



Guilherme Otávio Stolarczki Kürten

Blackbird, uma escola social para empoderamento de jovens periféricos

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Oldenburg Basgal

Orientador

Curitiba Paraná

2018

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Blackbird, uma escola social para empoderamento de jovens periféricos**, elaborado por Guilherme Otávio Stolarczki Kürten e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Local, Data

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Oldenburg Basgal

Orientadora

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Guilherme Otávio Stolarczki Kürten, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Turma GEE 1/17 do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de dd/mm/aa a dd/mm/aa, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Blackbird, uma escola social para empoderamento de jovens periféricos, é autêntico e original.

Curitiba, 02 de agosto de 2018

Guilherme Otávio Stolarczki Kürten

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: CAPA DO MATERIAL.....	36
FIGURA 2 - FIGURA 2: APLICAÇÕES DA MARCA.....	20

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – COMPOSIÇÃO DE PREÇO POR CURSO	48
TABELA 2 – DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS EM 5 ANOS	49
TABELA 3 – PROGRESSÃO DOS COMPONENTES DE PREÇO DE ACORDO COM AS PREMISSAS	50
TABELA 4 – ANÁLISE DE SENSIBILIDADE – CENÁRIO OTIMISTA COM 12 TURMAS NO ANO 1	51
TABELA 5 – ANÁLISE DE SENSIBILIDADE – CENÁRIO PESSIMISTA COM 8 TURMAS NO ANO 1	52

SUMÁRIO

1. SUMÁRIO EXECUTIVO	10
2. A EMPRESA – DESCRIÇÃO GERAL	15
3. O MERCADO	23
4. OFERTA DA EMPRESA	33
5. ORGANIZAÇÃO	42
6. PLANEJAMENTO FINANCEIRO	46
7. CONCLUSÃO	53
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

1.1 A definição do negócio

Como será demonstrado no decorrer do projeto, o mercado de educação no Brasil é vasto, porém encontra-se estagnado, preso em velhas maneiras de se ensinar. Os grandes grupos educacionais brasileiros já começaram o movimento de modernização da sala de aula e de seus métodos de ensino, porém o investimento é apenas direcionado à consumidores da classe A (já que as mensalidades desses colégios têm como valor de partida a média de R\$ 2.000,00). Sendo assim propomos uma adaptação do modelo empregado por esses grandes grupos, de forma a conseguirmos oferecer um ensino diferenciado a valores que a classe média brasileira poderá pagar. Ao mesmo tempo, há uma carência no mercado privado de ensino, há um déficit enorme no ensino público oferecido no Brasil, agravado pela falta de recursos destinados a educação e ao sucateamento das escolas públicas.

Pensando em unir essas duas premissas (um ensino público de qualidade e dar acesso à classe média a aulas mais dinâmicas, modernas e com conteúdo atual) será criada a Blackbird. Ela será uma escola voltada a alunos do ensino fundamental II e ensino médio (quinto ano do ensino fundamental até o fim do ensino médio) para prestar o serviço de reforço escolar e ensinar competências necessárias para a vida dos estudantes (como empreendedorismo e direito) no contraturno das aulas através de um modelo de educação baseado em design thinking e novas metodologias de ensino. Ensinar de uma forma dinâmica e não convencional conteúdos essenciais para a construção de cidadãos conscientes, demonstrando seu papel ativo na transformação do mundo em que vivemos.

Para atendermos também as escolas públicas a ideia é que a realização do curso em uma escola privada financie a realização do mesmo curso em uma escola pública (nos mesmos moldes e com os mesmos professores e materiais). Ou seja, ao comprar um dos cursos, a escola privada (e seus alunos) estarão oferecendo a mesma oportunidade a alunos da rede pública de ensino.

Por fim, todos os alunos que já passaram pelas aulas serão adicionados em um mesmo grupo de discussões para que possam entrar em contato com pessoas de realidades distintas da sua e desenvolver projetos em conjunto.

1.2 Oportunidade de negócio

Em Curitiba e região metropolitana não há nenhuma empresa que possua uma proposta de valor similar a que propomos para a Blackbird, o que a faz única no mercado. A conjuntura atual do país, somada a necessidade de inovação em um mercado que há muito utiliza os mesmos métodos e formas de ensinar cria um ambiente propício para o lançamento da escola na cidade. Além disso, o custo operacional baixo (por ter uma equipe enxuta e utilizar instalações de terceiros para realização de seus cursos) permite um bom horizonte de rentabilidade já que nosso mercado alvo consegue absorver um investimento como o realizado com os cursos da Blackbird cobrando de seus alunos um pequeno valor embutido na mensalidade.

Portanto, ao implementarmos a Blackbird temos a possibilidade de sermos os primeiros em um mercado que tende a crescer na medida em que grandes grupos educacionais comecem a enxergar o valor da inovação dentro do método de educação para clientes de esferas fora da classe A. Queremos construir uma marca forte em pouco tempo, o que permitirá ampliar os valores cobrados a cada curso e a frequência com a qual são realizados.

O aspecto social da escola tem como foco principal a formação e inserção de jovens periféricos a um mundo de conhecimento que lhes é negado, mas não podemos esquecer que é um grande atrativo para nossos consumidores, já que a preocupação com causas sociais tem se tornado um grande diferencial no momento da escolha de produtos e serviços por parte dos consumidores, portanto devemos explorá-la como o maior diferencial competitivo da escola.

1.3 Potencial de mercado

No ano de 2015 foram registradas 45.557 matrículas na rede de ensino privada em Curitiba nas faixas de idade nas quais a Blackbird deseja atuar (fundamental II e ensino médio). Dentro do planejamento para o primeiro ano da empresa a capacidade de atendimento da escola é de 720 alunos, ou seja: apenas **1,5%** de todo o mercado.

Ao analisarmos os números fica claro que mesmo em cenários conservadores (com uma drástica redução do público potencial) a Blackbird tem um enorme mercado apenas em Curitiba e região metropolitana.

1.4 Missão

Através da educação, empoderar jovens com as ferramentas necessárias para transitar e vencer na sociedade contemporânea.

1.5 Produtos e serviços

A Blackbird oferecerá (inicialmente) cursos em duas modalidades principais: reforço escolar e reforço para a vida. A modalidade de reforço escolar consistirá de duas matérias em seu início: português e matemática.

A modalidade de reforço para a vida é mais complexa. Consiste em um curso de 30 horas-aula que aborda finanças, direito, sociologia, conhecimento tributário e empreendedorismo. A ideia é abordar temas complexos de uma maneira leve, utilizando metodologias inovadoras (derivadas principalmente de processos de design thinking) para criar aulas dinâmicas com grande enfoque prático, estimulando os alunos a se desenvolverem além da sala de aula.

Os cursos serão complementados por palestras e grupos de discussão que irão manter os temas apresentados durante o curso vivos na mente dos estudantes, criando um grupo forte de alunos e ex-alunos visando a integração entre diversas realidades (já que nesses grupos estarão inclusos jovens do ensino público e privado) para a construção de projetos futuros.

Por fim, produtos derivados da identidade visual da escola como ecobags, camisetas, canecas, etc. serão desenvolvidos e disponibilizados em um segundo momento para venda, destinando também uma porcentagem de sua receita para programas sociais.

1.6 Competências distintivas

O principal diferencial da Blackbird é sua oferta de cursos inovadores em um formato que permite o acesso de toda uma classe negligenciada devido aos altos valores de mensalidade praticados por outras instituições de ensino. Esse modelo de negócio é alinhado aos anseios pais e alunos por uma escola diferente, que auxilie o aluno a se desenvolver também no âmbito social, não apenas no acadêmico. Ao analisarmos o aspecto social da

escola, ele é em si um diferencial: ao oferecermos o mesmo curso, de forma gratuita, para alunos carentes, geramos empatia por parte de quem está contratando o curso.

Por fim a ausência de concorrentes é também uma grande oportunidade, pois permite ser o primeiro em um grande mercado.

1.7 Mercado alvo

Como mencionamos anteriormente o mercado alvo é vasto, já que apenas em 2015 (último registro acessível) tivemos apenas em Curitiba 45.557 matrículas no ensino privado dentro da faixa de público a ser abordado.

1.8 Previsão de vendas

A previsão para o primeiro ano da escola é da realização de 10 cursos em escolas privadas e 10 cursos em escolas públicas.

1.9 Responsável e suas competências

Guilherme O. S. Kürten é designer e empresário com experiência de 5 anos na área de design, marketing digital e inovação, formado pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná. 28 anos. Comanda hoje uma equipe de quarenta pessoas na Agência 110 empresa de oito anos que atua no mercado de marketing digital.

1.10 Rentabilidade e projeção financeira

Levando em consideração uma projeção conservadora da realização de 10 cursos no primeiro ano da Blackbird temos os seguintes resultados:

- Faturamento total de R\$ 232.440,00
- Payback do investimento inicial em 1,5 anos
- Rentabilidade de 64% no ano 01
- Lucro líquido no ano 01 de R\$19.326,72

- Lucratividade de aproximadamente 9,36% no ano 01 saltando para 16,66% no ano 02 e 27% no ano três (com o acréscimo de 20% na quantidade de cursos realizados)
- Alta sensibilidade à demanda, o que pode ser negativo, mas como atualmente não existem concorrentes no mercado é uma grande vantagem, já que o acréscimo de apenas 20% no número de cursos realizados no ano 01 (passando de 10 para 12 curso) gera um lucro líquido de R\$ 52.808,06, 21,32% de lucratividade e rentabilidade de 176%, levando o payback do investimento para 0,56 ano.

1.11 Necessidade de investimento

O investimento inicial necessário para estabelecimento da escola e o início das atividades é de R\$ 30.000,00 divididos entre três sócios. Esse investimento cobre os custos iniciais com espaço, publicidade, capital de giro e profissionais. Sem esquecer a manutenção de uma reserva financeira para segurança.

2. A Empresa – Descrição Geral

2.1 A definição do negócio

Criação de uma escola da “vida” (ensinando temas como direito, finanças, empreendedorismo e inovação) voltada ao ensino gratuito de jovens estudantes de escolas públicas, preferencialmente oriundos de comunidades carentes chamada Blackbird. A escola será financiada através da oferta dos mesmos cursos para estudantes de escolas privadas de Curitiba, porém em uma modalidade paga. Dessa forma iremos oferecer um ensino de qualidade para os dois públicos garantindo que os professores têm a remuneração necessária para preparar os cursos e aulas, permitindo buscarmos grandes nomes para contribuir para o projeto sem a necessidade de trabalharem através de um regime voluntário.

A escola será focada em curso livres, de curta duração, em áreas de conhecimento relevantes para o desenvolvimento funcional dentro da sociedade como: educação financeira e orçamento familiar, empreendedorismo, direito (tributário, trabalhista e do consumidor), programação, etc. Além disso serão ofertadas aulas de reforço em exatas: matemática, química e física. Com esse currículo a ideia é complementar o ensino fundamental e médio preparando melhor os alunos para os desafios da vida “adulta” ao mesmo tempo que desenvolvemos habilidades e competências que podem fomentar uma carreira empreendedora desde cedo, demonstrando os vários caminhos que podem existir para o desenvolvimento profissional (além das carreiras tradicionais). Para os jovens de escolas particulares uma ideia extra é estimular os alunos de forma que aproveitem as oportunidades educacionais que se fazem presentes em suas vidas, enquanto o objetivo com os alunos de colégios públicos é demonstrar que com as ferramentas corretas é possível ascenderem socialmente e terem carreiras altamente rentáveis.

O funcionamento da escola será (em linhas gerais) o seguinte: um curso será ofertado para alunos de uma escola privada (no contraturno das aulas) com um valor de investimento suficiente para financiar a realização desse mesmo curso em uma comunidade / grupo de alunos que não tem recursos financeiros para custeá-lo. Dentro do valor cobrado das instituições privadas, teremos a contratação do professor, criação e distribuição do material de apoio e o lucro para manter as operações da escola funcionais, além dos valores para que essa mesma oferta possa ser estendida de maneira gratuita para alunos da rede pública.

A estrutura será sempre modular, então no primeiro momento a administração da escola será feita em co-workings não havendo necessidade de uma sede fixa e física da empresa. As aulas também serão dadas em estruturas fornecidas pelas próprias instituições de ensino, não havendo necessidade da locação de espaços para a realização dos cursos. Vale ressaltar que o material didático oferecido terá alto cuidado estético, sendo desenvolvido não para cumprir a função de ensino, mas também para que através do apelo estético sua percepção de valor seja ampliada.

Futuramente outro ponto de financiamento da escola virá da comercialização de ecobags, camisetas e outros materiais desenvolvidos tendo como base a estética delimitada para os materiais didáticos. O modelo seguirá o mesmo dos cursos: a compra de produtos financiará não apenas os cursos, mas a doação dos mesmos materiais para os alunos da rede pública.

2.2 Dados da empresa

1. Razão social: Blackbird educação LTDA.
2. Nome fantasia: Blackbird, escola da vida
3. Endereço:

2.3 Visão

Em até 5 anos ser reconhecida como uma das maiores escolas de inovação atuando no Brasil através do ensino de qualidade aliado a transformação social.

2.4 Missão

Através da educação, empoderar jovens com as ferramentas necessárias para transitar e vencer na sociedade contemporânea.

2.4 Valores

Ter uma conduta leal e aberta, sem preconceitos com todos os alunos e professores da escola. Entendendo e se adaptando às inúmeras realidades de nossa sociedade, buscando

sempre a convivência produtiva e não combativa, a construção do conhecimento através do debate e não do confronto, e o impacto social através da distribuição do conhecimento e não de sua segregação.

2.5 Objetivos estratégicos

Criar uma escola economicamente sustentável que permita a oferta dos cursos sem que aja prejuízo para qualquer das partes envolvidas e gere lucro suficiente para se tornar a atividade profissional única na vida de seus fundadores. Para isso temos objetivos preliminares que podem auxiliar no processo:

Traçar parcerias com escolas e instituições de ensino privadas para que possam fornecer infraestrutura física, recursos humanos e tecnológicos (como professores e computadores) para a realização dos cursos na rede pública.

Conseguir patrocinadores e apoiadores para o projeto, para mitigar custos e permitir a impressão de materiais escolares, confecção de materiais promocionais e fornecimento de recursos tecnológicos de maneira gratuita, como por exemplo: fechar uma parceria com o braço tecnológico do Grupo Positivo para fornecimento de notebooks para os alunos da rede pública.

Estreitar a parceria com outras escolas de inovação (A Grande Escola, Aldeia, Conquer, Perestroika, etc) para que seus cursos possam figurar dentro do projeto e para que seus professores possam também se dedicar à criação e adaptação de novos cursos.

Conhecer e criar parcerias com a rede pública de ensino (através da figura de líderes estudantis, diretores, coordenadores, etc) para que possam nos auxiliar a modular e criar a ementa dos cursos que serão ofertados à rede pública de modo que suas necessidades e universos sejam refletidos no conteúdo transmitido.

2.6 Vantagens competitivas

O apelo social da escola é em si uma grande vantagem competitiva. No primeiro momento a ideia é explorar essa vantagem para firmar as parcerias necessárias para que a escola inicie suas atividades de formas estruturada e definitiva: conseguindo então professores

para formular e ministrar o cursos e escolas privadas e públicas para serem o palco de sua realização.

Com a estrutura da escola já delimitada, essa vantagem competitiva será utilizada para captar alunos para os cursos em instituições privadas, utilizando-a como argumento de venda de forma a demonstrar o impacto da educação em sua vida e também na vida de outras pessoas que não tem a condição financeira para estudar em uma instituição e ensino privado.

Outra das vantagens é o fato da escola não precisar de uma estrutura física ou escritório central. Sua característica modular diminui muito a estrutura de custos fixos normalmente associados com instituições de ensino (com salas, materiais e professores fixos). Ao levarmos o curso aos alunos também mitigamos problemas geográficos que inibiriam a participação de alunos devido à distância entre sua escola e o local onde seriam realizados os cursos. Isso permite uma maior participação nos projetos de membros da própria instituição.

Fora do âmbito social a principal vantagem virá do currículo escolar. A ideia de transmitir inovação para jovens e crianças não é nova, mas agregar a esse conteúdo ensinamentos sobre direito, tributos e finanças constitui em uma maneira diferente de não apenas ensinar mas também preparar para a vida cotidiana dentro da sociedade brasileira contemporânea, dando as ferramentas necessárias para gerar ideias e novos negócios mas também para tirar tudo isso do papel. A mistura entre a inovação, reforço escolar e conhecimento básico sobre o funcionamento da sociedade gera um currículo rico de deve atrair pais e alunos, ressaltando que a metodologia para transmitir esse conteúdo será muito derivada de métodos colaborativos empregados dentro do design thinking, estimulando a co-criação e participação ativa do aluno nas aulas.

2.7 Tecnologia

Toda a ideia da escola parte do pressuposto de não ser necessário a utilização de qualquer recurso tecnológico que possa impedir que aulas dadas em colégios mais estruturados sejam exatamente replicadas em colégios com poucos recursos. Para que isso não torne as aulas monótonas iremos implementar metodologias derivadas do design thinking de forma a tornar as aulas mais dinâmicas e participativas.

Então a estrutura das aulas será feita de forma que seja necessário apenas ao professor o uso de aparelhos como notebooks e smartphones, evitando até mesmo criar aulas

dependentes de conexões à internet ou pesquisas feitas em sala para permitir aos alunos aproveitarem o conteúdo passado independentemente de seu acesso à aparelhos tecnológicos.

A única exceção é a aula que envolva finanças, isso principalmente pelo fato de que é mais simples fazer projeções, acompanhar orçamentos e desenvolver os cálculos necessários com o uso do software Microsoft Excel. Nesse momento o curso terá de se adaptar para a realidade tecnológica do local onde estiver sendo ministrado o curso, por exemplo: para alunos que tenham acesso à um computador com excel, será passado dessa forma, para outros teremos de confiar no uso da calculadora, produzindo um conteúdo adaptado à essa realidade.

O ponto principal é criar aulas e cursos que não dependam de uma tecnologia específica para funcionar (mesmo levando em conta a pesquisa do IBGE que demonstra que 138 milhões de brasileiros utilizam smartphones em 2018), vamos nos apoiar no que estiver disponível nas escolas sem necessariamente fazer da tecnologia uma exigência.

2.8 Marca

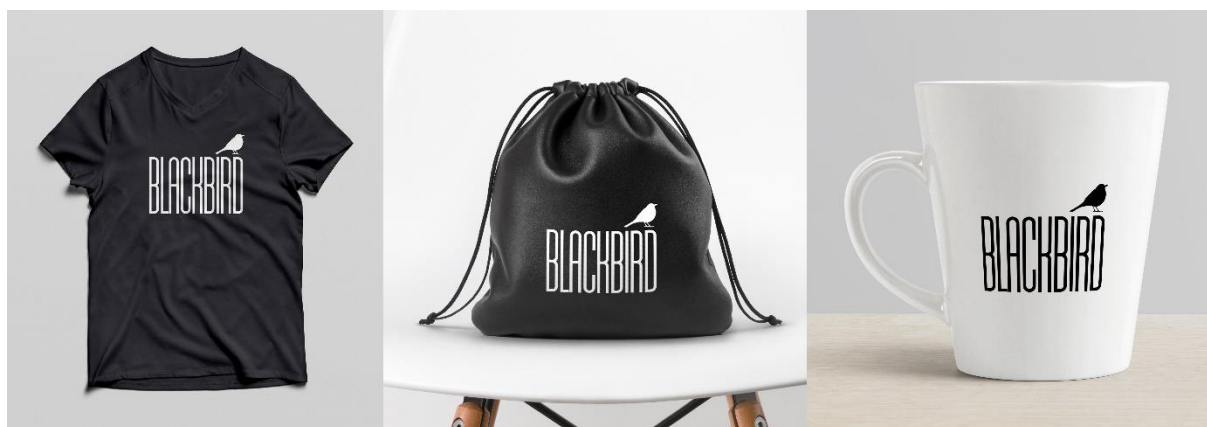
A ideia de chama-la de Blackbird tendo como inspiração uma música da banda britânica Beatles. É uma bela música que fala a respeito de vencer as dificuldades que a vida lhe impõe rumo há algo melhor. Especialmente o seguinte trecho: *Blackbird singing in the dead of night, Take these broken wings and learn to fly*, que numa tradução livre significa: melro (pássaro preto) cantando no meio da noite, pegue essas asas quebradas e aprenda a voar.

É uma mensagem muito poderosa e que casa perfeitamente com o conceito da escola (indo de encontro com nossa missão): através da educação, superar as adversidades e vencer. Importante ressaltar que a metáfora correta não é **dar as asas** para que os alunos voem, mas sim ensiná-los a usar **suas próprias asas** para voar, focando assim no crescimento pessoal, e não na assistência de terceiros.

É importante que o conceito da marca permeie todos os materiais desenvolvidos e que atue como um reforço a respeito da missão, visão e objetivos da empresa. Sua representação visual se apoia na simplicidade tipográfica (para um símbolo universal, atemporal e facilmente adaptável para qualquer material) tendo como apoio figuras de pássaros e outros signos visuais atrelados a esses animais (como ovos, ninhos, penas, etc.).

A ideia é passar crescimento, desenvolvimento e aprimoramento dos indivíduos através de uma correlação com o desenvolvimento dos próprios pássaros, que começam como um ovo (sendo amparados por outro pássaro) até o momento que abrem suas asas e voam graças a seus próprios esforços. A figura 2 demonstra a marca e suas possíveis aplicações:

FIGURA 2: APLICAÇÕES DA MARCA



Fonte: o Autor

2.9 Necessidades do mercado a serem atingidas

Tendo passado por toda a estruturação conceitual da marca, nos resta falar nesse momento sobre o mercado e as necessidades que procuramos suprir com a criação desta empresa-escola.

Primeiramente cabe adereçar a necessidade do mercado pagante (que irá financiar os cursos para a comunidade carente): a de um ensino de qualidade voltado a temas práticos da sociedade (economia, direito, inovação) para crianças e jovens no contraturno de suas atividades escolares em Curitiba. Essa é uma proposta de valor muito forte e que conta com apenas um concorrente indireto (com foco em cursos mais longos, não configurando portanto um concorrente direto): a escola Quíron.

Com o crescimento da presença das mulheres no mercado de trabalho, a nova configuração das famílias brasileiras (onde os dois pais trabalham fora o dia todo, evidenciado por um aumento na procura pelo ensino em tempo integral), as exigências crescentes de um mercado de trabalho saturado e uma economia em retração (ou com pouco crescimento) faz-

se cada vez mais presente a necessidade de iniciar a preparação das crianças e jovens para um ambiente competitivo onde os diferenciais não moram apenas no conhecimento técnico (conseguido através do ensino técnico ou superior) mas também de sua capacidade de liderança, criatividade e resolução de problemas.

Os fatores acima criam um solo muito fértil para que a Blackbird consiga se firmar e crescer rapidamente, atendendo a demanda de alunos por um conteúdo mais prático, focado no dia-a-dia e transmitido de uma forma lúdica, interativa e divertida. Além disso, atende a demanda dos pais para a preparação de seus filhos para um ambiente dinâmico que exige mais do que conhecimento técnico de uma profissão para ser navegado. A parceria entre a instituição de ensino e a Blackbird é também vantajosa para as duas partes pois empresta ares inovadores às escolas, ao oferecer em seu currículo algo diferente de suas concorrentes.

Por fim vale analisar outro público: os alunos não pagantes, que serão consumidores através da parte filantrópica da escola. Irão se beneficiar ao ter acesso à um projeto educacional que poderia lhes ser negado devido ao alto custo envolvido em participar desses cursos.

Por contarmos também com reforço escolar, o mercado interessado se abre ainda mais, permitindo acessar uma camada da sociedade que precisa primeiro pensar em fixar a matéria que recebe para depois ampliar seus horizontes e entender melhor o funcionamento da máquina sócio econômica que rege a sociedade na qual estão inseridos.

Em resumo: com o crescimento da competitividade do ambiente de trabalho, a necessidade do preenchimento do contraturno das crianças e jovens com atividades complementares e a necessidade de democratizar o ensino sobre empreendedorismo e inovação, temos vasto público em Curitiba e região metropolitana para iniciar a operação da escola.

2.10 Análise SWOT

Com o negócio mapeado e o mercado delineado conseguimos desenvolver a análise SWOT do projeto, mapeando pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades.

<p>Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apelo filantrópico • Não é necessário o investimento imediato em uma estrutura física e fixa • Oferta de cursos inovadores e alinhados com necessidades atuais • Baixo custo para realização dos cursos • Alta maleabilidade dos cursos e conteúdos para se adequarem ao público 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausência de concorrentes diretos • Maior valorização da educação como diferencial competitivo • Democratização da tecnologia através dos smartphones • Cenário macroeconômico favorece o mercado de educação • Mudança no currículo das escolas promove mais espaço para ensino de temas como inovação, empreendedorismo e tecnologia
<p>Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dependência grande de fornecedores (espaço físico, professores, escolas públicas e privadas) • Captação de alunos complexa • Modelo de negócio de fácil replicação por concorrentes 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Parceiros replicarem o modelo de cursos e se tornarem concorrentes • Popularização dos cursos no formato EAD (ensino à distância) com valor baixo de compra • Dificuldade de replicar o projeto em escolas com menor infraestrutura

A análise da matriz apresenta algumas possibilidades interessantes, então pensando em mitigar as fraquezas e ameaças as principais são: velocidade na implementação da escola (evitando assim a replicação do modelo pelos concorrentes), exploração do viés filantrópico nas campanhas publicitárias para sedimentar rapidamente o diferencial principal dos cursos, avaliar a partir do ano dois a implementação da operação voltada ao EAD, criação e um banco de fornecedores vasto (através de processo de seleção e indicações) e investimentos em materiais que auxiliem no fechamento de parcerias com as instituições privadas de ensino para melhorar nossa capilaridade ao mesmo tempo que evitamos que os colégios decidam criar seus próprios cursos.

3. O mercado

3.1 Visão geral da educação Brasileira

Ao avaliarmos o cenário econômico brasileiro atual é evidente a crise econômica e institucional na qual estamos há alguns anos. Segundo especialistas, em períodos como esse, todos os olhos voltam-se para educação como meio de solucionar os problemas da nação. Mencionam principalmente o investimento no ensino básico como meio de evitar que crises similares assolem o Brasil. Porém, antes de pensarmos na educação como meio de superar a crise é preciso avaliar o cenário educacional brasileiro dos últimos anos.

O panorama da Educação Brasileira divulgado pelo governo federal Brasileiro em 2018 apresenta números alarmantes com relação a qualidade do ensino Brasileiro, sendo que os alguns pontos de destaque (relevantes para o projeto da Blackbird) apontam para a ineficiência da preparação no nível médio para a universidade e o mercado de trabalho (**82%** dos jovens que concluem o ensino médio **não acessam a universidade** e saem sem preparação para o mercado), número muito grande de alunos que possuem níveis insuficientes em matemática e língua portuguesa de acordo com a análise nacional de alfabetização (**40%** dos estudantes no terceiro ano do ensino médio tem níveis insuficientes em língua portuguesa e **45%** dos estudantes possuem nível insuficiente em matemática), adicionando a isso altas taxas de defasagem de ensino (**28,2%** dos alunos encontram-se mais de 2 anos em atraso escolar) e abandono (**25,9%** dos alunos reprovaram ou abandonaram o ensino médio no primeiro ano) pintamos um quadro preocupante com relação a ensino brasileiro.

Outro ponto de análise é fornecido ao olharmos o resultado do Programa Internacional de Avaliação de Estudantes (PISA) divulgado em 2015: nele fica evidenciado o sucateamento do ensino brasileiro demonstrado pelo fato de o Brasil estar estacionado há dez anos entre os países com pior desempenho. Ao comparar o resultado do Brasil com o de setenta e dois países medidos no estudo o PISA determinou que a média de estudantes brasileiros fica abaixo da obtida pelos demais países.

Apenas isso já demonstra o mercado potencial para um ensino inovador, voltado ao protagonismo do aluno apoiado em formas distintas de se ensinar. Soma-se a isso, porém o novo modelo de ensino médio capitaneado pelo governo e previsto para implementação completa em 2021. Conhecido pela sigla BNCC (base nacional comum curricular), ela

reformulará o ensino médio tendo como pilares os seguintes princípios: protagonismo jovem, foco no projeto de vida do jovem, possibilidade de escolha para o estudante da área de maior interesse e formação para o mercado de trabalho. Por fim, o governo pretende ampliar os investimentos voltados ao ensino em tempo integral e técnico, o que oferece uma grande oportunidade para cursos da Blackbird serem ofertados em conjunto com o currículo obrigatório.

3.3 O mercado de educação Brasileiro

Segundo a consultoria Hoper, o mercado de colégios particulares movimenta R\$ 67 bilhões de reais ao ano (valores absolutos ainda maiores que os R\$ 55 bilhões das universidades privadas), sendo também prioridade para os brasileiros (2% dos brasileiros deixariam de pagar as mensalidades em decorrência do desemprego, contra 6% que deixariam de pagar a luz por exemplo). Isso faz da educação básica um mercado lucrativo, grande e confiável (já que o aluno tende a ficar no mesmo colégio por vários anos). Esse mercado representa apenas 18% do número de alunos matriculados no ensino médio, já que o restante frequenta a rede pública de ensino, sendo que o ticket médio varia entre R\$ 659 a R\$ 1,7 mil por mês dependendo da região brasileira (com lucro médio de 20% por aluno para as escolas).

Com 126.812 matrículas na rede de ensino particular no ano de 2015 (contando com 654 escolas particulares segundo a Secretaria de Educação), Curitiba apresenta uma região com enorme público potencial para o estabelecimento da Blackbird. Se isolarmos apenas os dados de matrículas realizadas na faixa de ensino do ensino fundamental II (quinto a nono ano) e ensino médio temos 45.557 matrículas realizadas na rede particular. Ressalto essa faixa específica pelo fato de que é nela que serão focados os cursos e o reforço escolar oferecidos em um primeiro momento pela escola.

Ao analisarmos a quantidade de matrículas na rede estadual e municipal de ensino (132.692 matrículas no ano de 2017) temos quase três vezes mais alunos na rede pública, o que é uma base grande o suficiente para desenvolver a parte “filantrópica” do projeto. Um dado interessante que demonstra a carência do ensino público por medidas que melhorem sua qualidade é que em 2016, das cinquenta melhores escolas (segundo a nota do ENEM) de Curitiba, apenas nove são públicas, e dessas nove umas delas é uma instituição federal (Colégio Militar de Curitiba) e não será alvo do projeto.

Tão importante quanto os números e avaliar o movimento do mercado para um modelo diferente de ensino. Nesse ponto é importante ressaltar a movimentação de grandes players do mercado (como o Grupo SEB) para um modelo de ensino modular, focado em trilhas de conhecimento que permita o protagonismo do aluno em todas as etapas do ensino e a escolha de matérias que maior se alinham com suas aptidões e desejos. Com mensalidades que podem chegar as R\$ 6,5 mil reais por mês, esse método de ensino fica restrito a classe A, e ao propormos a democratização desse método de ensino (através de cursos mais baratos, rápidos e modulares) temos uma oferta de valor inovadora e adaptada à realidade das escolas particulares menos estruturadas, que não podem optar por um modelo mais “radical” de ensino inovador mas que podem contar com cursos pontuais, agregando valor à curto prazo às suas instituições.

A análise gira em torno principalmente do mercado de escolas privadas no ensino básico devido ao modelo de negócio da Blackbird ser intrinsecamente ligado à dimensão e constituição desse mercado. Não há planos imediatos de ofertar ensino de jovens e adultos, portanto não analisamos o mercado de universidades, cursos livres (predominantemente focado ao ensino superior), de extensão, pós-graduação ou focado no público adulto. Além disso, como o custeio dos cursos será feito pelas instituições privadas, trazemos apenas dados relacionados ao tamanho do público disponível dentro da rede pública de ensino (de modo a demonstrar o enorme potencial da área.

3.4 Análise SWOT do mercado de educação básica no Brasil

Forças	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • É necessário cursar o ensino básico para poder acessar níveis superiores de educação, portanto é um serviço essencial para o brasileiro • Diferenciais competitivos vão muito 	<ul style="list-style-type: none"> • Crise brasileira intensificou a busca por educação de qualidade como diferencial competitivo no futuro mercado de trabalho • Novas áreas de conhecimento e novos

<p>além do preço, permitindo que colégios possam se focar em áreas de formação e metodologias específicas para conquistar novos alunos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inovação representa um grande diferencial para escolas, seja através de processos ou possíveis inovações tecnológicas. 	<p>mercados exigem uma educação mais modular e adaptada as necessidades de cada aluno</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de alunos com os dois pais empregados no mercado formal cria uma maior procura pelo ensino integral e atividades no contraturno
<p>Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mensalidades de colégios inovadores facilmente ultrapassam a casa dos R\$2.000,00 mensais • Ensino brasileiro tem um desempenho muito ruim quando comparado ao ensino em outros países • Ensino público brasileiro é sucateado e não há uma alternativa mais barata para que alunos tenham um nível próximo de qualidade entre si • Extremamente dependente de professores de qualidade o que acaba elevando o custo de se manter um colégio de qualidade • Muito dependente de estruturas grandes e grandes espaços o que dificulta a entrada de novos concorrentes no mercado 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Com o crescimento do EAD e métodos online de ensino é possível que o paradigma da sala de aula e grandes colégios comece a mudar • Sucateamento do ensino público acaba gerando grande evasão de alunos e um descrédito com a educação nacional

Ao analisarmos a matriz, é possível que a Blackbird ataque as fraquezas do mercado ao oferecer cursos a preços mais acessíveis, com uma estrutura enxuta ao mesmo tempo que se

aproveita das oportunidades apresentadas através da exigência por conhecimentos não oferecidos na escola e pela crise instaurada no país, que evidenciou ainda mais a necessidade da educação de qualidade como um diferencial para alunos em seu desenvolvimento como cidadãos e profissionais de sucesso.

3.5 Barreiras de entrada no mercado de educação

Como mencionado anteriormente, o mercado de educação brasileiro é vasto (devido inclusive às proporções continentais do Brasil) porém extremamente segmentado entre grandes grupos educacionais. Apesar de à primeira vista ter traços de uma concorrência monopolista (onde existem muitos concorrentes e o preço é um fator fundamental para aquisição de novos alunos) é praticamente um oligopólio, com 3 grandes grupos detendo praticamente 30% do mercado de educação privada brasileira (os números são, segundo a Hoper educação 28,2% divididos entre o grupo Kroton, Estácio e Unip).

Isso gera um problema sério para a expansão em escala de um novo grupo educacional propriamente dito (já que acaba sendo engolido por gigantes do setor) mas cria o solo fértil necessário para implementação de escolas voltadas a cursos rápidos que podem se conectar ao currículo formal de ensino de forma independente e complementar. Sendo assim a primeira barreira principal é derrubada: como são cursos que não visam complementar a matéria tradicional (com exceção do reforço escolar) não é necessária a aprovação do MEC para sua realização, o que diminui muito a burocracia e tempo necessário para implementação.

Sobra então a barreira da credibilidade: como demonstrar às escolas privadas que a Blackbird (mesmo sendo uma instituição de ensino independente sem o investimento dos grandes grupos) tem o potencial e a capacidade para melhorar o ensino de seus alunos? Superada essa barreira, existe um problema de escala: como ampliar a atuação da escola de maneira economicamente sustentável de forma a ampliar a oferta dos cursos voluntários?

É possível que após a superação destes dois obstáculos a escola consiga firmar parcerias maiores e mais sustentáveis com organizações nacionais permitindo um crescimento constante e controlado, de modo a manter a essência do projeto.

3.6 O mercado alvo

Anteriormente já mencionamos o tamanho do mercado Curitibano de educação privada, mas irei resgatar aqui de modo a complementar o raciocínio. No ano de 2015 foram registradas nos níveis de ensino fundamental II (quinto ao nono ano) e ensino médio 45.557 matrículas na rede de ensino privado apenas em Curitiba.

Mantendo o planejamento estabelecido com a visão (de em 5 anos sermos reconhecidos com uma das escolas mais relevantes no segmento) assumimos que o primeiro ano do projeto será um piloto teremos capacidade de realizar no máximo 12 cursos de 2 semanas cada um para a rede privada (e o mesmo número para a rede pública), se que o limite das turmas será de 30 alunos. Isso gera 720 (1,5% do mercado total) alunos atendidos no primeiro ano para a rede privada e o mesmo número na rede pública (com 125.825 alunos matriculados no mesmo período) ou seja: o mercado potencial é mais que suficiente para que o projeto seja iniciado.

Mesmo em cenários muito mais conservadores (caso tenhamos uma redução de 80% na demanda potencial dentro da rede privada, levando o número para 9.111,4 alunos) a capacidade máxima de atendimento pela Blackbird é muito inferior ao mercado potencial sendo, portanto, um mercado muito atraente para implementação do piloto da escola.

3.7 Perfil do cliente

Já abordamos o mercado de educação como um todo e determinamos o mercado de atuação a ser explorado pela Blackbird. Agora iremos analisar mais a fundo o público que queremos atingir com nossos produtos e serviços.

Como escolas que contam com ensino diferenciado (já nos moldes que pretendemos trabalhar com a Blackbird) são direcionadas prioritariamente à classe A (com mensalidades acima de R\$ 2.000,00) nos focamos em analisar o público da classe média, mais propenso a adquirir os produtos ofertados. É um panorama complexo de ser traçando, principalmente quando levamos em conta as convulsões sociais pelas quais o Brasil passou nos últimos anos e a divergência com relação a faixa de renda alocada à classe média (que varia de R\$ 2.000,00 à R\$ 8.000,00 dentre todos os estudos). O caminho então foi analisar dados fornecidos pelo IBGE cruzando-o com relatórios econômicos para determinar melhor o perfil de nosso aluno e consumidor.

É necessário abordar a realidade socioeconômica das famílias que constituem nosso público: sendo assim (de acordo com dados do IBGE em 2010) nosso público é predominantemente feminino (**51%**) e branco (**52%**) com mais de **25 anos**, urbana (89%) e tem 99% das crianças e adolescentes frequentando escolas. Em 2014, 28% dos domicílios (segundo dados do Estadão) possuíam de R\$2.302 a R\$5.552 (patamar que no pós-crise só será retomado em 2023).

Como abordamos anteriormente a educação é uma prioridade do brasileiro, (2% dos brasileiros deixariam de pagar as mensalidades em decorrência do desemprego, contra 6% que deixariam de pagar a luz por exemplo), o que nos dá segurança para presumir que dentro da renda mensal do público, existe espaço para investimento em ensino.

Tendo delimitado o público geral, teremos dois principais alvos nessa faixa de renda, os pais de alunos do ensino privado e os alunos em si. A subdivisão é necessária para delimitarmos formas distintas de nos comunicarmos com os dois públicos. Sendo assim, o primeiro a ser abordado serão os alunos:

Os alunos que serão predominantemente impactados pelos cursos ofertados são membros da geração z (nascidos à partir de 1995), e possuem algumas características latentes (apresentadas pelo estudo realizado pela Box 1824 com o instituto de pesquisas McKinsey) que precisam ser observadas quando pensamos em ofertas para esse público: são extremamente pragmáticos na busca de como satisfazer suas necessidades financeiras e emocionais, não identificam-se com estereótipos e definições de gênero, classe ou idade, são extremamente adeptos ao diálogo e conciliação, também se expõem em todos os âmbitos de sua vida (muito decorrente da hiperpolarização e exposição motivadas pelas redes sociais) e tem uma predisposição para entrar e manter grupos de interesses diversos (compartilhamento e inclusão são a tônica). São ativos perseguidores do que é verdadeiro, portanto (segundo a pesquisa) apenas propostas de valor verdadeiras tem penetração junto à jovens dessa faixa etária. Além disso, defendem a personalização do consumo, valorizam muito mais o acesso compartilhado à posse e prezam pela transparência em suas relações.

Essas características se adequam perfeitamente à proposta de serviços da Blackbird (principalmente quando olhamos o aspecto filantrópico do serviço), mas exigem um cuidado na metodologia de ensino que deve ser aplicada, já que é uma geração que tem um dinamismo enorme em suas relações, sendo propensa a realizar várias atividades em um mesmo

momento, o que faz com que seja necessário que a mesma agilidade seja aplicada às aulas, de forma a gerar uma interação constante entre professores e alunos. Por constantemente buscar o protagonismo em suas vidas, esse público deve ser o foco principal das campanhas de promoção dos cursos já que serão os decisores da compra (tendo os pais como financiadores). São eles que irão avaliar se as oportunidades oferecidas serão válidas e se valem o tempo investido em sua realização. É importante notarmos que a decisão não será tomada de maneira isolada: farão consultas com colegas, pesquisas online e dissecarão o conteúdo do curso, de forma terem uma dimensão do real impacto em suas vidas da atividade. É importante entender que os anseios e perfil do público da escola pública e privada são os mesmos, a diferença é apenas o acesso à bens de consumo (mais acessíveis aos alunos da rede privada de ensino).

O segundo público é formado por pais que tenham filhos tanto no ensino fundamental II ou ensino médio. A média de idade dos pais não é tão simples de ser determinada, mas imaginamos que trabalhar com casais mais jovens (de 35 a 45 anos) será mais assertivo, por já estarem melhor inseridos dentro do ambiente tecnológico de nossos tempos, sendo utilizadores ativos de smartphones e consumidores de serviços como Netflix, spotify, etc. estando também muito ativos nas redes sociais. É um público consciente do valor da educação para seus filhos, mas que também busca descontos e melhores condições de preço para os serviços adquiridos. Ou seja, além de termos um material voltado aos alunos (decisores da compra) é necessário pensar nos pais como financiadores, sendo assim a oferta do curso deve ser explicada como um investimento de longo prazo na educação de seus filhos, com custos e benefícios detalhados, para que os pais possam tomar uma decisão deliberada a respeito.

3.8 Perspectivas de mercado

É uma tarefa das mais complexas prever uma tendência ou determinar as perspectivas do mercado de educação ante a um cenário sociopolítico complexo como o que vemos no Brasil desde 2014, porém baseando-me nas análises feitas anteriormente nesse projeto podemos delimitar alguns pontos importantes de atenção para os próximos anos: o ensino de educação tende a permanecer como uma prioridade dos brasileiros, mas a mudança no currículo escolar de todos os níveis de ensino básico (prevista para ser concluída em 2021) irá gerar impactos profundos na rede pública de ensino, ampliando ainda mais o abismo de conhecimento existente entre a rede privada e pública (o que amplia a importância do aspecto

social da Blackbird como forma de empoderar os alunos da rede pública com o mesmo conhecimento ofertado à rede particular de ensino).

Igualmente interessante é observar a tendência capitaneada por grandes grupos educacionais de trazer a tecnologia para a sala de aula e de permitir um método de ensino modular, onde o aluno acaba por escolher rotas de ensino que melhor se conectam com seus desejos e anseios. Como é uma proposta de ensino que demanda um alto investimento para ser aplicada é provável que colégios particulares com menor potencial de investimento procurem alternativas para complementar seus currículos, seja com cursos livres ou uma adaptação do modelo empregado pelas escolas voltadas à classe A.

Não menos importante é o panorama econômico, onde especialistas apontam 2021 como o ano cabal para recuperação brasileira da crise econômica. Então, é importante para as empresas se posicionarem (melhorando suas ofertas de serviços e diferenciação do mercado) de forma a se prepararem para aproveitar os reflexos de uma economia fortalecida.

3.9 Concorrentes

Não há concorrentes diretos no mercado Curitibano para os produtos ofertados pela Blackbird (principalmente no que tange a oferta a alunos de colégios públicos), o que mais se aproxima é a Quíron, educação para o protagonismo, que será abordada aqui:

Com mais de 5 anos de atuação, **a Quíron**, educação para o protagonismo desenvolve programas educacionais complementares para jovens de 12 a 20 anos focados em municiar os estudantes com conhecimentos nas áreas de empreendedorismo, criatividade, design thinking, liderança, negociação, política, cidadania, finanças pessoais, sustentabilidade, etc.

A empresa possui sedes em três cidades: Curitiba, São Luís e Porto Alegre e trabalha com um modelo de franquias para sua expansão e seu modelo de negócios exige uma estrutura física maior já que se posiciona como uma escola, possuindo seu próprio espaço educacional.

Seus cursos tem a duração variável, sendo que o menor tem 30 horas de duração, enquanto o mais longo é realizado ao longo de 5 anos (através de 160 aulas) e sua metodologia é baseada em quatro pilares: empreendedor (voltado à liderança, negociação e finanças), inovador (abordando criatividade, design thinking e gamificação), ser (envolvendo

autoconhecimento, planejamento e gestão de metas) e o pilar social (com matérias como cidadania, sustentabilidade e política).

Além de seus cursos regulares, também desenvolve e adapta aulas e programas para projetos específicos (inclusive projetos sociais) e esse viés da empresa é o que mais se aproxima com o que é ofertado pela Blackbird, até mesmo devido ao fato da Quíron já ser consolidada e bem vista no mercado, possuindo uma rede de parceiros importantes que vão desde colégios particulares (como o grupo Marista) até multinacionais como a Volvo.

Ao analisarmos o mercado em busca de **concorrentes indiretos** conseguimos enxergar um maior número de possíveis “ameaças” ao mar azul navegado pela Blackbird, principalmente na área das escolas privadas:

Programas internos em cada colégio: ao avaliar a experiência de ensino proporcionada pela Blackbird, é possível que os próprios colégios decidam investir para criação de módulos de ensino nos moldes apresentados, internalizando o serviço para atender a demanda interna.

Escolas de inovação adaptando seu modelo para o público da Blackbird: é possível que outras escolas de inovação em Curitiba adaptem seu modelo de negócio para desenvolver cursos voltados a crianças e adolescentes da rede privada de ensino. No mercado de inovação é possível apontar a **Aldeia, Conquer e A grande escola** como os principais players voltados à ensino disruptivo em Curitiba.

Analisando os concorrentes diretos e indiretos é possível notar que o principal ponto forte que dividem é a estrutura já consolidada, isso porque é possível que ao observarem o surgimento e desenvolvimento da Blackbird decidam adaptar seu modelo de negócio para oferecerem cursos rápidos e voltados aos mesmos temas abordados em nosso projeto. Com isso estariam emprestando sua credibilidade a um modelo novo de ensino, o que faria com que a proposta de valor da Blackbird fosse enfraquecida (pois não possui um grande grupo por trás de seus esforços). A adaptação de seus concorrentes é portanto o principal risco para a escola, desde sua concepção e para mitiga-lo é necessário criar e fortalecer parcerias de ensino que permitam a escola se fortalecer antes que seja engolida pela concorrência. O ponto fraco dos concorrentes por sua vez é a manutenção de uma grande estrutura física, que faz com que tenha de se comprometer com um método altamente rentável de ensino, amplamente aceito ou que tenha de firmar parcerias por um alto valor (já que tem toda uma estrutura para manter).

O fato da Blackbird focar-se em cursos rápidos utilizando estruturas de terceiros permite uma mobilidade muito grande há um baixo custo.

4. Oferta da empresa

4.1 Descrição detalhada

Já abordamos os aspectos mais gerais da Blackbird, passando por sua missão, visão, valores, objetivos, vantagens competitivas e analisamos de forma mais completa o mercado. Agora iremos efetivamente descrever detalhadamente seu funcionamento, começando pelos cursos ofertados.

4.2 Cursos

Teremos como oferta inicial as modalidades de “**reforço escolar**” e “**reforço para a vida**” dentro de reforço escolar teremos (inicialmente) aulas de reforço em português e matemática. As aulas de reforço para a vida irão abordar finanças (economia familiar e planejamento financeiro), direito (trabalhista e do consumidor), sociologia básica (para explicar especificamente o papel de cada um dos poderes, e a área de atuação das esferas municipais, estaduais e federais), conhecimento tributário e empreendedorismo.

O reforço escolar tem uma organização mais simples. Para as escolas privadas cada aula tem quatro horas e o período mínimo de contratação é de quatro semanas seguidas (podendo se estender indefinidamente) enquanto que para as escolas públicas, a única diferença é que as aulas podem ser ministradas também no sábado (para melhor se acomodar a agenda de professores de reforço substitutos caso seja necessário devido a conflitos de agenda)

O **reforço para a vida** tem uma natureza mais complexa, explicada a seguir.

Para a escola privada o curso se organiza da seguinte forma: os cinco temas (finanças, direito, sociologia, conhecimento tributário e empreendedorismo) são abordados durante cinco encontros que possuem cinco horas de duração cada um (são realizados no contraturno das aulas regulares de cada turma), sendo que a primeira hora dos encontros realizados após o primeiro dia é alocado para revisão do conteúdo do encontro anterior, por exemplo: no primeiro dia os alunos chegam, se acomodam, são apresentados ao professor e recebem uma

breve explicação do curso na primeira hora, estudando durante as outras quatro o conteúdo do curso; No dia seguinte, a primeira hora é dedicada a revisar o conteúdo do dia anterior (tirando eventuais dúvidas no processo), logo que esse momento acaba, entram no próximo tema, seguindo dessa forma até o último encontro. Os conteúdos não são divididos igualmente na carga horária, sendo que empreendedorismo e finanças contam com os conteúdos mais longos.

Ao final de cada dia, o aluno faz um trabalho que visa sedimentar o conteúdo apresentado e recebe uma tarefa (que deve ser executada em casa entre os dias de curso) para o próximo encontro (para que divida com seus pares o conteúdo visto, e possa aprender ao ensinar) relacionada ao projeto que será feito no último dia de aula. A cada entrega de um novo trabalho, o aluno ganha pontos em um ranking que é atualizado a cada nova aula sendo que esse processo não visa uma competição desenfreada, mas sim através de elementos de gamificação, motivar os alunos a construir projetos e se aprofundarem no conteúdo.

O sexto e último dos encontros (totalizando trinta horas de aula) é dedicado à conclusão do projeto do curso (iniciado através dos trabalhos de cada um dos módulos separados), onde os alunos devem empregar o conhecimento dos módulos anteriores e procurar resolver um problema pelo qual passam em seu dia a dia. Ao final desse encontro os projetos são apresentados para a turma (os pais ou responsáveis pelos jovens são convidados para assistir) e o vencedor é coroado. A premiação é simbólica, mas auxilia no estabelecimento de uma meta a ser cumprida.

Para os alunos da rede pública, a ideia é que os encontros tenham o mesmo conteúdo, apenas a estrutura é um pouco diferente, já que as aulas não acontecem segunda, quarta e sexta como para os alunos da rede privada, mas sim aos sábados e domingos (para melhor se adequar a realidade de alunos que tenham que trabalhar), portanto enquanto os alunos da rede privada tem as aulas espalhadas em duas semanas (tendo aulas realizadas na segunda, quarta e sexta) os alunos da rede pública realizam ao longo de três finais de semana (e os exercícios são solicitados de uma semana para a outra).

Ao final do curso os alunos recebem um certificado, os projetos são adicionados ao site da escola (e divulgados na fan-page) e toda a turma passa a integrar a rede de makers Blackbird (seja no facebook, whatsapp, contato telefônico ou apenas endereço). Essa rede visa periodicamente fomentar a comunidade de ex-alunos com conteúdo, palestras, encontros, etc.

promovendo a integração dos alunos da rede privada e pública para a realização de projetos conjuntos. Além de ensinar, a proposta principal de cada curso é agregar cada vez mais alunos à rede de makers, de forma a promover o contato entre as duas realidades em um pé de igualdade. É colocar lado a lado pessoas de vivência diferentes para que possam entender que a diferença mora nas oportunidades e não na capacidade, promovendo encontros entre alunos da rede pública e privada de ensino para abrir portas e fomentar a criação de projetos e negócios duradouros entre alunos das duas realidades.

É importante mencionar que o material didático será desenvolvido para que tenha um alto apelo visual, de maneira que possa eventualmente ser desdobrado em produtos comerciais como camisetas, canecas e ecobags. Em sua primeira versão, de modo a manter o curso igual para as realidades de ensino (privado e público) o material será em preto e branco (xerox). Com o desenvolvimento da escola, materiais de maior qualidade serão empregados de forma a torna-los cada vez mais duráveis. É importante ressaltar que sempre ao final do curso, os materiais ficarão disponíveis para alunos através dos canais da Blackbird para consulta e utilização sempre que necessário por todos os alunos que já fizeram o curso. A figura 1 demonstra a marca da Blackbird e exemplos de materiais oferecidos aos alunos.

FIGURA 1: CAPA DO MATERIAL DIDÁTICO



Fonte: o autor

Ainda acerca do produto, cabe mencionar que a intenção é que os pais sejam ativamente envolvidos (caso queiram) no acompanhamento dos alunos no curso. Junto do material didático do aluno, será produzido um material focado nos pais, enviado antes do começo das aulas. Nele é demonstrado o programa do curso completo (com os conteúdos abordados e a ordem na qual acontecem), os exercícios solicitados e também perguntas que os pais podem fazer para iniciar discussões com seus filhos a respeito de cada matéria. Assim fechamos o ciclo do aprendizado, procurando fazer com que os pais estimulem a absorção do conteúdo aplicado em sala de aula com seus filhos.

Apesar da oferta inicial ser pequena em variedade, caso o programa seja bem-sucedido a expansão será para áreas mais específicas com cursos mais longos, focados no ensino médio, visando a capacitação maior dos alunos. Os cursos planejados para o segundo

momento são: programação e empreendedorismo. Esses cursos serão organizados como programas semestrais, realizados semanalmente e possivelmente integrando alunos da rede pública de ensino com alunos da rede privada em uma mesma sala de aula. A escolha dos dois temas para essa expansão inicial se dá pelo fato de que com a automação e a inserção massiva da tecnologia em nosso dia a dia, saber programar e construir os sistemas que regem essa máquina é essencial para o amanhã e o empreendedorismo permite empregar os recursos disponíveis à nossa volta para criação de algo novo, empoderando o indivíduo e oferecendo ferramentas para se desenvolver profissionalmente e como cidadão. O complemento dos dois abre inclusive portas internacionais para os alunos.

Os professores são selecionados através de um recrutamento ativo em escolas voltadas ao público adulto, ou seja: iremos apresentar a proposta da escola e a ementa geral do curso para que possam conhecer o projeto e participar de forma colaborativa na elaboração de cada uma das aulas. Dessa forma garantiremos que os professores terão a experiência necessária para ensinar sobre temas tão delicados.

O programa de cada curso será montado pelo professor do curso com o auxílio da equipe pedagógica da Blackbird. Isso porque como os professores atuam profissionalmente nas áreas ensinadas e será necessário ajustar seu discurso e metodologia para a idade dos alunos contemplados no projeto. Com o programa montado (e o material didático criado) é realizado um curso piloto para testá-lo em campo. O piloto é sempre conduzido de forma voluntária em uma escola parceira da rede pública de ensino, sendo que o piloto é sempre acompanhado por ao menos um coordenador da Blackbird e de alguém do corpo pedagógico do colégio (para que façam uma análise da metodologia e proponham melhorias).

A precificação será detalhada mais a fundo na etapa do projeto que aborda seu planejamento financeiro, nesse capítulo cabe apenas mencionar que será baseada na hora-aula do professor para os dois cursos (escola privada e escola pública), na produção dos materiais, no custo da equipe Blackbird para o curso, no custo da operação da escola Blackbird e seu lucro.

4.3 Campanha de marketing

Para um produto inovador como a Blackbird, o marketing tradicional não é suficiente, é preciso utilizar uma estratégia inovadora para conseguir impactar o maior número de pessoas com o menor investimento possível.

Por isso a ideia é ter uma estratégia completamente digital, focada em redes sociais (instagram, facebook, twitter e youtube), google adwords, email marketings, parcerias com influenciadores e canais já consolidados dentro da web. Não iremos fazer qualquer forma de promoção ativa off-line (com panfletagem, produção de materiais impressos ou campanha em canais tradicionais como rádios ou tv) devido alto custo necessário para estratégias off-line efetivas. Todos os contratos serão fechados de forma presencial com as escolas, mas a publicidade que divulgará a escola para os futuros clientes será divulgada apenas no ambiente online.

Pensando nisso é importante entendermos que em uma campanha online o primeiro passo a ser dado é criar uma boa segmentação de público (esse ambiente nos permite segmentar por renda, faixa-etária, localização, interesses, etc.). Como não temos a restrição geográfica nos canais de promoção é preciso entender quem é seu público e otimizar as campanhas de modo a impactar apenas quem terá interesse em tornar-se aluno, financiar a escola ou tornar-se um parceiro dos cursos. A mídia online nos permite delimitar muito bem quem vamos impactar, mas uma segmentação errada pode fazer com que recursos sejam desperdiçados levando a mensagem correta a um público que não irá consumir o serviço. Sendo assim teremos duas segmentações e campanhas distintas para o lançamento e promoção da escola.

O primeiro público segmentado é composto dos pais, isso porque não podemos criar anúncios específicos para os alunos (por mais que possamos impactar canais visitados por esse público). Queremos impactar os pais, para que apresentem a Blackbird e seus cursos para seus filhos, e para que pressionem a escola a realizar esse tipo de programa. A segmentação para esse público será: classe B/C, de 35 a 50 anos, com formação acadêmica, interessados em tecnologia, inovação e empreendedorismo, com filhos em idade escolar, renda familiar de R\$7.000,00 a R\$10.000,00, moradores de bairro de classe média ou no entorno de grandes centros educacionais, (essa segmentação é possível pois as plataformas de anúncio do facebook, instagram e google conseguem fornecer dados demográficos e de acesso cruzados com dados de outras instituições, sendo assim podemos segmentar o público por geolocalização, renda, interesses, profissão, etc.).

A segunda segmentação será feita para impactarmos coordenadores e professores de instituições de ensino. Iremos selecionar o público da seguinte forma: de 35 a 55 anos, com formação acadêmica, interessados em educação, inovação e tecnologia, localizando a entrega

do anúncio para o entorno de grandes colégios ou grupos educacionais. É um público mais abrangente, mas vai garantir que os anúncios serão entregues para professores, coordenadores e outros membros do corpo docente. Com esse tipo de estratégia de geolocalização conseguimos criar um ambiente onde várias pessoas entram em contato com a comunicação da escola, fazendo com que quando as procurarmos para uma reunião elas já conheçam o método, cursos ofertados e nossa proposta, fazendo com que a conversa seja mais direta e simples de se conduzir.

Com a segmentação feita, vamos criar uma campanha de anúncios voltada a captar contatos (leads) dentro de nosso site (e de forma secundária em nossas redes sociais) para que possamos marcar reuniões, esclarecer dúvidas e fornecer materiais necessários para divulgação dos cursos e da escola em si.

A campanha será composta de anúncios voltado às redes sociais no formato de vídeos curtos, apresentando vários aspectos da escola em pequenas pílulas, sendo que cada usuário será impactado várias vezes ao longo de duas semanas com conteúdos distintos mais complementares, sendo que apenas no último conteúdo temos a chamada mais direta para a conversão. Dessa forma conseguimos garantir que os contatos recebidos terão mais qualidade (tendo um potencial de gerar negócios maior) do que se simplesmente estimulássemos o contato direto e rápido conosco ou caso nos apoiássemos em estratégias muito abrangentes e caras de marketing (tv, rádio e off-line no geral por exemplo).

Cada contato feito por um possível prospect, será respondido de forma pessoal, sanando qualquer possível dúvida (como a verba de divulgação será pequena, o número geral de contatos não será tão expressivo), sendo que o contato de cada um dos públicos será tratado de forma distinta pela equipe. O contato dos pais será respondido tendo como objetivo sanar as dúvidas e indicar aos pais a melhor forma de levar o projeto para os diretores e coordenadores da escola de seu filho. É importante ressaltar que nesse momento o pai será municiado ao longo de vários e-mails materiais sobre a escola e terá acesso a depoimentos de alunos, professores e coordenadores da rede pública já impactados pelo curso (afinal para conseguirmos vender o projeto será necessário validá-lo com turmas voluntárias de escolas públicas) de modo que entre em contato não apenas com a ideia do curso mas que possa avaliar sua prática. O objetivo com esse trabalho é que o pai consiga apresentar o projeto ao colégio, para que então o colégio entre em contato com a Blackbird e uma reunião de apresentação possa ser realizada. Outro ponto é que a Blackbird não irá montar turmas

independentes (formadas por alunos interessados e não através de parcerias com instituições privadas ou públicas) nesse primeiro momento devido á restrição do espaço físico, mas contatos dessa natureza serão mantidos para que quando essa modalidade seja ofertada, os pais possam ser contatados novamente.

Já o contato por parte dos educadores será abordado de uma forma mais técnica, focando em dois aspectos principais: o benefício para os alunos e para o colégio. Iremos nesses contatos abordar os aspectos educacionais e as vantagens de complementar a formação dos alunos com os cursos ofertados pela Blackbird, conversando sobre a metodologia do curso e a forma inovadora como abordamos os conteúdos, além disso iremos demonstrar ao colégio os benefícios para a imagem, promoção e captação de novos alunos ao investir na realização de um curso de nosso projeto. É importante mencionar que nas primeiras vendas, iremos focar principalmente nos aspectos intangíveis da nossa proposta de valor, mas conforme os cursos forem sendo realizados, o feedback coletado será adicionado a esse método de venda, garantindo que a solidez dos dados apresentados reforce a proposta do curso. O objetivo com o contato dos docentes e membros do colégio é demonstrar a eles os benefícios do projeto visando conseguir uma reunião com o corpo diretivo da instituição para que possamos vender.

Nossa estratégia de marketing com ambos os públicos nunca visará a venda direta, portanto valores dos cursos serão mencionados apenas caso sejam questionados. O ponto principal será sempre vender o benefício do curso de forma que o preço não seja um fator determinante na compra e que a conversa a respeito do investimento necessário seja feita presencialmente. Essa estratégia é necessária pois no mercado de educação a decisão do investimento é dificilmente tomada por impulso, então ao apresentarmos todos os argumentos a respeito da melhora de ensino e os benefícios aos alunos, colégio e professores obtidos com a realização do curso evitamos que nossa maior proposta de valor seja um preço. Ao diminuirmos a velocidade da venda (fornecendo materiais complementares e sem mencionar num primeiro momento o investimento) conseguimos trabalhar melhor os contatos e transmitir o valor do projeto, criando assim defensores da marca e facilitando a venda (quando chegar o momento para falarmos de valor).

Outro ponto importante na estratégia de marketing da empresa é o fomento do grupo de makers gerado a cada um dos cursos realizados. Com a manutenção desse grupo, cada vez mais alunos se tornarão grandes advogados da marca, propagando os ensinamentos do projeto

e motivando que mais alunos realizem os cursos, emprestando sua credibilidade a marca e facilitando a abertura de novas turmas em diferentes colégios. Portanto, quanto mais cursos realizamos maior é nosso “capital social” já que cada vez mais alunos, professores, coordenadores, pais e diretores falarão a favor da escola, tornando cada venda mais fácil que a próxima. Até o momento que não será mais necessário fazer campanhas de captação, apenas de manutenção e expansão de marca.

Outro ponto importante para a estratégia de marketing é o chatbot. Como nossa equipe será reduzida, iremos utilizar uma ferramenta gratuita de chatbots para automatizar etapas de nosso atendimento. Através desse “robô” iremos responder as perguntas mais básicas de maneira automática, reduzindo drasticamente o atendimento gerado para responder perguntas simples ao mesmo tempo que reforçamos a postura voltada à tecnologia da marca. Caso alguma das perguntas não possa ser respondida, o consumidor será rapidamente direcionado a um humano para que possa responder.

Todas as ações apresentadas até o momento visam gerar um contato prolongado (tendo um ciclo de venda de duas semanas há um mês) que possa sanar todas as dúvidas que algum possível cliente possa ter, para que a venda propriamente dita seja feita em uma reunião com um representante da escola privada, sem fricção ou maiores discussões sobre valores. Toda a estratégia é voltada para tornar a compra uma ação óbvia após conhecer toda a oferta da Blackbird e suas vantagens. Agregar valor, para não precisar reduzir o preço.

Apesar de já termos explorado durante a estratégia o público e a praça onde iremos captar nossos prospects é importante sedimentar que no primeiro ano da escola a ideia é se manter em Curitiba e região metropolitana, principalmente devido a dificuldade de realizar o aspecto social da escola em outras cidades sem um parceiro local para realização dos cursos. A expansão é programada para ser feita através de franquias, o que gerará a necessidade de campanhas de marketing específicas, já que para que a premissa da escola seja atendida é necessária uma conexão regional muito forte entre quem oferta o curso e quem o recebe.

Por fim vale explicar de maneira superficial (já que a decomposição do preço será exibida na sequência) que o posicionamento de preço para a Blackbird será de não realizar promoções ou promover grandes descontos, jamais ter o preço como um diferencial, mas sim procurar reforçar o valor da escola como sendo justo pela oferta.

5. Organização

Como abordado anteriormente a estrutura inicial prevista para Blackbird será extremamente enxuta, contando com três sócios cuidando de toda a operação. As atribuições gerais de cada um serão as seguintes: Guilherme O. S. Kürten supervisionará todo o setor de marketing e operações, Letícia C. Christensen comandará o setor administrativo e financeiro enquanto um terceiro sócio ainda a ser encontrado desenvolverá todo o programa pedagógico dos cursos.

Os três sócios formarão um conselho diretivo que tomará as decisões relacionados a escola (como expansões e franquias, novos cursos a serem ofertados, reformulação dos cursos antigos, etc.) e cada sócio implementará a visão decidida pelo conselho, em seus próprios setores. Os dois sócios fundadores (Letícia C. Christensen e Guilherme O.S. Kürten) terão 40% da empresa cada um enquanto ao terceiro sócio será oferecida uma cota de 15% com aumento gradativo até 30% de acordo com desempenho.

Como mencionado acima, cada sócio comandará um setor específico. No primeiro momento os três sócios realizarão todas as atividades relacionadas com suas áreas de atuação, caso seja necessário a utilização de profissionais auxiliares, em um primeiro momento serão contratados profissionais freelancers ou estagiários, isso porque muitas das demandas iniciais deverão ser feitas antes do primeiro lançamento, portanto caso os próprios sócios não operacionalizem a empresa, o custo inicial para sua criação será inibidor.

Dessa forma, no início os sócios receberão um pró-labore e assim que seja necessário o aumento da equipe, ele será feito através de contratos de estágio ou de profissionais freelancers para que a estrutura de custo fixo da empresa seja enxuta e o crescimento ou diminuição da equipe não exija um alto investimento. Os professores por sua vez receberão por hora-aula de acordo com suas atividades em cada curso.

As atividades desenvolvidas por cada setor são as seguintes:

5.1 Marketing

- Criação de campanhas para prospecção e manutenção de novos clientes
- Estabelecimento de novas parcerias
- Relacionamento com clientes e novos parceiros
- Manutenção dos canais de contato com os clientes (redes sociais, site, etc)

- Acompanhamento pós-venda
- Moderação e acompanhamento do grupo de Makers

5.2 Operações

- Desenvolvimento da formatação dos materiais didáticos de cada curso
- Planejamento e acompanhamento do cronograma dos cursos
- Logística para realização dos cursos
 - Definição das datas de realização dos cursos
 - Comunicação com os professores para definição de agenda
 - Inspeção do local da realização dos cursos
 - Comunicação com os alunos e pais antes da realização dos cursos
 - Acompanhamento in-loco da realização dos cursos
 - Pesquisas de feedback e processos de melhoria na logística dos cursos

5.3 Administrativo e financeiro

- Orçamento anual e controle financeiro
 - Contas a pagar e receber
 - Cobrança
 - Contabilidade
 - Definição do orçamento e liberação de recursos
- Recursos humanos

5.4 Pedagógico

- Desenvolvimento do currículo de cada curso
- Escolha e avaliação preliminar de professores
- Desenvolvimento da metodologia de cada curso
 - Avaliação da metodologia e melhoria a cada curso realizado
 - Acompanhamento dos alunos durante o curso
- Eventos e palestras para o grupo de makers
- Mapeamento de novos cursos

5.5 Conselho

- Criação de novos cursos
- Avaliação de novos franqueados

- Avaliação e implementação de novas tecnologias
- Autorização para contratação de novos professores e funcionários
- Avaliação e estabelecimento de novas parcerias

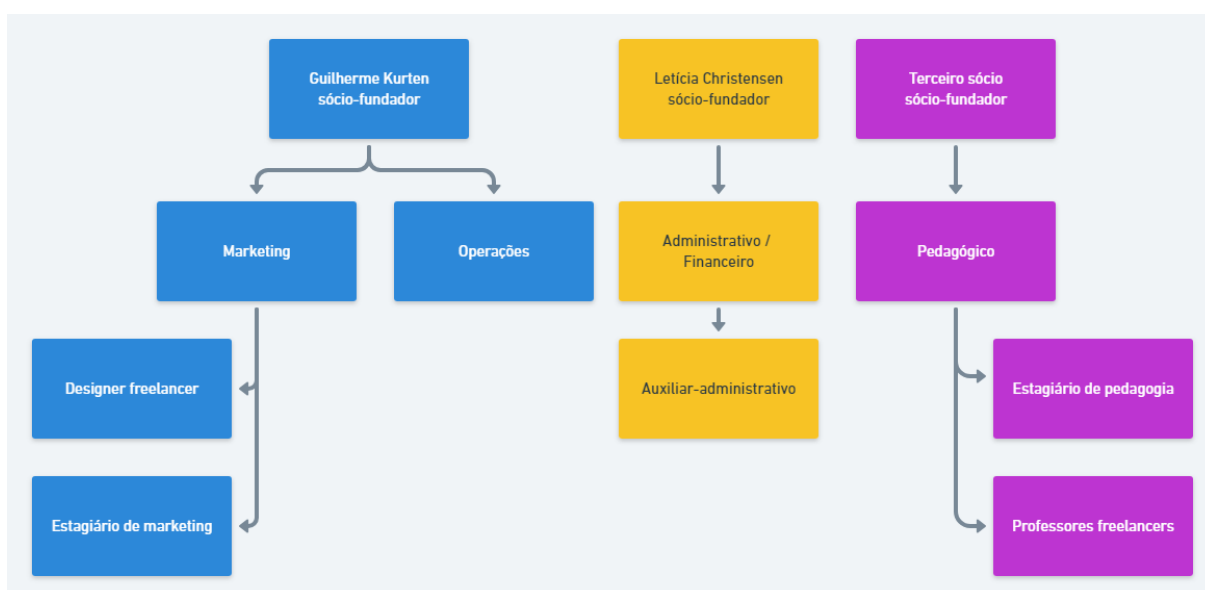
5.6 Sócios fundadores

Guilherme O. S. Kürten é designer e empresário com experiência de 5 anos na área de design, marketing digital e inovação, formado pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná. 28 anos.

Letícia C. Christensen é engenheira de produção, com 5 anos de experiência no mercado de trabalho, tendo trabalhado em empresas como Petrobrás, Exxon Mobil e Madeira Madeira formada pela Universidade Federal do Paraná, pós-graduada em Gestão de Projetos pelo Senai e com a certificação Green Belt pela Gemba.

5.7 Organograma

Abaixo temos a organização da Blackbird demonstrada através de um organograma, esse gráfico demonstra a estrutura da empresa no momento de sua fundação, portanto o corpo de funcionários é restrito, com seu crescimento a projeção é aumentar o setor pedagógico sem necessariamente aumentar os investimentos no pessoal administrativo, mantendo sempre a estrutura mais enxuta possível.



Organograma escola Blackbird em seu momento de fundação

5.8 Infraestrutura

Para explicar a infraestrutura iremos dividi-la em três aspectos principais: administrativa, aulas e promoção, começando com a estrutura necessária para os aspectos administrativos da escola.

Iremos alugar oitenta horas mensais no Aldeia Coworking (eleito em 2014 como o melhor coworking do Brasil). O valor hora é de R\$ 13,00 por pessoa (R\$39,00 para os três sócios) gerando uma despesa total de R\$3.120,00 reais mensais para a escola, mas oferecendo um espaço de networking que irá nos colocar em contato com profissionais que podem somar ao projeto, seja como professores, parceiros de negócio ou futuros colaboradores. Dentro desse valor estão todos os custos relacionados a água, luz, internet, aluguel, etc. o que acaba barateando a operação da Blackbird. É possível utilizarmos esse modelo pelo fato de que muito tempo durante o dia será gasto fora do escritório, seja fechando parcerias ou ministrando aulas. Os demais recursos administrativos serão todos trazidos das atividades anteriores dos sócios, portanto não haverão gastos com notebooks, celulares ou outros equipamentos necessários para administração da escola.

Com relação a infraestrutura necessária para realização das aulas, será necessário um notebook (possivelmente de propriedade de um dos sócios ou dos professores), projetor (de propriedade da Blackbird), papéis em branco, post-its e material geral de escritório (como canetas, canetinhas, cola e clips) para realização das dinâmicas nas aulas e o próprio material didático criado pela escola. Uma estrutura muito enxuta principalmente para que a oferta feita à escolas da rede privada possa ser replicada na rede pública.

A estrutura de promoção exigida pode ser estabelecida como aquela envolvendo publicidade e a imagem da empresa. Sendo assim a estrutura a ser desenvolvida é a seguinte: papeleria básica (cartões de visita e pastas), site e páginas nas redes sociais. Importante ressaltar que buscaremos patrocinadores para impressão dos materiais, evitando assim custos inibidores da manutenção da escola.

5.9 Tecnologia

É importante salientar que todos os programas e aplicações utilizadas para a construção das aulas serão open-source para evitar gastos desnecessários com renovação e utilização de softwares pagos. Portanto para a manutenção da escola e controle do dia a dia iremos utilizar os programas gratuitos do google (google docs, google spreadsheets e google slides) e versões grátis de programas de gestão financeira (como o Zero Paper).

Dessa forma mantemos a operação enxuta e com baixo investimento, o que é um aspecto fundamental para o sucesso da escola.

6. Planejamento financeiro

Já delimitamos por várias vezes a necessidade de conduzir a operação da Blackbird de forma enxuta para garantir o funcionamento da empresa. Nesse momento iremos, portanto, esmiuçar os valores e orçamento planejado para empresa, para avaliar sua viabilidade como negócio concreto, ou se haverá a necessidade de rever algum ponto para torna-lo mais rentável. O primeiro ponto a ser exposto é o investimento necessário para iniciar a escola.

6.1 Investimento inicial

O investimento inicial é importante para construção de uma infraestrutura mínima para atendimento e criação dos materiais básicos de divulgação. Sendo assim, cada um dos sócios irá investir o valor de R\$ 10.000,00 para que possamos ter uma reserva financeira caso seja necessário passarmos mais tempo no coworking e para cobrir os trâmites de registro e documentação da escola. Uma parte desses recursos será destinada a publicidade conforme apresentado no decorrer das demonstrações financeiras.

O total, portanto, é de R\$ 30.000,00 de investimento inicial.

6.2 Preço

Mais importante que o valor do curso em si é a forma como iremos posicionar a escola através da precificação. Como os cursos serão elaborados com a ajuda de profissionais qualificados do mercado, não poderemos precificar tendo com base o custo do curso, mas sim nos posicionar como líderes de mercado que somos. Para melhor atingir o público alvo,

formularemos um preço que transmita o valor da Blackbird ao público (não pode ser um valor baixo para evitar que o curso pareça algo pouco profissional) sem comprometer o orçamento familiar.

Como não temos estrutura física fixa, a estrutura de custo é enxuta e composta dos seguintes itens: salário dos professores (será pago por hora-aula e as despesas de deslocamento e alimentação estarão embutidas nesse valor), material das aulas (quando possível teremos parceiros para confecção), estrutura operacional da escola (manutenção de site, redes sociais, coworking e salários de pessoal), lucro da instituição (sendo que uma parcela irá para os sócios e o demais será reinvestido na escola).

O preço para cada hora aula de reforço é de R\$ 65,00 sendo que a decomposição dos valores é a seguinte R\$ 50,00 para o professor e R\$15,00 para a escola, de maneira que o professor compromete-se a dar a mesma quantidade de horas-aula voluntariamente para as escolas públicas (caso não possa e sua falta seja justificada, o valor de R\$ 15,00 é alocado para custear um professor substituto).

A composição de preços do curso **Reforço para a vida** é mais complexo e está delimitado abaixo. Na tabela a seguir decompomos o preço de cada um dos cursos (inclusive já contabilizando quanto custará para ser realizado em escolas públicas).

TABELA 1: COMPOSIÇÃO DE PREÇO POR CURSO

Composição de Preço por Curso				
Item	Quantidade	Preço Unitário		Total Unitário
Professor	60	R\$	50,00	R\$ 3.000,00
Material	60	R\$	15,00	R\$ 900,00
			Subtotal 1	R\$ 3.900,00
Operação Escola	80	R\$	39,00	R\$ 3.744,00
Divulgação	1	R\$	1.000,00	R\$ 1.200,00
Prolabore	3	R\$	3.000,00	R\$ 10.800,00
			Subtotal 2	R\$ 15.744,00
Previsão de Impostos				R\$ 3.600,00
			Subtotal 3	R\$ 3.600,00
TOTAL (1+2+3)				R\$ 23.244,00
Estimativa por aluno				R\$ 774,80

Fonte: o Autor (2018)

Nos primeiros meses a escola terá uma alta sensibilidade à demanda, tendo em vista que para se manter operacional é preciso fechar 10 turmas por ano (ao menos nas escolas privadas) para manter as contas equilibradas. Para potencializar os rendimentos é possível aumentar para dois cursos mensais (já que os cursos gratuitos são sempre ofertados no fim de semana).

Após o primeiro ano da Blackbird, o ideal é termos um reajuste das mensalidades maior do que a inflação, de modo a termos uma perspectiva de ganhos maiores ano a ano. Dessa forma, a partir da realização do décimo-segundo curso, os preços devem ser reajustados em 10% (levando em conta as projeções de 6,5% da Selic em 2019) elevando os valores por aluno em uma turma de 30 alunos de R\$ 774,80 para R\$ 852,28.

6.2 Estimativa de faturamento

No primeiro ano da escola traçamos uma perspectiva conservadora da realização de apenas dez cursos, sendo assim o valor total de faturamento esperado é de R\$ 232.440,00 com um lucro líquido do exercício de R\$ 19.326,72. Dessa forma, caso as premissas do ano 01 sejam mantidas o payback do investimento ocorrerá em 2,2 anos.

Importante destacar também a lucratividade de 9,36% e a rentabilidade de 64% do investimento no ano 01.

6.3 Demonstrativo de resultados e fluxo de caixa

Na tabela 2 temos o demonstrativo de resultados e fluxo de caixa projetado para cinco anos. As premissas para os reajustes foram: aumento de 10% ao ano para os preços, aumento de 20% ao ano na quantidade de cursos realizados, progressão da alíquota do simples nacional, 5% de dissídio na hora-aula do professor, 6% de inflação que reajustou o custo dos materiais e do coworking e por fim um aumento de 20% ao ano no pró-labore dos sócios.

TABELA 2: DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS EM 5 ANOS

Demonstrativo de Resultados de Exercício					
	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Receita Bruta	R\$ 232.440,00	R\$ 306.820,80	R\$ 405.003,46	R\$ 534.604,56	R\$ 705.678,02
(-) Impostos sobre o faturamento	R\$ 26.033,28	R\$ 34.363,93	R\$ 54.675,47	R\$ 72.171,62	R\$ 95.266,53
(=) Receita Líquida	R\$ 206.406,72	R\$ 272.456,87	R\$ 350.327,99	R\$ 462.432,95	R\$ 610.411,49
(-) Material didático	R\$ 9.000,00	R\$ 11.448,00	R\$ 14.561,86	R\$ 18.522,68	R\$ 23.560,85
(-) Hora-aula	R\$ 30.000,00	R\$ 37.800,00	R\$ 47.628,00	R\$ 60.011,28	R\$ 75.614,21
(-) CMV	R\$ 39.000,00	R\$ 49.248,00	R\$ 62.189,86	R\$ 78.533,96	R\$ 99.175,06
(=) Lucro Bruto	R\$ 167.406,72	R\$ 223.208,87	R\$ 288.138,13	R\$ 383.898,99	R\$ 511.236,43
(-) Despesas Comerciais	R\$ 12.000,00	R\$ 12.000,00	R\$ 12.000,00	R\$ 12.000,00	R\$ 12.000,00
(-) Despesas Administrativas	R\$ 37.440,00	R\$ 39.686,40	R\$ 42.067,58	R\$ 44.591,64	R\$ 47.267,14
(-) Despesas Gerais	R\$ 108.000,00	R\$ 129.600,00	R\$ 155.520,00	R\$ 186.624,00	R\$ 223.948,80
(=) Res. Antes das desp. Rec. Financeiras	R\$ 9.966,72	R\$ 41.922,47	R\$ 78.550,55	R\$ 140.683,35	R\$ 228.020,49
(-) Despesas Financeiras	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(+) Receitas Financeiras (restituição)	R\$ 9.360,00	R\$ 9.360,00	R\$ 17.740,00	R\$ 17.740,00	R\$ 17.740,00
(=) Resultado antes dos tributos sobre o lucro	R\$ 19.326,72	R\$ 51.282,47	R\$ 96.290,55	R\$ 158.423,35	R\$ 245.760,49
(-) Provisão para IR e contribuição social	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(=) Lucro Líquido do Exercício	R\$ 19.326,72	R\$ 51.282,47	R\$ 96.290,55	R\$ 158.423,35	R\$ 245.760,49

Fonte: o Autor (2018)

Na tabela 3 temos o efeito da progressão de premissas na estrutura de custos e formação de preços da escola ano a ano.

TABELA 3: PROGRESSÃO DOS COMPONENTES DE PREÇO DE ACORDO COM AS PREMISSAS

Premissas						
Item	Valor					
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	
Preço por aluno	R\$ 774,80	R\$ 852,28	R\$ 937,51	R\$ 1.031,26	R\$ 1.134,38	
Quantidade de alunos (escola pública e privada)	60	60	60	60	60	
Cursos	10	12	14	17	21	
Alíquota Simples	11,20%	11,20%	13,50%	13,50%	13,50%	
Hora-Aula	R\$ 50,00	R\$ 52,50	R\$ 55,13	R\$ 57,88	R\$ 60,78	
Quantidade de horas-aula/curso	30	30	30	30	30	
Material/aluno	15	15,90	16,85	17,87	18,94	
Coworking/hora	39	41,34	43,82	46,45	49,24	
Quantidade horas/mês cw	80	80	80	80	80	
Publicidade/mês	1000	1000	1000	1000	1000	
Prolabore/sócio	R\$ 3.000,00	R\$ 3.600,00	R\$ 4.320,00	R\$ 5.184,00	R\$ 6.220,80	

Fonte: o Autor (2018)

6.4 Análise de viabilidade

Ao analisarmos os dados financeiros é possível delimitar que há viabilidade para desenvolver a escola com o investimento inicial. Caso o as premissas do ano 01 se mantenham o payback do investimento de R\$30.000,00 é atingido em 2,2 anos com uma rentabilidade de 64% sobre o investimento e uma lucratividade de 9,36%, é portanto, um investimento atraente.

6.5 Análise de sensibilidade

Caso as premissas melhorem ligeiramente (passando de 10 para 12 cursos no ano 01) o payback é reduzido para 0,5 ano com uma lucratividade de 21,32% e uma rentabilidade de 176%. Na tabela 4 é possível avaliar os resultados do cenário otimista ao longo de 5 anos (seguindo a mesma progressão de premissas anteriormente demonstrada).

TABELA 4: ANÁLISE DE SENSIBILIDADE – CENÁRIO OTIMISTA COM 12 TURMAS NO ANO 1

Demonstrativo de Resultados de Exercício					
	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Receita Bruta	R\$ 278.928,00	R\$ 368.184,96	R\$ 486.004,15	R\$ 641.525,47	R\$ 846.813,63
(-) Impostos sobre o faturamento	R\$ 31.239,94	R\$ 49.704,97	R\$ 65.610,56	R\$ 86.605,94	R\$ 114.319,84
(=) Receita Líquida	R\$ 247.688,06	R\$ 318.479,99	R\$ 420.393,59	R\$ 554.919,54	R\$ 732.493,79
(-) Material didático	R\$ 10.800,00	R\$ 13.737,60	R\$ 17.474,23	R\$ 22.227,22	R\$ 28.273,02
(-) Hora-aula	R\$ 36.000,00	R\$ 45.360,00	R\$ 57.153,60	R\$ 72.013,54	R\$ 90.737,06
(-) CMV	R\$ 46.800,00	R\$ 59.097,60	R\$ 74.627,83	R\$ 94.240,75	R\$ 119.010,08
(=) Lucro Bruto	R\$ 200.888,06	R\$ 259.382,39	R\$ 345.765,76	R\$ 460.678,78	R\$ 613.483,71
(-) Despesas Comerciais	R\$ 12.000,00	R\$ 12.000,00	R\$ 12.000,00	R\$ 12.000,00	R\$ 12.000,00
(-) Despesas Administrativas	R\$ 37.440,00	R\$ 39.686,40	R\$ 42.067,58	R\$ 44.591,64	R\$ 47.267,14
(-) Despesas Gerais	R\$ 108.000,00	R\$ 129.600,00	R\$ 155.520,00	R\$ 186.624,00	R\$ 223.948,80
(=) Res. Antes das desp. Rec. Financeiras	R\$ 43.448,06	R\$ 78.095,99	R\$ 136.178,18	R\$ 217.463,14	R\$ 330.267,77
(-) Despesas Financeiras	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(+) Receitas Financeiras (restituição)	R\$ 9.360,00	R\$ 9.360,00	R\$ 17.740,00	R\$ 17.740,00	R\$ 17.740,00
(=) Resultado antes dos tributos sobre o lucro	R\$ 52.808,06	R\$ 87.455,99	R\$ 153.918,18	R\$ 235.203,14	R\$ 348.007,77
(-) Provisão para IR e contribuição social	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(=) Lucro Líquido do Exercício	R\$ 52.808,06	R\$ 87.455,99	R\$ 153.918,18	R\$ 235.203,14	R\$ 348.007,77

Fonte: o Autor (2018)

A escola apresenta uma sensibilidade muito grande à quantidade de cursos ministrados, bem como à quantidade de alunos matriculados, uma pequena variação. Como o público disponível é muito grande, a sensibilidade (apesar de preocupante) não pode ser um impeditivo do negócio, já que o fechamento de cursos depende da capacidade comercial e não por uma deficiência na demanda.

Prevendo o cenário pessimista, na tabela 5 demonstramos o resultado ocasionado pela diminuição na quantidade de cursos realizados ao longo do ano 01 (de 10 para 8 cursos). Nela saliento o prejuízo de R\$14.154,00 decorrente da diminuição da demanda.

Demonstrativo de Resultados de Exercício					
	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Receita Bruta	R\$ 185.952,00	R\$ 245.456,64	R\$ 324.002,76	R\$ 427.683,65	R\$ 564.542,42
(-) Impostos sobre o faturamento	R\$ 20.826,62	R\$ 27.491,14	R\$ 36.288,31	R\$ 57.737,29	R\$ 76.213,23
(=) Receita Líquida	R\$ 165.125,38	R\$ 217.965,50	R\$ 287.714,46	R\$ 369.946,36	R\$ 488.329,19
(-) Material didático	R\$ 7.200,00	R\$ 9.158,40	R\$ 11.649,48	R\$ 14.818,14	R\$ 18.848,68
(-) Hora-aula	R\$ 24.000,00	R\$ 30.240,00	R\$ 38.102,40	R\$ 48.009,02	R\$ 60.491,37
(-) CMV	R\$ 31.200,00	R\$ 39.398,40	R\$ 49.751,88	R\$ 62.827,17	R\$ 79.340,05
(=) Lucro Bruto	R\$ 133.925,38	R\$ 178.567,10	R\$ 237.962,57	R\$ 307.119,19	R\$ 408.989,14
(-) Despesas Comerciais	R\$ 12.000,00	R\$ 12.000,00	R\$ 12.000,00	R\$ 12.000,00	R\$ 12.000,00
(-) Despesas Administrativas	R\$ 37.440,00	R\$ 39.686,40	R\$ 42.067,58	R\$ 44.591,64	R\$ 47.267,14
(-) Despesas Gerais	R\$ 108.000,00	R\$ 129.600,00	R\$ 155.520,00	R\$ 186.624,00	R\$ 223.948,80
(=) Res. Antes das desp. Rec. Financeiras	-R\$ 23.514,62	-R\$ 2.719,30	R\$ 28.374,99	R\$ 63.903,55	R\$ 125.773,20
(-) Despesas Financeiras	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(+) Receitas Financeiras (restituição)	R\$ 9.360,00	R\$ 9.360,00	R\$ 17.740,00	R\$ 17.740,00	R\$ 17.740,00
(=) Resultado antes dos tributos sobre o lucro	-R\$ 14.154,62	R\$ 6.640,70	R\$ 46.114,99	R\$ 81.643,55	R\$ 143.513,20
(-) Provisão para IR e contribuição social	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(=) Lucro Líquido do Exercício	-R\$ 14.154,62	R\$ 6.640,70	R\$ 46.114,99	R\$ 81.643,55	R\$ 143.513,20

Fonte: o Autor (2018)

Importante ressaltar que mesmo em cenários negativos, a partir do ano 02 a Blackbird volta a tornar-se lucrativa, e a partir do ano 3 (caso haja uma progressão na quantidade de cursos realizados) seu lucro líquido cresce em um ritmo mais acelerado.

7. Conclusão

A maior ambição do projeto era avaliar se o modelo de negócio proposto era realmente viável do ponto de vista econômico, já que sua premissa inicial de levar a educação inovadora a camadas da sociedade que normalmente teriam acesso pelo valor muito alto cobrado por esse tipo de ensino era por si só interessante.

Dessa forma avaliamos primeiro o cenário da educação nacional, chegando a conclusão de que o brasileiro reserva um espaço especial para o ensino dentro de seu orçamento e que existe uma carência pelo ensino proposto pela Blackbird no mercado, já que os grandes grupos educacionais que oferecem currículo similares acabam por cobrar valores elevados, além disso não existem cursos rápidos (são aulas integradas no currículo regular escolar), cenário esse que revelava um terreno fértil para o desenvolvimento e implementação da Blackbird.

Tendo analisado o ambiente macro seguimos para o refinamento do público (tanto de alunos como de pais que seriam efetivamente impactados pelos cursos) e para a análise da região onde iríamos desenvolver as atividades. Ao avaliarmos a região de Curitiba (onde o piloto da escola será realizado) notamos um enorme público latente para que possamos trabalhar, já que foram realizadas (na faixa de ensino pretendida) mais de 45.000 matrículas.

Após essa análise, e com os cursos já delimitados, partimos para a precificação. Como a estrutura de custos é muito enxuta (tendo um custo fixo mensal de apenas R\$15.744,00) foi possível chegar ao preço de R\$ 774,80 por aluno para o principal curso da escola (reforço para a vida). Ao traçarmos as projeções de resultados, os números foram satisfatórios: em uma perspectiva conservadora (realizando apenas 10 cursos ao longo do ano) o faturamento esperado é de R\$ 232.440,00 gerando um lucro de R\$ 19.326,72. Nessa projeção, o payback do investimento inicial se dá em 1,5 anos.

Mesmo as previsões mais conservadoras não representaram um impeditivo ao negócio, já que delimitaram a recuperação da lucratividade a partir do ano 02 (tendo como pressuposto uma progressão de 20% no número de cursos fechados entre um ano e outro) com um aumento acelerado no lucro líquido a partir do ano 03.

Por fim, a recomendação é para a execução do plano de negócios, mediante a uma avaliação das possíveis parcerias com instituições privadas de ensino de forma mais detalhada, através de reuniões com diretores e tomadores de decisão tanto em colégios

públicos como privados. Outro ponto de análise é a potencialização dos investimentos em publicidade ao longo dos anos porque como o modelo de negócios da Blackbird visa a expansão do reconhecimento de marca através de indicações e do capital social criado pela realização de vários cursos, não foi alocado um investimento progressivo nesse setor nas projeções de resultado.

8. Referências Bibliográficas

RIES, E. A Startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo: Lua de Papel, 2012

JÓFFILI, Zélia. Piaget, Vygotsky, Freire e a construção do conhecimento na escola. In: Os Construtivismos e o Ensino de Ciências no VI Congresso de Iniciação Científica da UFRPE, 1996.

KNAPP, Jake. Sprint: How to Solve Big Problems and Test New Ideas in Just Five Days. Simon & Schuster, 2016.

POLÍTICA ECONÔMICA NÃO MUDA E SELIC AVANÇA EM 2019, PREVÊ PESQUISA. VALOR ECONÔMICO. Disponível em:

<<https://www.valor.com.br/valor-investe/casa-das-caldeiras/5604329/politica-economica-nao-muda-e-selic-avanca-em-2019-preve-pe>>.

Acesso em: 02 ago. 2018.

AS SEIS CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTAIS DA GERAÇÃO Z. CONSUMIDOR MODERNO. Disponível em:

<<http://www.consumidormoderno.com.br/2017/09/22/caracteristicas-fundamentais-geracao-z/>>.

Acesso em: 22 jul. 2018.

CLASSE MÉDIA BRASILEIRA VOLTARÁ AO PATAMAR DE 2014 SÓ EM SEIS ANOS. ESTADÃO. Disponível em:

<<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,classe-media-brasileira-voltara-ao-patamar-de-2014-so-em-seis-anos,70002081188>>.

Acesso em: 22 jul. 2018.

NOVA CLASSE MÉDIA TEM MAIORIA FEMININA, BRANCA E COM MAIS DE 25 ANOS. ISTO É. Disponível em:

<https://istoe.com.br/150596_NOVA+CLASSE+MEDIA+TEM+MAIORIA+FEMININA+BRANCA+E+COM+MAIS+DE+25+ANOS/#>.

Acesso em: 22 jul. 2018.

GIGANTES DA EDUCAÇÃO. FOLHA. Disponível em:

<arte.folha.uol.com.br/graficos/j0KtO/?w=620&h=600>.

Acesso em: 22 jul. 2018.

“EM CONTEXTO DE CRISE, A EDUCAÇÃO TEM QUE SER PENSADA COMO INVESTIMENTO”. PORTAL APRENDIZ. Disponível em:

<<http://portal.aprendiz.uol.com.br/2016/07/14/em-um-contexto-de-crise-educacao-tem-que-ser-pensada-como-um-investimento/>>.

Acesso em: 17 jul. 2018.

CRISE PODE SER COMBATIDA COM EDUCAÇÃO, DIZ PROFESSOR DE STANFORD. UOL. Disponível em:

<<https://educacao.uol.com.br/noticias/2016/03/21/crise-pode-ser-combatida-com-educacao-diz-professor-de-stanford.htm>>.

Acesso em: 17 jul. 2018.

GRANDE INSTRUMENTO DE SOLUÇÃO DA CRISE É EDUCAÇÃO. EBC. Disponível em:

<agenciabrasil.ebc.com.br/educacao/noticia/2016-10/grande-instrumento-de-solucao-da-crise-e-investimento-em-educacao-diz>.

Acesso em: 17 jul. 2018.

COMO FICA O INVESTIMENTO EM EDUCAÇÃO DURANTE A CRISE ECONÔMICA E POLÍTICA. EU ESTUDANTE. Disponível em:

<https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/euestudante/ensino_educacaobasica/2017/06/28/ensino_educacaobasica_interna,605585/como-fica-o-investimento-em-educacao-durante-a-crise-economica-e-polit.shtml>.

Acesso em: 17 jul. 2018.

NOVA SAFRA DE ESCOLAS (CARÍSSIMAS) FORMA CIDADÃO DO SÉCULO 21. EXAME Disponível em:

<<https://exame.abril.com.br/revista-exame/nova-safra-de-escolas-carissimas-forma-cidadao-do-seculo-21/>>.

Acesso em: 15 jul. 2018.

IPPUCNET. Disponível em:

< <http://ippucnet.ippuc.org.br/>>

Acesso em: 15 jul. 2018.

SECRETARIA DA EDUCAÇÃO. Disponível em:

< <http://www4.pr.gov.br/escolas/frmPesquisaEscolas.jsp>>

Acesso em: 15 jul. 2018.

O QUE VOCÊ PRECISA SABER ACERCA DOS INSUMOS ENADE 2017. HOPER. Disponível em:

<<https://www.hoper.com.br/single-post/2018/07/02/O-QUE-VOC%C3%8A-PRECISA-SABER-ACERCA-DOS-INSUMOS-ENADE-2017>>

Acesso em: 15 jul. 2018.

MATRÍCULAS NA EDUCAÇÃO BÁSICA NA REDE PRIVADA NO PARANÁ (2012 A 2015). SINEP PR. Disponível em:

< <http://www.sinepepr.org.br/estatisticas/estatisticas.html>>

Acesso em: 15 jul. 2018.

O SETOR DE EDUCAÇÃO NO BRASIL. SER EDUCACIONAL. Disponível em:

<http://ri.sereducacional.com/sereducacional/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=47925>

Acesso em: 15 jul. 2018.

BRASIL NO PISA 2015 SUMÁRIO EXECUTIVO. PISA BRASIL. Disponível em:

<http://download.inep.gov.br/acoes_internacionais/pisa/documentos/2016/pisa_brasil_2015_sumario_executivo.pdf>

Acesso em: 15 jul. 2018.

RESULTADO DO PISA DE 2015 É TRAGÉDIA PARA O FUTURO DOS JOVENS BRASILEIROS, AFIRMA MINISTRO. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Disponível em:

< <http://portal.mec.gov.br/component/content/article?id=42741>>

Acesso em: 15 jul. 2018.

ENSINO BÁSICO ATRAI FACULDADES, FUNDOS E ATÉ JOGADOR DE FUTEBOL. VALOR ECONÔMICO. Disponível em:

<<https://www.valor.com.br/empresas/5113586/ensino-basico-atrai-faculdades-fundos-e-at-jogador-de-futebol>>

Acesso em: 15 jul. 2018.

APÓS VENDA DA ESTÁCIO, ZAHER INVESTE R\$ 100 MI EM NOVO MODELO DE ENSINO. ESTADAO. Disponível em:

<<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,apos-venda-da-estacio-zaher-investe-r-100-mi-em-novo-modelo-de-ensino,10000081210>>

Acesso em: 15 jul. 2018.

EDUCAÇÃO PARA O BRASIL AVANÇAR.MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Disponível em:

<<https://avaliacaoeducacional.files.wordpress.com/2018/05/propostapoliticapublica2018.pdf>>

Acesso em: 15 jul. 2018.

