

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Elisa Cristofolini da Silva

**PLANO DE NEGÓCIO DA MUSICANDO:  
Escola de Musicalização Infantil**

Porto Alegre  
2010

Elisa Cristofolini da Silva

**PLANO DE NEGÓCIO DA MUSICANDO:  
Escola de Musicalização Infantil**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fábio Bittencourt Meira

Porto Alegre  
2010

Elisa Cristofolini da Silva

**PLANO DE NEGÓCIO DA MUSICANDO:  
Escola de Musicalização Infantil**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

**Conceito final:**

**Aprovado em ..... de ..... de 2010.**

**BANCA EXAMINADORA**

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. .... - .....

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. .... - .....

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. .... - .....

\_\_\_\_\_  
**Orientador – Prof. Dr. Fábio Bittencourt Meira – UFRGS**

## **AGRADECIMENTO**

À orientação e apoio dos professores Ariston Azevêdo e Fábio Bittencourt Meira que adoram música como eu. À minha chefe Ana Rúbia Nunes pela compreensão e a preciosa folga na última semana que antecedeu a entrega do trabalho. À preocupação dos colegas de trabalho que perguntavam frequentemente sobre o andamento do TCC, “quantas páginas?”. Ao meu contador Rafael Gabriel Senna. À professora de música Paula Pecker da Estação Musical, que me deu a honra de presenciar duas lindas aulas do Projeto Música para Bebês ministrada por ela na UFRGS, e ainda me ajudou com informações do setor. Ao Adriano Fernandes Maciel da Oficina do Músico. Ao Moacir de Souza da Talenthos. E por último, mas nem de perto menos importante, ao marido Tiago Peixoto Niederauer que, em momentos de confusão mental, ajudou a organizar as ideias e jogou vídeo-game de fones.

Obrigada a todos.

## RESUMO

A partir de um interesse pessoal, surgiu a ideia de uma escola que ensinasse música de forma a explorar a espontaneidade e curiosidade nata das crianças.

Em pesquisa, descobriu-se a Lei nº 11.769 (de 18 de agosto de 2008) que inclui música como disciplina obrigatória na educação básica. As escolas públicas e particulares terão o período de três anos para se adaptarem. Trata-se de uma oportunidade de negócio.

O presente trabalho apresenta estratégia e viabilidade do negócio proposto, bem como uma análise de mercado de escolas de música com aulas para crianças baseada em dados, mas também em entrevistas via correio eletrônico e pessoalmente.

Com a dificuldade de acesso às escolas de música e aos colégios, as informações foram limitadas. Por isso, a estratégia - apresentada aqui em formato de plano de negócio - foi pensada de forma a assumir o mínimo de risco, devido às incertezas.

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Descrição dos Componentes de um Plano de Negócio .....	16
TABELA 2 - Partilha do Simples Nacional – Serviços .....	30
TABELA 3 - Quadro de características das escolas de música .....	38
TABELA 4 - Comparativo de mensalidades .....	40
TABELA 5 - Cenário pessimista: 10 alunos particulares (uma turma).....	40
TABELA 6 - Cenário moderado: 20 alunos particulares (uma turma) .....	41
TABELA 7 - Cenário otimista: 30 alunos particulares (uma turma) .....	41
TABELA 8 - Resultado líquido (três turmas) .....	42
TABELA 9 - Custos de estrutura para uma turma curricular .....	46
TABELA 10 - Previsão ano 1 – uma turma aula curricular.....	47

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Classificação de métodos de pesquisa .....	20
Figura 2 – Organograma .....	29

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2.</b>	<b>JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>11</b>
<b>3.</b>	<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>12</b>
3.1.	OBJETIVO GERAL .....	12
3.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	12
<b>4.</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>13</b>
4.1.	MÚSICA E FORMAÇÃO .....	13
4.2.	PLANO DE NEGÓCIO .....	16
<b>5.</b>	<b>METODOLOGIA DE ESTUDO .....</b>	<b>20</b>
<b>6.</b>	<b>PLANO DE NEGÓCIO DA MUSICANDO.....</b>	<b>22</b>
6.1.	SUMÁRIO EXECUTIVO.....	22
6.1.1.	Enunciado do negócio.....	22
6.1.2.	Competências dos responsáveis .....	23
6.1.3.	Mercado potencial.....	23
6.1.4.	Elementos de diferenciação.....	24
6.2.	A EMPRESA .....	26
6.2.1.	Missão .....	26
6.2.2.	Objetivos.....	26
6.2.3.	Estrutura organizacional .....	27
6.2.1.	Estrutura legal .....	29



<b>6.2.2. Plano de operações</b> .....	<b>30</b>
<b>6.2.3. Parcerias</b> .....	<b>31</b>
6.3. PLANO DE MARKETING .....	32
<b>6.3.1. Análise de Mercado</b> .....	<b>32</b>
<b>6.3.1. Estratégia</b> .....	<b>37</b>
6.3.1.1. Preço.....	39
6.3.1.2. Promoção.....	42
6.3.1.3. Serviços agregados.....	44
6.3.1.4. Relacionamento com os clientes.....	45
6.4. PLANO FINANCEIRO .....	46
6.4.1. Rentabilidade e projeções de vendas .....	46
6.4.2. Necessidade de Financiamento .....	47
ANEXO A – Modelo do Questionário Aplicado.....	54
ANEXO B – Respostas do Questionário – Estação Musical .....	55
ANEXO C – Respostas do Questionário – Talentos .....	57
ANEXO D – Respostas do Questionário – Oficina do Músico.....	58
ANEXO E – Previsão de rentabilidade (uma turma).....	60
ANEXO F – Previsão de rentabilidade (três turmas).....	61
ANEXO G – Cenário Pessimista: 10 alunos particulares (três turmas).....	62
ANEXO H – Cenário Moderado: 20 alunos particulares (três turmas) .....	62
ANEXO I – Cenário Otimista: 30 alunos particulares (três turmas).....	63
ANEXO J – Resultado Líquido mínimo para início de operação sem prejuízo (seis alunos em uma turma) .....	63

## 1. INTRODUÇÃO

A definição do problema deste trabalho surgiu fundamentalmente de três fatores.

1º Uma frustração da autora: não ter talento para música.

2º Uma epifania. Maravilhada, ouvindo a bela Orquestra da OSPA se apresentar no Salão de Atos da UFRGS, uma criança muito comportada, porém entediada, chamou a atenção. Como ela não se interessava por todo aquele movimento e som? As crianças adoram brinquedos que se mexem e fazem barulho. Por que a orquestra não a interessou? No momento, veio o pensamento: as crianças não são estimuladas a entender/apreciar isto que estão vendo e ouvindo. Pensei ainda em mim e em minha frustração: talvez se eu tivesse sido estimulada desde cedo, teria desenvolvido habilidades musicais.

Para aprender música, algumas aptidões são fundamentais. Aqueles que não as possuem terão imensa dificuldade em aprender, como eu. Alguns sequer conseguirão. Então surgiu a ideia de estudar a possibilidade de empreender um negócio de musicalização infantil, para que as crianças possam desenvolver habilidades musicais e, assim, estarem aptas ao aprendizado da música em si, usufruindo de todos os benefícios que ela proporciona ao indivíduo e à sociedade.

3º Uma oportunidade: a Lei nº 11.769 (de 18 de agosto de 2008) que altera a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996), para dispor sobre a obrigatoriedade do ensino da música na educação básica. As escolas públicas e particulares têm o prazo de três anos para adequação do seu currículo.

## 2. JUSTIFICATIVA

Para estudar a possibilidade de empreender uma escola de música para crianças, faz-se necessário um plano de negócio, no qual será analisada a oportunidade de mercado originada pela Lei nº 11.769 (BRASIL, 2008).

Segundo informações fornecidas pelo Sebrae em seu site, mais de 70% das micro e pequenas empresas brasileiras fecham as portas nos primeiros cinco anos de vida. Vários fatores explicam o elevado índice de mortalidade. Em pesquisa realizada em 2004 pelo Sebrae, falta de capital, carga tributária elevada e concorrência muito forte foram os principais fatores condicionantes à mortalidade descritos pelos próprios empresários que tiveram que fechar seus negócios. É por isso que, com planejamento, as chances de sucesso do negócio aumentam substancialmente.

Em artigo, Josney Freitas Silva (2008) apresenta alguns dados de uma pesquisa de âmbito nacional realizada pelo Sebrae em 2004, a respeito dos fatores condicionantes da mortalidade das Micro e Pequenas Empresas constituídas e registradas nos anos de 2000, 2001 e 2002, com base em dados cadastrais das Juntas Comerciais Estaduais. Revelou-se que 49,4% encerraram as atividades com até dois anos de existência. Em três anos, a porcentagem sobe para 56,4% e em quatro para 59,9%. Ou seja, 40,1% consegue sobreviver após quatro anos.

A falta de planejamento na sua abertura é a principal causa da mortalidade das Micro e Pequenas Empresas. O que quer dizer que os empresários não estão avaliando, de forma correta, dados importantes para o sucesso do empreendimento antecipadamente. Por isso, justifica-se a realização deste estudo, para avaliar a oportunidade e a viabilidade da abertura da escola de música.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. OBJETIVO GERAL**

Este trabalho tem como objetivo estudar a possibilidade de empreender o negócio em questão - a escola de música para crianças -, através da elaboração de um plano de negócio.

#### **3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analisar fatores financeiros com o fim de estabelecer qual a necessidade de capital para tornar o negócio viável e sustentável em seus primeiros anos.
- Analisar fatores mercadológicos para definir a melhor estratégia para entrada no mercado e diferenciação em relação à concorrência.
- Elaborar um plano de negócio que se torne a principal ferramenta para tomadas de decisão, inclusive a mais importante delas ao fim desse trabalho: empreender o negócio ou não.

## 4. REFERENCIAL TEÓRICO

### 4.1. MÚSICA E FORMAÇÃO

A música está inserida em nossa vida desde a pré-história. A arte rupestre encontrada em cavernas dá uma vaga ideia dessa inserção. Mas foi na Grécia Antiga que se iniciou a busca pelo valor da música. Segundo o artigo Psicologia da Música (PENTAGRAMA, 2007), Pitágoras, filósofo e matemático grego que viveu entre cerca de 570 a.C. e 497 a.C., fora o primeiro, na tradição ocidental, a empreender a pesquisa sistemática da influência da música sobre a psique humana.

Depois dele, no texto *A República*, Sócrates, Platão e outros interlocutores discutem o que é justiça e chegam à importância da educação para a sociedade. Seus pilares centrais: ginástica para o corpo e música para a alma. A música seria capaz de atingir mais profundamente a alma de um cidadão, podendo moldá-la para o bem ou para o mal. O uso correto da educação musical iria abrandar os irascíveis e afastar os maus vícios, assim como atrairia as boas virtudes, coragem, ordem à alma e até mesmo justiça.

Justamente por se acreditar que ela influenciava os cidadãos, segundo Fonterrada (2005), a maneira como a música era apresentada ao povo nas cidades-estado da Grécia estava nas mãos dos legisladores. Tratava-se de questão de organização social e política.

Em Esparta, por exemplo, Licurgo fazia questão que a música fizesse parte da educação de crianças e jovens supervisionada pelo Estado. Sua justificativa se baseava na experiência de Creta, onde a música provocou forte devoção aos deuses e obediência às leis por parte dos cretenses. Em Esparta, as canções não podiam ofender o espírito de comunidade, e sim exaltar a terra natal. Os cantos conferiam aos jovens um senso de ordem, dignidade e obediência às leis, além da

capacidade de tomar decisões. Acreditava-se que a música colaborava na formação do caráter e da cidadania.

Até hoje, o papel da música na sociedade e seus efeitos sobre o indivíduo são temas de estudos com os mais variados aprofundamentos. Um deles é o caso do médico e pesquisador francês Alfred A. Tomatis, que em seu livro de 1991 *“Pourquoi Mozart?”*, descreve os benefícios da música do compositor para o desenvolvimento do cérebro. Ele trabalhou a música como estímulo no seu trabalho de investigação para a cura de variadas doenças. Sua obra incentivou um estudo em 1993 que popularizou o então chamado efeito Mozart. Ele sugeria que a música do compositor aumentava temporariamente o raciocínio espaço-temporal de estudantes expostos a ela, havendo aumento de oito a nove pontos em seu Quociente de Inteligência (Q.I.).

Schlaug e Gaser (*apud*. SHARON, 2000) revelaram que, ao comparar cérebros de músicos e não músicos, os do primeiro grupo apresentavam maior quantidade de massa cinzenta, particularmente nas regiões responsáveis pela audição, visão e controle motor.

Costa-Giomi (1999) estudou os efeitos de três anos de aulas semanais de piano ao desenvolvimento cognitivo de crianças entre seis e nove anos de idade. A cada ano as crianças passavam por uma bateria de testes de inteligência e tinham suas pontuações comparadas ao grupo de controle. As crianças musicalizadas tiveram melhores resultados que as do grupo de controle nos dois primeiros anos, porém foram equivalentes entre os grupos, ao término do terceiro ano do projeto.

Resultados semelhantes foram encontrados por Schellenberg (2004), que comparou o desempenho de crianças de seis anos de idade que cursaram uma entre três modalidades artísticas (piano, coral e teatro) com um grupo controle em testes de Q.I.. Após um ano de instrução, as crianças musicalizadas tiveram um desempenho melhor nos testes, seguidas pelas crianças oriundas do curso de teatro, e por último, as crianças do grupo controle.

A autora Teca de Alencar Brito (2003) afirma que somos envolvidos em um universo sonoro desde nossa vida intrauterina, na qual estamos em um ambiente com sons vindos do corpo da mãe, o que inclui a sua voz. Bebês e crianças interagem permanentemente com o meio sonoro. “A criança é um ser ‘brincante’ e, brincando, faz música, pois assim se relaciona com o mundo que descobre a cada dia.” (BRITO, 2003, p. 35)

Durante a infância, o cérebro humano é mais maleável e os efeitos da aprendizagem são maiores que em qualquer outra fase da vida (FLORH, 2000). Isso também parece ser o caso do desenvolvimento auditivo. Sabe-se que é no período entre o nascimento e os dez anos de idade que as distinções entre alturas, timbres e intensidades se desenvolvem e se tornam mais refinadas (WERNER, VANDENBOS, 1993). É também nesta época que as crianças desenvolvem suas preferências e memórias musicais (TRAINOR, 1996; TREHUB, SCHELLENBERG, 1995).

A música, portanto, pode incentivar o desenvolvimento de crianças em muitos aspectos, de cognitivos a sociais. Porém, as escolas ensinam música às crianças da mesma forma que alfabetizam, apenas treinando o uso de símbolos ou como recreação em vez de incentivarem o desenvolvimento da criança através dela, conforme análise que será apresentada neste trabalho.

Tal é a importância da música que foi aprovada, no Brasil, a Lei nº 11.769 (de 18 de agosto de 2008) que altera a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996), para dispor sobre a obrigatoriedade do ensino da música na educação básica. As escolas públicas e particulares têm o prazo de três anos para adequação do seu currículo (BRASIL, 2008).

## 4.2. PLANO DE NEGÓCIO

Este trabalho se propõe a encontrar uma forma de inserir no mercado um serviço de iniciação musical para o desenvolvimento infantil, que se diferencie do padrão das aulas de música.

Salim et al (2005 p.5) escrevem que:

Plano de negócio é um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros.

Eles afirmam ainda que “Muitas empresas funcionaram sem um plano durante muito tempo, até com sucesso.”. Porém, trata-se de um caminho limitante e bastante arriscado, segundo eles.

Dolabela (2000) afirma que, antes de tudo, o plano de negócio é a validação de uma ideia e que toda atividade empresarial, por mais simples que seja, deveria ser fundamentada em um plano de negócio. Além de indicar a viabilidade do empreendimento, o plano ainda serve de documento básico para negociação e obtenção de recursos. Ele é exigido para alguns financiamentos bancários, por exemplo.

Ainda segundo o autor, quase todos os modelos de planos de negócios são semelhantes, diferenciando-se por apenas pequenos detalhes. Este trabalho seguirá o modelo de estrutura de plano de negócio por ele apresentado em seu livro, o qual se constitui dos componentes descritos no quadro a seguir.

**TABELA 1 - Descrição dos Componentes de um Plano de Negócio**

COMPONENTE	DESCRIÇÃO
1. Sumário Executivo	É o componente que fará a “venda” do negócio. Apresenta de forma objetiva e sintética uma visão geral do negócio, suas estratégias e principais



	resultados a serem alcançados. Ele é dividido em subitens, conforme o que segue.
1.1. Enunciado do Negócio	Sinteticamente, apresenta a estrutura para iniciar as atividades, qual é o produto do negócio, características do mercado almejado e estratégias para se alcançar os objetivos.
1.2. Competências dos Responsáveis	Descrevem-se brevemente as funções dos executivos e gerentes na empresa, enfatizando a formação, o conhecimento e a experiência de cada um.
1.3. Mercado Potencial	O segmento da população que será público-alvo (mercado potencial) é caracterizado por renda, faixa etária, potencial de compra, etc.. Apresentam-se também suas necessidades a serem supridas pelo produto.
1.4. Elementos de Diferenciação	Expõem-se os elementos de diferenciação frente à concorrência. As características que serão percebidas como únicas pelos consumidores
1.5. Previsão de Vendas	É uma estimativa da demanda feita a partir do mercado pretendido; tendências mercadológicas a curto, médio e longo prazo; da capacidade do público-alvo de aceitar e absorver o novo produto; e da competência e capacidade tanto da comunicação quanto das vendas da empresa.
2. A Empresa	Divide-se nos componentes a seguir.
2.1. Missão	A diretriz que orientará todas as decisões e ações da empresa.
2.2. Objetivos	De curto, médio e longo prazo, bem como a forma como serão alcançados: metas (resultados projetados e mensuráveis) e estratégias (ações específicas).

2.3. Estrutura organizacional e legal	A estrutura organizacional de uma empresa é seu corpo orgânico, isto é, aqueles que efetivamente realizam as operações no dia a dia. Estrutura legal é a forma adotada para constituição da empresa.
2.4. Plano de Operações	O plano operacional trata da forma como a empresa se organiza internamente para executar as tarefas rotineiras e atender aos clientes de maneira eficiente e diferenciada.
2.5. Parcerias	Também chamadas de “alianças estratégicas”, as parcerias são conexões estabelecidas com organizações ou pessoas com objetivo de agregar valor e qualidade ao produto. Elas envolvem colaboração na busca de objetivos comuns e geração de benefícios para todas as partes envolvidas.
2.6. Plano de Marketing	O plano de marketing é dividido em dois momentos.
2.6.1. Análise de Mercado	Descreve-se o ambiente em que a empresa atuará.
2.6.2. Estratégia	Planejamento da forma como a empresa oferecerá seu produto ao mercado, levando em consideração preço, distribuição, promoção, serviços agregados (venda e pós-venda) e relacionamento com os clientes.
2.7. Plano Financeiro	<p>É neste componente do plano no qual se reúnem informações financeiras, controles e planilhas de cálculos que, sistematizadas em diferentes documentos contábeis, compõem as previsões referentes à operação. Servirão como ferramentas gerenciais para a empresa.</p> <p>Trata-se da principal fonte de referência e controle da saúde da empresa, sendo utilizado pelo empreendedor para conduzir suas atividades</p>

	<p>dentro de parâmetros planejados, corrigir distorções, adaptar-se a novas variáveis decorrentes de mudanças na conjuntura e projetar novos investimentos com base em níveis de crescimento previstos e desejados.</p> <p>O plano financeiro também é utilizado como documento para convencer parceiros e investidores e para fornecedores e instituições bancárias fazerem análise de crédito da empresa.</p>
<p>2.7.1. Rentabilidade e Projeções Financeiras</p>	<p>Constituem os mais importantes indicadores de controle e solvência do negócio. Permite a comparação entre os resultados esperados e os realizados, para a avaliação do desempenho da empresa e, assim, possibilitando a correção de desvios e adequações às mudanças na conjuntura.</p>
<p>2.7.2. Necessidade de Financiamento</p>	<p>Na grande maioria dos casos o empreendedor não dispõe de recursos próprios suficientes para empreender seu negócio. Portanto, é necessário dimensionar a necessidade de financiamento, e analisar suas possíveis fontes.</p>

## 5. METODOLOGIA DE ESTUDO

Malhotra (2004) faz a classificação de métodos de pesquisa conforme a figura 1, abaixo.

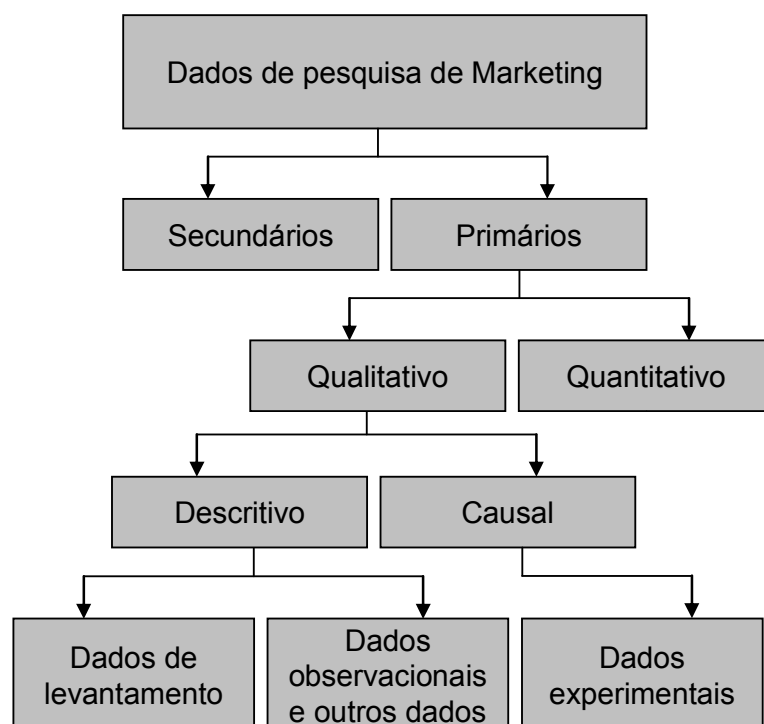


Figura 1 – Classificação de métodos de pesquisa

A pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema. A amostra pesquisada pode ter um pequeno número de casos não-representativos. Ao contrário da pesquisa quantitativa que tem como objetivo quantificar os dados.

A observação é um método de pesquisa descritiva que envolve o registro sistemático do objeto de interesse, a observação pode ser: (1) disfarçada: quando os entrevistados não sabem que estão sendo observados; (2) estruturada: o

pesquisador especifica detalhadamente o que deve ser observado e como deve ser registrado (Malhorta, 2004).

A amostra da pesquisa utilizada neste trabalho foi constituída por escolas de música para crianças de até dez anos da cidade de Porto Alegre/RS, tendo sido selecionada por conveniência e facilidade de acesso aos dados. As escolas foram selecionadas por reputação e enfoque de mercado. Foi realizado primeiro um contato telefônico, no qual foi explicado o projeto e o questionário que seria enviado posteriormente por correio eletrônico. Conforme abertura dos entrevistados, foi realizada visita de observação. Aspectos mercadológicos, financeiros e pedagógicos foram estudados por meio de análise de dados e entrevistas, portanto.

Os aspectos financeiros do plano de negócios serão estruturados de acordo com o levantamento de dados daquilo que se julgará necessário para operação da escola, tomando como base as estruturas dos concorrentes analisadas.

## **6. PLANO DE NEGÓCIO DA MUSICANDO**

### **6.1. SUMÁRIO EXECUTIVO**

#### **6.1.1. Enunciado do negócio**

A organização a ser empreendida, para entrar no mercado, oferecerá o serviço de aulas de música para colégios particulares da cidade de Porto Alegre (RS) com ensino infantil, uma vez que elas precisam atender à Lei nº 11.769 que incluiu a música como disciplina obrigatória no currículo escolar. Dentro da estrutura dos colégios, a organização também oferecerá aulas particulares de musicalização para crianças com idade inferior a dos alunos. Essa será a principal fonte de lucratividade.

As aulas têm a proposta de proporcionar atividades para o desenvolvimento da criança através da musicalização. O aprendizado da música não é o produto final esperado. O que se espera é o desenvolvimento das habilidades musicais dos alunos, para que, posteriormente, eles possam optar pelo aprendizado de um instrumento. Como já mencionado, é entre o nascimento e os dez anos de idade que as distinções entre alturas, timbres e intensidades se desenvolvem e se tornam mais refinadas. As atividades serão uma iniciação musical, com subprodutos, como desenvolvimento cognitivo e estímulo a socialização.

### **6.1.2. Competências dos responsáveis**

Todas as decisões e ações a serem realizadas, bem como a prospecção de clientes terá participação dos três responsáveis pela empresa, que se dividem nas áreas descritas a seguir.

Área administrativa: posição assumida por um profissional da área de Administração. Será responsável pelos processos administrativos da empresa.

Área de marketing: posição assumida preferencialmente por um profissional da área de Marketing e/ou Comunicação. Sua função é, inicialmente, estruturar as estratégias de comunicação. Posteriormente, será o responsável pela execução do plano de comunicação e sua manutenção.

Área pedagógica: este é um dos fatores críticos de sucesso do projeto. É necessária a competência de um profissional alinhado com a proposta que contribua para o desenvolvimento das atividades pedagógicas, com formação em educação (preferencialmente infantil) e música. A faculdade de Música da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) possui um projeto de musicalização de bebês. O ideal é que o profissional da área pedagógica tenha participado desse projeto.

### **6.1.3. Mercado potencial**

No levantamento realizado, constatou-se que os colégios de classe alta com ensino fundamental e infantil de Porto Alegre já possuem música em seu currículo escolar. Porém não foi possível identificar se a proposta pedagógica se aproxima do que a Musicando oferece. Por isso, torna-se fundamental a geração de valor percebido por parte dos colégios através de elementos que irão diferenciar a escola de música. Os atributos diferenciais serão descritos no item 6.1.4.

Alguns colégios de classe média possuem música em seu currículo escolar e outras não. Para os que não possuem, a argumentação e venda do projeto será facilitada, pois a inclusão da disciplina no currículo é obrigatória por lei. Será uma boa oportunidade para o colégio suprir essa necessidade.

A venda do projeto os de alta classe será mais difícil por já possuírem estrutura que atende à lei. Porém o seu público tem mais potencial de investir nas aulas particulares. O que gerará interesse por parte dos colégios é o ganho financeiro referente à comissão por aluno que a Musicando pagará. Portanto, os colégios de classe alta são um segmento fundamental que não pode ser descartado.

#### **6.1.4. Elementos de diferenciação**

O concorrente imediato da Musicando, neste primeiro momento - de venda do projeto para colégios -, não são as escolas de música, mas sim os professores de música autônomos. A questão que urge é: por que um colégio firmaria um contrato com uma escola de música em vez de contratar diretamente profissionais da área?

O primeiro elemento de diferenciação da Musicando está relacionado à estrutura. Ao optar pela Musicando, o colégio estará contratando também uma série de equipamentos especiais, que não só agregarão valor ao curso, mas também ao próprio colégio. Além dos assessórios educacionais tradicionais como o violão ou o aparelho de som, serão oferecidos, por exemplo, um tapete em forma de teclado que toca notas musicais ao ser pressionado, brinquedos que reproduzem sons ao serem movimentados, cama elástica, fitas e balões. Tudo isso irá montar um ambiente diferenciado que passará a incorporar a estrutura do próprio colégio, sem custo adicional, revertendo-se também em ferramenta de venda a potenciais novos alunos para o ensino curricular.

Outro fator positivo na contratação da Musicando é o de que o colégio terá direito a oferecer aos seus alunos, ainda sem nenhum encargo financeiro extra, uma aula de música por semana. Assim, a instituição poderá facilmente ficar em dia com



a Lei que torna esta atividade obrigatória. Além dessas vantagens, esta parceria proporciona uma boa oportunidade de negócio para o colégio. Isso porque este receberá uma porcentagem da mensalidade paga por alunos particulares, incluindo aqueles ainda sem idade escolar. 10% nos primeiros seis meses e 16% nos seguintes. Uma renda extra que poderá ser obtida sem maiores esforços, já que a Musicando ficará responsável também pela divulgação das aulas, tanto de forma interna, quanto externa ao colégio.

Nesta prospecção externa, realizada fora do universo de alunos do ensino infantil e fundamental, reside mais um relevante ponto a favor da Musicando. A escola de música terá grande potencial de atração de estudantes que ainda não alcançaram a idade escolar. A razão disso é a de que serão propostas diversas atividades que vão desde o desenvolvimento cognitivo de bebês através do som e movimento, até brincadeiras divertidas para crianças com até dez anos, que explorarão ao máximo todo o cenário infantil e aparato descrito acima, principalmente com o tapete musical e a cama elástica. Fazer com que essas crianças e pais passem a frequentar a escola, antes mesmo de seus filhos entrarem em idade escolar, é algo que pode ser de grande utilidade para a instituição. Este relacionamento poderá ser expandido para o futuro, uma vez que as crianças já estarão ambientadas ao local. Desta forma, seria facilitada a inserção da criança no mundo escolar, cujo processo muitas vezes é penoso ou até traumatizante, tendo em vista que a criança associaria o colégio aos momentos de entretenimento vividos ali.

No que diz respeito à concorrência com outras escolas de música desvinculadas a colégios, é preciso evidenciar o fator comodidade. Os pais não precisariam se preocupar com a locomoção de seus filhos para mais um local, já que os horários das aulas poderiam ser conciliados com os quais a criança frequenta o colégio normalmente.

Os valores também são atrativos. O preço mensal cobrado pela Musicando está abaixo da média de mercado pesquisada em Porto Alegre. Esse ponto será detalhado no item 6.3.2.

Por fim, destaca-se também o método. Diferente da maioria dos outros, ele apresentará uma proposta lúdica, de aprendizado através de brincadeiras, e não da repetição e memorização. Tudo para que as aulas não só agreguem em termos de musicalidade aos alunos, mas também no que diz respeito a um desenvolvimento cerebral mais amplo e produtivo.

## 6.2. A EMPRESA

### 6.2.1. Missão

Proporcionar um ambiente agradável, ético e prazeroso para o público interno e externo, de maneira a propiciar o desenvolvimento das habilidades musicais do público infantil, para que mais pessoas sejam capazes de aprender música e, assim, trazer seus benefícios (da música) para a sociedade e os indivíduos.

### 6.2.2. Objetivos

O objetivo de curto prazo é inserir e consolidar no mercado o negócio capaz de estimular a curiosidade nata das crianças, de forma a desenvolver suas capacidades relacionadas à música - bem como capacidades cognitivas e de socialização. Formar-se-ão alunos aptos para o aprendizado de um instrumento quando atingirem idade mais avançada. Espera-se que em até três anos esse objetivo esteja plenamente alcançado, estando o negócio consolidado e apto a evoluir ao segundo estágio, definido como o objetivo de médio prazo.

Após desenvolvidas as capacidades musicais, os alunos estão prontos para evoluir seu aprendizado musical, aptos para o ensino de um instrumento. A organização pretende acompanhar o desenvolvimento dos seus alunos, de maneira

que passará a oferecer o ensino de instrumentos musicais. Na ocasião, será necessária a elaboração de um novo plano de negócio, para que seja possível a tomada de decisão a respeito de abrir uma sede própria para escola. De qualquer forma, pretende-se dar continuidade ao trabalho de iniciação musical junto aos colégios.

No longo prazo, a partir de cinco anos de iniciado, espera-se a expansão do negócio em relação a número de alunos, receita e lucratividade, que deverá ser também estudada para ser possível estabelecer a melhor estratégia dentro da conjuntura atual.

### **6.2.3. Estrutura organizacional**

É muito importante que os colaboradores estejam alinhados com a missão da organização que possui preocupação com a formação do indivíduo. Para haver engajamento dos colaboradores, é indicado estruturar um *ambiente organizacional integrativo*.

Marcelo Lorence Fraga, em sua dissertação de mestrado, conceituou:

Ambiente organizacional integrativo, no âmbito das organizações produtivas, é o ambiente construído coletivamente no interior da empresa onde haja efetivamente uma identidade de interesses entre empregadores e empregados, com espaço para a auto-realização, o autodesenvolvimento e a satisfação individual do ser humano, e onde se consiga a busca por resultados econômico-financeiros com o estabelecimento de valores de conteúdo ético, sem perder de vista a integração social construída através de elementos como a *ação comunicativa* e a *racionalidade substantiva*. (FRAGA, 2000, p. 50)

Habermas (1987), afirma que *ação comunicativa* ocorre quando indivíduos buscam chegar a um acordo voluntário e cooperativo. Envolve esforço explícito de alcançar o consenso e o entendimento mútuo

A *racionalidade substantiva* contrapõe a *instrumental*. Para Guerreiro Ramos (1989), a primeira é um atributo natural do ser humano. A partir dela, os indivíduos

podem buscar conduzir sua vida pessoal na direção da autorrealização e do autodesenvolvimento, engajando-se de forma mais expressiva no processo de desenvolvimento social e, no âmbito da teoria administrativa, no processo de desenvolvimento da própria organização.

A *racionalidade instrumental* domina as organizações capitalistas. Segundo Horkheimer e Adorno (1997), ela visa à dominação da natureza para fins lucrativos, submetendo a ciência, a técnica e a própria produção cultural ao capital. A racionalidade utilizada como instrumento progride para a repressão social ao invés da autorrealização dos indivíduos.

Para Eugène Enriquez (1996) essa racionalidade fez prevalecer o *como* em vez do *porquê* em um ambiente no qual a economia comanda a sociedade e todos se sentem no dever de gerar riquezas. Tudo deve ser quantificado e mensurado dentro da relação custo-benefício. Os valores subjetivos, como a ética, são secundários.

Segundo Serva (1996), o uso extremado da racionalidade instrumental nas organizações propicia o abuso de poder, a dominação e a dissimulação de intenções. Com isso, desencadeia a competição entre os membros, gerando ansiedades, insatisfações, patologias psíquicas e degradação da qualidade de vida.

Guerreiro Ramos chama de *revolução silenciosa* quando os subordinados, “em conflito com os dirigentes, filtram, distorcem, sonegam e ocultam informações deliberadamente, uma vez que não se sentem identificados com a organização” (1983, p.66).

Na Musicando, buscar-se-á que estas situações sejam evitadas. Portanto, o conceito de *ambiente organizacional integrativo* é o escolhido para permear decisões e processos que serão parte da estrutura organizacional do negócio proposto neste trabalho.

A reflexão a respeito da organização, seus caminhos, objetivos e práticas será estimulada e discutida entre os membros de maneira generalizada. O processo decisório será coletivo. Os membros serão reunidos periodicamente para análise de

resultados quantitativos e qualitativos, e para discussão sobre os caminhos a serem seguidos. Haverá, portanto, uma espécie de hierarquia simbólica, baseada nas responsabilidades e funções de cada um dentro da organização. É simbólica, pois a administração e o poder decisório serão participativos.

O organograma da empresa será de acordo com a figura 2, abaixo. Haverá uma estrutura fixa composta, inicialmente, por três pessoas, cujas competências já foram descritas no item 6.1.2. A cada projeto serão montadas estruturas que irão variar de acordo com a necessidade. Alguns colégios já possuem profissionais que auxiliam os professores. Portanto em alguns casos, não será necessária a contratação de auxiliares (estagiários), por exemplo. Os professores serão contratados como autônomos.

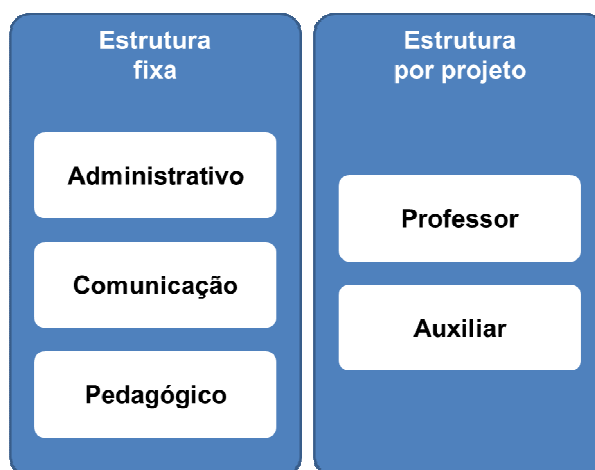


Figura 2 – Organograma

### 6.2.1. Estrutura legal

As escolas de músicas estão incluídas no Super Simples Nacional e são tributadas através do Anexo III da Lei Complementar 128/2008.

Para faturamento até R\$120.000,00 nos últimos 12 meses (até R\$ 10.000,00/mês), paga-se uma alíquota de 6% de Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ), mais 4% de Contribuição Previdenciária Patronal (CPP) e 2% de Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISS). Se ultrapassar este valor, as alíquotas são progressivas e vão subindo conforme o faturamento da empresa. O limite para estar no simples é de R\$ 2.400.000,00 de faturamento.

**TABELA 2 - Partilha do Simples Nacional – Serviços**

<b>Receita bruta em 12 meses (em R\$)</b>	<b>Alíquota</b>	<b>COFINS</b>	<b>CPP</b>	<b>ISS</b>
Até 120.000,00	6,00%	0%	4%	2%
De 120.000,01 a 240.000,00	8,21%	1,42%	4%	2,79%

### **6.2.2. Plano de operações**

Os três profissionais da estrutura fixa responderão pela empresa. Eles não terão dedicação integral, pelo menos inicialmente, pois a remuneração não permitirá. Portanto qualquer um dos três poderá responder pela empresa, conforme disponibilidade.

O profissional da área administrativa será o ponto focal preferencial com o público quando o assunto se tratar de questões financeiras, estruturais e/ou contratuais. Já o profissional da área pedagógica será o ponto focal preferencial quando o assunto for a respeito das aulas e música.

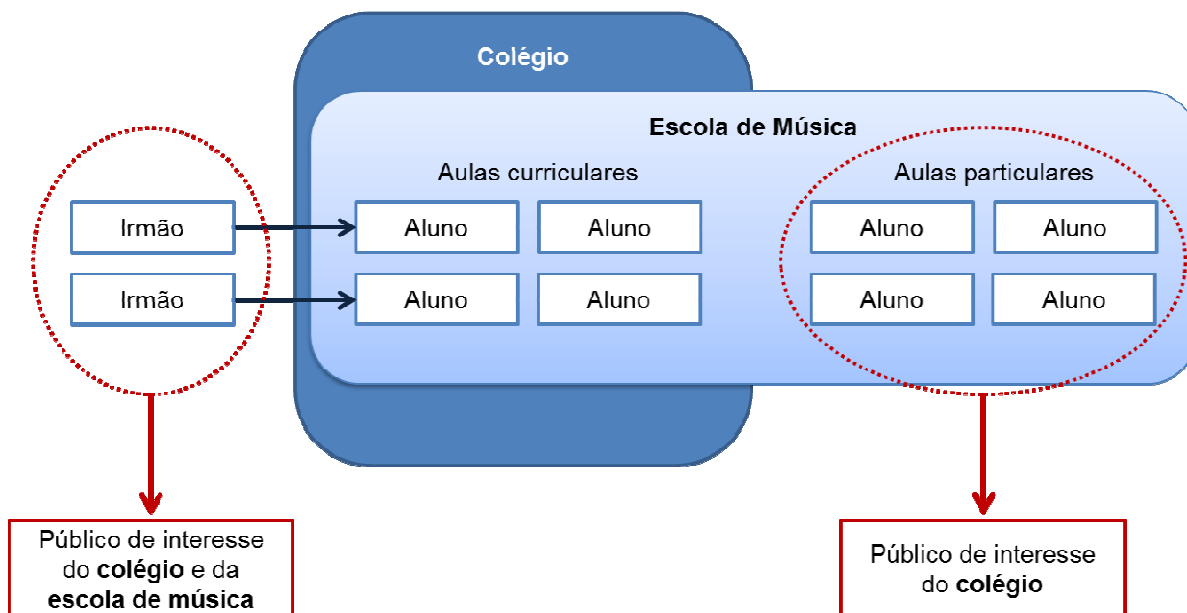
As aulas serão ministradas pelos professores contratados por projetos, sob supervisão e orientação pedagógica do profissional da estrutura fixa dessa área e com a assistência de pelo menos um auxiliar, conforme o número de alunos.

### 6.2.3. Parcerias

Serão firmadas parcerias com os colégios cujos benefícios já foram aprofundados no item 6.1.4. Abaixo, segue um pequeno resumo e a representação dos públicos de interesse no esquema da figura 2.

- Musicando
  - Disponibilidade de sala para aulas particulares;
  - permissão para divulgação do serviço aos pais dos alunos dos colégios para prospecção dos irmãos ainda sem idade escolar para que se tornem alunos das aulas particulares.
  
- Colégios
  - Terão gratuitamente um professor para lecionar aulas de música para uma turma;
  - equipagem para aula de música gratuita;
  - comissão por aluno de 10% nos primeiros seis meses de projeto e 16% nos meses seguintes;
  - envolvimento dos pais e os irmãos menores com o colégio;
  - a Musicando divulgará as aulas particulares para crianças com idade inferior a idade escolar fora dos colégios. Essas crianças (seus pais) são público em potencial para ambos: Musicando e colégio. A Musicando buscará alunos para as aulas particulares, que morem próximo ao colégio. A escola de música fará, portanto, a prospecção do público-alvo do colégio e o trará para dentro da instituição.

**Figura 2 – Esquema de públicos de interesse para parceria com colégios**



### 6.3. PLANO DE MARKETING

#### 6.3.1. Análise de Mercado

A Rede Municipal de Ensino de Porto Alegre (RME-POA/RS) possui Centros Musicais que fazem parte da política de educação musical. Seu objetivo é dar continuidade e potencializar iniciativas em educação musical já existentes nas escolas da RME, planejar e implementar iniciativas que visem à apropriação e ao entendimento da música, ampliando os universos da leitura e escrita, e contribuindo com perspectivas de trabalho, lazer e vida. A política está fundamentada na Ordem de Serviço nº 002/2008, que determina, através dos Centros Musicais, o atendimento pedagógico-musical a todas as escolas, bem como a Lei Federal nº



11.769/2008 já citada, que dispõe sobre a obrigatoriedade do ensino de música na educação básica.

Dentre as ações inseridas no plano plurianual (2010 a 2012) dos Centros Musicais, encontram-se:

a) Ingresso, através de concurso público, de professores de música nas escolas da Rede Municipal de Ensino de Porto Alegre;

b) encontros de formação continuada em educação musical com os professores de música e profissionais que atuam com música na RME-POA/RS;

c) potencialização financeira das escolas, com vistas à aquisição de instrumentos musicais e equipamentos necessários ao ensino de música nas escolas;

d) implementação de cursos de formação inicial e continuada em música na Rede.

Há, portanto, uma organização de instituições públicas para que a lei seja cumprida ao menos em Porto Alegre. Para pautar a respeito da forma como a música será inserida no currículo escolar, fez-se o Referencial Curricular Nacional para Educação Infantil (RCNEI) que aborda a música como uma linguagem a ser desenvolvida na escola.

Em sua dissertação de mestrado, Lélia Diniz (2005) escreveu e pesquisou sobre a estrutura e formação das professoras para lecionarem música. Em seu trabalho, ela comenta sobre o RCNEI.

As propostas oficiais garantem espaço à música nesse nível de ensino. Entretanto, apesar do respaldo de um documento formal, não se tem certeza de que todas as professoras passaram por um ensino formal de música que lhes tenha dado subsídios para incluir esta linguagem nas suas práticas pedagógicas. (DINIZ, 2005, p. 12)

Segundo a autora Leda Silva (1992), o método utilizado para iniciação da música na pré-escola e nas demais séries iniciais tem-se restringido a um momento de recreação ou a preparação de apresentações para festas comemorativas.

O colégio Anchieta de Porto Alegre, por exemplo, possui um grupo artístico chamado Show Musical Anchieta Canto e Dança. Ele é composto por

aproximadamente 60 crianças e jovens entre cantores, instrumentistas, dançarinos e dançarinas, todos alunos do colégio. Foi fundado em 1966 pelo Pe. Vicente Konzen, com o nome de “Pequenos Cantores do Colégio Anchieta” e tinha 27 meninos cantores. Ao longo de seus 42 anos de existência, o grupo tem se exibido a plateias de diversos estados do Brasil. No exterior, já se apresentou várias vezes no Uruguai, Argentina, Chile e Paraguai.

A formação artística de seus integrantes é feita em ensaios sistematicamente realizados em horário extraclasse. Segundo o colégio, o grupo visa desenvolver o respeito às diferentes culturas, a capacidade e o gosto artístico como parte da formação integral, dentro da filosofia educacional dos Jesuítas.

Este tipo de preocupação com o produto imediato é muito comum. Está presente em quase todas as aulas de música. Os ensaios frequentemente estão vinculados a futuras apresentações em que as crianças têm o compromisso de desempenhar o seu melhor. “Converte-se um processo que poderia ser rico, prazeroso, espontâneo num momento de ansiedade e angústia [...]” (SILVA, 1992, p. 91)

As escolas têm proporcionado poucas possibilidades para que a criança aplique sua curiosidade espontânea, apesar de o desenvolvimento do conhecimento da criança estar diretamente ligado à experimentação: tocando, olhando, ouvindo e entendendo.

Os símbolos falados ou escritos não podem substituir as ações da criança na construção do conhecimento. [...] O desenvolvimento cognitivo não ocorre simplesmente porque se diz à criança como ela deve falar, brincar, escrever, tocar. Ele surge da atividade da criança com essas ações, de sua interação com o objeto de conhecimento. [...] Dificilmente ela entoará melodias se não ouvir música, se não interagir rítmica e melodicamente com as canções, se não tiver referenciais musicais que a estimulem na prática musical. (SILVA, 1992, p. 91)

Portanto se os pais desejam que a música faça parte do desenvolvimento da criança de forma que ela seja um estímulo à criança e não apenas mais uma atividade de entretenimento, precisam buscar propostas de instituições que vão além.

Em Porto Alegre, há algumas opções para pais que querem adicionar a música à formação de seus filhos. Algumas das melhores creches possuem musicalização infantil em suas atividades, porém o acesso a elas é apenas para aqueles que podem arcar com um custo mais elevado.

Um exemplo de estabelecimento que possui uma proposta parecida com o do negócio que se pretende abrir em estudo neste trabalho é a creche Geração Criança. Seu objetivo é propor exercícios que despertem o gosto pela música, visando o desenvolvimento das qualidades da voz: ritmo, clareza, variedade e expressão. Também fazem parte dos objetivos do trabalho, identificar sons da natureza, criar músicas e melodias, desenvolver memória e percepção auditiva, além de reconhecer o som de vários instrumentos, do meio ambiente e do próprio corpo. Aliando os recursos da música às técnicas teatrais, os dois professores responsáveis buscam tornar as aulas mais interativas e divertidas. As aulas são desenvolvidas semanalmente, aliando expressão musical e jogos dramáticos. Elas são terceirizadas com a Cia Lúdica (empresa que atua na área da educação infantil há 15 anos), porém realizadas nas dependências da creche.

É comum encontrar propostas que utilizam técnicas teatrais e musicais combinadas. Outro exemplo é o TEPA (Teatro Escola de Porto Alegre) que se denomina como um centro de produção, pesquisa e formação. Lá, há uma oficina de iniciação infantil para crianças de três a seis anos que visa à experimentação das diversas formas de ser um artista. A atividade é chamada de teatro brincante, na qual a atividade dramática se coloca à disposição da fantasia e da imaginação, a fim de pesquisar e produzir prática e reflexão sobre o universo da arte. Faz parte do programa: história do brinquedo, improvisação e imaginação, expressão corporal, respiração e timbre, construção de personagem, pesquisa de sons, elementos da música, canções infantis e poesia.

Outro segmento que oferece a musicalização são as escolas de música propriamente ditas, como a Tio Zequinha, que ensina através do método Suzuki, que consiste basicamente em brincadeiras, para que a criança se divirta enquanto aprende. São duas aulas semanais: uma individual da prática do instrumento e outra em grupo de Musicalização ou Teoria e Percepção Musical, organizadas por faixa

etária (crianças de um ano e seis meses a dez anos) e nível de formação musical. Sua proposta pedagógica descrita a seguir é baseada nos mesmos princípios da Musicando.

Música para bebês: com a música, o bebê desenvolve percepções relacionadas ao seu próprio corpo e ao ambiente que o cerca. Ele traz desde sua gestação uma bagagem musical vinculada, principalmente, a sentimentos de afeto, prazer e alegria. Faz parte dos objetivos desta etapa de educação musical a ampliação e o reforço positivo destes sentimentos.

Musicalização infantil: trabalho básico de preparação do aluno. Desenvolve habilidades motoras, sensitivas e cognitivas, além de preparar para a alfabetização musical e posterior estudo de teoria da música. A criança ao ser musicalizada está também desenvolvendo sentimentos que a ajudarão a viver melhor. Em depoimento registrado no site, a professora Maria Elena Gallicchio disse: “Em todos esses anos de experiência que temos acompanhado o desenvolvimento de muitas crianças é possível afirmar que a grande maioria delas teve com a música melhores condições de enfrentar o cotidiano de suas vidas” (TIO ZEQUINHA, 2010).

Teoria musical: é o nome dado ao conjunto de princípios, noções e generalidades destinados à compreensão, análise, comunicação e aplicação da música. Fazem parte da teoria: a notação, a análise e a estética. É o último nível da educação musical da Escola, consolidando o aprendizado de musicalização desenvolvido até então pela criança.

Outra escola de música é a Talenthos, que possui turmas de zero a dois anos, de dois a quatro e de quatro a seis. As aulas de musicalização infantil são uma introdução ao mundo da música. As crianças ainda não vão aprender a técnica de um instrumento, mas realizar atividades musicais divertidas para que descubram a música. Trabalham com canções, instrumentos, estilos musicais, dança, composição, desenho e vídeos.

As aulas têm uma estrutura que vai se transformando ao longo do curso e de acordo com cada idade e turma. Começam com um momento mais livre para as crianças tocarem instrumentos, depois passam para atividades dirigidas que são

planejadas a cada dia: roda de canções, falar sobre as notas musicais, conhecer um estilo, trabalhar com livros, histórias e outros tipos de interação musical. Ao final da aula, fazem um desenho que tenha a ver com a aula ou assistem um trecho breve de um filme ou show.

A Estação Musical é outra escola de música que possui musicalização para turmas a partir de dois meses de idade. E para crianças de dois a sete anos, há um projeto integrado com aulas de música, teatro/expressão corporal e artes.

O colégio Santa Dorotéia iniciou a oferecer aula de música em 2010 como atividade extracurricular paga, uma vez por semana. Flauta doce, canto erudito e popular, teclado e violão ou violão e cavaquinho para crianças de sete a dez anos. Musicalização, introdução à flauta, teclado e percussão para crianças de quatro a seis anos.

Percebe-se que a musicalização infantil não é uma novidade em Porto Alegre. Já é um serviço oferecido por algumas escolas no mesmo formato proposto pela Musicando. É o que afirmam as instituições, porém não foi possível presenciar as aulas para confirmar.

Foi montado um questionário (anexo A) para conhecer as escolas de música, porém apenas três delas gentilmente responderam, mesmo após dois contatos telefônicos e dois e-mails. A tabela 3 é um quadro resumo das características de cada uma. Os questionários respondidos estão nos anexos B, C e D.

### **6.3.1. Estratégia**

No texto da Lei nº 11.769, não há definições nem restrições quanto à forma como os colégios deverão atender à obrigatoriedade da inclusão da Música em seu currículo escolar. A empresa idealizada neste trabalho foi pensada de maneira que seja uma opção aos colégios para o cumprimento da Lei, mas não é uma

**TABELA 3 - Quadro de características das escolas de música**

	TALENTOS	ESTAÇÃO MUSICAL	OFICINA DO MÚSICO
<b>Números</b>			
Tempo de mercado	21 anos	9 anos	2 anos
N.º filiais	matriz + 2	matriz + 1	matriz + 1
N.º alunos musicalização	37	300*	100*
N.º turmas musicalização	7	20	10*
N.º professores	2	10	10*
Valor hora/aula médio	R\$ 45,00	R\$ 18,50	R\$ 35,00
Aula de demonstração	sim	sim	sim
<b>Ensino</b>			
Qualificação dos profs.	Graduação em música com especialização em educação	<i>Buscamos perfis de professores que, em primeiro lugar, gostem e sejam hábeis para lidar com crianças bem pequenas, que consigam trabalhar em equipe e queiram aprimorar seus conhecimentos na área. Em geral são professores licenciados em suas áreas (Música, Artes, Teatro...). Temos professores fazendo especialização e mestrado. A coordenação pedagógica da área infantil é exercida por mim, que sou licenciada em música e mestre em educação.</i>	3º grau
Faixa etária alunos	3 meses a 5 anos	recém-nascidos a 7 anos	2 a 8 anos
Critério divisão turmas	Máx. 1 ano de diferença	1º por faixa etária: até 2 anos; 3 a 5 anos; 6 a 7 anos. 2º por observação das necessidades de cada criança.	<i>"[...] grande parte das crianças, entre 4 e 8 anos participam do mesmo trabalho/grupo. O critério utilizado é baseado nas possibilidades psico-motoras da criança. Os mais pequenos (bebês) não podem incluir-se nestes grupos pois não possuem capacidade analítica correspondente às exigências do trabalho porposto, porém os maiores adaptam-se de acordo com o desenvolvimento das atividades."</i>
Material didático	Livros musicais, dvds, cds, quadro magnético infantil e figuras magnéticas	<i>"A escola mantém uma quantidade enorme de materiais para serem usados durante as aulas, para as atividades. Mas não há um material didático a ser comprado pelos pais ou livro base [...]"</i>	Não. Trabalho lúdico.
Instrumentos	Kit de percussão, bateria infantil, piano, teclado, violão, vibrafone.	<i>"[...] percussão e sopro que sejam acessíveis para as crianças usarem. [...] teclado/piano ou o violão em aula. Os maiores (5 a 7) envolvem-se ainda mais na prática de instrumentos, tocando flauta doce e teclado, além dos demais instrumentos de percussão e sopro."</i>	Piano, teclado, violão e percussão = utilizados pelos professores. Alunos trazem o seu próprio.
Duração da aula	45 min	3x 50 min (150 min)	60 min
Periodicidade da aula	1x por semana	1x por semana	1x por semana
Apresentações	4 ao ano	1 ao ano	2 ou 3 ao ano

\* dúvida se esse dado é apenas relacionado à musicalização infantil

possibilidade única. Outras formas de organizações podem atender à obrigatoriedade.

A Musicando oferecerá seu serviço de duas formas, porém uma depende da outra.

Aula de música curricular: trata-se da inclusão da disciplina no currículo escolar dos colégios de maneira terceirizada. A venda será realizada por projetos montados de acordo com a necessidade de cada colégio, mas sempre terá um ano de vigência mínima.

Aula de música particular: dentro das estruturas dos colégios, serão oferecidas aulas para crianças com idade inferior a escolar.

#### 6.3.1.1. Preço

A precificação será diferente para as aulas curriculares e particulares. No caso das primeiras, cada projeto será avaliado em particular. Será levada em consideração a estrutura necessária a ser adquirida. Alguns colégios poderão ter aparelho de som, por exemplo, portanto não haverá esse custo para a escola de música. Bem como será levado em conta o número de alunos por turma, que impactará no número de auxiliares necessários para as aulas.

O custo da contratação de professor e auxiliar para lecionar uma aula por mês (ou seja, uma turma, quatro horas mensais) é encargo da escola de música. Trata-se de um benefício para o colégio. Se houver interesse para mais de uma turma, então o colégio deverá arcar com o custo das horas adicionais do professor, cujo valor é de R\$ 30, equivalente a R\$ 120 no mês. As horas adicionais dos auxiliares continuarão sendo encargo da escola de música. A bolsa será de R\$ 11,11/hora, tendo como base de cálculo R\$ 350 para 30h.

Não haverá lucro monetário nos projetos de aulas curriculares. Caso contrário, será muito difícil torná-los atrativos para os colégios, uma vez que eles têm a opção de simplesmente contratar um professor, por um custo menor. Os projetos serão a porta de entrada no mercado das aulas particulares, nas quais a

lucratividade está baseada de acordo com os demonstrativos a seguir (tabelas 5, 6 e 7).

Já o preço da mensalidade das aulas particulares será R\$ 130 por criança, pagos pelos pais. Conforme a tabela abaixo, percebe-se que essa mensalidade é menor dentre as demais escolas e o valor/hora é o segundo mais baixo.

**TABELA 4 - Comparativo de mensalidades**

	<b>TALENTOS</b>	<b>ESTAÇÃO MUSICAL</b>	<b>OFICINA DO MÚSICO</b>	<b>MUSICANDO</b>
<b>Tempo de mercado</b>	21 anos	9 anos	2 anos	-
<b>Valor hora/aula médio</b>	R\$ 45,00	R\$ 18,50	R\$ 35,00	R\$ 32,50
<b>Mensalidade média</b>	R\$ 135,00	R\$ 185,00	R\$ 140,00	R\$ 130,00
<b>Duração da aula</b>	45 min	3x 50 min (150 min)	60 min	60 min
<b>Periodicidade da aula</b>	1x por semana	1x por semana	1x por semana	1x por semana

Nos demonstrativos abaixo, foram consideradas dez crianças por turma curricular, sendo uma aula por semana, durante quatro semanas, por turma. Os cenários foram definidos como: pessimista para 10 alunos particulares, moderado para 20 alunos particulares e otimista para 30 alunos particulares. 20% da receita bruta será a remuneração dos colaboradores da estrutura fixa, que dividirão o montante em três partes iguais.

**TABELA 5 - Cenário pessimista: 10 alunos particulares (uma turma)**



DEMONSTRATIVO DE RESULTADO				Mês 1 a 6	Mês 7 a 12
Receita				R\$ 1.300,00	R\$ 1.300,00
Despesas				R\$ 818,88	R\$ 896,88
Comissão colégio (10% até mês 6, 16% a partir mês 7)				R\$ 130,00	R\$ 208,00
Comissão estrutura fixa		20%		R\$ 260,00	R\$ 260,00
Professor particular	R\$ 30,00		4	R\$ 120,00	R\$ 120,00
Professor curricular	R\$ 30,00		4	R\$ 120,00	R\$ 120,00
Auxiliar (estagiário) particular	R\$ 11,11		4	R\$ 44,44	R\$ 44,44
Auxiliar (estagiário) curricular	R\$ 11,11		4	R\$ 44,44	R\$ 44,44
Contador				R\$ 100,00	R\$ 100,00
<b>Resultado bruto</b>				<b>R\$ 481,12</b>	<b>R\$ 403,12</b>
Imposto de Renda		6%		R\$ 28,87	R\$ 24,19
CPP		4%		R\$ 19,24	R\$ 16,12
ISS		2%		R\$ 9,62	R\$ 8,06
INSS sócio				R\$ 56,10	R\$ 56,10
<b>Resultado líquido</b>				<b>R\$ 367,29</b>	<b>R\$ 298,65</b>

**TABELA 6 - Cenário moderado: 20 alunos particulares (uma turma)**

DEMONSTRATIVO DE RESULTADO				Mês 1 a 6	Mês 7 a 12
Receita				R\$ 2.600,00	R\$ 2.600,00
Despesas				R\$ 1.208,88	R\$ 1.468,88
Comissão colégio (10% até mês 6, 20% a partir mês 7)				R\$ 260,00	R\$ 520,00
Comissão estrutura fixa		20%		R\$ 520,00	R\$ 520,00
Professor particular	R\$ 30,00		4	R\$ 120,00	R\$ 120,00
Professor curricular	R\$ 30,00		4	R\$ 120,00	R\$ 120,00
Auxiliar (estagiário) particular	R\$ 11,11		4	R\$ 44,44	R\$ 44,44
Auxiliar (estagiário) curricular	R\$ 11,11		4	R\$ 44,44	R\$ 44,44
Contador				R\$ 100,00	R\$ 100,00
<b>Resultado bruto</b>				<b>R\$ 1.391,12</b>	<b>R\$ 1.131,12</b>
Imposto de Renda		6%		R\$ 156,00	R\$ 156,00
CPP		4%		R\$ 19,24	R\$ 16,12
ISS		2%		R\$ 9,62	R\$ 8,06
INSS sócios				R\$ 56,10	R\$ 56,10
<b>Resultado líquido</b>				<b>R\$ 1.150,15</b>	<b>R\$ 894,83</b>

**TABELA 7 - Cenário otimista: 30 alunos particulares (uma turma)**

<b>DEMONSTRATIVO DE RESULTADO</b>			<b>Mês 1 a 6</b>	<b>Mês 7 a 12</b>
Receita			R\$ 3.900,00	R\$ 3.900,00
Despesas			R\$ 1.598,88	R\$ 1.988,88
Comissão colégio (10% até mês 6, 20% a partir mês 7)			R\$ 390,00	R\$ 780,00
Comissão estrutura fixa		20%	R\$ 780,00	R\$ 780,00
Professor particular	R\$ 30,00	4	R\$ 120,00	R\$ 120,00
Professor curricular	R\$ 30,00	4	R\$ 120,00	R\$ 120,00
Auxiliar (estagiário) particular	R\$ 11,11	4	R\$ 44,44	R\$ 44,44
Auxiliar (estagiário) curricular	R\$ 11,11	4	R\$ 44,44	R\$ 44,44
Contador			R\$ 100,00	R\$ 100,00
<b>Resultado bruto</b>			<b>R\$ 2.301,12</b>	<b>R\$ 1.911,12</b>
Imposto de Renda		6%	R\$ 138,07	R\$ 114,67
CPP		4%	R\$ 19,24	R\$ 16,12
ISS		2%	R\$ 9,62	R\$ 8,06
INSS sócios			R\$ 56,10	R\$ 56,10
<b>Resultado líquido</b>			<b>R\$ 2.078,09</b>	<b>R\$ 1.716,17</b>

No caso de haver três turmas curriculares, por exemplo, o resultado por mês ficaria conforme tabela abaixo (ver demonstrativos nos anexos G, H e I).

**TABELA 8 - Resultado líquido (três turmas)**

	<b>Mês 1 a 6</b>	<b>Mês 7 a 12</b>
<b>Pessimista</b>	R\$ 210,86	R\$ 142,22
<b>Moderado</b>	R\$ 983,06	R\$ 727,74
<b>Otimista</b>	R\$ 1.921,66	R\$ 1.559,74

O número mínimo de alunos em uma turma para o resultado líquido não ser negativo é de seis crianças (ver anexo J). Em não havendo uma turma para o início da operação, o contrato com o colégio é desfeito ou negociado para que o custo do professor que lecionará as aulas curriculares passe a ser dele e não da escola de música que não terá como arcar com o investimento e assumir o risco de não ter receita para cobri-lo.

### 6.3.1.2. Promoção

Antes de abordar os colégios, é preciso desenvolver um material de prospecção para a Musicando. Porém, parte do argumento de venda está baseado

na sua estrutura, que obviamente ainda não tem como ser fotografada antes do início do primeiro projeto. Outro problema, decorrente da falta de uma sala de aula montada, é o fato de não haver forma de alguém experienciar o método.

Para resolver essas duas questões, será montada uma estrutura piloto no salão de festas da casa de um dos sócios. Alguns pais de crianças pequenas, conhecidos ou indicados por amigos, serão convidados a levarem seus filhos para uma aula experimental gratuita. Este primeiro contato será feito diretamente, através de uma visita ou telefonema. Durante essa aula piloto, será feito o registro de todas as atividades em vídeos e fotos. Esse material será então convertido em uma apresentação digital. Nela poderá ser visto, na prática, todo o argumento teórico de venda.

Em posse desse material, será feito contato com as escolas através de e-mail e telefone, para que seja agendada uma visita para apresentação da proposta. Para esse encontro, será levado um *notebook* para apoio à apresentação dos argumentos citados no item 6.1.4, ilustrados com fotos e vídeos. Com isso, não só o método será evidenciado, mas também o aspecto a ser agregado pelo colégio em termos de estrutura física, já que os responsáveis pela instituição poderão visualizar como ficará a sua sala de aula de música, caso o contrato seja firmado. Também será deixado um CD com a apresentação integral vista na reunião, que poderá ser repassado internamente na instituição ou mesmo fora dela.

Como base para outras iniciativas, ainda será mantido um site sob o registro gratuito do *Tumblr* ([www.tumblr.com](http://www.tumblr.com)). Lá, será postado todo o conteúdo da apresentação feita aos colégios, assim como atualizações de aulas em andamento. Com o site pronto, a Musicando criará perfis em redes sociais como *Orkut*, *Facebook* e *Twitter*. Assim, será possível entrar em comunidades voltadas à educação infantil, nas quais profissionais da escola de música farão uma interação direta com os pais, explicando a proposta de ensino da Musicando e oferecendo uma aula experimental. Uma grande vantagem desse tipo de abordagem é o seu caráter de diálogo. Não será feita uma propaganda impositiva e linear: o que será proposto é uma conversa sobre educação musical infantil, em que as dúvidas dos pais serão tiradas. Uma bate-papo que culminará com a visita à Musicando.

Também será realizada promoção junto ao pais dos colégios. Havendo oportunidade, o ideal é apresentar a escola de música nas reuniões de pais. Enquanto a reunião acontece, as crianças brincarão na estrutura da escola de música. Em seguida, será feita uma apresentação da proposta da Musicando. É uma boa oportunidade para encantá-los.

No caso de não fechar o número mínimo de alunos para uma turma (seis), deverá ser realizada uma ação de mala-direta enviada para um *mailing* locado, segmentado por pessoas com filhos, de classe média ou alta, com nível superior de escolaridade. Parte do investimento nessa ação será dividido entre a Musicando e o colégio, uma vez que é interesse de ambas as partes.

Além disso, haverá outras formas de promoção baseadas em serviço agregado e relacionamento com os clientes, conforme descrito nos próximos itens.

#### 6.3.1.3. Serviços agregados

A escola terá uma página na internet com foco nos pais. Nela será concentrado conteúdo frequentemente atualizado referente à música, desenvolvimento e comportamento infantil.

As aulas das crianças serão gravadas em vídeos que serão disponibilizados aos pais mediante *login* com senha no site. Eles poderão assisti-los, fazer *download*, compartilhar em redes sociais ou enviar por e-mail para amigos e familiares. Esse serviço traz benefícios racionais e emocionais. Garante tranquilidade aos pais, pois poderão acompanhar a forma como seus filhos são tratados e o seu desempenho e evolução nas atividades. A iniciativa proporciona também ótimas recordações das crianças, que são sempre muito valorizadas pelos pais e guardadas com carinho por anos. Para a empresa, será uma forma de divulgação, pois os pais compartilharão os vídeos com amigos e familiares, promovendo indiretamente a Musicando.

#### 6.3.1.4. Relacionamento com os clientes

No momento da matrícula dos alunos, cada criança será cadastrada. Esse processo deverá ser realizado de maneira a garantir a construção de uma base de dados confiável e rica para a realização de ações de marketing direto.

As ações serão desenhadas conforme necessidade do negócio e disponibilidade de capital. Mas algumas ações já são idealizadas, conforme a seguir.

##### Ações:

- de relacionamento com as crianças, pois sabendo, por exemplo, o dia do aniversário, é possível realizar uma atividade especial na semana em comemoração;
- de relacionamento com as crianças e os pais, pois tendo as informações relacionadas aos pais, é possível criar atividades junto com as crianças para homenageá-los, podendo ser simplesmente o ensino de uma música especial para que a criança cante no dia do seu aniversário ou Dia das Mães ou Pais. Além de estimular a boa relação entre pais e filhos, ainda é uma forma de envolver os pais nas atividades e assim tornar a escola presente.
- promocionais de aquisição através de *member get member*, ou seja, pai-cliente que trazer um novo pai-cliente ganha desconto na mensalidade ou brinde;
- promocionais de aquisição com visão *household*, ou seja, no caso de um pai-cliente ter, por exemplo, dois filhos, porém apenas um matriculado, podemos estimular que ele matricule também o segundo filho;
- promocionais personalizadas direcionadas aos pais para recuperação de ex-alunos.

Os dados do banco de dados servirão para o gerenciamento do negócio, em termos de manutenção da carteira de clientes, assim como para análise de oportunidades.

## 6.4. PLANO FINANCEIRO

### 6.4.1. Rentabilidade e projeções de vendas

O investimento em estrutura para início da operação de um projeto irá variar de acordo com a necessidade de cada colégio. Como básico, tem-se os itens descritos na tabela abaixo.

**TABELA 9 - Custos de estrutura para uma turma curricular**

Item	Investimento projeto		
	R\$ unit.	Qtd.	Total
1 Tatame	R\$ 5,99	25	R\$ 149,75
2 Brinquedos	R\$ 2,00	30	R\$ 60,00
3 Fitas e balões	R\$ 10,00	-	R\$ 10,00
4 Livros	-	-	-
5 Violão	R\$ 125,00	1	R\$ 125,00
6 Aparelho de som	R\$ 120,00	1	R\$ 120,00
7 Câmera de vídeo	R\$ 200,00	1	R\$ 200,00
8 Tapete-piano	R\$ 180,00	1	R\$ 180,00
9 Mini cama elástica	R\$ 150,00	1	R\$ 150,00
<b>Total</b>			<b>R\$ 994,75</b>

Não há custos para livros, pois os colégios possuem bibliotecas.

A previsão de rentabilidade de um projeto foi montada levando em consideração um cenário pessimista (10 alunos particulares), um moderado (20 alunos particulares) e um otimista (30 alunos particulares).

**TABELA 10 - Previsão ano 1 – uma turma aula curricular**

		Pessimista	Moderado	Otimista
Uma turma	Ano 1	R\$ 3.000,84	R\$ 11.275,16	R\$ 21.770,76
	Ano 2	R\$ 3.583,75	R\$ 10.737,99	R\$ 20.593,99
	<b>Total</b>	<b>R\$ 6.584,59</b>	<b>R\$ 22.013,15</b>	<b>R\$ 42.364,75</b>
Três turmas	Ano 1	R\$ 1.003,69	R\$ 9.413,41	R\$ 19.773,61
	Ano 2	R\$ 3.583,75	R\$ 10.737,99	R\$ 20.593,99
	<b>Total</b>	<b>R\$ 4.587,44</b>	<b>R\$ 20.151,40</b>	<b>R\$ 40.367,60</b>

Levando em consideração a previsão de rentabilidade do cenário pessimista para uma turma na tabela do anexo E, tem-se que o *payback* será de apenas dois meses, ou seja, será pago nos primeiros dois meses de operação da escola de música. No caso de três turmas na tabela F, o *payback* será de cinco meses, devido a maior investimento em estrutura.

As previsões de rentabilidade estão demonstradas integralmente nas tabelas dos anexos E e F.

#### **6.4.2. Necessidade de Financiamento**

Os únicos investimentos iniciais necessários são: alteração de atividade e nome fantasia da Pessoa Jurídica já existente pertencente a um dos sócios, cujo custo é de R\$ 162; estrutura para aula experimental gratuita cujo custo é de R\$ 496,75 (conforme tabela abaixo); e possivelmente a produção de algum material impresso simples como um *flyer* por R\$ 100. O total é R\$ 758,75 que será investido pelos três sócios, ficando R\$ 252,92 para cada.

Investimento aula experimental				
Item	R\$ unit.	Qtd.	Total	
1 Tatame	R\$ 5,99	25	R\$ 149,75	
2 Brinquedos	R\$ 2,00	6	R\$ 12,00	
3 Fitas e balões	R\$ 5,00	-	R\$ 5,00	
4 Livro	R\$ 10,00	1	-	
5 Tapete-piano	R\$ 180,00	1	R\$ 180,00	
6 Mini cama elástica	R\$ 150,00	1	R\$ 150,00	
<b>Total</b>			<b>R\$ 496,75</b>	

Em não fechando uma primeira turma com o mínimo de alunos (seis), será necessária uma ação de mala-direta. E então haverá mais esse custo que também será dividido entre os sócios conforme disponibilidade monetária individual. Será necessário cerca de R\$ 1.000, para a produção da peça, locação do *mailing* qualificado e segmentado e postagem nos Correios.

A empresa foi estruturada de maneira a não haver necessidade de financiamento por parte de instituição financeira no início de sua operação. Contudo, ao se buscar atingir o objetivo de médio prazo, um segundo plano de negócio deverá avaliar a situação do momento e verificar se haverá capital próprio da empresa para o investimento ou se haverá a necessidade de recorrer a instituições financeiras para realizar um financiamento.



## CONCLUSÃO

A musicalização infantil é um negócio recente no mercado porto-alegrense, porém não é inovador. A Musicando tem muitos desafios. Concorre com as escolas tradicionais de música, com as de musicalização – em menor número – e com os próprios professores de música. Sua diferenciação e geração de valor percebido é fundamental para o seu sucesso.

O engajamento dos colaboradores é importante em qualquer empresa. No caso dessa escola de música ela é de extrema importância, por não haver alta lucratividade e conseqüentemente não poder fornecer os melhores benefícios. Todos precisarão acreditar no serviço prestado e estarem realizados em participar do trabalho com as crianças. Por isso, é preciso a criação de um ambiente organizacional integrativo, no qual a participação de todos na gestão será incentivada.

O plano de negócio da Musicando foi construído, como qualquer outro, com a resolução de muitos problemas para que o negócio fosse viável. Um dos principais entraves foi a dificuldade de conseguir informações. Tanto as escolas de música (com exceção das três que responderam), quanto os colégios não quiseram contribuir para o desenvolvimento do trabalho.

Um dos pontos mais críticos é não ter conhecimento da média de alunos com até dez anos nos colégios que, aliado ao fato de não haver uma pesquisa de intenção de compra do serviço pelo público final, deixa dúvida quanto à demanda ao serviço, dificultando a previsão de vendas do negócio.

Com os obstáculos, foi necessário arquitetar a estratégia do negócio de maneira a minimizar os riscos, construindo atributos de diferenciação de valor para o mercado, com uma estrutura por projetos na qual o investimento é mínimo enquanto não há receita.

Outro ponto importante que definirá se o negócio poderá ser empreendido é a adesão do profissional da área pedagógica e musical. Se não houver um sócio nessa área, a empresa não terá como iniciar suas operações.

Conclui-se que a Musicando é viável financeiramente para início de sua operação se houver ao menos seis alunos particulares. Para o objetivo de curto prazo, a escola de música está bem estruturada dentro das limitações impostas. Porém não há garantia de que o objetivo de médio prazo - no qual se almeja a ampliação dos serviços - possa ser alcançado, pois não há certeza que a rentabilidade será suficiente para gerar capital para novos investimentos. No momento da expansão, será necessário outro plano de negócio que estudará a conjuntura e definirá a melhor estratégia para a ocasião.

Neste momento inicial da escola a ser empreendida, o mais importante é a geração de valor para o nome da Musicando e seu serviço prestado, para consolidar a empresa no mercado e, assim, possibilitar a ampliação de sua operação no médio e longo prazo.

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ADORNO, Theodor W. e HORKHEIMER, Max. *Dialética do Esclarecimento: fragmentos filosóficos*. 7. Impressão. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.

BRASIL. Lei nº 11.769 de 18 de agosto de 2008.

BRITO, Teca de Alencar. *Música na educação infantil: propostas para a formação integral da criança*. São Paulo: Peirópolis, 2003.

COSTA-Giomi, E. The effects of three years of piano instruction on children's cognitive development. *Journal of Research in Music Education* 47 (1999): 198-212.

DINIZ, Lélia Negrini. *Música na Educação Infantil: um survey com professoras da rede municipal de ensino de Porto Alegre – RS*. Dissertação de mestrado. Porto Alegre, 2005.

ENRIQUEZ, Eugène. O Indivíduo Preso na Armadilha da Estrutura Estratégica. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: FGV, v.37, n.1, p. 18-19, jan/mar 1995.

FILION, Louis Jacques; DOLABELA, Fernando. *Boa Ideia! E agora? Plano de Negócios, o caminho seguro para criar e gerenciar sua empresa*. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000.

FLOHR, J., D. C. Miller, & R. DeBeus. EEG studies with young children. *Music Educators Journal* 87 (2000): 28-32.

FONTEERRADA, Marisa Trench de Oliveira. *De tramas e fios: um ensaio sobre música e educação*. São Paulo: Unesp, 2005.

FRAGA, Marcelo Lorence. *A Empresa Produtiva e a Racionalidade Substantiva: a Teoria da Ação Comunicativa de Jürgen Habermas no Ambiente Integrativo: de Mary Parker Follett a Collins Porras*. 2000. 208 f. Dissertação (Mestrado) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

MALHOTRA, Naresh K.. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. 4ª edição. São Paulo: Bookman, 2004.

PSICOLOGIA da Música. Pentagrama, São Paulo, n. 04, p.33-38, 2007.

RAMOS, A. Guerreiro. Administração e Contexto Brasileiro: um esboço de uma Teoria Geral da Administração. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

RODRIGUES, Dra. Sonia Regina Rocha. A Importância da Cultura na Formação do Cidadão. Disponível em: <<http://www.qdivertido.com.br/verartigo.php?codigo=57>>. Acesso em: 18 abr.2010.

SEBRAE. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>> Acesso em: 22 mai. 2010.

SALIM, Cesar Simões et al. Construindo planos de negócios. 3ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SHARON, B. A música na mente. Revista Newsweek, 24/07/2000.

SHELLENBERG, E.G. Music lessons enhance IQ. Psychological Science 15, no. 8 (2004): 511-514.

SILVA, Josney Freitas. Pequenas Empresas: um estudo sobre mortalidade e estabilidade. Disponível em: <<http://www.scribd.com/doc/2148618/PEQUENAS-EMPRESAS-um-estudo-sobre-mortalidade-e-estabilidade>>. Acesso em: 04 jul. 2008.

SILVA, Leda Maria Giuffrida. A expressão musical para crianças da pré-escola. Série Idéias, n. 10. São Paulo: FDE, 1992. p. 88-96.

TIO ZEQUINHA. Disponível em: <<http://www.tiozequinha.com.br/cursos>> Acesso em: 22 mai. 2010.

TRAINOR, L. J. Infant preferences for infant-directed versus non-infant directed playsongs and lullabies. Infant Behavior & Development 19 (1996): 83-92.

TREHUB, S. E. & E. G. Schellenberg. Music: Its relevance to infants. Annals of Child Development 11 (1995): 1-24.

WERNER, L. A. & G. R. Vandenbos. Developmental psychoacoustics: what infants and children hear. *Hospital and Community Psychiatry* 44 (1993): 624-626.

## ANEXO A – Modelo do Questionário Aplicado

Este questionário tem como objetivo o levantamento de informações para uso restrito à elaboração do Trabalho de Conclusão do curso de Administração de Empresas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) pela aluna supracitada orientada pelo professor também mencionado, cujo título é: *“Plano de Negócio: escola de música para crianças de até 10 anos”*.

Nenhum dado fornecido será utilizado para fins mercadológicos. Trata-se de subsídios para o estudo que possui apenas cunho acadêmico, como prática do aprendizado adquirido pela aluna durante o curso de graduação.

### 1. IDENTIFICAÇÃO

- 1.1. Nome da Escola:
- 1.2. Bairro onde se localiza a Escola (se houver filiais, citar todos os bairros):
- 1.3. Seu nome:
- 1.4. Seu cargo/função:
- 1.5. Telefone para contato:
- 1.6. E-mail para envio do trabalho quando pronto:

### 2. MÉTODO

**Obs.: se preferir responder as perguntas em laranja por telefone ou pessoalmente, deixe-as em branco. Entrarei em contato.**

- 2.1. Qual o método empregado na musicalização das crianças:
- 2.2. Quais os resultados esperados:
- 2.3. Qual a qualificação/formação dos professores/instrutores:
- 2.4. Qual a faixa etária dos alunos de musicalização infantil:
- 2.5. Há divisão de turmas? Qual o critério:
- 2.6. Há material didático? Qual:
- 2.7. Há instrumentos? Quais:
- 2.8. Qual a duração das aulas:
- 2.9. Qual a periodicidade semanal das aulas:
- 2.10. São realizadas apresentações? Se sim, qual periodicidade:

### 3. ESTRUTURA E NÚMEROS

- 3.1. Há quanto tempo existe a Escola:
- 3.2. Há filiais? Quantas:
- 3.3. Quantos alunos:
- 3.4. Quantas turmas:
- 3.5. Quantos professores/instrutores:
- 3.6. Qual o valor por hora/aula:

3.7. A Escola oferece aula de demonstração?

## **ANEXO B – Respostas do Questionário – Estação Musical**

### **4. IDENTIFICAÇÃO**

- 4.1. Nome da Escola: Estação Musical - espaço de música e artes
- 4.2. Bairro onde se localiza a Escola (se houver filiais, citar todos os bairros): Rio Branco e Tristeza (Porto Alegre)
- 4.3. Seu nome: Paula Cavagni Pecker
- 4.4. Seu cargo/função: Coordenadora da Educação Musical Infantil e Professora de Musicalização Infantil
- 4.5. Telefone para contato: (51) 9812 77 62
- 4.6. E-mail para envio do trabalho quando pronto: pcpecker@gmail.com

### **5. MÉTODO**

**Obs.: se preferir responder as perguntas em laranja por telefone ou pessoalmente, deixe-as em branco. Entrarei em contato.**

**5.1. Qual o método empregado na musicalização das crianças:** A escola, em acordo com as teorias mais modernas sobre aprendizagem e educação, não é apegada a métodos específicos e fechados da Educação Musical. A utilização de métodos fechados está em desuso e a busca por estratégias perfeitas, que se adequam a qualquer ambiente e aluno vai contra nossa proposta. O investimento que fazemos é no sentido de trabalhar a construção de uma concepção epistemológica sólida dos professores, ou seja, que cada um construa seus saberes sobre como se aprende, como o conhecimento se dá e construímos nossos princípios pedagógicos.

**5.2. Quais os resultados esperados:** Pretende-se oferecer às crianças um ambiente, em primeiro lugar, de prazer. Isso significa que a experiência com música, com artes e com expressão corporal precisa ser lúdica e vinculada aos interesses próprios das crianças. O diferencial da escola é oferecer um grupo de atividades (artes, música e movimento, a partir dos 3 anos) para que a formação artística seja o mais amplo possível. Nossas expectativas de aprendizagem das crianças, além de vivenciar a experiência estética das artes, o encontro e a socialização e o desenvolvimento de habilidades específicas de cada área e não específicas, como a coordenação motora, percepção, noções espaço-temporais, etc.

**5.3. Qual a qualificação/formação dos professores/instrutores:** Buscamos perfis de professores que, em primeiro lugar, gostem e sejam hábeis para lidar com crianças bem pequenas, que consigam trabalhar em equipe e queiram aprimorar seus conhecimentos na área. Em geral são professores licenciados em suas áreas (Música, Artes, Teatro...). Temos professores fazendo especialização e mestrado. A coordenação pedagógica da área infantil é exercida por mim, que sou licenciada em música e mestre em educação. Em geral, buscamos alunos e egressos da UFRGS.

**5.4. Qual a faixa etária dos alunos de musicalização infantil:** atendemos bebês recém-nascidos até crianças de 7 anos na área Infantil da Escola.

5.5. Há divisão de turmas? Qual o critério: A escola tem um planejamento pedagógico, um currículo, dividido por faixas etárias, que, depois é refinado pela observação das necessidades de cada criança. O Estação Bebês recebe as crianças até completarem 2 anos, o Projeto Integrado I (artes, música e movimento), recebe as crianças com mais de 3 anos até 5, e o Projeto Integrado II, recebe as crianças com 6 e 7 anos. Entre 2 e 5 anos, a criança pode fazer aulas só de musicalização infantil também.

5.6. Há material didático? Qual: A escola mantém uma quantidade enorme de materiais para serem usados durante as aulas, para as atividades. Mas não há um material didático a ser comprado pelos pais ou livro base, como se usa em outras metodologias e com outras faixas etárias.

5.7. Há instrumentos? Quais: Sim, faz parte da coleção de materiais didáticos todo o tipo de instrumentos de percussão e sopro que sejam acessíveis para as crianças usarem. Usa-se também o teclado/piano ou o violão em aula. Os maiores (5 a 7) envolvem-se ainda mais na prática de instrumentos, tocando flauta doce e teclado, além dos demais instrumentos de percussão e sopro.

5.8. Qual a duração das aulas: cada período tem 50 minutos de aula. O Projeto Integrado é a soma de 3 períodos (um para cada área) + um intervalo.

5.9. Qual a periodicidade semanal das aulas: 1 vez por semana

5.10. São realizadas apresentações? Se sim, qual periodicidade: Ao fim do ano realiza-se uma aula aberta com os bebês até 2 anos. Entre 2 e 7 anos, há o musical de fim de ano, que trata-se da realização de diversas atividades que as crianças desenvolveram durante o semestre contextualizadas.

## **6. ESTRUTURA E NÚMEROS**

6.1. Há quanto tempo existe a Escola: desde setembro 2001

6.2. Há filiais? Quantas: Inaugurou-se, na última semana, a primeira filial

6.3. Quantos alunos: Em torno de 300

6.4. Quantas turmas: Na área Infantil, em torno de 20

6.5. Quantos professores/instrutores: Na área Infantil, em torno de 10, mas a escola conta com 30 professores de todas as áreas

6.6. Qual o valor por hora/aula: O valor é mensal e depende do curso. Varia entre 132,00 para bebês e 238,00 para cursos de instrumento.

6.7. A Escola oferece aula de demonstração? Sim, gratuita.



## ANEXO C – Respostas do Questionário – Talentos

### 1. IDENTIFICAÇÃO

- 1.1. Nome da Escola: Talentos Centro Musical
- 1.2. Bairro onde se localiza a Escola (se houver filiais, citar todos os bairros): São João, Menino Deus, Boa Vista
- 1.3. Seu nome: Moacir de Souza
- 1.4. Seu cargo/função: Diretor
- 1.5. Telefone para contato: 8134 8040
- 1.6. E-mail para envio do trabalho quando pronto:  
moacir@talentos.com.br

### 2. MÉTODO

**Obs.: se preferir responder as perguntas em laranja por telefone ou pessoalmente, deixe-as em branco. Entrarei em contato.**

- 2.1. Qual o método empregado na musicalização das crianças: Voce pode escrever para genaina@talentos.com.br
- 2.2. Quais os resultados esperados: idem
- 2.3. Qual a qualificação/formação dos professores/instrutores: graduação em música com especialização em educação.
- 2.4. Qual a faixa etária dos alunos de musicalização infantil: 3 meses a 5 anos
- 2.5. Há divisão de turmas? Qual o critério: por faixa etária de no máximo 1 anos de diferença.
- 2.6. Há material didático? Qual: livros musicais, dvds, cds, quadro magnético infantil e figuras magnéticas
- 2.7. Há instrumentos? Quais: kit de percussão, bateria infantil, piano, teclado, violão, vibrafone.
- 2.8. Qual a duração das aulas: 45 minutos
- 2.9. Qual a periodicidade semanal das aulas: uma aula por semana
- 2.10. São realizadas apresentações? Se sim, qual periodicidade: 4 apresentações por ano.

### 3. ESTRUTURA E NÚMEROS

- 3.1. Há quanto tempo existe a Escola: 21 anos
- 3.2. Há filiais? Quantas: matriz mais duas filiais
- 3.3. Quantos alunos: musicalização - 37 alunos
- 3.4. Quantas turmas: 7
- 3.5. Quantos professores/instrutores: dois
- 3.6. Qual o valor por hora/aula: 135,00 por mes
- 3.7. A Escola oferece aula de demonstração? sim

## ANEXO D – Respostas do Questionário – Oficina do Músico

### 1. IDENTIFICAÇÃO

- 1.1. Nome da Escola: Oficina do Músico
- 1.2. Bairro onde se localiza a Escola (se houver filiais, citar todos os bairros): Centro e Petrópolis
- 1.3. Seu nome: Adriano Maciel
- 1.4. Seu cargo/função: Diretor e Professor
- 1.5. Telefone para contato: 51 30724045
- 1.6. E-mail para envio do trabalho quando pronto: chakran387@hotmail.com

### 2. MÉTODO

**Obs.: se preferir responder as perguntas em laranja por telefone ou pessoalmente, deixe-as em branco. Entrarei em contato.**

**2.1. Qual o método empregado na musicalização das crianças:** o método da teoria das fases de aprendizado (estágios - que referen-se a idade da criança) de Piaget.

**2.2. Quais os resultados esperados:** Facilidade das crianças no reconhecimento das melodias e sua execução, dos timbres e das possibilidades de uso do corpo no fazer-musical, bem como o desenvolvimento da criatividade.

**2.3. Qual a qualificação/formação dos professores/instrutores:** 3º grau

**2.4. Qual a faixa etária dos alunos de musicalização infantil:** de 2 a 8 anos de idade

**2.5. Há divisão de turmas? Qual o critério:** Sim, mas grande parte das crianças, entre 4 e 8 anos participam do mesmo trabalho/grupo. O critério utilizado é baseado nas possibilidades psico-motoras da criança. Os mais pequenos (bebês) não podem incluir-se nestes grupos pois não possuem capacidade analítica correspondente às exigências do trabalho porposto, porém os maiores adaptam-se de acordo com o desenvolvimento das atividades.

**2.6. Há material didático? Qual:** Não, o trabalho é lúdico. Os instrumentos utilizados em sala de aula (piano, teclado, violão e percussão) são utilizados pelos professores e cada aluno traz o seu próprio instrumento para o desenvolvimento das atividades.

**2.7. Há instrumentos? Quais:** Piano, teclado, violão e percussão.

**2.8. Qual a duração das aulas:** 1 hora cada

**2.9. Qual a periodicidade semanal das aulas:** 1 vez por semana

**2.10. São realizadas apresentações? Se sim, qual periodicidade:** Sim, duas ou três ao ano, de 3 em 3 meses.

### 3. ESTRUTURA E NÚMEROS

**3.1. Há quanto tempo existe a Escola:** 2 anos

**3.2. Há filiais? Quantas:** Sim, uma sede e uma filial.

**3.3. Quantos alunos:** em média 100.

- 3.4. Quantas turmas: de grupos, 10, e muitas aulas individuais.
- 3.5. Quantos professores/instrutores: 10
- 3.6. Qual o valor por hora/aula: R\$ 35, em média
- 3.7. A Escola oferece aula de demonstração? Sim, a primeira é demonstrativa.

## ANEXO E – Previsão de rentabilidade (uma turma)

ANO 1														
Pessimista					Moderado					Otimista				
Mês	Receita líquida (RL)	RL acumulada	Rend. Poupança	Capital	Mês	Receita líquida (RL)	RL acumulada	Rend. Poupança	Capital	Mês	Receita líquida (RL)	RL acumulada	Rend. Poupança	Capital
1	R\$ -	R\$ -			1	R\$ 155,40	R\$ 155,40		R\$ 155,40	1	R\$ 1.083,34	R\$ 1.083,34		R\$ 1.083,34
2	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	2	R\$ 1.150,15	R\$ 1.305,55	R\$ 0,93	R\$ 1.306,49	2	R\$ 2.078,09	R\$ 3.161,43	R\$ 6,50	R\$ 3.167,93
3	R\$ 107,11	R\$ 107,11	R\$ -	R\$ 107,11	3	R\$ 1.150,15	R\$ 2.455,71	R\$ 7,84	R\$ 2.463,54	3	R\$ 2.078,09	R\$ 5.239,51	R\$ 19,01	R\$ 5.258,52
4	R\$ 367,29	R\$ 474,40	R\$ 0,64	R\$ 475,04	4	R\$ 1.150,15	R\$ 3.605,86	R\$ 14,78	R\$ 3.620,64	4	R\$ 2.078,09	R\$ 7.317,60	R\$ 31,55	R\$ 7.349,15
5	R\$ 367,29	R\$ 841,68	R\$ 2,85	R\$ 844,53	5	R\$ 1.150,15	R\$ 4.756,01	R\$ 21,72	R\$ 4.777,74	5	R\$ 2.078,09	R\$ 9.395,68	R\$ 44,09	R\$ 9.439,78
6	R\$ 367,29	R\$ 1.208,97	R\$ 5,07	R\$ 1.214,03	6	R\$ 1.150,15	R\$ 5.906,16	R\$ 28,67	R\$ 5.934,83	6	R\$ 2.078,09	R\$ 11.473,77	R\$ 56,64	R\$ 11.530,41
7	R\$ 298,65	R\$ 1.507,61	R\$ 7,28	R\$ 1.514,90	7	R\$ 894,83	R\$ 6.801,00	R\$ 35,61	R\$ 6.836,61	7	R\$ 1.716,17	R\$ 13.189,93	R\$ 69,18	R\$ 13.259,12
8	R\$ 298,65	R\$ 1.806,26	R\$ 9,09	R\$ 1.815,35	8	R\$ 894,83	R\$ 7.695,83	R\$ 41,02	R\$ 7.736,85	8	R\$ 1.716,17	R\$ 14.906,10	R\$ 79,55	R\$ 14.985,65
9	R\$ 298,65	R\$ 2.104,90	R\$ 10,89	R\$ 2.115,80	9	R\$ 894,83	R\$ 8.590,66	R\$ 46,42	R\$ 8.637,08	9	R\$ 1.716,17	R\$ 16.622,26	R\$ 89,91	R\$ 16.712,18
10	R\$ 298,65	R\$ 2.403,55	R\$ 12,69	R\$ 2.416,24	10	R\$ 894,83	R\$ 9.485,50	R\$ 51,82	R\$ 9.537,32	10	R\$ 1.716,17	R\$ 18.338,43	R\$ 100,27	R\$ 18.438,70
11	R\$ 298,65	R\$ 2.702,19	R\$ 14,50	R\$ 2.716,69	11	R\$ 894,83	R\$ 10.380,33	R\$ 57,22	R\$ 10.437,55	11	R\$ 1.716,17	R\$ 20.054,60	R\$ 110,63	R\$ 20.165,23
12	R\$ 298,65	<b>R\$ 3.000,84</b>	R\$ 16,30	<b>R\$ 3.017,14</b>	12	R\$ 894,83	<b>R\$ 11.275,16</b>	R\$ 62,63	<b>R\$ 11.337,79</b>	12	R\$ 1.716,17	<b>R\$ 21.770,76</b>	R\$ 120,99	<b>R\$ 21.891,75</b>
				R\$ 79,32					R\$ 368,66					R\$ 728,34

ANO 2																	
Pessimista					Moderado					Otimista							
Mês	Receita líquida (RL)	RL acum. mês	RL acum. ano	Rend. Poupança	Capital	Mês	Receita líquida (RL)	RL acum. mês	RL acum. ano	Rend. Poupança	Capital	Mês	Receita líquida	RL acum. mês	RL acum. ano	Rend. Poupança	Capital
1	R\$ 298,65	R\$ 298,65	R\$ 3.299,49	R\$ 18,10	R\$ 3.317,59	1	R\$ 894,83	R\$ 894,83	R\$ 12.169,99	R\$ 68,03	R\$ 12.238,02	1	R\$ 1.716,17	R\$ 1.716,17	R\$ 23.486,93	R\$ 131,35	R\$ 23.618,28
2	R\$ 298,65	R\$ 597,29	R\$ 3.598,13	R\$ 19,91	R\$ 3.618,04	2	R\$ 894,83	R\$ 1.789,67	R\$ 13.064,83	R\$ 73,43	R\$ 13.138,25	2	R\$ 1.716,17	R\$ 3.432,33	R\$ 25.203,09	R\$ 141,71	R\$ 25.344,80
3	R\$ 298,65	R\$ 895,94	R\$ 3.896,78	R\$ 21,71	R\$ 3.918,49	3	R\$ 894,83	R\$ 2.684,50	R\$ 13.959,66	R\$ 78,83	R\$ 14.038,49	3	R\$ 1.716,17	R\$ 5.148,50	R\$ 26.919,26	R\$ 152,07	R\$ 27.071,33
4	R\$ 298,65	R\$ 1.194,58	R\$ 4.195,42	R\$ 23,51	R\$ 4.218,93	4	R\$ 894,83	R\$ 3.579,33	R\$ 14.854,49	R\$ 84,23	R\$ 14.938,72	4	R\$ 1.716,17	R\$ 6.864,66	R\$ 28.635,42	R\$ 162,43	R\$ 28.797,85
5	R\$ 298,65	R\$ 1.493,23	R\$ 4.494,07	R\$ 25,31	R\$ 4.519,38	5	R\$ 894,83	R\$ 4.474,16	R\$ 15.749,32	R\$ 89,63	R\$ 15.838,96	5	R\$ 1.716,17	R\$ 8.580,83	R\$ 30.351,59	R\$ 172,79	R\$ 30.524,38
6	R\$ 298,65	R\$ 1.791,87	R\$ 4.792,71	R\$ 27,12	R\$ 4.819,83	6	R\$ 894,83	R\$ 5.369,00	R\$ 16.644,16	R\$ 95,03	R\$ 16.739,19	6	R\$ 1.716,17	R\$ 10.296,99	R\$ 32.067,76	R\$ 183,15	R\$ 32.250,90
7	R\$ 298,65	R\$ 2.090,52	R\$ 5.091,36	R\$ 28,92	R\$ 5.120,28	7	R\$ 894,83	R\$ 6.263,83	R\$ 17.538,99	R\$ 100,44	R\$ 17.639,43	7	R\$ 1.716,17	R\$ 12.013,16	R\$ 33.783,92	R\$ 193,51	R\$ 33.977,43
8	R\$ 298,65	R\$ 2.389,16	R\$ 5.390,01	R\$ 30,72	R\$ 5.420,73	8	R\$ 894,83	R\$ 7.158,66	R\$ 18.433,82	R\$ 105,84	R\$ 18.539,66	8	R\$ 1.716,17	R\$ 13.729,32	R\$ 35.500,09	R\$ 203,86	R\$ 35.703,95
9	R\$ 298,65	R\$ 2.687,81	R\$ 5.688,65	R\$ 32,52	R\$ 5.721,18	9	R\$ 894,83	R\$ 8.053,50	R\$ 19.328,66	R\$ 111,24	R\$ 19.439,89	9	R\$ 1.716,17	R\$ 15.445,49	R\$ 37.216,25	R\$ 214,22	R\$ 37.430,48
10	R\$ 298,65	R\$ 2.986,46	R\$ 5.987,30	R\$ 34,33	R\$ 6.021,62	10	R\$ 894,83	R\$ 8.948,33	R\$ 20.223,49	R\$ 116,64	R\$ 20.340,13	10	R\$ 1.716,17	R\$ 17.161,66	R\$ 38.932,42	R\$ 224,58	R\$ 39.157,00
11	R\$ 298,65	R\$ 3.285,10	R\$ 6.285,94	R\$ 36,13	R\$ 6.322,07	11	R\$ 894,83	R\$ 9.843,16	R\$ 21.118,32	R\$ 122,04	R\$ 21.240,36	11	R\$ 1.716,17	R\$ 18.877,82	R\$ 40.648,58	R\$ 234,94	R\$ 40.883,53
12	R\$ 298,65	<b>R\$ 3.583,75</b>	<b>R\$ 6.584,59</b>	R\$ 37,93	<b>R\$ 6.622,52</b>	12	R\$ 894,83	<b>R\$ 10.737,99</b>	<b>R\$ 22.013,15</b>	R\$ 127,44	<b>R\$ 22.140,60</b>	12	R\$ 1.716,17	<b>R\$ 20.593,99</b>	<b>R\$ 42.364,75</b>	R\$ 245,30	<b>R\$ 42.610,05</b>

## ANEXO F – Previsão de rentabilidade (três turmas)

ANO 1																										
Pessimista					Moderado					Otimista																
Mês	Receita		RL	Rend.		Capital	Mês	Receita		RL	Rend.		Capital	Mês	Receita		RL	Rend.		Capital						
	líquida (RL)		acumulada	Poupança				líquida (RL)		acumulada	Poupança				líquida (RL)		acumulada	Poupança								
1	R\$	-	R\$	-	R\$	-	1	R\$	131,69	R\$	131,69	R\$	131,69	1	R\$	806,91	R\$	806,91	R\$	806,91						
2	R\$	-	R\$	-	R\$	-	2	R\$	983,06	R\$	1.114,75	R\$	0,79	R\$	1.115,54	2	R\$	1.921,66	R\$	2.728,57	R\$	4,84	R\$	2.733,41		
3	R\$	-	R\$	-	R\$	-	3	R\$	983,06	R\$	2.097,81	R\$	6,69	R\$	2.104,50	3	R\$	1.921,66	R\$	4.650,22	R\$	16,40	R\$	4.666,62		
4	R\$	-	R\$	-	R\$	-	4	R\$	983,06	R\$	3.080,87	R\$	12,63	R\$	3.093,49	4	R\$	1.921,66	R\$	6.571,88	R\$	28,00	R\$	6.599,88		
5	R\$	-	R\$	-	R\$	-	5	R\$	983,06	R\$	4.063,92	R\$	18,56	R\$	4.082,48	5	R\$	1.921,66	R\$	8.493,54	R\$	39,60	R\$	8.533,14		
6	R\$	150,39	R\$	150,39	R\$	-	R\$	150,39	6	R\$	983,06	R\$	5.046,98	R\$	24,49	R\$	5.071,48	6	R\$	1.921,66	R\$	10.415,19	R\$	51,20	R\$	10.466,39
7	R\$	142,22	R\$	292,61	R\$	0,90	R\$	293,51	7	R\$	727,74	R\$	5.774,72	R\$	30,43	R\$	5.805,15	7	R\$	1.559,74	R\$	11.974,93	R\$	62,80	R\$	12.037,73
8	R\$	142,22	R\$	434,82	R\$	1,76	R\$	436,58	8	R\$	727,74	R\$	6.502,46	R\$	34,83	R\$	6.537,29	8	R\$	1.559,74	R\$	13.534,67	R\$	72,23	R\$	13.606,89
9	R\$	142,22	R\$	577,04	R\$	2,62	R\$	579,66	9	R\$	727,74	R\$	7.230,20	R\$	39,22	R\$	7.269,42	9	R\$	1.559,74	R\$	15.094,40	R\$	81,64	R\$	15.176,05
10	R\$	142,22	R\$	719,26	R\$	3,48	R\$	722,74	10	R\$	727,74	R\$	7.957,94	R\$	43,62	R\$	8.001,55	10	R\$	1.559,74	R\$	16.654,14	R\$	91,06	R\$	16.745,20
11	R\$	142,22	R\$	861,47	R\$	4,34	R\$	865,81	11	R\$	727,74	R\$	8.685,67	R\$	48,01	R\$	8.733,68	11	R\$	1.559,74	R\$	18.213,88	R\$	100,47	R\$	18.314,35
12	R\$	142,22	<b>R\$ 1.003,69</b>	R\$	5,19	<b>R\$ 1.008,89</b>	12	R\$	727,74	<b>R\$ 9.413,41</b>	R\$	52,40	<b>R\$ 9.465,81</b>	12	R\$	1.559,74	<b>R\$ 19.773,61</b>	R\$	109,89	<b>R\$ 19.883,50</b>						
						R\$	18,29							R\$	311,68							R\$	658,12			

ANO 2																																
Pessimista						Moderado						Otimista																				
Mês	Receita		RL acum. mês	RL acum. ano	Rend.		Capital	Mês	Receita		RL acum. mês	RL acum. ano	Rend.		Capital	Mês	Receita		RL acum. mês	RL acum. ano	Rend.		Capital									
	líquida (RL)				Poupança				líquida				Poupança				líquida				Poupança											
1	R\$	298,65	R\$	298,65	R\$	1.302,34	R\$	6,05	R\$	1.308,39	1	R\$	894,83	R\$	894,83	R\$	10.308,25	R\$	56,79	R\$	10.365,04	1	R\$	1.716,17	R\$	1.716,17	R\$	21.489,78	R\$	119,30	R\$	21.609,08
2	R\$	298,65	R\$	597,29	R\$	1.600,98	R\$	7,85	R\$	1.608,83	2	R\$	894,83	R\$	1.789,67	R\$	11.203,08	R\$	62,19	R\$	11.265,27	2	R\$	1.716,17	R\$	3.432,33	R\$	23.205,95	R\$	129,65	R\$	23.335,60
3	R\$	298,65	R\$	895,94	R\$	1.899,63	R\$	9,65	R\$	1.909,28	3	R\$	894,83	R\$	2.684,50	R\$	12.097,91	R\$	67,59	R\$	12.165,50	3	R\$	1.716,17	R\$	5.148,50	R\$	24.922,11	R\$	140,01	R\$	25.062,13
4	R\$	298,65	R\$	1.194,58	R\$	2.198,27	R\$	11,46	R\$	2.209,73	4	R\$	894,83	R\$	3.579,33	R\$	12.992,74	R\$	72,99	R\$	13.065,74	4	R\$	1.716,17	R\$	6.864,66	R\$	26.638,28	R\$	150,37	R\$	26.788,65
5	R\$	298,65	R\$	1.493,23	R\$	2.496,92	R\$	13,26	R\$	2.510,18	5	R\$	894,83	R\$	4.474,16	R\$	13.887,58	R\$	78,39	R\$	13.965,97	5	R\$	1.716,17	R\$	8.580,83	R\$	28.354,44	R\$	160,73	R\$	28.515,17
6	R\$	298,65	R\$	1.791,87	R\$	2.795,56	R\$	15,06	R\$	2.810,63	6	R\$	894,83	R\$	5.369,00	R\$	14.782,41	R\$	83,80	R\$	14.866,21	6	R\$	1.716,17	R\$	10.296,99	R\$	30.070,61	R\$	171,09	R\$	30.241,70
7	R\$	298,65	R\$	2.090,52	R\$	3.094,21	R\$	16,86	R\$	3.111,07	7	R\$	894,83	R\$	6.263,83	R\$	15.677,24	R\$	89,20	R\$	15.766,44	7	R\$	1.716,17	R\$	12.013,16	R\$	31.786,77	R\$	181,45	R\$	31.968,22
8	R\$	298,65	R\$	2.389,16	R\$	3.392,86	R\$	18,67	R\$	3.411,52	8	R\$	894,83	R\$	7.158,66	R\$	16.572,07	R\$	94,60	R\$	16.666,67	8	R\$	1.716,17	R\$	13.729,32	R\$	33.502,94	R\$	191,81	R\$	33.694,75
9	R\$	298,65	R\$	2.687,81	R\$	3.691,50	R\$	20,47	R\$	3.711,97	9	R\$	894,83	R\$	8.053,50	R\$	17.466,91	R\$	100,00	R\$	17.566,91	9	R\$	1.716,17	R\$	15.445,49	R\$	35.219,11	R\$	202,17	R\$	35.421,27
10	R\$	298,65	R\$	2.986,46	R\$	3.990,15	R\$	22,27	R\$	4.012,42	10	R\$	894,83	R\$	8.948,33	R\$	18.361,74	R\$	105,40	R\$	18.467,14	10	R\$	1.716,17	R\$	17.161,66	R\$	36.935,27	R\$	212,53	R\$	37.147,80
11	R\$	298,65	R\$	3.285,10	R\$	4.288,79	R\$	24,07	R\$	4.312,87	11	R\$	894,83	R\$	9.843,16	R\$	19.256,57	R\$	110,80	R\$	19.367,38	11	R\$	1.716,17	R\$	18.877,82	R\$	38.651,44	R\$	222,89	R\$	38.874,32
12	R\$	298,65	<b>R\$ 3.583,75</b>	<b>R\$ 4.587,44</b>	R\$	25,88	<b>R\$ 4.613,32</b>	12	R\$	894,83	<b>R\$ 10.737,99</b>	<b>R\$ 20.151,41</b>	R\$	116,20	<b>R\$ 20.267,61</b>	12	R\$	1.716,17	<b>R\$ 20.593,99</b>	<b>R\$ 40.367,60</b>	R\$	233,25	<b>R\$ 40.600,85</b>									

### ANEXO G – Cenário Pessimista: 10 alunos particulares (três turmas)

DEMONSTRATIVO DE RESULTADO				Mês 1 a 6	Mês 7 a 12
Receita				R\$ 1.300,00	R\$ 1.300,00
Despesas				R\$ 996,64	R\$ 1.074,64
Comissão colégio (10% até mês 6, 16% a partir mês 7)				R\$ 130,00	R\$ 208,00
Comissão estrutura fixa 20%				R\$ 260,00	R\$ 260,00
Professor particular	R\$ 30,00	4	R\$ 120,00	R\$ 120,00	
Professor curricular	R\$ 30,00	4	R\$ 120,00	R\$ 120,00	
Auxiliar (estagiário) particular	R\$ 11,11	12	R\$ 133,32	R\$ 133,32	
Auxiliar (estagiário) curricular	R\$ 11,11	12	R\$ 133,32	R\$ 133,32	
Contador				R\$ 100,00	R\$ 100,00
<b>Resultado bruto</b>				<b>R\$ 303,36</b>	<b>R\$ 225,36</b>
Imposto de Renda 6%				R\$ 18,20	R\$ 13,52
CPP 4%				R\$ 12,13	R\$ 9,01
ISS 2%				R\$ 6,07	R\$ 4,51
INSS sócios				R\$ 56,10	R\$ 56,10
<b>Resultado líquido</b>				<b>R\$ 210,86</b>	<b>R\$ 142,22</b>

### ANEXO H – Cenário Moderado: 20 alunos particulares (três turmas)

DEMONSTRATIVO DE RESULTADO				Mês 1 a 6	Mês 7 a 12
Receita				R\$ 2.600,00	R\$ 2.600,00
Despesas				R\$ 1.386,64	R\$ 1.646,64
Comissão colégio (10% até mês 6, 20% a partir mês 7)				R\$ 260,00	R\$ 520,00
Comissão estrutura fixa 20%				R\$ 520,00	R\$ 520,00
Professor particular	R\$ 30,00	4	R\$ 120,00	R\$ 120,00	
Professor curricular	R\$ 30,00	4	R\$ 120,00	R\$ 120,00	
Auxiliar (estagiário) particular	R\$ 11,11	12	R\$ 133,32	R\$ 133,32	
Auxiliar (estagiário) curricular	R\$ 11,11	12	R\$ 133,32	R\$ 133,32	
Contador				R\$ 100,00	R\$ 100,00
<b>Resultado bruto</b>				<b>R\$ 1.213,36</b>	<b>R\$ 953,36</b>
Imposto de Renda 6%				R\$ 156,00	R\$ 156,00
CPP 4%				R\$ 12,13	R\$ 9,01
ISS 2%				R\$ 6,07	R\$ 4,51
INSS sócios				R\$ 56,10	R\$ 56,10
<b>Resultado líquido</b>				<b>R\$ 983,06</b>	<b>R\$ 727,74</b>

## ANEXO I – Cenário Otimista: 30 alunos particulares (três turmas)

DEMONSTRATIVO DE RESULTADO				Mês 1 a 6	Mês 7 a 12
Receita				R\$ 3.900,00	R\$ 3.900,00
Despesas				R\$ 1.776,64	R\$ 2.166,64
Comissão colégio (10% até mês 6, 20% a partir mês 7)				R\$ 390,00	R\$ 780,00
Comissão estrutura fixa 20%				R\$ 780,00	R\$ 780,00
Professor particular	R\$ 30,00	4	R\$ 120,00	R\$ 120,00	
Professor curricular	R\$ 30,00	4	R\$ 120,00	R\$ 120,00	
Auxiliar (estagiário) particular	R\$ 11,11	12	R\$ 133,32	R\$ 133,32	
Auxiliar (estagiário) curricular	R\$ 11,11	12	R\$ 133,32	R\$ 133,32	
Contador			R\$ 100,00	R\$ 100,00	
<b>Resultado bruto</b>				<b>R\$ 2.123,36</b>	<b>R\$ 1.733,36</b>
Imposto de Renda 6%				R\$ 127,40	R\$ 104,00
CPP 4%				R\$ 12,13	R\$ 9,01
ISS 2%				R\$ 6,07	R\$ 4,51
INSS sócios				R\$ 56,10	R\$ 56,10
<b>Resultado líquido</b>				<b>R\$ 1.921,66</b>	<b>R\$ 1.559,74</b>

## ANEXO J – Resultado líquido mínimo para início de operação sem prejuízo (seis alunos em uma turma)

DEMONSTRATIVO DE RESULTADO				Mês 1 a 6	Mês 7 a 12
1 Receita				R\$ 780,00	R\$ 780,00
2 Despesas				R\$ 662,88	R\$ 709,68
3 Comissão colégio (10% até mês 6, 16% a partir mês 7)				R\$ 78,00	R\$ 124,80
4 Comissão estrutura fixa 20%				R\$ 156,00	R\$ 156,00
5 Professor particular	R\$ 30,00	4	R\$ 120,00	R\$ 120,00	
6 Professor curricular	R\$ 30,00	4	R\$ 120,00	R\$ 120,00	
7 Auxiliar (estagiário) particular	R\$ 11,11	4	R\$ 44,44	R\$ 44,44	
8 Auxiliar (estagiário) curricular	R\$ 11,11	4	R\$ 44,44	R\$ 44,44	
9 Contador			R\$ 100,00	R\$ 100,00	
<b>Resultado bruto</b>				<b>R\$ 117,12</b>	<b>R\$ 70,32</b>
Imposto de Renda 6%				R\$ 7,03	R\$ 4,22
CPP 4%				R\$ 4,68	R\$ 2,81
ISS 2%				R\$ 2,34	R\$ 1,41
INSS sócio				R\$ 56,10	R\$ 56,10
<b>Resultado líquido</b>				<b>R\$ 46,97</b>	<b>R\$ 5,78</b>