UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ALEXANDRO TORRES DUARTE JUNIOR

# UMA PROPOSTA DE MODELO DE NEGÓCIO NA ÁREA DE EDUCAÇÃO FUNDAMENTAL BASEADA NA ECONOMIA SOLIDÁRIA

JUIZ DE FORA
2021
ALEXANDRO TORRES DUARTE JUNIOR

# UMA PROPOSTA DE MODELO DE NEGÓCIO NA ÁREA DE EDUCAÇÃO FUNDAMENTAL BASEADA NA ECONOMIA SOLIDÁRIA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheira de Produção.

Orientador: D. Sc., Bruno Milanez

JUIZ DE FORA

2021

ALEXANDRO TORRES DUARTE JUNIOR

**UMA PROPOSTA DE MODELO DE NEGÓCIO NA ÁREA DE EDUCAÇÃO FUNDAMENTAL BASEADA NA ECONOMIA SOLIDÁRIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheira de Produção.

Aprovado em

BANCA EXAMINADORA

Professor Doutor, Bruno Milanez

UFJF

P/

Professora Doutora, Mariana Paes Fonseca Maia

UFJF

P/

Professora Doutora, Roberta Cavalcanti Pereira Nunes

UFJF

**RESUMO**

O presente trabalho teve como objetivo sugerir uma alternativa de negócio baseado na Economia Solidária, no âmbito da educação fundamental, na cidade de Juiz de Fora. Esse tema foi elaborado diante do déficit educacional que a região estudada possui e baseado nas possibilidades de aprimoramento que os conceitos de Engenharia de Produção podem proporcionar. Para isso, foram realizadas pesquisas exploratórias sobre os princípios da Economia Solidária, sobre os resultados dos indicadores de educação nas regiões relevantes e as relações entre o que foi obtido. Para a elaboração do negócio proposto, foram realizadas pesquisas descritivas em instituições de ensino da região, que apresentavam propostas organizacionais relevantes na área de educação. Para eficiência das pesquisas, foram aplicadas ferramentas como a matriz SWOT e o modelo de negócios CANVAS. Diante dessas etapas, foi elaborada uma proposta de modelo de negócios de uma forma que construísse os alicerces da proposta principal, sugerindo meios para que se alcance um desenvolvimento socioeducacional na região.

Palavras-chave: Economia Solidária, educação, ferramentas, proposta.

**ABSTRACT**

This work aimed to suggest a business alternative based on the Solidarity Economy, in the scope of fundamental education, in the city of Juiz de Fora. This theme was elaborated in view of the educational deficit that the studied region has and based on the possibilities of improvement that the concepts of Production Engineering can provide. For this, exploratory research was carried out on the principles of Solidarity Economy, on the results of education indicators in the relevant regions and the relationships between what was obtained. For the elaboration of the proposed business, descriptive research was carried out in educational institutions in the region, which presented relevant organizational proposals in the area of education. For research efficiency, tools such as the SWOT matrix and the CANVAS business model were applied. In view of these steps, a business model proposal was elaborated in a way that would build the foundations of the main proposal, suggesting ways to achieve socio-educational development in the region.

Keywords: Solidarity Economy, education, tools, proposal.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução dos Resultados do Brasil da edição do PISA de 2000 à 2015 ..... 26

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais características da Economia Solidária ..... 21
Quadro 2 – Ranking dos países com melhores médias no Pisa ..... 25
Quadro 3 – Comparação Resultado IDEB 2017 ..... 28
Quadro 4 – Modelo CANVAS ..... 35
Quadro 5 – Matriz SWOT ..... 37

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Participação Social e Comunitária ..... 20
Tabela 2 – Aprenizado Adequado ..... 22
Tabela 3 – Criérios do Ideb Brasil 2017 ..... 23

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ideb Brasil anos iniciais 2017 ..... 24
Figura 2 – Ideb Brasil anos finais 2017 ..... 24
Figura 3 – Ideb Minas Gerais anos iniciais 2017 ..... 26
Figura 4 – Ideb Minas Gerais anos finais 2017 ..... 27
Figura 5 – Ideb Juiz de Fora anos iniciais 2017 ..... 29
Figura 6 – Ideb Juiz de Fora anos finais 2017 ..... 29
Figura 7 – Proposta de Negócio - Modelo CANVAS ..... 62

## LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

CAMP - Centro de Assessoria Multiprofissional

ES – Economia Solidária.

FBES – Fórum Brasileiro de Economia Solidária

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

Ideb - Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

MEC – Ministério da Educação

Pisa - Programme for International Student Assessment

ONG – Organização Não Governamental

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

SENAES – Secretaria Nacional de Economia Solidária

UFJF – Universidade Federal de Juiz de Fora

**SUMÁRIO**

**1. INTRODUÇÃO ..... 13**

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS ..... 13
1.2 JUSTIFICATIVA ..... 13
1.3 ESCOPO DO TRABALHO ..... 14
1.4 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS ..... 15
1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA ..... 15
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO ..... 17

**2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA ..... 18**

2.1 A ECONOMIA SOLIDÁRIA ..... 18
2.2 PANORAMA DA EDUCAÇÃO FUNDAMENTAL ..... 21
2.3 ECONOMIA SOLIDÁRIA E A EDUCAÇÃO ..... 30
2.4 FERRAMENTAS PARA ESTRUTURA DO NEGÓCIO ..... 32
2.4.1 O MODELO DE NEGÓCIOS CANVAS ..... 33
2.4.2 MATRIZ SWOT ..... 36

**3. ESTUDOS DE CASO ..... 38**

3.1 ESCOLA A ..... 38
3.1.1 A ORGANIZAÇÃO ..... 39
3.1.2 O MODELO DE NEGÓCIOS CANVAS ..... 39
3.1.3 MATRIZ SWOT ..... 42
3.1.4 PERCEPÇÃO DO EMPREENDIMENTO ..... 44

3.2 ESCOLA B ..... 45
3.2.1 A ORGANIZAÇÃO ..... 45
3.2.2 O MODELO DE NEGÓCIOS CANVAS ..... 46
3.2.3 MATRIZ SWOT ..... 49
3.2.4 PERCEPÇÃO DO EMPREENDIMENTO ..... 50

**4. PROPOSTA DE MODELO DE NEGÓCIO ..... 52**

4.1 O MODELO DE NEGÓCIOS CANVAS ..... 52
4.2 O MODELO DE NEGÓCIOS CANVAS VISUAL ..... 61

**5. CONCLUSÕES ..... 63**

**REFERÊNCIAS ..... 64**

**ANEXO I – MODELO DE QUESTIONÁRIO ..... 67**

**ANEXO II – RESPOSTAS DA ENTREVISTA – ESCOLA A ..... 70**

**ANEXO III – RESPOSTAS DA ENTREVISTA – ESCOLA B ..... 76**

**ANEXO E – TERMO DE AUTENTICIDADE ..... 83**

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O presente trabalho visa a traçar uma análise dos pontos de atenção em um modelo de negócio no ramo de educação fundamental em Juiz de Fora, que consiga se diferenciar dos modelos tradicionais por ser baseado nos conceitos de Economia Solidária (ES). A temática de Economia Solidária está relacionada à Engenharia Organizacional, conforme definição da Associação Brasileira de Engenharia de Produção (ABEPRO, 2008). Essa é uma das dez áreas de conhecimento da Engenharia de Produção.

A principal proposta do trabalho é sugerir uma alternativa de negócio que tenha uma estrutura sem a típica relação de empregado / empregador e que priorize o desenvolvimento social da área em que atua, com inclusão dos integrantes daquela região e de uma forma que a lógica empresarial se misture com a lógica solidária.

Espera-se que ao incluir a sociedade de forma direta no aprendizado das crianças e adolescentes, de acordo com os princípios da Economia Solidária, será gerado um retorno social diferenciado para a respectiva área de atuação.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

A educação brasileira possui ainda muitos desafios a serem superados para alcançar as necessidades educacionais do país. De acordo com Todos para a Educação (2019), 25% dos jovens com 16 anos ainda não concluíram o ensino fundamental e a cada 100 jovens brasileiros com 19 anos, 41 ainda não concluíram o Ensino Médio. Mais da metade das crianças no nível fundamental não aprende matemática de forma adequada e 60% dos jovens não aprendem a língua portuguesa na profundidade esperada. Além disso, de acordo com o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) divulgado em 3 de setembro de 2018 pelo Ministério da Educação e pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), houve resultados bastante negativos de acordo com a expectativa de crescimento no Brasil, não atingindo as metas do ensino fundamental desejadas, conforme mostrado no decorrer do trabalho. De acordo com Laura Rachid (2018), os resultados são alarmantes e a forma como a educação é empregada e enxergada precisa ser alterada para o cenário mudar.

O trabalho realizado teve como foco principal a cidade de Juiz de Fora, por ser a região de elaboração e conclusão do curso de Engenharia de Produção pelo autor, tendo interesse pessoal no desenvolvimento da região. Além disso, se justifica por esta cidade não obter resultados satisfatórios na educação, de acordo com os índices apresentados no decorrer deste trabalho.

É evidente que existem altas demandas estudantis e escasso acesso à educação de qualidade pela população. Pelos indicadores estudados, percebe-se que a forma de investimento da gestão pública na educação para pessoas de baixa renda, não gera resultados de aprendizado, sociais e econômicos relevantes. Não haveriam, portanto, modelos mais sustentáveis para a educação das pessoas de baixa renda? E o sistema de educação não poderia ser aprimorado com o envolvimento de toda a sociedade e não apenas professores e funcionários da rede pública de ensino?

A Economia Solidária vem como uma hipótese de modelo de negócio diferenciado para uma mudança de paradigma há muito necessário na educação fundamental, com foco na cidade de Juiz de Fora. Como sustenta Coelho (2011), os empreendimentos sociais podem ser uma forma de resgate da cidadania, influenciando de forma positiva em aspectos sociais e políticos da população alcançada e gerando mecanismos viáveis de políticas públicas para diminuir a desigualdade local. Além disso, a Economia Solidária se caracteriza como uma organização coletiva do trabalho que têm como propósito unir pessoas com intuito de produzir e reproduzir meios de vida com suas estruturas de relações de igualdade (FRANÇA FILHO, 2003)

Empregar os valores e o modelo de Economia Solidária na educação se torna um tipo de abordagem inclusiva, que alcança soluções sociais para problemas que a estrutura tradicional de escola não resolve, torna o ambiente mais sustentável para toda a comunidade envolvida e ressignifica o ensinar.

## 1.3 ESCOPO DO TRABALHO

No presente trabalho pretende-se responder como problema principal “como seria uma proposta de modelo de negócio que incorporasse princípios da Economia Solidária voltados para a educação fundamental em Juiz de Fora?”

As perguntas secundárias do trabalho são: como é o panorama da educação fundamental em Juiz de Fora, em comparação com Minas Gerais e o Brasil? Será que só o

modelo tradicional de educação pública é o adequado para fornecer educação à essa população? Qual a relação entre Economia Solidária e educação? Quais modelos de negócio poderiam inspirar o trabalho?

É importante ressaltar sobre o cronograma temporal da realização deste trabalho. O início da sua elaboração foi no ano de 2019, em que foram definidos objetivos de pesquisa e coleta de resultados, baseado em uma maior facilidade de acesso a instituições que poderiam ter subsidiado as pesquisas. A sua elaboração até o fim do capítulo de revisão bibliográfica, foi realizado nesse ano citado. No ano de 2020, em que pesquisas e estudos de caso seriam realizados, houve a pandemia mundial do Coronavírus, impossibilitando a continuação do trabalho nesse período. No ano de 2021, a pandemia ainda continuou, mas o trabalho não poderia aguardar. Com isso, os resultados que foram coletados podem estar influenciados pela conjuntura atual.

Outro ponto de observação é que o trabalho visa apresentar uma perspectiva estrutural e organizacional, em que não serão discutidas metodologias pedagógicas de ensino. Não se pretende chegar em um consenso se uma atuação pedagógica será melhor que outra e sim, quais são os pilares que devem ser estruturados para que se implante um negócio de Economia Solidária no contexto e região que se pretende.

## 1.4 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS

O presente trabalho tem como objetivo principal propor um modelo de negócio baseada em Economia Solidária que consiga atender as principais necessidades de educação no ensino fundamental de Juiz de Fora.

São propostos os seguintes objetivos específicos:

- Analisar e apresentar os conceitos de Economia Solidária;
- Estudar o panorama da educação fundamental em Juiz de Fora;
- Relacionar Economia Solidária e a educação;
- Estudar os modelos de negócio de empresas relacionadas ao trabalho.

## 1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA

A metodologia utilizada no trabalho foi uma pesquisa exploratória sobre os conceitos de Economia Solidária, sobre o modelo CANVAS e a Matriz SWOT e uma pesquisa

descritiva sobre as organizações que subsidiam o modelo de negócio proposto na educação fundamental.

O trabalho enfoca na educação fundamental. A educação fundamental é uma das etapas da educação básica no Brasil que impacta de forma substancial na base do ensino, tendo uma duração de nove anos e indo do primeiro ano (antigo CA – classe de alfabetização) até ao nono ano (antiga oitava série).

Na primeira fase, foram realizadas pesquisas bibliográficas em livros, artigos acadêmicos e sites sobre conceitos de Economia Solidária, sobre o modelo CANVAS, sobre a Matriz SWOT e as relações entre Economia Solidária e educação.

Posteriormente, foi feita uma etapa de pesquisas, entrevistas semiestruturadas e reunião virtual para observação de duas organizações que inspiram o nosso modelo de negócio. Baseado no modelo CANVAS e na Matriz SWOT, foram coletados dados com o objetivo de elaborar o trabalho proposto no formato de uma Economia Solidária.

Inicialmente, o objetivo era que pelo menos três escolas que tivessem relação com a Economia Solidária fossem entrevistadas. Devido ao cenário mundial da Pandemia do Coronavírus, a quantidade de escolas entrevistadas foi reduzida para duas, uma vez que a limitação da pandemia dificultou o contato com empreendimentos, disponibilidade para realização das entrevistas e até encerramento de atividades de alguns locais. As escolas que seriam estudadas eram as que aplicassem diretamente o conceito de Economia Solidária em sua estrutura.

Na seleção dessas novas organizações, foram verificados perfis de negócios na área da educação em Juiz de Fora e região próxima, que realizassem uma abordagem de inclusão social em seu modelo de negócio, tendo participação ativa em sua organização, da sociedade (um dos principais pilares da ES). O trabalho elaborado utilizou as organizações como complementares à proposta, sendo que as pesquisas bibliográficas e própria inovação inerente ao trabalho, foram os fatores chaves para o resultado.

Os nomes das escolas não foram divulgados para garantir a confidencialidade das informações. Os empreendimentos escolhidos foram:

- **Escola A**: Essa escola situada na Zona da Mata, estado de Minas Gerais, aplica conceitos do desenvolvimento integral de ensino, relacionando todas as partes alcançadas com o negócio, no ensino dos alunos. O conceito de educação integral significa dizer que a concepção do negócio abarca o desenvolvimento do estudante em todas as suas dimensões, sejam elas as cognitivas, emocionais,

físicas e sociais. O objetivo do ensino é entender que o estudante está inserido em uma sociedade, em que devem ser participativos dentro da sala de aula e ativos na comunidade. Toda sua estrutura hierárquica é circular, em que todas as partes da escola atuam como iguais no aprendizado, sem uma coordenação que gerencia todas as vertentes organizacionais e participação ativa da sociedade em sua atividade fim;

- **Escola B**: Situada em Juiz de Fora, Minas Gerais, essa escola é uma ONG, que possui uma associação de professores, alunos, gestores, famílias e sociedade na tomada de decisões, tendo como objetivo oferecer uma abordagem da antroposofia no aprendizado. A metodologia Waldorf promove novas experiências de aprendizagem, de uma forma coletiva, colaborativa, criativa e investigativa, integrando o desenvolvimento acadêmico do aluno à sociedade e natureza ao seu redor.

No Anexo I do presente trabalho foi elaborado um modelo de entrevista que será realizada com os responsáveis dos estabelecimentos.

## 1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho é composto por cinco capítulos, iniciando com o Capítulo 1, de introdução, que abrange as considerações iniciais. Foi contextualizado o tema, a justificativa da realização do trabalho, o escopo que será seguido, os objetivos e a definição da metodologia. Posteriormente, no Capítulo 2, foi discutida a bibliografia pertinente levantando inicialmente os conceitos de Economia Solidária; posteriormente foi explicitado o panorama da educação fundamental na cidade de Juiz de Fora; após, a relação dos conceitos de Economia Solidária e educação e, por fim, as ferramentas utilizadas na estrutura do negócio desejado.

No Capítulo 3 foi descrito o desenvolvimento do trabalho, apresentando os negócios que foram realizadas as pesquisas, baseado no modelo CANVAS e na Matriz SWOT. No Capítulo 4 foram apresentados os resultados elaborados a partir da metodologia escolhida, apresentando uma proposta de pontos basilares de um modelo de negócio, na área de educação fundamental em Juiz de Fora, baseado em Economia Solidária. Por fim, o Capítulo 5 consiste nas conclusões e considerações finais, em que foi feito um desfecho do trabalho.

# 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

## 2.1 A ECONOMIA SOLIDÁRIA

A Revolução Tecnológica do século XX trouxe inúmeras modificações na sociedade. As relações humanas se transformaram significativamente, as organizações se desenvolveram, a lucratividade cresceu e a globalização passou a ser uma realidade do nosso cotidiano. O modelo capitalista trouxe diversos avanços positivos, estimulando a produção e o desenvolvimento das empresas, mas ao mesmo tempo é nítida a persistência – inclusive a piora – de questões sociais como a pobreza, a fome, a violação de direitos básicos de diversos grupos, entre eles das mulheres e da grave crise ambiental atual que ameaça a sustentabilidade da vida no planeta (ROHM; OLIVEIRA, 2017).

A necessidade de modificar as formas que o trabalho se estruturou e interpretar as organizações como meios de solucionar os problemas sociais e não a forma de os agravar é algo eminente e urgente. Precisamos de sugestões e atitudes que geram um impacto positivo e que influenciam a sua área de atuação, estimulando mais e mais agentes a reposicionarem sua forma de agir. No contexto organizacional, notamos diversas manifestações de modelo de negócio que conseguem ser um diferencial em um tradicional ambiente hostil de competição e busca pela lucratividade. Uma dessas soluções é a Economia Solidária (ROHM; OLIVEIRA, 2017).

A ES vem como um tipo de modelo de negócio que tem suas raízes no cooperativismo, se preocupando com o entorno do seu local de atuação, com o bem-estar de seus envolvidos de uma forma colaborativa e caracterizando-se como um modelo mais sustentável (FARIA, 2005).

Ao definirmos esse tipo de negócio é importante ressaltar que ele não é um tipo de setor não mercantil ou não monetário, inclusive não é um setor que não possui lucros. O cerne da definição de ES não se baseia em sua não lucratividade, porque ainda que descrito como sobras ou excedente na sua gestão, ela está presente em suas expressões financeiras. O lucro é a forma que temos de auferir e avaliar como está a eficiência das atividades econômicas do negócio (MELO LISBOA, 2005).

A ideologia da ES se caracteriza como um modo de produção pela igualdade. Essa igualdade se sustenta na igualdade de direitos que as partes envolvidas possuem no negócio, em que os meios de produção são de posse coletiva. Além disso, a autogestão também é um de seus pilares, em que os seus empreendimentos são geridos pelos próprios trabalhadores de

forma inteiramente coletiva e democrática, sendo cada sócio, cada membro, possuidor do direito a um voto. Todo mundo faz o que precisa ser feito, não havendo distinções importantes de funções como são em pequenas cooperativas (SINGER, 2007).

A importância da ES é mostrar uma lógica contrária do que se pensa na sociedade atual, em que a alienação no trabalho, típica da empresa capitalista, não é indispensável. Essa heterogestão que encontramos na maioria das organizações atuais é justificada com a ideia da meritocracia, em que é dito que alguns são mais capazes do que outros, justificando o poder de decisão estar todo concentrado na mão do dono, o capitalista e posteriormente em seus gerentes, deixando de lado os outros trabalhadores da grande maioria das decisões, mesmo que eles tenham mais conhecimento sobre o conjunto. A lógica é bastante simples e cíclica: quem tem mais poder demonstrou maior capacidade para isso e por isso conquistou esse direito, sendo os outros menos capazes. Os ganhadores da competição precisam ser os melhores porque o mercado é livre e aberto a todos que tenham pecúnia. Quem não a tem, necessariamente são menos merecedores (SINGER, 2007).

A ES vêm com uma forma de oferecer oportunidade a todos, independentemente de quem seja, fazendo com que o trabalho seja uma forma de crescer, de aprender e de amadurecer do ponto de vista do desenvolvimento humano – lógica essa que muitas vezes é contrária ao capitalismo, em que as pessoas sem capital podem passar a vida toda cumprindo as mesmas tarefas de forma repetitiva e maçante (SINGER, 2007).

Empreendimentos que falham no sistema tradicional capitalista por muitas vezes entram em crises nas quais os trabalhadores assumem de forma coletiva as organizações em forma de cooperativas. Essa mudança reflete uma passagem da irresponsabilidade e ignorância sobre o cenário anterior da organização para uma nova perspectiva, em que a responsabilidade coletiva faz com que se a empresa não ganha, eles também não ganham. Apesar de não ter um salário assegurado, uma das conquistas mais importantes dos trabalhadores dentro do sistema capitalista, no qual também não há uma participação direta nos lucros e riscos, agora no novo horizonte do trabalho cooperativo eles são os donos de tudo que é produzido, mas inclusive dos prejuízos. Mesmo que inicialmente há uma estranheza, após um certo tempo percebe-se que é uma experiência de libertação. Quando se pratica autogestão, mesmo que as coisas não vão como o esperado, prefere-se continuar na ES do que procurar um trabalho em uma empresa capitalista (SINGER, 2007).

Para avaliar que a ES traz resultados que impactam de forma positiva, manifestando tendências e apresentando resultados tangíveis na direção do que se quer, a Tabela 1 traz alguns

dados baseado em uma análise feita por Asseburg e Gaiger (2007). A pesquisa, feita pelo Grupo EcoSol, teve por objeto 30 experiências associativas de geração de trabalho e renda, situadas em quatro regiões do Estado do Rio Grande do Sul. Com essas pesquisas, foram avaliadas as porcentagens de participação social e comunitária de empreendimentos de Economia Solidária.

**Participação Social e Comunitária**

| | Indicadores Selecionados | (%) |
|---|---|---|
| C12 | Ações em prol da comunidade | 72 |
| C15 | Participação em movimentos sociais | 72 |
| C14 | Filiação a instituições representativas | 78 |
| V16 | Elevado número de parcerias e articulações | 84 |
| C16 | Práticas visando efeito irradiador ou multiplicador | 87,5 |

Tabela 1 – Participação Social e Comunitária
Fonte: Grupo Ecosol 2007.

Podemos analisar que os empreendimentos com modelo de negócio em ES apresentam considerável grau de iniciativa na defesa de interesses coletivos mais amplos, embora há de se notar que grande parte de suas energias são voltadas para a organização interna do empreendimento e nas questões de sobrevivência. Os dados apontam que a solidariedade entre os membros desse tipo de empreendimento molda-se em uma malha social mais ampla, sendo estruturados em cima das relações de mutualismo que se estabelecem (ASSEBURG GAIGER, 2007).

Podemos concluir que a vivência da autogestão, da cooperação e dos ideais contrários ao capitalismo clássico. torna a ES mais propensa a se envolver com as demandas da comunidade, promovendo um comprometimento maior com as políticas locais, criando laços maiores de interações, trocas e a presença de práticas mais expressivas, com um maior desempenho solidário e empreendedor (ASSEBURG GAIGER, 2007).

Sendo assim, nota-se que a estratégia de atuação da ES resgata valores sociais e coletivos que não são encontrados nos negócios ditos neoliberais, sejam esses valores de equidade entre as pessoas, uma hierarquia cooperativista, o senso de solidariedade, autogestão, decisões tomadas em consenso e a ideia principal de coletividade e compartilhamento (ROHM; OLIVEIRA, 2017).

Por fim, segue abaixo um quadro resumindo as principais características da economia solidária, compilando os conhecimentos expostos:

| Principais características da Economia Solidária | |
|---|---|
| **Característica** | **Descrição** |
| Autogestão | Todos os participantes da organização promovem e executam as atividades. Os processos de trabalho, as decisões cotidianas e estratégicas, a coordenação das ações e a direção, são feitas por todos. |
| Cooperação | O empreendimento é construindo em objetivos e interesses comuns, a propriedade coletiva dos bens, a responsabilidade solidária pelos resultados e a partilha do que foi alcançado. |
| Solidariedade | A solideriedade é expressa na ES com a promoção de oportunidades para desenvolver competências e melhores condições de vida; distribuição dos resultados alcançados; nas relações de desenvolvimento da comunidade local; na preocupação com a satisfação e o bem estar tanto dos clientes como dos trabalhadores; e, principalmente, no respeito aos direitos de todos os envolvidos. |
| Fuga da busca incessante lucro | O objetivo da ES é a promoção do desenvolvimento social. O lucro não é o foco principal do negócio. Se a cooperativa conseguir acumular capital, a divisão do lucro é igual entre todos os participantes. |
| Direito a voto democrático por todos | As decisões são votados democraticamente, em que todos possuem participação na decisão de forma igualitária. |
| Adoção de nova cultura | As pessoas que estão inseridas em uma proposta de economia solidária devem adotar uma nova cultura de vida coletiva, abandonando a crença de individualismo. |

Quadro 1 – Principais características da Economia Solidária
Fonte: SEBRAE, 2018

## 2.2 PANORAMA DA EDUCAÇÃO FUNDAMENTAL

A educação fundamental é um dos ramos da educação básica. A partir da Lei 11.274/06 o ensino fundamental, que antes era composto por oito séries, passou a ter nove e os alunos começaram a entrar na escola e a iniciar sua alfabetização aos seis anos, ao invés de sete, sendo composto do 1º ano até o 9º ano do ensino fundamental. A lei foi publicada em 2006, com prazo até 2010 para os municípios, estados e Distrito Federal implementarem as novas políticas.

Para a proposta do trabalho elaborado, iremos analisar os dados da rede pública de ensino para entendermos qual o panorama que estamos enfrentando. Primeiramente, é importante entender o que o Brasil deseja como educação de forma geral e se é cumprido de

fato. De acordo com os dois primeiros incisos do artigo 32º da Lei de Diretrizes Básicas da Educação (BRASI, 1996), é necessária nessa etapa:

> "I - o desenvolvimento da capacidade de aprender, tendo como meios básicos o pleno domínio da leitura, da escrita e do cálculo;
>
> II - a compreensão do ambiente natural e social, do sistema político, da tecnologia, das artes e dos valores em que se fundamenta a sociedade".

Além disso, a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (BRASIL, 1988) estabelece em seu artigo 205 que:

> "Art. 205. A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho".

Diante do que é estabelecido em nossa legislação, é interessante entender o panorama em que se encontra o ensino brasileiro. O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) do Ministério da Educação (MEC), é o principal indicador de qualidade de ensinos fundamental e médio do Brasil. Ele é mensurado a partir do resultado da Prova Brasil e da taxa de aprovação, indicador este relativo à eficiência do fluxo escolar, ou seja, a progressão dos estudantes nos anos da sua educação e respectivas etapas (em porcentagem). O valor de aprendizado da Prova Brasil multiplicado pela taxa de aprovação dá o resultado do indicador Ideb que reflete os cenários da educação básica brasileira (IDEB, 2017).

A pontuação do aluno na Prova Brasil é atribuída em pontos de uma escala que definem se ele teve o aprendizado adequado na realização da avaliação. Caso ele alcance o nível de proficiente e avançado, então a meta é cumprida.

| **Língua Portuguesa – 5º Ano** | **Matemática – 5º Ano** |
|---|---|
| Insuficiente: 0 a 149 pontos | Insuficiente: 0 a 174 pontos |
| Básico: 150 a 199 pontos | Básico: 175 a 224 pontos |
| Proficiente: 200 a 249 pontos | Proficiente: 225 a 274 pontos |
| Avançado: Igual ou maior que 250 pontos | Avançado: Igual ou maior que 275 pontos |
| **Língua Portuguesa – 9º Ano** | **Matemática – 9º Ano** |
| Insuficiente: 0 a 199 pontos | Insuficiente: 0 a 224 pontos |
| Básico: 200 a 274 pontos | Básico: 225 a 299 pontos |
| Proficiente: 275 a 324 pontos | Proficiente: 300 a 349 pontos |
| Avançado: Igual ou maior que 325 pontos | Avançado: Igual ou maior que 350 |

Tabela 2 – Aprendizado Adequado
Fonte: Ideb, 2017

De acordo com os resultados do indicador divulgados em 2017, indicador esse auferido de dois em dois anos, é necessário um aprimoramento real para que se consiga alcançar níveis educacionais compatíveis com o seu potencial de crescimento e que garanta o que é determinado pela Constituição Brasileira. Seus resultados divulgados são referentes ao 5º ano (anos iniciais) e 9º ano (anos finais) do ensino fundamental e, naquele, apenas 56% dos alunos conseguiram aprender o adequado na língua portuguesa e apenas 44% aprenderam o adequado em matemática. Já no 9º ano os resultados são ainda mais insatisfatórios: 34% conseguiram aprender o adequado no português e 15% o adequado em matemática – todos esses dados referentes a escolas municipais e estaduais em conjunto (IDEB, 2017).

Para definir se os resultados das instituições de ensino devem se manter, melhorar, se está em estado de atenção ou alerta, o Ideb estipulou os critérios descritos na tabela abaixo. As metas são diferenciadas para todos, cada unidade, rede e escola, e são apresentadas bienalmente de 2007 a 2021, de modo que os estados, municípios e escolas deverão melhorar seus índices e contribuir, em conjunto, para que o Brasil chegue à meta 6,0 em 2022.

| | Atingiu a meta | Cresceu o Ideb | Alcançou 6,0 |
|---|---|---|---|
| Manter | SIM | SIM | SIM |
| Melhorar | SIM | SIM | NÃO |
| Atenção | SIM | NÃO | SIM |
| Atenção | SIM | NÃO | NÃO |
| Atenção | SIM | NÃO | NÃO |
| Atenção | NÃO | SIM | NÃO |
| Atenção | NÃO | NÃO | SIM |
| Alerta | NÃO | NÃO | NÃO |

Tabela 3 – Critérios do Ideb Brasil 2017
Fonte: Ideb, 2017

Sobre o resultado geral do indicador, apenas 21,8% das escolas nos anos iniciais do ensino fundamental devem manter o resultado obtido, 27,2% devem melhorar, 25,8% estão em estado de atenção e 25,2% estão em estado de alerta. Isso significa dizer que 78,2% das escolas municipais e estaduais brasileiras nesses anos não cumprem o mínimo estipulado. Já nos anos finais, apenas 2,6% das escolas devem manter o resultado obtido, 19,1% devem melhorar, 34,9% estão em estado de atenção e 43,4% estão em estado de alerta, possuindo resultado abaixo do esperado em 97,4% das escolas municipais e estaduais brasileiras no cumprimento do mínimo estipulado.

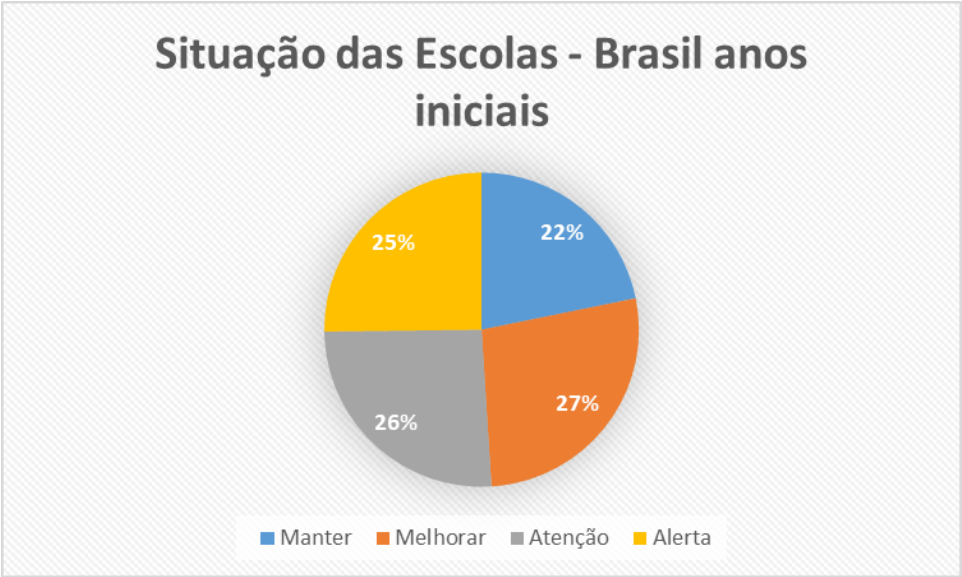



Figura 1 – Ideb Brasil anos iniciais 2017
Fonte: Ideb, 2017

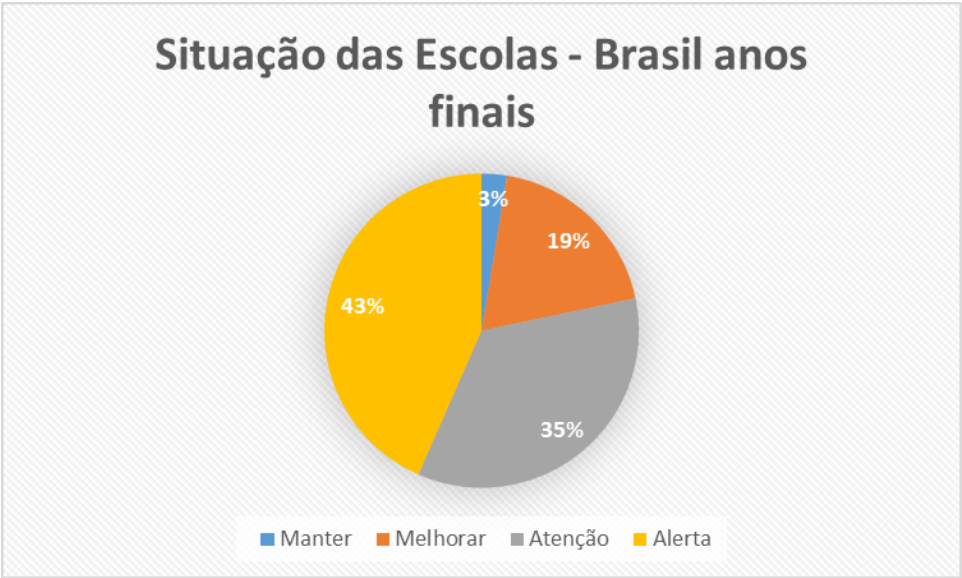



Figura 2 – Ideb Brasil anos finais 2017
Fonte: Ideb, 2017

O indicador Ideb de escolas públicas nos anos iniciais alcançou a meta global que era 5,2, obtendo um resultado de 5,5 com um fluxo de alunos de 93%, significando que 7% dos alunos não conseguiram seguir nas etapas do ensino fundamental e um resultado de aprendizado de 5,94, sendo o mínimo desejável pelo governo 6,0 pontos, numa escala que varia do nível 1 ao 10. Já nos anos finais, a meta global era 4,7 e o resultado obtido foi 4,4,

obtendo um fluxo de alunos de 86%, significando que 14% dos alunos não conseguiram seguir nas etapas do ensino fundamental e um resultado de aprendizado de 5,09 (IDEB, 2017).

De acordo com entrevista realizada por Laura Rachid (2018) na Revista Educação, a especialista e doutora em educação Juliana de Souza Yade sustenta que os resultados obtidos são muito negativos. Ela critica a educação brasileira dizendo que o modelo de política educacional tem pouca conversa com os territórios, infraestruturas cada vez mais degradadas e necessita de um sistema que os professores façam realmente parte dele. Além disso, reitera que a forma como a educação é empregada e enxergada necessita de uma mudança de paradigma para conseguir reverter esse cenário.

Além desse indicador, existe outro denominado Programme for International Student Assessment (Pisa), que compara a qualidade da educação em diversos países a partir de uma prova realizada pelos alunos. No ano de 2015, o Brasil ficou na 63º posição de 70 países que foram avaliados, um resultado muito negativo, que mostra que não é alcançada competitividade internacional na educação (INEP, 2016). Abaixo, segue tabela que representa o ranking dos países com suas respectivas notas nas áreas de Matemática, Leitura e Ciências.

| **País** | **Ranking** | **Matemática** | **Leitura** | **Ciência** |
|---|---|---|---|---|
| Cingapura | 1º | 564 | 535 | 556 |
| Japão | 2º | 532 | 516 | 538 |
| Estônia | 3º | 520 | 519 | 534 |
| Austrália | 14º | 494 | 503 | 510 |
| Reino Unido | 15º | 492 | 498 | 509 |
| Portugal | 23º | 492 | 498 | 501 |
| Chile | 44º | 423 | 459 | 447 |
| Uruguai | 47º | 418 | 437 | 435 |
| Costa Rica | 55º | 400 | 427 | 420 |
| Colômbia | 57º | 390 | 425 | 416 |
| México | 58º | 408 | 423 | 416 |
| Indonésia | 62º | 386 | 397 | 403 |
| Brasil | 63º | 377 | 407 | 401 |
| Peru | 64º | 387 | 398 | 397 |

Quadro 2 - Ranking do Pisa, países selecionados
Fonte: PISA, 2015

Abaixo segue o gráfico da respectiva evolução do Brasil nas últimas edições realizadas do Pisa. Como se observa, as pontuações obtidas até 2012 estavam em um nível aceitável de evolução, porém em 2015 elas não foram satisfatórias (PISA, 2015).

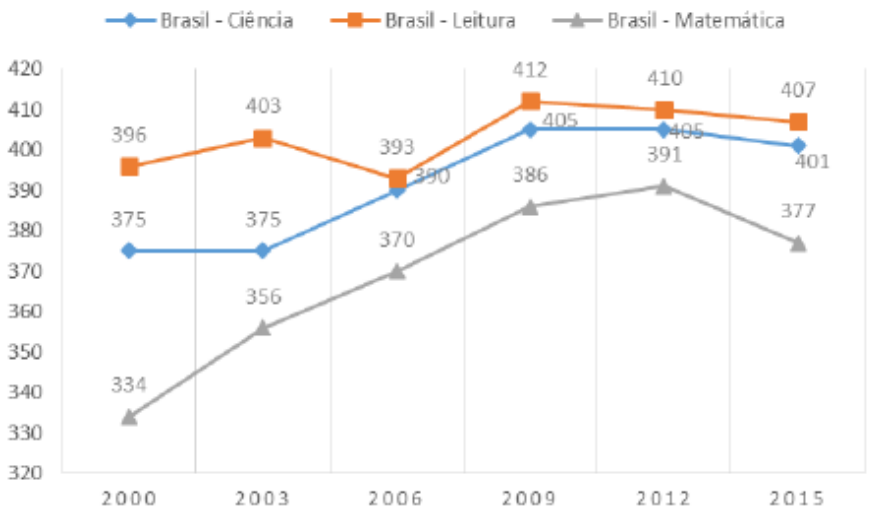



Gráfico 1 - Evolução dos Resultados do Brasil da edição do PISA de 2000 à 2015
Fonte: PISA, 2015

A partir desse primeiro horizonte do Brasil, é importante para chegar no nosso objetivo do município em questão, ter como parâmetro o resultado do estado de Minas Gerais nesse mesmo indicador, com o Ideb das escolas públicas nos anos iniciais e finais em 2017.

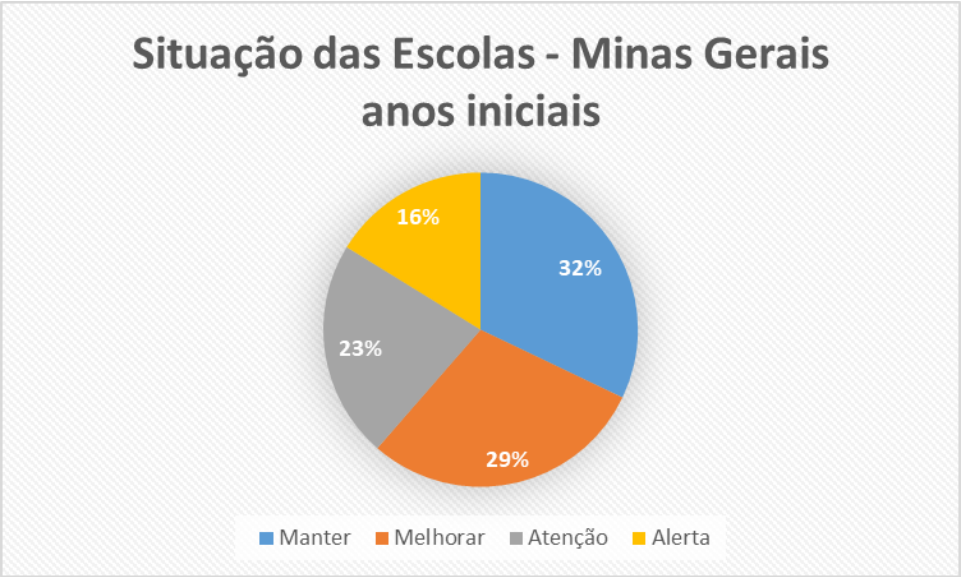



Figura 3 – Ideb Minas Gerais anos iniciais 2017
Fonte: Ideb, 2017

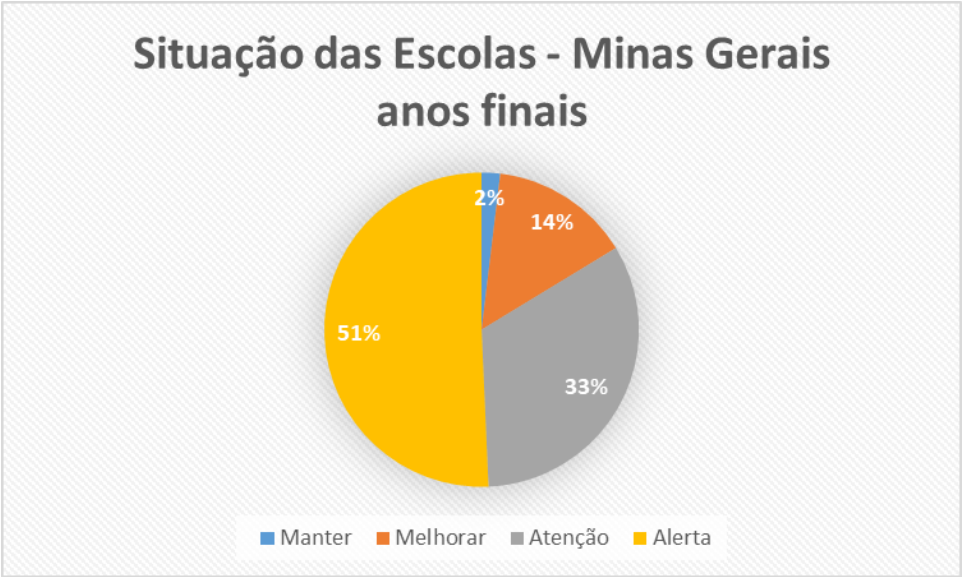



Figura 4 – Ideb Minas Gerais anos finais 2017
Fonte: Ideb, 2017

Podemos observar que os resultados acima são mais positivos do que o apresentado como média do país nos anos iniciais. As escolas estão em 32,1% com um resultado interessante de se manter, mas ainda refletindo 67,9% que precisam melhorar. A meta do Ideb do estado foi superada e está 0,8 pontos superiores à média do Brasil. Além disso, verifica-se um resultado de aprendizado 0,52 pontos superiores ao país e um fluxo de 98% dos alunos. Já nos anos finais, apenas 1,9% das escolas devem manter o resultado obtido, com 98,1% das escolas em situações não adequadas, com impressionantes 51% em estado de alerta. No 5º ano do ensino fundamental 68% dos alunos aprenderam o adequado no português e 56% na matemática e, no 9º ano do ensino fundamental, 39% aprenderam o adequado em português e 20% em matemática (IDEB, 2017).

Sendo assim, adentramos no panorama que queremos para o trabalho proposto da cidade de Juiz de Fora. O município é situado no interior do estado de Minas Gerais, localizado na Zona da Mata mineira e a sudoeste da capital do estado, Belo Horizonte. Possui o quinto maior PIB do estado, população de cerca de 564.310 pessoas, com 30,2% dela ocupada, com salário médio mensal dos trabalhadores formais de 2,4 salários mínimos, de acordo com os dados do IBGE (2019).

Nos anos iniciais do ensino fundamental, ela se classifica como o 21º lugar na microrregião do resultado do Ideb, 726º no estado e 2870º no país. Já nos anos finais do ensino fundamental, fica em 23º colocado na microrregião, 621º no estado e 3402º no país:

resultados contraditórios com sua importância econômica no estado. A microrregião compreende a definição da divisão geográfica feita pelo IBGE. (IBGE, 2019).

Comparando com cidades similares como Betim, que possui o quarto maior PIB do estado, o seu resultado do Ideb nos anos inicias do ensino fundamental a classificou como 510º no estado e 1900º no país. Nos anos finais, ficou como 200º no estado e 1405º no país (IBGE, 2019). Ipatinga, o sexto maior PIB teve nos anos iniciais do ensino fundamental um resultado do Ideb que a classificou como 186º no estado e 674º no país. Já nos anos finais, ficou em 69º no estado e 563º no país (IBGE, 2019).

| Resultado IDEB - 2017 | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Cidades | Resultado IDEB anos iniciais | Resultado IDEB anos finais | Anos iniciais | | Anos finais | |
| | | | Posição Estadual | Posição Nacional | Posição Estadual | Posição Nacional |
| Ipatinga | 6,7 | 5,3 | 186º | 674º | 69º | 563º |
| Betim | 6,1 | 4,9 | 510º | 1900º | 200º | 1405º |
| Juiz de Fora | 5,6 | 4,1 | 726º | 2870º | 621º | 3402º |
| Minas Gerais | 6,3 | 4,5 | | | | |

Quadro 3 – Comparação Resultado IDEB 2017
Fonte: IDEB, 2017

Juiz de Fora possui no censo de 2018, 59.553 matrículas no ensino fundamental, com 4.302 docentes e 214 escolas que atendem a etapa da educação básica (IBGE, 2019). A cidade ainda tem muito o que se aprimorar no sentido de educação e, no ano de 2017, não atingiu as metas do Ideb de 6,0 pontos nos anos iniciais do ensino fundamental, possuindo resultado de 5,6. Além disso, apenas 8,6% das escolas possuem uma situação que deve se manter, tendo 27,1% que melhorar, 42,9% precisam de atenção e em estado de alerta estão 21,4%. Isso representa 91,4% de escolas fora do mínimo adequado. Por fim, o aprendizado obteve nota de 5,94, sendo o esperado no mínimo de 6,0 pontos. Já nos anos finais, do ensino fundamental os resultados são ainda mais negativos: 0,0% das escolas devem manter o resultado obtido, 7,7% devem melhorar, 20,5% precisam de atenção e 71,8% estão em estado de alerta (IDEB, 2017).

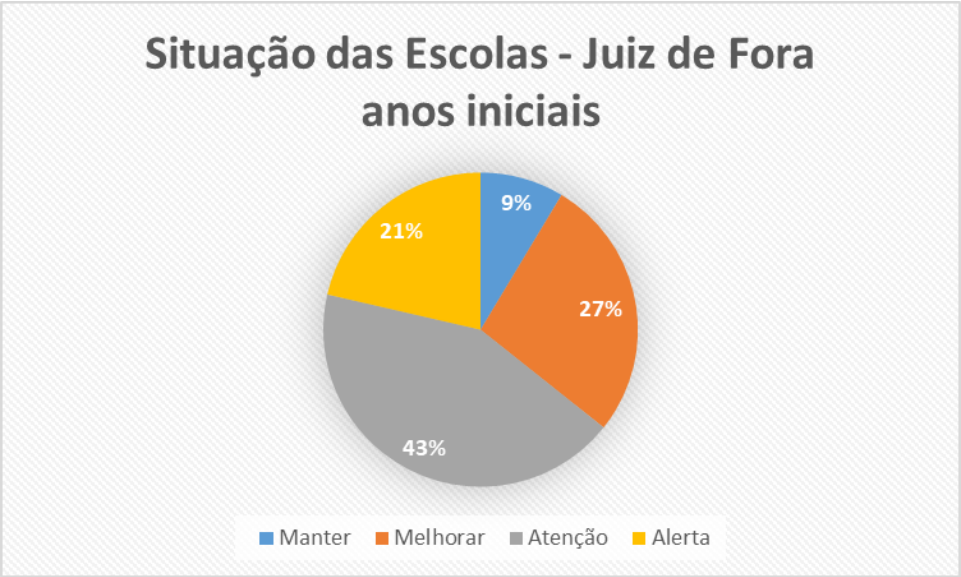



Figura 5 – Ideb Juiz de Fora anos iniciais 2017
Fonte: IBGE, 2017

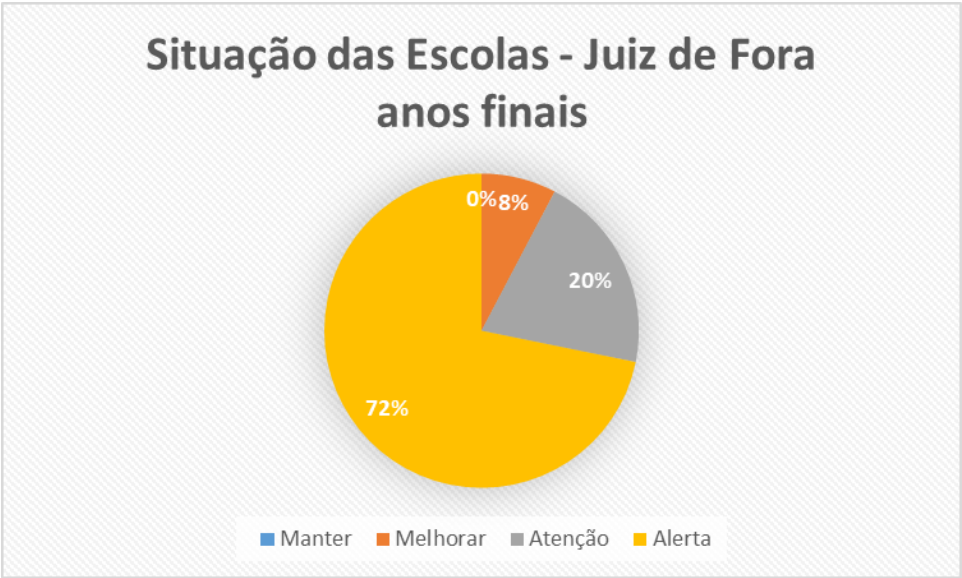



Figura 6 – Ideb Juiz de Fora anos finais 2017
Fonte: IBGE, 2017

No 5º ano do ensino fundamental, 57% dos alunos aprenderam o adequado na competência de leitura e interpretação de textos e 43% aprenderam o adequado na competência de resolução de problemas matemáticos. Já no 9º ano do ensino fundamental, 39% aprenderam o adequado em português e apenas 21% em matemática (IDEB, 2017)

Com todos os dados acima fornecidos percebe-se que a cidade está em uma situação bastante negativa, principalmente se comparada ao estado de Minas Gerais, necessitando de

medidas que consigam suprir os anseios sociais e novas formas de métodos educacionais que amenizem os problemas comprovados.

## 2.3 ECONOMIA SOLIDÁRIA E A EDUCAÇÃO

Os dados educacionais do Brasil como um todo não são positivos. A área de atuação da proposta de negócio não estatal, também possui índices alarmantes e problemas estruturais graves. Existe um enorme distanciamento da sociedade com os estabelecimentos educacionais, principalmente os públicos, problemas graves na forma de aprendizado dos alunos e realidades aquém do que se espera.

De acordo com o artigo 32º da Lei de Diretrizes Básicas da Educação (BRASIL, 1996), em seus incisos III e IV, é necessária na etapa de educação fundamental:

> "III - o desenvolvimento da capacidade de aprendizagem, tendo em vista a aquisição de conhecimentos e habilidades e a formação de atitudes e valores;
>
> IV - o fortalecimento dos vínculos de família, dos laços de solidariedade humana e de tolerância recíproca em que se assenta a vida social".

É nítido que as medidas desempenhadas para atender os requisitos, baseado nos resultados apresentados, não são suficientes.

A Economia Solidária é uma forma de organização que se diferencia dos modelos tradicionais. Tem como objetivo a inclusão da sociedade na sua atividade, valorizando todos os envolvidos e repartindo os lucros, além de alterar a realidade da qualidade e postura das pessoas diante da sua vida e da organização do meio em que vive. Determinar que o trabalhador que antes não tinha acesso ao comando das mudanças organizacionais dirija a instituição, valoriza a sua capacidade de aprender e ensinar, baseado em ideais como o diálogo, solidariedade, autonomia e autogestão (SINGER, 2001).

O presente trabalho visa direcionar os conceitos de Economia Solidária para o ensino fundamental no município de Juiz de Fora, elaborando uma proposta de modelo de negócio com esse teor. Para conseguir montar estruturas escolares que consigam abarcar o que queremos, é necessário que se tenha uma aproximação consistente, sistemática e recíproca entre o negócio e as experiências que a Economia Solidária nos traz. É nítido que precisamos alterar a maneira de produzir e transmitir o conhecimento: Singer retoma que precisamos abarcar a lógica da economia política para realizar esse desejo, estabelecendo a educação como uma ciência social total, englobando a Economia, a Sociologia, a Politologia, entre outros diversos ramos do conhecimento (SINGER, 2001).

Para Freire (2001, p. 85 – 91), é necessário que a escola seja democrática, focando na participação, na ingerência e principalmente no diálogo entre todas as frentes relacionadas a ela. São necessárias atividades ditas plurais, atuando com trabalho e estudo e privilegiando o trabalho em grupo e pesquisas. O objetivo é fazer o aluno "aprender a aprender", enfrentando qualquer percalço que encontrar, resolvendo problemas, desenvolvendo hábitos de solidariedade, de participação, de investigação, oportunidade de conseguir participar no comando da escola, tendo a autogestão como uma das principais preocupações.

Devemos superar o tradicional modelo educacional que fez da realidade de aprendizado uma divisão social do trabalho científico, com disciplinas e ciências como campos profissionais separados, como se fossem competências autônomas que geram um constante afastamento entre elas (SINGER, 2001).

Para a relação que o trabalho se propõe aconteça, a Economia Solidária tem que entrar na educação de uma forma que mude não só a antiga estrutura hierárquica e capitalista, mas sim a produção e a reprodução da vida. Seus valores sugerem uma igualdade de condições e o direito às diferenças, sejam elas sociais, econômicas e culturais que contradiz o sistema hierárquico e valoriza a democracia. É assim uma forma de economia que defende a igualdade e a inclusão de todos, considerando as diferenças entre as pessoas a sua força (SINGER, 2001).

Na nova perspectiva de modelo de negócio desejado, a escola deve atuar como uma forma de espaço de aprendizagem que consiga qualificar os alunos jovens não só na educação, mas na formação de sujeitos, de desenvolvimento pessoal, inteiração e cooperação (DA SILVA, 2013).

O Centro de Assessoria Multiprofissional (CAMP, 2017) reproduziu as diretrizes do Fórum Brasileiro de Economia Solidária (FBES) e da Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES) para a educação em Economia Solidária, que estão na Normativa nº 8 – FBES/ SENAES, de 04 de julho de 2012, "Diretrizes Políticas e Metodológicas para Educação em Economia Solidária". Elencamos algumas dessas diretrizes interessantes para basear a proposta do trabalho:

> "a) A utilização dos princípios e valores da Economia Solidária, os fundamentos, as práticas e metodologias da Educação Popular, com respeito e valorização dos saberes locais, visando uma formação contextualizada no tempo e no espaço;
>
> b) Desenvolvimento participativo de processos e metodologias adequadas de reconhecimento, validação e certificação de saberes dos/as trabalhadores/as;

> c) Reconhecimento das experiências e dos saberes dos/as trabalhadores/as envolvidos/as valorizando-os/as como sujeitos dotados de identidades socialmente construídas, capazes de um uso sustentável dos recursos naturais com base na diversidade cultural, étnica, social, geracional e de gênero;
> d) Valorização da diversidade e pluralidade das experiências de formação e assessoria técnica em Economia Solidária, reconhecendo o acúmulo dos saberes e concepções dos sujeitos formadores e educadores em Economia Solidária. Implica buscar, nos princípios da Economia Solidária e da pedagogia de uma educação popular transformadora e libertadora, um caminho de convergência com as iniciativas de outras organizações e movimentos sociais, universidades, centros de estudo e pesquisa, empreendimentos econômicos solidários e órgãos públicos;
> e) Afirmação da gestão participativa dos/as trabalhadores/as de empreendimentos solidários na construção e no desenvolvimento das atividades formativas, afirmando o princípio da pedagogia da autogestão e da autogestão da pedagogia;
> f) Formação continuada de educadores/as da Economia Solidária com utilização e apoio à construção de tecnologias sociais [1] pela economia solidária;
> g) Em todas as práticas educativas, focar a promoção da saúde, segurança, qualidade de vida dos/as trabalhadores/as, suas famílias e comunidades;
> h) Utilização da pesquisa participativa como referência de estratégias de ação e construção do conhecimento".

Assim, a Economia Solidária é um meio bastante interessante para inferimos uma proposta de valor de um modelo de negócio, que consiga alcançar soluções diferentes para os problemas da educação fundamental em Juiz de Fora. A educação pode ser realizada de diversas formas e é nítido que a forma tradicional que estamos utilizando não está trazendo resultados satisfatórios.

## 2.4 FERRAMENTAS PARA ESTRUTURA DO NEGÓCIO

Na estruturação da proposta de negócio, precisamos definir quais são os pilares que vão sustentar sua criação baseada nos valores de Economia Solidária, no ramo da educação

[1] "As tecnologias sociais são maneiras de enfrentar determinadas questões, indo além das formas mercantis e comerciais oferecidas pelo mercado. Pautadas nos princípios da economia solidária, as Tecnologias Sociais são ferramentas e/ou iniciativas de baixo custo com alto potencial para resolução de problemas locais, que a partir do que aquela realidade oferece, suas soluções são pensadas e construídas" (SEBRAE, 2017).

fundamental em Juiz de Fora. Nessa etapa iremos descrever as ferramentas Modelo de Negócios CANVAS e a Matriz SWOT, utilizadas para embasar o trabalho de uma forma a moldar sua estrutura, definindo padrões comuns de aplicação dessa filosofia e aprimorando-a com a análise das organizações estudadas.

Foram escolhidas essas duas ferramentas por ambas trazerem uma perspectiva estrutural do negócio, gerando insumos para análise de forma metodológica, ao abordar aspectos da organização cruciais de forma visual. Consegue-se com a relação da Matriz SWOT e o Modelo de Negócios CANVAS, uma base mais solidificada das organizações estudadas e do modelo de negócio proposto para esse trabalho.

Com isso, entendendo o que a Economia Solidária traz de benefícios em uma nova proposta de um modelo de negócio, entendendo o cenário que se encontra a cidade de Juiz de Fora, baseada nas relações de Economia Solidária com a Educação, nos negócios inovadores já existentes, além das sugestões que o modelo CANVAS e a Matriz SWOT nos traz na análise e elaboração de empreendimentos, pretendemos propor uma nova forma de resolver os significativos problemas enfrentados pela educação fundamental na sua área de atuação, incentivando mais atitudes de empreendimentos sociais e impactando de forma sustentável para quem realmente precisa.

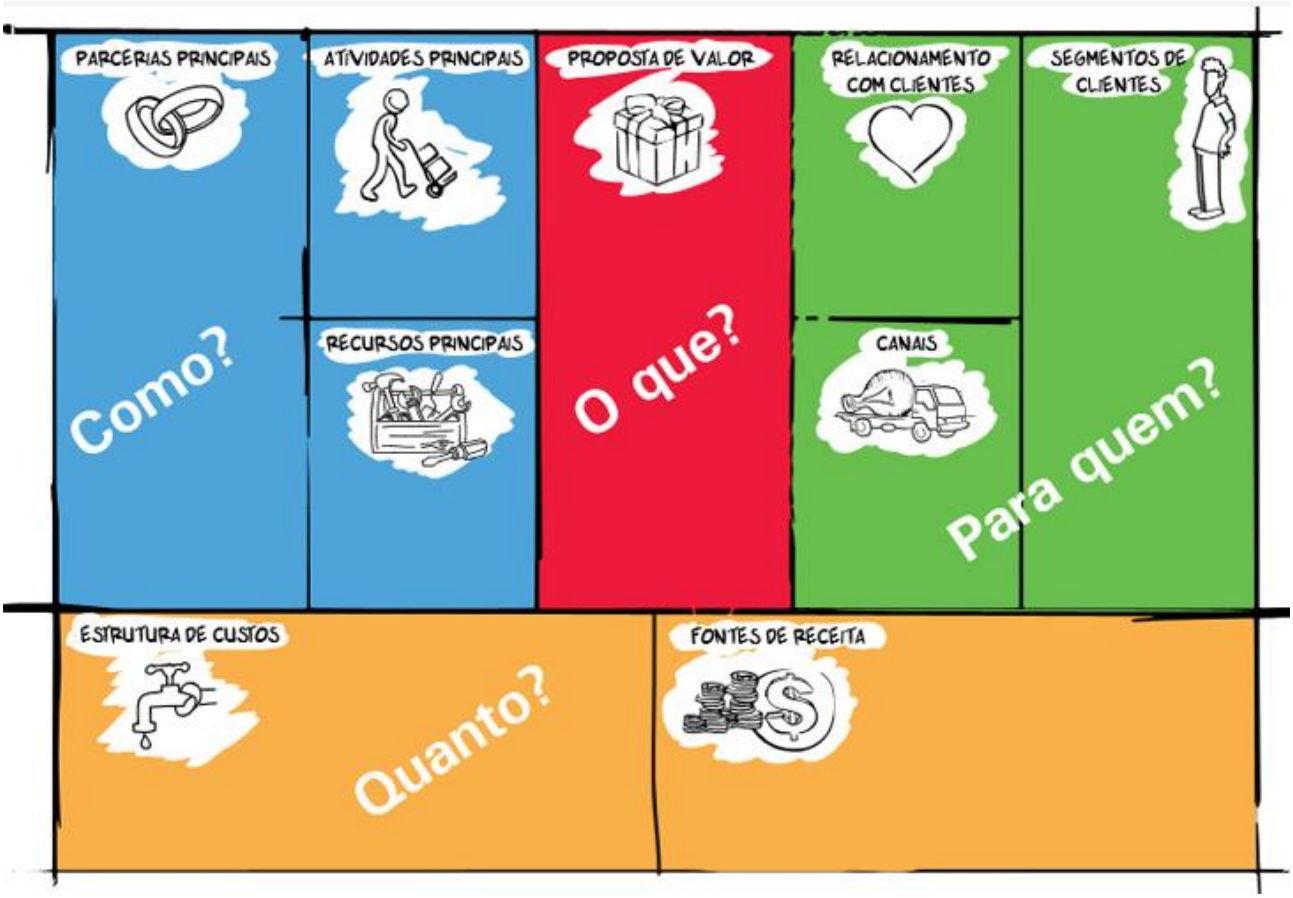
### 2.4.1 – O Modelo de Negócios CANVAS

Modelo é uma descrição do sistema, feita de forma linear, com exemplos de textos, de números ou qualquer que seja a forma visual para conseguir entender o que se quer passar. O Modelo de Negócios é uma forma de conseguir visualizar a descrição de um negócio, quais são as partes que o compõem de forma completa e de conseguir traduzir para quem o vê, ao que ele se refere. Podemos defini-lo como sistema porque ele é moldado por diversas partes e funções, carecendo de todas para alcançar seu sucesso (SEBRAE, 2013).

Nesse trabalho, iremos propor uma sugestão de modelo de negócio que tem como objetivo inspirar soluções que consigam enfrentar os desafios que a educação brasileira está passando, usando os princípios e benefícios que a Economia Solidária oferece como proposta de valor. Ao analisarmos negócios inovadores no ramo da educação que possuem resultados, sejam eles positivos ou negativos e que estejam modificando a região que eles atuam, iremos utilizar essa ferramenta para estruturar o que é entendido como uma proposta interessante para a região de Juiz de Fora.

O Modelo de Negócios CANVAS permite visualizar quais são as principais funções que um negócio deve ter, relacionando-as em blocos que nos permitem descreve-lo, visualiza-lo e altera-lo (SEBRAE, 2013). Ele traz diversos diferenciais que o fazem interessante para o trabalho proposto, sendo um método que permite um maior pensamento visual e fundamentado na utilização de desenhos para representar ideias ou situações; traz uma maior visão sistêmica, que é definida como uma maior possibilidade de compreender o todo baseado na análise das partes e da interação entre elas; permite uma cocriação entre as partes envolvidas, porque viabiliza que pessoas de diferentes hierarquias, conhecimentos e experiências consigam influenciar e contribuir na inovação do negócio e; é simples e de fácil aplicação, por conseguir criar com menos tempo e mais clareza, baseado no Quadro CANVAS, a chance de verificar, corrigir os pilares da organização, colocando em foco tudo que é mais importante e ajudando na descoberta dos elos que não teríamos percebido com um texto descritivo (SEBRAE, 2013).

O Quadro do Modelo CANVAS é uma forma de refletir sobre cada função que a empresa exerce, descobrindo o que deve ser feito para conquistar seus objetivos. Ele é composto de quatro etapas, sendo elas “o que” será feito, para “quem” está sendo feito, “como” irá ser feito e “quanto” custará o que se pretende fazer:




Quadro 4 – Modelo CANVAS

Fonte: SEBRAE 2013

O Quadro ainda é dividido em nove blocos, sendo eles: proposta de valor, parcerias principais, atividades principais, recursos principais, relacionamento com clientes, segmentos de clientes, canais, estrutura de custos e fontes de receita.

No primeiro bloco definido como “o que”, se encontra a etapa de proposta de valor, em que vamos definir o que será feito. É uma etapa de reflexão sobre o que está sendo oferecido, o ponto de vista das necessidades das partes afetadas do negócio e o que eles ganham. Deve-se ter um motivo pelo qual as pessoas utilizem os serviços propostos, atendendo às necessidades identificadas e melhorando alguma situação existente (SEBRAE, 2013)

Sabendo-se “o que” será feito, deve-se definir “para quem” vamos elaborar esse projeto, que é a próxima etapa do nosso planejamento. Ela é construída a partir de três blocos: o de segmentos de clientes, com a definição dos clientes que pretende-se atender, analisando diversos tipos de mercado que podem ser alcançados; a de canais, que são os meios que o

cliente vai encontrar o serviço oferecido, em uma etapa de estudo das formas diretas e indiretas que a informação chegará neles e; relacionamento com clientes, a etapa em que se estuda a forma de conquistar e manter relações positivas com eles, ampliando o alcance do projeto elaborado (SEBRAE, 2013).

A partir do momento em que se sabe “o que” será feito e para “quem”, as próximas etapas são “como” e “quanto” ganhará. Na primeira parte da etapa financeira, vamos estruturar as fontes de receita do negócio, pensando nas formas de arrecadação de capital e se atentando ao cenário de que a proposta é uma estrutura de modelo de negócio de Economia Solidária. Vamos pensar na etapa de “como fazer” nos recursos principais, que consistem no planejamento da estrutura que fará o negócio funcionar; nas atividades principais que serão desempenhadas, focando em conseguir realizar a proposta de valor idealizada e; nas principais parcerias que irão ajudar nesse trabalho, identificando fornecedores e parceiros que vão apoiar as nossas realizações (SEBRAE, 2013).

Sendo assim, por último, será analisado quanto será gasto para que a nossa estrutura de custos do negócio seja suportada, mantendo foco no que é imprescindível e que realmente gere resultados interessantes, suprindo todas as nossas expectativas do “como”, do “o que” e “para quem” estipuladas anteriormente (SEBRAE, 2013).

### 2.4.2 Matriz SWOT

A Matriz SWOT, também chama de FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), serve para analisarmos quais são no ambiente interno, os pontos fortes e fracos e, no ambiente externo, quais são as oportunidades e ameaças de um negócio. Assim, quem a estiver utilizando pode entender o empreendimento e traçar planos de ações que visam minimizar os riscos e aumentar a chance de sucesso do negócio (SEBRAE, 2016).

A aplicação dessa ferramenta é relativamente simples, sendo mais desafiador identificar quais são realmente os pontos fortes e fracos da organização, assim como quais são as oportunidades mais benéficas e as ameaças mais impactantes do ambiente em que está inserido.

- Os **pontos fortes** são características internas da empresa ou de seus donos que consigam refletir vantagens competitivas ou maior facilidade de atingir os seus objetivos;

- Os **pontos fracos** são fatores internos que colocam a organização em um cenário de desvantagem ou que prejudique sua atuação;
- As **oportunidades** são situações julgadas benéficas no ambiente externo que permitem uma maior probabilidade de alcançar seus objetivos ou melhorar a sua situação;
- As **ameaças** são situações externas que se tem pouco ou nenhum controle e que colocam a empresa diante de entraves, ocasionando redução de resultados.

| | Fatores internos (controláveis) | Fatores externos (incontroláveis) |
|---|---|---|
| Pontos fortes | FORÇAS | OPORTUNIDADES |
| Pontos fracos | FRAQUEZAS | AMEAÇAS |

Quadro 5 – Matriz SWOT

Fonte: SEBRAE 2016

Sendo assim, com a aplicação dessa ferramenta na análise das organizações no presente trabalho, resultados mais claros e relevantes para a proposta de modelo de negócio proposto serão produzidos.

# 3. ESTUDOS DE CASO

Neste capítulo, serão abordadas as respostas das entrevistas realizadas nas organizações que subsidiaram esse trabalho, de acordo com o Anexo I. As respostas de cada uma das pesquisas do questionário estão nos Anexos II e III. Tais entrevistas foram realizadas de forma virtual, por videoconferência, diante do cenário da pandemia.

Será descrita primeiramente a organização, expondo sua história, a cidade em que ela se encontra, assim como o responsável entrevistado e seu cargo. Logo após, preencheremos o Modelo de Negócios Canvas, com o objetivo de conhecer a empresa em seus nove componentes da referida ferramenta e, por fim, uma análise da organização baseada na Matriz SWOT, expondo o ponto de vista que o gestor possui sobre o seu negócio.

É importante ressaltar que a elaboração tanto do Modelo Canvas quanto da SWOT dos entrevistados, são baseados nas respostas que foram fornecidas por eles. A metodologia empregada tem o objetivo de facilitar a análise com métodos claros, podendo possuir lacunas que o próprio empreendimento possui. Não há aqui o objetivo de utilizar o Canvas ou SWOT de forma a estruturar ou melhorar o local entrevistado, caso seja isso necessário em algum ponto, mas apenas para entender de forma segmentada o que é feito no empreendimento e embasar o trabalho proposto. Em algumas perguntas, os entrevistados podem não ter respondido diretamente, não ter se sentido à vontade, não ter o conhecimento ou não ter aplicado tal tema.

O objetivo deste trabalho de conclusão, inicialmente, era a entrevista de pelo menos três escolas que pudessem auxiliar na sugestão do Modelo de Negócios proposto. Devido ao cenário mundial da Pandemia do Coronavírus, a quantidade de escolas entrevistadas foi reduzida para duas, uma vez que a limitação da pandemia dificultou o contato com empreendimentos e disponibilidade para realização das entrevistas.

Ao decorrer do trabalho, percebe-se que a diminuição da quantidade de entrevistados não afetou o resultado, uma vez que o tipo de modelo proposto, por falta de empreendimentos parecidos, precisa de uma elaboração inovadora por parte do autor.

## 3.1. ESCOLA A

### 3.1.1. A organização

O primeiro empreendimento entrevistado foi uma escola particular da Zona da Mata, que atende do Infantil ao Ensino Fundamental até os anos finais. Todas as informações coletadas abaixo, tiveram como fonte a entrevista e o site da escola. Para manter a confidencialidade da organização, o nome e referências foram retiradas. A pessoa entrevistada nessa escola foi uma de suas líderes e gestoras, respondendo de forma horizontal pela organização.

Esta escola possui um tipo de objetivo estrutural totalmente diferenciado, em que prioriza a identificação e reconhecimento do propósito dos jovens, com práticas e projetos colaborativos. Seu tipo de ensino é um ensino integral, em que compreendem o desenvolvimento do estudante em todas as suas dimensões, sejam elas cognitivas, emocionais, físicas e sociais. Os pilares do desenvolvimento educacional deste empreendimento são "Conhecer, Ser, Fazer e Conviver".

No pilar "Conhecer", há um estímulo de interações produtivas entre estudantes, professores e o ambiente, com objetivo de promover uma mentalidade de crescimento. Há um desenvolvimento da sabedoria e consciência das limitações, fraquezas e forças do aluno, independente do fracasso e sucesso. No pilar "Ser", há uma priorização do desenvolvimento socioemocional do estudante, desenvolvendo valores éticos e profissionais, como por exemplo a generosidade e a honestidade. No pilar "Fazer", há um estímulo interno e externo para que seja desenvolvida a força de vontade do aluno, gerando um pensar fora da caixa, com inovação e garra para alcançar os objetivos. No pilar "Conviver", há uma preparação para a compreensão e as soluções para desafios globais, pensando que o estudante está incluído em uma sociedade cada vez mais globalizada. Há um estímulo de relações positivas entre os estudantes e demais partes interessadas, construindo competências e habilidades com a participação de todos.

A escola apresenta um aprendizado bilingue (português e inglês), possui um processo de seleção dos alunos e famílias, priorizando uma participação ativa dos pais no ensino e educação dos filhos e possui alunos até o ensino fundamental, para gerar mais eficiência de suas técnicas. Sua estrutura de ensino é baseada em pesquisas internacionais sobre a nova forma de educar baseada na metodologia integral.

Mais detalhes sobre seu modelo organizacional serão descritos nos tópicos abaixo.

### 3.1.2. O Modelo de Negócios Canvas

Abaixo serão descritas as quatro perspectivas gerais do Modelo de Negócios Canvas, sejam elas as perspectivas “O quê?”, “Para quem?”, “Como?” e “Quanto?”.

- Perspectiva “O que?”

Nesta perspectiva, foi discutido com o entrevistado sobre a proposta de valor oferecida às partes interessadas. A pergunta que se deseja responder é o que é oferecido para o público como algo relevante, que faz com que o negócio seja particular e único em seu segmento.

Diante do questionamento, foi descrito que o objetivo principal da escola é que o aluno tenha uma forma de ensino integral, abordando o ensino em perspectivas mais amplas, oferecendo uma estrutura de ponta, com profissionais capacitados nessa nova forma de ensinar e uma atuação da família junto à escola.

O ensino integral é uma perspectiva em que as experiências da escola abordam o desenvolvimento cognitivo, emocional, físico e social dos estudantes. Nessa metodologia, os alunos são estimulados a serem participativos em sala de aula e ativos na comunidade, estando preparados não apenas na esfera do conhecimento teórico, mas em todos os âmbitos e anseios sociais que alguém pode ter.

Normalmente, a estrutura organizacional de uma escola tradicional é com uma coordenação das respectivas áreas. O organograma desta empresa é circular, retirando o conceito de coordenação, uma vez que o empreendimento entende que os profissionais da escola precisam de uma autonomia e, muitas vezes, a coordenação é responsável por todas as questões da escola.

Dentro da escola existem quatro pilares que sustentam a proposta pedagógica: o “desenvolvimento socioemocional”, “excelência acadêmica”, “inovação” e “*global challenges*”. Existem disciplinas dentro de cada um desses pilares, com um líder responsável pelo seu gerenciamento das disciplinas.

Dentro do desenvolvimento socioemocional, existem as disciplinas de bem-estar e socioemocional. Dentro da excelência acadêmica, existem as disciplinas de português, matemática, ciências e humanidades. Dentro da disciplina de inovação existem artes e inovação. Dentro de *global challenges*, existem as disciplinas de língua inglesa e a disciplina

de *global challenges*, que consiste em um estudo dos desafios que o mundo está enfrentando e como os estudantes, como indivíduos, conseguem atuar para solucioná-los.

Sua estrutura diferencia-se das escolas tradicionais, com ambiente bastante amplo, moderno, arborizado e que possui áreas que estimulam o desenvolvimento do aluno.

- Perspectiva “Para quem?”

Nesta perspectiva, procura-se responder qual o segmento de clientes que o empreendimento atinge, quais são os canais de comunicação e como se dá o relacionamento com o cliente.

Diante da entrevista, foi descrito pela responsável que a escola busca crianças do ensino infantil até o ensino fundamental, que são adeptas à uma nova forma de aprender baseada no ensino integral. O empreendimento possui uma mensalidade que pode restringir público com menos renda à instituição, porém eles possuem bolsas de estudo disponíveis.

A matrícula da escola é feita “de toda a família”, em que todos tem que participar do aprendizado da criança. Caso a família não suporte essa filosofia, não será um público-alvo. Não abarca o ensino médio, por acreditar que a forma de inovação da escola teria mais barreias para serem enfrentadas em crianças mais velhas. Porém, ela tem como objetivo futuro de implantar o ensino médio.

Em relação aos canais de comunicação, como foi dito acima, ao realizar a matrícula do aluno, a escola também realiza a matrícula da família em conjunto. Isso significa dizer que toda a família deve estar presente do aprendizado e desenvolvimento da criança. Sendo assim, o público participa e avalia de forma ativa todas as etapas de desenvolvimento educacional. Existe também um aplicativo de acompanhamento do aluno pelos responsáveis e reuniões mensais com a família.

Com essa matrícula realizada do aluno e família, com a metodologia de ensino integral, a escola consegue oferecer um relacionamento e um ensino em esferas amplas para o aluno, proporcionando à sociedade pessoas mais preparadas para os desafios atuais.

- Perspectiva “Como?”

Nesse âmbito, o objetivo é entender quais são a atividades principais do negócio, quais seus recursos e parcerias principais para o alcance dos resultados propostos.

Na entrevista com a responsável, ela deixou claro que o negócio gira em torno da atividade principal de fornecer um ensino integral aos alunos. É a atividade que todo o empreendimento está voltado a fazer. É importante ressaltar que nesse período de pandemia, pela escola sempre ter integrado ferramentas tecnológicas para o ensino, sua atividade continuou acontecendo. Existiram limitações, já que a estrutura física é uma forma de conhecimento para os alunos, mas o resultado final de aprendizado está sendo entregue.

Para que se alcance esse objetivo, existem profissionais capacitados na metodologia integral, utilizando plataformas de ponta para o ensino, sejam de material didático, de relação com as partes envolvidas, como aplicativos integrados com o aprendizado, além de possuir uma estrutura diferenciada, grande, personalizada e arborizada. Os recursos vistos como mais importantes são os humanos e intelectuais, para que haja a aplicação da metodologia integral.

A escola possui parcerias contratuais com Nave à Vela, com a plataforma Educo, com a plataforma Eleva. Dentro de Juiz de Fora, com a Ensine. Estes parceiros proporcionam facilidades na relação de ensino com o aluno, diante de plataformas virtuais, material didático e acompanhamento da sala de aula. A estrutura integral da escola faz com que sejam necessários a utilização de plataformas e parceiros inovadores, sendo todos estes muito importantes para a sua diferenciação no mercado.

- Perspectiva “Quanto?”

Na perspectiva quanto, busca-se responder quais são as fontes de receita do empreendimento e quais são os seus principais custos.

A escola em questão é uma escola privada, sendo sua fonte de receita baseada na mensalidade paga pelos alunos. É interpretado que pagar uma mensalidade restringe uma parcela da sociedade que estuda no ambiente, porém, mesmo que a família pague pela mensalidade, é feita uma análise do seu perfil para saber se ela se identifica com a proposta da escola. Sua estrutura organizacional possui sócios que participam da gestão da escola. Os principais custos que ela possui são com os professores e com a estrutura.

### 3.1.3. Matriz SWOT

Na análise da Matriz SWOT do empreendimento, foi conversado com o entrevistado para que sejam interpretadas suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

- Forças

Como descrito no decorrer deste trabalho, as forças são características internas da empresa que consigam refletir vantagens competitivas ou maior facilidade de atingir os seus objetivos. Na escola entrevistada, a aplicação da metodologia integral, por conseguir abordar mais esferas do conhecimento, é uma grande força; a estrutura de ponta da escola, com área arborizada e tecnológica, com espaços para criação; parcerias chaves que conseguem impulsionar o tipo de ensino que é proposto e; participação ativa da família no desenvolvimento educacional dos estudantes.

- Fraquezas

As fraquezas são fatores internos que colocam a organização em um cenário de desvantagem ou que prejudique sua atuação. Na entrevista, foi dito que sempre há várias oportunidades de crescimento, mas um ponto que é interpretado de certa forma como uma fraqueza, que pode restringir o público, são as mensalidades que precisam ser cobradas pela escola para manter sua sustentabilidade.

- Oportunidades

As oportunidades são situações julgadas benéficas no ambiente externo, que permitem uma maior probabilidade de alcançar seus objetivos ou melhorar a sua situação. A forma de ensino integral é uma oportunidade dentro da sociedade, por ser uma metodologia nova e terem vários conceitos e técnicas que podem ser implantadas. Dentro do pilar de inovação e desafios globais, há oportunidades externas para conseguir integrar todos os fatores do pensar o mundo como um todo. A relação família escola é sempre difícil em ambientes escolares e aprimorar isso é uma oportunidade.

- Ameaças

As ameaças são situações externas que se tem pouco ou nenhum controle e que colocam a empresa diante de entraves, ocasionando redução de resultados. Diante do cenário, é ameaça conseguir integrar de forma híbrida o virtual e o presencial.

### 3.1.4. Percepção do empreendimento

A escola entrevistada é particular, que alcança um público-alvo que consiga pagar suas mensalidades (com algumas bolsas de estudo disponíveis), aplicando uma metodologia de escola integral, em que abarca as esferas cognitiva, emocional, física e social dos estudantes. Seu currículo didático abarca muito mais que um currículo tradicional, sendo baseada em uma das maiores instituições de ensino do mundo (escola Avenues), ensinando nas esferas do "desenvolvimento socioemocional", da "excelência acadêmica", da "inovação" e do "*global challenges*".

Sua estrutura organizacional se diferencia do tradicional, em que há uma coordenação para as respectivas áreas. O organograma desta empresa é circular, gerando a narrativa de que todos tomam a decisão em conjunto e de uma forma que possua a integração da família, de forma bastante ativa no ensino. Eles utilizam a filosofia de que a matrícula é feita da família e do estudante, sendo que quem não se alinha com os ideais de uma escola integral, não seriam as pessoas adequadas para estarem inseridos nesse ambiente.

Sua forma de ensino é bilíngue, com uma estrutura diferenciada e moderna, com parceiros competentes e que oferecem inovações na educação. Há um entendimento de que os alunos devem receber um direcionamento e apoio para lidar com os desafios e conquistar seus sonhos de forma sábia, generosa e honesta.

Para este trabalho em questão, que possui como tema a sugestão de um modelo de negócios baseada no conceito de Economia Solidária, a escola consegue nos proporcionar um ideal de integração das partes envolvidas com o ensino, mostrando que o ensinar é muito além do que o tradicional hoje proporciona, que as inovações devem estar presentes e que a formação deve focar em preparar os estudantes para os desafios globais, não apenas para um estudo de disciplinas isoladas.

## 3.2. ESCOLA B

### 3.2.1. A organização

A segunda entrevistada é a escola B, localizada na cidade de Juiz de Fora, Minas Gerais. Todas as informações coletadas abaixo, tiveram como fonte a entrevista e o site da escola. Para manter a confidencialidade da organização, o nome e referências foram retiradas. A pessoa entrevistada foi a responsável pela diretoria pedagógica da organização.

Esta instituição é mantida pela Associação Pedagógica Parsifal, uma instituição sem fins lucrativos, com certificações de Utilidade Pública Municipal e Utilidade Pública Estadual. Sua estrutura e formação organizacional é de uma ONG.

A escola segue a filosofia de ensino Waldorf. Existem escolas Waldorf em todo o mundo, sendo que no Brasil, a sua maioria é privada (como esta entrevistada). Esta metodologia de ensino, idealizada por Rudolf Steiner, abarca um método científico de investigação profundo e rigoroso, em que, baseado em pesquisas nos campos físico-sensível e o plano espiritual, permitem que o ser humano seja estudado, em conjunto com o universo e todas as relações e inter-relações existentes, com uma visão holística, global, a respeito da origem, do desenvolvimento, das metas dos seres e do mundo. A este método ele deu o nome de Antroposofia: “Caminho de desenvolvimento capaz de dar respostas rigorosas e comprováveis a todos os campos relacionados ao homem e a seu mundo” (site da escola B, 2021).

A Pedagogia Waldorf é fundamentada nos conhecimentos das características evolutivas e no conhecimento da conquista da consciência, buscando desenvolver a prática pedagógica em cada fase do ser humano. Diante dessa filosofia, toda a sua estrutura organizacional e estrutural se molda.

Apesar de ser uma escola privada, elas não pertencem a um dono e não possuem fins lucrativos. A escola B é uma Associação, cuja sua principal característica é a autogestão. A estrutura de funcionamento é composta por: **Conselho Pedagógico**, composto por todos os professores, que fazem reuniões semanais para avaliar o desenvolvimento pedagógico; **Conferência Interna**, órgão central do corpo discente, que fazem a demissão e contratação de profissionais, sendo também a ouvidoria dos pais; **Diretoria Pedagógica**, eleita pelo Conselho de Professores, representando de forma legal a escola perante as Secretarias de Ensino Municipal e Estadual; **Apoio Pedagógico**, para crianças que precisam de um

acolhimento especial; **Comissões**, compostas por pais e professores, que se organizam para realizarem tarefas, planejamentos, projetos, que são normalmente formadas anualmente ou de acordo com as necessidades; **Assistência Pedagógica**, em que anualmente, um assistente pedagógico da Federação das Escolas Waldorf do Brasil visita a escola para encontros e reflexões das práticas pedagógicas; **Associação Pedagógica Parsifal**, mantenedora da instituição e entidade de personalidade jurídica, sujeito de direito para as autoridades; **Diretoria da APP**, órgão que exerce as funções específicas, como o ato jurídico de contratação, demissão, atividades de secretaria, planejamento e administração financeira. É composta por voluntários e têm reuniões semanais; o **Conselho Fiscal**, responsável pelo acompanhamento e fiscalização da contabilidade da Associação Pedagógica Parsifal; os **Colaboradores**, corpo administrativo composto pelo gestor escolar e duas secretárias, além de uma equipe de funcionários responsável pela manutenção dos ambientes e funcionamento da escola; os **Pais e Mães**, que contribuem no Conselho de Famílias, como representantes de turmas e nas participações em várias comissões, auxiliando os professores e na comunicação com demais pais; o **Conselho de Famílias**, órgão consultivo composto por todos os pais e responsáveis dos alunos matriculados na escola, contribuindo ativamente para o funcionamento da escola em harmonia com o Conselho Pedagógico e Diretoria; **Voluntariado**, em que há participação voluntária dos pais, professores e funcionários, com mutirões, grupos de trabalhos, comissões, eventos culturais, palestras, assembleias, reuniões pedagógicas, entre outros. A participação destes, contribui para que exista uma maior proximidade com a comunidade, gerando uma ideia de pertencimento.

A estrutura física da escola é diferenciada por possuir uma completa integração com natureza, em que a forma de ensino não se assemelha método tradicional das escolas atuais. Os demais detalhes sobre a organização, serão descritos nos tópicos abaixo.

### 3.2.2. O modelo de negócios CANVAS

Abaixo serão descritas as quatro perspectivas gerais do Modelo de Negócios Canvas, sejam elas as perspectivas “O quê?”, “Para quem?”, “Como?” e “Quanto?”.

- Perspectiva “O que?”

Procuramos entender nessa perspectiva a proposta de valor do negócio, o que a diferencia de outros empreendimentos. A escola B é uma ONG, que possui uma metodologia baseada na antroposofia, em que a criança possui etapas no seu crescimento e aprendizado diferenciadas em relação à outras metodologias pedagógicas. O objetivo deste trabalho não é adentrar em uma esfera pedagógica, porém, não há como falar sobre o que é oferecido para a sociedade com esse negócio, sem abordar um panorama geral sobre as formas de ensinar.

No Ensino Infantil, há uma busca para propiciar às crianças um ambiente físico e anímico-espiritual saudável, oferecendo oportunidades para que experimente e vivencie as possibilidades de amadurecimento. O "brincar" se torna o principal meio de expressão e desenvolvimento. Uma característica peculiar é que antes dos 7 anos de idade, não há uma alfabetização da criança.

No Ensino Fundamental, há uma divisão de 3 grandes ciclos. O primeiro ciclo é do 1º ao 3º ano, em que a criança com 6 anos e meio e 7 anos de idade são conduzidas ao mundo das letras números e cálculos, além de aulas de música, línguas estrangeiras, trabalhos manuais, pinturas, entre outros. Além disso, ela possui contato com os ciclos da natureza, a ampliação do ensino das letras e números e o desenvolvimento da confiança para escrever, tendo muito contato com fábulas para o desenvolvimento criativo e espiritual. Por fim, o trabalho é apresentado às crianças, em que eles exercem diversos ofícios, como cuidar da horta, serem ferreiros, oleiros, entre outros. A letra cursiva é apresentada e a matemática aprimorada.

No segundo ciclo, do 4º ao 6º ano, em que as crianças possuem entre 10 e 12 anos, fazem estudo das mitologias, a história diante de contos sobre as sociedades passadas; da geografia com contato das regiões ao seu entorno; da zoologia, com estudo dos animais; da botânica, com estudos de todas as etapas do crescimento das plantas; da mineralogia, com estudo dos minerais; da matemática instrumentalizada; da física com as relações de causa e efeito e; do trabalho manual, em que compreendem e desvendam as leis que o cercam.

No terceiro e último ciclo do ensino fundamental, do 7º ao 9º ano, a época da puberdade é entendida como um momento de entender a vida como ser humano. As mudanças interiores e exteriores são utilizadas como forma de explicação dos conteúdos, para que a vida emocional, normalmente sem controle, seja aprimorada. Há um auxílio na consequente individualidade que a criança desenvolve, estimulando o aprimoramento intelectual. Há um estudo das Ciências da Naturais, com a "descoberta do ser humano interior"; da História, com grandes navegações, grandes descobertas de continentes, do renascimento e industrialização;

na Geografia, com o estudo da individualização dos povos e fenômenos culturais; na Matemática, adentrando ao espaço dos números negativos, cálculos algébricos e geometria; da Música, como função social e terapêutica, tirando o jovem do isolamento que ora se manifesta; da Jardinagem, como meio de entender os fenômenos da natureza.

O Ensino Médio teve sua implantação em 2019 e está sendo cada vez mais aprimorado para que possa oferecer aos alunos e sociedade um ensino baseado na filosofia Waldorf, de forma que ele esteja preparado para os desafios que cerceiam essa etapa.

A sua estrutura organizacional possui participação ativa da sociedade, em que sua gestão é feita por uma associação de pais, professores, diretoria e uma mantenedora, tendo como seu fundamento a autogestão.

- Perspectiva “Para quem?”

Nesta perspectiva, procuramos entender qual o segmento de clientes do negócio, como é o relacionamento com os clientes e quais são os canais de comunicação.

Com a entrevista elaborada com a responsável, o segmento de clientes do negócio é quem se interessar pelo tipo de ensino baseado na metodologia Waldorf, acreditando que o sistema de ensino deve ser voltado para a relação da criança com o mundo, de acordo com os princípios da antroposofia. Caso a pessoa não tenha interesse pela metodologia Waldorf e pela autogestão da escola, não será, provavelmente, o público-alvo.

O relacionamento com as partes interessadas é baseado no propósito de que toda a família participa da educação. A metodologia Waldorf e o formato de ONG, com uma autogestão, permitem que seja feita uma comunicação ativa sempre, já que existem diversos conselhos e representações de todas as partes envolvidas no negócio.

Os canais de comunicação se dão por meio da participação na associação, em que todas as partes envolvidas participam das decisões da escola. Existe uma diretoria mantenedora e os respectivos profissionais do ensino, com participação dos pais no gerenciamento.

- Perspectiva “Como?”

Nesta perspectiva, o objetivo é responder ao questionamento de quais são a atividades principais do negócio, quais os recursos principais e quais as parcerias principais para o alcance dos resultados propostos.

De acordo com a entrevista realizada, a atividade principal do negócio é a educação dos alunos, sendo o objetivo fim. Os recursos utilizados para o alcance dos objetivos são a estrutura com integração aos elementos naturais, professores pedagogos com formação na metodologia Waldorf, sociedade auxiliando na manutenção da escola. Os recursos humanos são os mais primordiais, principalmente por necessitar de pessoas capacitadas nesse tipo de metodologia.

Sobre as parcerias firmadas entre as escolas, foi descrito que existem escolas Waldorf públicas e privadas, sendo que apenas duas são públicas no Brasil. De forma geral, não existem parcerias.

- Perspectiva “Quanto?”

Nesta perspectiva, busca-se responder quais são as fontes de receita do empreendimento e quais são os seus principais custos.

Por ser uma Associação e ONG, a escola não possui finalidades lucrativas. De acordo com a entrevista realizada, para as fontes de receita, há uma mensalidade dos alunos, com rateio dos custos da organização entre todos e recolhimento de valores por meio de doações. Essas formas de recolhimento são sustentáveis para a escola, apesar da conjuntura atual de pandemia ser desafiadora.

A maior parte dos custos da escola são com a folha de pagamentos fixos dos funcionários, representando 86% dos custos, sendo que o restante é para a manutenção da estrutura. Há um responsável que representa a associação, mas ela não possui donos.

### 3.2.3. Matriz SWOT

Na análise da Matriz SWOT do empreendimento, foi conversado com o entrevistado para que sejam interpretadas suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

- Forças

Como descrito no decorrer deste trabalho, as forças são características internas da empresa que consigam refletir vantagens competitivas ou maior facilidade de atingir os seus objetivos. Diante da entrevista com a responsável pela escola, as forças são a metodologia Waldorf, por conseguir proporcionar ao ensino um novo tipo de abordagem que gera resultado; o contato direto de todas as partes interessadas com a escola, promovendo a autogestão da escola; a relação pedagógica com a natureza e os elementos naturais.

- Fraquezas

As fraquezas são fatores internos que colocam a organização em um cenário de desvantagem ou que prejudique sua atuação. Percebe-se que apesar dos resultados magníficos da metodologia implantada, por ser uma inovação consideravelmente substancial, pode haver uma maior dificuldade em conseguir estudantes e famílias que queiram mudar a forma de se ver uma escola.

- Oportunidades

As oportunidades são situações julgadas benéficas no ambiente externo, que permitem uma maior probabilidade de alcançar seus objetivos ou melhorar a sua situação. Conseguir cada vez mais abarcar mais pessoas com a filosofia de um novo ensinar, baseado no método Waldorf, é a maior oportunidade da escola.

- Ameaças

As ameaças são situações externas que se tem pouco ou nenhum controle e que colocam a empresa diante de entraves, ocasionando redução de resultados. A entrevistada não percebe ameaças, mas sim mudanças de ponto de vista. Na metodologia Waldorf, a criança não possui contato com tecnologias para a educação e, o momento atual, a forma de contato segura é a virtual. Porém, essa aplicação de contato virtual não foi feita na escola.

### 3.2.4. Percepção do empreendimento

A escola B é uma Associação pertencente à uma vertente educacional e filosófica da metodologia Waldorf. Seus conceitos pedagógicos permeiam toda a sua organização e estrutura, em que a pedagogia é abordada em uma perspectiva antroposófica. O ideal principal da organização é conseguir aplicar essa filosofia e reinventar a forma de ensinar.

Para o trabalho proposto, não se pretende discutir a efetividade de um método pedagógico, mas sim como a estrutura organizacional do negócio se molda para promover resultados diferenciados para a sociedade. Muitas características desta escola se assemelham com a ideia do trabalho proposto.

Provavelmente a característica de maior semelhança com os princípios da Economia Solidária é a autogestão promovida pela organização, em que as decisões são geridas por todos, de forma inteiramente coletiva e democrática, sendo cada sócio, cada membro, possuidor do direito a voto. A organização possui uma estrutura organizacional em que todos participam de sua organização, sendo composta por diversos conselhos de todas as partes interessadas.

Além disso, a Economia Solidária é um modelo de negócio que se preocupa com o entorno do seu local de atuação, com a sustentabilidade, colaboração e promoção do bem-estar social de todas as partes. No empreendimento entrevistado, é claro que sua formação tem o objetivo de promover à sociedade uma educação transformadora, a partir de uma filosofia adotada por eles.

# 4. PROPOSTA DE MODELO DE NEGÓCIOS

Neste capítulo será discutida a proposta de modelo de negócios na área de educação fundamental, baseado na Economia Solidária, na cidade de Juiz de Fora. Como já dito no decorrer dos tópicos anteriores, para a elaboração dessa proposta, foram realizadas pesquisas exploratórias sobre os conceitos de Economia Solidária, sobre o modelo CANVAS, sobre a Matriz SWOT e uma pesquisa descritiva nas organizações que subsidiaram esse trabalho.

O objetivo desse resultado é fornecer uma sugestão dos alicerces de um negócio para a educação fundamental baseado em Economia Solidária, como forma de pesquisas e fundamentos para posteriores trabalhos que queiram modificar a forma como se ensina na região determinada e implantar tal prática.

Abaixo, portanto, está apresentado o modelo de negócio baseado no CANVAS da organização e suas fundamentações.

## 4.1 O MODELO DE NEGÓCIOS CANVAS

- Perspectiva “O que?”

A Engenharia de Produção não pode se limitar à uma discussão apenas no âmbito tradicional, com relações de indústrias e funcionários, uma vez que toda a economia depende de uma reestruturação organizacional na educação. Toda a discussão deste trabalho resulta na proposta de valor que um empreendimento de Economia Solidária pode trazer para o desenvolvimento educacional. Foi debatido nos capítulos anteriores que os resultados na educação do Brasil possuem indicadores alarmantes, demonstrando uma sociedade que precisa de muita gestão estrutural e desenvolvimento.

Divido dois pontos principais para a proposta de valor desta sugestão de negócio: a **proposta pedagógica** e a **proposta social**.

Inicialmente para a elaboração da **proposta pedagógica**, diante das entrevistas realizadas e pesquisas bibliográficas, é certo que o método de ensino curricular tradicional se torna cada vez mais um pilar e não um objetivo. Ele é uma vertente do conhecimento dos estudantes, mas as necessidades sociais fazem necessário algo mais amplo, para enfrentar os desafios globais que os cercam. Tanto na Escola A e a na Escola B, verifica-se que existem

filosofias aplicadas para desenvolver diversas vertentes do desenvolvimento humano e que o aprendizado do conteúdo didático tradicional, é uma consequência.

O objetivo deste trabalho não é adentrar em uma discussão pedagógica da forma de ensinar, uma vez que foge à realidade e à competência do Engenheiro de Produção. O foco é propor quais âmbitos organizacionais devem ser levados em conta na formulação da proposta pedagógica.

A proposta de valor pedagógica desta sugestão de empreendimento, que aplica preceitos de Economia Solidária, é um que envolve a Educação Popular em seu ambiente, pois esse conceito desenvolve mecanismos e metodologias que unem a prática e a reflexão. Mais detalhes de como isso é alcançado, são descritos na perspectiva "como".

Na **proposta social**, a sugestão é de um empreendimento que possua sua estrutura organizacional com inspiração nas Escolas A e B. Por essência, a autogestão do empreendimento deve acontecer, uma vez que é o foco da Economia Solidária. Deve-se estruturar uma gestão participativa dos trabalhadores do empreendimento, de forma circular, construindo e desenvolvendo atividades formativas, afirmando o princípio da pedagogia da autogestão e da autogestão da pedagogia.

A sociedade deve participar como voz ativa do negócio, uma vez que a ela pertencerá o empreendimento e, com isso, ela mesma se desenvolverá. Demais detalhes sobre a estrutura organizacional serão descritas na perspectiva "como".

- Perspectiva "Para quem?"

Nesta perspectiva, o que será respondido são o **segmento de cliente** que essa proposta de empreendimento quer alcançar, como se dá o **relacionamento com esses clientes** e quais os **principais canais de comunicação**.

Inicialmente sobre o **segmento de clientes**, a ideia desse trabalho é reinventar a forma de educação no município de Juiz de Fora, com aplicação dos conceitos de Economia Solidária, para superar desafios enfrentados pela região. As pesquisas realizadas neste trabalho refletem que a realidade dos alunos é alarmante, principalmente quando se trata de pessoas em vulnerabilidade econômica e social.

O público-alvo claramente são alunos e famílias de alunos que estão no ensino fundamental em Juiz de Fora. Como essa proposta têm o objetivo de promoção de desenvolvimento social na região, pretende-se atingir um público com condições econômicas

de vulnerabilidade até a classe média baixa, sendo incoerente a participação substancial de alunos que consigam pagar uma forma de ensino privada. Na ideia de integração social, todas as classes são bem-vindas para a autogestão da organização, com destaque à ideia de voluntariado.

Sobre o **relacionamento com os clientes**, a escola possui como objetivo uma captação de alunos na região em que atua, que são principalmente de classes sociais com menos acesso econômico. Normalmente, a captação dessa população não tem como meio principal o digital, uma vez que o acesso à tecnologia e a própria internet é escassa. Com os novos alunos e colaboradores para a Economia Solidária, o meio digital deve ser utilizado como forma de divulgação do negócio, mas o principal deve ser a divulgação presencial na região. O contato humano presencial é o principal motor do empreendimento, por a forma de acesso ao público-alvo ser dessa forma.

Sobre o relacionamento com quem já está inserido no negócio, a proposta tem uma estrutura organizacional em que todos participam das decisões por meio de comissões e conselhos. Sendo assim, a forma de relacionamento interna deve ser realizada com pessoas capacitadas em cada área, de forma que o relacionamento com todos seja horizontal, transparente e profissional. Todos que participam do empreendimento precisam ser treinados e capacitados para exercer suas funções nas áreas em que atuam. Mais detalhes serão discutidos na perspectiva “como”.

Sobre os **canais de comunicação**, há uma maior facilidade nessa proposta de negócio nesse ponto em questão, uma vez que a autogestão necessita e estimula uma comunicação constante entre todas as partes envolvidas. Com isso, as reuniões diárias e semanais, a discussão horizontal, o dia a dia do empreendimento, faz com que a comunicação seja um dos alicerces do negócio. Um ponto de atenção sobre a comunicação é que, caso necessário o contato virtual, deve-se entender que o público-alvo pode não possuir facilidade no acesso aos meios virtuais diante da provável situação de vulnerabilidade. Por isso, ele pode ser usado como um bônus à comunicação, mas não como meio principal. É importante reforçar que a Diretoria Organizacional precisa ter um papel de ouvidoria para as demais partes, quando necessário. Mais detalhes sobre a organização estrutural serão descritos na perspectiva “como”.

- Perspectiva “Como?”

Neste âmbito organizacional, queremos estruturar as **atividades principais do negócio**, quais os **recursos principais** e quais **parcerias principais** que ele pode ter.

As **atividades principais** do negócio são a promoção do ensino fundamental baseado na Economia Solidária em Juiz de Fora e o desenvolvimento da sociedade ao entorno, com a autogestão do empreendimento. Como discutido na perspectiva "o que", foi separada a proposta de valor em **proposta pedagógica** e a **proposta social**.

Sobre a **proposta pedagógica**, queremos fazer com que ela seja implantada com a união dos conceitos de Educação Popular em seu ambiente, desenvolvendo mecanismos e metodologias que unem a prática e a reflexão. Isso consegue ser concretizado com o diálogo entre pessoas comprometidas com a mudança, a partir das suas realidades. O diálogo entre todas as partes envolvidas nessa proposta de empreendimento é primordial e muito mais que uma conversa: é um momento que as pessoas podem se reconhecer uma nas outras e, assim, construir um novo conhecimento e identidade.

A formação dos estudantes acontece a partir da realidade concreta, de como ela é vivida e percebida, tendo como o ponto inicial a transformação da realidade dos alunos: na família, no empreendimento e na comunidade. É neste processo de ler e reler o mundo, que os alunos irão se fortalecer para planejar e construir outro futuro para eles. Isso só acontece quando a ação e a reflexão se encontram, fazendo com que a ação educativa seja comprometida com a realidade e a sua transformação. Assim, é fundamental que o empreendimento proposto seja guiado pela ação, reflexão e ação, interpretando que o mundo está em constante transformação.

A Educação popular e Economia solidaria caminham juntas. Nas práticas de educação em Economia Solidária, o trabalho e território são vistos como ponto de partida para os processos educativos. O trabalho na Economia Solidária acontece com base na autogestão e com a participação de todas e todos. Dessa forma, as pessoas se educam a partir das suas práticas do dia a dia e nos processos de tomada de decisão. Já o território é para a Economia Solidária o espaço de construção da autogestão, onde se pode fortalecer a identidade.

Sobre a **proposta social**, como dito na perspectiva "o que", a forma como essa organização se concretiza é baseada na autogestão e na participação ativa da sociedade. A estrutura organizacional dessa sugestão de negócio deve possuir pelo menos as seguintes estruturas:

a) **Conselho Organizacional**, órgão que exerce as funções estratégicas, gerenciais e organizacionais, planejamento e administração financeira, contratação de funcionários, ouvidoria e demais funções de organização. A sua constituição deve ser feita por toda a sociedade, de forma igualitária;
b) **Conselho Pedagógico**, composto por todos os professores, que avaliam e aprimoram o desenvolvimento pedagógico;
c) **Comissões**, compostas por pais, professores e demais funcionários, que se organizam para realizarem tarefas, planejamentos e projetos necessários;
d) **Conselho de Famílias**, órgão consultivo composto por todos os responsáveis dos alunos matriculados, contribuindo ativamente para o funcionamento da escola em harmonia com as demais áreas;
e) **Voluntariado**, uma vertente essencial, em que há participação voluntária de toda a sociedade, com mutirões, grupos de trabalhos, comissões, eventos culturais, palestras, assembleias, reuniões pedagógicas, entre outros, para fomentar o desenvolvimento social e educacional.

A sociedade participando como voz ativa do empreendimento, não só auxilia na manutenção do negócio, mas principalmente oferece uma proposta de valor social ao território que a pertence. Essas sugestões de conselhos e comissões são um direcionamento interpretado como primordial, mas ao ser implantado, pode e deve haver modificações de acordo com as necessidades.

Para o desenvolvimento no âmbito social, é obrigatório que haja a formação continuada de educadores da Economia Solidária com utilização e apoio à construção de tecnologias sociais. Pesquisas participativas que avaliem as estratégias de ação e construção do conhecimento, são alicerce do negócio.

Sobre a localização do negócio em Juiz de Fora, não é âmbito do trabalho avaliar de forma detalhada as regiões e locais que uma escola poderia ser implantada, uma vez que é uma discussão vasta e com entraves legais. Deve ser observado quais regiões o público-alvo se localiza, sendo provavelmente em áreas que possuem os menores índices acadêmicos e financeiros.

O próximo âmbito dessa perspectiva são os **recursos principais do negócio**. Primeiramente, é claro que devemos falar dos recursos humanos. Como observado nas entrevistas e nas pesquisas bibliográficas, toda filosofia inovadora de educação precisa de

pessoas capacitadas nesse tema e na gestão do negócio. Na Economia Solidária não é diferente: é necessária a capacitação da sociedade ao entorno, para que entenda o que vai ser promovido e como vai ser promovido, além de uma equipe que compõe as comissões e conselhos que saiba gerir e divulgar as informações pertinentes para todas as áreas interessadas.

Os recursos humanos são peça-chave da instituição. Baseado nas entrevistas realizadas nas duas escolas, para que o profissional participe da instituição, é necessário todo um processo de preparação. Em ambas, há uma seleção rigorosa das profissionais e uma imersão para aprendizado da filosofia da utilizada em cada uma, podendo levar mais de ano para que o profissional seja capacitado.

Nessa proposta de negócio, para que se consiga ter profissionais aptos a exercer as atividades da escola, aplicando os conceitos de Economia Solidária e Educação Popular, é imprescindível que haja treinamentos intensos e profissionais por pessoas capacitadas para tal. No momento de abertura da escola, é interessante imersões em empreendimentos sociais e estudo bibliográfico sobre essas metodologias. Quando a escola já estiver em funcionamento, o estudo imersivo é facilitado com a rotina do empreendimento. Reforço a ideia de que o colaborador deve possuir um extenso saber e competência para exercer suas funções de forma exemplar, uma vez que sem isso, não haverá negócio.

Outro recurso principal é o estrutural. Para que haja um desenvolvimento pedagógico sustentável, como também observado nas organizações entrevistadas, é necessário que o ambiente se relacione com a forma de ensino. Isso não significa que o ambiente precise ser tecnológico ou monumental, mas sim que ele consiga ser uma ferramenta de ensino, não apenas um local físico. Percebe-se que no ambiente de ensino tradicional, a estrutura serve apenas para que haja um local em que os alunos se encontram. Porém, em todos os locais entrevistados, o local é algo que faz com que o ensino aconteça, seja por meio de integração com a natureza ou pelo estímulo de salas específicas para um conhecimento.

Por fim, os recursos financeiros são importantes. Os detalhes sobre esses recursos serão descritos na perspectiva “quanto”.

O último âmbito da perspectiva “como”, são as **parcerias principais**. Foi analisado nas pesquisas realizadas que, existe sucesso em um método pedagógico com e sem parcerias relevantes. Isso significa dizer que é desejo estratégico do negócio, haver ou não uma terceirização de suas atividades fins e parceiros. Para essa proposta, a ideia de Economia Solidária abarca uma participação ativa da comunidade em todas as vertentes necessárias para

a execução de suas tarefas, não sendo as parcerias para terceirização de atividades, uma necessidade estrutural obrigatória. Para a captação de recursos, é importante que sejam construídas parcerias.

Na cidade de Juiz de Fora, existe a Universidade Federal de Juiz de Fora, centro referência em ensino nacional. Iniciativas de Economia Solidária podem ser uma fonte de ensino e desenvolvimento para a universidade, assim como para o empreendimento em questão. A parceria que pode ser criada entre a Universidade e o empreendimento é de substancial valor para ambas as partes, seja no aspecto curricular, quanto em subsídio financeiro.

Além disso, é de interesse governamental uma estrutura de ensino que promova o desenvolvimento educacional e social. É uma grande economia para a gestão pública iniciativas que façam com que as obrigatoriedades legais sejam cumpridas. Logo, parcerias com os órgãos do Governo, principalmente no âmbito municipal, é de relevante avaliação.

Por fim, realizar parcerias de longo prazo com instituições estruturadas, que consigam subsidiar recursos financeiros para manter a saúde financeira do negócio, é bastante estratégico. No Brasil, existem organizações que apoiam o ensino e o desenvolvimento social e, com uma estrutura estratégica, é possível conseguir alcançar esses parceiros.

- Perspectiva “Quanto?”

Na última perspectiva do Modelo Canvas, o objetivo é responder quais serão as **fontes de receita** e quais as **estruturas de custos** no negócio.

Sobre as **fontes de receita** primeiramente, é importante definirmos se o negócio terá uma estrutura pública ou privada. Sobre a possibilidade de ser uma estrutura pública, para que seja efetivado os objetivos estruturais, deve-se passar por diversos trâmites legais de abertura de uma organização, sendo uma iniciativa que partiria do legislativo e/ou executivo, de acordo com as prioridades financeiras governamentais. Não é tema de discussão desse trabalho, o ordenamento jurídico que permeia a opção de ser uma organização governamental, mas sua constituição é demorada e, infelizmente, muitas vezes não concretizada. As mudanças de gestão municipais, estaduais e federais podem afetar os objetivos organizacionais e a prestação de contas baseada nos parâmetros legais, podem vir a prejudicar a eficiência da gestão.

Sendo assim, é proposto que seja uma organização de direito privado. Diante do princípio da Economia Solidária de autogestão e de pertencimento social do empreendimento, a proposta desse trabalho, com base na entrevista feita com a escola B, é que o negócio proposto seja uma ONG. ONG é um "grupo social organizado, sem fins lucrativos, constituído formal e autonomamente, caracterizado por ações de solidariedade no campo das políticas públicas e pelo legítimo exercício de pressões políticas em proveito de populações excluídas das condições da cidadania" (JUSBRASIL, 2021).

Com a constituição do empreendimento nesse molde, há uma facilitação de custos devido à possibilidade de isenção do Imposto de Renda e facilidade de gestão social, uma vez que seus lucros objetivam o pagamento dos custos e manutenção da estrutura organizacional.

Sua estrutura proposta é de uma Associação. Isso significa dizer que ela "é uma entidade de direito privado, dotada de personalidade jurídica e caracterizada pelo agrupamento de pessoas para a realização e consecução de objetivos e ideais comuns, sem finalidade lucrativa" (UNIFAP, 2021). Isso se justifica pelas características até então descritas no trabalho, serem a essência de uma Associação.

Com isso, conseguimos direcionar a forma de captura de valor, uma vez que entendemos qual são as principais necessidades que o negócio possui. A sugestão para as formas de arrecadação são três: parcerias, doações e mensalidades.

a) A respeito das parcerias, como foi descrito na perspectiva "como", é importante fomentá-las para que subsidiem substancialmente os custos do empreendimento. Para isso, é necessária uma formulação estrutural clara e com gestão financeira transparente, para que os parâmetros de legalidade sejam cumpridos. As sugestões de parceiros são a UFJF, os órgãos governamentais e instituições parceiras de longo prazo;
b) Sobre as doações, existem diversas ONG's que sobrevivem apenas com essa forma de arrecadação. O ponto positivo é que a própria sociedade consegue fornecer os insumos financeiros necessários para a sobrevivência, sendo uma forma eficiente de conseguir recursos. Porém, a dependência de doações faz com que seja necessária estrutura organizacional própria para prospecção e estímulo às mesmas, com profissionais e metodologia própria para esse fim;
c) As mensalidades são uma forma viável de arrecadação, assim como é feita na Escola B, porém com algumas observações. Já que o público-alvo pode possuir dificuldades financeiras, é primordial que se tenham programas de inclusão social

com bolsas de estudo de até 100%, diante de uma avaliação clara para que se possa entender a realidade do aluno e a realidade financeira da escola. Tudo deve ser feito de forma transparente para com o empreendimento, justificando de forma objetiva os motivos de concessão de bolsa. Além disso, as mensalidades devem se basear em um rateio de custos entre todos os alunos pagantes, de forma a não gerar um ônus financeiro superior ao que o público-alvo suporta.

Outro ponto proposto seria a definição de metas financeiras para mensalidade, parcerias e doações, de forma a conseguir estimular a busca por recursos financeiros além da mensalidade, diminuindo os encargos sobre os estudantes.

Sobre a estrutura de custos da escola, vão existir, como todo negócio, custos fixos e variáveis. Pelo fato da proposta de negócio ser uma ONG, encargos tributários serão facilitados e os maiores impactos financeiros serão o custo fixo folha de pagamento de funcionários contratados, o custo fixo de manutenção da estrutura física da escola e custos variáveis de projetos.

Sobre os funcionários contratados, entende-se que para que haja um compromisso e uma eficiência estratégica, pedagógica e administrativa da escola, contratações serão necessárias. Para que se tenham resultados positivos, é necessário que existam pessoas capacitadas para alcançá-los. A profundidade de análise do trabalho em questão é propor uma estrutura organizacional na educação, baseada na Economia Solidária, não sendo o objetivo implantar o empreendimento. Os custos podem variar de acordo com a estratégia de implantação. Considera-se que, substancialmente, os custos com funcionários será o mais significativo.

Como foi observado em empreendimento semelhante ao proposto, a Escola B tem um custo de 86% apenas na folha de pagamentos, o que já tendencia que esse é o principal ponto de atenção financeira. Ser a folha de pagamentos algo tão significativo, faz com que uma estratégia de arrecadação financeira para suprir apenas os custos, não seria viável. A margem para não conseguir os recursos que se necessita é proporcionalmente baixa, fazendo com que o risco de não pagamento de funcionários seja alto. Logo, a estratégia de recursos deve sim priorizar a arrecadação superior aos custos da escola, porém sem ser uma fonte de enriquecimento de uma pessoa ou grupo privado. A gestão financeira deve abarcar essencialmente, uma reserva de recursos para prováveis flutuações.

O custo de manutenção da estrutura deve ser observado com atenção, uma vez que não é necessário que se tenha algo monumental, principalmente no começo do

empreendimento, mas uma estrutura que consiga ser fonte de desenvolvimento pedagógico, com integração estrutural à filosofia pedagógica adotada. Para a definição da localização, como foi descrito anteriormente, é necessário entender a região mais beneficiada pela proposta estudantil deste trabalho e pensar se é possível um revezamento de estudantes dentro da escola, para que haja diminuição dos custos.

Por fim, sobre os custos de projetos variáveis da escola, vejo que se existe uma saúde financeira em que recursos consigam ser guardados, deve-se investi-los em práticas que fomentem o desenvolvimento pedagógico e social. Caso não aconteça uma saúde financeira suficiente para isso, envolver dentro do projeto uma fase de arrecadação de doações por toda a sociedade, é um ponto inteligente para a execução destes.

## 4.2 O MODELO DE NEGÓCIOS CANVAS VISUAL

Na próxima folha, será apresentado o Modelo de Negócios Canvas de forma visual.

| Parcerias Principais | Atividades Principais | Proposta de Valor | Relacionamento com os Clientes | Segmento de Clientes |
|---|---|---|---|---|
| Parceria com a UFJF como fonte de ensino e desenvolvimento. | Negócio proposto é guiado pela ação, reflexão e ação, interpretando que o mundo está em constante transformação. | Estrutura Pedagógica que envolva preceitos da Educação Popular. | Captação e relacionamento com o cliente feita de forma prioritariamente presencial, com o meio digital sendo complementar. | Alunos e famílias de alunos que estão no ensino fundamental em Juiz de Fora. |
| Parceria com órgãos governamentais para subsídio. | O trabalho e território são vistos como ponto de partida para os processos educativos. | Estrutura Social que envolva a autogestão e desenvolvimento social. | Relacionamento interno feito de forma transparente, profissional e de uma forma horizontal, já que a sociedade participa da gestão do empreendimento. | Público com condições econômicas de vulnerabilidade até a classe média baixa. |
| Parcerias estruturais de longo prazo, com captação de recursos financeiros capazez de manter a saúde financeira. | União dos conceitos de Educação Popular em seu ambiente, desenvolvendo mecanismos e metodologias que unem a prática e a reflexão. | | | |
| | Proposta social em que a forma como essa organização se concretiza é baseada na autogestão e na participação ativa da sociedade. | | | |
| | **Recursos Principais** | | **Canais** | |
| | Recursos Humanos que entendam o que vai ser promovido e como vai ser promovido, além de uma equipe preparada para gestão. | | A autogestão estimula a comunicação constante, com reuniões diárias, semanais e mensais. | |
| | Recurso estrutural que se integre ao desenvolvimento pedagógico. | | Meios de contatos presenciais ou físicos como forma principal de comunicação. | |
| | Recursos finaceiros que permitam a subsitência financeira do empreendimento. | | | |

| Estrutura de Custos | Fontes de Receita |
|---|---|
| Custo da folha de pagamento de funcionários. | Parcerias de longo prazo que consigam auxiliar na manuteção financeira. |
| Custo da manutenção da estrutura física. | Doações da sociedade. |
| Custo de projetos variáveis da escola. | Mensalidade dos alunos, desde que analisado a viabilidade e que sejam concedidas bolsas de estudo. |

Figura 7 – Proposta de Negócio - Modelo CANVAS

Fonte: Autor

# 5. CONCLUSÕES

A Economia Solidária aplicada à educação, é uma forma de estratégia organizacional que aborda uma perspectiva diferenciada, com seus pilares sendo desenvolvidos na ótica da autogestão e seus objetivos inspirados na ideia de inclusão de todos os agentes influenciados pelo negócio na sua atividade. Por oferecer oportunidade a todos, a filosofia da Economia Solidária entende o trabalho como sendo um meio de crescimento, de aprendizado e de desenvolvimento humano, impactando não só os estudantes, mas a sociedade como todo.

Com os alarmantes índices apresentados na educação fundamental no Brasil e mais especificamente na cidade de Juiz de Fora, ainda mais se comparado com cidades no mesmo estado com similaridades de desenvolvimento econômico, é importante que se tenham novas ideias que possam ressignificar o modelo de educação empregado e, a Economia Solidária, é um modo prudente que podemos inovar.

O trabalho realizado apresentou uma proposta baseada em pesquisas exploratórias sobre os conceitos de Economia Solidária, sobre o modelo CANVAS, a Matriz SWOT e uma pesquisa descritiva sobre organizações que inovam no ensinar, cada uma com sua particularidade, fazendo com que a proposta apresentada seja algo sólido e palpável, estruturado em um modelo de negócios e que pode ser usado como ferramenta de negócios sociais futuros.

Pelas condições impostas pela realidade da pandemia do Coronavírus, a realização da proposta precisou ser alterada em relação ao projeto inicial, particularmente por conta da amostra. Foi planejada entrevistas de pelo menos três empreendimentos, mas a conjuntura permitiu que apenas dois conseguissem auxiliar. Esse trabalho contribui para a discussão sobre uma forma de inovar e não pretende encerrar a questão ou apresentar uma resposta definitiva.

A proposta de modelo de negócio na área de educação fundamental baseada na Economia Solidária aborda panoramas de atenção, com meios estudados e concretos, para que se tenha um direcionamento de como construir e implantar uma proposta dessa temática. A cidade de Juiz de Fora necessita de estratégias inovadoras, que alcancem um público-alvo carente, que não consegue financiar estudos em instituições privadas da cidade. A implantação de negócios como esse proposto, pode fazer com que vidas sejam transformadas e desigualdades, contornadas. Com isso, esse trabalho almeja auxiliar em propostas futuras de transformação. Como diz Paulo Freire, “movo-me na esperança enquanto luto e, se luto com esperança, espero.”

## REFERÊNCIAS

ABEPRO. Tabela de áreas da Engenharia de Produção. Elaborado pela Comissão de Graduação e referendado no GT de Graduação do Encep 08 e Enegep 08 – 2008. Disponível em <http://www.abepro.org.br/arquivos/websites/1/Áreas da Engenharia de Produção.pdf.> Acesso em 12 de junho de 2019.

ASSEBURG, H. B.; GAIGER, L. I. A Economia Solidária diante das Desigualdades. **Dados**, Rio de Janeiro, v. 50, n. 3, p. 499-533, 2007.

BRASIL, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. Brasil no PISA 2015. Brasília, DF. Novembro de 2016.

BRASIL, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. Brasília, DF. 2017. Disponível em: <https://www.qedu.org.br/>. Acesso em 10 de março de 2019.

BRASIL, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. Brasília, DF. 2017. Disponível em: <https://www.qedu.org.br/brasil/aprendizado>. Acesso em 10 de março de 2019.

BRASIL, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. Brasília, DF. 2017. Disponível em: <https://www.qedu.org.br/estado/113-minas-gerais/aprendizado>. Acesso em 10 de março de 2019.

BRASIL, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. Brasília, DF. 2017. Disponível em: <https://www.qedu.org.br/cidade/2175-juiz-de-fora/ideb>. Acesso em 10 de março de 2019.

BRASIL, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. Brasília, DF. 2017. Disponível em: <https://academia.qedu.org.br/prova-brasil/aprendizado-adequado/>. Acesso em 10 de março de 2019.

BRASIL. Constituição 1988. Constituição da Republica Federativa do Brasil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em 10 de março de 2019.

BRASIL. Lei no 11.274, de 06 de fevereiro de 2006. Altera as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11274.htm>. Acesso em 10 de março de 2019.

BRASIL. Lei no 9394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm>. Acesso em 10 de março de 2019.

CAMP. A Política Púbica de Educação em Economia Solidária através do CFES Sul. 2017. Disponível em: <http://camp.org.br/files/2017/11/Sistematiza%C3%A7%C3%A3o-CFES-Sul-Pol%C3%ADtica-P%C3%BAblica-Educa%C3%A7%C3%A3o-EcoSol.pdf>. Acesso em 15 de abril de 2019.

CESTARI DE OLIVEIRA, R. T. O público não-estatal na política educacional brasileira. Disponível em: <http://www.sbhe.org.br/novo/congressos/cbhe3/Documentos/Individ/Eixo3/235.pdf.> Acesso em 02 de julho de 2019.

COELHO, D. B.; GODOY, A. S. De catadores de rua a recicladores cooperados: um estudo de caso sobre empreendimentos solidários. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 3, p. 721-749, maio/jun. 2011.

DA SILVA, A. Educadores De Jovens Trabalhadores Que Estudam: aprendendo a ensinar. **Arquivos Analíticos de Políticas Educativas**, Tempe, v. 21, n. 30, p. 01-23, 2013.

FARIA, M. S. de. **AUTOGESTÃO, COOPERATIVA, ECONOMIA SOLIDÁRIA:** avatares do trabalho e do capital. 2005. 411 f. Tese (Doutoramento em Sociologia Política) – UFSC, Florianópolis.

FRANÇA FILHO, G. C. de. A problemática da economia solidária: um novo modo de gestão pública?. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p. 01-18, mar. 2004.

FREIRE, Paulo. Educação como prática de liberdade. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982b

GRUPO ECOSOL. Pesquisa Autogestão, Eficiência e Viabilidade dos Empreendimentos Econômicos Solidários. Disponível em: <https://blogecosol.wordpress.com/pesquisas/>. Acesso em 02 de março de 2019.

IBGE. Panorama Juiz de Fora. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/juiz-de-fora/panorama>. Acesso em 10 de março de 2019.

IDEB. Índice de Desenvolvimento da Educação Básica. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/ideb>. Acesso em 10 de março de 2019.

JUSBRASIL. ONG. Disponível em : <https://www.jusbrasil.com.br/busca?q=ong#:~:text=As%20Organiza%C3%A7%C3%B5es%20n%C3%A3o%20governamentais%20(ONGs,de%20popula%C3%A7%C3%B5es%20exclu%C3%ADdas%20das%20condi%C3%A7%C3%B5es>. Acesso em 22 de abril de 2021.

LISBOA, A. de M. Economia solidária e autogestão: imprecisões e limites. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 3, p. 109-115, jul./set. 2005.

RACHID, L. REVISTA EDUCAÇÃO. Cenário da educação básica no Brasil é alarmante, aponta Ideb. Disponível em: <https://www.revistaeducacao.com.br/cenario-da-educacao-basica-no-brasil-e-alarmante/>. Acesso em 01 de março de 2019.

ROHM, R. H. D.; OLIVEIRA, C. M. de. Economia Solidária e empreendedorismo social. In: Adriano Belisário. (Org.). **Economias Subversivas**. Rio de Janeiro: I-Motirõ, 2017. p.132-149.

SEBRAE. Análise SWOT. Disponíel em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Analise-Swot.PDF>. Acesso em 12 de maio de 2019.

SEBRAE. O Quadro de Modelo de Negócios. Disponível em: <http://extranet2.pr.sebrae.com.br/portal/arquivos-gratuitos/CartilhaCanvas.pdf?token=725677ed-45b2-4ef6-8c03-2bc3e21d071b>. Acesso em 12 de março de 2019.

SEBRAE. Use a matriz F.O.F.A. para corrigir deficiências e melhorar a empresa. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/use-a-matriz-fofa-para-corrigir-deficiencias-e-melhorar-a-empresa,9cd2798be83ea410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em 15 de março de 2019.

SEBRAE. Tecnologias Sociais. Disponível em: <http://sustentabilidade.sebrae.com.br/Sustentabilidade/Para%20sua%20empresa/Publica%C3%A7%C3%B5es/Tecnologias-Sociais-final.pdf >. Acesso em 20 de março de 2021.

SEBRAE. Economia solidária: o que é e qual seu impacto. Disponível em: <https://atendimento.sebrae-sc.com.br/blog/economia-solidaria-o-que-e/>. Acesso em 20 de março de 2021.

SINGER, P. Economia solidária: entrevista com Paul Singer. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 22, n. 62, p. 289-314, abr. 2008. Entrevista concedida a Paulo de Salles Oliveira em São Paulo, 23.set. 2007.

SINGER, Paul. Aprender Economia. 20. ed. São Paulo: Contexto, 2001.

TODOS PELA EDUCAÇÃO. Cenários da Educação. Disponível em: <https://www.todospelaeducacao.org.br/pag/cenarios-da-educacao>. Acesso em 22 de abril de 2019.

UNIFAP. O que é associação sem fins lucrativos? Como constituir e como é tributada? Disponível em: <https://www2.unifap.br/mariomendonca/files/2011/05/ASSOCIA%C3%87%C3%83O-SEM-FINS-LUCRATIVOS-INF.pdf> Acesso em 03 de março de 2021.

# ANEXO I – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Nome da organização: Cidade:

Data de fundação:

**Responsável entrevistado**

Nome: Cargo / função:

**Organização**

1. Qual a história da empresa?
2. Qual o propósito da empresa?
3. E sua missão?

**CANVAS**

**Segmento de Clientes**

4. Que tipo de público (alunos e pais) a escola busca/ atender?
5. Quais características os definem?
6. Que tipo de público (alunos e pais) a escola conscientemente não atende ou não busca atender?
7. Considera o seu público um nicho de mercado? Caso sim, por quê?

**Proposta de Valor**

8. Em que aspectos a escola se diferencia das demais da região?
9. Quais anseios e necessidades ela busca atender (de pais, alunos e mercado em geral, distintamente)?

**Canais**

10. Quais os meios pelos quais o seu público consegue conhecer, avaliar, adquirir os serviços da escola e, principalmente os diferenciais mencionados na questão anterior?
11. Como garante que estes estão sendo entregues e percebidos?

**Relacionamento com o Consumidor**

12. De que modo você atribui a diferenciação da escola ao relacionamento e comunicação estabelecidos com os pais, alunos e sociedade?

**Fontes de Receita**

13. Quais as principais fontes de receita da escola?
14. Se houver mais de uma, é possível especificar a participação de cada uma?
15. Acredita que trabalhar com esse propósito facilita ou restringe as alternativas de monetização?

**Recursos Chaves**

16. Quais os recursos chaves do seu negócio?

17. A proposta de valor mencionada acima é mais dependente de recursos humanos, físicos, financeiros ou intelectuais. Cite quais.

**Atividades Chave**

18. Quais são as principais atividades do negócio?
19. Classifique a importância dessas atividades no seu negócio em: muito importante, importante, pouco importante.

**Parcerias Chaves**

20. Quais parcerias você tem para o negócio?
21. O que a escola oferece em troca?
22. Como se deram as principais parcerias?
23. Classifique as parcerias em: muito importante, importante, pouco importante.

**Custos**

24. Sobre a estrutura de propriedade da escola, ela possui dono? Só um ou vários?
25. Eles trabalham diretamente na escola (ex. Diretores)?
26. Eles recebem uma remuneração fixa ou variável?
27. Quais seus maiores custos?

**SWOT**

**Forças**

28. Quais aspectos internos ao negócio, você considera como positivo? Por quê?

**Fraquezas**

29. Quais aspectos internos ao negócio vocês acreditam que podem ser melhorados, por quê?

**Oportunidades**

30. Considerando a conjuntura atual, você vislumbra oportunidades para melhorar o desempenho e os resultados econômicos da empresa?

**Ameaças**

31. Considerando a conjuntura atual, você vislumbra ameaças que podem comprometer o desempenho e os resultados econômicos da empresa?

# ANEXO II – RESPOSTAS DA ENTREVISTA – ESCOLA A

Nome da organização: ---
Cidade: Juiz de Fora
Data de fundação: 2019

**Responsável entrevistado**
Nome: Rafaela Cargo / função: Líder de Inovação

**Organização**
01. Qual a história da empresa?

A instituição faz parte de uma rede de escolas conhecidas na cidade de Juiz de Fora, com objetivo de buscar uma forma de relacionamento com os alunos e sociedades diferenciada. Ela foi construída por dois sócios que estudaram e implantaram o conceito do desenvolvimento integral, baseado no modelo de uma escola de Nova York chamada Avenues.

02. Qual o propósito da empresa?

A empresa tem como propósito implantar um conceito integral de ensino, preparando estudantes que possam se diferenciar nos desafios globais existentes.

03. E sua missão?

Desenvolver pessoas integralmente preparadas para um mundo em transformação.

**CANVAS**

**Segmento de Clientes**
04. Que tipo de público (alunos e pais) a escola busca/ atender?

Crianças do ensino infantil até o ensino fundamental, que são adeptas à uma nova forma de aprender baseada no ensino integral.

05. Quais características os definem?

Não definido.

06. Que tipo de público (alunos e pais) a escola conscientemente não atende ou não busca atender?

A matrícula da escola é feita “de toda a família”, em que todos tem que participar do aprendizado da criança. Caso a família não suporte essa filosofia, não será um público alvo. Não abarca o ensino médio, por acreditar que a forma de inovação da escola teria mais barreias para ser enfrentadas em crianças mais velhas. Porém, ela tem como objetivo futuro abarcar o ensino médio.

07. Considera o seu público um nicho de mercado? Caso sim, por quê?

Não considera.

**Proposta de Valor**

08. Em que aspectos a escola se diferencia das demais da região?

O objetivo principal da escola é que o aluno tenha uma forma de ensino integral, abordando o ensino em perspectivas mais amplas, oferecendo uma estrutura de ponta, com profissionais capacitados nessa nova forma de ensinar e uma atuação da família junto à escola.

09. Quais anseios e necessidades ela busca atender (de pais, alunos e mercado em geral, distintamente)?

A escola acredita que o ensino “tradicional”, como é feito hoje na maioria das escolas que conhecemos, possui diversas lacunas que podem ser aprimorados. Com o ensino integral e a participação ativa da família no aprendizado, há um desenvolvimento em esferas mais amplas para a criança.

**Canais**

10. Quais os meios pelos quais o seu público consegue conhecer, avaliar, adquirir os serviços da escola e, principalmente os diferenciais mencionados na questão anterior?

A escola, ao realizar a matrícula do aluno, também realiza a matrícula da família em conjunto. Isso significa dizer que toda a família deve estar presente do aprendizado e desenvolvimento da criança e, a escola, é apenas um componente do aprendizado. Sendo assim, o público participa e avalia de forma ativa todas as etapas de desenvolvimento educacional. Existe também um aplicativo de acompanhamento do aluno pelos responsáveis e reuniões mensais com a família.

11. Como garante que estes estão sendo entregues e percebidos?

Com a participação constante da família no aprendizado.

**Relacionamento com o Consumidor**

12. De que modo você atribui a diferenciação da escola ao relacionamento e comunicação estabelecidos com os pais, alunos e sociedade?

Com essa matrícula realizada do aluno e família, com a metodologia de ensino integral, a escola consegue oferecer um ensino em esferas amplas para o aluno e fornecer à sociedade pessoas mais preparadas para os desafios atuais.

**Fontes de Receita**

13. Quais as principais fontes de receita da escola?

Mensalidade paga pelos alunos.

14. Se houver mais de uma, é possível especificar a participação de cada uma?

Não existe.

15. Acredita que trabalhar com esse propósito facilita ou restringe as alternativas de monetização?

Pagar uma mensalidade restringe uma parcela da sociedade, porém é feita uma análise do perfil da família para saber se ela se identifica com a proposta da escola.

**Recursos Chaves**

16. Quais os recursos chaves do seu negócio?

Plataformas de ponta, profissionais capacitados, estrutura diferenciada.

17. A proposta de valor mencionada acima é mais dependente de recursos humanos, físicos, financeiros ou intelectuais. Cite quais.

Humanos e intelectuais, para aplicar a metodologia integral.

**Atividades Chave**

18. Quais são as principais atividades do negócio?

O ensino integral dos alunos.

19. Classifique a importância dessas atividades no seu negócio em: muito importante, importante, pouco importante.

É a atividade principal da escola.

**Parcerias Chaves**

20. Quais parcerias você tem para o negócio?

Possui parcerias com Nave à Vela, com a plataforma Educo, com a plataforma Eleva que fornece o material didático. Dentro de Juiz de Fora, com a Ensine.

21. O que a escola oferece em troca?

Depende do parceiro. É contratado.

22. Como se deram as principais parcerias?

Estrutura integral da escola precisa de plataformas e parceiros inovadores.

23. Classifique as parcerias em: muito importante, importante, pouco importante.

Todas as parcerias são muito importantes.

**Custos**

24. Sobre a estrutura de propriedade da escola, ela possui dono? Só um ou vários?

Sim, é uma escola privada com sócios.

25. Eles trabalham diretamente na escola (ex. Diretores)?

Sim, eles participam da gestão da escola.

26. Eles recebem uma remuneração fixa ou variável?

Possui remuneração baseada nas estratégias da escola.

27. Quais seus maiores custos?

Professores, estrutura.

**SWOT**

**Forças**

28. Quais aspectos internos ao negócio, você considera como positivo? Por quê?

A aplicação da metodologia integral, por conseguir abordar mais esferas do conhecimento. A estrutura de ponta da escola, com área arborizada e tecnológica, tem espaços para criação.

**Fraquezas**

29. Quais aspectos internos ao negócio vocês acreditam que podem ser melhorados, por quê?

Sempre há várias oportunidades de crescimento. Diversos fatores podem ser melhorados, como a comunicação com a família, que sempre possui obstáculos que podem ser cada vez mais desenvolvidos.

**Oportunidades**

30. Considerando a conjuntura atual, você vislumbra oportunidades para melhorar o desempenho e os resultados econômicos da empresa?

A forma de ensino integral é uma oportunidade dentro da sociedade, por ser uma metodologia nova e terem vários conceitos e ideias que podem ser implantadas. Dentro do pilar de inovação e desafios globais, há oportunidades externas para conseguir integrar todos os fatores de pensar o mundo como um todo. Relação família escola é difícil e aprimorar isso é uma oportunidade.

**Ameaças**

31. Considerando a conjuntura atual, você vislumbra ameaças que podem comprometer o desempenho e os resultados econômicos da empresa?

Diante do cenário, adaptar a integração híbrida entre o virtual e o presencial.

## ANEXO III – RESPOSTAS DA ENTREVISTA – ESCOLA B

Nome da organização: ------

Cidade: Juiz de Fora

Data de fundação: 1985

**Responsável entrevistado**

Nome: Flávia

Cargo / função: Gestora da Empresa

**Organização**

01. Qual a história da empresa?

A escola B é uma Assossiação sem finalidade lucrativa.

A metodologia empregada na escola é a Waldorf. Ela é baseada na antroposofia, um currículo didático baseado no estudo do homem. Seu modo de estrutura e relação com a sociedade é baseado no entendimento do homem como pessoa e como ele se relaciona, desde o nascimento, com o mundo.

A escola Waldorf é uma escola Cristã, mas que não prioriza o ensino dessa religião em seu currículo.

Sua fundação se deu em 1985, em que era uma escola de Recreação Infantil e a partir dessa data, já estudavam a metodologia Waldorf. Nesse período, as primeiras 15 crianças trouxeram suas famílias que, juntas com os professores e apoiadores, trabalharam para implantar e consolidar esta pedagogia em Juiz de Fora.

Em 2012 consolidou-se o nome da escola, mediante autorização da Secretaria Estadual de Educação.

Hoje, existem mais de 300 alunos matriculados.

02. Qual o propósito da empresa?

Educar os alunos com base na antroposofia aplicada pela metodologia Waldorf.

03. E sua missão?

--

**CANVAS**

**Segmento de Clientes**

04. Que tipo de público (alunos e pais) a escola busca/ atender?

Quem se interessar pelo tipo de ensino baseado na metodologia Waldorf.

05. Quais características os definem?

Quem acredita que o sistema de ensino deve ser voltado para a relação da criança com o mundo, de acordo com os princípios da antroposofia.

06. Que tipo de público (alunos e pais) a escola conscientemente não atende ou não busca atender?

Quem não se interessar pela metodologia Waldorf.

07. Considera o seu público um nicho de mercado? Caso sim, por quê?

Não considera.

**Proposta de Valor**

08. Em que aspectos a escola se diferencia das demais da região?

A escola é uma ONG, que possui uma metodologia baseada na antroposofia, em que a criança possui etapas no seu crescimento e aprendizado diferenciadas em relação à outras metodologias pedagógicas. A sua estrutura hierárquica, possui participação ativa da sociedade, em que sua gestão é feita por uma associação de pais, professores, diretoria e uma mantenedora.

09. Quais anseios e necessidades ela busca atender (de pais, alunos e mercado em geral, distintamente)?

Aplicar uma nova forma de ensinar e relação com as partes envolvidas, em que o ensino do aluno é feito com base na antroposofia.

**Canais**

10. Quais os meios pelos quais o seu público consegue conhecer, avaliar, adquirir os serviços da escola e, principalmente os diferenciais mencionados na questão anterior?

Por meio da participação da associação, em que todas as partes envolvidas participam das decisões da escola. Existe uma diretoria mantenedora e os respectivos profissionais do ensino, com participação dos pais no gerenciamento.

11. Como garante que estes estão sendo entregues e percebidos?

Diante da percepção das partes envolvidas do resultado de ensino.

**Relacionamento com o Consumidor**

12. De que modo você atribui a diferenciação da escola ao relacionamento e comunicação estabelecidos com os pais, alunos e sociedade?

Quando é feita a matrícula da criança, toda a família participa da educação. A metodologia Waldorf e o formato de ONG permitem que seja feita uma comunicação ativa sempre.

**Fontes de Receita**

13. Quais as principais fontes de receita da escola?

Mensalidade dos alunos, com rateio dos custos da organização com todos. Recolhimento de valores por meio de doações.

14. Se houver mais de uma, é possível especificar a participação de cada uma?

A fonte de renda são as mensalidades, porém as doações são feitas de forma pontual e espontânea.

15. Acredita que trabalhar com esse propósito facilita ou restringe as alternativas de monetização?

A conjuntura atual é complicada para toda a economia, mas a forma de recolhimento financeiro é sustentável.

**Recursos Chaves**

16. Quais os recursos chaves do seu negócio?

Estrutura com integração aos elementos naturais, professores precisam ter pedagogia e formação na metodologia Waldorf, sociedade auxiliando na manutenção da escola.

17. A proposta de valor mencionada acima é mais dependente de recursos humanos, físicos, financeiros ou intelectuais. Cite quais.

Recursos humanos, de pessoas capacitadas nesse tipo de metodologia.

**Atividades Chave**

18. Quais são as principais atividades do negócio?

Educação dos alunos.

19. Classifique a importância dessas atividades no seu negócio em: muito importante, importante, pouco importante.

É a atividade mais importante do negócio.

**Parcerias Chaves**

20. Quais parcerias você tem para o negócio?

Existem escolas Waldorf públicas e privadas, sendo que apenas duas são públicas no Brasil. De forma geral, não existem parcerias.

21. O que a escola oferece em troca?

Não faz parcerias.

22. Como se deram as principais parcerias?

Não faz parcerias.

23. Classifique as parcerias em: muito importante, importante, pouco importante.

Não faz parcerias.

**Custos**

24. Sobre a estrutura de propriedade da escola, ela possui dono? Só um ou vários?

É uma Associação com diretoria mantenedora, com uma pessoa que representa a Associação.

25. Eles trabalham diretamente na escola (ex. Diretores)?

Sim, trabalham na representação da escola.

26. Eles recebem uma remuneração fixa ou variável?

Remuneração fixa.

27. Quais seus maiores custos?

86% dos custos da escola são folha de pagamento dos funcionários. Demais custos são de manutenção da estrutura.

**SWOT**

**Forças**

28. Quais aspectos internos ao negócio, você considera como positivo? Por quê?

A metodologia Waldorf, o contato direto de todas as partes interessadas com a escola, a relação pedagógica com a natureza e os elementos naturais.

**Fraquezas**

29. Quais aspectos internos ao negócio vocês acreditam que podem ser melhorados, por quê?

Percebe-se que apesar dos resultados magníficos da metodologia implantada, por ser uma inovação consideravelmente substancial, pode haver uma maior dificuldade em conseguir estudantes e famílias que queiram mudar a forma de se ver uma escola.

**Oportunidades**

30. Considerando a conjuntura atual, você vislumbra oportunidades para melhorar o desempenho e os resultados econômicos da empresa?

Conseguir cada vez mais abarcar mais pessoas com a filosofia de um novo ensinar, baseado no método Waldorf.

**Ameaças**

31. Considerando a conjuntura atual, você vislumbra ameaças que podem comprometer o desempenho e os resultados econômicos da empresa?

Não percebe ameaças, mas sim mudanças de ponto de vista. Na metodologia Waldorf a criança não possui contato com tecnologias para a educação e, o momento atual exige algo mais virtual. Porém, essa aplicação de contato virtual não foi feito na escola.

# ANEXO E – TERMO DE AUTENTICIDADE

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ENGENHARIA

**Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria**

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Graduação em Engenharia de Produção é original, de minha única e exclusiva autoria. E não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, áudio-visual ou qualquer outro meio.
Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também de parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte.
Declaro, por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral[1] e criminais previstas no Código Penal[2], além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, _____ de _____ de 20____.

| | |
|---|---|
| _____ | _____ |
| NOME LEGÍVEL DO ALUNO (A) | Matrícula |
| _____ | _____ |
| ASSINATURA | CPF |

[1] LEI N° 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.
[2] Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena – detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.

## ANEXO E – TERMO DE AUTENTICIDADE

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ENGENHARIA

**Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria**

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Graduação em Engenharia de Produção é original, de minha única e exclusiva autoria. E não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, áudio-visual ou qualquer outro meio.
Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também de parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte.
Declaro, por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral[1] e criminais previstas no Código Penal[2], além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 22 de março de 2021.

Alexandro Torres Duarte Junior — 201249001
NOME LEGÍVEL DO ALUNO (A) — Matrícula

Alexandro Torres Duarte Junior — 11749480603
ASSINATURA — CPF

[1] LEI N° 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.
[2] Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração
automática da Biblioteca Universitária da UFJF,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Torres Duarte Junior, Alexandro.
Uma proposta de modelo de negócio na área de educação fundamental baseada na Economia Solidária / Alexandro Torres Duarte Junior. -- 2021.
83 p.

Orientador: Bruno Milanez
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Engenharia, 2021.

1. Economia Solidária. 2. Educação Fundamental. 3. Proposta de Negócio. I. Milanez, Bruno, orient. II. Título.