigos 120 e 121, são necessários os seguintes documentos para registrar uma associação:

Ata de fundação;
 Duas vias do Estatuto;
 A relação dos associados fundadores e dos membros da diretoria eleita;
 Ofício encaminhado ao cartório. (ARTIGOS 120; 121, LEI Nº 6.015/73).

Para se caracterizar como uma instituição sem fins lucrativos deve-se seguir os requisitos descritos no parágrafo 3º do Art. 12 da Lei 9.532/97 que diz: Considera-se entidades sem fins lucrativos a que não apresente superávit em suas contas, e

caso apresente em determinado exercício, destine referido resultado, integralmente, à manutenção e ao desenvolvimento dos seus objetivos sociais.

Sendo assim, atendendo todos os requisitos federais, estaduais e municipais após a Assembléia de constituição que será discutido, definido e aprovado o Estatuto Social e também os associados eleitos representantes dos órgãos de direção (Conselho de Administração, Diretoria e Conselho fiscal), será encaminhada a documentação necessária juntamente ao Cartório de registro de Pessoa Jurídica.

Com relação ao patrimônio da AAJIW será constituído por contribuições mensais, doações de pessoas físicas ou jurídicas e receitas com matrículas, mensalidades e venda de produtos artesanais produzidos pelo Jardim. A sede será alugada em um imóvel cujo endereço já foi citado, no contrato de aluguel terão algumas especificações como o prazo mínimo de aluguel para 5 anos e caso o proprietário quiser retomar o imóvel deve informar com 6 meses de antecedência no mínimo para a Associação ter um tempo hábil e conseguir uma nova sede.

A sociedade não distribuirá qualquer parcela de seu patrimônio ou de suas receitas a título de lucro ou participação dos resultados sociais.

Para a isenção e/ou imunidade de alguns impostos a lei exige que as entidades sem fins lucrativos devem ser declaradas de utilidade pública, conforme a Lei nº 91 de 28 de agosto de 1935, que resumidamente diz que a entidade deve adquirir personalidade jurídica, deve servir desinteressadamente à coletividade, que não deve remunerar os cargos de diretoria, conselhos fiscais, exceto em casos específicos, que a declaração de utilidade pública deve ser feita em Decreto do Poder Executivo, e devem apresentar anualmente uma relação dos serviços prestados à coletividade para o Ministério de Estado da Justiça e Negócios Interiores.

O regime tributário da AAJIW será feito pelo Lucro real não cumulativo, esta decisão foi tomada com base em informações retiradas do portal tributário nacional.

Dos impostos que são obrigações de qualquer empresa segundo Constituição Federal e o Código Tributário Nacional, ficam, porém, as associações sem fins lucrativos isentas e imunes de algumas delas:

Abaixo estão descritos os impostos isentos e imunes para instituições sem fins lucrativos.

- IRPJ e ISS:

Para efeito do disposto no Art. 150 inciso VI, alínea C – considera-se imune as instituições de educação ou de assistência social que preste serviços para a população em geral, em caráter complementar ao Estado, e sem fins lucrativos. (ARTIGO 12 da Lei 9.532/97)

- CSSL:

Consideram-se isentas as instituições de caráter filantrópico, recreativo, cultural e científico e as associações civis que prestem serviços para os quais houverem sido instituídas e os coloquem à disposição do grupo de pessoas a que se destinam, sem fins lucrativos. (ARTIGO 15 da Lei 9.532/97).
A isenção a que se refere este artigo aplica-se, exclusivamente, em relação ao imposto de renda da pessoa jurídica e à contribuição social sobre o lucro líquido. (§1, ARTIGO 15 da Lei 9.532/97).

- IPI:

Segundo o Decreto nº 7.212, de 15/06/2010, art. 5º, inc. III e art. 7º, diz que o produtos artesanais são isentos de impostos desde que cumpram os requisitos da lei.

Abaixo estão descritos os impostos que são de obrigação das instituições sem fins lucrativos.

- PIS/PASEP:

A contribuição para o PIS/PASEP será determinada com base na folha de salários, à alíquota de um por cento, pelas seguintes entidades:
III – instituições de educação e de assistência social a que se refere o art. 12 da Lei nº 9.532, de 10 de dezembro de 1997. (INCISO III, ARTIGO 13, MEDIDA PROVISÓRIA 2.158-35/01).

Segundo informação constante na IN SRF 247/2002, a base de cálculo do PIS sobre Folha de Salários é o total da folha de pagamento mensal dos empregados, entendido como tal, o total dos rendimentos do trabalho assalariado de qualquer natureza.

- **COFINS:**

De acordo com o Art. 47 inciso II da IN SRF nº 247 de 21 de novembro de 2002, as instituições descritas no Art. 9 desta mesma instrução normativa são isentas da COFINS em relação às receitas derivadas de suas atividades próprias. As atividades próprias estão descritas no parágrafo 2º. Porém as receitas derivadas de matrículas e mensalidades não são de atividades próprias, sendo contraprestação. Conforme a Lei nº 10.833 de 29 de dezembro de 2003 no seu Art. 2º a alíquota paga será de 7,6%.

- **FGTS:**

Segundo o site Oficial do FGTS, a alíquota sobre a remuneração a ser recolhida é de 8% para os empregados e quem deve arcar com este custo é o empregador.

De acordo com o Art 5º, Cap II da deliberação CME nº 02/2012 de Curitiba para iniciar as atividades do Alecrim Jardim de infância Waldorf no município de Curitiba é necessário fazer o cadastro de Autorização de funcionamento no Sistema Municipal de ensino – SIMEN a fim de participar do grupo de Centros de Educação Infantil Privados Regularizados em 2016.

7.1.6 Controle da Empresa

Por ser uma associação o controle é feito pela mesma, com responsabilidades definidas aos associados pelo estatuto social. Ficará responsável legalmente a Associação como pessoa jurídica sendo também responsável pela aprovação do balanço anual e demais relatórios financeiros em assembleias.

7.1.7 Responsabilidades e Competências dos Membros da Associação

Os direitos e deveres dos associados serão descritos na elaboração do Estatuto Social.

7.1.8 Estágio de Desenvolvimento

No ciclo de vida de uma empresa considera-se que o jardim de infância está na fase de introdução, sendo um ponto de interrogação, onde a possibilidade de crescimento de mercado é alta, porém a participação de mercado ainda é baixa.

7.1.9 Descrição do Negócio:

O Alecrim Jardim de Infância adota a pedagogia Waldorf a fim de proporcionar para a sociedade a formação de seres humanos capazes de se desenvolver por si mesmos sendo mais conscientes, críticos e responsáveis não somente com si mesmo mas também com questões sociais e ambientais.

7.1.9.1 Ramo de Negócio:

O ramo de atuação do Alecrim Jardim de Infância Waldorf é o de educação.

7.1.9.2 Necessidades a Serem Atendidas

Poucas alternativas de ensino voltado para o desenvolvimento individual e completo do ser humano.

7.1.9.3 Público Alvo:

Pais de crianças a partir de dois à seis anos que morem ou trabalhem na região sul de Curitiba.

7.1.9.4 Descrição do Produto/Serviço

Oferecer uma educação com diretrizes na pedagogia Waldorf, focando no desenvolvimento individual do ser humano e sendo uma extensão do lar para seus alunos.

Os serviços explícitos do Alecrim são: educação Waldorf, aulas de música e pintura, cursos de artesanato, serviço de recolhimento de resíduos tóxicos para natureza.

Os serviços implícitos são: oferecimento de alimentação orgânica, desenvolvimento da coordenação motora, emocional e intelectual das crianças, educação diferenciada e individual.

7.1.9.5 Logística Reversa

O Alecrim Jardim de Infância trabalha com a logística reversa recolhendo materiais prejudiciais ao meio ambiente e devolvendo os mesmos a prefeitura de Curitiba. A forma como será feita está descrita abaixo no plano de responsabilidade social e ambiental.

7.1.10 Plano de Responsabilidade Social/Ambiental e de Sustentabilidade

7.1.10.1 Temas

Reciclagem: com o apoio das famílias, coletar óleo de cozinha usado, baterias, lâmpadas brancas e fazer o descarte apropriado junto a prefeitura.

Compromisso com a sociedade: oferecer vagas gratuitas para pessoas de baixa renda; oferecer cursos e oficinas de artesanato para capacitação da sociedade para gerar renda; oferecer aulas gratuitas de música e pintura.

Saúde na escola: consumo de alimentos orgânicos cultivados pelos próprios professores e alunos.

7.1.10.2 Responsáveis

Reciclagem: a secretária e os professores serão responsáveis pelo recolhimento dos materiais trazidos pela sociedade.

Compromisso com a sociedade: serão oferecidas duas vagas gratuitas para crianças receberem a educação Waldorf no período integral pelos mesmos professores do restante da turma, aulas de músicas gratuitas, pintura e cursos de artesanato serão realizados pelos professores designados.

Saúde na escola: os responsáveis pelo cultivo e produção para o consumo na escola dos alimentos orgânicos são os professores e alunos.

7.1.10.3 Aplicabilidade

Reciclagem: será feito o recolhimento dos itens citados anteriormente que serão armazenados na escola em um local isolado na parte externa até a data de entregar ao caminhão que passa recolhendo estes materiais no terminal do Carmo, este caminhão encaminhará estes materiais aos locais adequadas para seu descarte, nesta data será designada uma pessoa para levar os materiais até o terminal.

Compromisso com a sociedade:

- Inicialmente serão disponibilizadas apenas duas vagas gratuitas para pessoas de baixa renda para o período integral. Para a escolha das crianças que vão ganhar essa oportunidade será feito um estudo detalhado da renda familiar dos candidatos para avaliar as reais condições financeiras e a dificuldade que a família encontra em estar com a criança durante o dia, caso todos os integrantes da família trabalhem;
- Os cursos de artesanato serão oferecidos para turmas de 10 pessoas por vez e terá a duração necessária de acordo com o nível de absorção, grau de interesse e nível de comprometimento que varia de pessoa para pessoa, sendo assim quem finalizar o primeiro curso pode optar em aprender outras coisas. Os cursos oferecidos são: confecção de bonecas de pano, aprendizado básico de crochê, aprendizado básico de tricô, para estes cursos será estipulado um valor mínimo de R\$ 15 para a matrícula que será usado integralmente para compra dos insumos para a realização do artesanato, podendo as pessoas interessadas ajudar com mais valores ou com insumos para a produção dos produtos.
- As aulas gratuitas de músicas e pintura serão oferecidas uma vez por semana aberta para sociedade com vagas limitadas de 10 pessoas por vez para as aulas de música e pintura, onde as pessoas interessadas devem se inscrever com uma semana de antecedência. A duração das aulas também vai depender do nível de comprometimento das pessoas. Nas aulas de música os instrumentos trabalhados serão flauta, flauta doce e violão. E nas aulas de pintura será trabalhada a pintura aquarela.

Saúde na escola: as crianças se alimentarão diariamente na escola de produtos orgânicos, alguns comprados pela instituição e outros produzidos na própria escola com a criação de hortas com a ajuda dos professores e alunos. Os alimentos produzidos vão variar entre vários legumes como cenoura, couve, couve-flor, brócolis e verduras como alface, tomate, repolho entre outros.

7.2 PLANO DE MARKETING

Segundo Kotler (2000, p. 86) o plano de marketing é uma ferramenta estratégica utilizada pelas empresas com o intuito de direcionar seus recursos para alcançar seus objetivos diminuindo os riscos, e assim, obter vantagem competitiva frente aos concorrentes.

A partir deste plano é possível realizar a análise interna e externa da organização e assim identificar as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades disponíveis no mercado em que se está inserido, possibilitando ao empreendedor a busca detalhada das insatisfações e desejos dos clientes, possibilitando ao departamento de marketing uma visão sistêmica sobre onde concentrar esforços.

7.2.1 Situação Atual do Alecrim Jardim de Infância Waldorf

Como a pedagogia Waldorf não é muito conhecida na região onde será instalado, o esforço de marketing estará em divulgar da melhor forma possível o Jardim de Infância.

7.2.2 Objetivos do Plano de Marketing

O objetivo principal do plano de marketing é divulgar e tornar conhecida para o público que existe uma nova opção de jardim de infância com uma metodologia diferenciada na região sul de Curitiba. Outro objetivo é comunicar os benefícios que esta metodologia trará para seus filhos.

7.2.3 Matrizes de Marketing

7.2.3.1 Matriz A.D.L.

Segundo artigo do Portal-Gestão.com (2015), a matriz A.D.L foi criada por Arthur D. Little e é uma matriz com dois direcionamentos, a posição concorrencial e a intensidade do negócio. A posição concorrencial mostra 5 escalas: fraca, desfavorável, favorável, forte e dominante. A intensidade do negócio mostra o ciclo de vida do negócio e pode estar entre as categorias: lançamento, crescimento, maturidade e declínio.

A matriz ADL serve para orientar quanto ao grau de competitividade no mercado e onde está o ciclo de vida do produto e/ou serviço, se bem estruturada ela contribui com as tomadas de decisões.

		Fases do ciclo de vida do produto			
		Lançamento	Crescimento	Maturidade	Declínio
Posição Competitiva	Dominante	Forçar a quota de mercado. Segurar a posição.	Segurar posição. Segurar quota.	Segurar posição. Crescer dentro do setor.	Segurar posição.
	Forte	Tentativa de melhorar a posição. Forçar a quota de mercado.	Tentativa de melhorar a posição. Forçar a quota de mercado.	Segurar posição. Crescer dentro do setor.	Segurar posição ou colher.
	Favorável	Forçar de forma selectiva ou total a quota de mercado. Tentativa de melhorar selectivamente a posição.	Tentativa de melhorar a posição. Forçar a quota de mercado de forma seletiva.	Custódia ou manutenção. Encontrar um nicho e tentar protegê-lo.	Colher ou desistência faseada.
	Convincente	Tentativa de melhorar selectivamente a posição.	Encontrar um nicho e protegê-lo.	Encontrar nicho e protegê-lo ou desistência faseada.	Desistência faseada ou abandono.
	Fraco	Melhorar ou abandonar.	Reviravolta ou abandono	Reviravolta, desistência não assistida.	Abandono.

Quadro 3: Matriz ADL
Fonte: portal-gestão.com

O Jardim de infância Waldorf busca oferecer um ambiente acolhedor, com uma estrutura bem montada, com segurança e qualidade tanto na estrutura física quanto em sua estrutura pedagógica e de gestão. Com um cenário positivo, analisado através da pesquisa aplicada para viabilidade da instalação de um Jardim de infância na região sul de Curitiba e com o auxílio da Matriz ADL que pode ser observado no quadro 3 percebe-se que dentre as fases de ciclo de vida do produto o jardim está na fase de Lançamento, e a posição competitiva é favorável para conquistar uma quota

de mercado uma vez que a abertura do Alecrim Jardim de Infância Waldorf nessa região será pioneira e a aceitação pelo o método Waldorf na pesquisa foi satisfatória.

7.2.4 Estratégia de Marketing

7.2.4.1 Mix de Marketing

“Mix de Marketing (ou composto de marketing) é o conjunto de ferramentas (4 P's) de marketing que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos de marketing e mercado alvo.” 33-(KOTLER, 2010, p. 110).

Em outras palavras, é uma estratégia mercadológica que tem como objetivo prever receita e possíveis perdas, conhecer o público alvo e mensurar a aceitação do produto/serviço, assim como definir a localização geográfica de fácil acesso e fazer propaganda de forma que maximize o lucro e melhore o posicionamento da empresa.

Os 4 P's são: produto, preço, ponto ou praça e promoção, que estão descritos abaixo:

Produto: “Um produto ou serviço como sendo qualquer esforço representado por produtos tangíveis e intangíveis de maneira a poder ser oferecida aos consumidores visando à satisfação de necessidades e expectativas.” (TARTUCE; AMORIM; NEVES, 2014, P. 94).

O produto/serviço é qualquer coisa ou prestação de serviço que possa satisfazer as necessidades de um público alvo. Esse item deve ser considerado como a parte mais complexa no processo decisório da organização, pois será o principal patrimônio da empresa. Para que a organização obtenha um bom posicionamento, o produto precisa ter qualidade e bom desempenho. Depois que o produto ou serviço é escolhido, são realizadas pesquisas mercadológicas para identificar o mercado de atuação, possibilitando assim a criação do preço, praça e promoção.

O serviço oferecido pelo Alecrim jardim de infância tem como principal objetivo atender as necessidades das crianças, que são o convívio, o contato com a arte, o brincar, entre outros oferecendo condições para que isso ocorra da melhor maneira possível. O serviço requer interação direta entre pais, professores e todos os envolvidos no processo da educação, criando um ambiente mais dinâmico, prazeroso e totalmente educacional. O diferencial do Jardim de Infância Alecrim é o uso da metodologia Waldorf.

Preço: “Para Preço é a razão entre o valor recebido em dinheiro pelo vendedor em troca de uma certa quantia de produtos ou serviços entregue ao comprador.” (ZORNIG, 2007, p. 15).

Preço é o valor cobrado pela prestação do serviço oferecido. É na decisão do preço que a empresa planeja o quanto almeja lucrar. Para estabelecer o preço é preciso considerar todos os componentes para prestação do serviço, como materiais, alimentos, salário dos colaboradores, encargos sociais, impostos, mobiliário, instalações e investimentos em geral, avaliando o custo e preço da concorrência. O preço é o único item do Mix de Marketing que gera receita para a empresa. Nesta etapa, é preciso avaliar se o preço é suficientemente alto para proporcionar lucro, porém não tão alto que possa desestimular o consumidor no momento da compra, levando-o a optar pela concorrência.

O valor da mensalidade cobrada pelo Alecrim Jardim de Infância Waldorf será de R\$ 1150,00 para o período integral.

Ponto de venda: “Produtos e serviços guardam características específicas que devem ser observadas no momento da escolha da melhor localização do ponto de venda.” (MARTINS, 2012, p. 12).

A partir das pesquisas mercadológicas é possível identificar a área geográfica mais favorável para a venda do produto/serviço. O canal de distribuição deve ser eficiente, de forma que diminua o máximo os custos da empresa, também deve ser de fácil acesso para seus intermediários e principalmente para o público alvo.

O Jardim de Infância terá sua sede cito a Rua Professor João Soares Barcelos, 3227, Boqueirão, Curitiba PR. Localizado em uma das principais ruas que liga os bairros Hauer e Boqueirão, a escolha desta área geográfica almeja atender a demanda existente nos bairros Hauer, boqueirão, Xaxim e Uberaba.

Promoção: “A promoção de vendas, que é qualquer incentivo de curto prazo para estimular a compra ou venda de um produto ou serviço e utiliza ferramentas como descontos, cupons, exibições e demonstrações.” (SILVA; QUIRINO, 2009, p. 73).

A propaganda mostra ao público alvo todos os outros itens do Mix de Marketing, e é a partir dela que a empresa fortalece seu posicionamento e convence o cliente na hora da compra. Este serviço pode ocorrer através da televisão, outdoor, revistas, mala direta, internet, panfletos, cartazes, funcionários e através dos clientes. É nesta etapa que os consumidores são informados sobre o produto e são influenciados a obtê-lo. Na criação da promoção, a organização revela informações

do produto e da empresa, podendo criar um vínculo maior na relação entre empresa e público alvo.

A propaganda do Alecrim Jardim de Infância Waldorf será realizada através do site institucional, flyers que serão distribuídos na região, letreiro da sede, outdoor e feiras artesanais abertas a sociedade, assim pretende-se obter prestígio dos pais de alunos, fazendo com que façam a comunicação viral sobre o jardim.

7.2.4.2 Programas de Ação

Será realizada a divulgação nas regiões estratégicas conforme as formas de propaganda descritas na estratégia de marketing. Esta divulgação será feita no mês de abertura do jardim de infância que será em janeiro de 2016. Para a divulgação será contratada uma mão de obra específica para distribuição dos flyers além do letreiro da sede que será instalado neste mesmo mês.

Demonstração de resultado projetado

Com este trabalho realizado de marketing espera-se alcançar no primeiro ano um total de 40 matrículas (100% das vagas disponibilizadas). E para os próximos anos aumentar para 60 matrículas.

7.2.4.3 Comunicação Integrada de Marketing

“Comunicação integrada de marketing é uma maneira de ver todo o processo de marketing do ponto de vista do receptor da comunicação.” (KOTLER, 2000, p. 570)

Entendemos por comunicação integrada uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam um mix, o composto da comunicação organizacional. (KUNSCH, 2003, p. 150).

Esta técnica, geralmente é utilizada para lançamento de produtos, mudança de posicionamento ou propagandas que envolvam custo a serem mensurados.

Existem oito etapas no desenvolvimento de uma comunicação eficaz. O comunicador de marketing deve (1) identificar o público-alvo, (2) determinar os objetivos da comunicação, (3) elaborar a mensagem, (4) selecionar os canais de comunicação, (5) estabelecer o orçamento total de comunicação, (6) decidir sobre o mix de comunicação, (7) medir os resultados da comunicação e (8) gerenciar o processo de comunicação integrada de marketing. (KOTLER, 2000 p.572).

A comunicação Integrada no Alecrim Jardim de Infância Waldorf será utilizada para a inauguração da escola e mensuração de custos na propaganda.

Os objetivos da comunicação integrada de marketing do Alecrim são: criar interesse e curiosidade no público alvo em conhecer o jardim de infância, dando ênfase nos benefícios e na diferenciação desse método de ensino.

Para isto será elaborada uma mensagem com o logo da escola para se tornar conhecido, descrever os benefícios que trará para as crianças, o local e o contato.

Os canais de comunicação serão através de outdoors, distribuição de flyers, site institucional e letreiros.

O orçamento será realizado através de planilhas, que podem ser encontradas no quadro 4 p. 49 deste trabalho.

Para o mix de comunicação será feito o aumento da conscientização apresentando a empresa e seus serviços, as características e benefícios oferecidos e a garantia tranquilizando o público quanto ao desenvolvimento das crianças.

Para medir os resultados será realizado o controle da comunicação integrada de marketing descritas a seguir e com base nos resultados será feito o gerenciamento do processo de comunicação.

7.2.4.4 Controle do Plano de Marketing

Segundo o site Rm Marketing (2015), o controle do plano de marketing é o monitoramento de todos os processos do plano de marketing para que todas as etapas obtenham o resultado desejado e permitindo que as correções de possíveis erros sejam feitas o mais rápido possível.

O controle de plano de marketing do Alecrim Jardim de Infância Waldorf será realizado semestralmente. As ferramentas utilizadas para realizar o controle do plano de marketing serão:

- Análise do número de visitantes no site institucional e o tempo que essas pessoas permanecem no site;

- Quantidade de matrículas obtidas e cancelamento de matrículas;
- Quantidade de pessoas que visitaram ou ligaram para a escola a partir de indicações.
- Pesquisas informativas de como as pessoas conheceram a escola.

Desse modo, será analisado o retorno que o plano de marketing traz para a organização, obtendo assim informações sobre as oportunidades e desvantagens da propaganda.

7.2.4.5 Implementação e Levantamento dos Dados Financeiros do Plano de Marketing

Para a correta implementação do Plano de Marketing se faz necessário estabelecer marcos nas ações que serão colocadas em práticas de modo a assegurá-las e para que isso ocorra dentro do planejamento as tarefas devem ter responsáveis para que os prazos não se percam, fazer o levantamento dos custos dessas ações para que sejam computados nos gastos que a empresa terá que absorver, enfim, é um cronograma e funciona como controle.

“A implementação do marketing é o processo que transforma os planos de marketing em ações e assegura que estas sejam executadas de uma maneira em que se realizem os objetivos declarados no plano.” (KOTLER, 2000, p.713).

Abaixo segue o quadro das projeções financeiras de marketing:

Ações	Responsável	Fornecedor	Custo R\$	Cronograma												Classificação	Mês	
				Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Agô	Set	Out	Nov	Dez			
Letreiro da sede (fachada).	Administrador	W2 Comunic.	R\$1650,00	x													Instalações	1
Arte e impressão de Flyers 10x15cm (Mil unidades)	Administrador	FM Impressos	R\$ 139,99	x								x					Outros	1, 8
Mão de obra para divulgação dos mil flyers (por dia)	Administrador	peessoa 1	R\$ 50,00	x	x							x	x				Outros	1, 2, 8, 9
Produção do Outdoor 3x6m com lona para iluminado	Administrador	RPO mídia	R\$ 410,00			x											Outros	3
Aluguel de espaço para instalação de Outdoor iluminado *Pagamento mensal*	Administrador	Mega Pixel	R\$ 1.200,00			x	x	x									Outros	3, 4, 5
Criação Site institucional *pagamento mensal*	Administrador	Fnetwork	R\$ 200,00	x													Softwares	1
Manutenção Site institucional. *pagamento mensal*	Administrador	FnetWork	R\$ 59,90	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Softwares	Todos

Quadro 4: Projeções financeiras de marketing
Elaborada pela Equipe

O quadro 4 descreve as ações de marketing, primeiramente será contratada uma empresa para criar o site institucional, também será contratada uma empresa para a produção do letreiro da sede, do outdoor e impressão dos flyers, após a produção destes produtos será contratada mão de obra para a distribuição dos flyers já no primeiro mês de 2016. Para a colocação do outdoor será alugado um espaço no mês de março de 2016.

7.3 PLANO OPERACIONAL

7.3.1 Plano Administrativo

Nesta etapa será realizado o levantamento das despesas administrativas iniciais e de rotina para melhor visualização do plano administrativo. Primeiramente será demonstrada uma projeção da folha de pagamento e em seguida as demais despesas administrativas.

Segundo a Previdência Social (2015) a tabela de contribuição para o INSS de todos os empregados, empregados domésticos e trabalhador avulso é a seguinte:

Salário de Contribuição (R\$)	Alíquota (%)
Até 1.399,12	8
De 1.399,13 até 2.331,88	9
De 2.331,89 até 4.663,75	11

Tabela 1: Contribuição do INSS
Fonte: Previdência Social

E segundo o Guia Trabalhista (20015) o quadro vigente do IRRF é o seguinte:

Validade	Base de Cálculo (R\$)	Alíquota (%)	Parcela a Deduzir do IR (R\$)
VIGÊNCIA A PARTIR DE 01.04.2015	Até 1.903,98	-	-
	De 1.903,99 até 2.826,65	7,5	142,80
	De 2.826,66 até 3.751,05	15	354,80
	De 3.751,06 até 4.664,68	22,5	636,13
	Acima de 4.664,68	27,5	869,36
Dedução por dependente: R\$ 189,59 (cento e oitenta e nove reais e cinquenta e nove centavos).			

Quadro 5: IRRF vigente
Fonte: Guia Trabalhista

Depois de levar a legislação vigente em consideração, foi elaborada uma projeção da folha de pagamento do Alecrim Jardim de Infância Waldorf que irá subsidiar integralmente o vale transporte para seus colaboradores e com relação ao vale alimentação não será repassado, pois a empresa irá disponibilizar o almoço para todos os funcionários dentro do ambiente de trabalho.

Para o calculo do IRRF não será levado em consideração o número de dependentes pois não se tem conhecimento desta informação antes da contratação.

Segue abaixo quadro que servirá de referência para as folhas de pagamento:

Cargo	Proventos mensais		Proventos anuais				Descontos		Obrigação Empresa
	Salário bruto	VT 100% subsídio	13º 1ª parc.	13º 2ª parc.	Liq. Férias totais	1/3 férias	IRRF	INSS	FGTS 8%
<i>Diretor adm.</i>	R\$ 2.000,00	R\$ 200,00	R\$ 1.000,00	R\$ 820,00	R\$ 2.338,13	R\$ 666,67	Isento	9% R\$180	R\$ 160
<i>Secretária</i>	R\$ 1.100,00	R\$ 200,00	R\$ 550,00	R\$ 462,00	R\$ 1.334,67	R\$ 366,67	Isento	8% R\$ 88	R\$ 88
<i>Prof.1</i>	R\$ 2.000,00	R\$ 200,00	R\$ 1.000,00	R\$ 820,00	R\$ 2.338,13	R\$ 666,67	Isento	9% R\$180	R\$ 160
<i>Prof.2</i>	R\$ 2.000,00	R\$ 200,00	R\$ 1.000,00	R\$ 820,00	R\$ 2.338,13	R\$ 666,67	Isento	9% R\$180	R\$ 160
<i>Aux. Prof.1</i>	R\$ 1.100,00	R\$ 200,00	R\$ 550,00	R\$ 462,00	R\$ 1.334,67	R\$ 366,67	Isento	8% R\$ 88	R\$ 88
<i>Porteiro</i>	R\$ 1.300,00	R\$ 200,00	R\$ 650,00	R\$ 546,00	R\$ 1.577,33	R\$ 433,33	Isento	8% R\$104	R\$ 104
<i>Aux. Limpeza</i>	R\$ 1.080,00	R\$ 200,00	R\$ 540,00	R\$ 453,60	R\$ 1.310,40	R\$ 360,00	isento	8% R\$86,40	R\$ 86,40
<i>Cozinheira</i>	R\$ 1.300,00	R\$ 200,00	R\$ 650,00	R\$ 546,00	R\$ 1.577,33	R\$ 433,33	isento	8% R\$104	R\$ 104
Total	R\$ 11.880,00	R\$ 1.600,00	R\$ 5.940,00	R\$ 4.929,60	R\$ 14.148,79	R\$ 3.960,01	R\$ 0,00	R\$ 1.010,40	R\$ 950,40
<i>Prof 3 em Jan/2017</i>	R\$ 2.000,00	R\$ 200,00	R\$ 1.000,00	R\$ 820,00	R\$ 2.338,13	R\$ 666,67	Isento	9% R\$180	R\$ 160
<i>Aux. Prof. 2 em Jan/2017</i>	R\$ 1.100,00	R\$ 200,00	R\$ 550,00	R\$ 462,00	R\$ 1.334,67	R\$ 366,67	Isento	8% R\$ 88	R\$ 88
Total em 2017	R\$ 14.980,00	R\$ 2.000,00	R\$ 7.490,00	R\$ 6.211,60	R\$ 17.821,59	R\$ 4.993,35	R\$ 0,00	R\$ 1.010,40	R\$ 1.198,40

Quadro 6: Folha de pagamento
Fonte: Elaborado pela Equipe

O quadro 6 demonstra os salários e respectivos encargos dos oito funcionários que serão contratados no primeiro mês, além dos salários e encargos de mais dois funcionários que serão contratados em Janeiro de 2017 para a abertura de uma nova turma no Jardim de infância.

Além da folha de pagamento as despesas administrativas vão englobar o pagamento das contas da empresa como pagamento de fornecedores, pagamento de contas de água e luz, internet e telefone e dos serviços terceirizados, compra de equipamentos, móveis e materiais para o administrativo.

Demais despesas administrativas:

Administrativo		Classificação	Mês
Aluguel sede	R\$ 3.000,00	Desp. ADM	Todos
Copel – média *pagamento mensal*	R\$ 326,00	Desp. ADM	Todos
Sanepar – média *pagamento mensal*	R\$ 158,00	Desp. ADM	Todos
Internet 15 mega + telefone fixo duas linhas *pagamento mensal*	R\$ 218,00 – GVT.	Desp. ADM	Todos
FGTS *pagamento mensal*	R\$ 950,40	Desp. ADM	Todos
PIS/PASEP 1% *pagamento mensal*	Mensal R\$ 138,80 / Anual (13º e férias) R\$ 384,98	Desp. ADM	Todos
COFINS *pagamento mensal*	R\$ 3.648	Desp. ADM	Todos
Seguro predial - contra incêndio de qualquer natureza, danos elétricos, furto e roubo, vendaval, entre outros. Limite de indenização de R\$ 100.000 *pagamento mensal*	R\$ 301,95 - Liderança Corretora de seguros LTDA.	Desp. ADM	Todos
Taxa de conta corrente PJ bancária *pagamento mensal*	R\$52,70 – Banco Bradesco S/A.	Desp. ADM	Todos
Salários já descontados INSS e IRRF *pagamento mensal*	R\$ 10.869,60	Salários	Todos
13º primeira parcela <i>Anual</i>	R\$ 5.940,00	Salários	11
13º segunda parcela <i>Anual</i>	R\$ 4.929,60	Salários	12
Férias totais <i>Anual</i>	R\$ 14.148,79	Salários	jan/17
VT subsídio 100% *pagamento mensal*	R\$ 1.600,00	Salários	Todos
Custo com alimentação para funcionários *pagamento mensal*	R\$ 1.200,00	Compras	Todos
Câmeras de segurança Intelbras com infravermelho analógica para 20 metros + instalação. (Três unidades)	R\$ 1990,00 - Santo Antônio sistemas de segurança.	Instalações	1
Serviço terceirizado de monitoramento de alarmes de sete dias na semana e 24 horas por dia *pagamento mensal*	R\$ 120,00 - Segline segurança privada.	Terceirizados	Todos
Serviço tercerizado de contabilidade *pagamento mensal*	R\$ 394,00 - DCS Acessoria Contábil	Terceirizados	Todos
Serviço terceirizado de assessoria jurídica *pagamento mensal*	R\$263,00 - Dr. Cleverson Alex Herz.	Terceirizados	Todos
Notebook Acer Aspire E5, 4 GB, LED 14 HDM. (Três unidades)	R\$ 3777,30 - Shoptime.	Equipamentos	1
Impressora HP Laserjet multifuncional.	R\$1820,00 – Americanas.	Equipamentos	1
Telefone sem fio Motorola Auri3000 preto para administrativo. Duas unidades.	R\$250,20– Submarino.	Equipamentos	1
Taxa de registro das associações no cartório	R\$ 70,28	Desp. Pré. Op.	1
Toner para a impressora HP Laserjet multifuncional - P1102W. (Uma unidade)	R\$30,90 - Print Loja.	Desp. Pré. Op.	1, 6
Papel Sulfite A4 Chamex Office 500 Folhas. (Quatro pacotes)	R\$40,50 – Papelex.	Desp. Pré. Op.	1, 3, 5, 7, 9, 11
Kit materiais de escritório (canetas, lápis, borrachas, clips, extrator de grampos, grampos para grampeador, tesouras, colas, elásticos, plásticos, pastas suspensas, calendários, grampeadores e calculadoras).	R\$ 155,00 - Papelaria Papel Mil.	Desp. Pré. Op.	1, 6
Kit Higiene (papel higiênico, sabonetes líquido, desinfetantes, toalhas de rosto e de banho).	R\$199,80 – Supermercado Condor.	Desp. Pré. Op.	1, 3, 5, 7, 9, 11
Kit Limpeza (produtos de limpeza, panos, vassouras, esponjas, rodos, escovas, sacos de lixo).	R\$98,00 – Supermercado Muffato.	Desp. Pré. Op.	1, 3, 5, 7, 9, 11
Alvará de funcionamento	R\$ 350,00	Desp. Pré. Op.	1
Vistoria do corpo de bombeiros do Paraná (Taxa de análise de projeto + taxa de vistoria).	R\$678,65.	Desp. Pré. Op.	1
Cortinas persianas PVC Premier branca 140x160cm. (Três unidades)	R\$494,70 – Extra	Desp. Pré. Op.	1
Vistoria vigilância sanitária	R\$461,39.	Desp. Pré. Op.	1
Extintor portátil pressurização direta ABC R956 - 4 kg. (Quatro unidades)	R\$ 1360,00 - Platina Extintores.	Desp. Pré. Op.	1
Dedetização e desratização	R\$ 695, 00 - Polinseto	Desp. Pré. Op.	1, 6
Reforma dos banheiros infantis (materiais e mão de obra)	R\$ 6000,00 - Empreiteiro 1	Obras	1

Quadro 7: Despesas administrativas

Fonte: Elaborada pela equipe

No quadro 7 estão descritos todos os itens administrativos que deverão ser contabilizados no investimento inicial, e as despesas mensais que o Alecrim terá ao longo dos meses sendo algumas fixas e outras variáveis.

Além das despesas administrativas existem também os custos operacionais de investimento inicial e de rotina mensal conforme segue abaixo:

Operacional		Classificação	Mês
Brinquedos Waldorf - bonecas de pano. (Dez unidades)	R\$799,00 – Brinquedos Waldorf.	Compras	1
Brinquedos Waldorf (40 diversos brinquedos de madeira).	R\$1220,90 – Brinquedos Waldorf.	Compras	1
Insumos ARTESANATO Tecidos de lã, algodão e seda (Três metros de cada tecido), linhas, agulhas.	R\$319,90 – Casa Belém.	Compras	1, 6
Tatame infantil kit com dez peças de 50x50 cada peça. (Quatro unidades)	R\$215,60 – Atacadão da Sola	Compras	1
Coleção de livros de conto de fada.	R\$274,00 – Shoptime	Compras	1
Tintas guache Acrilex – caixa com 12 cores, 15 ml. (Dez unidades)	R\$59,00 – Saraiva.	Compras	1, 6
Giz de cera Bloco Stockmar 12 cores- cinco unidades.	R\$80,90 – Brinquedos Waldorf.	Compras	1, 6
Bloco folha Canson Branco A4 140g. (Dez unidades)	R\$89,00 – Saraiva.	Compras	1, 6
Kit merenda escolar de plástico (prato, caneca, vasilha, garfo e colher) (quarenta unidades)	R\$230,70 – Passos comércio e representações.	Compras	1
Kit sementes de verduras e legumes (cebola, cenoura, couve, couve-flor, espinafre, tomates, alface).	R\$ 15,60 – Toca do verde	Compras	1, 6
Alimentação para 40 crianças * mensal*	R\$ 6120,00 Feira 1	Compras	Todos
Mesa infantil em MDF 4,5X 1,5m. (Duas unidades)	R\$3700,00 – DIMOVESC Distribuidora	Moveis e ut.	1
Cadeira infantil em MDF 40cm de altura. (Quarenta unidades)	R\$2460,00 – ELO7	Moveis e ut.	1
Mesa retangular de madeira para refeitório dez lugares. (Quatro unidades)	R\$2260,00 – DIMOVESC Distribuidora	Moveis e ut.	1
Geladeira branca frostfree 300 litros.	R\$1399,00 CÔNSUL.	Moveis e ut.	1
Fogão Industrial Clarice quatro bocas Imperador 2203 com forno.	R\$1099,00 – Casas Bahia.	Moveis e ut.	1
Microondas Brastemp BMS26 Clean 20L branco	R\$317,54 – Submarino.	Moveis e ut.	1
Conjunto de painéis Tramontina Versalhes Antiaderente 13 peças.	R\$237,40 – Americanas.	Desp.pré.op.	1
Equipamentos para plantação - pazinha, regador de plástico (vinte unidades)	R\$47,00 – Elo7.	Equipamentos	1
Ducha Duo ShowerMultiTemperatura - Lorenzetti 110v (duas unidades).	R\$228,42 – Walmart.	Instalações	1
Vaso sanitário infantil Studio Gelo Deca branco, com assento e parafusos inclusos. (Quatro unidades)	R\$1272,00 – Leroy Merlin.	Instalações	1
Cuba de Semi Encaixe Louça Branca Boss 14,5x44, 5x44cm. (quatro unidade)	R\$1360,00 – Mobly.	Instalações	1
Espelho retangular de banheiro 40x80. (Duas unidades)	R\$ 251,98 – Mobly.	Instalações	1
Protetor de tomada. (Dez unidades)	R\$48,30 – Shoptime	Instalações	1
Protetor de porta Para-Porta Lillo. (Três unidades)	R\$39,33 – Submarino	Instalações	1

Quadro 8: Custos operacionais
Fonte: Elaborada pela equipe

No quadro 8 estão descritos os custos operacionais iniciais e de rotina conforme o fornecedor escolhido no processo de compras descrito neste trabalho.

7.3.1.1 Serviços Terceirizados

“A terceirização de serviços é a disposição para adquirir bens e serviços de fornecedores externos, caso possam ser obtidos com maior qualidade e menor custo.” (KOTLER, 2000, p.697).

A contratação terceirizada também é oportuna quando o serviço demandado requer uma qualificação maior do que as atividades do escopo da empresa ou quando não apresenta recursos humanos o suficiente para tal função.

Dentro do ambiente escolar do Alecrim Jardim de Infância Waldorf os serviços terceirizados são:

- Serviço de monitoramento de alarmes: A empresa contratada será a Segline Segurança Privada foi escolhida devido à indicações por ser bem conhecida na região .O serviço contrato será a monitoramento do alarme 24 horas e a instalação de câmeras de segurança na escola, o número de câmeras instaladas serão 3, sendo a primeira na entrada tendo visão do portão, da calçada interna e externa, a segunda na recepção tendo visão da porta de entrada e do caixa e outra na área dos fundos, englobando a parte externa dos fundos da escola onde as crianças terão um espaço ao ar livre.
- Serviço de assessoria contábil: a empresa contratada será a DCS assessoria contábil que tem sua sede no Bairro Rebouças e foi escolhida pelas indicações e pelo preço mais acessível. Os serviços contratados serão a folha de pagamento, elaboração de documentos, retirada de certidões, fechamento anual de DRE e Balanço patrimonial, calculo e repasse de impostos a serem pagos que serão prestados mediante pagamento de um valor fixo realizado mensalmente.
- Serviço de assessoria jurídica: o contratado será o advogado Dr. Cleverson Alex Herz que é conhecido e indicado pelos associados tendo seu escritório no Boqueirão. Os serviços contratados serão mediante ao pagamento antecipado mensal que darão direito ao contratante os serviços como atuação sob forma de advocacia preventiva, atuação em ações cíveis que envolvam a empresa, atuação em defesas trabalhistas que envolvam a empresa, cobranças extrajudiciais de seus devedores, auxílio em elaboração e revisão de documentos diversos como contratos e outros.

- Serviço de dedetização: Para atender a legislação vigente é necessário que se faça dedetização a cada seis meses em um ambiente escolar. Depois de realizado o orçamentos a empresa contratada será a Polinseto por ser uma empresa certificada pela ANVISA a qual dá garantias dos seus serviços, e também pelas indicações.

7.3.2 Plano de Informática

7.3.2.1 Sistema de Informação

Para Laudon (1999, p.4) um sistema de informação pode ser definido como um conjunto de componentes inter-relacionados trabalhando juntos para coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir informações, com a finalidade de facilitar o planejamento, o controle, a coordenação, a análise e o processo decisório em organizações.

O Sistema de Informação do Jardim de Infância será composto, inicialmente, através de planilhas e gráficos do Excel e relatórios do Word para monitorar contas a pagar e receber, fornecedores, caixa, estoque, matrículas e dados de clientes.

7.3.2.2 Plano Básico de Informática

Serão disponibilizados três computadores, um para administrador para realizar suas tarefas, um computador para a secretária poder realizar suas tarefas e atender clientes de uma maneira ágil e um computador para ficar a disposição das professoras caso precisem.

7.3.3 Plano de Qualidade

7.3.3.1 Política da Qualidade

A Política da Qualidade descrita no item 5.3 da ISO 9001:2015 tem por objetivo descrever as intenções da empresa ao gerir todos os seus processos, produtos e serviços com qualidade. Gerando assim a possibilidade de economizar

dinheiro, satisfazer os clientes, realizar mais negócios, captar mais clientes, motiva funcionários e amplia as oportunidades de negócios.

A política de qualidade do Jardim de Infância Alecrim tem como diretrizes básicas:

- Assegurar o compromisso com a educação oferecida às crianças;
- Respeitar e garantir o aprendizado individual de cada aluno;
- Garantir o funcionamento do jardim com ações de caráter sustentável, objetivando o desenvolvimento social e o respeito com o meio ambiente;
- Estudar a possibilidade da realização de treinamentos dos funcionários caso haja necessidade, pois se entende que a capacitação do quadro de funcionários reflete diretamente na qualidade do serviço, proporcionando também um ambiente favorável ao trabalho em equipe;
- Proporcionar a todos os envolvidos no processo de educação o ambiente adequado para o desenvolvimento das competências;
- Regularmente aplicar avaliações internas e externas a fim de verificar o progresso e a eficácia do Jardim de Infância;
- Desenvolver e garantir a complementaridade escola e família;
- Assegurar o cumprimento dos requisitos legais aplicáveis às atividades e infra-estrutura do Jardim de Infância;
- Proporcionar alimentação de produtos perecíveis exclusivamente de origem orgânica.

Todas as políticas têm por objetivo proporcionar um ambiente saudável e propício para o processo de educação conforme a metodologia Waldorf.

7.3.4 Política de Gestão de Pessoas

“A política de gestão de pessoas funciona como guia para a organização se planejar e agir com os membros para alcançar os objetivos tanto da organização quanto os objetivos individuais.” (CHIAVENATO, 2009, p. 268).

No ambiente do Alecrim Jardim de Infância Waldorf serão adotadas as políticas de gestão de pessoas descritas abaixo:

- Treinamento e Desenvolvimento: caso identifique-se a necessidade de se fazer treinamentos para os profissionais será estudada a possibilidade e

viabilidade de maneira a contribuir com a melhoria dos processos internos da empresa e com o desenvolvimento profissional e pessoal;

- Condições de trabalho: oferecer um ambiente favorável para a proposta do Jardim de Infância com todos os recursos necessários para o desenvolvimento das atividades propostas;
- Recrutamento e seleção: contratar profissionais qualificados, que tragam consigo a vontade e a responsabilidade de trabalhar com crianças;
- Retenção de talentos: valorizar os profissionais que estejam engajados com os princípios do Jardim de Infância;
- Integração: envolver professores, pais e todos os envolvidos em atividades que favoreçam o convívio e o bom relacionamento, a fim de favorecer positivamente o andamento e progresso do Jardim de Infância;
- Reuniões Pedagógicas: promover reuniões pedagógicas semanalmente nas quintas-feiras com foco na observação das crianças individualmente, o que é determinante para a escolha da medida pedagógica a ser aplicada. Dar a oportunidade dos professores trocarem experiências;

7.3.4.1 Quadro Funcional

Para Daft (1999, p.197), as empresa deve separar sua estrutura por departamentos e hierarquias para agrupar e otimizar sua mão de obra de acordo com suas funções.

O Alecrim Jardim de Infância Waldorf terá em seu quadro funcional 8 colaboradores, dentre os quais estão alocados da seguinte forma:

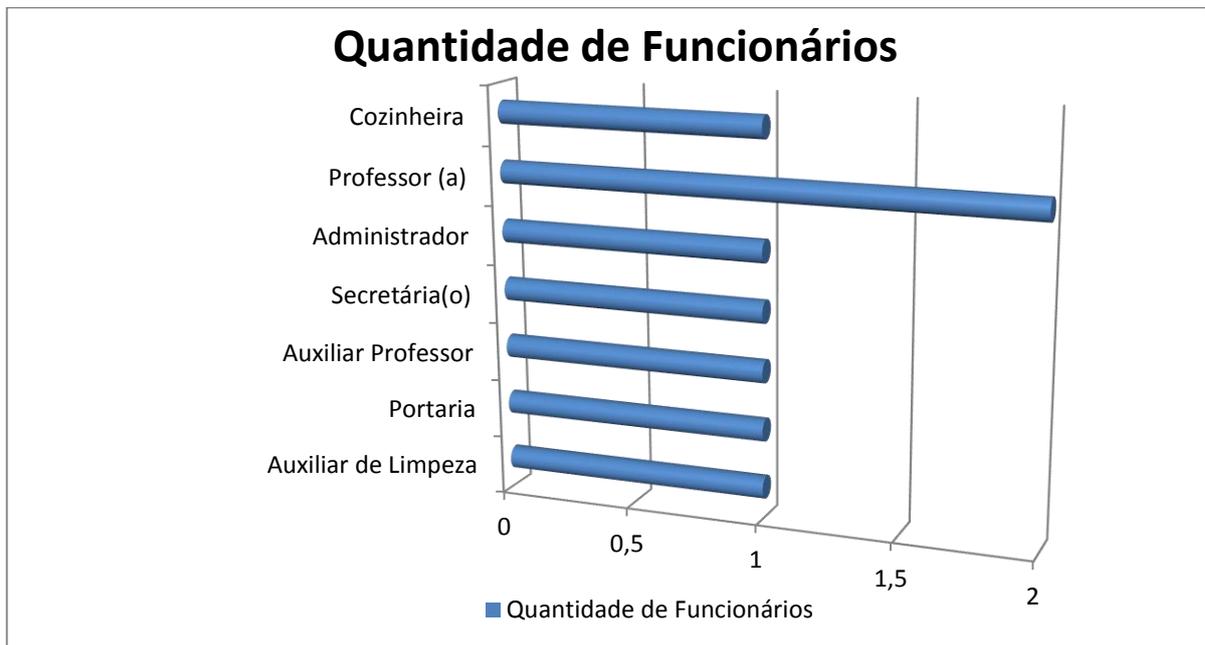


Gráfico 21: Quadro funcional
Fonte: Elaborado pela equipe

No gráfico 21 estão demonstrados os cargos existentes e a quantidade de funcionários por cargo. Onde serão dois professores (as), uma auxiliar para os professores (as), uma cozinheira (o), uma secretária (o), um administrador (a), um porteiro, uma auxiliar de limpeza. As funções de cada um estarão descritas na próxima etapa descrição de cargos.

No Jardim de Infância Waldorf os profissionais trabalharão para que o dia-a-dia do jardim em suas atividades pedagógicas, educacionais e administrativas ocorram de forma equilibrada e sem sobre carga para as funções.

À medida que a demanda do Alecrim Jardim de Infância aumente, novos profissionais serão contratados para a ampliação do quadro funcional.

7.3.4.2 Organograma

“Pode-se definir desenho organizacional como a configuração global dos cargos e inter-relações entre as funções dentro de uma organização”. (CARAVANTES; KLOECKNER, 2005, p.484).

Cada empresa constrói seu organograma de acordo com as suas necessidades.

A visão que parece estar emergindo em termos de desenho organizacional é que não há uma maneira melhor em particular de se organizar e que as companhias devem usar qualquer desenho que lhes pareça ser o mais apropriado para realizar seus objetivos. (CARAVANTES; KLOECKNER, 2005, p.484).

No Alecrim Jardim de Infância Waldorf, a associação é o órgão máximo e se reportam a ela o Administrador contratado e o corpo pedagógico. A auxiliar de professores responde ao Corpo Pedagógico nas questões referentes ao aprendizado, comportamento e cotidiano das crianças e ao administrador nas questões administrativas. Já o porteiro, a secretária, a auxiliar de serviços gerais e a cozinheira se dirigem somente ao Gerente Administrativo.

Para melhor visualização do organograma do Alecrim segue figura abaixo:

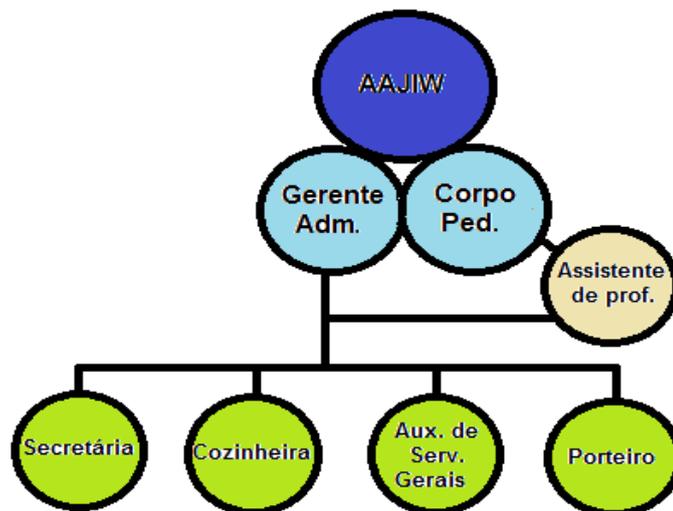


Figura 1: Organograma
Fonte: Elaborado pela equipe

A figura 1 trata do organograma da empresa para melhor visualização do desenho organizacional.

7.3.4.3 Descrição de Cargos

A descrição de cargos irá deixar de forma explícita o que cada cargo exige para ser ocupado, o que será feito, como será feito e para que será feito.

“A descrição de cargo é um retrato simplificado do conteúdo e das principais responsabilidades do cargo. Ela define o que o ocupante faz, quando faz, como faz, onde faz e por que faz.” (CHIAVENATO, 2008, p.218).

Abaixo está listada a descrição de cargos de cada um dos funcionários:

Professores: ter formação ou estar cursando pedagogia Waldorf para conduzir atividades pertinentes ao dia-a-dia do Jardim de Infância, como por exemplo, observar as brincadeiras tanto internas como externas, que acontecem de maneira livre, o que possibilita o desenvolvimento motor, equilíbrio, lateralidade, convívio e interação social, respeitando a individualidade de cada uma. Salvo situações especiais (patologias).

Trazer histórias oralmente, reunindo todos em um espaço comum possibilitando uma vivência anímica das emoções e sentimentos humanos sempre de forma sem subterfúgios e não intelectualizada com o propósito de formar na criança a sua base emocional que cada qual na sua mediada e imaginação pode acessar, dessa maneira também auxiliar no processo de ouvir humano, desenvolvendo a atenção e percepção do outro que ajudará futuramente a criança a se relacionar consigo mesma, com o outro e com o mundo.

Criar um ambiente que promova uma extensão do calor do lar. O professor deve ser capaz de criar a partir de si mesmo e também fundamentado na pedagogia Waldorf a apresentação do ambiente da sala, a decoração artística e materiais preferencialmente feitos de próprio punho e organizados por ele. Assim como orientar momentos artísticos que constem canto, versos, movimento rítmicos, tocar instrumentos musicais, orientar uma pintura de aquarela ou giz de cera, tem como objetivo maturar os processos vitais e órgãos de sentido.

Ser conhecedor das fases das crianças e identificar em cada idade suas particularidades para que cada criança mereça a atenção e cuidados referentes as necessidades apresentadas e sejam aplicadas as técnicas pedagógicas certas para que o seu desenvolvimento aconteça de maneira equilibrada e acompanhada.

Identificar e dar opções para resoluções de questões pedagógicas. Acompanhar as crianças na entrada e saída, recebendo e entregando as crianças para os pais, levando a mensagem de cuidado e carinho que se tem com seus filhos.

Auxiliar dos Professores: prestar todo e qualquer suporte que as crianças e professores necessitem, incluindo troca de fraldas das crianças que ainda usam, troca de roupas, preparar a mesa do refeitório para servir as crianças, orientar juntamente com o professor as crianças para se sentarem à mesa, prestar atendimento se por ventura alguma criança se machucar realizando alguma atividade.

Acompanhar as crianças na entrada e saída, recebendo e entregando as crianças para os pais, levando a mensagem de cuidado e carinho que se tem com seus filhos.

Ajudar na limpeza e organização de brinquedos e materiais utilizados nas atividades com as crianças.

Cozinheira: fazer a compra dos os alimentos quando lhe for solicitado, higienizar tantos os orgânicos como as embalagens, armazenar adequadamente no local designado. Preparar e cozinhar os alimentos para servir as refeições nos horários estabelecidos.

Manter a cozinha, despensa e refeitório organizados e limpos. Na hora da refeição dos funcionários deixar os utensílios organizados e disponíveis para utilização.

Secretária: atender às necessidades diárias do Jardim de infância, tais como atendimento telefônico, email e atendimento ao público, dar informações quanto às documentações necessárias para realizar matrículas. Efetuar as matrículas, organizar, controlar e arquivar documentos, elaborar relatórios solicitados pelo administrador, mandar boletos de matrículas para pagamento por email ou via correio, receber pagamentos das matrículas e mensalidades e repassar ao administrador, dar toda e qualquer assistência para o bom desempenho da secretaria.

Administrador: planejar, organizar, dirigir e controlar atividades da empresa para que os objetivos e metas estipulados pela associação de fundadores sejam cumpridos.

Orientar os funcionários para que a missão seja seguida, apresentando, conversando e agindo de acordo com a missão e visão para que todos entendam e sigam os mesmos.

Solucionar questões administrativas e pedagógicas através de reuniões com os associados a fim de buscar a melhor opção.

Apresentar dados, relatórios, prestação de contas e informações no geral aos associados através das assembléias.

Responsável pela divulgação de vagas, seleção de candidatos, entrevistas, contratação, treinamento (se for o caso) e acompanhamento.

Fazer levantamento das informações das horas mensais trabalhadas e repassar para a contabilidade contratada, que nesse caso é terceirizada.

Responsável pelas contas a pagar e receber e o desenvolvimento de fluxo de caixa. Manter atualizadas planilhas de fluxo de caixa, realizar relatórios quanto a situação bancária, realizar orçamentos para a realização de compras, participar ativamente de reuniões quanto à aquisições informando a viabilidade ou não.

Fazer levantamento e previsões de gastos, coletar dados financeiros para a formulação dos valores das mensalidades.

Porteiro: recepcionar pais e alunos na entrada do Jardim de Infância, a fim de promover uma entrada segura e tranqüila para os alunos. Na saída da aula entregar os alunos apenas para os pais ou pessoas previamente autorizadas pelos pais. Autorizar a entrada de pessoas apenas com o consentimento da secretaria, professores ou diretoria.

Auxiliar de Limpeza: zelar pela limpeza e organização do Jardim de Infância, fazer limpezas diárias nos ambientes como salas de aula, escritórios, banheiros, cozinha e despensa. Fazer a limpeza de móveis, equipamentos e eletrodomésticos como fogões, geladeiras, fornos entre outros que a escola dispor.

Informar quanto à necessidade de adquirir os produtos e equipamentos necessários para limpeza.

7.3.4.4 Recrutamento e Seleção

“Recrutamento é o processo de atrair candidatos potencializados para uma vaga, anunciando e tornando atrativo para candidatos disponíveis no mercado. buscando candidatos dentro e fora da organização”. (CHIAVENATO, 1999, p.92).

As formas de recrutamento são: interno, externo e misto.

“O recrutamento interno constitui, sem dúvida, valiosa tática de motivação, que pode ser explorada pela empresa, além de ser um meio de redução de custos e aumento da produtividade.” (AQUINO, 1989 p.161).

Nada mais é do que remanejar os funcionários da empresa com promoções e transferências.

“O recrutamento externo utiliza várias e diferentes técnicas para influenciar e atrair candidatos. Trata-se de escolher os meios mais adequados para ir até o candidato desejado.” (CHIAVENATO, 1999, p. 94).

Havendo uma vaga, a organização procura preenchê-la com pessoas de fora da empresa usando técnicas de recrutamento.

O recrutamento misto é o ato de oferecer vaga de trabalho para funcionários da empresa e para o público externo.

Após atrair os candidatos, ocorre a seleção, que levará em conta as qualificações e competências pessoais e profissionais para o cargo em questão. Para isso, podem ser levados em consideração fatores como: experiências anteriores, formação acadêmica e qualificações.

Para Alecrim Jardim de Infância Waldorf, serão contratados de início: 1 Administrador, 1 secretária, 2 professoras, 1 auxiliar para as professoras, 1 pessoa responsável pela limpeza e conservação do ambiente do jardim, 1 pessoa responsável pela portaria do jardim. Para o segundo ano com a abertura de uma nova turma será necessário a contratação de mais um professor e mais um auxiliar de professores com os mesmos requisitos de contratação descritos a seguir.

As qualificações exigidas serão:

Administrador:

- Formação acadêmica em Bacharelado de Administração;
- Experiência de 2 anos como administrador de empresas.

Secretária:

- Formação acadêmica no ensino médio;
- Experiência de 1 ano como secretária ou auxiliar administrativo.

Professores:

- Formação na pedagogia Waldorf, ou estar cursando na etapa final;
- Experiência de 6 meses em outro jardim de infância;
- Saber tocar 1 ou mais instrumentos musicais.

Auxiliar do professor:

- Formação acadêmica no ensino médio;
- Experiência de 1 ano em jardim de infância;

Auxiliar de limpeza:

- Formação no ensino fundamental;

Experiência de 1 ano no ramo de serviços gerais.

Porteiro:

- Formação no ensino médio;
- Experiência de 1 ano como porteiro.

7.3.4.5 Plano de Desenvolvimento de Pessoas

A relação de empresa e funcionário tem mostrado a importância do plano de desenvolvimento pessoal dos colaboradores de uma organização, pois o capital intelectual é o principal responsável pela prosperidade ou decadência das empresas, pois são as pessoas que executam as atividades, que geram inovações e que podem criar métodos para que as empresas progridam no mercado.

Toda estrutura destinada a capacitação e desenvolvimento das pessoas deve abordar questões complexas como lideranças e coaches, educação corporativa continuada, gestão da aprendizagem, de novos talentos e do aprendizado organizacional.(CHIAVENATO, 2004, p. 360).

Para o desenvolvimento de pessoas no Alecrim Jardim de Infância Waldorf serão realizados estudos de viabilidade a partir do segundo ano para implementação de treinamentos caso identifique-se a necessidade.

7.3.4.6 Avaliação de Desempenho

Avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. (CHIAVENATO, 1999, p.189).

Além de ser uma excelente ferramenta de auxílio para administração dos recursos humanos da empresa, tem por objetivo analisar o desempenho individual ou de um grupo de funcionários, proporcionando um crescimento pessoal e profissional para os mesmos com os feedbacks elaborados a partir desta avaliação.

Os motivos que levarão o jardim a fazer uma avaliação de desempenho são: descobrir a necessidade de treinamentos, decidir se proporcionará aumentos salariais ou optar pela demissão, conhecer as potencialidades e as deficiências dos colaboradores e ter conhecimento de como os funcionários trabalham com as crianças.

A forma de realização da avaliação de desempenho do jardim será pelo acompanhamento diário do comportamento dos profissionais e entrevistas formais periódicas com os mesmos para saber como se sentem (auto-avaliação) e passar o feedback. Também será realizado entrevistas formais ou informais com os pais das crianças para saber se elas gostam dos professores ou os outros profissionais que eventualmente tem contato com elas. E por fim será feito um acompanhamento do comportamento das crianças com relação aos adultos que as cercam.

7.3.4.7 Práticas Motivacionais

“Para compreender a motivação humana, o primeiro passo é o conhecimento do que a provoca e dinamiza. A motivação existe dentro das pessoas e se dinamiza com as necessidades humanas.” (CHIAVENATO, 2006, p. 276)

O líder deve conhecer os fatores que motivam sua equipe de trabalho, para saber se a empresa consegue satisfazê-los, pois se a empresa não se preocupa em satisfazer as necessidades dos colaboradores, ele não vai se esforçar para atingir os objetivos e metas da empresa.

Segundo Maslow, há uma tendência, na maioria das pessoas, para procurar satisfazer, primeiro, as necessidades básicas. Após o atendimento delas, procuram-se satisfazer as de segurança e, a seguir, as de associação, as de status e as de auto-realização, nessa ordem, na maioria dos casos. Dois pontos precisam ficar claros: as necessidades de cada pessoa variam no tempo, não só em função de sua satisfação como em função das alterações em sua hierarquia dos valores de cada um; e a hierarquia de Maslow representa uma tendência média e não deve ser encarada como uma escala rígida. (LACOMBE, 2005, p. 131).

Para conhecer os fatores motivacionais dos colaboradores serão elaborados roteiros de pesquisa qualitativa, procurando saber o que eles esperam e desejam do Jardim de Infância e quais são seus objetivos pessoais.

Mesmo antes de saber dos anseios dos colaboradores será oferecido como prática motivacional a satisfação de suas necessidades básicas fisiológicas, necessidade de segurança no trabalho, das necessidades de relacionamento serão tratados como parte de uma família tendo bons relacionamentos.

7.3.5 Estrutura Organizacional

7.3.5.1 Logística

Segundo o autor Novaes (2007, p.35) a logística é o processo de planejar, implementar e controlar, adequada e eficientemente, o fluxo e armazenamento de bens, serviços e informações relacionadas, do ponto de origem ao ponto de consumo e vice-versa, por forma a satisfazer os requerimentos dos clientes.

A logística do espaço físico do Alecrim Jardim de infância Waldorf pode ser melhor visualizada na figura abaixo:

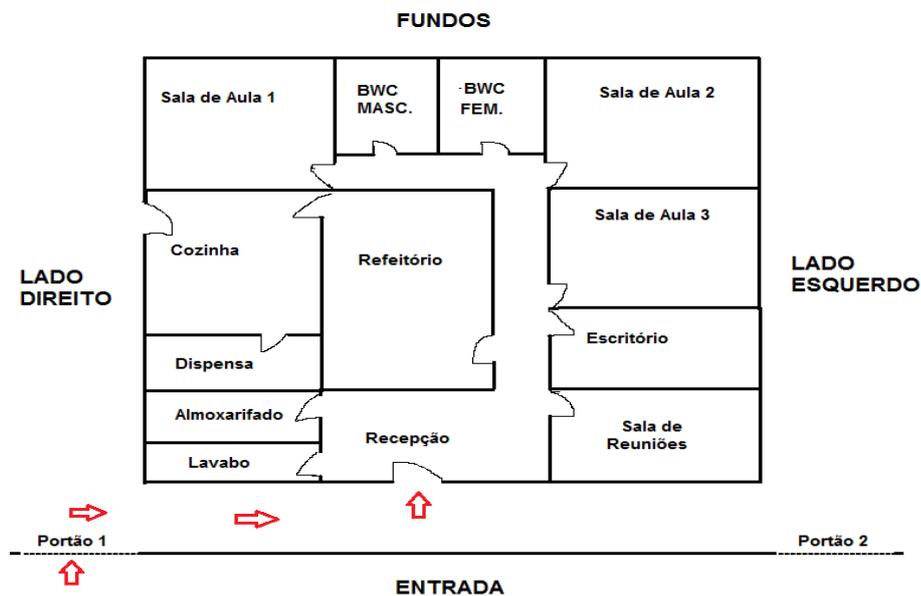


Figura 2: Logística espaço físico
Fonte – Elaborada pela equipe

A figura 2 demonstra o layout da parte interna do Alecrim e o fluxo de entrada para as crianças.

Na chegada ao jardim os pais deverão acompanhar seus filhos até a recepção, entrando pelo portão 1, onde os entregarão sob a responsabilidade do professor ou assistente.

As atividades diárias e os deslocamentos dos alunos serão todas supervisionadas pelos professores e assistentes. Para as salas de aula, banheiros e refeitório o trajeto será pelo corredor. Quando as crianças forem para as atividades externas seguirão pela recepção, fazendo a volta pelo lado esquerdo do imóvel. O acesso de funcionário poderá dar-se pela cozinha além da recepção.

Na saída, os pais novamente deverão se dirigir até a recepção para buscar seus filhos, passando pelo portão 1.

7.3.5.2 Políticas de Compras

O processo de compras do Jardim de Infância se iniciará a partir das necessidades apresentadas por cada setor, onde o administrador ou a secretária deverão fazer os orçamentos com no mínimo três fornecedores, salvo produtos de difícil aquisição, falta de fornecedores ou de mercadorias. A partir do recebimento dos orçamentos deverá ser apresentado para o solicitante de cada setor e este deve verificar as especificações e se os valores estão condizentes com o oferecido, e que possa atender à sua necessidade e especificações técnicas.

As compras de frutas, legumes e saladas para o preparo das refeições, que não são produzidos na horta do jardim, acontecerão diariamente pela cozinheira, os grãos, farinhas e outros alimentos que não são de consumo imediato poderão ser comprados uma vez por semana ou em frequência menor dependendo do tipo do alimento.

Já as compras de materiais para serem trabalhados com os alunos serão feitas mediante a necessidade apresentada assim como os materiais para secretaria e limpeza.

7.3.5.3 Escolha dos Fornecedores

Serviços/produtos de marketing: para o setor de marketing foram escolhidos, consecutivamente, os seguintes fornecedores: W2 Comunicação visual, FM impressos personalizados, pessoa1 (para divulgação dos flyers), RPO mídia exterior, Mega Pixel impressão digital, FnetWork & FnetWork. Estas são as empresas que apresentaram melhor custo benefício, levando em consideração a qualidade do e garantia do serviço/produto, melhor assistência e indicações de outros consumidores.

Serviços/produtos do setor administrativo: o setor administrativo requer produtos e serviços com a melhor qualidade, garantia, assistência, segurança e agilidade na entrega, podendo assim oferecer aos clientes um atendimento com menor possibilidade de riscos. Segue a lista em ordem consecutiva de fornecedores que melhor atenderam este setor: GVT, Liderança corretora de seguros LTDA, Banco Bradesco SA, Santo Antônio sistemas de segurança, Segline Segurança Privada, DCS assessoria contábil, Dr. Cleverson Alex Herz, Shoptime, Americanas,

Submarino, Print Loja, Papelex, Papeleria Papel Mil, Supermercado Condor, Supermercado Muffato, Extra, Platina Extintores, Polinseto e empreiteiro 1.

Serviços/produtos do setor operacional: o funcionamento do Jardim de Infância Waldorf necessita que o setor operacional ofereça segurança, qualidade e garantia, pois se trata de um setor que vai envolver as crianças. Os fornecedores selecionados consecutivamente para atender as necessidade do setor operacional foram: Brinquedos Waldorf, Brinquedos Waldorf, Casa Belém, Atacadão da Sola, Shoptime, Saraiva, Brinquedos Waldorf, Saraiva, Passos comercio e representações, Toca do verde, Feira 1, DIMOVESC Distribuidora, ELO7, DIMOVESC Distribuidora, Cônsul, Casas Bahia, Submarino, Americanas, ELO7, Walmart, Leroy Merlin, Mobly, Mobly, Shoptime e Submarino.

7.3.5.4 Armazenamento e Distribuição

De acordo com o Portal Educação, o conceito de armazenagem se relaciona com o processo de guarda e movimentação dos materiais em uma instalação, ao passo que estocagem está diretamente ligada a colocação dos materiais em um local dessa instalação. Arrumar referencia

Para Chiavenato (2005, p 104) distribuição é a tarefa pela qual se faz a transferência de produtos/ serviços desde a sua origem de produção até o local de uso ou consumo.

Alimentos: conforme resolução da ANVISA RDC nº 216 de 15 de setembro de 2004, o armazenamento dos alimentos deve acontecer de maneira a impedir contaminação, deve ser conservado em locais limpos, iluminados, ventilados e distantes de pisos. O armazenamento dos alimentos no jardim será separado por categoria, identificando o prazo de validade e após a abertura da embalagem será colocada a data em que ocorreu, para que o consumo desse alimento seja prioritário. A produção dos alimentos acontecerá diariamente, nos horários que serão oferecidas as refeições para as crianças e funcionários.

Materiais e brinquedos: o armazenamento de materiais e brinquedos utilizados pelos alunos é feito na própria sala. Materiais de uso administrativo serão armazenados no almoxarifado, local próprio para o fim de organizar e controlar entradas e saídas de materiais adquiridos.

A distribuição de qualquer material adquirido é feito através da necessidade apresentada por cada setor.

7.3.5.5 Produção

O Alecrim Jardim de Infância Waldorf tem em sua infra-estrutura a capacidade de atender 2 turmas com 21 alunos em cada uma, sendo que para cada turma 20 alunos pagarão mensalidade e as outras duas vagas (uma cada turma) serão gratuitas, conforme descrito no plano de responsabilidade social deste trabalho.

A produção do Jardim de Infância ocorre dentro e fora dos ambientes de aula, onde as crianças produzirão livremente suas brincadeiras e artes, sendo acompanhada pela professora onde essa passará valores e observará o desenvolvimento individual de cada criança para poder atuar dentro dos princípios da pedagogia Waldorf e da proposta do Alecrim Jardim de Infância.

7.3.5.6 Tecnologia

O termo tecnologia, de origem grega, é formado por tekne (“arte, técnica ou ofício”) e por logos (“conjunto de saberes”). É utilizado para definir os conhecimentos que permitem fabricar objetos e modificar o meio ambiente, com vista a satisfazer as necessidades humanas. (CONCEITO.DE, 2015)

O uso de tecnologias no Jardim de Infância Waldorf será através de formas geométricas, composição de cores, e itens que poderão ser transformados pelos próprios alunos.

7.3.5.7 Ciclo do Serviço

No início do dia o Jardim de infância será aberto pelo porteiro que tem acesso as chaves do portão e da porta de entrada, logo em seguida chegarão os demais funcionários. As crianças chegarão às 8:00 horas e serão recepcionadas pelas professoras ou os pais podem trazê-las até as salas de aula, a principal atividade é brincar com a supervisão das professoras e auxiliar, logo em seguida vão tomar o café da manhã seguido da hora do sono. Depois de acordarem as crianças vão fazer atividades que são de acordo com a pedagogia e para as mais novas a atividade continua sendo brincar. Depois as crianças vão para o refeitório almoçar seguido de

mais uma hora de sono. Na parte da tarde as horas serão divididas em plantar, atividades com artes, pintura aquarela, músicas, aprender e brincar. Em seguida tomar um café da tarde e esperar a saída brincando mais um pouco. O Jardim será fechado pelo porteiro, sendo o último a sair.

Os professores farão a observação de cada criança e levarão semanalmente os apontamentos para as reuniões pedagógicas e se as observações analisadas demandarem alguma ação os professores utilizarão seus conhecimentos para atuar com cada necessidade apresentada pela criança.

7.3.5.8 Infra-Estrutura

A sede onde será instalado o jardim de infância será alugada, este imóvel já foi utilizado para fins comerciais antes e já possui alguns móveis que estão em perfeito estado e serão reutilizados pelo jardim. Segue abaixo os móveis e a descrição de cada um:

- Recepção: balcão da recepção (feito de madeira em L), armário para documentos na recepção (feito de madeira com tamanho de 4x5 metros), cinco poltronas para clientes e visitantes, cadeira para a recepcionista;
- Sala de reuniões: Mesa (feita de madeira e tampa de vidro com 6 lugares);
- Sala do administrativo: Mesa (Feita de madeira com 3 gavetas), cadeiras (São 3, sendo uma para o administrador e 2 para clientes), armários na sala do administrativo (feitos em madeira);
- Salas de aula: possui um armário de ferro cada uma;
- Cozinha: Armários com pia na cozinha (feitos em madeira e a pia em inox);
- Lavabo para adultos: com privada branca normal, armários em madeira e pia em granito;
- Dispensa e almoxarifado com armários de aço;
- Lavanderia com tanque e armário de aço;
- Todos os ambientes do imóvel possuem iluminação com lâmpadas fluorescentes;
- Possui 3 sensores de alarme: 1º na entrada onde pega a garagem e porta de entrada, 2º na recepção, 3º na porta dos fundos onde pega a área externa dos fundos;

- Possui 2 hidrantes para incêndio com mangueiras de 30 metros cada;
- Possui sinalização de saída de emergência em todas as portas do estabelecimento;
- Possui iluminação de emergência nos principais ambientes como salas de aula, cozinha e recepção;
- Possui alarme de incêndio.

A infra-estrutura de uma organização caracteriza todos os elementos físicos que são necessários para o cumprimento dos objetivos estabelecidos pela empresa.

O Alecrim Jardim de Infância Waldorf fará uma reforma nos banheiros infantis para atender as exigências de tamanho e quantidade das crianças.

7.3.5.9 Instalações

O Jardim contará com alguns móveis que já estão no imóvel alugado, podendo ser utilizados para os fins necessários.

Abaixo seguem alguns itens que a sede deverá ter para dar início as suas atividades.

CÔMODO	ACESSÓRIOS	QUANT.
Recepção	Balcão de madeira em formato L	1
	Armário de madeira 4x5 metros	1
	Poltronas	5
	Cadeiras	1
Salas de aula (2)	Mesa infantil em MDF 4,5 x 1,5 metros (uma em cada sala)	2
	Cadeiras infantis em MDF com 40 cm de altura (20 em cada sala)	40
	Armário de ferro (um em cada sala)	2
Sala de reunião	Mesa de madeira com tampo em vidro	1
	Cadeiras de madeira	6
Sala do administrativo	Mesa de madeira	1
	Cadeiras	3
	Armários de madeira	1
Cozinha	Armários embutidos de madeira	3
	Pia de inox com 2 cubas	1
	Geladeira branca 300 litros	1
	Fogão industrial 4 bocas	1
	Microondas 20 litros	1
Refeitório	Mesa retangular em madeira para 10 lugares	2
	Cadeiras infantis em MDF com 40 cm de altura	40
Dispensa	Prateleira de aço com 1,10 x 0,50 x 1,80 metros	1
Almoxarifado	Estante em aço com 2 metros de altura com 5 prateleiras	1
Lavabo	Privada branca	1
	Armário em madeira	1
	Pia em granito com uma cuba	1
Banheiros infantis (2)	Privada branca infantil (2 em cada banheiro)	4
	Pia em granito com 2 cubas (uma em cada banheiro)	2
	Chuveiro elétrico (um em cada banheiro)	2
Lavanderia	Tanque	1
	Armário em aço	1

Quadro 9: Instalações
Fonte: Elaborada pela equipe

O quadro 9 descreve os itens básicos que a empresa deve ter para dar início às atividades.

Metragens: o terreno possui uma área total de 735,36 m². Já em área construída são 329m², distribuídos em três salas de aula de 45,6m² cada, um escritório de 15,71m²; uma recepção de 13,8 m²; dois banheiros infantis de 12,50 m² cada; uma cozinha de 27,32m²; um refeitório com 59,5m²; uma dispensa de 7,1m²; um almoxarifado com 6,2 m²; um lavabo de 4m² e uma sala de reuniões com 18,07 m², 2 corredores, sendo um de 8,8 m² e o outro com 6,7m² e todos esses valores são aproximados. O recuo possui 6 metros, totalizando 74,1m² da frente do imóvel. Possui também um amplo espaço externo com 332,26 m² de área verde.

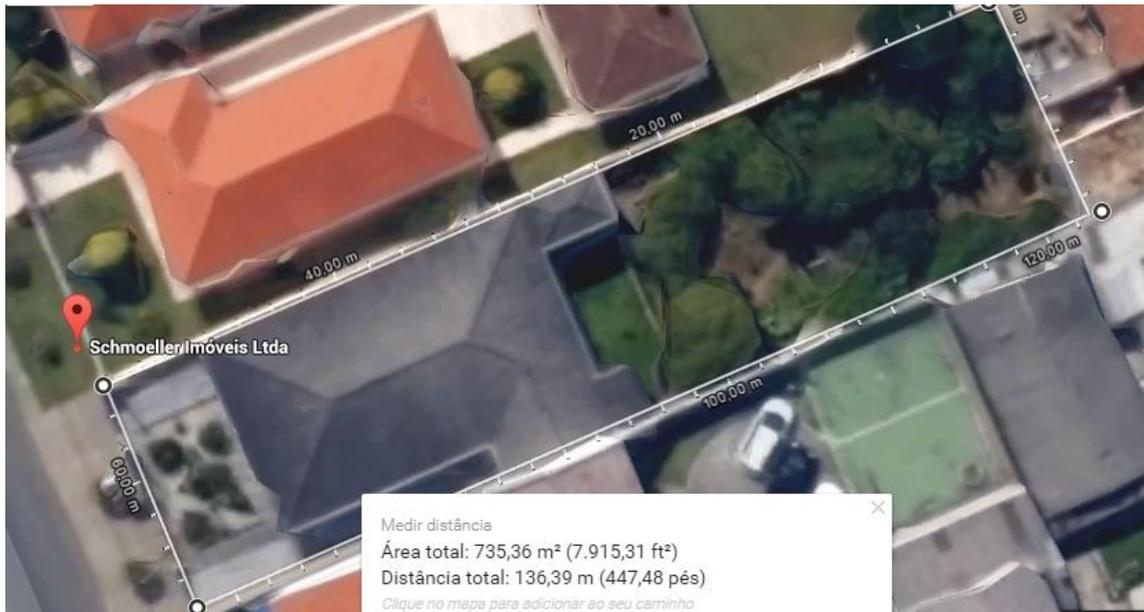


Figura 3: Espaço físico Alecrim Jardim de infância Waldorf
Fonte: Google Maps

Localização: a localização é um dos pontos mais importantes a serem definidos na abertura de um negócio, pois seu sucesso depende muito de onde o seu público alvo se encontra. O Alecrim Jardim de Infância Waldorf estará localizado no bairro Boqueirão, em Curitiba/PR; na Rua Professor João Soares Barcelos nº3227, CEP 81670-080. Este imóvel foi escolhido devido ao seu custo benefício de preço versus região de localização, será alugado pela Schmoeller imóveis LTDA que conseguiu o benefício de ter um contrato de aluguel de no mínimo 5 anos com o proprietário. Por se tratar de um imóvel grande e bem localizado na região sul de Curitiba foi escolhido como base para realizar as pesquisas mercadológicas implantadas na região pela equipe no mês de abril de 2015 que obtiveram ótimos resultados.

7.3.5.10 Indicadores de Desempenho do Processo

Indicadores de desempenho do processo refletem a relação produtos (serviços) / insumos, ou seja, procuram medir a eficiência de um dado processo ou operação em relação à utilização de um recurso ou insumo específico. (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006, p. 145)

Para o acompanhamento da proposta Alecrim Jardim de Infância Waldorf com as crianças serão adotadas alguns indicadores, que servirão para apontar os pontos

fortes e fracos com o intuito de buscar e promover o melhor atendimento para as crianças.

Os indicadores utilizados serão:

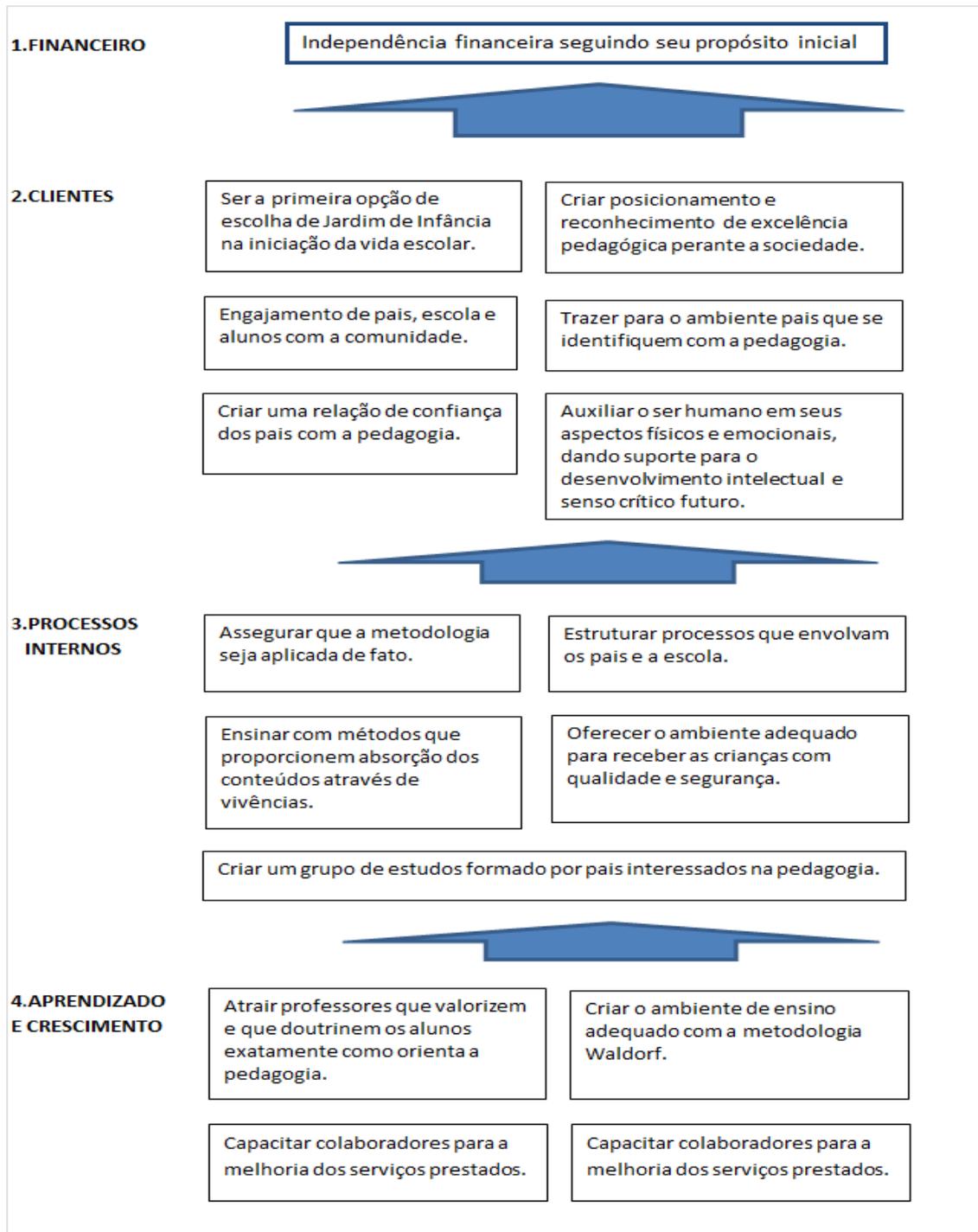
- Índice de procura por vaga na escola, que ajudará a medir o quanto a escola está sendo reconhecida pela comunidade;
- Matrículas trancadas ou canceladas;
- Satisfação dos pais no atendimento prestado para as crianças e para eles;
- Levantamento das informações pelos professores através da observação e análise de cada criança acompanhando cada uma individualmente e através desses levantamentos identificar se elas estão correspondendo às técnicas de desenvolvimento, onde deverão ser levadas em consideração a idade, as características físicas e emocionais.

7.3.5.11 BSC

O BSC – Balanced Scorecard é uma ferramenta de gestão que possibilita mensurar o desempenho das organizações, através de indicadores financeiros, dos clientes, de processos internos e nas melhorias que as organizações podem fazer. Esta análise é feita através da visão e da estratégia adotada pelas empresas.

Balanced Scorecard traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. O BSC continua enfatizando a busca de objetivos financeiros, mas também inclui os vetores de desempenho desses objetivos. Permite que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para crescimento futuro". (KAPLAN; NORTON 1997, p. 2).

Segue abaixo BSC do Alecrim Jardim de Infância Waldorf:



Quadro 10: BSC Alecrim
 Fonte: Elaborado pela equipe

O quadro 10 demonstra os fatores estratégicos e objetivos da projeção do BSC que o Alecrim Jardim de Infância Waldorf usará para mensurar o seu desempenho organizacional.

7.3.6 Plano de Implementação

7.3.6.1 Análise de Risco e Plano de Contingência

O plano de contingência é um documento onde são definidas as responsabilidades estabelecidas em uma organização, para atender à uma emergência e também contém informações detalhadas sobre as características da área ou sistemas envolvidos.(PLANO DE CONTINGÊNCIA, 2013).

Ao desenvolver este plano as empresas diminuem seus riscos e com ele é possível treinar, organizar, orientar, facilitar, agilizar e uniformizar as ações necessárias para controlar ocorrências inesperadas.

Para criar o plano é necessário identificar os possíveis riscos, avaliar os impactos e criar soluções para resolver o problema.

Os possíveis riscos do Alecrim Jardim de Infância Waldorf e suas respectivas soluções são:

- Falta de luz: os principais ambientes da propriedade estão equipados com luminárias de emergência;
- Falta de água: a escola terá caixa de água de cinco mil litros para suprir eventuais faltas de água;
- Falta de receita: caso a organização não tenha condições de honrar com seus compromissos, poderá contar com doações da Associação Alecrim Jardim de Infância Waldorf;
- Problemas jurídicos: Será contratado um advogado que estará sempre à disposição para eventuais imprevistos de natureza jurídica;
- Eventual falta de professores: a escola terá um cadastro de professores dispostos a darem aula por pequenos períodos;
- Incêndio: O Alecrim terá instalado em seu ambiente interno extintores, alarmes, sinalização de saída e hidrante de incêndio;
- Perda de professores para a concorrência: O sistema de dados do Alecrim Jardim de Infância Waldorf irá possuir uma carteira de dados de professores que tem interesse pela vaga, caso necessário serão chamados para fazer o processo de recrutamento e seleção;
- Greve de ônibus: Em caso de falta de ônibus devida a greves, o Alecrim irá contratar um serviço de taxi para buscar seus funcionários.

7.4 PLANO FINANCEIRO

Primeiramente é necessário compreender o significado de planejamento financeiro.

“O planejamento é a primeira das funções administrativas e é a que determina antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como alcançá-los”. (CHIAVENATO, 2004, p. 152).

Portanto planejar é determinar metas e objetivos além de coordenar os meios e recursos para atingir os mesmos, e financeiro vem de finanças, circulação de dinheiro e outras formas de capital.

Conforme cita Machado o planejamento financeiro envolve todo o detalhamento das contas e receitas de uma empresa.

Assessorar o cliente na tomada de decisão e propiciar uma gestão mais eficaz. Consiste na análise do desenvolvimento financeiro de projetos e empresas, concluindo o detalhamento da estrutura de receitas, custos e despesas. Compreende desenvolvimento de ferramentas de apoio tais como: planos orçamentários e modelo de precificação. (MACHADO, 2008, p. 13).

O desempenho e a gestão eficaz de qualquer empresa dependem do seu plano financeiro, pois este fornece um roteiro para dirigir, coordenar e controlar suas ações de acordo com o objetivo da empresa. Sem um bom planejamento financeiro as chances de sucesso de uma empresa são muito baixas ou quase nulas, pois sem conhecer suas finanças e seus recursos não tem como utilizá-los de maneira correta e estratégica.

No plano financeiro apresentam-se em números todas as ações planejadas pela empresa como quanto será necessário para iniciar o negócio, de onde virão os recursos da empresa, qual o mínimo de vendas para que seja viável, entre outros.

O plano financeiro da Associação Alecrim Jardim de Infância Waldorf não visa lucratividade, já que é uma empresa sem fins lucrativos e para honrar com este propósito não poderá distribuir lucro entre os associados. Porém vai demonstrar o investimento inicial possível com o capital inicial disponibilizado pelos associados, vai demonstrar os custos mensais e anuais e se será possível manter o jardim de infância nas melhores condições possíveis dentro dos limites estabelecidos de espaço e conseqüentemente de receitas, além de oferecer alguns dos mais importantes os indicadores de desempenho financeiro. Caso o retorno financeiro seja além do

necessário para manter o jardim de infância, será realizado investimento pro do objetivo da associação que é fornecer a educação Waldorf para a sociedade e ainda em ações sociais como doações, ou o estudo de abertura de novas turmas alugando um novo espaço.

Foram analisados 3 cenários diferentes para os primeiros 5 anos:

- O pessimista com 60% de expectativa de alunos matriculados, consequentemente da receita que entrará no caixa;
- O realista com 80% da expectativa de alunos;
- O otimista com 100% da expectativa de alunos.

7.4.1 Investimento Capital Próprio – Fixo (inicial) e de Giro

O investimento inicial (fixo) disponibilizado pelos sócios será de R\$ 70.000,00 que deve ser utilizado para viabilizar materialmente o negócio, como a infra-estrutura da empresa, aquisição de bens e licenças. Este investimento inicial foi dividido em 8 tópicos conforme apêndice F p.97. E será o suficiente para o início das atividades do Alecrim Jardim de infância em Janeiro de 2016.

Antes do início das atividades, foi elaborado um estatuto social, onde foram descritos os associados e suas responsabilidades, entre eles estão as 4 pessoas que foram as primeiras a se reunirem com o objetivo de abrir um jardim de infância Waldorf e deram a possibilidade de início do projeto fazendo o investimento inicial de R\$ 70.000,00.

Segue quadro das porcentagens de investimento:

Associados	Percentual	Valores
Associado 1	25%	R\$ 17.500,00
Associado 2	25%	R\$ 17.500,00
Associado 3	25%	R\$ 17.500,00
Associado 4	25%	R\$ 17.500,00
Total	100%	R\$ 70.000,00

Quadro 11: Investimento Inicial Associados.
Fonte: Elaborado pela Equipe

O quadro 11 demonstra o investimento inicial feito por 4 associados que são pessoas físicas e se reuniram com um objetivo em comum que é a abertura do Alecrim Jardim de Infância Waldorf, demonstra também o percentual e valor investido por cada

um, dado como investimento inicial. Estes valores estarão descritos no estatuto social definido em assembléia antes do início das atividades.

O capital de giro se dará pelo investimento inicial que sobrar das reformas e compras para o início das atividades do Alecrim e através das receitas com as matrículas, mensalidades e venda dos produtos artesanais. Caso identifique-se que a capacidade de gerar receita não supra as obrigações do Alecrim Jardim de infância Waldorf os associados deverão cumprir com essas obrigações conforme será descrito no estatuto social.

7.4.2 Fontes de Recursos

No Jardim de infância os recursos serão alocados da seguinte maneira:

Alocação de Recursos (Rateio)	
Produtos	%
Matrículas	8,19%
Mensalidades	90,12%
Produtos de artesanato	1,69%
	100,00%

Tabela 2: Alocação de recursos
Fonte: Elabora pela equipe

Conforme tabela 2 identifica-se que 8,19% do total de receitas do Alecrim vêm das matrículas, 90,12% origina-se das mensalidades e 1,69 % são oriundas da venda de produtos de artesanato.

7.4.3 Projeções

As projeções de receitas, custos e despesas podem ser consultadas juntamente com a projeção do DRE no apêndice I p.100, apêndice M p. 104 e apêndice Q p. 118 para os 3 cenários estudados respectivamente 60%, 80% e 100% de receitas esperadas.

As projeções de fluxo de caixa para os cenários pessimistas, realistas e otimistas podem ser consultadas nos apêndices H p. 99, L p. 103 e P p. 107 respectivamente.

As projeções do Balanço Patrimonial podem ser consultadas nos apêndices G p. 98, K p. 102 e O p.106 para os 3 cenários estudados respectivamente 60%, 80% e 100% de receitas esperadas.

Todas essas projeções foram realizadas para até 5 anos após o início das atividades.

7.4.3.1 Análise de Viabilidade

Para a análise de viabilidade do Alecrim Jardim de Infância Waldorf foram utilizados os seguintes indicadores de desempenho:

- Financeiro: TIR, VPL, PE, Payback, margem de contribuição e ROI;
- Econômico: Taxa SELIC atual;
- Contábil: DRE e Balanço Patrimonial (já citadas acima).

7.4.3.2 Indicadores Contábeis, Econômicos e Financeiros

O cálculo e o estudo dos indicadores de desempenho empresarial têm a finalidade de indicar a saúde financeira da organização e, a partir de sua análise, oferecer uma resposta clara sobre as possibilidades de sucesso do sistema financeiro empresarial. (MARQUES, 2007 , p. 40).

7.4.3.3 TIR – Taxa Interna de Retorno

A TIR é a taxa interna de retorno vindo de investimento realizado.

Taxa interna de retorno é um método de avaliação das propostas de investimento com o emprego da taxa de retorno sobre um investimento em ativos, calculado ao encontrar a taxa de desconto que iguala o valor presente das entradas futuras com as saídas esperadas de caixa do projeto. (WESTON; BRIGHAM, 2000, p.536).

A TIR corresponde a uma taxa de desconto que iguala o valor atual das entradas líquidas de caixa ao valor atual dos desembolsos relativos ao investimento líquido. (BRAGA, 1989, p.290).

Sendo assim usa-se para este projeto como base de cálculo da TIR a taxa SELIC atual que é de 14,25% a.a. fixada pelo COPOM retirada do site do Banco

Central do Brasil. Não será calculado o custo de risco devido ao fato dos associados não terem direito aos dividendos da empresa.

A TIR poderá ser consultada no apêndice G p. 98 para cenário de 60%, no apêndice K p. 102 para cenário de 80% e no apêndice O p. 106 para cenário de 100% de matrículas esperadas.

7.4.3.4 VPL – Valor Presente Líquido

Valor Presente Líquido (VPL) pode ser definido como “um método de avaliação das propostas de investimento de capital em que se encontra o valor presente dos fluxos de caixa futuros líquidos, descontados ao custo do capital da empresa ou a taxa de retorno exigida. (WESTON; BRIGHAM, 2000, p.533).

7.4.3.5 Payback

O payback é o período de recuperação de um investimento e consiste na identificação do prazo em que o montante de dispêndio de capital efetuado seja recuperado por meio dos fluxos líquidos de caixa gerados pelo investimento. (KASSAI, 2000, p.84).

“Quanto mais amplo for o horizonte de tempo considerado, maior será o grau de incerteza nas previsões.” (BRAGA,1989, p.283).

Portanto quanto menor o prazo de recuperação do investimento menor será o risco do investimento.

Para melhor visualização destes 3 indicadores (TIR, VPL, Payback) poderá ser consultado o apêndice O p. 106 para o cenário otimista, apêndice K p. 102 para cenário realista e apêndice G p. 98 para cenário pessimista.

7.4.3.6 Ponto de Equilíbrio

“Ponto de equilíbrio é a identificação que a empresa busca em relação a não haver nem lucros e nem prejuízo na empresa, ou seja, a produção igual à venda.” (MARQUES,2002, p.114).

7.4.3.7 Margem de Contribuição

Margem de contribuição é a diferença entre receita e soma de custo e despesas variáveis, assim torna-se facilmente visualizar a potencialidade de cada produto, mostrando como cada um contribui para, primeiramente, amortizar, ou seja, diminuir os gastos fixos, e, depois formar o lucro propriamente dito. (MARQUES, 2010 p.10).

Para melhor visualização do Ponto de Equilíbrio e da Margem de contribuição global poderá ser consultada o apêndice R p. 109 para o cenário otimista, o apêndice N p. 105 para o cenário realista e o apêndice J p. 101 para o cenário pessimista.

7.4.3.8 ROI

“Mede a eficiência da administração na geração de lucros com seus ativos totais; também chamada de retorno sobre o investimento (ROI).” (GITMAN 2010, p.123).

O retorno sobre o investimento (Return on Investment, da sigla, ROI) é considerado por muitos analistas como a melhor medida de eficiência operacional. Mas, na prática esse indicador tem limitações e deve, portanto ser utilizado juntamente com outros indicadores, tais como padrões e orçamentos. As seguintes relações e fórmulas (que produzem o mesmo resultado) podem ser utilizadas para medir a taxa do ROI:

ROI = margem líquida x giro do ativo total

ROI = (Lucro líquido / receita líquida) x (Receita líquida / ativo total)

ROI = Lucro líquido / ativo total. (HOJI, 2004, p. 297; 298).

Portanto para medir o retorno sobre o investimento feito pelos associados do jardim de infância para os primeiros 5 anos ir-se-á utilizar: o lucro líquido dividido pelo total de ativos (calculado anual)

Para receita esperada de 100%:

100%	Lucro líquido	Ativo total	ROI
Ano 1	R\$ 255.831,90	R\$ 323.305,05	0,79
Ano 2	R\$ 530.589,54	R\$ 851.367,73	0,62
Ano 3	R\$ 530.744,74	R\$ 1.332.852,29	0,40
Ano 4	R\$ 532.779,89	R\$ 1.792.905,32	0,30
Ano 5	R\$ 534.827,29	R\$ 2.255.005,75	0,24

Quadro 12: ROI de 100% da receita

Fonte: Elaborado pela equipe

Para receita esperada de 80%:

80%	Lucro líquido	Ativo total	ROI
Ano 1	R\$ 151.800,13	R\$ 219.273,27	0,69
Ano 2	R\$ 361.453,24	R\$ 578.199,66	0,63
Ano 3	R\$ 361.051,11	R\$ 899.337,24	0,40
Ano 4	R\$ 362.149,76	R\$ 1.202.800,14	0,30
Ano 5	R\$ 363.255,02	R\$ 1.507.368,31	0,24

Quadro 13: ROI de 80% da receita
Fonte: Elaborado pela equipe

Para receita esperada de 60%:

60%	Lucro líquido	Ativo total	ROI
Ano 1	R\$ 47.987,90	R\$ 115.461,04	0,42
Ano 2	R\$ 192.576,96	R\$ 305.511,15	0,63
Ano 3	R\$ 191.362,17	R\$ 466.306,46	0,41
Ano 4	R\$ 191.522,54	R\$ 613.182,15	0,31
Ano 5	R\$ 191.685,69	R\$ 760.220,98	0,25

Quadro 14: ROI de 60% da receita
Fonte: Elaborado pela equipe

Nos quadros 12, 13 e 14 é possível verificar o ROI dos 5 anos para os 3 cenários estudados. Verifica-se nos indicadores obtidos com o cálculo do ROI um declínio no índice, pois o lucro líquido é constante no período dos cinco anos diante da regularidade da demanda e faturamento.

Desta forma, sugere-se no momento da execução do presente projeto que seja verificada a viabilidade de expansão das atividades da instituição, respeitando as premissas de mercado existente, possibilitando desta forma o incremento operacional, conseqüentemente, o incremento dos resultados obtidos no lucro líquido.

7.4.3.9 Indicador Econômico

Taxa Selic: Segundo informações retiradas do Banco Central do Brasil "define-se Taxa Selic como a taxa média ajustada dos financiamentos diários apurados no Sistema Especial de Liquidação e de Custódia (Selic) para títulos federais. Ainda segundo o Banco Central do Brasil a taxa SELIC atual que é de 14,25% a.a. fixada pelo COPOM.

8 CONCLUSÃO

Neste projeto de conclusão de curso foi abordada a viabilidade de implementação de um Jardim de infância Waldorf na região Sul de Curitiba. Para este fim foram realizadas pesquisas mercadológicas de marketing, qualitativas e quantitativas, que tiveram resultados positivos com relação à aceitação da metodologia e perfil da população. A partir da finalização desta etapa foi elaborado o plano de negócios onde foram desenvolvidos o plano de marketing, administrativo e operacional a fim de levantar dados e analisar a estrutura geral da organização e usá-los como base para o desenvolvimento do plano financeiro com indicadores de desempenho financeiros, econômicos e contábeis.

Para o estudo de viabilidade deste projeto será adotado o cenário realista com 80% do total de receitas esperadas, e analisando este cenário percebe-se que o tempo de retorno do capital investido – Payback – será dentro de 1 ano e 1 mês, o que é muito positivo. A taxa de atratividade mínima utilizada foi a taxa SELIC que atualmente está em 14,25% a.a., a partir deste parâmetro analisa-se a TIR que neste período de 5 anos contabilizados, o saldo acumulado de caixa gera uma Taxa Interna de Retorno de 165,79 % a.a, sendo extremamente positiva e atrativa. O VPL adquirido pelo fluxo de caixa até o final do período estudado foi de R\$ 524.183,60 além do capital investido. O ROI começa com uma porcentagem de 69% no primeiro ano e vai diminuindo devido ao lucro líquido constante, para neutralizar este efeito será estudada a viabilidade de expansão da instituição com a abertura de novas turmas ou mudança para uma sede maior. Aumentando o operacional da empresa e conseqüentemente o lucro. Além destes indicadores financeiros combinados com o indicador econômico utilizados, têm-se os indicadores contábeis que são o DRE e o Balanço Patrimonial, onde pode ser observado mensalmente ou anualmente que não haverá prejuízos. Com a avaliação destes indicadores chega-se à conclusão de que a abertura deste negócio é claramente econômica e financeiramente viável.

Por ser uma entidade sem fins lucrativos não poderá distribuir este lucro aos associados, porém este lucro poderá ser aplicado em benefícios à sociedade na qual está inserida e se torna uma ótima opção para aquelas empresas que querem investir em marketing com responsabilidade social para valorizar ou criar valores para a própria marca.

Com relação aos objetivos propostos neste trabalho foram alcançados com sucesso, o projeto mostrou-se viável e será possível realizar a efetivação da abertura do Alecrim Jardim de Infância Waldorf como foi proposto no início deste.

No decorrer do desenvolvimento encontraram-se barreiras, dentre elas a dificuldade de achar referencial teórico para que se embasasse ricamente sobre a metodologia Waldorf, porém não foi um impedimento para que fosse exposto as principais qualidades e conceitos desta metodologia. Além desta dificuldade, encontrou-se ainda dificuldades de comunicação tanto com a Secretaria quanto com o Núcleo de Educação de Curitiba para ter mais detalhes da relação da mesma com a Pedagogia Waldorf em Curitiba que tem alguns aspectos diferentes da educação tradicional oferecida no município, porém não foi um impedimento que se pesquisasse os requisitos principais para ter a permissão de funcionamento conforme descrito neste trabalho.

Algumas das informações adquiridas durante todo o processo de desenvolvimento desse projeto foram conseguidas através de conversas, relatos e compartilhamento informal de pedagogas Waldorf que atuam na área e vivenciam o dia-a-dia de um jardim Waldorf e também de suas experiências e conhecimentos absorvidos durante o curso de formação que tiveram para se tornarem pedagogas Waldorf.

Este trabalho se demonstrou muito interessante no decorrer do seu desenvolvimento fazendo com que toda a equipe se engajasse profundamente para a realização do mesmo. Trouxe informações novas que muito contribuíram para o desenvolvimento pessoal e profissional de cada integrante desta equipe. Mostrou-se também um projeto de grande importância para a sociedade caso seja efetivado. E com a realização de dever cumprido, encerramos com imensa satisfação e agradecemos a oportunidade de termos desenvolvido este trabalho de conclusão de curso, o qual acrescentou á todos da equipe, conhecimentos gerais e específicos.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA - ANVISA. BRASIL. **Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação Resolução RDC nº 216, de 15 de setembro de 2004**. ANVISA, 2004. Disponível em: <<http://portal.anvisa.gov.br/wps/wcm/connect/4a3b680040bf8cdd8e5dbf1b0133649b/RESOLU%C3%87%C3%83O-RDC+N+216+DE+15+DE+SETEMBRO+DE+2004.pdf?MOD=AJPERES>>. Acesso em 15 nov. 2015.

ANDRADE, R; AMBONI, N. **Teoria Geral da Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

AQUINO, C. P. **Administração de Recursos Humanos – Uma Introdução**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

BANCO CENTRAL DO BRASIL – BACEN. **Histórico das taxas de juros**. BACEN. Disponível em <<https://www.bcb.gov.br/?COPOMJUROS>>. Acesso em 14 nov. 2015.

BRAGA, R. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

BRASIL. **Decreto 7.212**, de 15 de junho de 2010. Regulamenta a cobrança, fiscalização, arrecadação e administração do Imposto sobre Produtos Industrializados - IPI. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7212.htm>. Acesso em 18 set. 2015.

BRASIL. **IN SRF 247**, de 21 de novembro de 2002. Dispõe sobre a Contribuição para o PIS/PASEP e o COFINS, devidas pelas pessoas jurídicas de direito privado em geral. Disponível em: <<http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAto=15123>>. Acesso em 21 set. 2015.

BRASIL. **Lei 10.406 Artigos 53 a 61 do Código Civil**, de 10 de janeiro de 2002. Dispõe de direitos, deveres e finalidades de associações. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm>. Acesso em 28 out. 2015.

BRASIL. **Lei 9394**, de 20 de dezembro 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm>. Acesso em 28 set 2015.

BRASIL. **Lei 6.015/73**, de 31 de dezembro de 1973. Dispõe sobre os registros públicos, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6015compilada.htm>. Acesso em 13 Ago. 2015.

BRASIL. **Lei 9.532**, de 10 de dezembro de 1997. Altera a legislação tributária federal e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9532.htm>. Acesso em 15 ago. 2015.

BRASIL. **Lei 91**, de 28 de agosto de 1935. Determina regras pelas quais são as sociedades declaradas de utilidade pública. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1930-1949/L0091.htm>. Acesso em 15 set. 2015.

BRASIL. **Lei nº 10.833**, de 29 de dezembro de 2003. Dispõe que a base de cálculo do COFINS é o total das receitas auferidas pela pessoa jurídica. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/L10.833compilado.htm>. Acesso em 23 set. 2015.

BRASIL. **Medida provisória 2.158-35**, de 24 de agosto de 2011. Determinada com base na folha de salários, à alíquota de 1% (um por cento), pelas seguintes entidades: instituições de educação e de assistência social. Disponível em: <<http://www.portaltributario.com.br/legislacao/mp2158.htm>>. Acesso em 18 set. 2015.

BRASIL. **Medida provisória 670** de 10 março de 2015. Altera a Lei nº 11.482, de 31 de maio de 2007, para dispor sobre os valores da tabela mensal do Imposto sobre a Renda da Pessoa Física. Disponível em: <http://www.guiatrabalhista.com.br/guia/tabela_irf.html>. Acesso em 01 nov. 2015.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Resolução 1 de 14 de janeiro de 2010. **Define Diretrizes Operacionais para a implantação do Ensino Fundamental de 9 (nove) anos**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=15541-rceb001-10-pdf&category_slug=abril-2014-pdf&Itemid=30192>. Acesso em 16 out. 2015.

CARAVANTES, G. R.; KLOECKNER, M. C. **Administração: teorias e processos**. 1. ed. São Paulo: Pearson, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos**. 7. ed. São Paulo: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. 6. Tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 19. tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda., 2004.

CONCEITO de tecnologia. **Conceito de.** Disponível em: <<http://conceito.de/tecnologia>>. Acesso em 21 nov. 2015.

COORDENADORIA ESTADUAL DE PROTEÇÃO E DEFESA CIVIL - CORPDEC. **Reunião de trabalho sobre Plano de Contingência Municipal.** CORPDEC, 2013. Disponível em: <<http://www.defesacivil.pr.gov.br/modules/noticias/article.php?storyid=1561>>. Acesso em: 12 set. 2015.

DAFT, R. Teoria e projeto das organizações. 1. ed. Rio de Janeiro: Livros Téc. e Cient. Editora, 1999.

ESIC BUSINESS & MARKETING SCHOOL - ESIC. **Calculo Tamanho da Amostragem Quantitativa.** GLOWER KUJEV, 2015. Disponível em: <<http://200.195.144.102:8080/aluno/arquivo.execute.logic>>. Acesso em: 15 mai. 2015.

Estoque: Armazenagem e distribuição de materiais. Portal Educação. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/cotidiano/artigos/53233/estoque-armazenagem-e-distribuicao-de-materiais#ixzz3pb9yxcdy>>. Acesso em 24 out. 2015.

ESTUDOS DE COMUNICAÇÃO E MERCADO - ECOM. **Comunicação de Mercado.** DANIEL GALINDO, 2011. Disponível em: <<http://www2.metodista.br/unesco/ecom2014/anais/E-book%20%20ECOM%202010.pdf>>. Acesso em 09 ago. 2015.

FUNDO DE GARANTIA DE TEMPO DE SERVIÇO - FGTS. **Quem deve pagar.** FGTS, 2015. Disponível em: <http://www.fgts.gov.br/empregador/quem_deve_pagar.asp>. Acesso em 01 nov. 2015.

GABRIEL, Martha. **Marketing na Era Digital: conceitos, plataformas e estratégias.** 1. ed. São Paulo: Novatec, 2010.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

HALL, Richard. **Organizações: Estruturas e Processos.** 3.ed. Rio de Janeiro: Prince Hall do Brasil, 1984.

HOJI, Masakazu. **ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA – UMA ABORDAGEM PRÁTICA.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

HONORATO, Gilson. **Conhecendo o Marketing.** 1.ed. São Paulo: Manole, 2004.

INSTITUTO DE PESQUISA PLANEJAMENTO URBANO DE CURITIBA – IPPUC. **Censo 2010 - Análise dos bairros de Curitiba Densidade Populacional.** PREFEITURA DE CURITIBA, 2010. Disponível em: <<http://www.ippuc.org.br/default.php>>. Acesso em 21 abr. 2015.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION - ISO. **Política de qualidade - ISO 9001**. ACADEMIA PLATÔNICA, 2011. Disponível em: <<http://academiaplatonica.com.br/2011/gestao/iso-90012008-5-3-politica-da-qualidade/>>. Acesso em 28 out. 2015.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. São Paulo: Elsevier Editora Ltda., 1997.

KASSAI, J. C. **Retorno de Investimento – Abordagem Matemática e Contábil do Lucro Empresarial**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing - A bíblia do Marketing**. 12.ed. São Paulo: Pearson, 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing - A edição de um novo milênio**. 10 ed. São Paulo: Pearson. 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing - Análise, planejamento, implementação e controle**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Marketing 3.0**. 1. ed. São Paulo: Elsevier, 2010.

KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

LACOMBE, F. J. M. **Teoria geral da administração**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

LANZ, Rudolf. **A Pedagogia Waldorf: caminho para um ensino mais humano**. 3.ed. São Paulo: Sumus, 1970.

LAUDON, K.; **Sistemas De Informação Com Internet**. 4. ed. São Paulo: Ltc, 1999.

MACHADO, H. B. **Curso de direito tributário**. 27. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2006.

MANZIONE, Sydney. **Marketing para o Terceiro Setor**. 1. ed. São Paulo: Novatec, 2006.

MARKETING é a filosofia de um negócio. **Blogspot**. Disponível em: <<http://rmmmarketing.blogspot.com.br/2015/11/o-relacionamento-das-empresas.html>>. Acesso em 03 out. 2015.

MARQUES, Wagner. **Contabilidade Gerencial à Necessidade das Empresas**. 2. Ed. Cianorte: Clube dos autores, 2002.

MARQUES, Wagner. **Gerenciamento Financeiro**. 1 ed. Cianorte: Clube de autores 2007.

MARQUES, Wagner. **Viabilidade econômica**. 1 ed. Cianorte: Clube de autores 2010.

MARTINS, Carlos. **Criação em Marketing**. 2012. E-book. Disponível em: <<http://www.youblisher.com/p/738048-Cria-Acao-em-Marketing-Consultor-Carlos-Martins/>>. Acesso em 12 nov. 2015.

MATRIZ ADL. **Portão Gestão**. Disponível em: <<https://www.portal-gestao.com/artigos/6602-matriz-ad-arthur-d-little-a-gestaode-um-portefolio-de-produtos.html>>. Acesso em 16 jun. 2015.

MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL. **Tabela de contribuição mensal**. MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL, 2015. Disponível em: <<http://www.previdencia.gov.br/servicos-ao-cidadao/todos-os-servicos/gps/tabela-contribuicao-mensal/>> Acesso em 01 nov. 2015.

NOVAES, Antonio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: Estratégia, operação e avaliação**. 10.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

POPULAÇÃO dos bairros brasileiros. **População.net**. Disponível em: <<http://populacao.net.br/>>. Acesso em 18 abr. 2015.

PORTAL ADMINISTRAÇÃO - PA. **Análise SWOT (Matriz) – Conceito e aplicação**. MARCELO BASTOS, 2015. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html>>. Acesso em: 14 nov. 2015.

RAMOS, S. Compliance. In: **Minidicionário Inglês-Português**. 2.ed. São Paulo: Ftd, 2007.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia Científica**. 3.ed. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

Secretaria da Educação do Paraná. **Listas e Escolas**. Disponível em: <<http://www4.pr.gov.br/escolas/frmPesquisaEscolas.jsp>>. Acesso em 14 nov. 2015.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Associação**. SEBRAE, 2014. Disponível em <http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/guias_cartilhas/empreendimentos_coletivos_associacao.pdf>. Acesso em 11 mar. 2015.

SETZER, Valdemar. **Obsolência do ensino**. 2014. E-book. Disponível em: <<https://www.ime.usp.br/~vwsetzer/obsolesc.html>>. Acesso em 08 nov. de 2015.

SILVA, D. Y.; QUIRINO, F. S. **Planejamento de Marketing Ambiental para a marca Efaceer Surfboards**. 1 ed. São José dos Campos: Clube dos autores, 2009.

SINDICATO DOS ESTABELECIMENTOS PARTICULARES DE ENSINO CURITIBA - SINEP-PR. **Educação Infantil em Curitiba – 2010 – 2014**. Curitiba, 2015. Disponível em: <<http://www.sinepepr.org.br/institucional/estatuto.html>>. Acesso em 10 jun. 2015.

SISTEMA DE INFORMAÇÃO SOBRE NASCIDOS VIVOS DE CURITIBA – SINASC. **Nascidos vivos - Paraná**. MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2013. Disponível em:

<<http://tabnet.datasus.gov.br/cgi/tabcgi.exe?sinasc/cnv/nvpr.def>> . Acesso em 14 abr. de 2015.

SISTEMA MUNICIPAL DE ENSINO – SISMEN. **Autorização de Funcionamento.** SISMEN, 2015. Disponível em <<http://www.educacao.curitiba.pr.gov.br/conteudo/autorizacao-de-funcionamento/5310>>. Acesso em 22 out. 2015.

SOCIEDADE ANTROPOSÓFICA NO BRASIL – SAB. **Histórico no Brasil.** Contraste Studio, 2013. Disponível em: <<http://www.sab.org.br/portal/antroposofia2/no-brasil>>. Acesso em 14 nov. 2015.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas - Uma Abordagem Aplicada às Estratégias de Negócio.** 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TARTUCE, F.; AMORIM, D.; NEVES, A. **Manual de direito do consumidor: direito material e processual.** 3.ed. Rio de Janeiro: Forense, 2014.

WESTON, J. F.; BRIGHAM, E. F. **Fundamentos da administração financeira.** São Paulo: Makron Books, 2000.

ZORNIG, Frederico. **Acerte o Preço e Aumente seus Lucros.** 1.ed. São Paulo: Nobel, 2007.

APÊNDICE A

PROJEÇÕES FINANCEIRAS			
Marketing	Fornecedor I	Fornecedor II	Fornecedor III
Letreiro da sede (fachada).	R\$ 1650,00 – W2 Comunicação visual.	R\$1870,90 – Marcelo propaganda visual.	R\$1698,00 – Vitrine prover.
Arte e impressão de Flyers 10x15cm (Mil unidades)	R\$139,99 – FM Impressos personalizados.	R\$110,70 – Analogias Design.	R\$200,00 – Cria tudo.
Mão de obra para divulgação dos mil flyers (por dia)	R\$ 50,00 - pessoa 1	R\$ 75,00 - pessoa 2	R\$ 60,00 - pessoa 3
Produção do Outdoor 3x6m com lona para iluminado	R\$340,00 – Qualitáprint.	R\$319,00 – Imprima aqui.	R\$410,00 – RPO mídia exterior.
Aluguel de espaço para instalação de Outdoor iluminado *Pagamento mensal*	R\$ 1200,00 - Mega Pixel impressão digital.	R\$1500,00 – RPO mídia exterior.	R\$1580,00 – Visão painéis
Criação Site institucional *pagamento mensal*	R\$199,90 – Byte log.	R\$200,00 – Fnetwork.	R\$240,00 – Criação de sites M.A.
Manutenção Site institucional. *pagamento mensal*	R\$39,00 – RCA Comunicação visual.	R\$59,90 – FnetWork.	R\$71,00 – Projeto Web.
Administrativo	Fornecedor I	Fornecedor II	Fornecedor III
Aluguel da sede	R\$ 3000,00 - Schmoeller Imóveis LTDA	R\$ 4500,00 - Hasel Imóveis LTDA	R\$ 4900,00 - JBA Imóveis
Copel – média *pagamento mensal*	326,00	-	-
Sanepar – média *pagamento mensal*	158,00	-	-
Internet 15 mega + telefone fixo duas linhas *pagamento mensal*	R\$ 218,00 – GVT.	140,00 – NET.	175,00 – OI.
Salários já descontados INSS e IRRF *pagamento mensal*	R\$ 10.869,60	-	-
13º salários total <i>Anual</i>	R\$ 10.869,60	-	-
Férias totais <i>Anual</i>	R\$ 14.148,79	-	-
VT subsídio 100% *pagamento mensal*	R\$ 1.600,00	-	-
FGTS *pagamento mensal*	R\$ 950,40	-	-
PIS/PASEP 1% *pagamento mensal*	Mensal R\$ 138,80 / Anual (13º e férias) R\$ 384,98	-	-
COFINS *pagamento mensal*	R\$ 3.648,00	-	-
Custo com alimentação para funcionários *pagamento mensal*	R\$ 1200,00 - Condor	R\$ 1454,00 - Muffato	R\$ 1740,00 - BIG
Câmeras de segurança Intelbras com infravermelho analógica para 20 metros + instalação. (Três unidades)	R\$ 1990,00 - Santo Antônio sistemas de segurança.	R\$ 1800,00 - Instalar sistemas de segurança.	R\$ 2500,00 - AB Alarmes.
Serviço terceirizado de monitoramento de alarmes de sete dias na semana e 24 horas por dia *pagamento mensal*	R\$ 110,00 - Goldtronic monitoramento de alarmes.	R\$ 99,00 - Grupo Sekron.	R\$ 120,00 - Segline segurança privada.
Serviço terceirizado de contabilidade *pagamento mensal*	R\$ 394,00 - DCS Acessoria Contábil	R\$ 510,00 - Escrisul Contabilidade e Acessoria	R\$ 460,00 - APN Acessoria Contábil
Serviço terceirizado de assessoria jurídica *pagamento mensal*	R\$263,00 - Dr. Cleverson Alex Herz.	R\$390,00 - CWN Soluções.	R\$450,00 - Candeo & Makoski Advocacia e consultoria.
Seguro precat - contra incêndio de qualquer natureza, danos elétricos, furto e roubo, vendaval, entre outros. Limite de indenização de R\$ 100.000 *pagamento mensal*	R\$ 301,95 - Liderança Corretora de seguros LTDA.	R\$ 440,00 - Expert-Seg Corretora de seguros.	R\$ 520,00 - Prime Broker Corretora de Seguros.
Taxa de conta corrente PJ bancária *pagamento mensal*	R\$52,70 – Banco Bradesco S/A.	R\$54,00 – Banco Santander S/A.	R\$69,50 – Caixa Econômica Federal.
Taxa de registro das associações no cartório	R\$ 70,28	-	-
Notebook Acer Aspire E5, 4 GB, LED 14 HDM. (Três unidades)	R\$ 4197,00 - Magazine Luiza.	R\$ 3777,30 - Shoptime.	R\$4797,00 – Americanas.
Impressora HP Laserjet multifuncional.	R\$ 2100,40 - Magazine Luiza.	R\$1820,00 – Americanas.	R\$1999,90 – KaBum.
Toner para a impressora HP Laserjet multifuncional - P1102W. (Uma unidade)	R\$ 35,90 - Creative Cópias.	R\$30,90 - Print Loja.	R\$44,99 – Valejet.
Papel Sulfite A4 Chamex Office 500 Folhas. (Quatro pacotes)	R\$63,60 – Saraiva.	R\$40,50 – Papelex.	R\$57,20 – Mercado Livre.
Kit materiais de escritório (caneta, lápis, borracha, clips, extrator de grampos, grampos para grampeador, tesoura, cola, elásticos, plásticos, pastas suspensas, calendário, grampeador e calculadora).	R\$ 155,00 - Papelaria Papel Mil.	R\$ 194,90 - Risque Papelaria e Informática.	R\$ 132,00 - Sublime Papelaria.
Telefone sem fio Motorola Auri3000 preto para administrativo. Duas unidades.	R\$259,80 – Walmart.	R\$268,20 – Americanas.	R\$250,20– Submarino.
Kit Higiene (papel higiênico, sabonete líquido, desinfetante, toalhas de rosto e de banho).	R\$199,80 – Supermercado Condor.	R\$ 221,00 - Supermercado Muffato.	R\$ 249,00 - Supermercado BIG.
Kit Limpeza (produtos de limpeza, panos, vassouras, esponjas, rodo, escova, sacos de lixo).	R\$80,00 – Supermercado Condor.	R\$98,00 – Supermercado Muffato.	R\$ 108,00 - Supermercado BIG.
Alvará de funcionamento	R\$ 350,00	-	-
Vistoria do corpo de bombeiros do Paraná (Taxa de análise de projeto + taxa de vistoria).	R\$678,65.	-	-
Cortinas persianas PVC Premier branca 140x160cm. (Três unidades)	R\$494,70 – Extra	R\$539,70 – Submarino	R\$512,70 – Americanas
Vistoria vigilância sanitária	R\$461,39.	-	-
Extintor portátil pressurização direta ABC R956 - 4 kg. (Quatro unidades)	R\$ 1584,00 - Extimplas extintores e equipamentos contra incêndio.	R\$ 1360,00 - Platina Extintores.	R\$ 1520,00 - Extincenter proteção contra incêndio.
Reforma dos banheiros infantis (materiais e mão de obra)	R\$ 6000,00 - Empreiteiro 1	R\$ 8000,00 - Empreiteiro 2	R\$ 7000,00 - Empreiteiro 3
Dedetização e desratização a cada 6 meses	R\$ 650,00 - Polinseto	R\$ 1010,00 - ABC	R\$ 550,00 - DDTec

Quadro 15: Projeções Financeiras Administrativas
Fonte: Elaborado pela equipe

APÊNDICE B

Operacional	Fornecedor I	Fornecedor II	Fornecedor III
Brinquedos Waldorf - bonecas de pano. (Dez unidades)	R\$799,00 – Brinquedos Waldorf.	R\$658,80 – Ali Express.	R\$860,00 – Elo7.
Brinquedos Waldorf (diversos brinquedos de madeira).	R\$1220,90 – Brinquedos Waldorf.	R\$1189,89 – Ali Express.	R\$1259,70 – Elo7.
Insumos ARTESANATO Tecidos de lã, algodão e seda (Três metros de cada tecido), linhas, agulhas.	R\$338,00 – GJ tecidos.	R\$347,00 – Theodora tecidos.	R\$319,90 – Casa Belém.
Tatame infantil kit com dez peças de 50x50 cada peça. (Quatro unidades)	R\$215,60 – Atacadão da Sola	R\$288,00 – Casa do Eva	R\$280,00 – Sam's Club
Coleção de livros de conto de fada.	R\$274,00 – Shoptime	R\$299,90 – Americanas	R\$280,00 – Submarino
Tintas guache Acrilex – caixa com 12 cores, 15 ml. (Dez unidades)	R\$49,00 – Kalunga.	R\$49,00 – Buscapé.	R\$59,00 – Saraiva.
Giz de cera Bloco Stockmar 12 cores- cinco unidades.	R\$72,00 – Bazar das arábias.	R\$80,90 – Brinquedos Waldorf.	R\$81,00 – Waldorf online.
Bloco folha Canson Branco A4 140g. (Dez unidades)	R\$89,00 – Saraiva.	R\$69,00 – Grafite.	R\$75,00 – Livrarias Curitiba
Mesa infantil em MDF 4,5X 1,5m. (Duas unidades)	R\$5000,00 – Marcenaria Klistocch	R\$3700,00 – DIMOVESC Distribuidora	R\$4800,00 – MSD Brasil
Cadeira infantil em MDF 40cm de altura. (Quarenta unidades)	R\$2460,00 – ELO7	R\$3000,00 – Tokstok	R\$1200,00 – Mercado Livre
Mesa retangular de madeira para refeitório dez lugares. (Quatro unidades)	R\$4000,00 – Marcenaria Klistocch	R\$2260,00 – DIMOVESC Distribuidora	R\$3200,00 – MSD Brasil
Geladeira branca frostfree 300 litros.	R\$1034,50 Electrolux.	R\$1709,00 Brastemp.	R\$1399,00 C&C.
Fogão Industrial Clarice quatro bocas Imperador 2203 com forno.	R\$1198,00 – Walmart.	R\$1299,00 – Ponto Frio.	R\$1099,00 – Casas Bahia.
Microondas Brastemp BMS26 Clean 20L branco	R\$317,54 – Submarino.	R\$332,40 – Americanas.	R\$369,55 – Loja oficial Brastemp.
Kit merenda escolar de plástico (prato, caneca, vasilha, garfo e colher) (quarenta unidades)	R\$230,70 – Passos comércio e representações.	R\$360,00 – Caixas térmicas.	R\$260,00 – Mercado livre.
Conjunto de painéis Tramontina Versalhes Antiaderente 13 peças.	R\$237,40 – Americanas.	R\$299,00 – Walmart.	R\$247,86 – Shoptime.
Kit sementes de verduras e legumes (cebola, cenoura, couve, couve-flor, espinafre, tomates, alface).	R\$ 15,60 – Toca do verde	R\$ 22,30 – Leroy Merlin	R\$ 25,70 – Sementes Sakama
Alimentação p/ 40 crianças	R\$ 6120, 00 Feira 1	R\$ 6431,00 Feira 2	R\$ 6700,00 Chácaramorro alto
Equipamentos para plantação - pazinha, regador de plástico (vinte unidades)	R\$52,00 – Loja de 1,99 Online	R\$47,00 – Elo7.	R\$51,85 – Atacado Magno.
Ducha Duo Shower MultiTemperatura - Lorenzetti 110v (duas unidades).	R\$228,42 – Walmart.	R\$121,90 – Extra	R\$124,90 – Casas Bahia
Vaso sanitário infantil Studio Gelo Deca branco, com assento e parafusos inclusos. (Quatro unidades)	R\$1272,00 – Leroy Merlin.	R\$1560,00 – Telhanorte.	R\$1320,00 – C&C Casa e construção
Cuba de Semi Encaixe Louça Branca Boss 14,5x44, 5x44cm.	R\$1379,60 – Leroy Merlin.	R\$1360,00 – Mobly.	R\$1408,00 – C&C Casa e construção.
Espelho retangular de banheiro 40x80. (Duas unidades)	R\$ 251,98 – Mobly.	R\$139,99 - Casas Bahia.	R\$139,99 – Extra.
Protetor de tomada. (Dez unidades)	R\$49,40 – Americanas	R\$48,30 – Shoptime	R\$54,00 – Bemfixa
Protetor de porta Para-Porta Lillo. (Três unidades)	R\$39,33 – Submarino	R\$40,23 – Americanas	R\$39,33 – Shoptime

Quadro 16: Projeções Financeiras Operacionais

Fonte: Elaborado pela equipe

APÊNDICE C

Escola	Mãe Terra	Cordão Dourado	Turmalina	Magê Molê	Guimell	Solaris	Jasmim Manga
Localidade	Santa Felicidade	Pilarzinho	Campo Comprido	São Francisco	Bom Retiro	Campo Largo	Ecoville
Meio período	Manhã ou Tarde	Manhã	Manhã	Manhã ou Tarde	Manhã ou Tarde	Manhã ou Tarde	Manhã
Período Integral	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Sim
Mensalidade Meio período	R\$ 765	R\$ 770	R\$ 852	R\$ 760	R\$ 740	R\$ 630	R\$ 640
Mensalidade Período Integral	-	-	-	-	-	R\$ 1200	R\$ 1040
Material escolar por semestre	Incluso	R\$ 325	R\$ 300	Incluso	Incluso	Incluso	R\$ 250

Quadro 17: Relação de períodos e mensalidades das escolas Waldorf Curitiba
Fonte: Elaborado pela equipe

Referências do Quadro 17:

1. Mãe terra – REF. www.maeterraescolawaldorf.com.br/
2. Cordão dourado – REF. institutorudolfsteiner.org.br/?page_id=3373
3. Turmalina – REF. www.escolaturmalina.com.br
4. Jardim MagêMolê – REF. www.magemole.com.br
5. Jardim Ghimell – REF. www.jardimghimell.com.br
6. Jardim Solaris – REF. <http://jardimsolarispw.blogspot.com.br>
7. Jasmim – Manga – REF. institutorudolfsteiner.org.br/?page_id=3373

APÊNDICE D

Pesquisa Quantitativa – Alecrim Jardim de Infância Waldorf

- Você já conhece a pedagogia Waldorf?* ()Sim ()Não
- Qual seu sexo?* ()Feminino ()Masculino
- Qual seu estado civil?
()Solteiro(a) ()Casado(a) ()Divorciado(a) ()Viúvo(a)
- Qual a sua escolaridade?*
- ()Ens. Fundamental ()Ens. Médio
- ()Ens. Superior incompleto ()Ens. Superior completo
- ()Pós-graduação ()Mestrado ()Doutorado
- Em qual bairro você mora?* _____
- Qual a sua profissão?* _____
- Qual sua renda familiar mensal?*
- ()Até R\$1.000,00
- ()Entre R\$1.000,00 e R\$3.000,00
- ()Entre R\$3000,00 e R\$6.000,00
- ()Entre R\$6.000,00 e R\$10.000,00
- ()Superior a R\$15.000,00
- Qual a sua condição de moradia?
- ()Própria ()Aluguel ()Financiada ()Imóvel cedido
- Quantos filhos você tem?*
- ()Zero ()Um ()Dois ()Três ()Quatro ou mais
- Seu(s) filhos(s) frequentam escolas:*
- ()Particular ()Pública ()Estuda em casa ()Ainda não frequenta escola
- Quanto você estaria disposto a pagar pela educação do seu filho?

- Qual o bairro da escola do seu filho? _____
- Se você pudesse escolher o bairro da escola de seu filho, qual seria? Cite três bairros* _____
- Você costuma ou pretende participar dos eventos da escola?* ()Sim ()Não ()As vezes
- Você estaria disposto a mudar seus hábitos para participar da escola de seu filho e apoiá-la?* ()Sim ()Não
- Sua alimentação diária é:*
- ()Sem produtos orgânicos ()Com produtos orgânicos
- ()Não tem importância se é orgânico ou não.
- Você vai a consulta médicas:*
- ()Somente quando está muito doente ()Uma vez ao ano
- ()Quando percebe algo errado ()Não vou ao médico
- Você tem interesse em uma nova escola Waldorf em Curitiba ?* ()Indiferente ()Sim ()Não
- Você gostaria de receber informações sobre a pesquisa?* ()Sim ()Não
- Caso a resposta anterior tenha sido sim, por favor, deixe seu contato:
Nome completo, telefone, email, facebook _____

Quadro 18: Questionário Pesquisa Quantitativa
Fonte: Elaborado pela equipe

APÊNDICE E

Pesquisa Qualitativa – Alecrim Jardim de Infância Waldorf

Segue abaixo o roteiro utilizado como base para realizar a pesquisa qualitativa

- Você conhece a metodologia Waldorf? Sim Não
Caso não conheça, tem interesse em conhecer? Sim Não Talvez
Não, Por quê? _____
- Qual sua profissão? _____
- Você acha que está na profissão correta? Sim Não
Por quê? _____
- Quantos filhos você tem? _____
- Seu(s) filho(s) frequentam escolas:
 particular pública estuda em casa ainda não frequenta
Se frequentar escola particular, qual a média de mensalidade? _____
- Quanto você estaria disposto a pagar pela educação do seu filho? _____
- Você estaria disposto a mudar seus hábitos para participar da escola de seu filho e apoiá-la? Sim Não, Por quê? _____
- Quais características você busca em uma escola? _____
- Você está satisfeito com o que as escolas de Curitiba têm a oferecer, ou tem algo que você ainda não encontrou? Sim Não

Quadro 19: Roteiro Pesquisa Qualitativa
Fonte: Elaborado pela equipe

APÊNDICE F

Associação Alecrim Jardim de Infância Waldorf - AAJIW

Investimentos

Obras Civis

	Data	Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Total
1	05/01/2016	Reforma dos banheiros infantil	2	R\$ 3.000,00	R\$ 6.000,00
				TOTAL	R\$ 6.000,00

Instalações

	Data	Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Total
1	05/01/2016	Compra e instalação das câmeras de segura	3	R\$ 663,33	R\$ 1.989,99
2	05/01/2016	Compra de Ducha	2	R\$ 114,21	R\$ 228,42
3	05/01/2016	Compra de vaso sanitário infantil	4	R\$ 318,00	R\$ 1.272,00
4	05/01/2016	Compra de espelho para os banheiro	2	R\$ 125,99	R\$ 251,98
5	05/01/2016	Compra de protetores de tomada	10	R\$ 4,83	R\$ 48,30
6	05/01/2016	Compra de protetores de porta	3	R\$ 13,11	R\$ 39,33
7	05/01/2016	Compra de cubas para o banheiro das crianç	4	R\$ 340,00	R\$ 1.360,00
8	05/01/2016	Produção e instalação Letreiro sede	1	R\$ 1.650,00	R\$ 1.650,00
				TOTAL	R\$ 6.840,02

Equipamentos

	Data	Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Total
1	10/01/2016	Compra de telefone sem fio para administrati	2	R\$ 125,10	R\$ 250,20
2	10/01/2016	Compra de notebook para o administrativo	3	R\$ 1.259,10	R\$ 3.777,30
3	10/01/2016	Compra de impressora para o administrativo	1	R\$ 1.820,00	R\$ 1.820,00
4	10/01/2016	Compra de kit de equipamentos para plantaç	20	R\$ 2,35	R\$ 47,00
				TOTAL	R\$ 5.894,50

Móveis e Utensílios

	Data	Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Total
1	10/01/2016	Compra de mesa infantil em MDF	2	R\$ 1.850,00	R\$ 3.700,00
2	10/01/2016	Compra de cadeira infantil	40	R\$ 61,50	R\$ 2.460,00
3	10/01/2016	Compra de mesa retangular para refeitório	4	R\$ 565,00	R\$ 2.260,00
4	10/01/2016	Compra de geladeira	1	R\$ 1.399,00	R\$ 1.399,00
5	10/01/2016	Compra de fogão industrial	1	R\$ 1.099,00	R\$ 1.099,00
6	10/01/2016	Compra de microondas	1	R\$ 317,54	R\$ 317,54
				TOTAL	R\$ 11.235,54

Despesas Pré-Operacionais

	Data	Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Total
1	05/01/2016	Taxa de registro das associações no cartório	1	R\$ 70,28	R\$ 70,28
2	05/01/2016	Compra de papel sulfite a cada 2 meses	4	R\$ 10,13	R\$ 40,52
3	05/01/2016	Kit material de escritório a cada 6 meses	1	R\$ 155,00	R\$ 155,00
4	05/01/2016	Kit higiene a cada 2 meses	1	R\$ 199,80	R\$ 199,80
5	05/01/2016	Kit limpeza a cada 2 meses	1	R\$ 98,00	R\$ 98,00
6	05/01/2016	Alvará de funcionamento da Prefeitura	1	R\$ 350,00	R\$ 350,00
7	05/01/2016	Vistoria do corpo de bombeiros	1	R\$ 678,65	R\$ 678,65
8	05/01/2016	Vistoria da vigilância Sanitária	1	R\$ 461,39	R\$ 461,39
9	05/01/2016	Dedetização e desratização	1	R\$ 695,00	R\$ 695,00
10	05/01/2016	Compra de conjunto de panelas	1	R\$ 237,40	R\$ 237,40
11	05/01/2016	Extintores	4	R\$ 340,00	R\$ 1.360,00
12	05/01/2016	Toner para impressora	1	R\$ 30,90	R\$ 30,90
13	05/01/2016	Cortinas	3	R\$ 164,90	R\$ 494,70
				TOTAL	R\$ 4.871,64

Compras (Estoque Inicial)

	Data	Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Sub Total
1	05/01/2016	Compra de boneca de pano	10	R\$ 79,90	R\$ 799,00
2	05/01/2016	Compra de diversos brinquedos Waldorf	40	R\$ 30,52	R\$ 1.220,90
3	05/01/2016	Compra de tecidos	3	R\$ 106,63	R\$ 319,90
4	05/01/2016	Compra de Tatame infantil	4	R\$ 53,90	R\$ 215,60
5	05/01/2016	Compra de coleção de livros	1	R\$ 274,00	R\$ 274,00
6	05/01/2016	Compra de tinta e giz de cêra a cada 6 mese	1	R\$ 139,90	R\$ 139,90
7	05/01/2016	Kit merenda escolar	40	R\$ 5,77	R\$ 230,70
8	05/01/2016	Compra de bloco de folhas a cada 6 meses	10	R\$ 8,90	R\$ 89,00
9	05/02/2016	Compra de alimentos em geral	1	R\$ 7.320,00	R\$ 7.320,00
10	05/01/2016	Kit sementes	1	R\$ 15,60	R\$ 15,60
				TOTAL	R\$ 10.624,60

Softwares

	Data	Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Total
1	05/01/2016	Criação do site institucional	1	R\$ 200,00	R\$ 200,00
2	05/02/2016	Manutenção do site institucional	1	R\$ 59,90	R\$ 59,90
				TOTAL	R\$ 259,90

Outros

	Data	Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Sub Total
1	05/01/2016	Contratação MO p/ distribuição de flyers por	20	R\$ 50,00	R\$ 1.000,00
2	05/01/2016	Arte e impressão de flyers	1.000	R\$ 0,14	R\$ 139,99
3	05/03/2016	Produção do Outdoor	1	R\$ 410,00	R\$ 410,00
4	15/03/2016	Aluguel para espaço do Outdoor	1	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00
				TOTAL	R\$ 2.749,99

R\$ 21.523,81

TOTAL DOS INVESTIMENTOS **R\$ 48.476,19**

Quadro 20: Investimentos
Fonte: Elaborado pela equipe

APÊNDICE G

Associação Alecrim Jardim de Infância Waldorf - AAJIW

Análise Financeira do Investimento (5 primeiros anos)

Pay Back - Tempo de Retorno do Investimento

2 anos e 11 meses

Atratividade (Valor Presente)

Taxa mínima requerida de retorno (taxa de atratividade):

14,25% a.a.

Investimento Inicial:

-R\$ 70.000,00

Projeção Atual do Fluxo de Caixa (Valor Presente):

R\$ 103.904,88

VALOR PRESENTE LÍQUIDO =

R\$ 33.904,88

TIR - Taxa Interna de Retorno

25,52% a.a.

Projeções de Longo Prazo*

5 anos

10 anos

15 anos

20 anos

VPL (Valor Presente Líquido) =

? AC

TIR (Taxa Interna de Retorno) =

PC

Pay back - Tempo de Retorno do Investimento = no 3º ano

* Para fazer uma análise usando os anos 6 ao 20, foram usados os mesmos dados informados para o ano 5

Análise de Balanço	ANO I	ANO II	ANO III	ANO IV	ANO V
Liquidez Geral					
Liquidez Corrente					
Liquidez Seca					
Endividamento Geral					
Imobilização do PL					
Margem Líquida					
Rentabilidade do Ativo					
Rentabilidade do PL	0,256	0,750	0,841	0,881	0,905
CCL - Capital Circulante Li	50.796	231.085	386.831	528.801	671.078

Quadro 21: Análise Investimento cenário 60%
Fonte: Elaborado pela equipe

APÊNDICE H

Fluxo de Caixa

Descrição	Até 31-12-2015	jan-2016	fev-2016	mar-2016	abr-2016	mai-2016	jun-2016	jul-2016	ago-2016	set-2016	out-2016	nov-2016	dez-2016	TOTAL ANO I	TOTAL ANO II	TOTAL ANO III	TOTAL ANO IV	TOTAL ANO V	TOTAL	%
1 TOTAL ENTRADAS	R\$ 70.000,00	R\$ 27.600,00	R\$ 28.080,00	R\$ 336.480,00	R\$ 482.646,39	R\$ 467.495,36	R\$ 467.799,49	R\$ 468.106,40	R\$ 2.292.527,64	100,0%										
1.1 Receita de Vendas / Serviços	R\$ -	R\$ 27.600,00	R\$ 28.080,00	R\$ 336.480,00	R\$ 477.400,00	R\$ 463.320,00	R\$ 463.320,00	R\$ 463.320,00	R\$ 2.203.840,00	96,1%										
1.2 Receitas Financeiras	R\$ -	R\$ 5.246,39	R\$ 4.175,36	R\$ 4.479,49	R\$ 4.786,40	R\$ 18.687,64	0,8%													
1.3 Empréstimos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%													
1.4 Outras Receitas	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%													
1.5 Capital Próprio Investido na Empresa	R\$ 70.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	3,2%												
2 TOTAL SAÍDAS	-R\$ 48.476,19	-R\$ 31.444,90	-R\$ 33.344,20	-R\$ 32.596,90	-R\$ 32.936,20	-R\$ 32.844,20	-R\$ 31.738,19	-R\$ 31.590,88	-R\$ 31.790,19	-R\$ 31.402,89	-R\$ 31.742,19	-R\$ 31.651,07	-R\$ 31.744,18	-R\$ 384.825,99	-R\$ 414.443,32	-R\$ 414.587,08	-R\$ 414.730,84	-R\$ 414.874,60	-R\$ 2.091.938,02	100,0%
2.1 DESPESAS com PRODUÇÃO	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%													
2.1.1 Compras/Insumos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%													
2.1.2 Fretes	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%													
2.1.3 Embalagens	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%													
2.2 DESPESAS com PESSOAL	-R\$ 15.916,87	-R\$ 191.002,46	-R\$ 207.824,54	-R\$ 207.824,54	-R\$ 207.824,54	-R\$ 207.824,54	-R\$ 1.022.300,64	48,9%												
2.2.1 Pessoal Produção	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%													
2.2.2 Pessoal Administrativo e de Apoio	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%													
2.2.3 Autônomos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%													
2.2.4 Comissões	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%													
2.2.5 Encargos Sociais	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%													
2.3 DESPESAS ADMINISTRATIVAS	-R\$ 5.795,45	-R\$ 6.041,63	-R\$ 6.979,58	-R\$ 6.979,58	-R\$ 6.979,58	-R\$ 6.979,58	-R\$ 348.957,90	16,7%												
2.3.1 Aluguéis, Condomínios e IPTU	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%													
2.3.2 Marketing e Publicidade	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%													
2.3.3 Treinamentos e Viagens	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%													
2.3.4 Manutenção & Conservação	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%													
2.3.5 Seguros	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%													
2.3.6 Água, Luz e Telefone	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%													
2.3.7 Outras Despesas	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%													
2.4 INVESTIMENTOS	-R\$ 48.476,19	-R\$ 7.634,98	-R\$ 9.534,28	-R\$ 8.786,98	-R\$ 9.126,28	-R\$ 9.034,27	-R\$ 7.928,27	-R\$ 7.780,96	-R\$ 7.980,27	-R\$ 7.592,97	-R\$ 7.932,27	-R\$ 7.594,96	-R\$ 7.934,26	-R\$ 98.860,75	-R\$ 99.070,40	-R\$ 99.214,16	-R\$ 99.357,92	-R\$ 99.501,68	-R\$ 544.481,08	26,0%
2.4.01 Obras Civis	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%													
2.4.02 Instalações	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%													
2.4.03 Equipamentos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%													
2.4.04 Máquinas	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%													
2.4.05 Móveis e Utensílios	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%													
2.4.06 Veículos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%													
2.4.07 Compras Insumos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%													
2.4.08 Softwares	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%													
2.4.09 Outros	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%													
2.4.10 Despesas Pré-Operacionais	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%													
2.5 DESPESAS TRIBUTÁRIAS	-R\$ 2.097,60	-R\$ 25.171,20	-R\$ 37.756,80	-R\$ 37.756,80	-R\$ 37.756,80	-R\$ 37.756,80	-R\$ 176.198,40	8,4%												
2.5.1 Impostos a Pagar	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%													
2.5.2 Provisão para Imposto de Renda	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%													
2.6 DESPESAS FINANCEIRAS	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%													
2.6.1 Taxas/Juros de Empréstimos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%													
2.6.2 Amortização de empréstimos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%													
2.7 DIVIDENDOS	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%													
3 FLUXO DO PERÍODO	R\$ 21.523,81	R\$ 3.844,90	-R\$ 5.264,20	R\$ 4.516,90	R\$ 4.856,20	R\$ 4.764,20	-R\$ 3.658,19	-R\$ 3.510,88	-R\$ 3.710,19	-R\$ 3.322,89	-R\$ 3.662,19	-R\$ 3.571,07	-R\$ 3.664,18	R\$ 48.345,99	R\$ 68.203,07	R\$ 52.908,28	R\$ 53.068,65	R\$ 53.231,80	R\$ 200.589,62	8,7%
4 SALDO ACUMULADO DE CAIXA	R\$ 21.523,81	R\$ 17.678,91	R\$ 12.414,71	R\$ 7.897,81	R\$ 3.041,61	-R\$ 1.722,59	-R\$ 5.380,78	-R\$ 8.891,66	-R\$ 12.601,85	-R\$ 15.924,74	-R\$ 19.586,93	-R\$ 23.158,00	-R\$ 26.822,18	R\$ 41.380,89	R\$ 94.289,17	R\$ 147.357,82	R\$ 200.589,62	R\$ 401.179,25	R\$ 1.179,25	17,5%
*** CAIXA NEGATIVO ***																				
Aplicar Excedentes Financeiros?	\$ 1,00																			
Reserva Mínima de Caixa	\$ 45.000,00																			
Taxa de Remuneração 0,05%																				
Receitas Financeiras Ano 1	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
(414.443,32) Ano 2	\$ 5.246,39	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
414.587,08 Ano 3	\$ 4.061,08	\$ -	\$ 0,22	\$ 2,25	\$ 4,28	\$ 6,32	\$ 8,35	\$ 10,38	\$ 12,42	\$ 14,46	\$ 16,49	\$ 18,53	\$ 20,57	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
414.730,84 Ano 4	\$ 4.049,10	\$ 24,64																		

APÊNDICE I

Projeção dos Resultados

Descrição	jan-2016	fev-2016	mar-2016	abr-2016	mai-2016	jun-2016	jul-2016	ago-2016	set-2016	out-2016	nov-2016	dez-2016	TOTAL ANO I	TOTAL ANO II	TOTAL ANO III	TOTAL ANO IV	TOTAL ANO V	TOTAL
1 RECEITA BRUTA DE VENDAS	R\$ 27.600,00	R\$ 28.080,00	R\$ 336.480,00	R\$ 505.440,00	R\$ 505.440,00	R\$ 505.440,00	R\$ 505.440,00	R\$ 2.358.240,00										
2,1 (-) Deduções Impostos	-R\$ 2.097,60	-R\$ 25.171,20	-R\$ 37.756,80	-R\$ 37.756,80	-R\$ 37.756,80	-R\$ 37.756,80	-R\$ 176.198,40											
2,2 (-) Deduções Comissões	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -												
3 RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS	R\$ 25.502,40	R\$ 25.982,40	R\$ 311.308,80	R\$ 467.683,20	R\$ 467.683,20	R\$ 467.683,20	R\$ 467.683,20	R\$ 2.182.041,60										
4 (-) Custo de Produção	-R\$ 8.156,16	-R\$ 97.873,92	-R\$ 114.696,00	-R\$ 114.696,00	-R\$ 114.696,00	-R\$ 114.696,00	-R\$ 556.657,92											
<i>Pessoal da Produção</i>	-R\$ 8.156,16	-R\$ 97.873,92	-R\$ 114.696,00	-R\$ 114.696,00	-R\$ 114.696,00	-R\$ 114.696,00	-R\$ 556.657,92											
<i>Compras/Insumos</i>	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -												
<i>Fretes & Embalagens</i>	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -												
5 MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R\$ 17.346,24	R\$ 17.826,24	R\$ 213.434,88	R\$ 352.987,20	R\$ 352.987,20	R\$ 352.987,20	R\$ 352.987,20	R\$ 1.625.383,68										
6 (-) DESPESAS OPERACIONAIS	-R\$ 13.761,24	-R\$ 13.762,24	-R\$ 13.763,24	-R\$ 13.764,24	-R\$ 13.765,24	-R\$ 13.766,23	-R\$ 13.767,23	-R\$ 13.768,23	-R\$ 13.769,23	-R\$ 13.770,23	-R\$ 14.017,41	-R\$ 13.772,22	-R\$ 165.446,98	-R\$ 165.656,63	-R\$ 165.800,39	-R\$ 165.944,15	-R\$ 166.087,91	-R\$ 828.936,06
6,1 Despesas Administrativas	-R\$ 10.760,71	-R\$ 129.128,54	-R\$ 645.642,72															
<i>Pessoal da Administração & Terceirização</i>	-R\$ 7.760,71	-R\$ 93.128,54	-R\$ 465.642,72															
<i>Aluguéis, Condomínios e IPTU</i>	-R\$ 3.000,00	-R\$ 36.000,00	-R\$ 180.000,00															
6,2 Despesas de Vendas e Marketing	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -												
6,3 Despesas Gerais	-R\$ 2.795,45	-R\$ 3.041,63	-R\$ 2.795,45	-R\$ 33.791,58	-R\$ 168.957,90													
6,4 Depreciação Acumulada	-R\$ 205,08	-R\$ 206,08	-R\$ 207,08	-R\$ 208,08	-R\$ 209,07	-R\$ 210,07	-R\$ 211,07	-R\$ 212,07	-R\$ 213,07	-R\$ 214,07	-R\$ 215,06	-R\$ 216,06	-R\$ 2.526,86	-R\$ 2.736,51	-R\$ 2.880,27	-R\$ 3.024,03	-R\$ 3.167,79	-R\$ 14.335,44
7 RESULTADO OPERACIONAL	R\$ 3.585,00	R\$ 4.064,00	R\$ 4.063,00	R\$ 4.062,00	R\$ 4.061,00	R\$ 4.060,01	R\$ 4.059,01	R\$ 4.058,01	R\$ 4.057,01	R\$ 4.056,01	R\$ 3.808,83	R\$ 4.054,02	R\$ 47.987,90	R\$ 187.330,57	R\$ 187.186,81	R\$ 187.043,05	R\$ 186.899,29	R\$ 796.447,62
8 Receitas Financeiras	R\$ -	R\$ 5.246,39	R\$ 4.175,36	R\$ 4.479,49	R\$ 4.786,40	R\$ 18.687,64												
9 Taxas/Juros de Financiamentos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -												
10 RESULTADO TRIBUTÁVEL	R\$ 3.585,00	R\$ 4.064,00	R\$ 4.063,00	R\$ 4.062,00	R\$ 4.061,00	R\$ 4.060,01	R\$ 4.059,01	R\$ 4.058,01	R\$ 4.057,01	R\$ 4.056,01	R\$ 3.808,83	R\$ 4.054,02	R\$ 47.987,90	R\$ 192.576,96	R\$ 191.362,17	R\$ 191.522,54	R\$ 191.685,69	R\$ 815.135,26
11 (-) Imposto sobre Lucro	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -												
12 LUCRO LÍQUIDO	R\$ 3.585,00	R\$ 4.064,00	R\$ 4.063,00	R\$ 4.062,00	R\$ 4.061,00	R\$ 4.060,01	R\$ 4.059,01	R\$ 4.058,01	R\$ 4.057,01	R\$ 4.056,01	R\$ 3.808,83	R\$ 4.054,02	R\$ 47.987,90	R\$ 192.576,96	R\$ 191.362,17	R\$ 191.522,54	R\$ 191.685,69	R\$ 815.135,26

Imposto de Renda

Alíquotas	0,00%	0,00%	0,00%
Valores Limites / Ano	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Deduções / Ano	R\$ -	R\$ -	R\$ -

Descrição	ANO I	ANO II	ANO III	ANO IV	ANO V	TOTAL
1 RECEITA BRUTA DE VENDAS	\$ 336.480,00	\$ 505.440,00	\$ 505.440,00	\$ 505.440,00	\$ 505.440,00	\$ 2.358.240,00
2,1 (-) Deduções Impostos	\$ (25.171,20)	\$ (37.756,80)	\$ (37.756,80)	\$ (37.756,80)	\$ (37.756,80)	\$ (176.198,40)
2,2 (-) Deduções Comissões	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
3 RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS	\$ 311.308,80	\$ 467.683,20	\$ 467.683,20	\$ 467.683,20	\$ 467.683,20	\$ 2.182.041,60
4 (-) Custo de Produção	\$ (97.873,92)	\$ (114.696,00)	\$ (114.696,00)	\$ (114.696,00)	\$ (114.696,00)	\$ (556.657,92)
<i>Pessoal da Produção</i>	\$ (97.873,92)	\$ (114.696,00)	\$ (114.696,00)	\$ (114.696,00)	\$ (114.696,00)	\$ (556.657,92)
<i>Compras/Insumos</i>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Fretes & Embalagens</i>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
5 MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	\$ 213.434,88	\$ 352.987,20	\$ 352.987,20	\$ 352.987,20	\$ 352.987,20	\$ 1.625.383,68
6 (-) DESPESAS OPERACIONAIS	\$ (165.446,98)	\$ (165.656,63)	\$ (165.800,39)	\$ (165.944,15)	\$ (166.087,91)	\$ (828.936,06)
6,1 Despesas Administrativas	\$ (129.128,54)	\$ (129.128,54)	\$ (129.128,54)	\$ (129.128,54)	\$ (129.128,54)	\$ (645.642,72)
<i>Pessoal da Administração & Terceirização</i>	\$ (93.128,54)	\$ (93.128,54)	\$ (93.128,54)	\$ (93.128,54)	\$ (93.128,54)	\$ (465.642,72)
<i>Aluguéis, Condomínios e IPTU</i>	\$ (36.000,00)	\$ (36.000,00)	\$ (36.000,00)	\$ (36.000,00)	\$ (36.000,00)	\$ (180.000,00)
6,2 Despesas de Vendas e Marketing	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
6,3 Despesas Gerais	\$ (33.791,58)	\$ (33.791,58)	\$ (33.791,58)	\$ (33.791,58)	\$ (33.791,58)	\$ (168.957,90)
6,4 Depreciação Acumulada	\$ (2.526,86)	\$ (2.736,51)	\$ (2.880,27)	\$ (3.024,03)	\$ (3.167,79)	\$ (14.335,44)
7 RESULTADO OPERACIONAL	\$ 47.987,90	\$ 187.330,57	\$ 187.186,81	\$ 187.043,05	\$ 186.899,29	\$ 796.447,62
8 Receitas Financeiras	\$ -	\$ 5.246,39	\$ 4.175,36	\$ 4.479,49	\$ 4.786,40	\$ 18.687,64
9 Taxas/Juros de Financiamentos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
10 RESULTADO TRIBUTÁVEL	\$ 47.987,90	\$ 192.576,96	\$ 191.362,17	\$ 191.522,54	\$ 191.685,69	\$ 815.135,26
11 (-) Imposto sobre Lucro	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
12 LUCRO LÍQUIDO	\$ 47.987,90	\$ 192.576,96	\$ 191.362,17	\$ 191.522,54	\$ 191.685,69	\$ 815.135,26

Quadro 23: Receitas, Custos, Despesas e Projeção de Resultados Cenário 60%
Fonte: Elaborado pela equipe

APÊNDICE J

Ponto de Equilíbrio

Descrição		ANO I		ANO II		ANO III		ANO IV		ANO V		
Receita Bruta Total	R\$	336.480,00	R\$	505.440,00								
Despesas de Produção	-R\$	97.873,92	-R\$	114.696,00								
Comissão sobre Vendas	R\$	-										
Impostos sobre Vendas	-R\$	25.171,20	-R\$	37.756,80								
Margem de Contribuição Global		63,43%		69,84%								
Despesas Administrativas	R\$	190.618,18	R\$	203.413,43	R\$	203.557,19	R\$	203.700,95	R\$	203.844,71	R\$	203.844,71
PONTO DE EQUILÍBRIO	R\$	300.509,48	R\$	291.266,32	R\$	291.472,17	R\$	291.678,02	R\$	291.883,87	R\$	291.883,87

Quadro 24: Ponto de Equilíbrio e Margem de Contribuição
Fonte: Elaborado pela equipe

APÊNDICE K

Análise Financeira do Investimento (5 primeiros anos)

Pay Back - Tempo de Retorno do Investimento

1 ano e 1 meses

Atratividade (Valor Presente)

Taxa mínima requerida de retorno (taxa de atratividade):

14,25% a.a.

Investimento Inicial:

-R\$ 70.000,00

Projeção Atual do Fluxo de Caixa (Valor Presente):

R\$ 594.183,60

VALOR PRESENTE LÍQUIDO =

R\$ 524.183,60

TIR - Taxa Interna de Retorno

165,79% a.a.

Projeções de Longo Prazo*

5 anos

10 anos

15 anos

20 anos

VPL (Valor Presente Líquido) =

Σ AC

TIR (Taxa Interna de Retorno) =

PC

Pay back - Tempo de Retorno do Investimento = no 2º ano

* Para fazer uma análise usando os anos 6 ao 20, foram usados os mesmos dados informados para o ano 5

Análise de Balanço	ANO I	ANO II	ANO III	ANO IV	ANO V
Liquidez Geral					
Liquidez Corrente					
Liquidez Seca					
Endividamento Geral					
Imobilização do PL					
Margem Líquida					
Rentabilidade do Ativo					
Rentabilidade do PL	0,646	0,873	0,920	0,940	0,953
CCL - Capital Circulante Li	154.609	502.725	818.813	1.117.370	1.417.177

Quadro 25: Análise de Investimento Cenário 80%

Fonte: Elaborado pela equipe

APÊNDICE M

Projeção dos Resultados

Descrição	jan-2016	fev-2016	mar-2016	abr-2016	mai-2016	jun-2016	jul-2016	ago-2016	set-2016	out-2016	nov-2016	dez-2016	TOTAL ANO I	TOTAL ANO II	TOTAL ANO III	TOTAL ANO IV	TOTAL ANO V	TOTAL
1 RECEITA BRUTA DE VENDAS	R\$ 36.800,00	R\$ 37.440,00	R\$ 37.440,00	R\$ 37.440,00	R\$ 37.440,00	R\$ 37.440,00	R\$ 37.440,00	R\$ 37.440,00	R\$ 448.640,00	R\$ 673.920,00	R\$ 673.920,00	R\$ 673.920,00	R\$ 673.920,00	R\$ 3.144.320,00				
2,1 (-) Deduções Impostos	-R\$ 2.796,80	-R\$ 2.796,80	-R\$ 2.796,80	-R\$ 2.796,80	-R\$ 2.796,80	-R\$ 2.796,80	-R\$ 2.796,80	-R\$ 33.561,60	-R\$ 50.342,40	-R\$ 50.342,40	-R\$ 50.342,40	-R\$ 50.342,40	-R\$ 234.931,20					
2,2 (-) Deduções Comissões	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -					
3 RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS	R\$ 34.003,20	R\$ 34.643,20	R\$ 34.643,20	R\$ 34.643,20	R\$ 34.643,20	R\$ 34.643,20	R\$ 34.643,20	R\$ 34.643,20	R\$ 415.078,40	R\$ 623.577,60	R\$ 623.577,60	R\$ 623.577,60	R\$ 623.577,60	R\$ 2.909.388,80				
4 (-) Custo de Produção	-R\$ 8.156,16	-R\$ 8.156,16	-R\$ 8.156,16	-R\$ 8.156,16	-R\$ 8.156,16	-R\$ 8.156,16	-R\$ 8.156,16	-R\$ 97.873,92	-R\$ 114.696,00	-R\$ 114.696,00	-R\$ 114.696,00	-R\$ 114.696,00	-R\$ 556.657,92					
<i>Pessoal da Produção</i>	-R\$ 8.156,16	-R\$ 8.156,16	-R\$ 8.156,16	-R\$ 8.156,16	-R\$ 8.156,16	-R\$ 8.156,16	-R\$ 8.156,16	-R\$ 97.873,92	-R\$ 114.696,00	-R\$ 114.696,00	-R\$ 114.696,00	-R\$ 114.696,00	-R\$ 556.657,92					
<i>Compras/Insumos</i>	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -					
<i>Fretes & Embalagens</i>	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -					
5 MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R\$ 25.847,04	R\$ 26.487,04	R\$ 26.487,04	R\$ 26.487,04	R\$ 26.487,04	R\$ 26.487,04	R\$ 26.487,04	R\$ 26.487,04	R\$ 317.204,48	R\$ 508.881,60	R\$ 508.881,60	R\$ 508.881,60	R\$ 508.881,60	R\$ 2.352.730,88				
6 (-) DESPESAS OPERACIONAIS	-R\$ 13.761,24	-R\$ 13.762,24	-R\$ 13.763,24	-R\$ 13.764,24	-R\$ 13.765,24	-R\$ 13.766,23	-R\$ 13.767,23	-R\$ 13.768,23	-R\$ 13.769,23	-R\$ 13.770,23	-R\$ 14.017,41	-R\$ 13.772,22	-R\$ 165.446,98	-R\$ 165.656,63	-R\$ 165.800,39	-R\$ 165.944,15	-R\$ 166.087,91	-R\$ 828.936,06
6,1 Despesas Administrativas	-R\$ 10.760,71	-R\$ 10.760,71	-R\$ 10.760,71	-R\$ 10.760,71	-R\$ 10.760,71	-R\$ 10.760,71	-R\$ 10.760,71	-R\$ 129.128,54	-R\$ 645.642,72									
<i>Pessoal da Administração & Terceirização</i>	-R\$ 7.760,71	-R\$ 7.760,71	-R\$ 7.760,71	-R\$ 7.760,71	-R\$ 7.760,71	-R\$ 7.760,71	-R\$ 7.760,71	-R\$ 93.128,54	-R\$ 465.642,72									
<i>Aluguéis, Condomínios e IPTU</i>	-R\$ 3.000,00	-R\$ 3.000,00	-R\$ 3.000,00	-R\$ 3.000,00	-R\$ 3.000,00	-R\$ 3.000,00	-R\$ 3.000,00	-R\$ 36.000,00	-R\$ 180.000,00									
6,2 Despesas de Vendas e Marketing	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -					
6,3 Despesas Gerais	-R\$ 2.795,45	-R\$ 2.795,45	-R\$ 2.795,45	-R\$ 2.795,45	-R\$ 2.795,45	-R\$ 3.041,63	-R\$ 2.795,45	-R\$ 33.791,58	-R\$ 168.957,90									
6,4 Depreciação Acumulada	-R\$ 205,08	-R\$ 206,08	-R\$ 207,08	-R\$ 208,08	-R\$ 209,07	-R\$ 210,07	-R\$ 211,07	-R\$ 212,07	-R\$ 213,07	-R\$ 214,07	-R\$ 215,06	-R\$ 216,06	-R\$ 2.526,86	-R\$ 2.736,51	-R\$ 2.880,27	-R\$ 3.024,03	-R\$ 3.167,79	-R\$ 14.335,44
7 RESULTADO OPERACIONAL	R\$ 12.085,80	R\$ 12.724,80	R\$ 12.723,80	R\$ 12.722,80	R\$ 12.721,80	R\$ 12.720,81	R\$ 12.719,81	R\$ 12.718,81	R\$ 12.717,81	R\$ 12.716,81	R\$ 12.469,63	R\$ 12.714,82	R\$ 151.757,50	R\$ 343.224,97	R\$ 343.081,21	R\$ 342.937,45	R\$ 342.793,69	R\$ 1.523.794,82
8 Receitas Financeiras	R\$ -	R\$ 0,71	R\$ 3,29	R\$ 5,76	R\$ 8,44	R\$ 10,94	R\$ 13,49	R\$ 42,63	R\$ 18.228,27	R\$ 17.969,90	R\$ 19.212,31	R\$ 20.461,33	R\$ 75.914,44					
9 Taxas/Juros de Financiamentos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -					
10 RESULTADO TRIBUTÁVEL	R\$ 12.085,80	R\$ 12.724,80	R\$ 12.723,80	R\$ 12.722,80	R\$ 12.721,80	R\$ 12.720,81	R\$ 12.720,52	R\$ 12.722,10	R\$ 12.723,58	R\$ 12.725,25	R\$ 12.480,57	R\$ 12.728,31	R\$ 151.800,13	R\$ 361.453,24	R\$ 361.051,11	R\$ 362.149,76	R\$ 363.255,02	R\$ 1.599.709,26
11 (-) Imposto sobre Lucro	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -					
12 LUCRO LÍQUIDO	R\$ 12.085,80	R\$ 12.724,80	R\$ 12.723,80	R\$ 12.722,80	R\$ 12.721,80	R\$ 12.720,81	R\$ 12.720,52	R\$ 12.722,10	R\$ 12.723,58	R\$ 12.725,25	R\$ 12.480,57	R\$ 12.728,31	R\$ 151.800,13	R\$ 361.453,24	R\$ 361.051,11	R\$ 362.149,76	R\$ 363.255,02	R\$ 1.599.709,26
Imposto de Renda																		
Alíquotas	0,00%	0,00%	0,00%															
Valores Limites / Ano	R\$ -	R\$ -	R\$ -															
Deduções / Ano	R\$ -	R\$ -	R\$ -															
Descrição	ANO I	ANO II	ANO III	ANO IV	ANO V	TOTAL												
1 RECEITA BRUTA DE VENDAS	\$ 448.640,00	\$ 673.920,00	\$ 673.920,00	\$ 673.920,00	\$ 673.920,00	\$ 3.144.320,00												
2,1 (-) Deduções Impostos	\$ (33.561,60)	\$ (50.342,40)	\$ (50.342,40)	\$ (50.342,40)	\$ (50.342,40)	\$ (234.931,20)												
2,2 (-) Deduções Comissões	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -												
3 RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS	\$ 415.078,40	\$ 623.577,60	\$ 623.577,60	\$ 623.577,60	\$ 623.577,60	\$ 2.909.388,80												
4 (-) Custo de Produção	\$ (97.873,92)	\$ (114.696,00)	\$ (114.696,00)	\$ (114.696,00)	\$ (114.696,00)	\$ (556.657,92)												
<i>Pessoal da Produção</i>	\$ (97.873,92)	\$ (114.696,00)	\$ (114.696,00)	\$ (114.696,00)	\$ (114.696,00)	\$ (556.657,92)												
<i>Compras/Insumos</i>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -												
<i>Fretes & Embalagens</i>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -												
5 MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	\$ 317.204,48	\$ 508.881,60	\$ 508.881,60	\$ 508.881,60	\$ 508.881,60	\$ 2.352.730,88												
6 (-) DESPESAS OPERACIONAIS	\$ (165.446,98)	\$ (165.656,63)	\$ (165.800,39)	\$ (165.944,15)	\$ (166.087,91)	\$ (828.936,06)												
6,1 Despesas Administrativas	\$ (129.128,54)	\$ (129.128,54)	\$ (129.128,54)	\$ (129.128,54)	\$ (129.128,54)	\$ (645.642,72)												
<i>Pessoal da Administração & Terceirização</i>	\$ (93.128,54)	\$ (93.128,54)	\$ (93.128,54)	\$ (93.128,54)	\$ (93.128,54)	\$ (465.642,72)												
<i>Aluguéis, Condomínios e IPTU</i>	\$ (36.000,00)	\$ (36.000,00)	\$ (36.000,00)	\$ (36.000,00)	\$ (36.000,00)	\$ (180.000,00)												
6,2 Despesas de Vendas e Marketing	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -												
6,3 Despesas Gerais	\$ (33.791,58)	\$ (33.791,58)	\$ (33.791,58)	\$ (33.791,58)	\$ (33.791,58)	\$ (168.957,90)												
6,4 Depreciação Acumulada	\$ (2.526,86)	\$ (2.736,51)	\$ (2.880,27)	\$ (3.024,03)	\$ (3.167,79)	\$ (14.335,44)												
7 RESULTADO OPERACIONAL	\$ 151.757,50	\$ 343.224,97	\$ 343.081,21	\$ 342.937,45	\$ 342.793,69	\$ 1.523.794,82												
8 Receitas Financeiras	\$ 42,63	\$ 18.228,27	\$ 17.969,90	\$ 19.212,31	\$ 20.461,33	\$ 75.914,44												
9 Taxas/Juros de Financiamentos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -												
10 RESULTADO TRIBUTÁVEL	\$ 151.800,13	\$ 361.453,24	\$ 361.051,11	\$ 362.149,76	\$ 363.255,02	\$ 1.599.709,26												
11 (-) Imposto sobre Lucro	\$ -																	
12 LUCRO LÍQUIDO	\$ 151.800,13	\$ 361.453,24	\$ 361.051,11	\$ 362.149,76	\$ 363.255,02	\$ 1.599.709,26												

Quadro 27: Receitas, Custos, Despesas e Projeção de Resultados Cenário 80%

Fonte: Elaborado pela equipe

APÊNDICE N

Ponto de Equilíbrio

Descrição		ANO I		ANO II		ANO III		ANO IV		ANO V
Receita Bruta Total	R\$	448.640,00	R\$	673.920,00	R\$	673.920,00	R\$	673.920,00	R\$	673.920,00
Despesas de Produção	-R\$	97.873,92	-R\$	114.696,00	-R\$	114.696,00	-R\$	114.696,00	-R\$	114.696,00
Comissão sobre Vendas	R\$	-								
Impostos sobre Vendas	-R\$	33.561,60	-R\$	50.342,40	-R\$	50.342,40	-R\$	50.342,40	-R\$	50.342,40
Margem de Contribuição Global		70,70%		75,51%		75,51%		75,51%		75,51%
Despesas Administrativas	R\$	199.008,58	R\$	215.999,03	R\$	216.142,79	R\$	216.286,55	R\$	216.430,31
PONTO DE EQUILÍBRIO	R\$	281.468,94	R\$	286.050,95	R\$	286.241,34	R\$	286.431,72	R\$	286.622,10

Quadro 28: Ponto de Equilíbrio Cenário 80%

Fonte: Elaborado pela equipe

APÊNDICE O

Análise Financeira do Investimento (5 primeiros anos)

Pay Back - Tempo de Retorno do Investimento

5 meses

Atratividade (Valor Presente)

Taxa mínima requerida de retorno (taxa de atratividade): **14,25% a.a.**

Investimento Inicial: -R\$ 70.000,00

Projeção Atual do Fluxo de Caixa (Valor Presente): R\$ 1.084.860,05

VALOR PRESENTE LÍQUIDO = **R\$ 1.014.860,05**

TIR - Taxa Interna de Retorno

305,70% a.a.

Projeções de Longo Prazo*

5 anos

10 anos

15 anos

20 anos

VPL (Valor Presente Líquido) =

Σ AC

TIR (Taxa Interna de Retorno) =

PC

Pay back - Tempo de Retorno do Investimento = **no 1º ano**

* Para fazer uma análise usando os anos 6 ao 20, foram usados os mesmos dados informados para o ano 5

Análise de Balanço	ANO I	ANO II	ANO III	ANO IV	ANO V
Liquidez Geral					
Liquidez Corrente					
Liquidez Seca					
Endividamento Geral					
Imobilização do PL					
Margem Líquida					
Rentabilidade do Ativo					
Rentabilidade do PL	0,768	0,915	0,946	0,960	0,969
CCL - Capital Circulante Li	258.640	774.844	1.251.279	1.706.427	2.163.765

Quadro 29: Análise de Investimento Cenário 100%

Fonte: Elaborado pela equipe

APÊNDICE P

Fluxo de Caixa

Descrição	Até 31-12-2015	jan-2016	fev-2016	mar-2016	abr-2016	mai-2016	jun-2016	jul-2016	ago-2016	set-2016	out-2016	nov-2016	dez-2016	TOTAL ANO I	TOTAL ANO II	TOTAL ANO III	TOTAL ANO IV	TOTAL ANO V	TOTAL	%	
1 TOTAL ENTRADAS	R\$ 70.000,00	R\$ 46.000,00	R\$ 46.800,00	R\$ 46.800,87	R\$ 46.807,27	R\$ 46.813,51	R\$ 46.819,79	R\$ 46.826,64	R\$ 46.833,55	R\$ 46.840,38	R\$ 46.847,40	R\$ 46.854,25	R\$ 46.861,15	R\$ 561.104,80	R\$ 827.136,84	R\$ 803.969,13	R\$ 806.148,04	R\$ 808.339,20	R\$ 3.876.698,01	100,0%	
1.1 Receita de Vendas / Serviços	R\$ -	R\$ 46.000,00	R\$ 46.800,00	R\$ 560.800,00	R\$ 795.666,67	R\$ 772.200,00	R\$ 772.200,00	R\$ 772.200,00	R\$ 3.673.066,67	94,7%											
1.2 Receitas Financeiras	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 0,87	R\$ 7,27	R\$ 13,51	R\$ 19,79	R\$ 26,64	R\$ 33,55	R\$ 40,38	R\$ 47,40	R\$ 54,25	R\$ 61,15	R\$ 304,80	R\$ 31.470,17	R\$ 31.769,13	R\$ 31.769,13	R\$ 31.769,13	R\$ 133.631,35	3,4%	
1.3 Empréstimos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%														
1.4 Outras Receitas	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%														
1.5 Capital Próprio Investido na Empresa	R\$ 70.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	1,9%													
2 TOTAL SAÍDAS	-R\$ 48.476,19	-R\$ 32.843,30	-R\$ 34.742,60	-R\$ 33.995,30	-R\$ 34.334,60	-R\$ 34.242,60	-R\$ 33.136,59	-R\$ 32.989,28	-R\$ 33.188,59	-R\$ 32.801,29	-R\$ 33.140,59	-R\$ 33.049,47	-R\$ 33.142,58	-R\$ 401.606,79	-R\$ 439.614,52	-R\$ 439.758,28	-R\$ 439.902,04	-R\$ 440.045,80	-R\$ 2.209.403,62	100,0%	
2.1 DESPESAS com PRODUÇÃO	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%														
2.1.1 Compras/Insumos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%														
2.1.2 Fretes	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%														
2.1.3 Embalagens	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%														
2.2 DESPESAS com PESSOAL	-R\$ 15.916,87	-R\$ 191.002,46	-R\$ 207.824,54	1.022.300,64	46,3%																
2.2.1 Pessoal Produção	-R\$ 6.400,00	-R\$ 76.800,00	-R\$ 90.000,00	436.800,00	19,8%																
2.2.2 Pessoal Administrativo e de Apoio	-R\$ 5.480,00	-R\$ 65.760,00	328.800,00	14,9%																	
2.2.3 Autônomos	-R\$ 777,00	-R\$ 9.324,00	46.620,00	2,1%																	
2.2.4 Comissões	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%														
2.2.5 Encargos Sociais	-R\$ 3.259,87	-R\$ 39.118,46	-R\$ 42.740,54	210.080,64	9,5%																
2.3 DESPESAS ADMINISTRATIVAS	-R\$ 5.795,45	-R\$ 6.041,63	348.957,90	15,8%																	
2.3.1 Aluguéis, Condomínios e IPTU	-R\$ 3.000,00	-R\$ 36.000,00	180.000,00	8,1%																	
2.3.2 Marketing e Publicidade	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%														
2.3.3 Treinamentos e Viagens	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%														
2.3.4 Manutenção & Conservação	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%														
2.3.5 Seguros	-R\$ 301,95	-R\$ 3.623,40	18.117,00	0,8%																	
2.3.6 Água, Luz e Telefone	-R\$ 702,00	-R\$ 8.424,00	42.120,00	1,9%																	
2.3.7 Outras Despesas	-R\$ 1.791,50	-R\$ 2.037,68	108.720,90	4,9%																	
2.4 INVESTIMENTOS	-R\$ 48.476,19	-R\$ 7.634,98	-R\$ 9.534,28	-R\$ 8.786,98	-R\$ 9.126,28	-R\$ 9.034,27	-R\$ 7.928,27	-R\$ 7.780,96	-R\$ 7.980,27	-R\$ 7.592,97	-R\$ 7.932,27	-R\$ 7.594,96	-R\$ 7.934,26	-R\$ 98.860,75	-R\$ 99.070,40	-R\$ 99.214,16	-R\$ 99.357,92	-R\$ 99.501,68	-R\$ 99.501,68	-R\$ 544.481,08	24,6%
2.4.01 Obras Civis	-R\$ 6.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	6.000,00	0,3%												
2.4.02 Instalações	-R\$ 6.840,02	-R\$ 57,00	-R\$ 684,00	10.260,03	0,5%																
2.4.03 Equipamentos	-R\$ 5.894,50	-R\$ 49,12	-R\$ 589,45	8.841,75	0,4%																
2.4.04 Máquinas	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%														
2.4.05 Móveis e Utensílios	-R\$ 11.235,54	-R\$ 93,63	-R\$ 1.123,55	16.853,31	0,8%																
2.4.06 Veículos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%														
2.4.07 Compras Insumos	-R\$ 10.624,60	-R\$ 7.320,00	-R\$ 88.404,40	452.646,60	20,5%																
2.4.08 Softwares	-R\$ 259,90	-R\$ 65,23	-R\$ 848,65	-R\$ 1.058,30	6.204,31	0,3%															
2.4.09 Outros	-R\$ 2.749,99	-R\$ 50,00	-R\$ 4.299,99	24.249,94	1,1%																
2.4.10 Despesas Pré-Operacionais	-R\$ 4.871,64	-R\$ -	-R\$ 338,30	-R\$ 2.910,70	19.425,14	0,9%															
2.5 DESPESAS TRIBUTÁRIAS	-R\$ 3.496,00	-R\$ 41.952,00	-R\$ 62.928,00	293.664,00	13,3%																
2.5.1 Impostos a Pagar	-R\$ -	-R\$ 3.496,00	-R\$ 41.952,00	-R\$ 62.928,00	293.664,00	13,3%															
2.5.2 Provisão para Imposto de Renda	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%														
2.6 DESPESAS FINANCEIRAS	R\$ -																				

APÊNDICE Q

Projeção dos Resultados

Descrição	jan-2016	fev-2016	mar-2016	abr-2016	mai-2016	jun-2016	jul-2016	ago-2016	set-2016	out-2016	nov-2016	dez-2016	TOTAL ANO I	TOTAL ANO II	TOTAL ANO III	TOTAL ANO IV	TOTAL ANO V	TOTAL
1 RECEITA BRUTA DE VENDAS	R\$ 46.000,00	R\$ 46.800,00	R\$ 560.800,00	R\$ 842.400,00	R\$ 842.400,00	R\$ 842.400,00	R\$ 842.400,00	R\$ 3.930.400,00										
2,1 (-) Deduções Impostos	-R\$ 3.496,00	-R\$ 41.952,00	-R\$ 62.928,00	-R\$ 62.928,00	-R\$ 62.928,00	-R\$ 62.928,00	-R\$ 293.664,00											
2,2 (-) Deduções Comissões	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -												
3 RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS	R\$ 42.504,00	R\$ 43.304,00	R\$ 518.848,00	R\$ 779.472,00	R\$ 779.472,00	R\$ 779.472,00	R\$ 779.472,00	R\$ 3.636.736,00										
4 (-) Custo de Produção	-R\$ 8.156,16	-R\$ 97.873,92	-R\$ 114.696,00	-R\$ 114.696,00	-R\$ 114.696,00	-R\$ 114.696,00	-R\$ 556.657,92											
<i>Pessoal da Produção</i>	-R\$ 8.156,16	-R\$ 97.873,92	-R\$ 114.696,00	-R\$ 114.696,00	-R\$ 114.696,00	-R\$ 114.696,00	-R\$ 556.657,92											
<i>Compras/Insumos</i>	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -												
<i>Fretes & Embalagens</i>	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -												
5 MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R\$ 34.347,84	R\$ 35.147,84	R\$ 420.974,08	R\$ 664.776,00	R\$ 664.776,00	R\$ 664.776,00	R\$ 664.776,00	R\$ 3.080.078,08										
6 (-) DESPESAS OPERACIONAIS	-R\$ 13.761,24	-R\$ 13.762,24	-R\$ 13.763,24	-R\$ 13.764,24	-R\$ 13.765,24	-R\$ 13.766,23	-R\$ 13.767,23	-R\$ 13.768,23	-R\$ 13.769,23	-R\$ 13.770,23	-R\$ 14.017,41	-R\$ 13.772,22	-R\$ 165.446,98	-R\$ 165.656,63	-R\$ 165.800,39	-R\$ 165.944,15	-R\$ 166.087,91	-R\$ 828.936,06
6,1 Despesas Administrativas	-R\$ 10.760,71	-R\$ 129.128,54	-R\$ 645.642,72															
<i>Pessoal da Administração & Terceirizaçã</i>	-R\$ 7.760,71	-R\$ 93.128,54	-R\$ 465.642,72															
<i>Aluguéis, Condomínios e IPTU</i>	-R\$ 3.000,00	-R\$ 36.000,00	-R\$ 180.000,00															
6,2 Despesas de Vendas e Marketing	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -												
6,3 Despesas Gerais	-R\$ 2.795,45	-R\$ 3.041,63	-R\$ 2.795,45	-R\$ 33.791,58	-R\$ 168.957,90													
6,4 Depreciação Acumulada	-R\$ 205,08	-R\$ 206,08	-R\$ 207,08	-R\$ 208,08	-R\$ 209,07	-R\$ 210,07	-R\$ 211,07	-R\$ 212,07	-R\$ 213,07	-R\$ 214,07	-R\$ 215,06	-R\$ 216,06	-R\$ 2.526,86	-R\$ 2.736,51	-R\$ 2.880,27	-R\$ 3.024,03	-R\$ 3.167,79	-R\$ 14.335,44
7 RESULTADO OPERACIONAL	R\$ 20.586,60	R\$ 21.385,60	R\$ 21.384,60	R\$ 21.383,60	R\$ 21.382,60	R\$ 21.381,61	R\$ 21.380,61	R\$ 21.379,61	R\$ 21.378,61	R\$ 21.377,61	R\$ 21.130,43	R\$ 21.375,62	R\$ 255.527,10	R\$ 499.119,37	R\$ 498.975,61	R\$ 498.831,85	R\$ 498.688,09	R\$ 2.251.142,02
8 Receitas Financeiras	R\$ -	R\$ -	R\$ 0,87	R\$ 7,27	R\$ 13,51	R\$ 19,79	R\$ 26,64	R\$ 33,55	R\$ 40,38	R\$ 47,40	R\$ 54,25	R\$ 61,15	R\$ 304,80	R\$ 31.470,17	R\$ 31.769,13	R\$ 33.948,04	R\$ 36.139,20	R\$ 133.631,35
9 Taxas/Juros de Financiamentos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -												
10 RESULTADO TRIBUTÁVEL	R\$ 20.586,60	R\$ 21.385,60	R\$ 21.385,47	R\$ 21.390,87	R\$ 21.396,11	R\$ 21.401,40	R\$ 21.407,24	R\$ 21.413,16	R\$ 21.418,99	R\$ 21.425,01	R\$ 21.184,68	R\$ 21.436,77	R\$ 255.831,90	R\$ 530.589,54	R\$ 530.744,74	R\$ 532.779,89	R\$ 534.827,29	R\$ 2.384.773,37
11 (-) Imposto sobre Lucro	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -												
12 LUCRO LÍQUIDO	R\$ 20.586,60	R\$ 21.385,60	R\$ 21.385,47	R\$ 21.390,87	R\$ 21.396,11	R\$ 21.401,40	R\$ 21.407,24	R\$ 21.413,16	R\$ 21.418,99	R\$ 21.425,01	R\$ 21.184,68	R\$ 21.436,77	R\$ 255.831,90	R\$ 530.589,54	R\$ 530.744,74	R\$ 532.779,89	R\$ 534.827,29	R\$ 2.384.773,37
Imposto de Renda																		
Alíquotas		0,00%	0,00%	0,00%														
Valores Limites / Ano	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -														
Deduções / Ano	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -														

Descrição	ANO I	ANO II	ANO III	ANO IV	ANO V	TOTAL
1 RECEITA BRUTA DE VENDAS	\$ 560.800,00	\$ 842.400,00	\$ 842.400,00	\$ 842.400,00	\$ 842.400,00	\$ 3.930.400,00
2,1 (-) Deduções Impostos	\$ (41.952,00)	\$ (62.928,00)	\$ (62.928,00)	\$ (62.928,00)	\$ (62.928,00)	\$ (293.664,00)
2,2 (-) Deduções Comissões	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
3 RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS	\$ 518.848,00	\$ 779.472,00	\$ 779.472,00	\$ 779.472,00	\$ 779.472,00	\$ 3.636.736,00
4 (-) Custo de Produção	\$ (97.873,92)	\$ (114.696,00)	\$ (114.696,00)	\$ (114.696,00)	\$ (114.696,00)	\$ (556.657,92)
<i>Pessoal da Produção</i>	\$ (97.873,92)	\$ (114.696,00)	\$ (114.696,00)	\$ (114.696,00)	\$ (114.696,00)	\$ (556.657,92)
<i>Compras/Insumos</i>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Fretes & Embalagens</i>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
5 MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	\$ 420.974,08	\$ 664.776,00	\$ 664.776,00	\$ 664.776,00	\$ 664.776,00	\$ 3.080.078,08
6 (-) DESPESAS OPERACIONAIS	\$ (165.446,98)	\$ (165.656,63)	\$ (165.800,39)	\$ (165.944,15)	\$ (166.087,91)	\$ (828.936,06)
6,1 Despesas Administrativas	\$ (129.128,54)	\$ (129.128,54)	\$ (129.128,54)	\$ (129.128,54)	\$ (129.128,54)	\$ (645.642,72)
<i>Pessoal da Administração & Terceirizaçã</i>	\$ (93.128,54)	\$ (93.128,54)	\$ (93.128,54)	\$ (93.128,54)	\$ (93.128,54)	\$ (465.642,72)
<i>Aluguéis, Condomínios e IPTU</i>	\$ (36.000,00)	\$ (36.000,00)	\$ (36.000,00)	\$ (36.000,00)	\$ (36.000,00)	\$ (180.000,00)
6,2 Despesas de Vendas e Marketing	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
6,3 Despesas Gerais	\$ (33.791,58)	\$ (33.791,58)	\$ (33.791,58)	\$ (33.791,58)	\$ (33.791,58)	\$ (168.957,90)
6,4 Depreciação Acumulada	\$ (2.526,86)	\$ (2.736,51)	\$ (2.880,27)	\$ (3.024,03)	\$ (3.167,79)	\$ (14.335,44)
7 RESULTADO OPERACIONAL	\$ 255.527,10	\$ 499.119,37	\$ 498.975,61	\$ 498.831,85	\$ 498.688,09	\$ 2.251.142,02
8 Receitas Financeiras	\$ 304,80	\$ 31.470,17	\$ 31.769,13	\$ 33.948,04	\$ 36.139,20	\$ 133.631,35
9 Taxas/Juros de Financiamentos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
10 RESULTADO TRIBUTÁVEL	\$ 255.831,90	\$ 530.589,54	\$ 530.744,74	\$ 532.779,89	\$ 534.827,29	\$ 2.384.773,37
11 (-) Imposto sobre Lucro	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
12 LUCRO LÍQUIDO	\$ 255.831,90	\$ 530.589,54	\$ 530.744,74	\$ 532.779,89	\$ 534.827,29	\$ 2.384.773,37

Quadro 31: Receitas, Custos, Despesas e Projeção de Resultados Cenário 100%
Fonte: Elaborado pela equipe

APÊNDICE R

Ponto de Equilíbrio

Descrição		ANO I		ANO II		ANO III		ANO IV		ANO V
Receita Bruta Total	R\$	560.800,00	R\$	842.400,00	R\$	842.400,00	R\$	842.400,00	R\$	842.400,00
Despesas de Produção	-R\$	97.873,92	-R\$	114.696,00	-R\$	114.696,00	-R\$	114.696,00	-R\$	114.696,00
Comissão sobre Vendas	R\$	-								
Impostos sobre Vendas	-R\$	41.952,00	-R\$	62.928,00	-R\$	62.928,00	-R\$	62.928,00	-R\$	62.928,00
Margem de Contribuição Global		75,07%		78,91%		78,91%		78,91%		78,91%
Despesas Administrativas	R\$	207.398,98	R\$	228.584,63	R\$	228.728,39	R\$	228.872,15	R\$	229.015,91
PONTO DE EQUILÍBRIO	R\$	276.286,25	R\$	289.661,02	R\$	289.843,19	R\$	290.025,36	R\$	290.207,53

Quadro 32: Ponto de Equilíbrio e Margem de Contribuição Cenário 100%
Fonte: Elaborado pela equipe

APÊNDICE S

CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO									
Atividade	Fev.	Mar.	Abr.	Mai	Jun.	Ago.	Set.	Out.	Nov.
Pesquisa bibliográfica fundamentando o projeto	X	X							
Dados históricos e status do ramo do negócio		X							
Objetivos Gerais e Específicos		X							
Análise Ambiental – Macro e Micro Ambientes		X							
Análise SWOT		X							
Definição do tipo de pesquisa - Qualitativa e Quantitativa			X						
Problemas e Objetivo de Pesquisa			X						
Plano Amostral (perfil amostral e definição do público alvo)			X						
Preparo dos formulários e roteiros de pesquisas			X						
Execução das pesquisas				X					
Tabulação das pesquisas				X					
Análise dos resultados e conclusões da pesquisa				X	X				
Razão Social e Diretrizes Organizacionais						X			
Constituição Legal						X			
Descrição do negócio						X			
Plano de Responsabilidade Social						X			
Resumo Executivo						X			
Market-Share							X		
Balanced Score Card - BSC							X		
Mix de Marketing							X		
Quadro Funcional								X	
Descrição de cargos								X	
Recrutamento e Seleção								X	
Práticas Motivacionais								X	
Estrutura Organizacional								X	
Plano de Implementação								X	
Plano de Informática								X	
Plano de Contingência								X	
Plano Financeiro									X

Quadro 33: Cronograma de Execução

Fonte: Elaborado pela equipe

ANEXO 1

Nascidos Vivos Residentes em Curitiba Segundo o Município de Ocorrência do Parto Curitiba 1995/2013*							
Ano	Ocorrência				Residência Curitiba		DATASUS Dado Oficial
	Curitiba		Outros Municípios.		Nº	%	Nº
	Nº	%	Nº	%			
1995*	29016	100,0	**	**	29016	100,0	29.810
1996*	28845	100,0	**	**	28845	100,0	29.843
1997*	29028	100,0	**	**	29028	100,0	29.881
1998	28380	97,8	646	2,2	29026	100,0	29.049
1999	29048	98,4	472	1,6	29520	100,0	29.620
2000	28870	98,3	499	1,7	29369	100,0	29.031
2001	26571	98,1	519	1,9	27090	100,0	27.108
2002	25842	98,1	502	1,9	26344	100,0	26.371
2003	24343	98,1	464	1,9	24807	100,0	24.856
2004	24779	98,4	392	1,6	25171	100,0	25.209
2005	24110	98,6	332	1,4	24442	100,0	24.547
2006	24331	98,5	383	1,5	24714	100,0	24.735
2007	23995	98,4	380	1,6	24375	100,0	24.379
2008	24996	98,6	348	1,4	25344	100,0	24.329
2009	24555	98,7	312	1,3	24867	100,0	24.868
2010	25028	98,7	320	1,3	25348	100,0	25.345
2011	24872	98,5	376	1,5	25248	100,0	25.249
2012	24699	98,5	385	1,5	25084	100,0	25.079
2013	24556	98,7	377	1,5	24933	100,0	24.932

Fonte: SMS/CEV/CE- SINASC/DATASUS

Quadro 34: Nascidos Vivos e Residentes em Curitiba

Fonte: SINASC 2013

ANEXO 2

<p>Modelo desenvolvido, estatisticamente, pelo Prof. Glower Klujew</p>	<p>© Prof. Glower Kujew DISTRIBUIÇÃO AMOSTRAL DA MÉDIA E PROPORÇÃO</p>																																	
	<p>Tamanho de amostra</p>																																	
	<p>Objetivo: Estimar a PROPORÇÃO em populações finitas.</p>	<p>Objetivo: Estimar a MÉDIA em populações finitas.</p>																																
	<table border="1"> <tr><td>N =</td><td>100.613,00</td></tr> <tr><td>E =</td><td>10,00%</td></tr> <tr><td>NC =</td><td>95%</td></tr> <tr><td>NS =</td><td>5%</td></tr> <tr><td>%Ref =</td><td>98%</td></tr> <tr><td>z =</td><td>1,96</td></tr> <tr><td>p est =</td><td>50%</td></tr> <tr><td>n =</td><td>96</td></tr> </table>	N =	100.613,00	E =	10,00%	NC =	95%	NS =	5%	%Ref =	98%	z =	1,96	p est =	50%	n =	96	<table border="1"> <tr><td>N =</td><td>2.000,00</td></tr> <tr><td>E =</td><td>1.000,00</td></tr> <tr><td>NC =</td><td>90%</td></tr> <tr><td>NS =</td><td>10%</td></tr> <tr><td>%Ref =</td><td>95%</td></tr> <tr><td>z =</td><td>1,64</td></tr> <tr><td>DP =</td><td>10.000,00</td></tr> <tr><td>n =</td><td>238</td></tr> </table>	N =	2.000,00	E =	1.000,00	NC =	90%	NS =	10%	%Ref =	95%	z =	1,64	DP =	10.000,00	n =	238
	N =	100.613,00																																
E =	10,00%																																	
NC =	95%																																	
NS =	5%																																	
%Ref =	98%																																	
z =	1,96																																	
p est =	50%																																	
n =	96																																	
N =	2.000,00																																	
E =	1.000,00																																	
NC =	90%																																	
NS =	10%																																	
%Ref =	95%																																	
z =	1,64																																	
DP =	10.000,00																																	
n =	238																																	
<p>Objetivo: Estimar a PROPORÇÃO em populações infinitas.</p>	<p>Objetivo: Estimar a MÉDIA em populações infinitas.</p>																																	
<table border="1"> <tr><td>E =</td><td>3,00%</td></tr> <tr><td>NC =</td><td>95%</td></tr> <tr><td>NS =</td><td>5%</td></tr> <tr><td>%Ref =</td><td>98%</td></tr> <tr><td>z =</td><td>1,96</td></tr> <tr><td>p est =</td><td>20%</td></tr> <tr><td>n =</td><td>683</td></tr> </table>	E =	3,00%	NC =	95%	NS =	5%	%Ref =	98%	z =	1,96	p est =	20%	n =	683	<table border="1"> <tr><td>E =</td><td>1.000,00</td></tr> <tr><td>NC =</td><td>90%</td></tr> <tr><td>NS =</td><td>10%</td></tr> <tr><td>%Ref =</td><td>95%</td></tr> <tr><td>z =</td><td>1,64</td></tr> <tr><td>DP =</td><td>10.000,00</td></tr> <tr><td>n =</td><td>271</td></tr> </table>	E =	1.000,00	NC =	90%	NS =	10%	%Ref =	95%	z =	1,64	DP =	10.000,00	n =	271					
E =	3,00%																																	
NC =	95%																																	
NS =	5%																																	
%Ref =	98%																																	
z =	1,96																																	
p est =	20%																																	
n =	683																																	
E =	1.000,00																																	
NC =	90%																																	
NS =	10%																																	
%Ref =	95%																																	
z =	1,64																																	
DP =	10.000,00																																	
n =	271																																	
<p>Obs. :</p>	<p>1. Células que podem ser modificadas. 2. Células que não podem ser modificadas (células com fórmulas).</p>																																	

N - Tamanho da população
 E - Margem do erro
 NC - Nível de confiança
 NS - Nível de significância
 z - Variável padronizada
 p est - Estimativa da proporção
 n - tamanho da amostra
 DP - Desvio padrão

Quadro 35: Tamanho da Amostra
 Fonte: Intranet ESIC