



EMPREENDEDORES DE IMPACTO

as dores e as delícias
de inovar em EDUCAÇÃO

| realização |

Alas


Mariposa

QUERIDOS LEITORES

Inovar para solucionar os complexos desafios da educação brasileira e garantir que cada estudante no nosso país desenvolva as capacidades que precisa para realizar seu projeto de vida no século XXI. Novos atores têm se aliado aos agentes tradicionais da educação na busca dessas respostas, entre eles os empreendedores de negócios de impacto social.

Profissionais das mais diversas áreas abrem mão de carreiras promissoras para se lançar na aventura de criar empresas capazes de aliar sustentabilidade financeira com a promoção de avanços na aprendizagem dos alunos. A jornada traz sentido para a vida de quem a empreende, mas também apresenta uma série de obstáculos.

Como contribuir para que esses empreendedores sejam mais bem-sucedidos e consigam oferecer soluções que ampliem a equidade, qualidade e contemporaneidade da educação brasileira? Essa foi a questão que motivou o Inspirare a promover o estudo *As Dores e Delícias de Inovar em Educação*, coordenado pelas empresas Alas e Mariposa.

O objetivo central da investigação é compartilhar os dilemas, as alegrias e os anseios de 50 empreendedores espalhados por sete capitais brasileiras, destacando suas motivações e como elas se relacionam com a sua trajetória de empreender em educação.

As 10 etapas da Jornada do Empreendedor, estruturadas a partir das experiências relatadas, desdobram-se em vários desafios e suportes que podem clarear o caminho do empreendedorismo em educação e torná-lo menos árduo.

Além disso, o estudo busca oferecer informações relevantes para os demais atores do ecossistema, incluindo investidores e aceleradoras, a fim de que juntos possamos desenvolver o campo e apoiar os empreendedores em seus principais desafios.

Por fim, a pesquisa serviu de ponto de partida para a construção da plataforma Apreender - empreender na aprendizagem, que passa a integrar o Porvir (www.apreender.org.br). O intuito do material é reunir, em um mesmo ambiente, um conjunto expressivo de referências e recursos capazes de apoiar os empreendedores em cada etapa da sua caminhada.

Desejamos que o estudo inspire a todos e que a plataforma seja apropriada e expandida pelo esforço conjunto daqueles que acreditam na importância de fortalecermos a capacidade da sociedade brasileira de gerar soluções inovadoras para a educação.

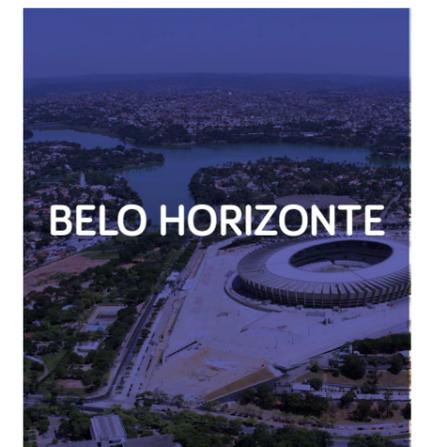
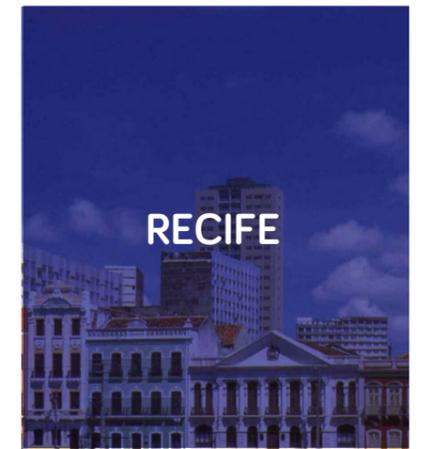
Inspirare
25 de agosto de 2015

ÍNDICE

6	0.1 METODOLOGIA A. PRAÇAS B. ETAPAS
10	0.2 INTRODUÇÃO
16	BLOCO 1 ECOSSISTEMA 1.1 VISÃO MACRO 1.2 CONCEITOS E RUÍDOS 1.3 CLIENTES E USUÁRIOS
38	BLOCO 2 EMPREENDEDORES 2.1 O QUE ELES TÊM EM COMUM? 2.2 GATILHOS
60	BLOCO 3 JORNADAS 3.1 SEGMENTAÇÃO POR GATILHO 3.2 SÍNTESE
88	BLOCO 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS
93	CRÉDITOS

A. PRAÇAS

0.1 METODOLOGIA



B. ETAPAS

AMOSTRA DE CAMPO

NA FASE DE PLANEJAMENTO DESSE ESTUDO, A AMOSTRA A SER INVESTIGADA FOI DEFINIDA EM CONJUNTO COM ESPECIALISTAS DO UNIVERSO DE NEGÓCIOS EM EDUCAÇÃO. JÁ EM CAMPO, ESSE RECORTE INICIAL SE MOSTROU INSUFICIENTE PARA EXEMPLIFICAR A GRANULARIDADE DOS RESULTADOS ENCONTRADOS, E O COMPARATIVO ENTRE O PLANEJADO E O VERIFICADO ANTECIPOU UMA DIFICULDADE DO ECOSISTEMA E DOS PRÓPRIOS EMPREENDEDORES DE RECONHECEREM AS ETAPAS DA JORNADA.



Atores e empreendedores têm dificuldade de reconhecer as etapas da jornada do negócio, ou seja, os estágios que um negócio percorre, desde sua criação até seu estágio de maturidade.

Um número significativo de negócios ainda busca um modelo rentável.

AMOSTRA PLANEJADA

etapa praça	IDEAÇÃO	PROTOTIPAGEM	1a VENDA	ESCALA	TOTAL
SÃO PAULO	2	4	4	2	12
RIO DE JANEIRO	2	3	3	2	10
BELO HORIZONTE	2	3	2	1	8
FLORIANÓPOLIS	2	3	2	1	8
RECIFE/MACEIÓ	1	3	2	1	7
TOTAL	9	16	13	7	45

AMOSTRA REALIZADA

etapa praça	IDEAÇÃO	PROTOTIPAGEM PILOTO	MVP	REFINANDO O MODELO DE NEGÓCIOS	TRAÇÃO	PRÉ-ESCALA	ESCALA	BUSCA DE MODELO DE NEGÓCIOS	REPENSANDO NEGÓCIOS	FECHAMENTO DE PORTAS	TOTAL
SÃO PAULO	1	3	3		1	1		5	1		15
RIO DE JANEIRO	1	1	1		4	1	1	1		1	11
BELO HORIZONTE		2		2	2			2	1	1	10
FLORIANÓPOLIS			1		1		1	1			4
PORTO ALEGRE					1			1			2
RECIFE/MACEIÓ			1	3	1		2		1		8
TOTAL	2	6	6	5	10	2	4	10	3	2	50

MESA

MESA DE DISCUSSÃO COM ESPECIALISTAS PARA LEVANTAMENTO DE HIPÓTESES DE CAMPO

TRABALHO DESENVOLVIDO EM SÃO PAULO E ORGANIZADO PELO INSPIRARE PARA NORTEAR O CAMPO DE PESQUISA COM EMPREENDEDORES. A MESA CONTOU COM A PARTICIPAÇÃO DE 16 PROFISSIONAIS À FRENTE DE FUNDAÇÕES, INSTITUTOS, ACELERADORAS E FUNDOS DE INVESTIMENTO DE IMPACTO, ALÉM DE TRÊS EMPREENDEDORES DE IMPACTO EM EDUCAÇÃO.

CAMPO

ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE COM EMPREENDEDORES EM EDUCAÇÃO

50 ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE, COM EMPREENDEDORES DE NEGÓCIOS EM DISTINTOS ESTÁGIOS DA JORNADA E DISTRIBUÍDOS EM SETE CIDADES DO PAÍS. A AMOSTRA FOI PONDERADA DE ACORDO COM A EXPRESSÃO DO ECOSISTEMA EM CADA CIDADE. AS ENTREVISTAS TIVERAM, EM MÉDIA, DUAS HORAS DE DURAÇÃO.

WORKSHOP

ENCONTRO COM ESPECIALISTAS PARA REFINAMENTO DOS ACHADOS DE CAMPO

TRABALHO DESENVOLVIDO EM SÃO PAULO E ORGANIZADO PELO INSPIRARE CONTOU COM UM GRUPO REDUZIDO DE PARTICIPANTES PARA DEFINIR CONCEITOS E ORGANIZAR MELHOR OS FEEDBACKS RELATIVOS AO ECOSISTEMA DE IMPACTO NO BRASIL. PARTICIPARAM OITO PROFISSIONAIS À FRENTE DE INSTITUTOS, ACELERADORAS E FUNDOS DE INVESTIMENTO DE IMPACTO, ALÉM DE UM EMPREENDEDOR COM UMA JORNADA DE NEGÓCIO DE REFERÊNCIA.

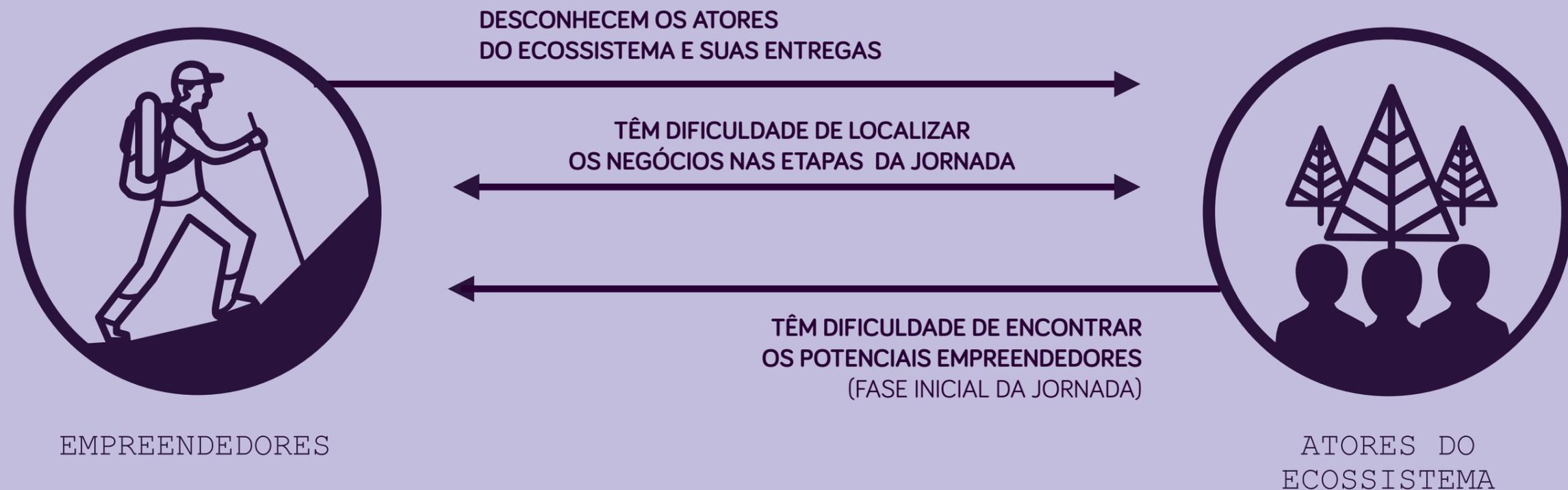


0.2 INTRODUÇÃO

COMO PONTO DE PARTIDA PARA A ANÁLISE, É IMPORTANTE TER EM MENTE QUE O ECOSISTEMA DE IMPACTO EM EDUCAÇÃO NO BRASIL AINDA ESTÁ EMERGINDO. PORTANTO, EM UMA VISÃO MACRO, ENCONTRA-SE AINDA IMATURO, DESCENTRALIZADO E DESORGANIZADO. O ENTENDIMENTO DA JORNADA DO EMPREENDEDOR E DE SEUS DIVERSOS ATORES É BASTANTE CONFUSO.

POR OUTRO LADO, ALGUNS ATORES JÁ ESTÃO BUSCANDO UMA ARTICULAÇÃO E INTEGRAÇÃO ENTRE OS DIVERSOS PERSONAGENS DESSE ECOSISTEMA, MAS ESSES SE CONCENTRAM NO SUDESTE. QUANDO AMPLIAMOS A VISÃO PARA FORA DE SÃO PAULO, PRINCIPALMENTE, VEMOS QUE AINDA HÁ MUITO O QUE FAZER.

EM UM PRIMEIRO MOMENTO DO ESTUDO, TRÊS DESAFIOS SURPREENDEM E CONFIRMAM UM ECOSSISTEMA AINDA EM CONSTRUÇÃO:



1. ONDE ESTÃO OS POTENCIAIS NEGÓCIOS?

Na fase de recrutamento, observou-se um primeiro e importante gap desse ecossistema: o mapeamento dos empreendedores na fase inicial da jornada. É grande a dificuldade de encontrar esses novos negócios, principalmente em cidades onde há carência de atores atuando para fortalecer uma rede ou ao menos organizá-la.

2. EM QUE ETAPA DA JORNADA OS NEGÓCIOS ESTÃO?

Outra dificuldade foi o enquadramento dos empreendedores e seus respectivos negócios em uma etapa determinada da jornada. Igualmente, atores do ecossistema e empreendedores muitas vezes se equivocaram em determinar o estágio atual dos negócios. Há duas razões possíveis para tal: talvez por desconhecimento ou falta de um acordo sobre a própria jornada de empreendedorismo de impacto e suas respectivas etapas; talvez por dificuldade de analisar o negócio em meio a tanta diversidade de exemplos e/ou atividades simultâneas.

3. QUEM SÃO OS ATORES DESSE ECOSSISTEMA?

Já em campo, a primeira dificuldade dos empreendedores surpreende: há um enorme desconhecimento sobre quem são os atores do ecossistema e quais são suas funções. Os empreendedores não sabem quando e por que acessar a rede de apoio ao empreendedorismo e acabam fazendo isso em momentos equivocados da jornada e de forma despreparada, diminuindo suas chances de sucesso. O resultado é uma distância grande entre expectativas e entregas, gerando frustração entre personagens que, juntos, poderiam trabalhar por um ecossistema forte e coeso.

TAMBÉM É FRÁGIL A NOÇÃO DA JORNADA DE NEGÓCIO DE IMPACTO EM EDUCAÇÃO. PARA SE TRILHAR ESSE CAMINHO, PENSAVA-SE ESTAR SUBENTENDIDA A NECESSIDADE DE FAMILIARIDADE E CONHECIMENTO DOS CONCEITOS: **NEGÓCIO, IMPACTO E EDUCAÇÃO**. CONTUDO, PERCEBE-SE UM RUÍDO EM RELAÇÃO A ESSES CONCEITOS QUANDO ANALISAMOS O DISCURSO DE ATORES E EMPREENDEDORES DESSE ECOSSISTEMA. ELES TÊM DIFERENTES VISÕES AO DEFINIR INTERNAMENTE EM SEUS NEGÓCIOS OU INSTITUIÇÕES O QUE ENTENDEM POR CADA UM DOS TERMOS ANALISADOS - O QUE EXPLICA OS DESAFIOS DE COMUNICAÇÃO ENTRE OS PERSONAGENS DESSE NOVO MUNDO.

ATORES
na teoria



NEGÓCIO DE IMPACTO EM EDUCAÇÃO

O que se vê no ecossistema são startups, definidas pelos atores como “fase inicial e temporária de uma empresa que visa inovação em qualquer área e que tem perspectiva de crescimento e escalabilidade”.

Polêmico, o conceito de impacto social ainda não está totalmente acordado pelos atores, que optam por utilizar, cada qual, sua própria definição. De forma geral, pode-se dizer que é um negócio cuja intenção vai além do retorno financeiro.

EMPREENDEDORES
na prática



A ideia de startup é mais um conceito distante do que uma realidade para boa parte dos entrevistados. Muitos ainda nem chegaram a ser um negócio (são ONGs ou projetos) e poucos discutem modelos de escala ou possuem visão de inovação. Outra particularidade da amostra são os negócios com mais de 10 anos que criam produtos e *spin-offs* para começar a se posicionar no universo de inovação e no ecossistema de negócios sociais.

Poucos se autodenominam negócios sociais e alguns não se preocupam com o impacto de seu negócio no sentido de promover melhorias sociais. Os que conhecem o termo acreditam que o país ainda não está preparado para fazer essa distinção clara, visto que o próprio universo de startups ainda é novo. Para eles, a discussão de impacto só começará a existir quando um primeiro negócio se consolidar de fato.

Boa parte está buscando melhorias incrementais nas rotinas das escolas, levando para esse universo ferramentas que já são vastamente utilizadas em outros setores. O olhar de inovação em educação, de pensar disruptões e transformações mais profundas nas metodologias educativas, é mais raro. Não há uma demanda clara dos empreendedores para compreender melhor esses conceitos e suas possibilidades.

BLOCO 1

ECOSSISTEMA

UM MUNDO NOVO, DESCONHECIDO

“Quando iniciamos, nós não tínhamos a mínima ideia desse ecossistema e do quão complexo e difícil ele é. Depois de um tempo, fomos tendo acesso a algumas informações, pesquisando...”

“Um desafio grande do Brasil se chama ecossistema. Formação, capital e financiamento, mentoria. Outra coisa importante seria conectar parcerias: pessoas, empresas ou ONGs.”

A VISÃO DO ECOSSISTEMA DE NEGÓCIOS SOCIAIS EM EDUCAÇÃO É TURVA.

OS EMPREENDEDORES APONTARAM DIFICULDADES EM IDENTIFICAR OS ATORES QUE COMPÕEM ESSE UNIVERSO E SEUS RESPECTIVOS PAPÉIS.

AS CRÍTICAS E A DECEPÇÃO COM O ECOSSISTEMA SÃO O PONTO MAIS NEGATIVO DA CONVERSA COM OS EMPREENDEDORES. PRIMEIRAMENTE, FALTA VISIBILIDADE E UM MAPEAMENTO CLARO DOS ATORES (INVESTIDORES, MENTORES, ACELERADORAS, INSTITUTOS ETC.), PRINCIPALMENTE PARA EMPREENDEDORES DE FORA DE SÃO PAULO, EM LOCAIS ONDE O ECOSSISTEMA É MENOS ORGANIZADO.

COMO TRABALHAM EM UMA LÓGICA DE ESCASSEZ, POUCOS EMPREENDEDORES CONSEGUEM SE DISTANCIAR E REFLETIR SOBRE QUAL ATOR PODE OFERECER APOIO PARA O SEU NEGÓCIO E PERFIL. ELES ACABAM ACEITANDO QUALQUER AJUDA QUE APARECE, EM QUALQUER MOMENTO.

DE UM LADO, POR SER NOVO, O ECOSSISTEMA DE NEGÓCIOS DE IMPACTO É DESORGANIZADO, O QUE TORNA MAIS COMPLICADA A JORNADA DE QUEM VAI DESBRAVAR ESSE MUNDO. POR OUTRO LADO, OFERECE DIVERSAS OPORTUNIDADES DE ATUAÇÃO E ESPAÇOS A SEREM OCUPADOS PELOS ATORES QUE QUEREM FOMENTAR SOLUÇÕES E DAR APOIO AOS EMPREENDEDORES.

1.1 ECOSSISTEMA

VISÃO MACRO



IMPACTO

MUITOS COMEÇAM A JORNADA SE RELACIONANDO COM NEGÓCIOS/STARTUPS EM GERAL, LONGE DE DISCUSSÕES SOBRE IMPACTO OU PROPOSTAS DE VALOR (OU SEJA, OFERTAS) MAIS COMPLEXAS PARA OS SEUS PRODUTOS/SERVIÇOS. AS FRUSTRAÇÕES COMEÇAM NESSA CONCORRÊNCIA COM OUTROS EMPREENDIMENTOS QUE NÃO VISAM ALGUM TIPO DE MELHORIA SOCIAL E QUE TÊM UMA CURVA DE VENDA, DESENVOLVIMENTO E ESCALA MAIS SIMPLIFICADA. ATORES DO UNIVERSO DE NEGÓCIOS DE IMPACTO SÃO POUCOS E DISTANTES, PRINCIPALMENTE DE NEGÓCIOS NOVOS, FORA DE SÃO PAULO.

“Não sabia o que era negócio de impacto. Entender que tinha impacto, eu entendi depois. Era educação e tecnologia como business.”

“No meu meio, o pessoal é bem reticente com os programas de aceleração. Temos dificuldade em entrar, porque não temos uma ferramenta tecnológica. O que eu vejo é que as ferramentas conseguem potencializar o status quo. A oferta atual, as opções que se vê hoje não são disruptivas”



PLANEJAMENTO

NÃO EXISTE UMA COMPREENSÃO DO MOMENTO CORRETO PARA PROCURAR INVESTIDORES-ANJOS, MENTORES, FUNDOS DE INVESTIMENTO, ACELERADORAS E INSTITUTOS. ISSO OCORRE EM PARTE PORQUE OS EMPREENDEDORES NÃO ENTENDEM DE FATO EM QUE MOMENTO DO NEGÓCIO ESTÃO E QUE FOCO DEVERIA SER DADO. A MAIORIA VAI RESPONDENDO AOS DESAFIOS À MEDIDA QUE ELAS ACONTECEM - “AS CAIXAS VÃO CAINDO NA CABEÇA E VAMOS RESOLVENDO”- E NÃO HÁ UM PLANEJAMENTO PARA CERTAS ETAPAS. ESSA DIFICULDADE NO *TIMING* TAMBÉM SE DÁ PORQUE NÃO VEEM COM CLAREZA AS AJUDAS QUE O ECOSSISTEMA PODE DAR EM QUESTÕES MAIS ESPECÍFICAS DE SUAS JORNADAS.

“Eu acho importante saber quais questões devem estar respondidas a cada milestone. Primeiro, eu vou ter um protótipo e tenho que responder se o mercado quer meu produto. Depois, quando colocar no mercado, preciso responder se consigo vender esse produto, se tem um modelo de negócios. Depois, se eu consigo escalar esse negócio. Quando eu comecei, eu achei que eu tinha que responder tudo ao mesmo tempo...”



COMUNICAÇÃO

HÁ TAMBÉM UMA RESPONSABILIDADE A SER RECONHECIDA ENTRE OS ATORES DO ECOSSISTEMA QUANTO À INFORMAÇÃO QUE PASSAM PARA OS EMPREENDEDORES. EM ALGUNS CASOS, NÃO HÁ CLAREZA QUANTO A CRITÉRIOS E PROCESSOS. NESSE DIÁLOGO DE PRÉ-RELACIONAMENTO FORMAL, MUITOS EMPREENDEDORES QUESTIONAM AS INFORMAÇÕES RECEBIDAS E, PRINCIPALMENTE, A NÃO COMPREENSÃO DE *FEEDBACKS*. “ME DISSERAM QUE EU NÃO TINHA UM MODELO DE NEGÓCIO. MAS NÃO ERA EXATAMENTE NISSO QUE ELAS IAM ME AJUDAR?”

“Não sei escrever bem, então minha apresentação é fraca. O retorno que tive das aceleradoras é que não fui aprovado, mas eles não dão um feedback real. Eu acho que é pela minha escrita, mas é um achismo.”

“A primeira aceleradora que a gente conversou não teve interesse de investir. Não sei o porquê. Não ficou muito claro para gente isso na época.”



EXPECTATIVAS

POR ÚLTIMO, JÁ NO PÓS RELACIONAMENTO, TAMBÉM ENCONTRAMOS UMA DECEPÇÃO E FRUSTRAÇÃO ENTRE O PROMETIDO E O QUE FOI ENTREGUE. O NÃO-ALINHAMENTO DE EXPECTATIVAS É UM DOS MAIORES RESPONSÁVEIS POR ESSA NEGATIVIDADE. SEM SABER BEM O QUE ESPERAR DESSES PROCESSOS, PRINCIPALMENTE DE ACELERAÇÃO E RELACIONAMENTO COM INSTITUTOS E FUNDOS, MUITOS CRIAM EXPECTATIVAS DE ENCONTRAR SOLUÇÕES QUE NÃO CABEM ÀQUELE DETERMINADO ATOR OU QUE NÃO SÃO VALORES DE DETERMINADA ORGANIZAÇÃO, E SE FRUSTRAM.

“Eu esperava mais da aceleradora... Eu imaginava caras super top, que você caísse o queixo quando ouvisse falar. Mas nem sempre as palavras foram boas assim.”

“Foi um banho de água fria isso de buscar investidor. Os caras querem um produto para escalar e a gente não quer. A gente quer investidor para poder colocar dinheiro numa ideia nossa de um novo produto.”

1.2 ECOSISTEMA CONCEITOS E RUÍDOS

COMPREENDER OS POSSÍVEIS PAPÉIS E AS DEFINIÇÕES POR TRÁS DE CADA ATOR DO ECOSISTEMA SE MOSTROU UM DESAFIO. EXISTE UM RUÍDO ENTRE O QUE O ECOSISTEMA COMPREENDE E AS EXPECTATIVAS DOS EMPREENDEDORES. EM UMA DAS ETAPAS DA PESQUISA, ESPECIALISTAS E ATORES

ATUANTES NO MERCADO CONTRIBUÍRAM COM A CONSTRUÇÃO DE ALGUNS CONCEITOS BÁSICOS DO ECOSISTEMA. COMPARADOS ÀS EXPECTATIVAS DOS ENTREVISTADOS, ESSAS DEFINIÇÕES APONTAM PARA DISSONÂNCIAS QUE JUSTIFICAM UM DIÁLOGO POR VEZES CONFUSO.



ACELERADORAS

AJUDAM A VALIDAR O MODELO DE NEGÓCIO, FACILITAM A GERAÇÃO DE NOVOS NEGÓCIOS E TRABALHAM O EMPREENDEDOR EM SI. PODEM OFERECER APOORTE FINANCEIRO. SÃO MAIS SELETIVAS QUE INCUBADORAS QUANDO AVALIAM O NEGÓCIO, JÁ QUE PODEM ESCOLHER POTENCIAIS INVESTIDAS.

ruído

As aceleradoras são atores bastante controversos entre os empreendedores. São entendidas, por alguns, como atores que se posicionam para o negócio apenas em suas fases iniciais, o que gera certa decepção para os que buscam ajuda no início da jornada e não conseguem.

Por outro lado, os que passam por aceleradoras nas fases iniciais de seus negócios tendem a reconhecer mais a importância desse processo. Mostram-se satisfeitos em se estruturar e entender mais do mercado. Já os que são mais bem resolvidos na área de negócio enxergam na ace-

TOQUE DE MIDAS



A expectativa de muitos empreendedores é de que as aceleradoras vão ajudá-los a encontrar um negócio para a sua ideia. E isso gera um grande ruído, porque muitas estão buscando um negócio para ser refinado ou empreendedores mais bem preparados que possam ser encaminhados para processos posteriores de investimento. Nos casos em que o empreendedor é mais um apaixonado por sua solução ou causa do que necessariamente pela vontade de empreender, a frustração pode ser ainda maior, já que o desejo é que a aceleradora o ajude exatamente no desenho de seu negócio.

OPOSTOS NÃO SE ATRAEM



Empreendedores com expertise em educação se interessam por processos que fomentam a busca por impacto e que visam menos o negócio. Já empreendedores com o *drive* de negócio olham menos para instituições que poderiam agregar mais em suas propostas de valor. O resultado, em muitos casos, é a sensação de que a ajuda foi menos interessante do que imaginavam. Os que já tinham dificuldade no negócio se perdem mais ainda e sofrem com a questão da sustentabilidade financeira. Os que são de negócios sentem que viram algo que de alguma forma já conheciam ou usam a oportunidade mais como selo do que aprendizagem.

“O programa foi sensacional, me ajudou bastante. Foram seis meses intensos, o que acabou compensando a curta duração de tempo. Mas a parte teórica poderia ser mais longa.”

“Precisa de uma aceleradora de impacto, mas impacto de verdade.”

“No dia em que recebi o e-mail contando que estávamos na próxima fase pra apresentar um pitch de dois minutos, eu parei e pensei. Eu nunca tinha ouvido a palavra pitch.”

leração outros valores, como networking e visibilidade - uma chancela para buscarem atores importantes: investidores, institutos e mentores.

Outra justificativa para a frustração com esses atores é que muitos buscam aceleração sem de

fato entender o que ela pode oferecer, qual o melhor momento para acessá-la e pra quais necessidades reais. Por outro lado, a informação sobre os benefícios e entregas de cada um dos atores também não é clara.

“Eu gostei muito da aceleração. Foi nesse período que, de fato, entrei para a rodinha das empresas e institutos do universo da educação. Foi mais networking e visibilidade. A possibilidade de trocar ideia com outros empreendedores que vivem as mesmas dores, não por serem empreendedores, mas por que vivem no universo da educação.”

1.2 ECOSISTEMA

CONCEITOS E RUÍDOS



INSTITUTOS | FUNDAÇÕES

AJUDAM NA CONEXÃO COM GOVERNOS, REDES DE ENSINO, MENTORES, ESPECIALISTAS ETC. PODEM OFERECER FORMAÇÕES TANTO SOBRE NEGÓCIOS QUANTO SOBRE O MUNDO DA EDUCAÇÃO. ALGUNS FINANCIAM PRODUTOS E PROJETOS EM QUE ACREDITAM. OLHAM A PROPOSTA DE VALOR E MENOS OS NEGÓCIOS EM SI.

ruído

A primeira percepção sobre os institutos e fundações é que eles se concentram bastante no eixo Rio-São Paulo. Empreendedores de outras praças têm dificuldade em citar e descrever o papel desses atores. Por outro lado, os que descobriram a possibilidade de dialogar com essas instituições veem mui-

to valor agregado à oportunidade. Para eles, serem acolhidos por uma fundação e/ou instituto significa que o que fazem tem relevância para a educação e que portas serão abertas para diálogos com investidores e mentores de grande porte. “É uma sensação de finalmente fazer parte do clubinho.”

“Eu acho que todas nós, startups de educação e tecnologia, temos um papel muito importante na discussão do desenvolvimento de uma indústria de educação inovadora no Brasil. Os institutos e fundações e as outras edtech têm o papel de aumentar e de fazer com que esse grito fique cada vez mais forte.”

“Eu preciso de acesso. O acesso no Brasil é muito difícil. Mas, quando você tem do seu lado um instituto ou fundação, eles te abrem portas. Eles te conectam com pessoas que conseguem impulsionar e alavancar o seu negócio.”

INVESTIMENTO



Um papel dado aos institutos e fundações pelos empreendedores é o de patrocinadores ou financiadores de seus protótipos. Quando suas ideias são vistas como muito ricas para educação, mas não necessariamente são negócios ou poderiam ter um modelo de negócio por trás, eles se aproximam dos institutos e fundações para viabilizá-las. Esse processo agrega valor à marca, ao negócio, os torna conhecidos no ecossistema e comprova sua capacidade de execução. Por outro lado, correm o risco de se tornarem prestadores de serviços e não negócios. O dinheiro entrando em caixa acaba adiando a criação de MVP (Produto Mínimo Viável) que viabilize a mudança do status de consultoria para startup.

RELACIONAMENTO



Há uma expectativa de boa parte dos empreendedores de que os institutos e fundações façam a ponte entre os diferentes stakeholders, inclusive com o governo, com outros empreendedores e com especialistas em educação e impacto.

Como existem poucas organizações, de fato, olhando para negócios em educação e para inovação em educação, esses atores são uma luz no fim do túnel para os que estão buscando melhorar seus serviços e produtos. Eles têm a reputação de prezar pela educação e menos por retorno financeiro. Suprem,

muitas vezes, o papel de mentores especializados em educação que, segundo os empreendedores, são algo extremamente raro de encontrar.

“A gente nunca cogitou parar de vender para o governo, pois sabemos que 85% da educação brasileira está na mão do governo. Por outro lado, não podíamos ficar só com o governo. Então começamos a trabalhar junto aos institutos de fomento à educação, que recebem recursos da iniciativa privada pra inovar na educação. Acreditávamos que esse poderia ser um dos canais de escoamento da inovação.”

1.2 ECOSISTEMA

CONCEITOS E RUÍDOS



MENTOR

VOLUNTÁRIOS QUE TRAZEM PARA O EMPREENDEDOR UMA AJUDA ESPECIALIZADA EM DIFERENTES MOMENTOS DO SEU NEGÓCIO. ALGUNS SÃO ESPORÁDICOS E TIRAM DÚVIDAS ESPECÍFICAS, OUTROS SÃO MAIS PARTICIPATIVOS, ENTRAM PARA APOIAR TOMADAS DE DECISÃO E PARA TRAZER CONFORTO EMOCIONAL EM MOMENTOS DIFÍCEIS.



IDEALIZAÇÃO

Muitos esperam que mentores sejam os verdadeiros “mão na massa”, que estarão mais dentro da empresa, quase como um sócio.



ESCASSEZ

Há enorme demanda por profissionais de educação que compreendam ou já tenham trabalhado com inovações no setor.

ruído

Mentores! Mentores! Mentores! Essa é uma das maiores solicitações dos empreendedores em educação. Para eles, são os mentores que vão, de fato, olhar para o detalhe e para o dia a dia dos seus negócios e ajudá-los a solucionar problemas. Muitos acham, inclusive, que esses atores serão os verdadeiros “mão na massa”, que esta-

rão mais dentro da empresa, quase como um sócio, numa visão muito idealizada dessa persona. A distinção clara entre mentores pontuais, para soluções específicas, e mentores mais de longo prazo, que acompanham o negócio, também não é recorrente entre eles.

As maiores demandas são por pessoas que possam ajudar em questões como criação de um modelo de negócio, monetização, governança, estratégias de venda, relacionamento com o governo e mundo da educação. A grande escassez, segundo eles, é de mentores que compreendam os proces-

sos reais de um negócio de impacto, que “tenham vivido na pele a pressão”. Especialmente, profissionais de educação que compreendam ou já tenham trabalhado com inovações no setor.

“Tem que ter rede. Mas uma rede que funcione. Tem que ter mentores, isso é fundamental. Tem que ter aprendizado, mentorias, profissionais de mercado mesmo para dar um choque de realidade. Tem que entender de business, não adianta. Por mais que sua ideia seja legal, ela tem que dar lucro no fim do mês, não adianta só ter impacto.”

“Precisamos de um programa de mentor experiente, com uma visão holística do projeto, que trate o mentorado como se o projeto fosse dele. Hoje em dia os processos de aceleração e de apoio são muito genéricos, não tem ninguém pra falar ‘ah vai por ali, vai por lá’. O empreendedor ouve tanta opinião que fica até difícil de ele elencar, mas se você tem um mentor

comprometido, ele vai te ajudar a elencar e as opiniões dele têm prioridade.”

“Networking é uma coisa super importante, principalmente na área de educação. Se isso for facilitado, a gente consegue acelerar muito o processo. Uma estrutura de mentoria, alguém da área de educação, de startup, de empreendedorismo social

mesmo. A gente precisa de alguém com know-how em educação para conversar. Em algum momento vamos precisar de investimento, mas precisamos dessa estrutura antes. Seria interessante ter acesso, por exemplo, aos entrevistados que deram origem às matérias do Porvir.”

1.2 ECOSISTEMA

CONCEITOS E RUÍDOS



ANJO

O INVESTIDOR-ANJO GERALMENTE É UMA PESSOA MAIS PRÓXIMA DO EMPREENDEDOR, QUE ENTRA NUMA FASE BEM INICIAL DO NEGÓCIO, PARA FACILITAR O INÍCIO DOS TRABALHOS DA EMPRESA. ELE APORTA UM DINHEIRO MENOR, FICA COM UMA PORCENTAGEM DA EMPRESA E SE TORNA UM SÓCIO MAIS ATIVO.



ESCASSEZ

Empreendedores destacam a necessidade desse universo de investimento-anjo ser estimulado e formado no país. Essa é uma figura rara não só para os negócios sociais.

ruído

Se não há investidores de grande porte interessados em risco, para os empreendedores, é quase nula a presença de investidores-anjo que apoiem seus negócios nos primeiros estágios. Por isso, talvez, é grande a busca de outras soluções para prototipar e pilotar, como subsídios do governo,

patrocínio de empresas e apoio de institutos e fundações. Alguns empreendedores ressaltam, inclusive, a necessidade de se formar e estimular esse universo de investimento-anjo no país, algo que é raro não só para os negócios sociais.

Os que existem, em casos de exceção, são anjos amigos que acabam entrando para a empresa como sócios, no dia a dia do negócio. Existem também empreendedores parceiros, com mais experiência, que vislumbram um potencial de fomento ao ecossistema. Há ainda os investido-

res-anjo que entram em fases mais adiantadas do negócio como um relacionamento inicial, mas já com um olhar de potencial investidor de grande porte futuramente.

“Nosso investidor-anjo não é da área educacional, mas ele tem um know-how administrativo e financeiro que era nosso gap. A entrada dele foi no estágio zero, a gente precisava desse capital para girar.”

“O maior desafio no Brasil é que não se dá capital para uma empresa pequena ou que está começando. Eu consegui capital fora do Brasil pra uma empresa que ainda era uma ideia. Aqui no Brasil eu não conseguiria.”

“O anjo tem que ser algum cara que você conheça. E de preferência só vá conversar com esses caras depois que você tiver seu produto ou protótipo de produto e que seu produto esteja rodando em alguma escola. Se não você vai perder tempo mesmo. Eu perdi um monte de tempo com isso.”

1.2 ECOSISTEMA

CONCEITOS E RUÍDOS



INVESTIDOR

É QUEM APORTA UMA QUANTIA MAIOR PARA O NEGÓCIO EM TROCA DE PARTICIPAÇÃO NA EMPRESA. ELE É UM SÓCIO ESTRATÉGICO, QUE TRAZ MUITAS VEZES MENTORIA, RELACIONAMENTO E ABERTURA COMERCIAL. ELE COMPARTILHA AS DORES E, POR ISSO, PRECISA SER ESCOLHIDO DE ACORDO COM UM ALINHAMENTO DE VALORES ENTRE OS INTERESSADOS.



AUSÊNCIA DE CULTURA DE RISCO

Empreendedores são taxativos ao dizer que não há cultura de risco entre os investidores. Todos querem negócios que já se garantiram e estão prontos, sem interesse em construir junto ou mentorar suas investidas.

ruído

Os empreendedores têm dificuldade de se planejar para a busca de investidores e podem deixar que a ansiedade pelo dinheiro os faça tomar decisões precipitadas.

A diferença entre o investidor de impacto e o tradicional está no conhecimento da jornada de negócios sociais e principalmente nos prazos para

retorno financeiro. Mas, infelizmente, o investidor de impacto é quase desconhecido pelos empreendedores. Por isso, uma certa resistência e desconfiança quanto aos fundos de investimento se mostrou muito latente em cidades onde o ecossistema de negócios de impacto ainda é pouco desenvolvido. Os empreendedores concorrem com startups tradicionais pela atenção de inves-

timentos e sentem que a qualidade de seus produtos ou impacto podem ser denegridos com a entrada dos fundos.

De uma forma geral, a grande crítica é quanto ao posicionamento dos fundos em relação aos riscos. Eles são taxativos ao dizer que não há cultura de risco entre os investidores. Todos querem

negócios que já se garantiram (foram validados pelo mercado e estão faturando) e estão prontos, sem interesse em construir junto ou mentorar suas investidas.

“Se eu tivesse feito roupas ou calcinha, eu conseguiria investidor, mas educação, não.”

“Venture Capital no Brasil é totalmente diferente, o ecossistema está nascendo agora. É difícil a conversa com investidor aqui. Ele quer entrar num negócio de investimento de risco, sem risco. Acha bacana ser VC, quer ser VC, mas não quer ter risco. E isso não existe.”

“O investidor tem que estar alinhado com minha visão. Espero encontrar brasileiros que acreditem que podem transformar a educação no Brasil. E além do investimento eles ajudariam na formação, na crítica, que é fundamental. Ter pessoas brilhantes te criticando é sensacional.”

“O investidor não pergunta das métricas, ele quer saber como vou monetizar o negócio, qual o tamanho da equipe, onde eu já trabalhei. O investidor é aquela patricinha do colégio, sabe? Só quer saber do mauricinho bombadinho.”

“Alguns investidores nos procuraram. A gente nunca foi atrás, eles que vieram. Mas temos muito medo de investidor, acho que vamos ficar escravos, a gente já trabalha igual a um condenado. Com o investidor, imagino um chicote nas nossas costas.”

1.2 ECOSISTEMA

CONCEITOS E RUÍDOS



INICIATIVA PRIVADA

AS EMPRESAS EM GERAL TÊM SE APROXIMADO DE ALGUMAS STARTUPS VISANDO AGREGAR MAIS VALOR ÀS SUAS MARCAS. PARA TANTO, ACABAM PATROCINANDO PROTÓTIPOS E LANÇAMENTOS DE PRODUTOS. ELAS PODEM AJUDAR COMO UM CANAL DE DISTRIBUIÇÃO PARA EMPRESAS (B2B) E CONSUMIDORES (B2C), SENDO UM INTERMEDIÁRIO ENTRE O NEGÓCIO E O CLIENTE FINAL.



NOVAS POSSIBILIDADES

As grandes marcas são aliadas de muitos empreendedores que estão buscando recursos para rodarem produtos específicos.

ruído

As grandes marcas são aliadas de muitos empreendedores que estão buscando recursos para rodarem produtos específicos, seja o primeiro protótipo, seja um produto paralelo que agregará mídia e conhecimento para o que a

startup se propõe a fazer. Também pode se tornar um cliente inicial (early adopter), que arca com o desenvolvimento de uma solução para depois absorvê-la e comercializá-la no mercado após a validação desse "cliente beta". Os empre-

endedores usam do desejo dessas marcas de se associarem à inovação e dessa nova onda "glamourizada" de startups de impacto para conseguir recursos. Um modelo de ganha/ganha para ambos os lados, principalmente se os empreen-

dedores têm clareza da função desse dinheiro. Como nos subsídios de governo, o risco aqui é não encontrar um modelo de negócio para sua empresa, ou melhor, o patrocínio passar a ser o modelo de negócio da startup.

"A gente está conversando com uma empresa que provavelmente vai ser nossa sócia e eles já têm contato com escolas particulares e governos. Eles vão fazer a venda e nós não temos força de vendas, não temos marketing, não temos nada. Mas se a gente tiver um parceiro grande, ele vai fazer essa venda."

"Nossa carteira é ainda quase toda privada, os projetos em setor público que tocamos são financiados pela iniciativa privada."

"Fomos vender o projeto para a iniciativa privada. Então, nessa hora, começamos a trazer clientes grandes, editoras e montar projetos nos quais a proposta era sairmos para o mercado juntos, no modelo de 'revenue share', ou seja, nós nos associamos no produto."

"O primeiro cliente foi uma empresa privada. Mas o mais importante é que não foi um cliente qualquer, foi um cliente que fez uma cocriação com a gente. Ele ajudou não só financeiramente, mas na evolução do produto também. Sem ele, não existiríamos como somos hoje."

1.2 ECOSISTEMA

CONCEITOS E RUÍDOS



GOVERNO

MUITOS PROGRAMAS DO GOVERNO - SEJA DE FOMENTO À PESQUISA, À CULTURA OU EDUCAÇÃO - PODEM SER ALIADOS DE EMPREENDEDORES NAS FASES INICIAIS DO SEU NEGÓCIO OU QUANDO VÃO LANÇAR UM NOVO PRODUTO.



NOVAS POSSIBILIDADES

O subsídio do governo foi uma solução encontrada por muitos empreendedores que vêm do universo da educação, da cultura e de ONGs.

ruído

O subsídio do governo foi uma solução encontrada por muitos empreendedores que vêm do universo da educação, da cultura e de ONGs. Eles navegam bem o sistema de editais e conseguem dinheiro para tirar seus projetos do papel. Isso ocorre especialmente com empreendedores de cidades com menos acesso a investimento-anjo e a um ecossistema de startups ou negócios de impacto.

O ecossistema reconhece a possibilidade de usar dinheiro do governo, principalmente voltados para pesquisa e inovação. Mas muitos empreendedores na área de educação estão buscando inclusive, editais na área de cultura, inscrevendo projetos via Lei Rouanet e outras leis estaduais para desenvolver seus primeiros produtos/pilotos no mercado.

O perigo comum é esses empreendedores não acessarem o universo de negócios e startups. E o preço da liberdade de não precisar prestar contas rigorosas para aceleradoras ou fundações é demorar mais para ter um modelo de negócio ou encontrar um produto e serviço com menos tração no mercado.

“Tem edital que não tem uma prestação de contas mais formal, mas você tem que mostrar o negócio pronto no final. O acompanhamento é muito por alto, a gente manda uma pergunta e eles demoram três semanas para responder. Quando respondem é ‘prezado’, aquela coisa formal.”

“Estamos negociando patrocínios. Temos uma carta de créditos na Lei de Incentivo Estadual de R\$250mil e na Lei Rouanet de R\$500mil. Se conseguirmos isso, não faz sentido ter investidor. E o patrocínio, a gente pode renovar todo ano. Inclusive um dos nossos modelos de negócios é esse.”

“Se, naquela época, a gente tivesse ido atrás de um financiamento, provavelmente tinha conseguido, porque a gente já tinha protótipo, já tinha validação... Mas na época não conhecíamos nada disso. O que a gente sabia era que o Governo Federal tinha alguns programas de incentivo, então a gente foi atrás desses incentivos até conseguir!”

“Todo nosso pessoal de desenvolvimento de games é mantido por bolsas CNPQ, pelo RHAÉ. São estudantes de design, desenvolvimento de software e mais dois na área de educação científica.”

1.3 ECOSISTEMA CLIENTES E USUÁRIOS

“O UNIVERSO DE CLIENTES E USUÁRIOS DAS STARTUPS DE EDUCAÇÃO PARECE SER MAIS COMPLEXO DO QUE EM OUTROS SETORES.”

Os empreendedores, mesmo os com experiência no universo de negócios e vendas, dão ênfase ao fato de que é sempre necessário vender o produto/ serviço para três interlocutores diferentes. O primeiro é aquele que vai pagar a conta: pais, diretores ou governo. O segundo é quem de fato vai aplicar ou administrar as soluções: principalmente professores (em alguns casos diretores e pais). Por último, mas ainda muito importante, são os próprios alunos, usuários finais da maior parte dos produtos/serviços. Segundo eles, vender para uma secretária ou um diretor, por exemplo, sem o apoio e a proposta de valor clara para os professores, pode resultar em perda de tempo e muitas frustrações com os resultados. Muitos incluem esse serviço de formação ou instrução do professor como parte do pacote de venda.



ALUNOS

OS PRINCIPAIS INTERESSADOS NA MAIORIA DAS SOLUÇÕES DESENVOLVIDAS PELOS EMPREENDEDORES SÃO OS QUE MENOS SÃO OUVIDOS. EM GERAL, OS EMPREENDEDORES TESTAM COM FACILIDADE SEUS PRODUTOS COM OS USUÁRIOS. SEGUNDO ELES, OS ALUNOS SÃO SEMPRE MUITO RECEPTIVOS E O FEEDBACK É POSITIVO. POUCOS COMENTAM EM DETALHES RECLAMAÇÕES OU CRÍTICAS DE ALUNOS E RETORNOS NOS TESTES EM RELAÇÃO AO USUÁRIO.

“Eu tive um desafio que era o de engajar e mobilizar o professor. Começamos no 2º semestre, que é o pior momento pra se começar o projeto em uma escola. Onde eu não encontrei desafios foi com os alunos, que adoraram.”



PROFESSORES

AO CONTRÁRIO DA CRENÇA DE QUE PROFESSORES SÃO MAIS RESISTENTES À INOVAÇÃO, OS EMPREENDEDORES NÃO OS VEEM COMO UMA BARREIRA. “OS PROFESSORES TÊM DEMANDA POR SOLUÇÕES E ACEITAM AS NOVIDADES, MAS PRECISAM ACREDITAR NA OFERTA”. ALGUNS EMPREENDEDORES CHEGAM A DIZER QUE OS PROFESSORES SE SENTEM VALORIZADOS OU TÊM SUA ATUAÇÃO RECONHECIDA POR CONTA DOS PRODUTOS. VENDER PARA E/OU FORMAR PROFESSORES PARA O USO DE SOLUÇÕES FAZ PARTE DOS SERVIÇOS AGREGADOS AOS PRODUTOS. TODOS NARRAM A IMPORTÂNCIA DE SE FAZER UMA “SEGUNDA VENDA” (A PRIMEIRA PARA DIRETORES) PARA QUE EDUCADORES CHANCELEM O SERVIÇO/PRODUTO. MAS CUIDAR DOS PROFESSORES É UM DESAFIO QUANDO SE PENSA EM ESCALA.

“Professor é carente, gosta de conversar, então vamos cativá-lo desde o primeiro momento. Temos que ter uma formação que cause impacto na vida do professor. Tem que mudar a rotina dele, ele tem que lembrar da gente no dia seguinte quando ele for dar aula.”

“Temos que respeitar o professor. Ele vive o desafio de lidar com 40 crianças numa sala de aula. Estamos vindo pra contribuir com esse educador. A direção da escola topa, a coordenação pedagógica vê valor, mas o desafio é que, quando você tem uma plataforma que de fato dialoga com o conteúdo curricular, de fato quer repensar um método estabelecido, ninguém senta ao lado desse professor.”

1.3 ECOSISTEMA

CLIENTES E USUÁRIOS



PAIS

POUCOS PRODUTOS SÃO VENDIDOS OU ENDEREÇADOS AOS PAIS DOS ALUNOS. MENOS AINDA TESTADOS OU AVALIADOS POR ELES. EM GERAL, PARA OS EMPREENDEDORES, O MAIS EFETIVO É BUSCAR A ESCOLA. “É A ESCOLA QUE CONVENCE O PAI A USAR.”

“Com o produto formatado, eu fui para campo, falar com pais e jovens. Acho que também fui pouco imparcial, porque estava convencido de que as pessoas precisavam disso.”



DIRETORES

A PERCEPÇÃO DOS DIRETORES DE ESCOLAS É BASTANTE POSITIVA. ELES SÃO RECEPTIVOS, ACOLHEM OS EMPREENDEDORES E SÃO INTERESSADOS EM SABER COMO OS PRODUTOS/SERVIÇOS PODEM FAZER DIFERENÇA NAS ESCOLAS. A IMPRESSÃO É VÁLIDA PARA ESCOLAS PÚBLICAS E PRIVADAS. MUITOS, INCLUSIVE, APONTAM QUE HÁ CERTA FACILIDADE EM PROTOTIPAR E EXPERIMENTAR EM ESCOLAS PÚBLICAS, PRINCIPALMENTE FORA DOS GRANDES CENTROS, AFINAL ESSAS SÃO AS MAIS CARENTES DE INOVAÇÃO E TÊM MENOS BUROCRACIA E PREOCUPAÇÃO COM A APROVAÇÃO DO PAI EM RELAÇÃO AOS PROJETOS DENTRO DA SALA DE AULA.

“O pessoal acha que para entrar na escola pública tem que buscar o secretário. Eles desconhecem o mercado, então acabam indo pelo caminho mais difícil. Você tem que saber o caminho certo, as pessoas certas. Quem assina o cheque é o diretor.”

“Vou te contar uma coisa que você vai até achar estranho, é muito fácil e rápido conversar com uma escola pública. É muito mais difícil vender para o governo, mas se você sentar na frente de uma diretora de escola pública e falar ‘vamos brincar disso?’ é mais tranquilo. A venda da ideia é mais fácil.”



GOVERNO

EMPREENDEDORES QUE ESTÃO EM FASE DE ESCALA E QUE DE FATO PRECISAM DE VENDAS MAIORES E ESTRATÉGICAS PARA GOVERNOS SOFREM COM A COMPLEXIDADE DAS NEGOCIAÇÕES E COM A MOROSIDADE DO PROCESSO. MAS O GRUPO QUE DE FATO PRECISA DE GRANDES NEGOCIAÇÕES COM O GOVERNO É PEQUENO EM RELAÇÃO À AMOSTRA. O QUE VIMOS DOS EMPREENDEDORES EM FASE DE PROTOTIPAGEM, POR EXEMPLO, FOI UMA RESPOSTA MUITO POSITIVA: ESCOLAS PÚBLICAS PARECEM NÃO SER UMA BARREIRA PARA QUE ELES TESTEM SEUS PRODUTOS E SERVIÇOS. ALGUNS RESSALTAM AINDA QUE, PARA AS PRIMEIRAS VENDAS, SECRETARIAS DE EDUCAÇÃO MENORES, DO INTERIOR, TÊM MAIS FACILIDADE E LIBERDADE DE COMPRAR ALGUNS PRODUTOS/SERVIÇOS.

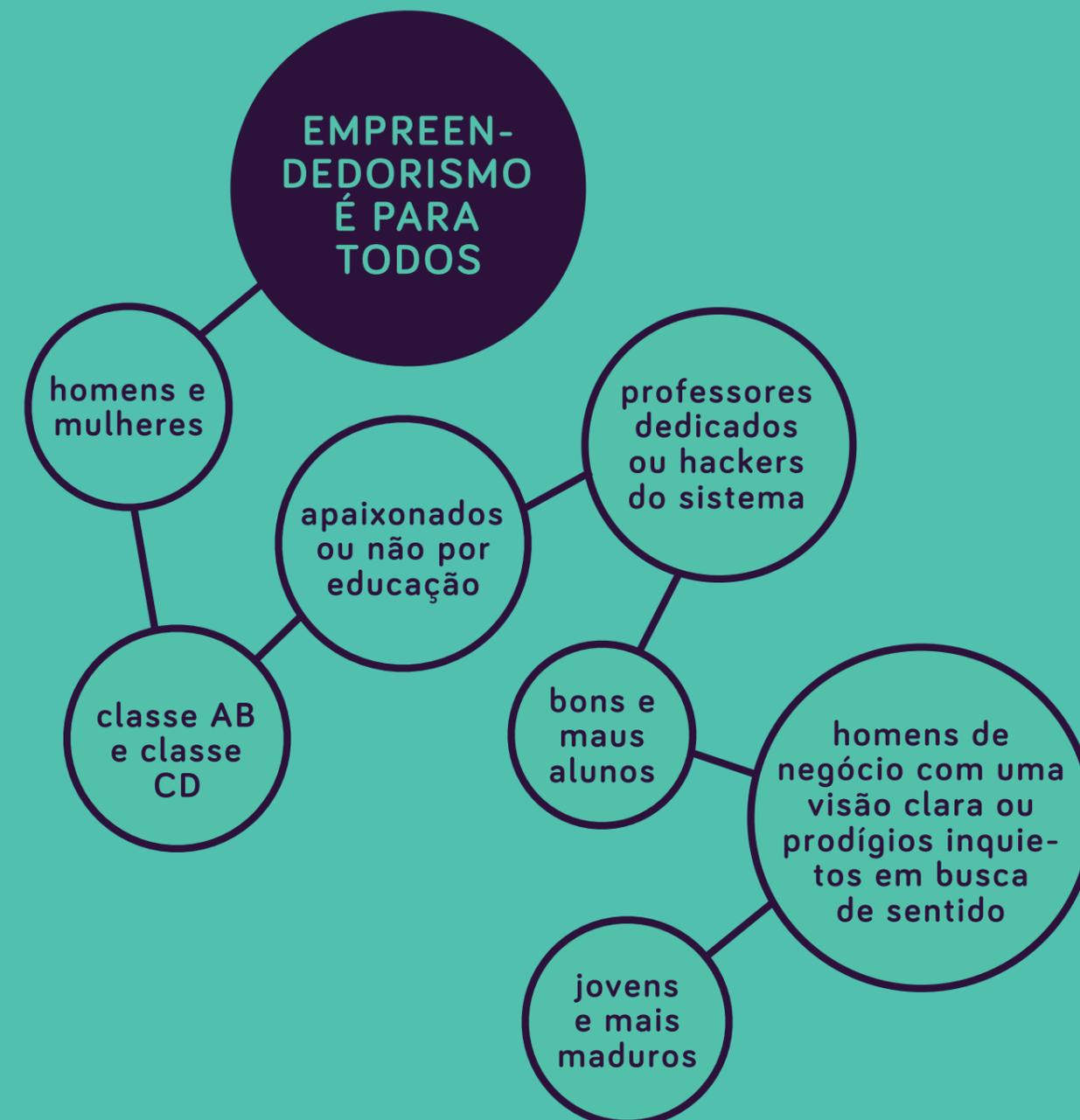
“O processo de compra do governo é um processo extremamente burocrático, muito pesado pra uma startup. A quantidade de certidões e documentos que você tem que gerar é uma coisa absurda. A descontinuidade do governo, a mudança de gestão é um outro grande problema. Acho que a gente tem que aprender a vender pra governo.”

“O que a gente ouve das aceleradoras é o seguinte: ‘seu cliente final é o governo? Então não, não quero fazer negócio com você.’”

“Hoje eu vejo que a gente escolheu seguir o caminho mais difícil. Sendo super honesto. Se a decisão fosse criar um negócio de sucesso, eu poderia ter desenvolvido um aplicativo de táxi. Mas a gente decidiu empreender em um setor em que 85% está na mão do governo. Ter que lidar com o governo é muito difícil, é muita ineficiência, uma máquina engessada.”

BLOCO 2

EMPREENDEDORES



A AMOSTRA DE 50 EMPREENDEDORES ENTREVISTADOS TRAZ UMA CLAREZA: HOJE, NO BRASIL, NÃO HÁ UM PERFIL OU UM RECORTE ESPECÍFICO DA POPULAÇÃO QUE ESTEJA EMPREENDENDO EM EDUCAÇÃO.

Homens e mulheres, jovens e mais maduros, pessoas com muito e pessoas com quase nenhum recurso financeiro. Bons e maus alunos. Apaixonados ou não por educação. Professores dedicados ou hackers do sistema. Homens de negócio com uma visão clara ou prodígios inquietos em busca de sentido. A diversidade de perfis de empreendedores mostra o quanto o mercado de startups de impacto, especialmente em educa-

ção, ainda não tem uma cara, uma persona que faça mais sentido ou que esteja mais apta a viver os desafios dessa jornada.

Não há uma clareza de quais são as competências e habilidades necessárias para prosperar. Faltam, inclusive, referências e cases de sucesso que sirvam de exemplo ou de aspiração para quem está começando.



empreendedor: 1. Que empreende. 2. Que se aventura à realização de **coisas difíceis** ou **fora do comum; ativo, arrojado**. 3. Aquele que toma a seu cargo uma **empresa**.

MAS A JORNADA NÃO É PRA QUALQUER UM

Empreendedor nessa amostra deve ser compreendido, definitivamente, “como alguém que se aventura à realização de coisas difíceis.” Não há nenhum empreendedor em educação hoje que não esteja ou que não tenha passado por desafios pelos quais não imaginava e que tenha tido uma jornada tranquila.

Por outro lado, as demais definições não se aplicam para todos os entrevistados. Ser fora do comum ou arrojado não é necessariamente uma regra. Existem muitos casos analisados que apresentam soluções e ideias tradicionais, com pouca ou nenhum disruptão/novidade em relação ao sistema educacional existente.

Poucos são os que propõem transformações ou mudanças dramáticas no modelo de ensino atual, seja por falta de acesso ou conhecimento em inovação em educação, seja porque investidores e parceiros não querem correr riscos apostando num futuro que ainda é incerto.

Empreender no sentido de ter uma empresa ou levantar um negócio também é uma definição que não poderia ser aplicada a essa amostra. Para alguns, a linha é tênue entre consultores/prestadores de serviço, ONGs e startups. Não à toa, grande parte dos empreendedores ainda está em busca de um modelo de negócio.

“Quando você fala em empreendedorismo, todo mundo acha que é super sexy, super bacana. Que nada. Começa esse negócio de prêmio pra cá e pra lá e a expectativa fica muito grande em cima da gente. Também tenho muita preocupação com as pessoas aqui na empresa, são pessoas que estão aqui porque elas acreditam muito nesse sonho, nessa causa. Não pode dar errado, sabe?”

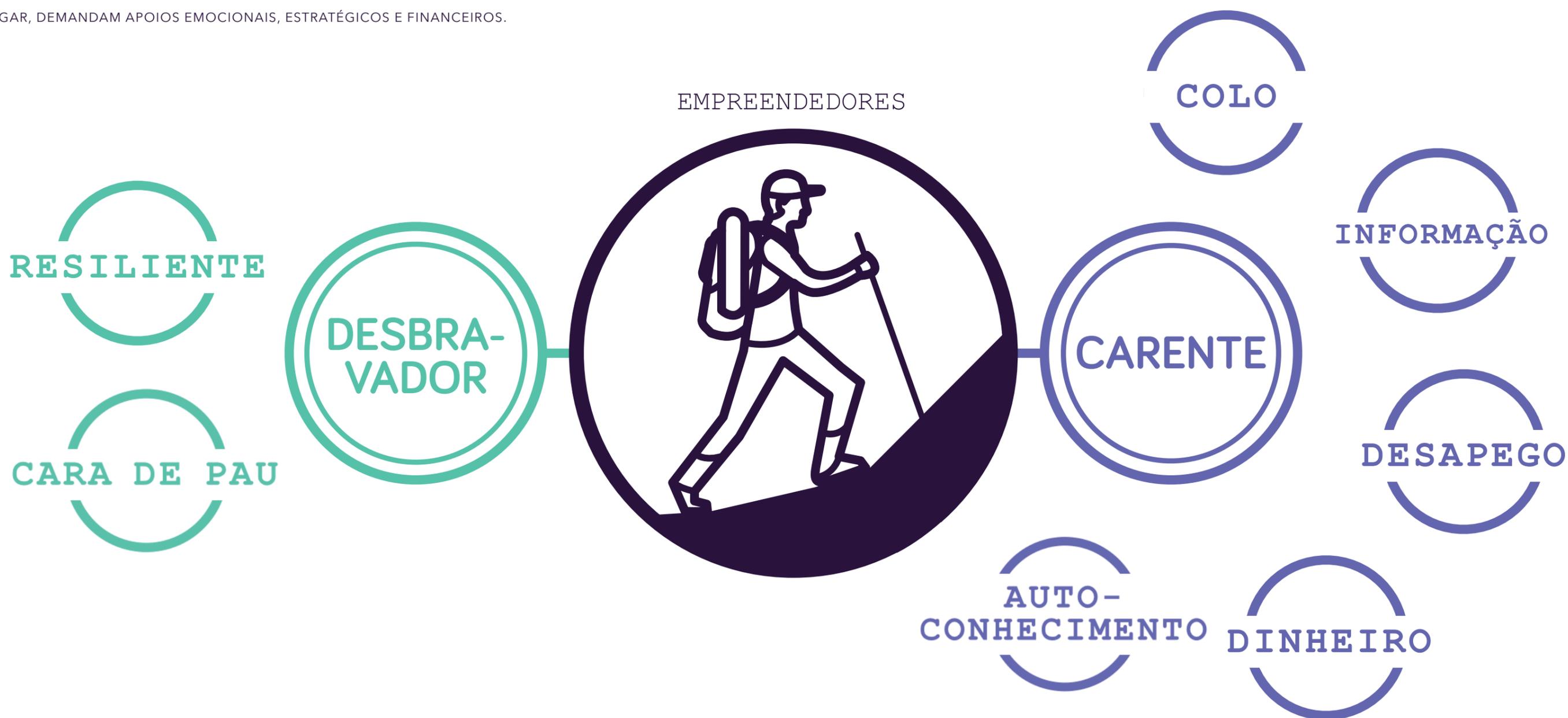
“É o ovo e a galinha total: pouca gente segue o caminho empreendedor porque o ambiente é pouco propício ou o ambiente é pouco propício porque pouca gente segue? O resumo é que tem pouco dinheiro, pouco apetite a risco no Brasil. Quando a gente olha o Vale do Silício, uma das principais coisas que aprendemos é que precisamos criar uma geração de pessoas, de cidadãos, de investidores, de profissionais e de empreendedores que não tenha medo de errar. Esse DNA não está no Brasil ainda.”

“A gente tem uma visão muito idealizada do que é empreender. Tem uma coisa midiática, o espírito da época é empreender. Mas dói e é uma dor que você não consegue prever, chega na hora e você pensa ‘eu não sabia que era assim!’. A idealização morre um pouco, mas também tem o lado que você não imaginava, o tanto que é apaixonante e viciante. Você não consegue parar.”

2.1 O QUE ELES TÊM EM COMUM?

SÃO MUITOS OS PERFIS DOS PROFISSIONAIS QUE EMBARCAM NESSA JORNADA. E HÁ MUITA DIVERGÊNCIA ENTRE O QUE SIGNIFICA EMPREENDER E TER UMA STARTUP. MAS, DE MODO GERAL, OS EMPREENDEDORES DE IMPACTO EM EDUCAÇÃO NO PAÍS SÃO GRANDES DESBRAVADORES. NUM ECOSISTEMA NOVO, AINDA DESCONHECIDO, ELES ENTRAM DE CABEÇA NESSA JORNADA E SOFREM AS DORES E AS DELÍCIAS DE SEREM PIONEIROS. EXATAMENTE PORQUE TAMBÉM SÃO OS PRIMEIROS A CHEGAR, DEMANDAM APOIOS EMOCIONAIS, ESTRATÉGICOS E FINANCEIROS.

EMPREENDEDORES





CARA DE PAU

“NINGUÉM DISSE QUE EU NÃO PODIA, ENTÃO EU FUI LÁ E FIZ”

Navegando um mercado ainda imaturo e difuso, eles fazem o impossível e encontram soluções para os seus problemas em lugares que talvez não estivessem anteriormente nas regras do jogo. Haja visto as diferentes formas com que buscam recursos financeiros e os malabarismos que fazem entre os diferentes atores para conseguir o que precisam. E não é só dinheiro. Quando querem a mentoria ou a validação de alguém, não há limites para conseguirem meia hora de atenção. São muitos os que chegaram a falar diretamente com ministros, secretários de Educação e grandes nomes do cenário empresarial e acadêmico brasileiro.

“Nos momentos de dificuldades, a gente ia estudar, procurar pessoas que pudessem ajudar. Sempre tivemos muito desprendimento. É um atributo que um bom empreendedor precisa ter. Não pode ter vergonha na cara, não! Tem que dar as caras. Sempre escolhemos conversar com as maiores referências, com as quais normalmente alguns podem ter um pé atrás de ‘vou queimar cartucho’... A gente nunca teve isso, não! Sempre procuramos quem achamos que devíamos procurar, na hora que devíamos procurar”.

O poder de convencimento dos empreendedores começa da porta para dentro: em casa, com suas famílias, ou nas empresas, com suas equipes. Não há quem não tenha convencido parentes e amigos a ajudar financeiramente seus negócios. A alternativa 3F (*family, friends and fools*) ou *love money* (recursos de parentes ou amigos próximos) é sempre a primeira opção.

Já em se tratando de equipe, principalmente nas fases iniciais do projeto, a maioria usa da eloquência e da paixão pela causa para conseguir desempenhos impressionantes de seus profissionais que trabalham de graça ou com salários abaixo do mercado em nome do sonho comum.

“Eu tive uma cara de pau, peguei o telefone e liguei pra um monte de gente. Tem quem não tenha essa iniciativa. Quer empreender e fica sentado esperando ou vai pra faculdade estudar. A solução é pegar o telefone e meter a cara.”

RESILIENTE

“NÃO PODE TER MEDO DE ERRAR, TEM QUE ESTAR DISPOSTO A ENCARAR O FRACASSO”

“NÃO” no café da manhã, no almoço e no jantar. Receber muitos *feedbacks* negativos e portas fechadas também faz parte da rotina dos empreendedores. A frustração de não serem aceitos ou de não conseguirem o que precisam não parece desanimar o apetite de boa parte desses profissionais que, por resiliência ou até teimosia, seguem em frente com seus projetos. Mas, além dos “nãos”, eles também querem os “porquês”. *Feedbacks* são bem-vindos e eles estão mais pre-

parados para recebê-los do que outros profissionais de mercados mais tradicionais. A busca por opiniões sinceras e que podem melhorar os seus negócios é constante.

Feedbacks claros são, inclusive, uma das grandes demandas dos empreendedores para o ecossistema que, segundo eles, ainda tem dificuldade de ser assertivo nas negativas.

“Conselho número 1: traga dinheiro. Se você tiver dinheiro de cliente, você vai conseguir resolver vários dos seus problemas. Segundo: seja resiliente. Parece piada, mas o que você mais vai escutar é NÃO. É preciso aprender com esses nãoos. Não baixe a guarda. O segredo do sucesso é não ter plano B, é fazer de tudo para dar certo.”

“Aqui no Brasil, sem dinheiro, a pessoa vai ter que fazer do jeito que eu fiz: constrói pra um, pega o dinheiro, constrói pra outro, pega o dinheirinho dele. Você tem que ter a resiliência de ficar anos sem ganhar dinheiro nenhum. A sua motivação não pode ser a grana.”

“Têm momentos muito difíceis, em que você se sente no fundo do poço, mas você tem que levantar a cabeça. Se você estiver se sentindo mal, a sua equipe toda vai ficar mal também. Então você tem que ser forte.”



COLO

Uma reclamação comum desse perfil de empreendedor brasileiro é a solidão. Talvez essa seja uma das maiores dores, entre as tantas da jornada: a solidão na tomada de decisões e para segurar a pressão de ser responsável pelo negócio. Sensação conhecida de grandes empresários de diferentes ramos, ela aparece muito cedo na jornada de empreendedores de impacto em educação especialmente por dois motivos: a venda do sonho e a visibilidade.

O sonho de impactar a educação ou de criar um negócio inovador começa a ser vendido em casa, para família e amigos. Depois é vendido para os sócios, parceiros, primeiros funcionários, anjos, mentores, clientes. Suportar o risco e a pressão de falhar e de decepcionar o pequeno exército mobilizado no início desses negócios tira o sono de muitos empreendedores. O espaço na mídia,

“Falta muito aquele cara que reserva uma hora da semana dele para conversar com empreendedor, chama Terapia de Empreendedorismo.”

Sabe o que eu queria? Uma vez por mês encontrar com pessoas, tipo um grupo de estudos, de troca, e não tem isso aqui no Rio. As pessoas estão muito fechadas. Acho que isso muda muito já, dá um apoio psicológico.”

“Fomos no nosso mentor e teve uma pureza na forma com que ele enxergou o negócio, foi lindo. Foi um encontro de almas, uma confiança que foi sendo de-

o acesso a investidores e outros atores do ecossistema que dão visibilidade aos seus negócios é uma pimenta a mais na ansiedade.

Estar em evidência e ser visto como promessa tem suas vantagens para o negócio, mas pesa no emocional. Muitos mentores são reconhecidos não necessariamente pelo aconselhamento do negócio, mas sim pela disposição de ouvir e cuidar também da parte emocional dos empreendedores.

Por fim, não se pode deixar de mencionar a famosa cultura do erro, tão característica do mundo de startup, mas tão pouco disseminada no Brasil. Colecionar e compartilhar os erros não é comum e não é algo a se orgulhar como no mundo original das startups.

envolvida, passamos por um processo de mentoria. Foi uma época muito especial, onde vimos que tinha uma pessoa ali do nosso lado acreditando na missão. Ele é um dos caras mais inteligentes que já conheci na vida e estava também empreendendo. As dores dele eram parecidas com as nossas.”

“Uma coisa que eu não consegui ter antes, não encontrei, foi um sócio. Eu não encontrei uma pessoa que, lá no começo, pulasse comigo nesse barco e falasse: ‘cara, tamo junto’. A solidão dessa primeira fase foi uma das coisas mais difíceis de lidar.”

INFORMAÇÃO

“Mas eles não entendem o meu problema” ou “não saí de lá com a resposta que eu precisava” ou ainda “não ficou claro para mim por que não me aceitaram”. Frases ouvidas em todas as praças. Muitos empreendedores sofrem de uma síndrome de incompreensão. Esse efeito aparece principalmente por falta de clareza na comunicação com os demais atores do ecossistema e, muitas vezes, falta de compreensão do universo de negócios de impacto. É comum encontrar um empreendedor que busca um fundo de investimento para financiar sua ideia; ou que busca um investidor-anjo querendo grandes aportes e pouca intervenção no negócio. Uma possível ajuda dos atores do ecossistema para esses empreendedores seria posicionarem-se com mais clareza sobre o que entregam e em que momento cada apoio é mais adequado.

“O que eu não consigo entender é que ninguém consegue me falar não, e o porquê. Eu não tenho um problema com isso.”

“Lá fora, em outros países, os professores acharam minha ideia legal, mas não falam “ah, legal” e pronto. Eles ajudam, sugerem novos caminhos, dão um feedback mesmo. Aqui não temos isso.”

“Já fiquei seis semanas saindo com o cara, pagando cafezinho, almoço, até perceber que ele não ia comprar nada. Ele só queria ficar em contato comigo e

A bola de neve cresce ainda mais quando o diálogo é confuso. Se não há clareza de quando interagir com esses atores, também não há clareza nos *feedbacks* recebidos quando essa interação acontece.

Imagine que o empreendedor busca uma aceleradora num momento equivocado da sua jornada. Quando recebe uma resposta negativa, raramente há uma compreensão de que o problema está no *timing*. Mesmo quando o *feedback* é concreto – “seu negócio não é escalável” – há uma não compreensão do que isso significa ou ainda uma frustração: “mas é pra isso mesmo que eu preciso de ajuda”. No caso dos que procuram atores focados em impacto, o ruído entre ser um negócio escalável e, de fato, ter um produto transformador em educação deixa alguns empreendedores mais confusos.

nunca falava a palavra não. Acho que os brasileiros não gostam de falar a palavra não. As pessoas vão falar com você assim, ‘vamos fechar um negócio’, mas antes disso você tem que pagar uns 20 cafés, dez almoços, encontrar a família dele inteira. Para uma startup, isso é perigoso, porque tem que vender rapidamente. Eu não estava preparado pra esse tipo de coisa. Nos Estados Unidos, isso nunca acontece, nos primeiros cinco minutos, a pessoa fala pra você se ela vai comprar ou não.”



DESAPEGO

Muitos empreendedores se tornam verdadeiros apaixonados por suas soluções. Para o bem e para o mal. Quando realmente acreditam no potencial de impacto da sua ideia, conseguem vender essa paixão para inúmeras pessoas, incluindo sua equipe, os patrocinadores da iniciativa privada e até os fundos de investimento. Essa paixão é extremamente engajadora e pode abrir muitas portas.

Por outro lado, essa mesma paixão pode fechar os olhos e ouvidos do empreendedor para críticas ou para entender que seus produtos/serviços não são tão inovadores assim ou não apresentam sustentabilidade financeira para serem um negócio. Outro tipo de paixão comprometedor é o

“O grande erro que eu vejo é colocar foco em pegar grana e esquecer que a startup está ali para resolver um problema. Isso a gente vê muito. Tem cara que vai toda semana para São Paulo fazer reunião com investidor e esquece do negócio, da proposta dele.”

“O que eu já caí e levantei de novo é um negócio de louco, mas eu não consigo largar. Já falei várias vezes: ‘só até dezembro, é só até dezembro’. Aí acontece uma coisa e eu sigo. É inexplicável. E não é por dinheiro que eu estou fazendo, porque não dá dinheiro, nem poderia sobreviver por enquanto com isso. Claramente, é um sonho.”

que se chama de *síndrome de Kodak* (expressão usada no mundo do empreendedorismo que diz respeito a estratégias de liderança que viram as costas para tendências e necessidades sociais). Alguns empreendedores, antes de compreender um problema, querem mesmo é desenvolver uma determinada solução.

Como o problema que endereçam não está claro, nem sempre a sua solução é a mais adequada, mas o apego dificulta um planejamento mais estratégico. Entender que a missão da empresa é “ajudar as pessoas a guardarem memórias” e não “vender filmes e imprimir fotos” faz a diferença na hora de buscar soluções para o modelo de negócio.

“O primeiro erro nosso foi ter criado uma solução sem ter um problema. Esse já foi um bom aprendizado... Foque num problema e vá atrás da solução.”

“A primeira coisa que eu falo é que existe sempre uma ansiedade para mostrar a solução. Eu estou muito mais interessado, num primeiro momento, em saber se ele entendeu muito bem o problema cuja solução ele está tentando desenhar. Esse processo enriquece muito e diminui a chance de depender esforço e dinheiro em coisas que podem não ir pra frente.”

DINHEIRO

Carente também é o seu negócio. Os empreendedores até acreditam que existem atores no mercado dispostos a ajudar, mas quase ninguém está, de fato, aberto a fazer um investimento de risco. São as pequenas quantias as consideradas mais importantes para os empreendedores. O dinheiro inicial, para provar o seu produto ou modelo de negócio, errar e fazer de novo, quase não existe. O papel forte do investimento-anjo encontrado em outros países é nulo.

A maioria desembolsa investimento próprio e, nesse primeiro momento, desconfia de outros recursos, principalmente empreendedores que estão fora do circuito de negócios de impacto. Num segundo momento, acabam vendendo serviços/produtos ainda não existentes. É com esse dinheiro que colocam o negócio na rua, queimando

“O americano tem cultura de risco, investe na ideia. O brasileiro quer saber de dinheiro. Mas se a empresa já tivesse dando dinheiro, eu não precisava de investidor.”

“É meio aquilo do quem vem primeiro, o ovo ou a galinha: eu tenho que crescer para conseguir o apoio, mas eu preciso daquele apoio para crescer.”

etapas iniciais de validação de ideia, validação de negócio, prototipagem etc. Começam seus projetos correndo o risco de depender de um cliente e ver seus serviços/produtos serem moldados para quem pode pagar naquele momento.

Um segundo caminho para quem já navega por editais e leis de incentivo e, até mesmo, pelo universo de institutos e fundações, é a busca de um “patrocínio” ou “subsídio”. Esse investimento a fundo perdido viabiliza a execução de suas ideias e, muitas vezes, fará com que seu primeiro produto/serviço seja gratuito. Aqui começam os riscos de não encontrar um modelo de negócio. Muitos vivem uma fase de “consultoria” ou “prestação de serviço” na qual trabalham por projeto e não para a criação de produtos vendáveis, com modelo de negócio próprio.

“O que pega muito aqui é a dificuldade de acesso ao capital. Se o capital e o acesso bancário estivessem mais disponíveis, se a gente tivesse leis mais claras, empreender seria mais fácil. É inviável alavancar o negócio com capital bancário hoje. Eu posso até ter meu modelo de negócios, mas a taxa de juros não vale a pena. Minha empresa opera no Brasil como subsidiária, ela está lá nos Estados Unidos. Lá, eu consigo alavancar a empresa, lá, eu consigo atrair capital e tocar o negócio com taxas de juros que fazem sentido.”



AUTOCONHECIMENTO

Mapear pontos fortes e fracos, reconhecer com clareza as fragilidades do negócio e da equipe, saber o que se quer e onde se quer chegar são demandas dos empreendedores, que representam um desafio na prática.

Muitos são os que gostariam de ter mais apoio para se ver melhor no espelho. Pedem feedbacks constantes, sinceros e propositivos, buscam ferramentas que os ajudem nesse autoconhecimento.

Empreendedores, que têm a oportunidade, investem em momentos sabáticos, principalmente no início da jornada, quando sentem a necessidade de voltar-se para dentro e alinhar suas vontades antes de dar os primeiros passos.

“Ali, reconheci e entendi que o que eu queria era ser dono do meu próprio nariz. De novo... Que era uma coisa que eu já tinha entendido quando era novo... Só que, num processo de faculdade, emprego, você acaba se esquecendo um pouco disso.”

“O que teria sido diferente para mim seria ter ido mais devagar. Eu focaria no autoconhecimento. O problema técnico é fácil de resolver, não é problema de empreender. O que eu mais precisava aqui era alguém para conversar.”

“O que veio na minha cabeça, imediatamente, foi ‘muita luta’. Trabalhar em

Outros, quando olham para trás, dizem que gostariam de alinhar melhor valores e sonhos com sócios, parceiros, equipes e investidores, para evitar estresse.

Fato é que, no auge da jornada, são raros os que conseguem afastar-se do caos diário para dar continuidade a essa autorreflexão. Pelo contrário, ao caminhar pelas etapas, o tempo se torna cada vez mais escasso e a ansiedade, muitas vezes, leva a atitudes pouco planejadas e com resultados diferentes do esperado. Isso afasta o negócio e o empreendedor das razões que o inspiraram a iniciar a sua trajetória.

educação é matar cinco leões por dia. Não é nem o que eu queria... Podia ser um pouquinho menos de luta e ia ter a mesma graça.”

“A jornada que a gente teve foi a coisa mais importante que aconteceu para estarmos aqui hoje. Claro que dá pra evitar buracos que são muito parecidos para todo mundo, mas a jornada de cada um é única, vem de onde o cara veio, da família dele, de como ele conquistou as coisas na vida... Isso tem um peso enorme na forma como o negócio vai se desenvolver. A jornada que o cara tem que passar só ele e quem está do lado dele vão trilhar.”

2.2 GATILHOS

POR QUE EMPREENDER EM EDUCAÇÃO?

AS PORTAS DE ENTRADA SÃO VÁRIAS E SUGEREM JORNADAS COM DESAFIOS INICIAIS DISTINTOS.

De onde nasce o primeiro desejo de ter um negócio social em educação? Qual o contexto, o que ou quem faz com que esse empreendedor decida iniciar o processo de criação da sua start-up? A partir dessas perguntas, conseguimos traçar categorias de gatilhos que movem os profissionais em direção aos negócios de impacto em educação e que, principalmente nas fases iniciais de sua jornada, fazem a diferença nos caminhos que vão seguir. A falta ou excesso de experiência em um dos três

pilares de competências que permeiam todas as startups mapeadas – negócios, educação e impacto –, pode determinar este caminho. Mas, muito se deve, principalmente, ao ambiente e à rede na qual ele inicia o processo de construção do seu projeto.

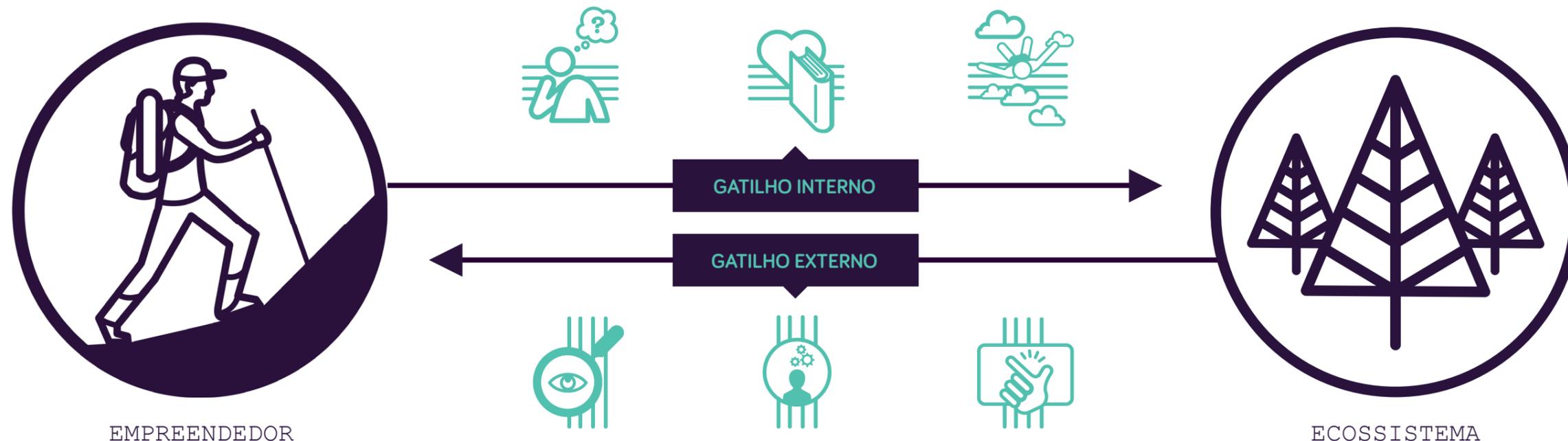
Analisando o contexto inicial e as histórias que alimentaram o desejo por empreender, pode-se dizer que há dois meios de ativação desse desejo: GATILHO INTERNO e GATILHO EXTERNO.

GATILHOS

POR QUE EMPREENDER EM EDUCAÇÃO?

“EU COMIGO MESMO”

MUITOS EMPREENDEDORES MAPEADOS PELA PESQUISA RELATAM UM DESCONFORTO OU UM DESEJO MUITO PESSOAL QUE OS MOVERAM EM DIREÇÃO AO UNIVERSO DO EMPREENDEDORISMO EM EDUCAÇÃO. ALGO QUE NASCE EM ALGUM MOMENTO DA VIDA ESPECIFICAMENTE OU QUE VAI CRESCENDO AO LONGO DO TEMPO E QUE SE CONECTA COM O UNIVERSO DE STARTUPS DE IMPACTO E O IMPULSIONA PARA MUDAR O RUMO DE SUA CARREIRA OU VIDA. SEGMENTAMOS ESSES DESEJOS EM TRÊS: **+SENTIDO, +EDUCAÇÃO E +STARTUP.**



“FISGADO PELA OPORTUNIDADE”

TER UMA STARTUP, SE AVENTURAR PELO MUNDO DO EMPREENDEDORISMO DE IMPACTO OU, AINDA, TRABALHAR COM EDUCAÇÃO TALVEZ NÃO TENHA SIDO O PRIMEIRO DESEJO DE MUITOS DOS PROFISSIONAIS DESSE GRUPO. NESSE CASO, O GATILHO PARA ENTRAR NA JORNADA VEIO DE UMA OPORTUNIDADE EXTERNA. TALVEZ SUA EXPERTISE ESPECÍFICA TENHA FEITO COM QUE FOSSE CONVIDADO A CRIAR UM PRODUTO/SERVIÇO PARA EDUCAÇÃO OU AINDA UMA SOLUÇÃO PESSOAL, CRIADA PARA MELHORAR SEU DIA A DIA COMO PROFISSIONAL DE EDUCAÇÃO, QUE ACABOU INTERESSANDO A MAIS PESSOAS E SE TORNANDO UM NEGÓCIO.

NESSE GRUPO, ESTÃO AS PESSOAS CUJOS PRIMEIROS GATILHOS SÃO **+SOB DEMANDA, +SERVIÇO E +OCASIÃO.** DE FORMA NENHUMA, ESTAMOS DIZENDO QUE OS DESEJOS INTERNOS NÃO PASSAM A FAZER PARTE DESSE EMPREENDEDOR NUM SEGUNDO MOMENTO. ELES SÓ NÃO FORAM A CENTELHA INICIAL.

GATILHO INTERNO

+ SENTIDO

PARA A VIDA E PARA O TRABALHO



#busca

Ter um negócio de impacto em educação é a solução encontrada por muitos profissionais que estão insatisfeitos com suas rotinas de trabalho, com o foco do que fazem e com as perdas pessoais que determinadas profissões acarretam. Nesses casos, o desconforto com o mundo do trabalho “tradicional” desperta um desejo de buscar um novo SENTIDO para sua profissão. Pode ser algo que “acontece”, uma ideia que é apresentada por outra pessoa e que vai de encontro a valores internos e um estilo de vida baseado em um propósito claro.

Aqui, há a vontade de se envolver em projetos que tragam SENTIDO para seu dia a dia, nos quais suas habilidades e competências são empregadas para algo maior. Misturam-se desejos, como deixar algum legado mais significativo para o mundo e, ao mesmo tempo, ser dono do próprio nariz, ter autonomia para levar uma vida de acordo com suas regras e desejos. No primeiro momento, a busca por SENTIDO na vida fala mais alto do que ter uma startup ou impactar a educação. Esses dois temas se apresentam depois, ao longo da jornada e em contato com atores do ecossistema.

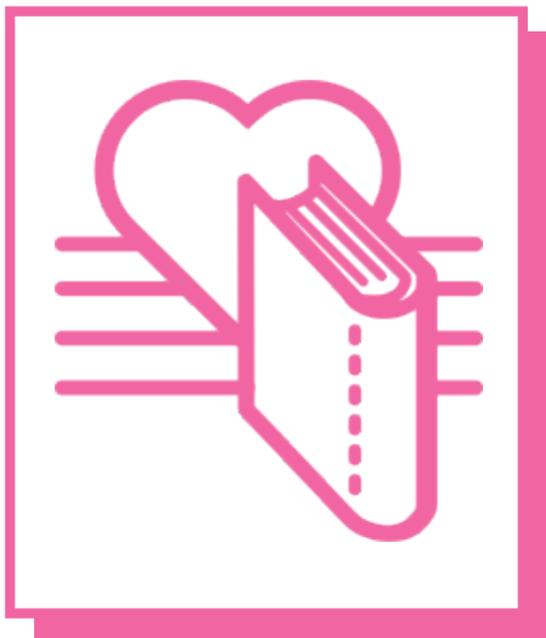
“Eu quero ter uma vida tranquila. E o que eu quero entregar precisa ter um propósito para me motivar.”

“Ao longo dos últimos 4,5 anos, talvez esse tenha sido o tema de reflexão: viver com propósito e como isso acontece. A questão do trabalhar para poder viver pra mim deixou de fazer sentido.”

“Eu cheguei num momento workalochic, agressivo. Tive as benesses disso, fiz uma carreira muito bem sucedida e agora estou, depois de anos, tentando me reencaixar. Espero que seja essa ideia, mas se não for, pode ser qualquer outro lugar em que eu possa encontrar uma coisa que me dê prazer, que tenha um propósito.”

+ EDUCAÇÃO

PARA UM MUNDO MELHOR



#paixão

Antes de tudo EDUCAÇÃO. Esse é o grande gatilho que move esse empreendedor, que poderia estar fazendo várias outras coisas, longe do universo de startup, contanto que fosse voltado para melhorar a qualidade da educação no Brasil. São pessoas que têm claro o impacto que gostariam de gerar no setor e que já começam seus projetos com uma visão muito pessoal e concreta do que poderiam melhorar. Mas não necessariamente assumem a postura de um negócio no primeiro momento. Muitos criam ONGs ou consultorias antes de se formalizar como empresa.

São, em geral, um perfil mais romântico e passional, cujo desafio inicial é encontrar o negócio ou o potencial de escalabilidade de suas soluções e produtos, porque prezam pela qualidade do impacto. São os que mais apego têm à sua ideia e correm o risco de darem muitas voltas ao longo da jornada, perdendo o negócio pela busca incessante de um alto impacto. Também são, sem dúvida alguma, os melhores “vendedores” desse ecossistema, atraindo todo tipo de ajuda com seu discurso apaixonado.

“Era voluntário numa favela e teve um dia em que me senti responsável por transformar aquilo. Senti que a única forma de transformar era pela educação. Fui conversar com meus pais e falei: ‘olha, a minha questão é com educação e não tem como eu fugir, então, vocês queiram ou não, é isso que vai acontecer.’”

“Trabalho pra mim é transformação. Transformação minha, diária, transformação das pessoas no meu entorno e transformação das pessoas com as quais eu quero lidar, o público final. Eu literalmente durmo e acordo pensando, não só em trabalho como em educação e, por isso, resolvi empreender nessa área.”

“Fui professor, trabalhei em ONG, fui coordenador em um cursinho, dei formação para professores, visitava os meus alunos em casa, cheguei a ser presidente de ONG. Fundei uma escolinha para 300 alunos com outros amigos. Também fundei um instituto.”

GATILHO INTERNO

+ STARTUP

PARA TRANSFORMAR O MUNDO



#empreendedorismo

Com a visão clara de negócio desde o primeiro dia, os empreendedores que começam a jornada a partir do desejo de adentrar o mundo das startups são os que mais conhecem ou, pelo menos, visualizam, a jornada que está por vir. São pragmáticos e “cara de pau”, já que sabem que esse é um mercado onde é preciso falar com muita gente, se expor, pedir ajuda e vender o sonho. Empreender em algo que acreditam, para eles, também é sinônimo de autonomia, liberdade de decisões e, cla-

ro, muito trabalho. Mas de calça jeans e conhecendo pessoas interessantes todos os dias, com muito a compartilhar! Ter um negócio de impacto é um aditivo que o empodera, o faz ter mais resiliência, paixão e força de vontade para seguir em frente. Mas cuidado. Quem entra nessa jornada pelo “glamour” de ser um empreendedor em série pode se decepcionar com os resultados, já que educação é um mercado desafiador.

“Hoje sou muito feliz com o que eu faço. Eu não estava feliz nas duas outras startups em que trabalhava, já tinha concluído meu ciclo. Eu sai de uma startup em que fiquei cinco anos e meio. Ai fui para uma outra incrível e não era o que eu queria. Ai percebi que nada ia me deixar feliz a não ser empreender.”

“Junta a vontade de fazer o bem social e a de ganhar dinheiro. Uma oportunidade de mercado que possibilitava juntar os dois. Não era um desejo antigo ter um negócio social, o desejo antigo era fazer algo grande e depois pegar todo esse poder financeiro ou de influência e fazer projeto social ou ONG.”

“Eu tenho o desejo de ter várias empresas, uma ideia de serial entrepreneur...”

GATILHO EXTERNO

+ SOB DEMANDA

UM CLIENTE, UM NOVO MUNDO DE OPORTUNIDADES

“Um dia um cliente nosso pediu para desenvolvermos um quiz. Entregamos a solução e isso serviu de base para desenvolver nossos aplicativos. Vimos que ensino à distância era uma área que estava crescendo muito.”

“A empresa é fruto de uma demanda da Secretaria de Educação. Nós passamos 16 meses pra criar uma solução e ir pro mercado. Testamos isso de maneira consorciada, a priori, e depois entendemos que a empresa poderia ser um negócio em si.”

“Desenvolvemos um sistema inteligente focado em matemática que era pra fazer pesquisa acadêmica, 100% pesquisa, era o trabalho de doutorado de um dos professores e o meu trabalho de TCC estava envolvido no meio ali...”

“Se der certo, eu continuo nesse caminho. Mas se não der, eu tenho muitas ideias fora do ensino. Meu foco é financeiro.”

Especialistas em ferramentas tecnológicas: games, programação, algoritmos, apps mobile, design etc. Nesse grupo, encontramos empreendedores que já atuavam para diferentes mercados, de impacto ou não, assim como acadêmicos que investigavam soluções para diversos setores e, em um belo dia, a oportunidade literalmente lhes bateu à porta. Sob demanda de um cliente novo ou a partir de um projeto de pesquisa acadêmico, foram conhecer e estudar os desafios da educação e acabaram entendendo o potencial de impacto e transformação que suas expertises e

produtos poderiam causar nesse setor carente de inovações. Esses produtos para clientes acabam se tornando o primeiro MVP de uma startup, que começa a produzir soluções para uma demanda já existente no mercado. Nesse grupo estão tanto empreendedores já maduros, que apenas desenvolvem uma nova solução focando em uma oportunidade comercial, como também jovens hackers e acadêmicos que, por terem uma vida isolada do mercado, podem se perder na jornada, por desconhecer o ecossistema, seus atores e o caminho do empreendedorismo.

#oportunidade



GATILHO EXTERNO

+ SERVIÇO

UMA OPORTUNIDADE DE MELHORAR ALGO QUE NÃO FUNCIONA

“Eu sempre gostei muito de construir coisas, de inventar coisas. Quando era garoto, desmontei a casa inteira, a minha mesada era para pagar o videocassete, o aspirador, as coisas que eu tinha quebrado e não tinha conseguido montar de volta.”

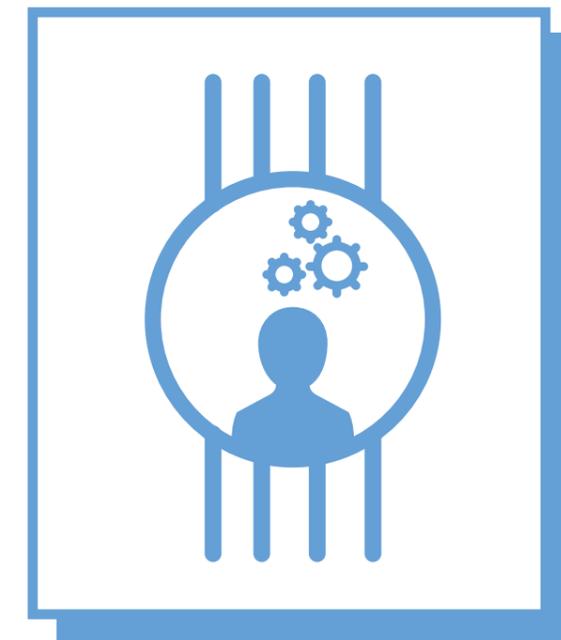
“Quando tive meus dois filhos, por ser muito ligada à arte, comecei a pesquisar o que tinha para criança que era ligado à arte e ao design. Sempre me incomodou muito a qualidade dos produtos para eles. Então, muito antes de pensar o negócio como um negócio de educação, eu pensava num produto de qualidade para criança.”

“Meu filho tinha uma festa à fantasia da escola e foi o único que não foi fantasiado, porque eu não tinha visto na agenda dele. Fiquei incomodado com essa questão da agenda. Então acabei dando a sugestão para o diretor da escola do meu filho de fazer um aplicativo para agenda escolar que mandasse alertas para os pais. Eu tinha uma empresa de projetos inovadores, então vendi a ideia como produto, não como projeto.”

Muitos são os empreendedores que sofreram na pele ou que presenciaram na educação dos filhos o abismo existente entre o mundo contemporâneo e a escola. Há muito que ser feito para que essas instituições dialoguem de forma mais eficiente com as inovações que o mundo já usa no dia a dia. E esses empreendedores decidem que eles podem dar a sua contribuição! Criam serviços e produtos para resolver esse problema específico e acabam se apaixonando pelo mercado e

se tornando empreendedores de educação. Se na infância brincavam de desmontar relógios e computadores para entender e melhorar seu funcionamento, agora buscam resolver problemas maiores para melhorar não só seu entorno, mas também o de outras pessoas. Aproveitam-se da grande defasagem da educação em relação a alguns mercados, já que esta não se atualizou ou acompanhou o desenvolvimento de soluções e tecnologias já comuns em outros setores.

#resolução de problemas



“Quando eu vi o edital pensei: ‘ah tudo que eu fiz até hoje foi relacionar língua portuguesa com tecnologia na sala de aula.’ Me inscrevi, fui selecionado e comecei a participar da aceleração de empreendedores. Foi um salto porque comecei a olhar a educação não do ponto de vista da escola mas do ponto de vista da estrutura.”

“Eu e meu sócio éramos professores, juntos tanto na universidade quanto nas escolas públicas. Começamos a ficar muito incomodados com laboratórios e o ensino. Fizemos nosso primeiro projeto, um laboratório móvel que ia até a sala de aula. Foi um grande sucesso, vendemos várias patentes. Quando terminou o projeto, tivemos que sair da escola porque não dava para conciliar as coisas.”

“Tanto minha esposa quanto eu gostávamos de educação. Tivemos a ideia de fazer videoaulas mais para ver no que dava e monetizar no futuro, mas era um viés sem fins lucrativos, por meio de patrocínios.”

Educadores, gestores e profissionais com experiência em educação, que trazem na bagagem o conhecimento do dia a dia da sala de aula, muitas vezes, são os primeiros a descobrir e criar soluções para melhorar os processos de ensino e aprendizagem. Mas não necessariamente sabem que suas ideias são replicáveis e que podem se tornar produtos de um negócio social. Nesse grupo, estão os profissionais que descobriram que suas soluções os tornariam empreendedores. E mais: que empreendendo poderiam causar mais impacto.

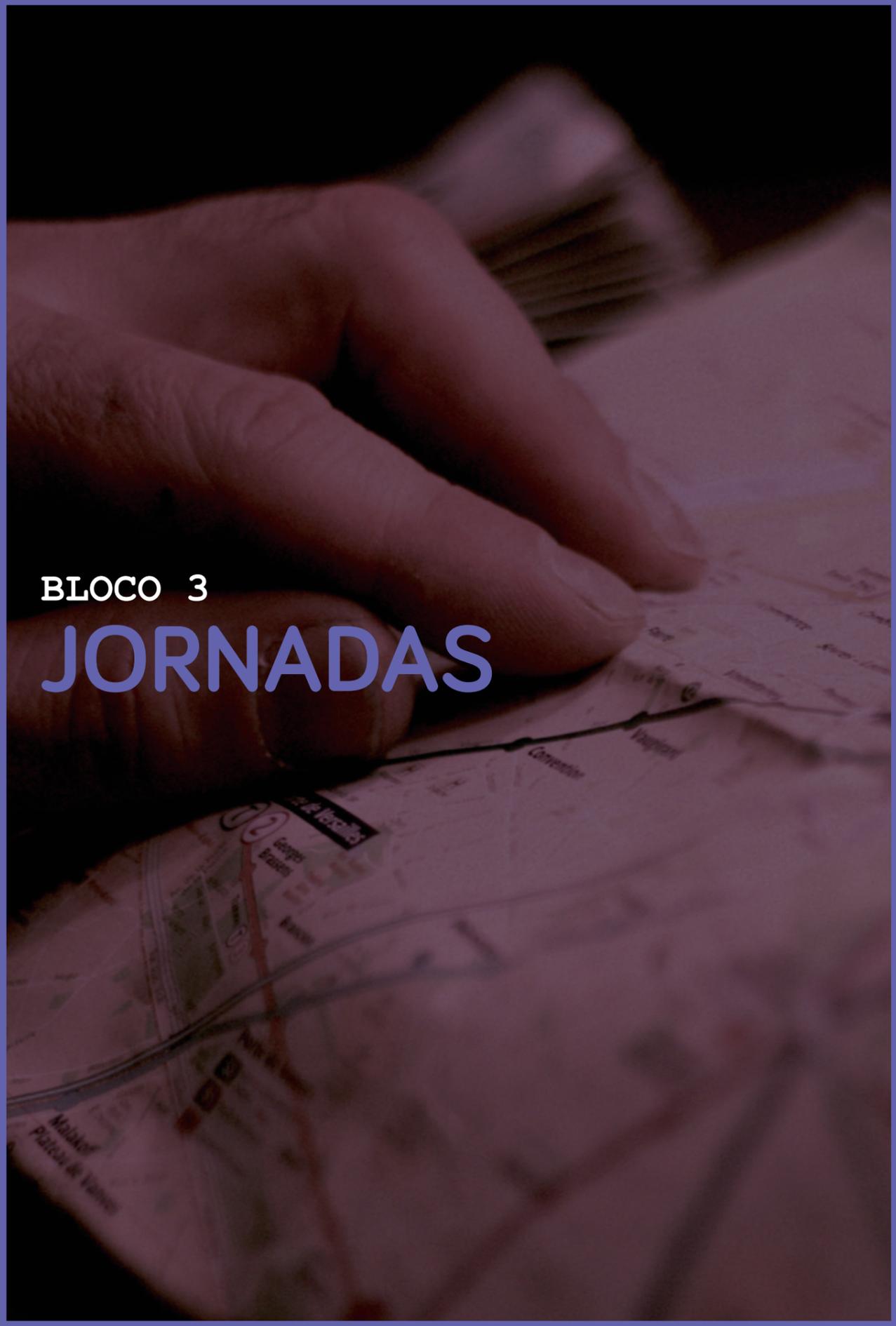
O QUE EU FAÇO PODERIA BENEFICIAR MAIS GENTE

+ OCASIÃO

#instinto

O salto da sala de aula para o negócio vem por meio de uma ajuda externa, oficial ou não. É nesse grupo que se encontram as iniciativas mais inovadoras. Afinal, eles viveram, de uma forma intuitiva, um processo de Design Thinking, entendendo muito um problema e criando uma solução de forma orgânica.





BLOCO 3 JORNADAS

3.1 SEGMENTAÇÃO POR GATILHO

OBSERVANDO O DESEJO OU A FAÍSCA INICIAL QUE APONTA O EMPREENDEDOR PARA UMA JORNADA DE NEGÓCIO DE IMPACTO EM EDUCAÇÃO É POSSÍVEL ENCONTRAR PADRÕES DE COMPORTAMENTO DURANTE O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DAS STARTUPS. NAS PRIMEIRAS ETAPAS DE SUAS JORNADAS MUITO É DETERMINADO PELA PORTA DE ENTRADA DO EMPREENDEDOR NESSE MUNDO E, CONSEQUENTEMENTE, PELAS FERRAMENTAS E VIVÊNCIAS QUE ELE TRAZ NA BAGAGEM. SE OBSERVARMOS CADA UMA DAS 50 JORNADAS ANALISADAS, VEREMOS QUE OS CAMINHOS SÃO MUITOS E QUE NÃO HÁ UM MODELO PADRÃO A SER SEGUIDO, AINDA MAIS NUM MERCADO TÃO JOVEM E CONFUSO. O EXERCÍCIO QUE FAZEMOS AQUI É O DE OBSERVAR ALGUNS POSSÍVEIS COMPORTAMENTOS E ATITUDES RECORRENTES PARA CADA SEGMENTO, COM O INTUÍTO DE ACENDER ALGUMAS LUZES POSITIVAS E NEGATIVAS QUE DEVEM SER AVALIADAS CASO A CASO. A EXPECTATIVA É A DE AJUDAR OS PRÓPRIOS EMPREENDEDORES E O ECOSISTEMA A RECONHECEREM QUEM PODE PRECISAR, DE QUE AJUDA, EM QUAL MOMENTO.



+ SENTIDO DA VIDA

Quem entra numa jornada de empreendedorismo buscando mais sentido na vida, em geral, tem maior dificuldade para iniciar seu negócio. Atraído pelo desejo de experimentar coisas novas e se descobrir, não há, num primeiro momento, a certeza clara de que ter uma startup ou impactar a educação são as próximas metas de

sua carreira. Assim como também não há, necessariamente, uma paixão por um produto/serviço ou uma demanda imediata que o impulsiona. Se esse for o caso, a falta de um foco inicial faz com que sua jornada seja mais dispersa.

Na amostra, esse perfil de empreendedor é o que menos aparece,

possivelmente porque o desafio do negócio e do mercado de educação acaba sendo maior do que o seu desejo de trilhar esse caminho. Os que resistem, vão precisar, antes de tudo, de apoio para reconhecer a jornada à frente, com seus riscos e desafios e tomar a decisão se esse é mesmo o sentido de vida que estão buscando.

!	X	?
POTENCIAL		RISCO
A busca por um propósito pode se conectar com a causa da educação; empreendedores são flexíveis a soluções e modelos.		Desconexão com uma ambição de criar um negócio e/ou de impactar a educação; empreendedores relacionam-se mais com um projeto do que com um negócio; ausência de foco inicial.

1

EXPLORAÇÃO

- Pesquisa de mercado
- Pesquisa de educação
- Pesquisa de ecossistema
- Pesquisa de benchmark
- Pesquisa de tecnologia
- **Autoconhecimento**

EXPLORAÇÃO

A busca por mais sentido na vida e na profissão pode ser natural desde a juventude ou um novo foco definido já na fase adulta. De uma forma ou de outra, quando uma nova ideia com propósito se mostra à frente desse empreendedor, ele a abraça de corpo e alma, sem mesmo saber muito bem aonde está indo. Conectado com sua busca interior e apaixonado por um novo projeto, não há, nesse primeiro momento, um distanciamento racional da ideia, o que dificulta a exploração de uma real oportunidade de negócio.

2

IDEIA

- Pesquisa de educação
- Pesquisa de mercado
- **Pesquisa de benchmark**
- Pesquisa de ecossistema
- **Pesquisa que suporte a ideia**
- Pesquisa de tecnologia
- Pesquisa com usuários
- Pesquisa com especialistas
- Eventos
- **Busca e entrada sócio**
- Rascunho plano de negócio
- **Formalização empresa (jurídico/financeira)**
- Mentoria
- **Aceleração**
- Incubação
- Instituto/Fundação (apoio)
- Busca investidor
- **Investimento próprio \$\$**
- Anjo \$\$

IDEAÇÃO

Pesquisas mais informais são executadas, porém sem grande profundidade e com a tendência de ir atrás de dados que suportem uma ideia já pré-concebida. Novamente, não há um distanciamento para o julgamento da ideia ou revisões e tampouco a preocupação de uma validação mais formal com

3

VALIDAÇÃO DE IDEIA

- Mockup para validação ideia
- Validação com rede própria (amigos/família)
- Validação com ecossistema
- **Validação com usuários**
- Validação com especialistas
- Validação com investidores
- Formalização empresa (jurídico/financeira)
- Abertura ONG/OSCIP
- FFF \$\$
- Governo \$\$ (subsídios)
- Iniciativa privada \$\$
- Aceleração
- Entrada sócio
- Rascunho plano de negócio
- **Desenho canvas**
- Contratação consultores
- 1ª venda
- Anjo \$\$
- **Pivota ideia**

o mercado e usuários. A exceção está em quem já consegue, nessa fase inicial, ingressar num programa de aceleração, tendo mais acesso a ferramentas de negócio e à lógica de processos de ideação, com abertura para validar a ideia e pivotar, se necessário.

4

PROTÓTIPO

- Pesquisa com usuários
- Mockup
- Equipe colaborativa (amigos)
- **Contratação freelas**
- Contratação equipe
- Contratação pedagogo
- Contratação consultores
- Assessoria de imprensa
- **Formalização empresa (jurídico/financeira)**
- Infraestrutura própria
- Comunicação (site, marca)
- Busca subsídios/editais
- Investimento próprio \$\$
- Anjo \$\$
- **Governo \$\$ (subsídios)**
- Instituto/Fundação \$\$
- Entrada sócio
- Aceleração
- Instituto/Fundação (apoio)
- **Mentoria**
- Eventos
- Exposição na mídia
- Definição métricas
- Refinamento solução
- Refinamento plano de negócio

PROTOTIPAGEM

Fase considerada apenas quando há uma orientação de negócio por trás do empreendedor em processo de aceleração. Mesmo assim, o processo de prototipagem e piloto segue uma dinâmica mais informal e menos complexa.

5

PILOTO

- **Teste escola privada**
- Teste escola pública
- Teste ONG
- Teste professor
- Teste usuários
- Teste rede própria (amigos/família)
- Contratação pedagogo
- Teste canais comunicação
- Instituto/Fundação (apoio)
- Prospecção governo
- Entrada sócio
- Anjo \$\$
- **Investimento próprio \$\$**
- Aceleração
- Criação plano de negócio
- Formalização empresa (jurídico/financeira)
- Refinamento ideia/solução
- Case

A busca de recursos para essa fase segue uma lógica contrária à de um negócio, com o acesso a subsídios de governo e leis de incentivo à cultura. Mais uma vez, tende-se a pensar como um projeto e não um negócio.

“Com a pesquisa, eu queria informações e dados que bancassem o nosso feeling. Eu não estava nada imparcial, estava procurando dados que bancassem minhas hipóteses.”

6

MVP

- Freemium (base e case)
- Criação plano de negócio
- Refinamento plano de negócio
- Busca aceleração
- Busca mentoria
- Busca iniciativa privada
- Busca investidor
- Busca anjo
- Abertura MEI
- Prospecção
- 1ª venda (sem protótipo)
- 1ª venda
- Exposição na mídia
- Contratação equipe
- Treinamento equipe
- Eventos
- Aceleração
- Mentoria
- Consultorias \$\$
- Anjo \$\$
- Empréstimo investidor \$\$
- FFF \$\$
- Investidor \$\$
- Parcerias
- Levantamento métricas
- Refinamento produto/serviço
- Case
- Pivota produto/serviço

7

ORGANIZAÇÃO DE NEGÓCIO

- 1ª venda
- Criação plano de negócio
- Refinamento plano de negócio
- Abertura ONG/OSCIIP
- Formalização empresa (jurídico/financeira)
- Infraestrutura
- **Comunicação (site, marca)**
- Contratação freelas
- Contratação equipe
- Contratação equipe comercial/pós-venda
- Parcerias
- Projetos especiais (divulgação/base)
- Busca mentoria
- **Busca investidor**
- Aceleração
- Incubação
- Mentoria
- Prospecção governo
- Empréstimo \$\$
- Investimento próprio \$\$
- Consultorias \$\$
- Instituto/Fundação \$\$
- Governo \$\$ (subsídios)
- Iniciativa privada \$\$
- Anjo \$\$
- Investidor \$\$
- **Eventos**
- Exposição na mídia
- Assessoria de imprensa
- Revisão de custos
- Produto 2.0
- Ampliação carteira clientes
- Busca modelo de impacto
- Definição métricas
- Refinamento comercial
- Teste canais comunicação
- Saída sócio
- Refinamento produto/ serviço
- **Pivota produto/serviço**
- Fechamento empresa

ORGANIZAÇÃO DE NEGÓCIO

Da ideação diretamente para sua execução, alguns empreendedores tentam a primeira venda sem validar a ideia ou testá-la na prática. Arcando com recursos próprios, desenvolvem o mínimo de

estrutura para começar a operar e vão atrás de vendas que podem não acontecer. É nesse momento que se deparam com a realidade e com a necessidade de repensar a ideia.

8

TRAÇÃO

- Busca investidor
- Investidor \$\$
- Estruturação canais distribuição
- Ampliação carteira clientes
- Iniciativa privada (parceria)
- Ampliação mix produtos
- Soluções de suporte
- Aumento de equipe
- Contratação equipe comercial/pós-venda
- Prospecção governo

9

PRÉ-ESCALA

- Investidor \$\$\$
- Governo \$\$ (subsídios)
- Instituto/Fundação \$\$
- Iniciativa privada \$\$
- Consultorias \$\$
- Instituto/Fundação (ponte com governo)
- Mentoria
- Ampliação mix produtos
- Melhoria processos internos
- Aumento equipe comercial/ pós-venda
- Revisão equipe interna
- Contratação equipe mais qualificada
- Projetos especiais (divulgação/base)
- Prospecção governo
- Métricas de impacto

“Antes do programa de aceleração, eu não tinha essa visão de mercado. É crucial pesquisar sobre o mercado. Várias empreitadas em que me joguei no passado não deram certo muito por imaturidade, mas também por falta de informação. Validar a ideia é imprescindível, aprendi isso também. Mas é validar com o mercado, não com os amigos.”

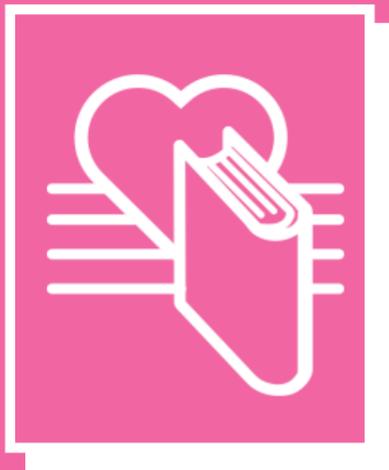
“Meus conselhos são: encontre pessoas que possam trazer aprendizagens complementares. E trazer uma pessoa com visão mais pura e dura... e testar mais imparcialmente o seu produto. Entender melhor se o mercado está pronto para consumir.”

10

ESCALA

- Busca investidor
- Metas
- Iniciativa privada (parceria)
- Revisão custos internos
- Revisão custos internos
- Ampliação infraestrutura
- Ampliação serviços agregados
- Contratação equipe mais qualificada
- Relação com investidor

“O desafio permanece até hoje: como encontrar um modelo de negócios que possa fazer a gente ser escalável, grande, seguindo as escolhas pedagógicas que queremos, sem ser absolutamente diluído por qualquer investidor financeiro que entrar depois.”



+ EDUCAÇÃO

Com produtos com uma proposta de valor bem mais clara, esses empreendedores definem, desde o dia um, o problema que estão atacando e o porquê. Carregam uma paixão evidente, que abre portas desde quando têm a ideia. São muitas vezes levados a caminhar rapidamente pela jornada, porque atraem

grandes nomes e interessados em educação, mesmo não tendo uma visão de negócio. Por outro lado, são os que mais têm dificuldade de encontrar um MVP para suas *startups*. Pensam produtos complexos, prezam pela qualidade, mas sofrem para dissecar suas soluções e torná-las minimamente vendáveis.

Quando chegam no momento de organizar seus negócios é onde o processo fica confuso e a pressão aumenta. Com as ajudas certas na manga e muito apoio emocional, os empreendedores apaixonados por educação podem viver jornadas com potencial de longevidade.

!	X	?
POTENCIAL		RISCO
Experiência em educação e entendimento de problemas reais; produtos que nascem com mais proposta de valor e potencial de impacto em educação; foco na educação pública e trânsito fácil nesse universo; preocupação maior com o professor; preocupação com métricas; discurso apaixonado abre portas mesmo sem visão de negócio.		Fase de ideação pode ser longa pela dificuldade de encontrar um primeiro foco; produtos complexos geram dificuldade de MVP; pouco pragmatismo leva a uma jornada desgastante e pouco linear, com muitas idas e vindas; apego emocional à ideia gera pouca abertura para absorver <i>feedbacks</i> de negócio.

1

EXPLORAÇÃO

- Pesquisa de mercado
- **Pesquisa de educação**
- Pesquisa de ecossistema
- **Pesquisa de benchmark**
- **Pesquisa de tecnologia**
- **Autoconhecimento**

EXPLORAÇÃO

Um chamado interno desperta para uma primeira etapa de exploração dentro de si e de suas capacidades e vontades, aliada a pesquisas já direcionadas para o que há de novo em educação: bibliografias acadêmicas, notícias de inovação e *benchmarks* que servem de inspiração para a ideia. Empreendedores mais experientes e já atuantes no segmento também exploram a temática de novas tecnologias e fazem uma pesquisa mais profunda e profissional nesse primeiro momento. Mas muitas vezes esquecem de olhar o mercado e as possibilidades de negócio.

2

IDEIA

- **Pesquisa de educação**
- Pesquisa de mercado
- **Pesquisa de benchmark**
- **Pesquisa de ecossistema**
- **Pesquisa que suporte a ideia**
- Pesquisa de tecnologia
- Pesquisa com usuários
- Pesquisa com especialistas
- **Eventos**
- **Busca e entrada sócio**
- **Rascunho plano de negócio**
- **Formalização empresa (jurídico/financeira)**
- **Mentoria**
- Aceleração
- **Incubação**
- **Instituto/Fundação (apoio)**
- Busca investidor
- Investimento próprio \$\$
- **Anjo \$\$**

IDEAÇÃO

Quem está com um projeto social em mente pode permanecer muito tempo na fase de ideação, reunindo amigos e voluntários em grupos de reflexão, de forma menos estruturada e sem validar a ideia com o mercado. Quem tem um perfil mais empreendedor imprime maior velocidade: debate com

3

VALIDAÇÃO DE IDEIA

- Mockup para validação ideia
- **Validação com rede própria (amigos/família)**
- **Validação com ecossistema**
- **Validação com usuários**
- **Validação com especialistas**
- Validação com investidores
- Formalização empresa (jurídico/financeira)
- **Abertura ONG/OSCIP**
- FFF \$\$
- Governo \$\$ (subsídios)
- Iniciativa privada \$\$
- Aceleração
- Entrada sócio
- Rascunho plano de negócio
- Desenho canvas
- Contratação consultores
- 1ª venda
- Anjo \$\$
- Pivota ideia

4

PROTÓTIPO

- **Pesquisa com usuários**
- **Mockup**
- **Equipe colaborativa (amigos)**
- Contratação freelas
- **Contratação equipe**
- Contratação pedagogo
- Contratação consultores
- Assessoria de imprensa
- **Formalização empresa (jurídico/financeira)**
- Infraestrutura própria
- Comunicação (site, marca)
- Busca subsídios/editais
- Investimento próprio \$\$
- **Anjo \$\$**
- Governo \$\$ (subsídios)
- Instituto/Fundação \$\$
- **Entrada sócio**
- **Aceleração**
- **Instituto/Fundação (apoio)**
- Mentoria
- Eventos
- Exposição na mídia
- **Definição métrica**
- Refinamento solução
- Refinamento plano de negócio

PROTOTIPAGEM

Essa fase nem sempre é considerada. Quem tem um projeto social em mente ou se enxerga como um fornecedor pode fazer um teste pontual ou já partir para a execução. Quem tem perfil empreendedor ou

5

PILOTO

- Teste escola privada
- **Teste escola pública**
- **Teste ONG**
- **Teste professor**
- Teste usuários
- **Teste rede própria (amigos/família)**
- Contratação pedagogo
- Teste canais comunicação
- **Instituto/Fundação (apoio)**
- **Prospecção governo**
- Entrada sócio
- Anjo \$\$
- **Investimento próprio \$\$**
- **Aceleração**
- Criação plano de negócio
- Formalização empresa (jurídico/financeira)
- **Refinamento ideia/solução**
- **Case**

“Quando você empreende você assume as expectativas de contribuir com o sonho das pessoas. E não posso deixar perder os sonhos das pessoas. O sonho dos investidores, da equipe, das escolas e das pessoas que acreditaram na gente.”

“Dos três, dois eram muito ar, muito sonhadores. A gente planejava, planejava, planejava e não executava nada.”

é pragmático mobiliza amigos ou contrata equipe própria e parte para importantes idas e vindas de teste da solução. A prioridade é pilotar na educação pública onde têm trânsito fácil. O levantamento de métricas

está no lápis desde o primeiro piloto e muitos contam com o apoio de institutos e empresas privadas. São preciosistas ao observar os gaps pedagógicos de suas soluções.

6

MVP

- Freemium (base e case)
- Criação plano de negócio
- Refinamento plano de negócio
- Busca aceleração
- Busca mentoria
- Busca iniciativa privada
- Busca investidor
- Busca anjo
- Abertura MEI
- Prospecção
- 1ª venda (sem protótipo)
- 1ª venda
- Exposição na mídia
- Contratação equipe
- Treinamento equipe
- Eventos
- Aceleração
- Mentoria
- Consultorias \$\$**
- Anjo \$\$
- Empréstimo investidor \$\$
- FFF \$\$
- Investidor \$\$
- Parcerias
- Levantamento métricas
- Refinamento produto/serviço**
- Case
- Pivota produto/serviço

MVP

Poucos são os que se preocupam em encontrar um MVP. Depois de testada e refinada a solução, constroem um suporte de comunicação e partem para a prospecção, sem necessariamente ter a pessoa jurídica correta. Perdem vendas, tomam calotes, vendem bens pessoais, pegam empréstimos, fazem trabalhos como fornecedores, inscrevem-se em editais, trabalham de casa e cavam qualquer apoio com institutos e empresas. A maioria mantém seus trabalhos paralelos, a fim de subsidiar o negócio nascente - o que algumas vezes pode afastar o empreendedor do foco na jornada.

7

ORGANIZAÇÃO DE NEGÓCIO

- 1ª venda**
- Criação plano de negócio**
- Refinamento plano de negócio
- Abertura ONG/OSCIP
- Formalização empresa (jurídico/financeira)**
- Infraestrutura**
- Comunicação (site, marca)**
- Contratação freelas**
- Contratação equipe**
- Contratação equipe comercial/pós-venda
- Parcerias**
- Projetos especiais (divulgação/base)
- Busca mentoria
- Busca investidor**
- Aceleração**
- Incubação
- Mentoria**
- Prospecção governo**
- Empréstimo \$\$**
- Investimento próprio \$\$**
- Consultorias \$\$**
- Instituto/Fundação \$\$
- Governo \$\$ (subsídios)**
- Iniciativa privada \$\$
- Anjo \$\$**
- Investidor \$\$**
- Eventos**
- Exposição na mídia**
- Assessoria de imprensa**
- Revisão de custos
- Produto 2.0
- Ampliação carteira clientes**
- Busca modelo de impacto
- Definição métricas**
- Refinamento comercial
- Teste canais comunicação
- Saída sócio**
- Refinamento produto/ serviço**
- Pivota produto/serviço**
- Fechamento empresa**

ORGANIZAÇÃO DE NEGÓCIO

É apenas nesse momento que a maioria se percebe como um negócio e sente a necessidade de um plano estruturado para visualizar um modelo rentável. Com a ajuda de amigos ou processos de aceleração, começam a organizar o negócio, formato de trabalho,

equipe, exposição na mídia e planejam o acesso a investidores e outros atores. O cuidado aqui é realmente trazer a urgência do negócio, pois há quem perca o foco ao visar demais o impacto, perdendo-se em ideias nada escaláveis e sem um modelo sustentável.

“A aceleradora trouxe networking e a fundação pesou nas pessoas que querem ajudar. Eu ia atrás das pessoas, falei com deus e o mundo, chorando e ligando. Contava minha história, pedia mentoria, contava que queria fazer um piloto. Quem não pede ajuda fica sozinho. Todas as vezes que eu pedi, deu certo, se não peço ajuda, me enrolo.”

8

TRAÇÃO

- Busca investidor**
- Investidor \$\$**
- Estruturação canais distribuição**
- Ampliação carteira clientes**
- Iniciativa privada (parceria)**
- Ampliação mix produtos**
- Soluções de suporte**
- Aumento de equipe**
- Contratação equipe comercial/pós-venda**
- Prospecção governo**

9

PRÉ-ESCALA

- Investidor \$\$
- Governo \$\$ (subsídios)
- Instituto/Fundação \$\$
- Iniciativa privada \$\$
- Consultorias \$\$**
- Instituto/Fundação (ponte com governo)
- Mentoria
- Ampliação mix produtos**
- Melhoria processos internos**
- Aumento equipe comercial/ pós-venda**
- Revisão equipe interna**
- Contratação equipe mais qualificada**
- Projetos especiais (divulgação/base)
- Prospecção governo
- Métricas de impacto

TRAÇÃO E ESCALA

Por seu perfil ou pelas ajudas no caminho, os empreendedores que passam para uma fase de tração do negócio conseguem ampliar a carteira de clientes, muitas vezes por meio da diversificação de sua

oferta ou de serviços agregados. Assim, captam investidores, sócios, mentores e apoios do ecossistema, organizando-se melhor a cada novo passo. Apesar disso, segue a busca incessante e difícil por capi-

“Canvas? A gente fez tudo no chute. Nosso plano de negócios era aquilo de missão, visão e valores, não dava nem meia folha. Foi na base da tentativa e erro.”

“Chegou um momento, comecei a ficar incomodado com nosso modelo de negócios. A gente estava fazendo mais do mesmo. Comecei a ter uns atritos com meu sócio, porque eu não queria só ganhar dinheiro. Nosso modelo dava impacto nenhum, eu não conseguia mensurar.”

10

ESCALA

- Busca investidor
- Metas
- Iniciativa privada (parceria)
- Revisão serviços (enxugar solução)
- Revisão custos internos
- Ampliação infraestrutura
- Ampliação serviços agregados
- Contratação equipe mais qualificada
- Relação com investidor

tal, equipe e clientes, em que, frequentemente, recorre-se a trabalhos paralelos e diversas parcerias nessa montanha russa.

“A gente ainda não vive do dinheiro das vendas, hoje vivemos do dinheiro dos projetos. A gente desenvolve um projeto, faz um investimento, mas o parceiro bota grana também. Esses projetos ajudam a fazer com que a coisa rode enquanto eu estou aos pouquinhos tentando criar a minha estrutura e vender os meus produtos.”



+ STARTUP

Negócio. Faturamento. Monetização. Sustentabilidade. “Ganhar dinheiro fazendo o bem.” Palavras presentes no discurso de um empreendedor nato, de um profissional com experiência em gestão, vendas e transações financeiras. É com o pragmatismo e com uma

mente estratégica que esses profissionais se lançam numa jornada empreendedora de impacto, explorando um mundo completamente novo sem pressa, mas sem pausa. A compreensão de que antes de tudo são um negócio, faz com que naveguem melhor pelos

atores do ecossistema, usando-os de forma mais estratégica. Com exceção dos empreendedores atraídos pelo “glamour” de ter uma startup, a maioria percorre uma jornada linear, eficiente e promissora.

!	X	?
POTENCIAL		RISCO
Experiência em negócios; melhor noção da jornada e do que está por vir; planejam-se financeiramente ou têm apoio familiar, possibilitando mais tempo e menos pressão em todas as etapas; ideias são pensadas a partir do seu potencial de escala; sabem utilizar ferramentas e atores disponíveis de forma estratégica e com discurso mais racional; desapego da ideia gera maior abertura para <i>feedbacks</i> .		Impacto não é considerado num primeiro momento; soluções podem ser fracas em proposta de valor; empreendedores que são atraídos pela ilusão e glamour do mundo de startups.

1

EXPLORAÇÃO

- Pesquisa de mercado
- Pesquisa de educação
- Pesquisa de ecossistema
- Pesquisa de benchmark
- Pesquisa de tecnologia
- Autoconhecimento

EXPLORAÇÃO

Uma jornada que se inicia com um olhar macro para o mercado e a educação. As últimas tendências em educação estão na ponta da língua desse empreendedor, que também pesquisa tecnologias, dados de mercado e comportamento de consumo e se conecta com *benchmarks* em todo o mundo, trocando experiências e ideias. Muitos se programam financeiramente para entrar nessa jornada, trazendo menos pressão e mais tempo para percorrer cada nova etapa.

2

IDEIA

- Pesquisa de educação
- Pesquisa de mercado
- Pesquisa de benchmark
- Pesquisa de ecossistema
- Pesquisa que suporte a ideia
- Pesquisa de tecnologia
- Pesquisa com usuários
- Pesquisa com especialistas
- Eventos
- Busca e entrada sócio
- Rascunho plano de negócio
- Formalização empresa (jurídico/financeira)
- Mentoria
- Aceleração
- Incubação
- Instituto/Fundação (apoio)
- Busca investidor
- Investimento próprio \$\$
- Anjo \$\$

3

VALIDAÇÃO DE IDEIA

- Mockup para validação ideia
- Validação com rede própria (amigos/família)
- Validação com ecossistema
- Validação com usuários
- Validação com especialistas
- Validação com investidores
- Formalização empresa (jurídico/financeira)
- Abertura ONG/OSCIP
- FFF \$\$
- Governo \$\$ (subsídios)
- Iniciativa privada \$\$
- Aceleração
- Entrada sócio
- Rascunho plano de negócio
- Desenho canvas
- Contratação consultores
- 1ª venda
- Anjo \$\$
- Pivota ideia

IDEAÇÃO

A busca por um negócio é pausada por muitas pesquisas e conversas estratégicas. Com foco no potencial de escala, já se voltam para as novas tecnologias e para a busca de diferenciais competitivos. Muitas vezes, são os primeiros a importar uma ideia de fora, inovadora ou não, mas extremamen-

te funcional. Com um *networking* pessoal potente, já acessam mentores, conquistam sócios, validam a ideia com especialistas, atores e usuários, mantendo o desapego e a escuta aberta. Acessam o investidor como um termômetro para medir a atratividade do negócio.

4

PROTÓTIPO

- Pesquisa com usuários
- Mockup
- Equipe colaborativa (amigos)
- Contratação freelas
- Contratação equipe
- Contratação pedagogo
- Contratação consultores
- Assessoria de imprensa
- Formalização empresa (jurídico/financeira)
- Infraestrutura própria
- Comunicação (site, marca)
- Busca subsídios/editais
- Investimento próprio \$\$
- Anjo \$\$
- Governo \$\$ (subsídios)
- Instituto/Fundação \$\$
- Entrada sócio
- Aceleração
- Instituto/Fundação (apoio)
- Mentoria
- Eventos
- Exposição na mídia
- Definição métricas
- Refinamento solução
- Refinamento plano de negócio

PROTOTIPAGEM

Com foco 100% no novo negócio, nada de projetos paralelos, contratam equipe própria e infraestrutura necessária para desenvolver um bom protótipo e, ter muitas idas e vindas de testes, com o acompanhamento de um pedagogo.

5

PILOTO

- Teste escola privada
- Teste escola pública
- Teste ONG
- Teste professor
- Teste usuários
- Teste rede própria (amigos/ família)
- Contratação pedagogo
- Teste canais comunicação
- Instituto/Fundação (apoio)
- Prospecção governo
- Entrada sócio
- Anjo \$\$
- Investimento próprio \$\$
- Aceleração
- Criação plano de negócio
- Formalização empresa (jurídico/financeira)
- Refinamento ideia/solução
- Case

“Nesse meio de startup às vezes eu acho muito show e pouca ação. Talvez por eu ser um pouco mais velha eu tenha essa impressão. O cara apresenta um pitch super legal mas na prática o produto dele não é assim. Acho que o povo tem que ser mais pé no chão, ter mais maturidade de mercado. Essa questão de chamar startup tem um glamour que não precisa.”

“O canvas muda toda hora. A gente discute, faz testes, e escreve de novo.”

Conhecem seus gaps pessoais e do negócio e não medem esforços para trazer talentos para sua equipe. Aqui já acessam programas de aceleração, com foco na validação pelo mercado. Pela sua experiência em negócios, os programas

de aceleração agregam menos. Também contam com apoio de fundações e institutos para garantir um teste adequado e *feedbacks* essenciais.

6

MVP

- Freemium (base e case)
- Criação plano de negócio
- Refinamento plano de negócio
- Busca aceleração
- Busca mentoria
- Busca iniciativa privada
- Busca investidor
- Busca anjo
- Abertura MEI
- Prospecção
- 1ª venda (sem protótipo)
- 1ª venda
- Exposição na mídia
- Contratação equipe
- Treinamento equipe
- Eventos
- Aceleração
- Mentoria
- Consultorias \$\$
- Anjo \$\$
- Empréstimo investidor \$\$
- FFF \$\$
- Investidor \$\$
- Parcerias
- Levantamento métricas
- Refinamento produto/serviço
- Case
- Pivota produto/serviço

MVP

A busca por um produto mínimo que garanta o início do negócio é o passo seguinte à fase de testes. Há quem adote a estratégia *freemium* em um primeiro momento, a fim de gerar visibilidade, base e tecer um case. Há quem tenha *networking* e talento comercial e já consiga primeiros clientes. Outros ainda optam por clientes *early adopters* que custeiam o desenvolvimento do MVP. Nessa fase, já refinam o plano de negócios e usam a mídia como trampolim para atrair atenção de investidores. A dificuldade é o acesso a atores estratégicos que possam agregar mais valor à solução.

7

ORGANIZAÇÃO DE NEGÓCIO

- 1ª venda
- Criação plano de negócio
- Refinamento plano de negócio
- Abertura ONG/OSCIP
- Formalização empresa (jurídico/financeira)
- Infraestrutura
- Comunicação (site, marca)
- Contratação freelas
- Contratação equipe
- Contratação equipe comercial/pós-venda
- Parcerias
- Projetos especiais (divulgação/base)
- Busca mentoria
- Busca investidor
- Aceleração
- Incubação
- Mentoria
- Prospecção governo
- Empréstimo \$\$
- Investimento próprio \$\$
- Consultorias \$\$
- Instituto/Fundação \$\$
- Governo \$\$ (subsídios)
- Iniciativa privada \$\$
- Anjo \$\$
- Investidor \$\$
- Eventos
- Exposição na mídia
- Assessoria de imprensa
- Revisão de custos
- Produto 2.0
- Ampliação carteira clientes
- Busca modelo de impacto
- Definição métricas
- Refinamento comercial
- Teste canais comunicação
- Saída sócio
- Refinamento produto/ serviço
- Pivota produto/serviço
- Fechamento empresa

ORGANIZAÇÃO DE NEGÓCIO

Agora é hora de trazer mais robustez à operação e organizar a casa para a escala. Busca-se aumento do time e maior qualificação profissional para responder aos gaps recém descobertos de pós-venda e suporte. Lançam novos produtos e fazem parcerias com atores do ecossistema e iniciativa privada

“Eu não sou da área de tecnologia. Startup é uma coisa completamente diferente de um negócio normal. Então meu primeiro desafio foi buscar uma pessoa com quem eu pudesse dialogar sobre isso. Eu comecei a ir em eventos, frequentar os grupos, comecei a estudar um pouco mais.”

para gerar visibilidade e permitir melhorias na solução. A mídia e os prêmios geram visibilidade, mas também maior pressão pela busca da excelência e diferencial de mercado. Começam as primeiras preocupações sobre um modelo de impacto.

“Eu tinha marcado a reunião com investidores-anjo, queria a opinião deles sobre a ideia, e chegamos lá com um protótipo enquanto todo mundo esperava só o PPT. Eu queria surpreender. Saímos da reunião com um investidor-anjo que se tornou o terceiro sócio”

8

TRAÇÃO

- Busca investidor
- Investidor \$\$
- Estruturação canais distribuição
- Ampliação carteira clientes
- Iniciativa privada (parceria)
- Ampliação mix produtos
- Soluções de suporte
- Aumento de equipe
- Contratação equipe comercial/pós-venda
- Prospecção governo

9

PRÉ-ESCALA

- Investidor \$\$
- Governo \$\$ (subsídios)
- Instituto/Fundação \$\$
- Iniciativa privada \$\$
- Consultorias \$\$
- Instituto/Fundação (ponte com governo)
- Mentoria
- Ampliação mix produtos
- Melhoria processos internos
- Aumento equipe comercial/ pós-venda
- Revisão equipe interna
- Contratação equipe mais qualificada
- Projetos especiais (divulgação/base)
- Prospecção governo
- Métricas de impacto

TRAÇÃO E ESCALA

Mais equipe, maior qualificação profissional, aumento de estrutura, aumento das vendas, maior necessidade de capital. Na medida em que o negócio cresce, as estratégias comerciais são refinadas

e a estrutura interna para atender aos clientes existentes é revisitada. Começam as conversas com investidores de maior peso e a interlocução com governo, sempre com apoio de outros atores do ecossis-

“Para entrar nas escolas, chamamos a pedagoga da equipe, que tem uma linguagem que é totalmente diferente da minha. Ela tem uma forma de falar que engaja o educador. Sempre comigo, ela vai junto. Mas é uma parceria muito boa, porque eu tenho a parte de negócios e ela fala do pedagógico.”

“Eu aprendi uma coisa: o melhor dinheiro que existe é o dinheiro do cliente. O dinheiro de fundo ou aceleradora é uma segunda opção.”

10

ESCALA

- Busca investidor
- Metas
- Iniciativa privada (parceria)
- Revisão serviços (enxugar solução)
- Revisão custos internos
- Ampliação infraestrutura
- Ampliação serviços agregados
- Contratação equipe mais qualificada
- Relação com investidor

tema. Projetos especiais surgem no paralelo para ampliar a base e divulgação e a busca por um modelo de métricas de impacto passa a ser mais presente, apesar de ainda uma incógnita.

“A gente sempre deu valor pra ser organizado. Então abrimos um CNPJ, contratamos um advogado pra organizar as empresas, fazer contrato. Tinha tudo sempre muito redondinho desde o começo.”

“Melhorar o produto não é mole, tem que ir fazendo testes, experimentando coisas... É bem difícil melhorar o produto, ainda mais um produto que você não está copiando de ninguém, nem se baseando em ninguém. É quase como andar no escuro, você não sabe onde vai pisar.”



+ SOB DEMANDA

Quando a demanda por uma solução em educação bate à porta desses profissionais, eles descobrem um novo mundo de possibilidades para suas expertises e iniciam uma jornada de negócio muito particular. Como a ideia já chega fechada, esses empreendedores acabam pulando etapas iniciais do processo como validação, prototipagem,

busca por um modelo de negócio etc. Por outro lado, são os primeiros a estruturar e formalizar suas empresas, uma vez que o primeiro cliente já existe. O risco nessa jornada está em desenvolver um serviço ou produto que seja relevante apenas para um determinado cliente, agindo mais como um fornecedor do que como um novo

negócio, sem investigar o que de fato o mercado está buscando ou o que pode funcionar para diferentes clientes. Quanto ao conhecimento do ecossistema em que ingressam, este também é um grupo que, muitas vezes, tem mais dificuldade de nomear os atores do mercado, já que atuavam em outras áreas originalmente.

!	X	?
POTENCIAL		RISCO
<p>Demanda de mercado inicial estimula uma organização formal do negócio; negócios já maduros atravessam uma jornada de forma mais profissional; produto que atende uma necessidade real.</p>		<p>Ideação superficial; não entendimento do problema e demanda reais; manter-se como fornecedor ao invés de posicionar-se como negócio; desconhecimento de atores e ecossistema de impacto; ausência de experiência em negócios para monetizar uma solução.</p>

1

EXPLORAÇÃO

- Pesquisa de mercado
- Pesquisa de educação
- Pesquisa de ecossistema
- Pesquisa de benchmark
- Pesquisa de tecnologia
- Autoconhecimento

EXPLORAÇÃO

A jornada se inicia com uma oportunidade. Uma nova demanda de trabalho ou de pesquisa acadêmica apresenta um nicho de mercado a ser desbravado. Como a ideia já chega pronta, quase como uma encomenda para um prestador de serviço ou um novo projeto para um estudante, não há nessa primeira fase a percepção da necessidade de se aprofundar mais no tema educação e negócios de impacto. Fechados em seu próprio negócio ou laboratório, esses empreendedores partem automaticamente para a construção da solução demandada.

2

IDEIA

- Pesquisa de educação
- Pesquisa de mercado
- Pesquisa de benchmark
- Pesquisa de ecossistema
- Pesquisa que suporte a ideia
- Pesquisa de tecnologia
- Pesquisa com usuários
- Pesquisa com especialistas
- Eventos
- Busca e entrada sócio
- Rascunho plano de negócio
- Formalização empresa (jurídico/financeira)
- Mentoria
- Aceleração
- Incubação
- Instituto/Fundação (apoio)
- Busca investidor
- Investimento próprio \$\$
- Anjo \$\$

3

VALIDAÇÃO DE IDEIA

- Mockup para validação ideia
- Validação com rede própria (amigos/família)
- Validação com ecossistema
- Validação com usuários
- Validação com especialistas
- Validação com investidores
- Formalização empresa (jurídico/financeira)
- Abertura ONG/OSCIP
- FFF \$\$
- Governo \$\$ (subsídios)
- Iniciativa privada \$\$
- Aceleração
- Entrada sócio
- Rascunho plano de negócio
- Desenho canvas
- Contratação consultores
- 1ª venda
- Anjo \$\$
- Pivota ideia

IDEAÇÃO

Pesquisas de mercado e de *benchmark* trazem uma melhor noção do universo de soluções em educação e demandas dos usuários, enquanto pesquisas de metodologias e discussões sobre educação são realizadas principalmente na academia. Não há validação formal da ideia nem rascunho do pla-

no de negócios, talvez por agirem como fornecedores nesse momento ou por estarem fechados em seu laboratório. Acadêmicos e empreendedores formalizam uma nova empresa, enquanto quem possui um negócio em andamento sai à frente.

4

PROTÓTIPO

- Pesquisa com usuários
- Mockup
- Equipe colaborativa (amigos)
- Contratação freelas
- Contratação equipe
- Contratação pedagogo
- Contratação consultores
- Assessoria de imprensa
- Formalização empresa (jurídico/financeira)
- Infraestrutura própria
- Comunicação (site, marca)
- Busca subsídios/editais
- Investimento próprio \$\$
- Anjo \$\$
- Governo \$\$ (subsídios)
- Instituto/Fundação \$\$
- Entrada sócio
- Aceleração
- Instituto/Fundação (apoio)
- Mentoria
- Eventos
- Exposição na mídia
- Definição métricas
- Refinamento solução
- Refinamento plano de negócio

PROTOTIPAGEM

Poucos são os que constroem um protótipo para testar em campo. Quem já tem um negócio e está lidando com uma nova demanda complexa conduz uma prototipagem bastante profissional, com a contratação de equipe qualificada

5

PILOTO

- Teste escola privada
- Teste escola pública
- Teste ONG
- Teste professor
- Teste usuários
- Teste rede própria (amigos/família)
- Contratação pedagogo
- Teste canais comunicação
- Instituto/Fundação (apoio)
- Prospecção governo
- Entrada sócio
- Anjo \$\$
- Investimento próprio \$\$
- Anjo \$\$
- Aceleração
- Criação plano de negócio
- Formalização empresa (jurídico/financeira)
- Refinamento ideia/solução
- Case

“No mês passado lançamos o aplicativo voltado para outra área que não educação, o que não tem nenhuma relevância pra gente. Mas lançamos porque realmente temos que ver usabilidade, performance do aplicativo, budget. Vamos arrumando.”

“A gente foi pro básico, o que pensávamos que era o mais fácil: a venda de assinatura on-line. A gente não pensava em escola. Na verdade, pensava em vender pro aluno na web, mas não tinha parado pra fazer um estudo da dificuldade que seria isso.”

(incluindo pedagogos) e teste em escolas de distintos perfis. Empreendedores sem conhecimento da jornada de negócio, testam a solução enquanto a desenvolvem, por meio de rede própria ou buscando o usuário final na internet.

6

MVP

- Freemium (base e case)
- **Criação plano de negócio**
- Refinamento plano de negócio
- **Busca aceleração**
- Busca mentoria
- Busca iniciativa privada
- **Busca investidor**
- Busca anjo
- Abertura MEI
- **Prospecção**
- 1ª venda (sem protótipo)
- **1ª venda**
- Exposição na mídia
- Contratação equipe
- Treinamento equipe
- Eventos
- **Aceleração**
- **Mentoria**
- Consultorias \$\$
- **Anjo \$\$**
- Empréstimo investidor \$\$
- FFF \$\$
- Investidor \$\$
- Parcerias
- Levantamento métricas
- Refinamento produto/serviço
- Case
- **Pivota produto/serviço**

MVP

Ao entender a oportunidade de ampliar a solução desenvolvida para um novo mercado, desenham um plano de negócio, partem para prospecções e começam a buscar ajudas para a jornada. A demanda é por mentores, investidores e aceleradoras que tragam o conhecimento de negócio necessário para a monetização da solução, havendo abertura para o refinamento e pivotagem do produto/serviço. Quem já possui um negócio maduro e entende da dinâmica do mercado, chega naturalmente a um MVP após a entrega da demanda para o cliente.

7

ORGANIZAÇÃO DE NEGÓCIO

- 1ª venda
- Criação plano de negócio
- Refinamento plano de negócio
- Abertura ONG/OSCIP
- **Formalização empresa (jurídico/financeira)**
- **Infraestrutura**
- Comunicação (site, marca)
- Contratação freelas
- **Contratação equipe**
- Contratação equipe comercial/pós-venda
- **Parcerias**
- Projetos especiais (divulgação/base)
- Busca mentoria
- Busca investidor
- Aceleração
- **Incubação**
- Mentoria
- Prospecção governo
- Empréstimo \$\$
- Investimento próprio \$\$
- Consultorias \$\$
- Instituto/Fundação \$\$
- **Governo \$\$ (subsídios)**
- Iniciativa privada \$\$
- **Anjo \$\$**
- Investidor \$\$
- Eventos
- Exposição na mídia
- Assessoria de imprensa
- Revisão de custos
- Produto 2.0
- Ampliação carteira clientes
- Busca modelo de impacto
- Definição métricas
- Refinamento comercial
- Teste canais comunicação
- Saída sócio
- **Refinamento produto/ serviço**
- **Pivota produto/serviço**
- Fechamento empresa

ORGANIZAÇÃO DE NEGÓCIO

Acadêmicos organizam equipe e empresa com recursos de editais e bolsas científicas, acessando incubadoras para buscar infraestrutura e *know-how* para o refinamento da solução, enquanto outros empreendedores buscam anjos e mentores de negócio para também re-

“Durante os testes, a gente já começou a tentar vender! Então a gente aproveitou a experiência já pra ser um case e procuramos agentes comerciais, que nos levaram pra prefeituras, governo e tal. Foi traumático! Porque a venda é totalmente política, de interesses. Eram dilemas morais mesmo, que você via nesse momento. Foram três ou quatro golpes, assim, muito pesados.”

finar seu produto/serviço e plano de negócios. A busca aqui é pela monetização da solução. Para isso, pilotam bastante e começam a enxergar o gap do entendimento do problema e das reais demandas do mercado.

“Eu tinha essa ilusão, que ia ser muito fácil vender o produto. Mas é preciso pesquisar mercado, pesquisar players, modelos de negócios que já deram certo naquele mercado... Se você está fazendo produto pro ENEM, procure ver quem tá vendendo pro ENEM, como vende, o que vende. Nunca parta do pressuposto que você vai ser sozinho no mercado.”

8

TRAÇÃO

- Busca investidor
- Investidor \$\$
- Estruturação canais distribuição
- **Ampliação carteira clientes**
- Iniciativa privada (parceria)
- Ampliação mix produtos
- Soluções de suporte
- Aumento de equipe
- Contratação equipe comercial/pós-venda
- **Prospecção governo**

Negócios já estabelecidos passam do MVP diretamente para um momento de tração, ao entender a oportunidade de mercado que se abre adiante. Inicia-se um trabalho intenso de prospecção e muitas

9

PRÉ-ESCALA

- Investidor \$\$
- Governo \$\$ (subsídios)
- Instituto/Fundação \$\$
- Iniciativa privada \$\$
- Consultorias \$\$
- Instituto/Fundação (ponte com governo)
- Mentoria
- **Ampliação mix produtos**
- Melhoria processos internos
- Aumento equipe comercial/ pós-venda
- Revisão equipe interna
- Contratação equipe mais qualificada
- Projetos especiais (divulgação/base)
- **Prospecção governo**
- Métricas de impacto

TRAÇÃO E ESCALA

conversas com o governo, adaptando soluções para contextos distintos. Em paralelo, a empresa vai se mantendo e tornando-se mais conhecida no mercado por meio de parcerias com a iniciativa pri-

“Tínhamos um produto que trabalhava o ensino médio e, no primeiro ano de eleição, a gente entendeu que precisava fazer uma coisa. Era preciso nos balancear entre as duas eleições, porque no período de eleição no Brasil nada se compra, nada se faz. Então a gente lançou uma variação da plataforma para atender o ensino fundamental, porque isso fica nas mãos dos municípios e o ensino médio na mão dos estados.”

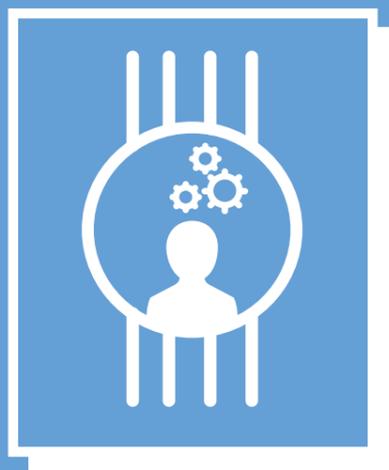
10

ESCALA

- **Busca investidor**
- Metas
- **Iniciativa privada (parceria)**
- Revisão serviços (enxugar solução)
- Revisão custos internos
- Ampliação infraestrutura
- Ampliação serviços agregados
- Contratação equipe mais qualificada
- Relação com investidor

vada para o desenvolvimento de novas soluções. Investidores são buscados para a escala no país e no exterior.

“Lançamos o produto e pensávamos que ia ser bastante fácil: ‘ah, vai dar um clube gigante! Não tem ninguém como a gente no mercado...’ Aí que descobrimos algumas verdades do mercado. Tínhamos que ter uma estrutura de marketing muito maior do que eu previa na época. Muitos concorrentes fizeram com que nosso produto não fosse tão novo assim. Depois tivemos problemas com contratação de funcionários mesmo... Por desconhecer o processo de contratação, carteira, ajustes financeiros, obrigações.”



+ SERVIÇO

Com certeza, esse é o maior e mais heterogêneo grupo, com as jornadas mais distintas entre si. A maioria dos empreendedores desse grupo está transpondo ideias de outros mercados para o mundo da educação, ainda atrasada em relação às novas tecnologias e soluções disponíveis na atualidade. O desafio de suas jornadas é ir além da

ideia inicial (gatilho), buscando um maior aprofundamento do problema que estão resolvendo. Há quem não se aprofunde nas pesquisas de mercado e de educação, diminuindo a proposta de valor de seus produtos e o potencial de impacto que poderiam alcançar. Outros, por encontrar um problema enquanto usuário, criam soluções que não ne-

cessariamente serão monetizadas. Demoram a encontrar um modelo de negócio e, muitas vezes, não alcançam. Levam vantagem nas idas e vindas da jornada quando se entendem cedo como uma startup e reconhecem os atores e o mercado.

!	X	?
POTENCIAL		RISCO
<p>É o gatilho que mais atrai empreendedores para a jornada; entendimento de um <i>gap</i> claro de mercado; veia de empreendedorismo; desejo real de solucionar um problema.</p>		<p>Transpor ideias de outros mercados para o mundo da educação sem considerar seu potencial de impacto; apego à ideia por generalizar sua experiência pessoal e não validar com o mercado; falta de percepção do problema que estão resolvendo; desconhecimento da jornada leva a muitas idas e vindas na caminhada; desconhecimento dos atores do ecossistema; proposta de valor pouco clara.</p>

1

EXPLORAÇÃO

- Pesquisa de mercado
- Pesquisa de educação
- Pesquisa de ecossistema
- Pesquisa de benchmark
- Pesquisa de tecnologia
- Autoconhecimento

EXPLORAÇÃO

Empreendedores com noção de negócio entendem desde o primeiro momento a necessidade de se aprofundar mais no contexto do mercado, da educação e do próprio ecossistema, buscando um entendimento do todo para orientar seu processo de ideação. Os mais imaturos na jornada do empreendedorismo sentem-se mais perdidos no início da caminhada e fecham-se na experiência pessoal vivida com um serviço insatisfatório, não buscando ampliar essa percepção.

2

IDEIA

- Pesquisa de educação
- Pesquisa de mercado
- Pesquisa de benchmark
- Pesquisa de ecossistema
- Pesquisa que suporte a ideia
- Pesquisa de tecnologia
- Pesquisa com usuários
- Pesquisa com especialistas
- Eventos
- Busca e entrada sócio
- Rascunho plano de negócio
- Formalização empresa (jurídico/financeira)
- Mentoria
- Aceleração
- Incubação
- Instituto/Fundação (apoio)
- Busca investidor
- Investimento próprio \$\$
- Anjo \$\$

IDEAÇÃO

Um processo que pode ser realizado de maneira mais profissional, com pesquisas aprofundadas em educação, tecnologia e *benchmarks*, rascunho do plano de negócios, busca estratégica de sócios, validação formal com vários atores, acesso a programas de aceleração (quando entendida a necessidade de apoio de negócio) e até mesmo a ousadia

3

VALIDAÇÃO DE IDEIA

- Mockup para validação ideia
- Validação com rede própria (amigos/família)
- Validação com ecossistema
- Validação com usuários
- Validação com especialistas
- Validação com investidores
- Formalização empresa (jurídico/financeira)
- Abertura ONG/OSCIP
- FFF \$\$
- Governo \$\$ (subsídios)
- Iniciativa privada \$\$
- Aceleração
- Entrada sócio
- Rascunho plano de negócio
- Desenho canvas
- Contratação consultores
- 1ª venda
- Anjo \$\$
- Pivota ideia

para a primeira venda da ideia no papel. Mas pode ser também um processo mais raso, pautando-se em pesquisas enviesadas para suporte à ideia. Às vezes não há nenhuma pesquisa nem processo de validação. A escolha pouco criteriosa de sócios e ingenuidade quanto ao entendimento de monetização da solução também são riscos.

4

PROTÓTIPO

- Pesquisa com usuários
- Mockup
- Equipe colaborativa (amigos)
- Contratação freelas
- Contratação equipe
- Contratação pedagogo
- Contratação consultores
- Assessoria de imprensa
- Formalização empresa (jurídico/financeira)
- Infraestrutura própria
- Comunicação (site, marca)
- Busca subsídios/editais
- Investimento próprio \$\$
- Anjo \$\$
- Governo \$\$ (subsídios)
- Instituto/Fundação \$\$
- Entrada sócio
- Aceleração
- Instituto/Fundação (apoio)
- Mentoria
- Eventos
- Exposição na mídia
- Definição métricas
- Refinamento solução
- Refinamento plano de negócio

PROTOTIPAGEM

Empreendedores com visão mais estratégica da jornada, otimizam recursos e equipe própria, fazem mockups (representações visuais da solução) e têm consultoria pedagógica para testes em escolas diversas, a fim de gerar um case ro-

5

PILOTO

- Teste escola privada
- Teste escola pública
- Teste ONG
- Teste professor
- Teste usuários
- Teste rede própria (amigos/família)
- Contratação pedagogo
- Teste canais comunicação
- Instituto/Fundação (apoio)
- Prospecção governo
- Entrada sócio
- Anjo \$\$
- Investimento próprio \$\$
- Aceleração
- Criação plano de negócio
- Formalização empresa (jurídico/financeira)
- Refinamento ideia/solução
- Case

“O que mais me preocupava era decidir o caminho de um produto, pois eu tinha um foco, eu queria fazer alguma coisa com Educação, mas o produto exatamente eu não sabia. Eu visualizava uma oportunidade de um problema era um desafio. E foi no chute, não teve muita pesquisa... Foi na sensação, um feeling mesmo.”

busto. Há quem alcance uma prototipagem bem feita com auxílio de aceleradoras e mentores, mas a maioria passa por dificuldades com a contratação de freelas descomprometidos, busca de editais para angariar recursos, testes mais rasos

com rede próxima e baixo envolvimento dos sócios no novo negócio. Isso sem mencionar quem encontra dificuldades adiante por não ter executado uma fase de prototipagem e teste da solução.

6

MVP

- Freemium (base e case)
- Criação plano de negócio
- Refinamento plano de negócio
- **Busca aceleração**
- **Busca mentoria**
- **Busca iniciativa privada**
- **Busca investidor**
- **Busca anjo**
- Abertura MEI
- **Prospecção**
- **1ª venda (sem protótipo)**
- **1ª venda**
- Exposição na mídia
- **Contratação equipe**
- **Treinamento equipe**
- **Eventos**
- **Aceleração**
- Mentoria
- Consultorias \$\$
- Anjo \$\$
- **Empréstimo investidor \$\$**
- **FFF \$\$**
- Investidor \$\$
- **Parcerias**
- **Levantamento métricas**
- **Refinamento produto/serviço**
- Case
- **Pivota produto/serviço**

MVP

A busca pelo primeiro sustento da empresa está na cabeça de alguns empreendedores que após o piloto refinam a solução, arrumam a casa e partem para a prospecção, buscando, em paralelo, apoios do ecossistema. Quem não passou por uma fase formal de prototipagem tem dificuldade na primeira entrega da solução, mas, dependendo do perfil do empreendedor, pode encontrar um bom MVP. Quem tem apoio de aceleradoras pode se sentir em um limbo quando termina o programa, sem saber ao certo se projetar no mercado e gerar vendas. É aqui que todos começam a perceber a dificuldade de vender para o setor público e a ausência de investidores de risco no mercado.

7

ORGANIZAÇÃO DE NEGÓCIO

- **1ª venda**
- **Criação plano de negócio**
- **Refinamento plano de negócio**
- Abertura ONG/OSCIP
- **Formalização empresa (jurídico/financeira)**
- **Infraestrutura**
- **Comunicação (site, marca)**
- **Contratação freelas**
- **Contratação equipe**
- **Contratação equipe comercial/pós-venda**
- **Parcerias**
- Projetos especiais (divulgação/base)
- **Busca mentoria**
- **Busca investidor**
- **Aceleração**
- **Incubação**
- **Mentoria**
- **Prospecção governo**
- Empréstimo \$\$
- Investimento próprio \$\$
- Consultorias \$\$
- **Instituto/Fundação \$\$**
- **Governo \$\$ (subsídios)**
- Iniciativa privada \$\$
- Anjo \$\$
- **Investidor \$\$**
- **Eventos**
- **Exposição na mídia**
- **Assessoria de imprensa**
- **Revisão de custos**
- **Produto 2.0**
- **Ampliação carteira clientes**
- Busca modelo de impacto
- Definição métricas
- Refinamento comercial
- **Teste canais comunicação**
- Saída sócio
- Refinamento produto/ serviço
- **Pivota produto/serviço**
- Fechamento empresa

ORGANIZAÇÃO DE NEGÓCIO

A hora da verdade. Empreendedores que apenas saem de uma ideia pessoal sem validação e, diretamente, tentam estruturar um negócio, passam muitas dificuldades até entender a necessidade de ter um plano de negócio realista, que encontre uma forma de monetizar sua solução. Podem terminar em um limbo sem fim ou, com ajudas, pivotar sua solução e voltar

“A gente lançou e saiu atrás de divulgar com assessoria de imprensa. Deu super certo. A mídia aceitou, mas a gente não conseguia viabilizar o nosso trabalho. Apesar de 1 milhão de pessoas já terem acessado o site, o modelo de negócios não funciona. É muito ruim esse sofrimento de ver a ferramenta funcionando, mas sem o retorno financeiro. A gente sente falta de ter feito um protótipo lá no começo.”

algumas etapas nessa jornada. Empreendedores mais experientes e com visão clara de seu negócio fortalecem sua musculatura para tracionar, refinando equipe, estrutura física e modelo de negócio, planejando *upgrades* na solução e também buscando investidores, apoios do ecossistema e parcerias estratégicas para venda, distribuição e projeção no mercado.

“O maior desafio aqui era a questão de pensar todo o plano de negócios, a parte contábil, financeira. Tentamos resolver com muita pesquisa, conversas e o que mais o empreendedor faz nessa fase: chute!”

“Eu não tenho formação pedagógica nenhuma e nem a minha sócia, mas o empreendedor não precisa saber de tudo, tem

8

TRAÇÃO

- **Busca investidor**
- **Investidor \$\$**
- Estruturação canais distribuição
- **Ampliação carteira clientes**
- Iniciativa privada (parceria)
- **Ampliação mix produtos**
- **Soluções de suporte**
- **Aumento de equipe**
- **Contratação equipe comercial/pós-venda**
- Prospecção governo

9

PRÉ-ESCALA

- Investidor \$\$
- **Governo \$\$ (subsídios)**
- **Instituto/Fundação \$\$**
- **Iniciativa privada \$\$**
- Consultorias \$\$
- **Instituto/Fundação (ponte com governo)**
- **Mentoria**
- Ampliação mix produtos
- **Melhoria processos internos**
- Aumento equipe comercial/ pós-venda
- **Revisão equipe interna**
- **Contratação equipe mais qualificada**
- Projetos especiais (divulgação/base)
- Prospecção governo
- Métricas de impacto

TRAÇÃO E ESCALA

Com um negócio estruturado, o foco se desloca para a melhoria da qualificação do time e dos processos internos, planejamento de estratégias comerciais mais agressivas, adaptação ao pós-venda, busca de mentores e captação de investidores, prêmios e outros re-

que saber administrar o negócio e contratar outras pessoas. Por isso a gente chamou uma consultora pedagógica.”

“Fizemos o teste numa escola em uma pequena cidade, uma escola estadual, era afastada... A gente não acompanhou esse piloto ali do lado. Mas chegamos à conclusão de que, se conseguíssemos dar certo nessa escola, já era um bom parâmetro para o Brasil.”

curso para ampliação da oferta. Para ajudar a manter a empresa nos trilhos, consultorias paralelas e fornecimento de soluções para a iniciativa privada continuam a acontecer, com o cuidado de não desviar o foco do negócio em andamento. Para alcançar as metas

“Se eu soubesse antes que ainda estava tão cru, que o mercado de educação tinha essa dificuldade da venda, que você não vende um produto de educação igual você vende uma Bermuda, eu teria me preocupado mais com meu plano de negócio.”

“A gente teve a oportunidade de criar uma plataforma tecnológica, entrar na escola, testar com os alunos. Não funcionou, fizemos outra. Entramos e testamos. Então, a gente fez muito mockup, testou com aluno. Isso ao longo de mais de seis meses.”

10

ESCALA

- Busca investidor
- **Metas**
- Iniciativa privada (parceria)
- **Revisão serviços (enxugar solução)**
- **Revisão custos internos**
- Ampliação infraestrutura
- **Ampliação serviços agregados**
- **Contratação equipe mais qualificada**
- Relação com investidor

estabelecidas, em um segundo momento, percebem a necessidade de enxugar a solução e pensar novos serviços agregados e estratégias para aumentar o *ticket* médio das vendas.

“Desenvolvi, em quatro meses, a primeira versão e, quando entreguei, foi um caos. Ainda não tinha tudo que tinha que ter, aí fomos desenvolvendo, quase moramos dentro da escola. Ficamos lá conversando com os usuários, vendo o que eles faziam e desenvolvendo o produto, ficamos um tempão na escola. Eu aprendi que meio que dá certo você vender sem ter o produto. Têm pessoas que não têm coragem de fazer isso, né? Todo mundo acredita piamente na ideia e quer fazer a ideia antes de saber se vai ter cliente.”



+ OCASIÃO

Esses empreendedores são parte pequena da amostra. A grande vantagem dos que começam nessa jornada reside na qualidade de suas soluções. Idealizados em um processo instintivo de design thinking, normalmente os produtos e serviços propostos já foram testados e comprovados no dia a dia da sala de aula. Por estarem distante do uni-

verso de empresas e startups, são empreendedores que precisam de mais ajuda na execução do negócio. Ajuda essa que chega para muitos, já que unem características interessantes como soluções comprovadas e conhecimento do dia a dia da escola, atraindo vários atores do ecossistema, principalmente os que visam impacto.

!	X	?
POTENCIAL		RISCO
Soluções comprovadas em sala de aula em um processo instintivo de design thinking; maior conhecimento de gaps e oportunidades; experiência com o usuário; atraem vários atores do ecossistema, principalmente os que visam impacto.		Por não perceber seu potencial de negócio, podem ficar à margem do mercado; falta de visão de negócio; desconhecimento dos atores e do ecossistema.

1

EXPLORAÇÃO

- Pesquisa de mercado
- Pesquisa de educação
- Pesquisa de ecossistema
- Pesquisa de benchmark
- Pesquisa de tecnologia
- **Autoconhecimento**

EXPLORAÇÃO

Dentro da sala de aula, esses empreendedores disparam processos instintivos de inovação, buscando melhorias no aprendizado e em sua atividade diária. Com o resultado percebido, surge o desejo de ampliar esse impacto numa busca também pessoal por maior significado e realização na vida e na carreira profissional. Sem o entendimento inicial de um negócio embrionário, não fazem nenhum tipo de mergulho no contexto do mercado ou da educação.

2

IDEIA

- **Pesquisa de educação**
- Pesquisa de mercado
- **Pesquisa de benchmark**
- Pesquisa de ecossistema
- Pesquisa que suporte a ideia
- Pesquisa de tecnologia
- Pesquisa com usuários
- Pesquisa com especialistas
- Eventos
- **Busca e entrada sócio**
- Rascunho plano de negócio
- Formalização empresa (jurídico/financeira)
- Mentoria
- Aceleração
- Incubação
- **Instituto/Fundação (apoio)**
- Busca investidor
- **Investimento próprio \$\$**
- Anjo \$\$

3

VALIDAÇÃO DE IDEIA

- Mockup para validação ideia
- Validação com rede própria (amigos/família)
- **Validação com ecossistema**
- **Validação com usuários**
- **Validação com especialistas**
- Validação com investidores
- Formalização empresa (jurídico/financeira)
- Abertura ONG/OSCIP
- **FFF \$\$**
- Governo \$\$ (subsídios)
- Iniciativa privada \$\$
- Aceleração
- Entrada sócio
- **Rascunho plano de negócio**
- Desenho canvas
- **Contratação consultores**
- 1ª venda
- Anjo \$\$
- Pivota ideia

IDEAÇÃO

O processo de geração e validação da ideia conta com pesquisas de educação e *benchmarks* para dar suporte e aprofundamento a uma solução já existente. Editais do governo e processos de aceleração de fundações e institutos também podem ser gatilhos para esse empreendedor enxergar o potencial

de sua solução e ingressar na jornada de negócio. Na medida em que desvendam o ecossistema, validam a ideia com diferentes atores, começam a rascunhar o plano de negócios e buscam capital, recorrendo à rede próxima e também a recursos próprios.

4

PROTÓTIPO

- Pesquisa com usuários
- **Mockup**
- Equipe colaborativa (amigos)
- **Contratação freelas**
- **Contratação equipe**
- Contratação pedagogo
- Contratação consultores
- Assessoria de imprensa
- **Formalização empresa (jurídico/financeira)**
- Infraestrutura própria
- Comunicação (site, marca)
- Busca subsídios/editais
- **Investimento próprio \$\$**
- Anjo \$\$
- Governo \$\$ (subsídios)
- **Instituto/Fundação \$\$**
- Entrada sócio
- **Aceleração**
- **Instituto/Fundação (apoio)**
- Mentoria
- **Eventos**
- **Exposição na mídia**
- **Definição métricas**
- **Refinamento solução**
- Refinamento plano de negócio

5

PILOTO

- Teste escola privada
- **Teste escola pública**
- Teste ONG
- Teste professor
- **Teste usuários**
- Teste rede própria (amigos/ família)
- **Contratação pedagogo**
- Teste canais comunicação
- Instituto/Fundação (apoio)
- Prospecção governo
- Entrada sócio
- Anjo \$\$
- Investimento próprio \$\$
- Aceleração
- Criação plano de negócio
- Formalização empresa (jurídico/financeira)
- Refinamento ideia/solução
- Case

PROTOTIPAGEM

Fundações, institutos, aceleradoras e outros atores dão um suporte mais profissional para alguns empreendedores nas fases de prototipagem e teste da solução, que também engloba o desenvolvimento do plano de negócios e

estruturação primária da empresa. O contexto público é priorizado no piloto, assim como a opinião de pedagogos e usuários em várias idas e vindas. É aqui que os empreendedores começam a entender-se como tal, circulando por eventos

“Tudo que nós fazemos sai de dentro da sala de aula, da realidade. É diferente você empreender em Educação de um aspecto teórico do que criar com alunos especiais, com alunos com dificuldade. Você cria um aspecto intuitivo de percepção.”

“Eu saí da aceleração e eu pensei ‘ah agora eu acho que sou empreendedor, eu consigo ter essa firmeza pra de fato abrir uma empresa e começar a tocar.”

do meio, tornando-se visíveis na mídia e conectando-se com atores diversos. É também nessa fase que surgem as primeiras discussões sobre o impacto de sua solução.

6

MVP

- Freemium (base e case)
- **Criação plano de negócio**
- **Refinamento plano de negócio**
- Busca aceleração
- Busca mentoria
- Busca iniciativa privada
- Busca investidor
- Busca anjo
- **Abertura MEI**
- **Prospecção**
- 1ª venda (sem protótipo)
- **1ª venda**
- **Exposição na mídia**
- **Contratação equipe**
- Treinamento equipe
- **Eventos**
- Aceleração
- **Mentoria**
- Consultorias \$\$
- **Anjo \$\$**
- Empréstimo investidor \$\$
- FFF \$\$
- Investidor \$\$
- Parcerias
- Levantamento métricas
- **Refinamento produto/serviço**
- **Case**
- **Pivota produto/serviço**

MVP

Com a orientação e apoio do ecossistema, alguns empreendedores partem para a busca de seu MVP, trazendo investidores-anjo, mentores e equipe própria para refinar a solução. Outros utilizam de certa experiência na área empresarial para articular com investidores e fundações, buscando parcerias, patrocínios e fontes diversas de recursos para o negócio em construção. Deslize comum nessa fase, a estruturação correta da empresa é uma dificuldade para quem não tem experiência em negócios ou apoio nesse sentido.

7

ORGANIZAÇÃO DE NEGÓCIO

- **1ª venda**
- **Criação plano de negócio**
- **Refinamento plano de negócio**
- **Abertura ONG/OSCIP**
- **Formalização empresa (jurídico/financeira)**
- Infraestrutura
- **Comunicação (site, marca)**
- **Contratação freelas**
- Contratação equipe
- Contratação equipe comercial/pós-venda
- Parcerias
- Projetos especiais (divulgação/base)
- Busca mentoria
- **Busca investidor**
- **Aceleração**
- Incubação
- **Mentoria**
- **Prospecção** governo
- Empréstimo \$\$
- **Investimento próprio \$\$**
- **Consultorias \$\$**
- **Instituto/Fundação \$\$**
- Governo \$\$ (subsídios)
- **Iniciativa privada \$\$**
- **Anjo \$\$**
- Investidor \$\$
- **Eventos**
- **Exposição na mídia**
- Assessoria de imprensa
- Revisão de custos
- Produto 2.0
- Ampliação carteira clientes
- Busca modelo de impacto
- **Definição métricas**
- Refinamento comercial
- Teste canais comunicação
- **Saída sócio**
- **Refinamento produto/ serviço**
- Pivota produto/serviço
- Fechamento empresa

ORGANIZAÇÃO DE NEGÓCIO

Empreendedores que também atuam como fornecedores de soluções para manter a empresa têm mais dificuldade de chegar ao MVP, partindo da ideia direto para a estruturação do negócio e busca das vendas. Investem em projetos relevantes para gerar case e nome para a empresa, circulam por eventos do meio, acessam a mídia, prospectam com o governo, investidores e

empresas privadas mas podem se perder nessa execução, sem um modelo de negócio e a monetização clara de sua solução. Os empreendedores que encontram seu MVP preparam-se para dar o salto e tracionar investindo em equipe e estrutura, organizando processos internos e captando mais recursos para refinar sua solução e apoiar os clientes conquistados.

8

TRAÇÃO

- Busca investidor
- Investidor \$\$
- Estruturação canais distribuição
- **Ampliação carteira clientes**
- **Iniciativa privada (parceria)**
- Ampliação mix produtos
- Soluções de suporte
- Aumento de equipe
- Contratação equipe comercial/pós-venda
- Prospecção governo

9

PRÉ-ESCALA

- Investidor \$\$
- Governo \$\$ (subsídios)
- Instituto/Fundação \$\$
- Iniciativa privada \$\$
- Consultorias \$\$
- Instituto/Fundação (ponte com governo)
- Mentoria
- Ampliação mix produtos
- Melhoria processos internos
- Aumento equipe comercial/ pós-venda
- Revisão equipe interna
- Contratação equipe mais qualificada
- Projetos especiais (divulgação/base)
- Prospecção governo
- Métricas de impacto

10

ESCALA

- Busca investidor
- Metas
- Iniciativa privada (parceria)
- Revisão serviços (enxugar solução)
- Revisão custos internos
- Ampliação infraestrutura
- Ampliação serviços agregados
- Contratação equipe mais qualificada
- Relação com investidor

TRAÇÃO E ESCALA

Com uma musculatura mais firme, os empreendedores partem para uma fase mais agressiva de prospecção, focando primeiro na iniciativa privada para rentabilizar seu negócio em menor tempo e também para desenvolver novos projetos e soluções.

“Eu conversei com muita gente do mundo empreendedor para me adaptar a esse linguagem. E foi assim que eu aprendi o que significa de fato escalar, o que significa usar a tecnologia para atingir níveis supra escola. Aí eu comecei a prototipar a ideia e comecei a conversar com pessoas especializadas para ver se era possível fazer. Hoje eu sei que é possível.”

“Não pensamos em modelo de negócios, em rentabilizar. A gente queria fazer, era ‘fazeção’. Tínhamos uma ideia que, a partir do conhecimento que nosso primeiro projeto desse, receberíamos demandas de trabalho, seríamos procurados. Só que nenhum dos dois sócios tocava o comercial. Hoje a gente fala sobre como é que vai vender, quanto, quais são os canais de distribuição.”

“A venda do produto atualmente não é suficiente para manter a empresa. Nós fazemos outras atividades, mas hoje o rendimento já é bem melhor, e as experiências todas, muito satisfatórias.”

“No início do negócio você tem que contar a ideia para todo mundo e ouvir um monte de opinião. E começa pequenininho, vai fazendo sozinho, sem investir até entrar o primeiro dinheiro. Não vai atrás de empresa, vai atrás do seu cliente final, que vai comprar o serviço imediatamente.”

“Formalizamos a empresa no ano passado. Fechamos a ONG e hoje a gente trabalha no modelo de microempreendedor individual. Mas a gente vai mudar de novo. Para captar dinheiro de investidor, a gente precisa formalizar um pouco mais.”

3.2 SÍNTESE



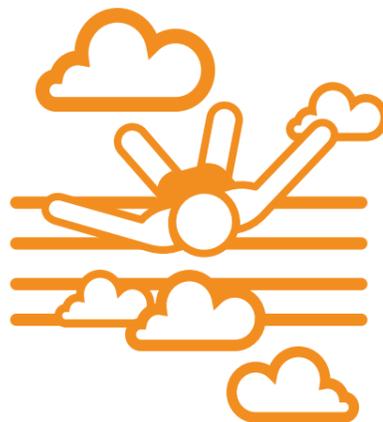
+ SENTIDO

QUER MELHORAR O MUNDO, MAS NÃO TEM AMBÍÇÃO CLARA DE NEGÓCIO E/OU DE IMPACTAR A EDUCAÇÃO. PODERIA ESTAR ATUANDO EM QUALQUER OUTRO SEGMENTO. A FALTA DESSE FOCO INICIAL PODE LEVAR A UMA JORNADA MAIS DISPERSA E COM MENOS RESILIÊNCIA.



+ EDUCAÇÃO

SOLUÇÕES JÁ NASCEM COM MAIOR PROPOSTA DE VALOR E POTENCIAL DE IMPACTO EM EDUCAÇÃO, ATRAINDO GRANDES NOMES E INTERESSADOS NA ÁREA. MAS A COMPLEXIDADE DE SEUS PRODUTOS/SERVIÇOS GERA MAIOR DIFICULDADE DE MVP E MONETIZAÇÃO DO NEGÓCIO.



+ STARTUP

EMPREENDEDORES NATOS, TÊM MELHOR NOÇÃO DA JORNADA E IDEIAS PENSADAS A PARTIR DO SEU POTENCIAL DE ESCALA. UTILIZAM FERRAMENTAS E ATORES DE FORMA ESTRATÉGICA, MAS PODEM NÃO CONSIDERAR O IMPACTO NUM PRIMEIRO MOMENTO. ALGUMAS VEZES, TÊM SOLUÇÕES FRACAS EM PROPOSTA DE VALOR.



+ DEMANDA

A EDUCAÇÃO PODE SE TRANSFORMAR EM UM NICHO EXTREMAMENTE OPORTUNO, MAS HÁ RISCO DE NÃO CONSEGUIREM MONETIZAR UMA SOLUÇÃO. PODEM MANTER-SE COMO FORNECEDORES AO INVÉS DE SE POSICIONAREM COMO NEGÓCIO. EMPRESAS JÁ MADURAS REALIZAM UMA JORNADA MAIS CURTA, PROFISSIONAL E COM GRANDE POTENCIAL DE ESCALA.



+ SERVIÇO

GATILHO QUE MAIS ATRAI EMPREENDEDORES PARA A JORNADA, AQUI QUEM TEM VEIA EMPREENDEDORA VAI MAIS LONGE. O DESAFIO É APROFUNDAR-SE NO PROBLEMA E TER UMA PROPOSTA DE VALOR MAIS RICA, JÁ QUE A MAIORIA APENAS ADAPTA IDEIAS DE OUTROS MERCADOS PARA O MUNDO DA EDUCAÇÃO, SEM CONSIDERAR SEU POTENCIAL DE IMPACTO.

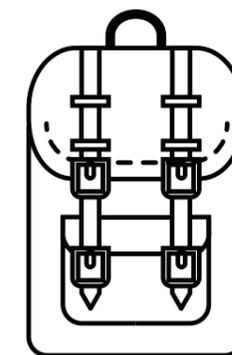


+ OCASIÃO

SOLUÇÕES DE MAIOR QUALIDADE, QUE NASCEM EM SALA DE AULA EM UM PROCESSO INSTINTIVO DE DESIGN THINKING. ATRAEM VÁRIOS ATORES DO ECOSISTEMA, PRINCIPALMENTE OS QUE VISAM IMPACTO. O RISCO ESTÁ EM NÃO PERCEBEREM SEU POTENCIAL DE NEGÓCIO E FICAREM À MARGEM DO MERCADO.

BLOCO 4

CONSIDERAÇÕES FINAIS



A MOCHILA DO EMPREENDEDOR, bagagem que faz a diferença

INDEPENDENTEMENTE DOS PORQUÊS E DOS GATILHOS QUE TROUXERAM O EMPREENDEDOR PARA O CAMINHO DO IMPACTO EM EDUCAÇÃO, UMA COISA É CERTA: AS FERRAMENTAS QUE ELE TRAZ CONSIGO, EM SUA MOCHILA, FARÃO A DIFERENÇA NESTA TRILHA. SEUS CONHECIMENTOS E EXPERIÊNCIAS PRÉVIAS PAUTAM A JORNADA DO EMPREENDEDOR, DESDE O PRIMEIRO DIA. E SÃO SEUS VALORES E PERFIL QUE INFLUENCIAM SEU RITMO, SUAS ATITUDES E SUA ABERTURA PARA IR ADQUIRINDO NOVAS FERRAMENTAS CONFORME A NECESSIDADE DE CADA ETAPA.

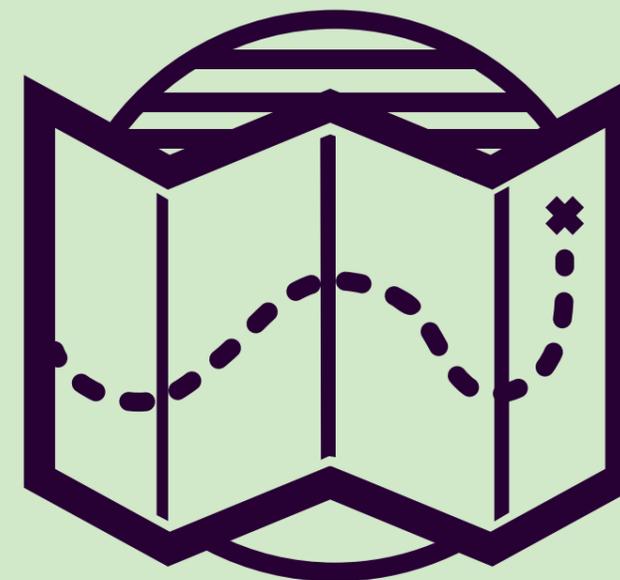
EM TODOS OS SEIS TIPOS DE JORNADAS ANALISADAS, HÁ NEGÓCIOS COM MAIS PROPENSÃO AO ÊXITO OU A SE PERDER NO CAMINHO E SOFRER COM INFINITAS READEQUAÇÕES. APESAR DE HAVER NUANCES INTERESSANTES NA ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE ESSAS JORNADAS, O POTENCIAL PARA UM CAMINHO MENOS ÁRDUO ENCONTRA-SE EXATAMENTE NO CONHECIMENTO DA PRÓPRIA JORNADA E DAS FERRAMENTAS À SUA DISPOSIÇÃO.



+



+



NEGÓCIO

DE

IMPACTO

EM

EDUCAÇÃO

Sem dúvida, essa é a maior caixa de ferramentas necessária na jornada. Os empreendedores com conhecimentos de gestão, desenvoltura comercial e entendimento dos conceitos de uma startup ingressam na jornada com duas vantagens: previsão das etapas a trilhar e ferramentas para tal. Por mais que a jornada de educação

traga várias surpresas ao longo do caminho, os que têm em mente o **NEGÓCIO**, que garantem mais ferramentas para isso e fortalecem suas bases iniciais com esse olhar, lidam melhor com os imprevistos e têm uma análise estratégica constante das fragilidades internas e externas do seu negócio.

Impacto é o resultado final que todos estão buscando. É o que dá sabor e sentido para a jornada e garante a resiliência dos empreendedores e de todos os apoios conquistados no caminho. Quem tem essa visão clara atrai com mais

facilidade suporte, investimentos e exposição. O balanço aqui é ter o **IMPACTO** em vista, mas, de fato, saber medir e planejar o futuro sem que a exigência desmedida torne a escala mais árdua do que o necessário.

Empreendedores que emergem da sala de aula, com vivências concretas desse mundo, tendem a gerar soluções orgânicas (puro design thinking) e são mais propensos a ter um produto realmente aderente às necessidades do usuário. Mas a exploração de oportunidades no mundo da EDU-

CAÇÃO é uma jornada que só tem potencial quando sustentada por boas ferramentas de negócio. Para os que buscam um entendimento mais aprofundado desse universo, o desafio está em encontrar profissionais que de fato tenham expertise em educação.



EM UMA JORNADA EMPREENDEDORA, HÁ QUE SE LEMBRAR QUE ANTES DE TUDO, ESTAMOS FALANDO DE UM **NEGÓCIO**.



PARA TER SENTIDO E DE FATO MOVIMENTAR O ECOSISTEMA, HÁ QUE SE PREOCUPAR COM O **IMPACTO**.



NÃO HÁ COMO FUGIR, É NECESSÁRIO ENTENDER PROFUNDAMENTE O UNIVERSO PARTICULAR DA **EDUCAÇÃO**.

“

A oportunidade de empreender em educação é pra todo mundo, mas poucos vão chegar lá mesmo. Pra tudo na vida você tem que ralar pra caramba. Então vai ser difícil, você vai chorar e se você desistir, não é demérito, não era pra você apenas. Eu acredito que se você quer uma coisa, você vai ralar muito pra conseguir. É zero cool, é vida real, é tipo não ter dinheiro pra pagar suas contas. Tem gente que acha que minha vida é fácil porque eu venho trabalhar de camiseta. Cara, só venho de camiseta porque é mais confortável. Mas quer saber? Eu acordo todo dia muito feliz.”

“Temos o dever de buscar soluções para os problemas grandes que impactam a sociedade. Costumo brincar que eu tenho o melhor emprego do mundo, que apesar dessa troca de contexto violenta, de ter uma rotina às vezes muito massacrante, eu também tenho a oportunidade de estar com pessoas brilhantes o tempo todo, de ter trocas intensas de conhecimento e de construir O novo, A inovação. E, nesse processo, contribuir e tocar milhares de vidas ao mesmo tempo.

”

CRÉDITOS

INICIATIVA:



REALIZAÇÃO:



COORDENAÇÃO DO CAMPO E ANÁLISE:

Lívia Hollerbach e Mariana Fonseca

EQUIPE DE CAMPO: Camila Campolina, Gabriela Paulinelli, Leonardo Lacerda e Túlio Notini

DESIGN: Thais Erre Felix

SUPORTE: Januza Lemos e Patrícia Gomes

AGRADECIMENTOS ESPECIAIS:

Aos atores de diferentes organizações que, durante os workshops, nos ajudaram a refinar os conteúdos e conceitos desse estudo.

Aos empreendedores, por compartilhar suas dores e delícias com franqueza, colaborando com esse estudo e corroborando com o desejo de fortalecer o ecossistema de negócios de impacto em educação no Brasil.



| realização |

Alas


Mariposa