



EMPREENDEDORES DE IMPACTO:

as dores e as delícias
de inovar em EDUCAÇÃO

realização



maio 2015



METODOLOGIA

Processo e amostra

INTRODUÇÃO

Olhar macro sobre a pesquisa

BLOCO 1

ECOSSISTEMA
Um mundo novo, desconhecido

BLOCO 2

EMPREENDEDORES
Perfil, comportamentos e gatilhos

BLOCO 3

JORNADA
Segmentação por gatilho

COMENTÁRIOS
Ressalvas finais

0.1

METODOLOGIA



METODOLOGIA

1

MESA

Mesa de discussão com especialistas para levantamento de hipóteses de campo

METODOLOGIA

2

CAMPO

Entrevistas em profundidade com empreendedores em educação

METODOLOGIA

3

WORKSHOP

Encontro com especialistas para refinamento dos achados de campo

AMOSTRA PLANEJADA

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

2

CAMPO | AMOSTRA

Atores e empreendedores têm dificuldade de reconhecer as etapas da jornada.



Um número significativo de negócios ainda busca um modelo rentável.



AMOSTRA REALIZADA

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



0 . 2

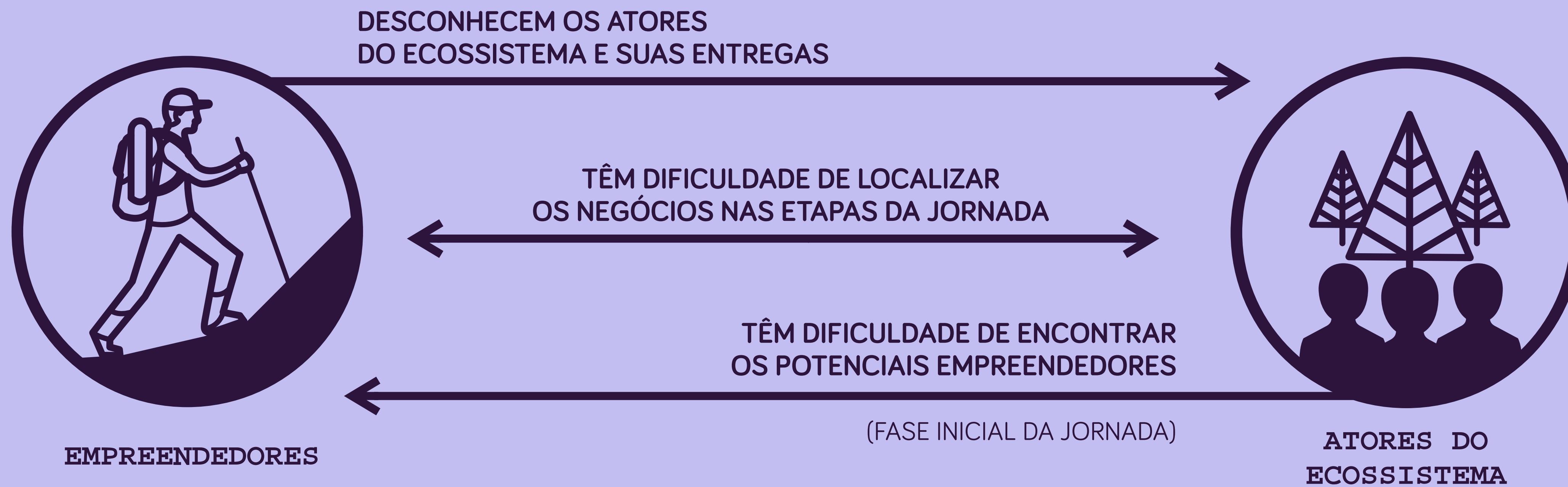
INTRODUÇÃO

RO

UM OLHAR MACRO SOBRE A PESQUISA

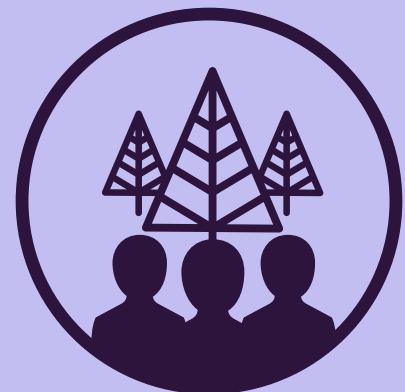
UM ECOSSISTEMA EM CONSTRUÇÃO, PRINCIPALMENTE FORA DO EIXO RIO-SÃO PAULO.

Personagens, que juntos poderiam trabalhar por um ecossistema forte e coeso, ainda se perdem na distância entre expectativas e entregas.



NEGÓCIO de IMPACTO em EDUCAÇÃO

ATORES



Na
teoria

EMPREEN-
DEDORES



Na
prática

Startup: fase inicial e temporária de uma empresa que visa inovação e tem perspectiva de crescimento e escalabilidade.

Muitos não são um negócio, não têm modelo de escala nem visão de inovação;

Negócios com mais de 10 anos criam produtos e *spin-offs* para se posicionar nesse universo.

NEGÓCIO de IMPACTO em EDUCAÇÃO

ATORES



Na
teoria

Conceito polêmico ainda não
acordado entre os atores;

Um negócio cuja intenção vai além
do retorno financeiro.

EMPREEN-
DEDORES



Na
prática

Alguns não se preocupam com
o impacto de seu negócio;

Acreditam que essa discussão só
existirá quando um primeiro
negócio se consolidar.

NEGÓCIO de IMPACTO em EDUCAÇÃO

EMPREEN-
DEDORES



Na
prática

Buscam melhorias incrementais
nas rotinas das escolas, adaptando
ferramentas de outros setores;

É raro quem pense disruptões e
transformações mais profundas.



BLOCO 1

ECOSISTEMA

UM MUNDO NOVO, DESCONHECIDO

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

Compreender os possíveis papéis e as definições por trás de cada ator do ecossistema se mostrou um desafio.



Atores do ecossistema não **COMUNICAM** de forma clara seus critérios e processos. Também não dão *feedbacks* diretos aos empreendedores.



Falta alinhamento de **EXPECTATIVAS** entre atores e empreendedores.



Empreendedores têm dificuldade de localizar o negócio na jornada e fazem pouco **PLANEJAMENTO** para acessar atores e ajudas disponíveis.



Atores do universo de negócios de **IMPACTO** são poucos e distantes. Por isso, há menos discussão sobre propostas de valor mais complexas.

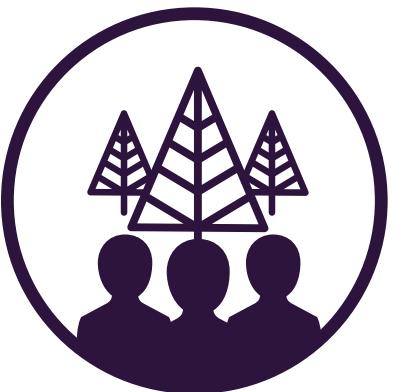
CONCEITOS E RUÍDOS



1. ACELERADORAS

Ajudam a validar o modelo de negócio, facilitam a geração de novos negócios e trabalham o empreendedor em si. Podem oferecer aporte financeiro. São mais seletivas que incubadoras, pois podem estar escolhendo potenciais investidas.

ATORES
na teoria



EMPREEN-
DEDORES
na prática



"Gostei muito da aceleração. Entrei para a rodinha das empresas e institutos do universo da educação. Foi mais networking e visibilidade."

TOQUE DE MIDAS

Expectativa de que as aceleradoras vão ajudá-los a encontrar um negócio para a sua ideia.



OPOSTOS NÃO SE ATRAEM

Empreendedores com expertise em educação buscam processos que fomentam o impacto; empreendedores com o drive de negócio, buscam processos com foco no business. Por isso, pode ficar a sensação de que a ajuda foi menos interessante do que o esperado.



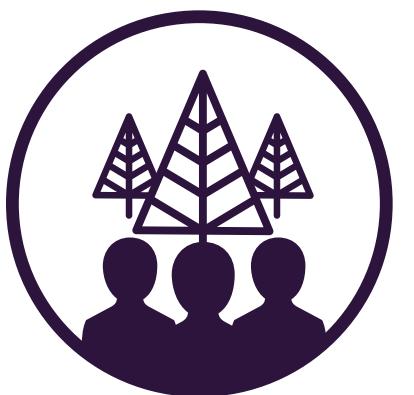
"Meu erro foi querer criar impacto e cortar minhas fontes de receita. Em todos os programas em que eu passei, pelo menos 40% dos empreendedores tiveram esse problema. Antes me preocupava com a grana, mas entrei nesse mundo de negócio social e fiquei meio cego com o impacto."

CONCEITOS E RUÍDOS



2. INSTITUTOS e FUNDAÇÕES

Ajudam na conexão com governos, redes de ensino, mentores, especialistas etc. Podem oferecer formações sobre negócios e sobre o mundo de educação. Alguns financiam produtos e projetos em que acreditam. Olham a proposta de valor e menos os negócios em si.



ATORES
na teoria



EMPREEN-
DEDORES
na prática

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

INVESTIMENTO

Quando suas ideias são vistas como ricas para a educação, empreendedores se aproximam dos institutos e fundações para viabilizá-las. Mas há o risco de se tornarem prestadores de serviços e não negócios.



RELACIONAMENTO

A expectativa dos empreendedores é de que os institutos e fundações façam a ponte entre os diferentes stakeholders.



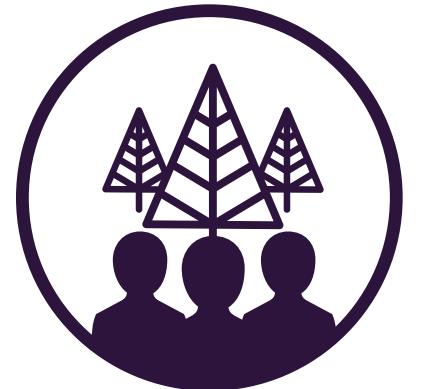
"Todas nós, startups de educação e tecnologia, temos um papel muito importante no desenvolvimento de uma indústria de educação inovadora no Brasil. Os institutos e fundações e as outras edtech têm o papel de fazer com que esse grito fique cada vez mais forte."

CONCEITOS E RUÍDOS



3. MENTOR

ATORES
na teoria



EMPREEN-
DEDORES
na prática



Voluntários que trazem para o empreendedor uma ajuda especializada em diferentes momentos do seu negócio. Alguns são esporádicos e tiram dúvidas específicas, outros são mais participativos, entram para apoiar tomadas de decisão e para trazer conforto emocional em momentos difíceis.

"Hoje em dia, os processos de aceleração e de apoio são muito genéricos, pedem seu modelo de negócio, discutem, mas não têm ninguém pra falar 'vai por ali, vai por lá', não têm aquele apego pelo projeto."

IDEALIZAÇÃO

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



ESCASSEZ

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



"Uma estrutura de mentoria, alguém da área de educação, de startup, de empreendedorismo social mesmo. A gente precisa de alguém com know-how em educação para conversar e fazer esse networking."

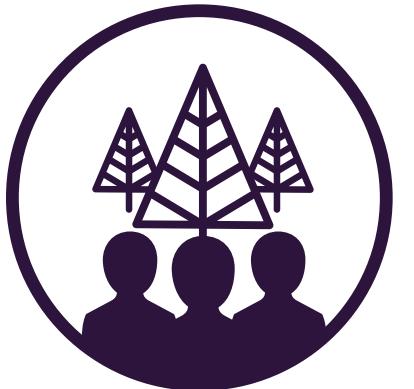
CONCEITOS E RUÍDOS



4. ANJO

Geralmente uma pessoa mais próxima do empreendedor, que entra numa fase bem inicial do negócio para facilitar o início dos trabalhos da empresa. Aporta um dinheiro menor, fica com uma porcentagem da empresa e se torna um sócio mais ativo.

ATORES
na teoria



EMPREEN-
DEDORES
na prática



"O maior desafio no Brasil é que não se dá capital para uma empresa pequena ou que está começando. Eu consegui capital fora do país para uma empresa que ainda era uma ideia, aqui, eu não conseguia."

"Nosso investidor anjo não é da área educacional, mas tem um know-how administrativo e financeiro que a gente não tinha, era nosso gap, então foi bom. A entrada dele foi no estágio zero, a gente precisava desse capital para girar, nós que buscamos esse investimento."



ESCASSEZ

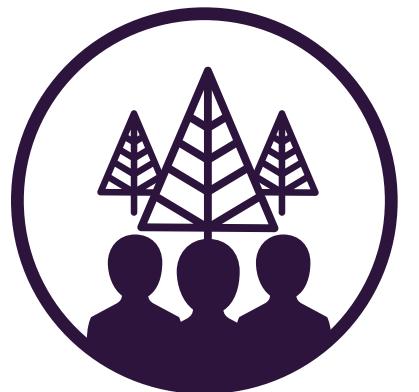
Empreendedores destacam a necessidade de se formar e estimular esse universo de investimento-anjo no país que é raro não só para os negócios sociais.

"No Brasil não temos uma cultura de risco, é uma sociedade avessa ao risco."

CONCEITOS E RUÍDOS



5. INVESTIDOR

ATORES
na teoriaEMPREEN-
DEDORES
na prática

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

Quem aporta uma quantia maior para o negócio em troca de participação na empresa. Um sócio estratégico que traz, muitas vezes, mentoria, relacionamento e abertura comercial. Compartilha as dores e, por isso, precisa ser escolhido de acordo com um alinhamento de valores entre ambos os interessados.

AUSÊNCIA DE CULTURA DE RISCO

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



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

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

CONCEITOS E RUÍDOS



5. INICIATIVA PRIVADA

ATORES
na teoriaEMPREEN-
DEDORES
na prática

As empresas têm se aproximado das startups visando agregar mais valor às suas marcas. Patrocinam protótipos e lançamentos de produtos e podem ajudar como um canal de distribuição B2B2C, sendo um intermediário entre o negócio e o cliente final.

“A gente está conversando com uma empresa que provavelmente vai ser nossa sócia e eles já têm contato com um monte de escolas particulares e governos. Eles vão fazer a venda.”

NOVAS POSSIBILIDADES

As grandes marcas são aliadas de muitos empreendedores que estão buscando recursos para rodarem produtos específicos. O risco aqui é não encontrar um modelo de negócio para sua empresa, ou melhor, o patrocínio passar a ser o modelo de negócio da startup.



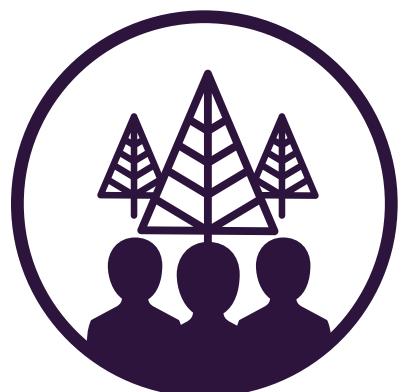
“Primeiro cliente foi uma empresa privada. Mas o mais importante é que não foi um cliente qualquer, foi um cliente que fez uma cocriação com a gente. Ele nos ajudou não só financeiramente, mas na evolução do produto também. Sem ele a gente não existiria como somos hoje.”

CONCEITOS E RUÍDOS



6. GOVERNO

ATORES
na teoria



EMPREEN-
DEDORES
na prática



Muitos programas do governo - seja de fomento à pesquisa, à cultura ou educação - podem ser aliados de empreendedores nas fases iniciais do seu negócio ou em momentos em que vão lançar um novo produto.

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

NOVAS POSSIBILIDADES

O subsídio do governo foi uma solução encontrada por muitos empreendedores que vêm do universo da educação, da cultura e de ONGs. Mas o preço da liberdade de não precisar prestar contas para aceleradoras ou fundações é demorar mais para ter um modelo de negócio ou encontrar um produto e serviço com mais tração no mercado.



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

CLIENTES E USUÁRIOS

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



ALUNOS

“Eu tive um desafio, que era o desafio de engajar e mobilizar o professor. Onde eu não encontrei desafio foi com os alunos, que adoraram.”



PROFES-
SORES

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



PAIS

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



DIRETO-
RES

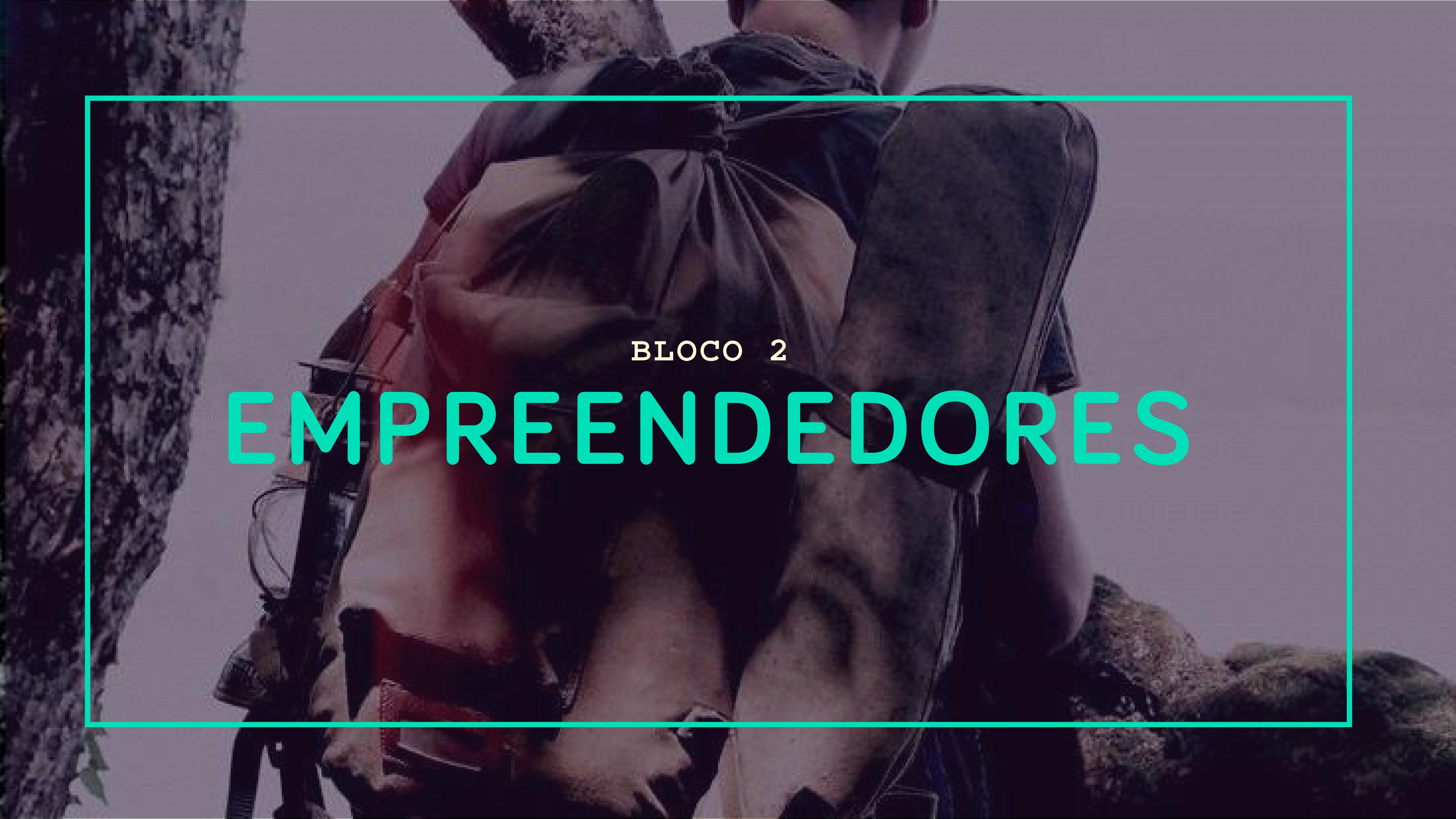
“O pessoal acha que para entrar na escola pública tem que buscar o secretário. Eles desconhecem o mercado, então acabam indo pelo caminho mais difícil. Você tem que saber o caminho certo, as pessoas certas. Quem assina o cheque é o diretor.”



GOVERNO

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

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

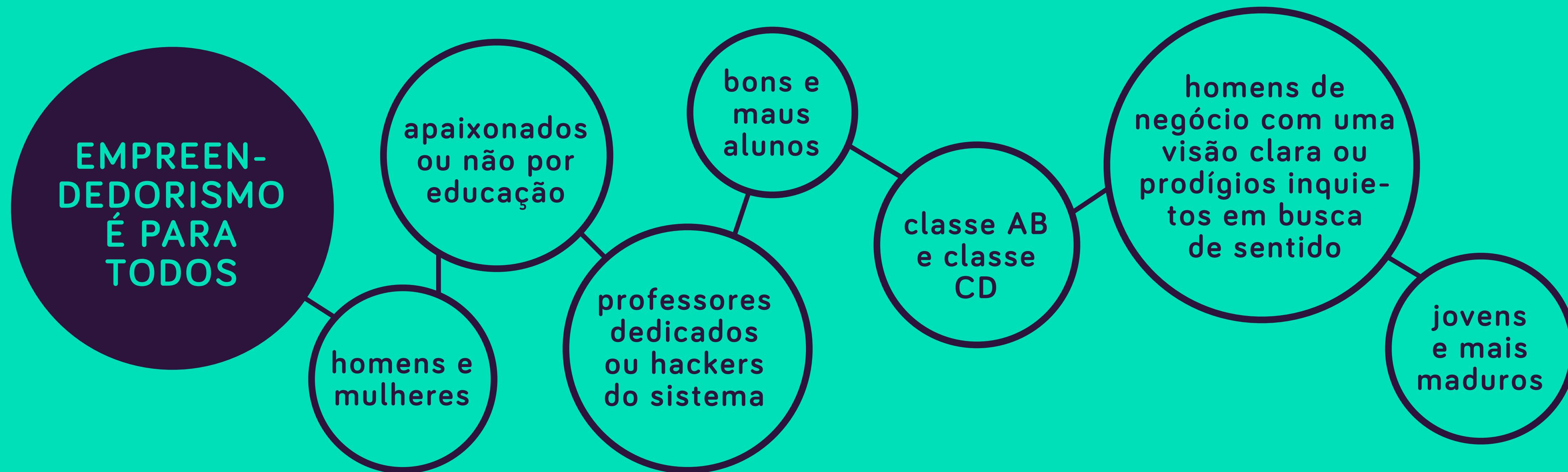


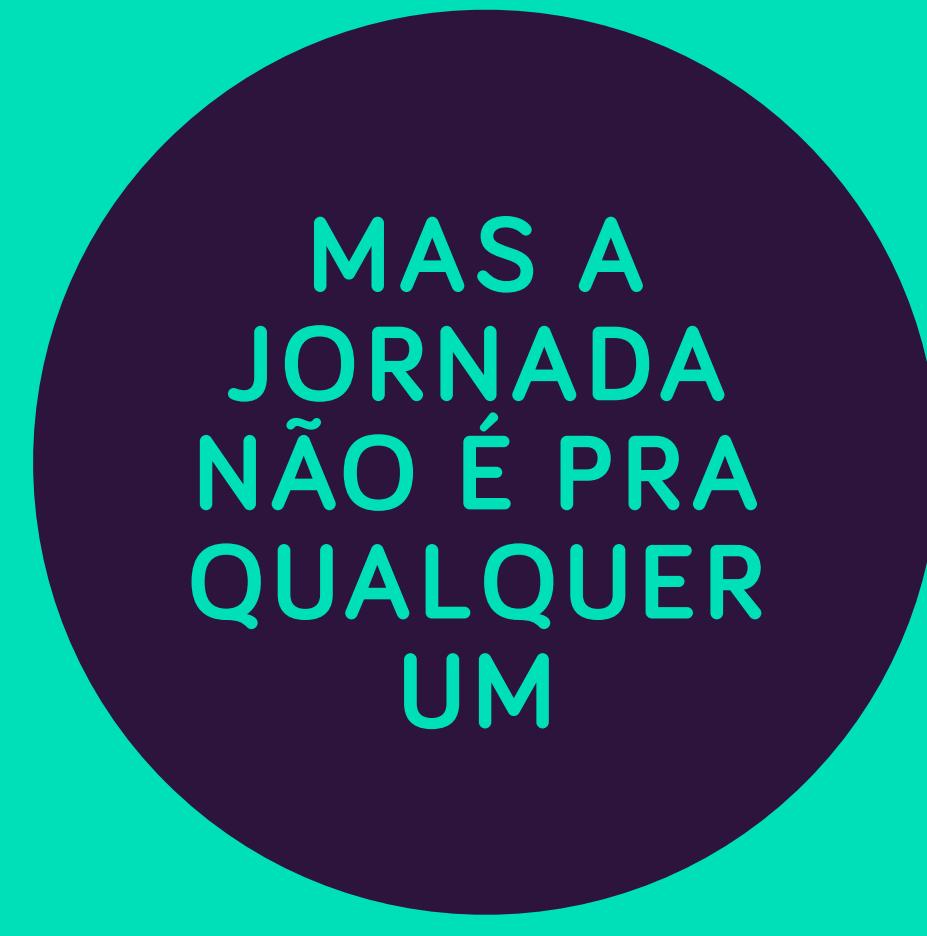
BLOCO 2

EMPREendedores

HOJE, NO BRASIL, NÃO HÁ UM PERFIL OU UM RECORTE ESPECÍFICO DA POPULAÇÃO QUE ESTEJA EMPREENDENDO EM EDUCAÇÃO.

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





MAS A
JORNADA
NÃO É PRA
QUALQUER
UM

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

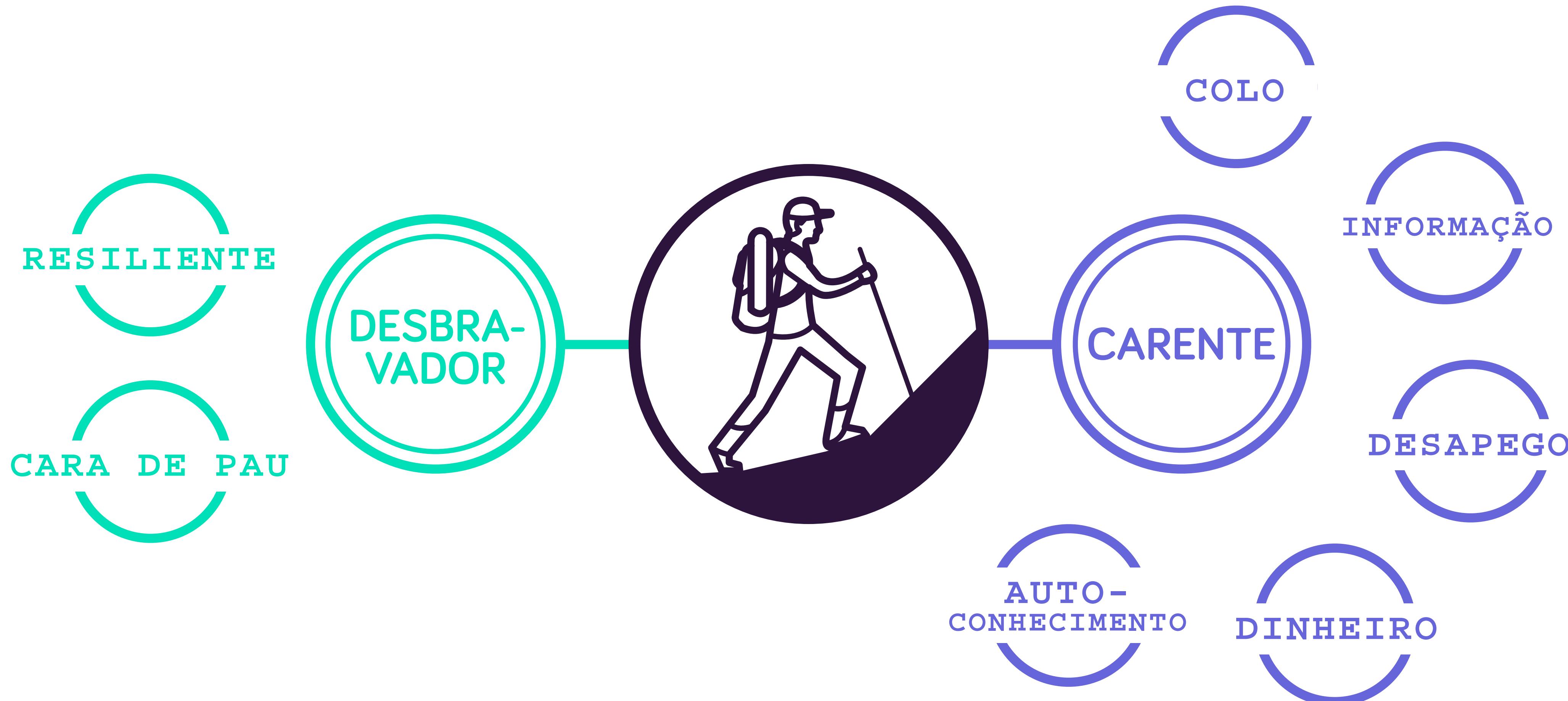
(Dicionário Michaelis)

Ser fora do comum ou arrojado não é necessariamente uma regra. Muitos casos analisados apresentam soluções e ideias tradicionais, com pouca ou nenhuma disruptão/novidade em relação ao sistema educacional existente.

Não há nenhum empreendedor em educação hoje que não esteja ou que não tenha passado por desafios pelos quais não imaginava e que tenha tido uma jornada tranquila.

Para alguns, a linha é tênue entre consultores/ prestadores de serviço, ONGs e startups. Não à toa, grande parte dos empreendedores ainda está em busca de um modelo de negócio.

AS DORES E AS DELÍCIAS DE SEREM PIONEIROS



AS DORES E AS DELÍCIAS DE SEREM PIONEIROS

RESILIENTE

"Conselho é seja resiliente. Parece piada, mas o que você mais vai escutar é não. E é preciso aprender com esses não. Não baixe a guarda. O segredo do sucesso é não ter plano B, é fazer de tudo para dar certo."

"Não pode ter medo de errar, tem que estar disposto a encarar o fracasso diariamente."

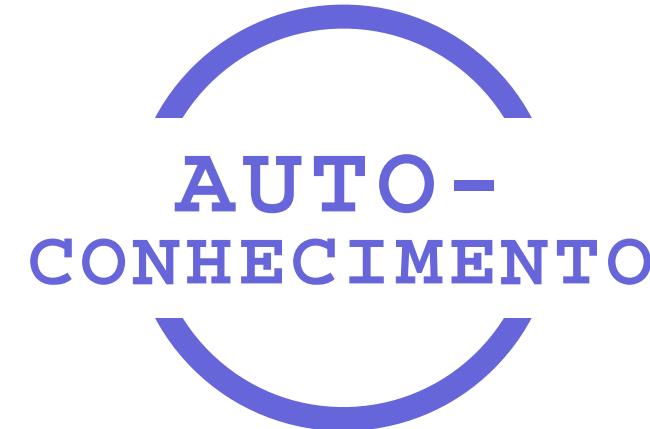
CARA DE PAU

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

DESBRA-VADOR



AS DORES E AS DELÍCIAS DE SEREM PIONEIROS



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

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

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

"Lá fora, em outros países os professores acharam minha ideia legal, mas não falaram apenas "ah legal", e pronto. Eles ajudaram, sugeriram novos caminhos, deram um feedback mesmo. Aqui não temos isso."

"O investidor brasileiro é um investidor de araque, ele só quer saber se você já está dando dinheiro. O americano tem cultura de risco, investe na ideia. O brasileiro só quer saber de dinheiro. Mas se a empresa já tivesse dando dinheiro eu não precisava de investidor."

GATILHOS: POR QUE EMPREENDER EM EDUCAÇÃO?

DE ONDE NASCE O PRIMEIRO DESEJO
DE TER UM NEGÓCIO SOCIAL EM EDUCAÇÃO?

As portas de entrada são várias
e sugerem jornadas com desafios
iniciais distintos.



EMPREENDEDOR

"EU COMIGO MESMO"

Um desconforto ou desejo muito pessoal
que os moveram em direção ao universo
de empreendedorismo em educação.

GATILHOS INTERNOS

GATILHOS EXTERNOS



ECOSISTEMA

"FISGADO PELA OPORTUNIDADE"

O gatilho para entrar nessa jornada
veio de uma oportunidade externa.

GATILHOS: POR QUE EMPREENDER EM EDUCAÇÃO?



GATILHO INTERNO

**+ SENTIDO
para a vida e
para o trabalho**



#busca

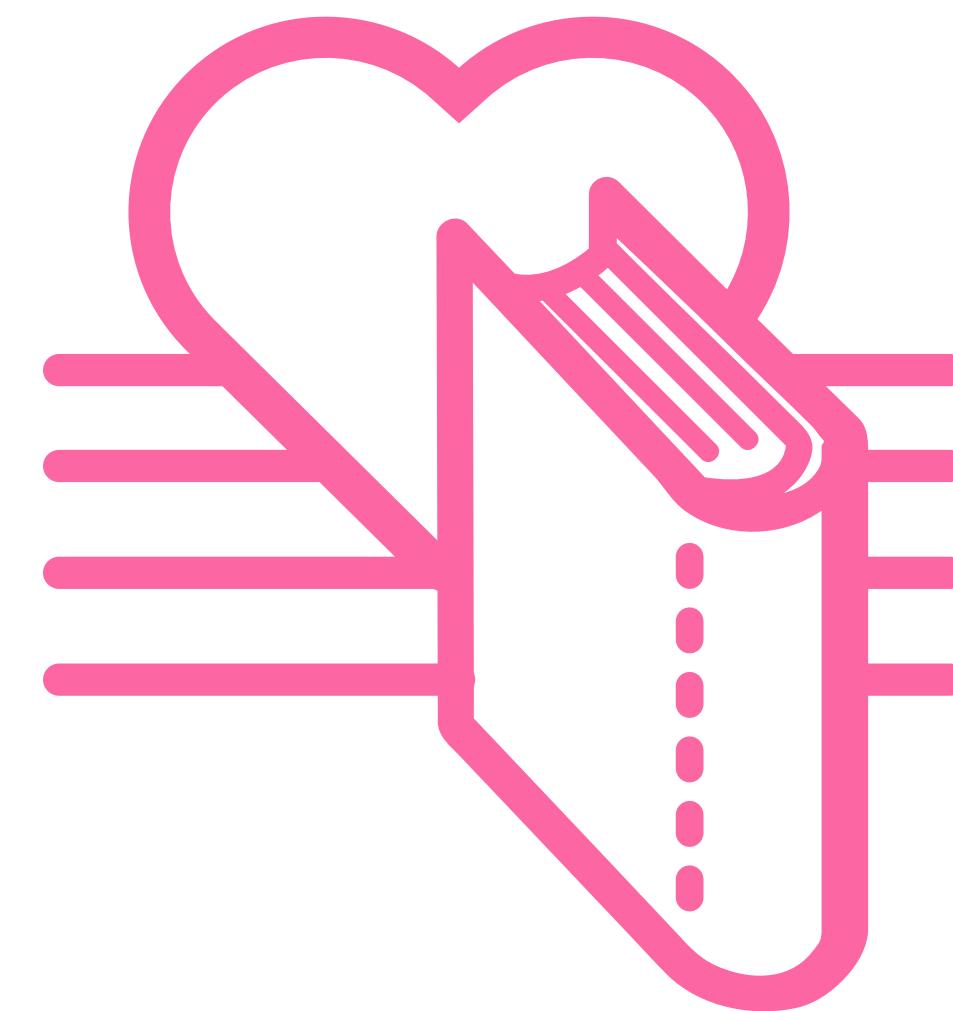
- Profissionais insatisfeitos com suas rotinas de trabalho, com o SENTIDO do que fazem;
- Desconforto com o mundo do trabalho "tradicional" desperta a busca por um novo formato de vida;
- Algo que "acontece", uma ideia que é apresentada por outra pessoa e que vai de encontro com valores internos e um propósito claro.

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

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

GATILHO INTERNO

+ EDUCAÇÃO
para um
mundo melhor



#paixão

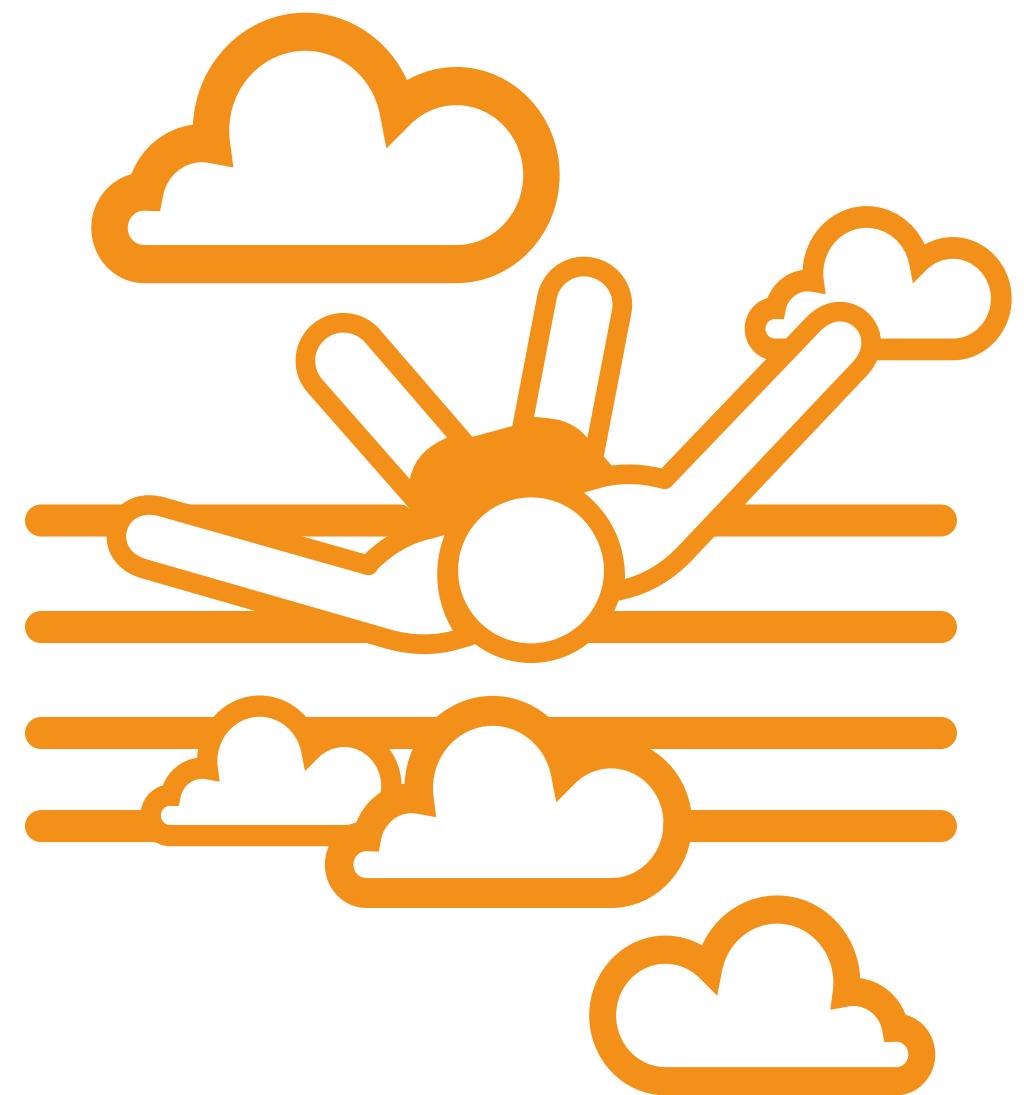
- Poderiam estar longe do universo de startup, contanto que fosse atuando para melhorar a qualidade da educação no país;
- Têm claro o impacto que gostariam de gerar no setor;
- Não necessariamente assumem a postura de um negócio no primeiro momento, muitos criam ONGs ou consultorias antes de se formalizar como empresa;
- Perfil mais romântico e passionall, bastante apegado à ideia;
- Atrai todo tipo de ajuda com o seu discurso apaixonado.

"Trabalho pra mim é transformação. Transformação minha, diária, transformação das pessoas ao meu entorno e transformação das pessoas com as quais eu quero lidar, o público final. Eu literalmente durmo e acordo o pensando, não só em trabalho como em educação, é por isso que resolvi empreender nessa área."

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

GATILHO INTERNO

+ STARTUP para transformar o mundo



#empreendedorismo

- Visão clara de um negócio desde o primeiro dia;
- Pragmáticos e “caras de pau”;
- Empreender em algo que acreditam também é sinônimo de autonomia, liberdade de decisões e muito trabalho;
- Um negócio de impacto é um aditivo que empodera, traz mais resiliência, paixão e força de vontade;
- Quem é atraído pelo “glamour” de se tornar um empreendedor em série, pode se decepcionar com os desafios do mundo da educação.

“Eu não estava feliz nas duas outras startups em que trabalhava, já tinha concluído meu ciclo. Saí de uma startup em que fiquei 5 anos e meio, fui para uma outra incrível, e também não era o que eu queria. Percebi que nada ia me deixar feliz a não ser empreender.”

“Junta a vontade de fazer o bem social e a de ganhar dinheiro. Não era um desejo antigo um negócio social, o desejo antigo era fazer algo grande e depois pegar todo esse poder financeiro ou de influência e fazer algum projeto social ou ONG.”

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

GATILHO EXTERNO

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

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

- Especialistas em ferramentas tecnológicas: games, programação, algoritmos, apps mobile, design etc;

- Empreendedores em outros mercados, acadêmicos e pesquisadores que receberam uma oportunidade;

- Sob demanda de um cliente novo ou a partir de um projeto de pesquisa acadêmico se aproximam do universo da educação e acabam desenvolvendo soluções com potencial de expansão.

**+ SOB DEMANDA
um cliente, um novo mundo de oportunidades**



#oportunidade

GATILHO EXTERNO

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

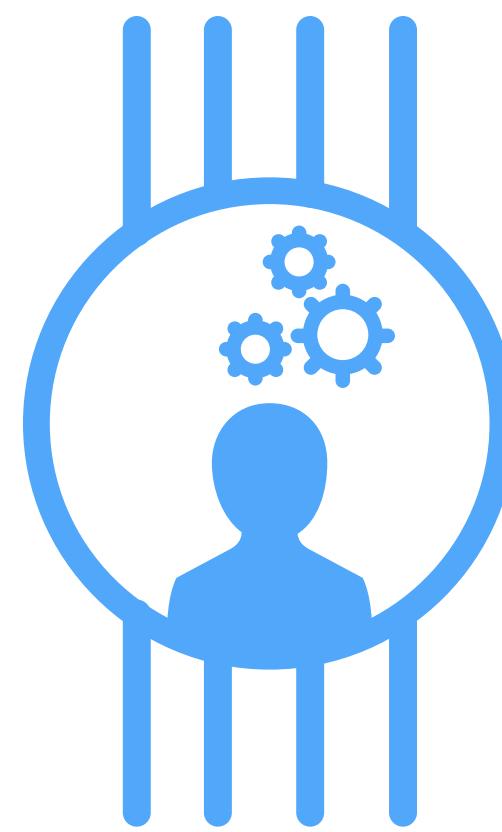
“Meu filho tinha uma festa à fantasia na escola e foi o único que não foi fantasiado, porque eu não tinha visto a agenda dele. Estava incomodado com essa questão da agenda. Acabei dando a sugestão para o diretor da escola do meu filho: fazer um aplicativo para agenda escolar, que mandasse alertas para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

- Empreendedores que sofreram na pele ou que presenciaram na educação dos filhos o gap entre o mundo contemporâneo e a escola;

- Criam serviços e produtos para resolver um problema específico que observaram ou viveram e se apaixonam por educação;

- Se aproveitam da grande defasagem da educação em relação a alguns mercados.

+ SERVIÇO
uma oportunidade
de melhorar algo
que não funciona



**#resolução
de problemas**

GATILHO EXTERNO

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

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

- Educadores e profissionais com experiência em educação e no dia a dia da sala de aula;
- Os primeiros a descobrir e criar soluções para melhorar os processos de ensino e aprendizagem;
- Não necessariamente sabem que suas ideias são replicáveis e que podem se tornar produtos de um negócio social;
- O salto da sala de aula para o negócio vem por meio de uma ajuda externa, oficial ou não;
- Nesse grupo estão muitas iniciativas inovadoras e prontas para o mercado.

**+ OCASIÃO
o que eu faço poderia beneficiar mais gente**



#instinto



BLOCO 3

JORNADAS

OS CAMINHOS SÃO MUITOS E NÃO HÁ
UM MODELO PADRÃO A SER SEGUIDO,
AINDA MAIS EM UM MERCADO TÃO
JOVEM E CONFUSO.

MAS, OBSERVANDO O DESEJO OU A
FAÍSCA INICIAL QUE APONTA O
EMPREENDEDOR PARA A CRIAÇÃO DE
UM NEGÓCIO DE IMPACTO EM
EDUCAÇÃO, É POSSÍVEL ENCONTRAR
PADRÕES DE COMPORTAMENTO NAS
PRIMEIRAS ETAPAS DE SUAS JORNADAS.

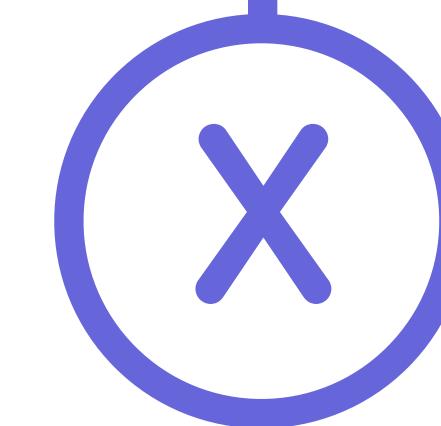
O exercício que fazemos a seguir
é o de observar atitudes recorrentes
para cada segmento, com o intuito de
acender luzes positivas e negativas
que devem ser avaliadas caso a caso.

**+ SENTIDO
para a vida e
para o trabalho**



! POTENCIAL

- na busca por um propósito ele pode acabar se conectando com a causa da educação;
- são mais flexíveis a soluções e modelos.



?

RISCO

- desconexão com uma ambição de negócio e/ou de impactar a educação;
- relacionam-se mais com um projeto do que com um negócio;
- ausência de foco inicial.

EXPLORAÇÃO

1

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

+ SENTIDO
para a vida e
para o trabalho



IDEIA

2

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

VALIDAÇÃO IDEIA

3

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

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

PROTÓTIPO

4

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

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

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

- Levantamento métricas
- Refinamento produto/serviço
- Case
- Pivota produto/serviço

- ## ORGANIZAÇÃO NEGÓCIO
- 1^a venda
 - Criação plano de negócio
 - Refinamento plano de negócio
 - Abertura ONG/OSCIP
 - Formalização empresa
(jurídico/financeira)
 - Infraestrutura
 - **Eventos**
 - **Comunicação (site, marca)**
 - Contratação freelas
 - Contratação equipe
 - Contratação equipe
comercial/pós-venda
 - Parcerias
 - Projetos especiais
(divulgação/base)
 - Busca mentoria
 - **Busca investidor**
 - Aceleração

- Incubação
- Mentoría
- Prospecção governo
- Empréstimo \$\$
- Investimento próprio \$\$
- Consultorias \$\$
- Instituto/Fundação \$\$
- Governo \$\$ (subsídios)
- Iniciativa privada \$\$
- Anjo \$\$
- Investidor \$\$
- **Eventos**
- Exposição na mídia
- Assessoria de imprensa
- Revisão de custos
- Produto 2.0
- Ampliação carteira clientes
- Busca modelo de impacto
- Definição métricas
- Refinamento comercial
- Teste canais comunicação
- Saída sócio
- Refinamento produto/ serviço
- **Pivota produto/serviço**
- Fechamento empresa

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

PRÉ-ESCALA

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

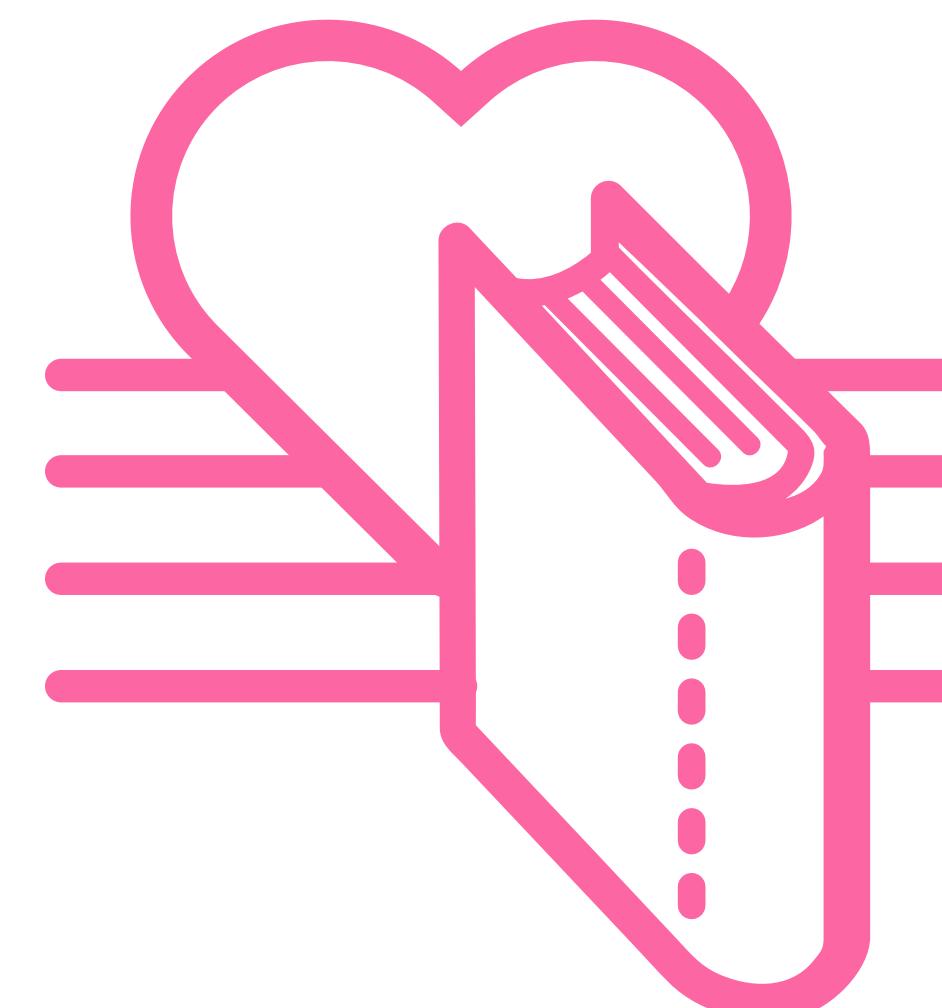
ESCALA

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

"Meus conselhos são: 1) encontre pessoas que possam trazer aprendizagens complementares. E tragam uma pessoa com visão mais pura e dura... 2) testar mais parcialmente o seu produto. Entender melhor se o mercado está pronto para consumir."

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

+ EDUCAÇÃO para um mundo melhor



POTENCIAL

- *background* em educação e entendimento dos problemas reais;
- produtos que nascem com mais proposta de valor e potencial de impacto em educação;
- foco na educação pública e trânsito fácil nesse universo;
- preocupação maior com o professor;
- preocupação com métricas;
- discurso apaixonado abre portas mesmo sem visão de negócio.



RISCO

- fase de ideação pode ser longa pela dificuldade de encontrar um primeiro foco;
- produtos complexos geram dificuldade de MVP;
- pouco pragmatismo leva à uma jornada desgastante e pouco linear, com muitas idas e vindas;
- apego emocional à ideia gera pouca abertura para absorver feedbacks de negócio.

EXPLORAÇÃO

1

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

+ EDUCAÇÃO
para um
mundo melhor



IDEIA

2

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

VALIDAÇÃO IDEIA

3

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

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

PROTÓTIPO

4

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

PILOTO

5

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

MVP

6

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

ORGANIZAÇÃO NEGÓCIO

7

- Levantamento métricas
- **Refinamento produto/serviço**
- Case
- Pivota produto/serviço
- **1ª venda**
- **Criação plano de negócio**
- Refinamento plano de negócio
- Abertura ONG/OSCIP
- **Formalização empresa (jurídico/financeira)**
- **Infraestrutura**
- **Comunicação (site, marca)**
- **Contratação freelas**
- **Contratação equipe**
- Contratação equipe comercial/pós-venda
- **Parcerias**
- Projetos especiais (divulgação/base)
- Busca mentoria
- **Busca investidor**
- **Aceleração**

- Incubação
- **Mentoria**
- **Prospecção governo**
- **Empréstimo \$\$**
- **Investimento próprio \$\$**
- **Consultorias \$\$**
- Instituto/Fundação \$\$
- **Governo \$\$ (subsídios)**
- Iniciativa privada \$\$
- **Anjo \$\$**
- **Investidor \$\$**
- **Eventos**
- **Exposição na mídia**
- **Assessoria de imprensa**
- Revisão de custos
- Produto 2.0
- **Ampliação carteira clientes**
- Busca modelo de impacto
- **Definição métricas**
- Refinamento comercial
- Teste canais comunicação
- **Saída sócio**
- **Refinamento produto/ serviço**
- **Pivota produto/serviço**
- **Fechamento empresa**

TRACÃO

8

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

PRÉ-ESCALA

9

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

ESCALA

10

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

"A aceleradora trouxe networking e a fundação pesou para as pessoas quererem ajudar. Falei com deus e o mundo, chorava e contava minha história, pedia mentoria, contava que queria fazer um piloto. Quem num pede ajuda fica sozinho."

"Chegou um momento em que comecei a ficar incomodado com nosso modelo de negócio, a gente estava fazendo mais do mesmo. Comecei a ter uns atritos com meu sócio, porque eu não queria só ganhar dinheiro. Nossso modelo dava dinheiro, mas não causava impacto nenhum, eu não conseguia mensurar."

+ STARTUP para transformar o mundo



POTENCIAL

- *background* em negócios;
- melhor noção da jornada e do que está por vir;
- planejam-se financeiramente ou têm apoio familiar - o que proporciona mais tempo e menos pressão em todas as etapas;
- ideias são pensadas a partir do seu potencial de escala;
- sabem utilizar ferramentas e atores disponíveis de forma estratégica e com discurso mais racional;
- desapego da ideia gera maior abertura para *feedbacks*.



RISCO

- impacto não é considerado num primeiro momento;
- soluções podem ser fracas em proposta de valor;
- empreendedores que são atraídos pela ilusão e glamour do mundo de startups e que se frustram com a realidade da educação.

EXPLORAÇÃO



1

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

2

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

3

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

4

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

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

PILOTO

5

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

MVP

6

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

ORGANIZAÇÃO NEGÓCIO

7

- Levantamento métricas
- Refinamento produto/serviço
- Case
- Pivota produto/serviço
- 1ª venda
- Criação plano de negócio
- Refinamento plano de negócio
- Abertura ONG/OSCIP
- Formalização empresa
(jurídico/financeira)
- Infraestrutura
- Comunicação (site, marca)
- Contratação freelas
- Contratação equipe
- Contratação equipe
comercial/pós-venda
- Parcerias
- Projetos especiais
(divulgação/base)
- Busca mentoria
- Busca investidor
- Aceleração

- Incubação
- Mentoría
- Prospecção governo
- Empréstimo \$\$
- Investimento próprio \$\$
- Consultorias \$\$
- Instituto/Fundação \$\$
- Governo \$\$ (subsídios)
- Iniciativa privada \$\$
- Anjo \$\$
- Investidor \$\$
- Eventos
- Exposição na mídia
- Assessoria de imprensa
- Revisão de custos
- Produto 2.0
- Ampliação carteira clientes
- Busca modelo de impacto
- Definição métricas
- Refinamento comercial
- Teste canais comunicação
- Saída sócio
- Refinamento produto/ serviço
- Pivota produto/serviço
- Fechamento empresa

TRAÇÃO

8

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

PRÉ-ESCALA

9

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

ESCALA

10

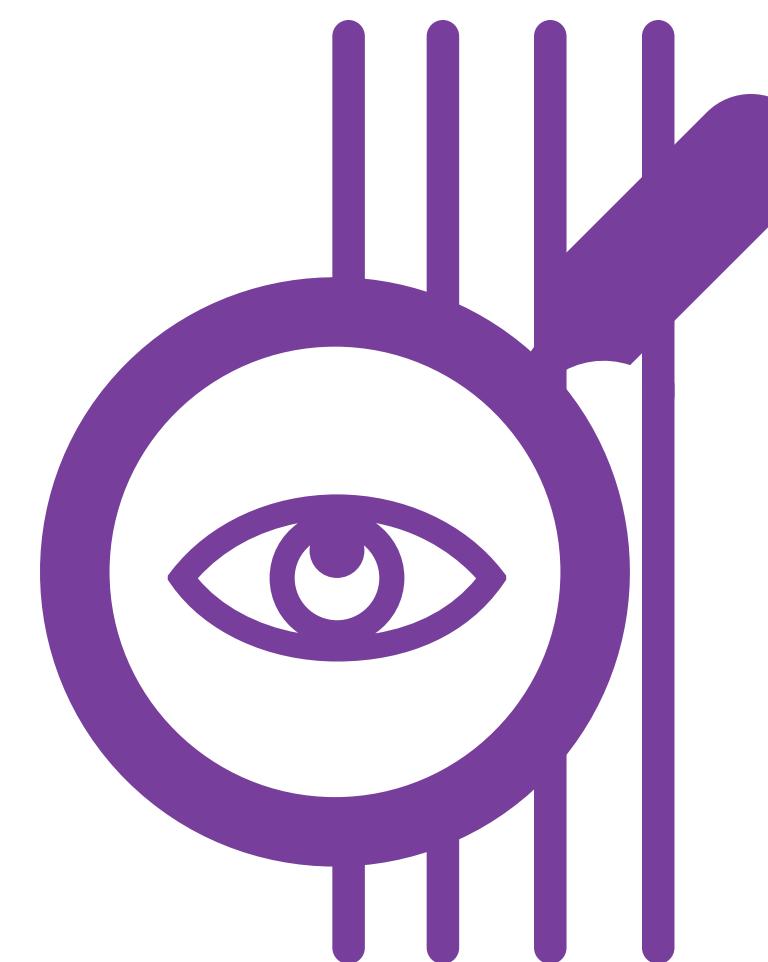
- Busca investidor
- Metas
- Iniciativa privada (parceria)
- Revisão serviços (enxugar
solução)
- Revisão custos internos
- Ampliação infraestrutura
- Ampliação serviços agregados
- Contratação equipe mais
qualificada
- Relação com investidor

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

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

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

+ SOB DEMANDA um cliente, um novo mundo de oportunidades



POTENCIAL

- demanda de mercado inicial estimula uma organização formal do negócio;
- negócios já maduros atravessam a jornada de forma mais profissional;
- produto que atende uma necessidade real.



RISCO

- ideação superficial;
- não entendimento do problema e demanda reais;
- manter-se como fornecedor no lugar de se posicionar como negócio;
- desconhecimento dos atores e ecossistema de impacto;
- ausência de *background* de negócios para monetizar uma solução.

EXPLORAÇÃO

1

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

+ SOB DEMANDA
um cliente, um
novo mundo de
oportunidades



IDEIA

2

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

VALIDAÇÃO IDEIA

3

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

PROTÓTIPO

4

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

"Lançamos o produto e pensávamos que ia ser bastante fácil, 'ah, vai dar um clube gigante! Não tem ninguém como a gente no mercado...' Aí que descobrimos algumas verdades na prática. Tínhamos que ter uma estrutura de marketing muito maior do que eu previa na época."

PILOTO

5

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

MVP

6

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

ORGANIZAÇÃO NEGÓCIO

7

- Levantamento métricas
- Refinamento produto/serviço
- Case
- Pivota produto/serviço
- 1ª venda
- Criação plano de negócio
- Refinamento plano de negócio
- Abertura ONG/OSCIP
- Formalização empresa
(jurídico/financeira)
- Infraestrutura
- Comunicação (site, marca)
- Contratação freelas
- Contratação equipe
- Contratação equipe
comercial/pós-venda
- Parcerias
- Projetos especiais
(divulgação/base)
- Busca mentoria
- Busca investidor
- Aceleração

- Incubação
- Mentoría
- Prospecção governo
- Empréstimo \$\$
- Investimento próprio \$\$
- Consultorias \$\$
- Instituto/Fundação \$\$
- Governo \$\$ (subsídios)
- Iniciativa privada \$\$
- Anjo \$\$
- Investidor \$\$
- Eventos
- Exposição na mídia
- Assessoria de imprensa
- Revisão de custos
- Produto 2.0
- Ampliação carteira clientes
- Busca modelo de impacto
- Definição métricas
- Refinamento comercial
- Teste canais comunicação
- Saída sócio
- Refinamento produto/ serviço
- Pivota produto/serviço
- Fechamento empresa

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

PRÉ-ESCALA

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

ESCALA

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

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

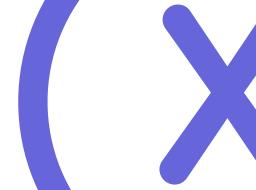
"Tínhamos um produto que trabalhava o ensino médio e, no primeiro ano de eleição, a gente entendeu que precisava fazer uma coisa. Era preciso nos balancear entre as duas eleições, porque no período de eleição no Brasil, nada se compra, nada se faz. Então, lançamos uma variação da plataforma para atender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

+ SERVIÇO uma oportunidade de melhorar algo que não funciona



POTENCIAL

- é o gatilho que mais atrai empreendedores para a jornada;
- entendimento de um *gap* claro de mercado;
- veia de empreendedorismo;
- desejo real de solucionar um problema.



RISCO

- transpor ideias de outros mercados para o mundo da educação sem considerar seu potencial de impacto;
- apego à ideia, por generalizar sua experiência pessoal, e não validação com o mercado;
- falta de percepção do problema que está resolvendo;
- desconhecimento da jornada leva a muitas idas e vindas na caminhada;
- proposta de valor pouco clara.

EXPLORAÇÃO

1

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



+ SERVIÇO uma
oportunidade de
melhorar algo que
não funciona

IDEIA

2

- Pesquisa de educação
- Pesquisa de mercado
- Pesquisa de benchmark
- Pesquisa de ecossistema
- Pesquisa que suporte a ideia
- Pesquisa de tecnologia
- Pesquisa com usuários
- Pesquisa com especialistas
- Eventos
- Busca e entrada sócio
- Rascunho plano de negócio
- Formalização empresa (jurídico/financeira)
- Abertura ONG/OSCIP
- FFF \$\$
- Governo \$\$ (subsídios)
- Iniciativa privada \$\$
- Aceleração
- Entrada sócio
- Rascunho plano de negócio
- Desenho canvas
- Contratação consultores
- 1ª venda
- Anjo \$\$
- Pivota ideia

VALIDAÇÃO IDEIA

3

- Mockup para validação ideia
- Validação com rede própria (amigos/família)

- Validação com ecossistema
- Validação com usuários
- Validação com especialistas
- Validação com investidores
- Formalização empresa (jurídico/financeira)

- Abertura ONG/OSCIP
- FFF \$\$
- Governo \$\$ (subsídios)
- Iniciativa privada \$\$
- Aceleração
- Entrada sócio
- Rascunho plano de negócio
- Desenho canvas
- Contratação consultores
- 1ª venda
- Anjo \$\$
- Pivota ideia

PROTÓTIPO

4

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

"Eu tinha um foco, eu queria fazer alguma coisa com educação, mas o produto, exatamente, eu não sabia. Eu visualizava uma oportunidade, a visualização de um problema era um desafio. E foi no chute, não teve muita pesquisa... foi na sensação, um feeling mesmo."

PILOTO

5

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

MVP

6

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

ORGANIZAÇÃO NEGÓCIO

7

- **Levantamento métricas**
- **Refinamento produto/serviço**
- **Case**
- **Pivota produto/serviço**
- **1ª venda**
- **Criação plano de negócio**
- **Refinamento plano de negócio**
- Abertura ONG/OSCIP
- **Formalização empresa**
(jurídico/financeira)
- **Infraestrutura**
- **Comunicação (site, marca)**
- **Contratação freelas**
- **Contratação equipe**
- **Contratação equipe**
comercial/pós-venda
- **Parcerias**
- Projetos especiais
(divulgação/base)
- **Busca mentoria**
- **Busca investidor**
- **Aceleração**

- **Incubação**
- **Mentoria**
- **Prospecção governo**
- Empréstimo \$\$
- Investimento próprio \$\$
- Consultorias \$\$
- **Instituto/Fundação \$\$**
- **Governo \$\$ (subsídios)**
- Iniciativa privada \$\$
- Anjo \$\$
- **Investidor \$\$**
- **Eventos**
- **Exposição na mídia**
- **Assessoria de imprensa**
- **Revisão de custos**
- **Produto 2.0**
- **Ampliação carteira clientes**
- Busca modelo de impacto
- Definição métricas
- Refinamento comercial
- **Teste canais comunicação**
- Saída sócio
- Refinamento produto/ serviço
- **Pivota produto/serviço**
- Fechamento empresa

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

PRÉ-ESCALA

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

ESCALA

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

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

"Se eu soubesse antes que ainda estava tão cru, que você não vende um produto de educação igual você vende uma bermuda, eu teria me preocupado mais no meu business plan."

+ OCASIÃO
o que eu faço, mais
gente poderia se
beneficiar



POTENCIAL

- soluções que podem ter mais qualidade, já que são criadas em sala de aula, em um processo intuitivo de Design Thinking;
- maior conhecimento de gaps e oportunidades;
- experiência com o usuário;
- atraem vários atores do ecossistema, principalmente os que visam impacto.



RISCO

- por não perceber seu potencial de negócio podem ficar à margem do mercado;
- falta de visão de negócio;
- desconhecimento dos atores e do ecossistema.

EXPLORAÇÃO

1

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

+ OCASIÃO
o que eu faço, mais
gente poderia se
beneficiar



IDEIA

2

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

VALIDAÇÃO IDEIA

3

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

“Tudo que nós fazemos sai de dentro da sala de aula, da realidade. É diferente você empreender em educação vindo da teoria ou vindo da experiência de criar com alunos especiais, com alunos com dificuldade. Você cria um aspecto intuitivo de percepção.”

PROTÓTIPO

4

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

PILOTO

5

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

MVP

6

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

ORGANIZAÇÃO NEGÓCIO

7

- Levantamento métricas
- **Refinamento produto/serviço**
- **Case**
- **Pivota produto/serviço**
- **1ª venda**
- **Criação plano de negócio**
- **Refinamento plano de negócio**
- **Abertura ONG/OSCIP**
- **Formalização empresa
(jurídico/financeira)**
- Infraestrutura
- **Comunicação (site, marca)**
- **Contratação freelas**
- Contratação equipe
- Contratação equipe
comercial/pós-venda
- Parcerias
- Projetos especiais
(divulgação/base)
- Busca mentoria
- **Busca investidor**
- **Aceleração**

- Incubação
- **Mentoria**
- **Prospecção governo**
- Empréstimo \$\$
- **Investimento próprio \$\$**
- **Consultorias \$\$**
- **Instituto/Fundação \$\$**
- Governo \$\$ (subsídios)
- **Iniciativa privada \$\$**
- **Anjo \$\$**
- Investidor \$\$
- **Eventos**
- **Exposição na mídia**
- Assessoria de imprensa
- Revisão de custos
- Produto 2.0
- Ampliação carteira clientes
- Busca modelo de impacto
- **Definição métricas**
- Refinamento comercial
- Teste canais comunicação
- **Saída sócio**
- **Refinamento produto/ serviço**
- Pivota produto/serviço
- Fechamento empresa

TRACÃO

8

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

PRÉ-ESCALA

9

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

ESCALA

10

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

***"Formalizamos a empresa no
ano passado. Fechamos a ONG
e hoje trabalhamos no modelo
de microempreendedor
individual. Mas vamos mudar de
novo. Para captar dinheiro de
investidor a vamos precisar
formalizar um pouco mais."***

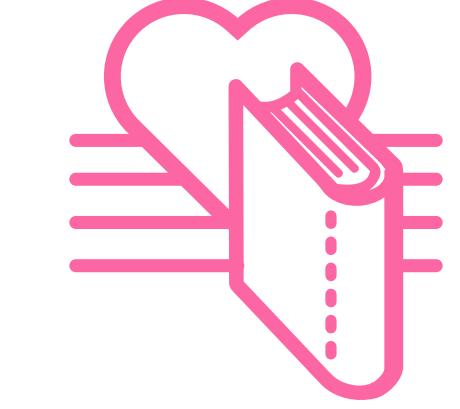
***"Eu saí da aceleração e pensei
'ah, agora eu acho que sou
empreendedor, consigo ter essa
firmeza para de fato abrir uma
empresa e começar a tocar."***

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



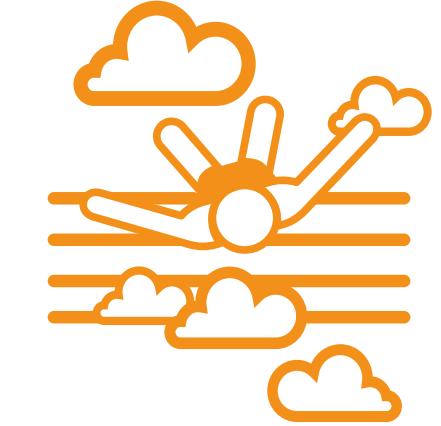
SENIDO

Não tem ambição clara de negócio e/ ou de impactar a educação (poderia estar atuando em qualquer outro segmento). A falta desse foco inicial pode levar a uma jornada mais dispersa e com menos resiliência.



EDUCAÇÃO

Soluções já nascem com maior proposta de valor e potencial de impacto em educação, atraindo grandes nomes e interessados na área. Mas a complexidade de seus produtos/ serviços gera maior dificuldade para encontrar um MVP e o modelo de monetização do negócio.



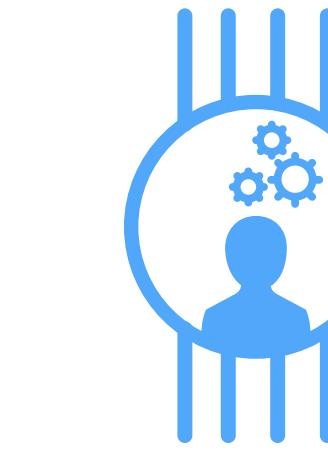
STARTUP

Empreendedores natos, eles têm melhor noção da jornada e ideias pensadas a partir do seu potencial de escala. Usam ferramentas e atores de forma estratégica, mas podem não considerar o impacto num primeiro momento. Podem ter soluções fracas em proposta de valor.



SOB DEMANDA

A educação pode se transformar em um nicho extremamente oportuno, mas há risco de não conseguir monetizar uma solução e se manter como fornecedor no lugar de se posicionar como negócio. Empresas já maduras têm uma jornada mais curta e profissional com grande potencial de escala.



SERVIÇO

Gatilho que mais atrai pessoas para a jornada, onde quem tem veia empreendedora vai mais longe. O desafio é aprofundar no problema e ter uma proposta de valor mais rica, já que a maioria apenas adapta ideias de outros mercados para o mundo da educação, sem considerar seu potencial de impacto.



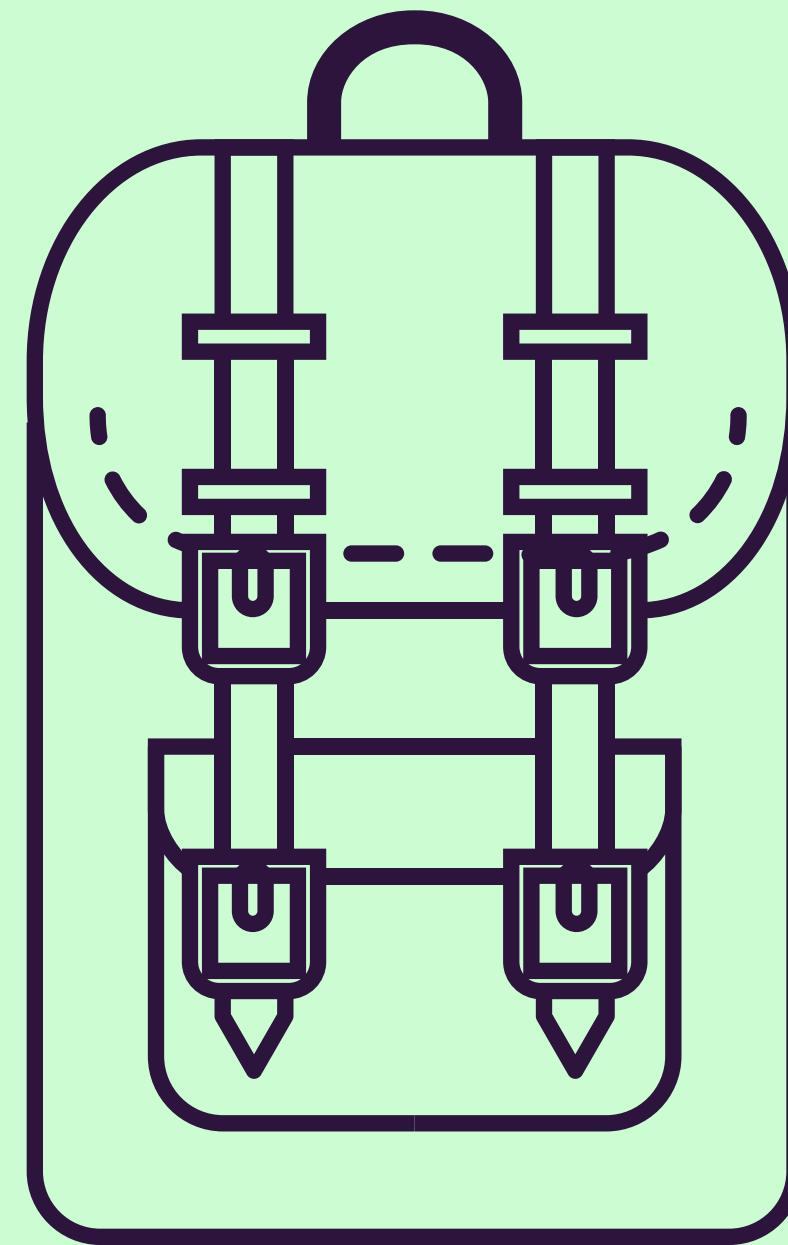
OCASIÃO

Soluções de maior qualidade, que nascem em sala de aula em um processo intuitivo de Design Thinking. Atraem vários atores do ecossistema, principalmente os que visam impacto. O risco está em não perceber seu potencial de negócio e ficar à margem do mercado.

COMENTÁRIOS FINAIS

A MOCHILA DO EMPREENDEDOR

BAGAGEM QUE FAZ A DIFERENÇA



INDEPENDENTEMENTE DOS PORQUÊS E DOS GATILHOS QUE TROUXERAM O EMPREENDEDOR PARA O CAMINHO DE IMPACTO EM EDUCAÇÃO, É AQUILO QUE ELE TRAZ CONSIGO, EM SUA MOCHILA, O QUE REALMENTE FAZ A DIFERENÇA.

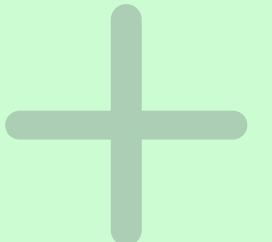
Apesar de haver nuances interessantes na análise comparativa entre essas jornadas, o potencial para um caminho menos árduo encontra-se exatamente no conhecimento da própria jornada e das ferramentas necessárias para trilhá-la.

A MOCHILA DO EMPREENDEDOR

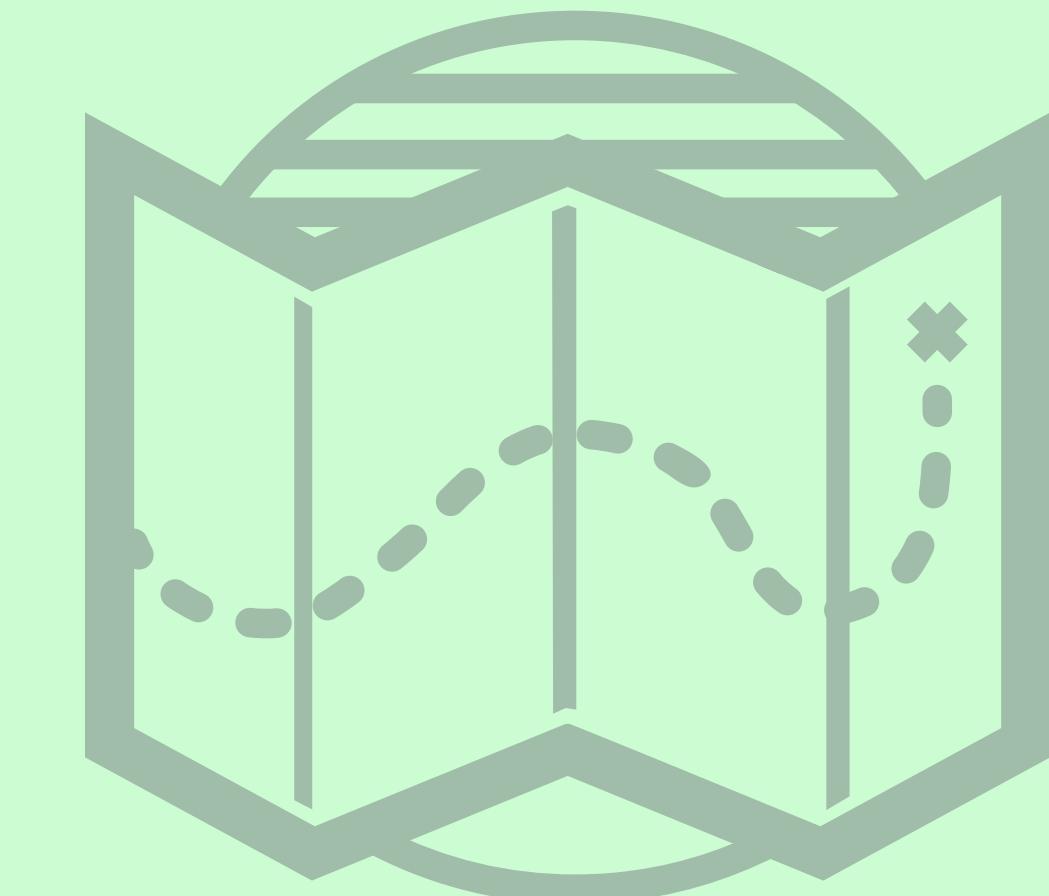
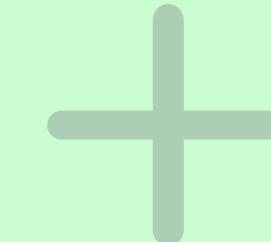
BAGAGEM QUE FAZ A DIFERENÇA



NEGÓCIOS



IMPACTO



EDUCAÇÃO

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

Por mais que a jornada de educação traga várias surpresas ao longo do caminho, os que têm em mente o NEGÓCIO, que garantem mais ferramentas para isso e fortalecem suas bases iniciais com esse olhar, lidam melhor com os imprevistos numa análise estratégica constante dos gaps internos e externos da sua empresa.

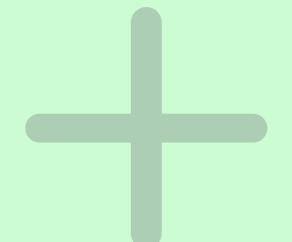
COMENTÁRIOS FINAIS

A MOCHILA DO EMPREENDEDOR

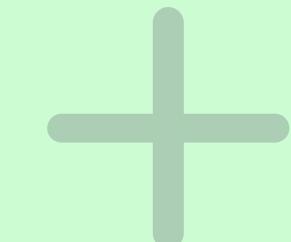
BAGAGEM QUE FAZ A DIFERENÇA



NEGÓCIOS



IMPACTO



EDUCAÇÃO

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

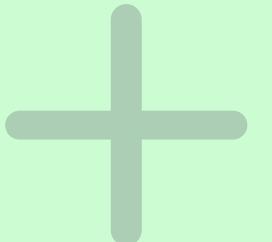
O balanço aqui é ter o IMPACTO em vista mas, de fato, saber medir e planejar o futuro sem que a exigência desmedida torne a escalada mais árdua do que necessário.

A MOCHILA DO EMPREENDEDOR

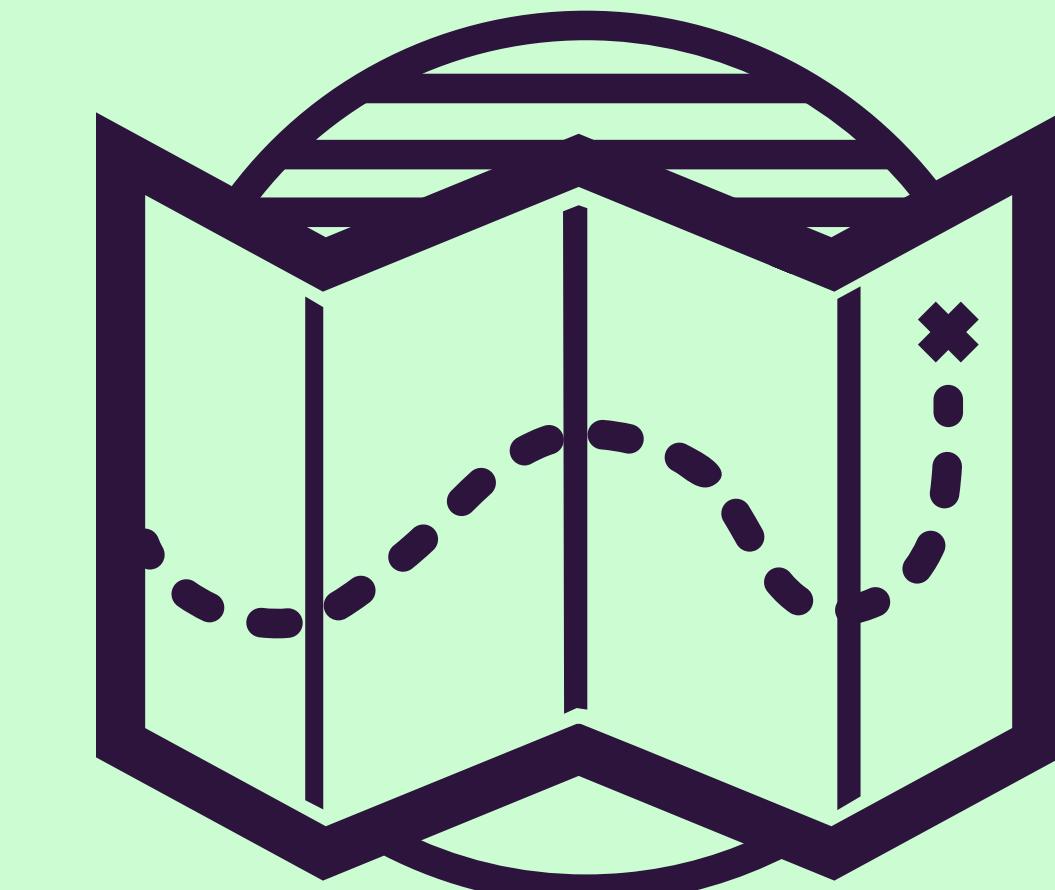
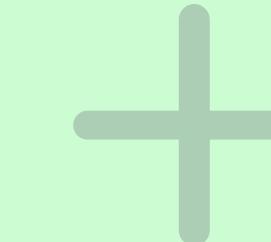
BAGAGEM QUE FAZ A DIFERENÇA



NEGÓCIOS



IMPACTO



EDUCAÇÃO

Empreendedores que emergem da sala de aula, com vivências concretas desse mundo, tendem a gerar soluções orgânicas (puro Design Thinking) e são mais propensos a ter um produto realmente aderente às necessidades do usuário.

Mas a exploração de oportunidades no mundo da EDUCAÇÃO é uma jornada que só tem potencial quando sustentada por boas ferramentas de negócio, que são necessárias em maior quantidade. Para os que buscam um entendimento mais aprofundado desse universo, o desafio está em encontrar profissionais que de fato tenham expertise em educação como negócio.

COMENTÁRIOS FINAIS

A MOCHILA DO EMPREENDEDOR

BAGAGEM QUE FAZ A DIFERENÇA



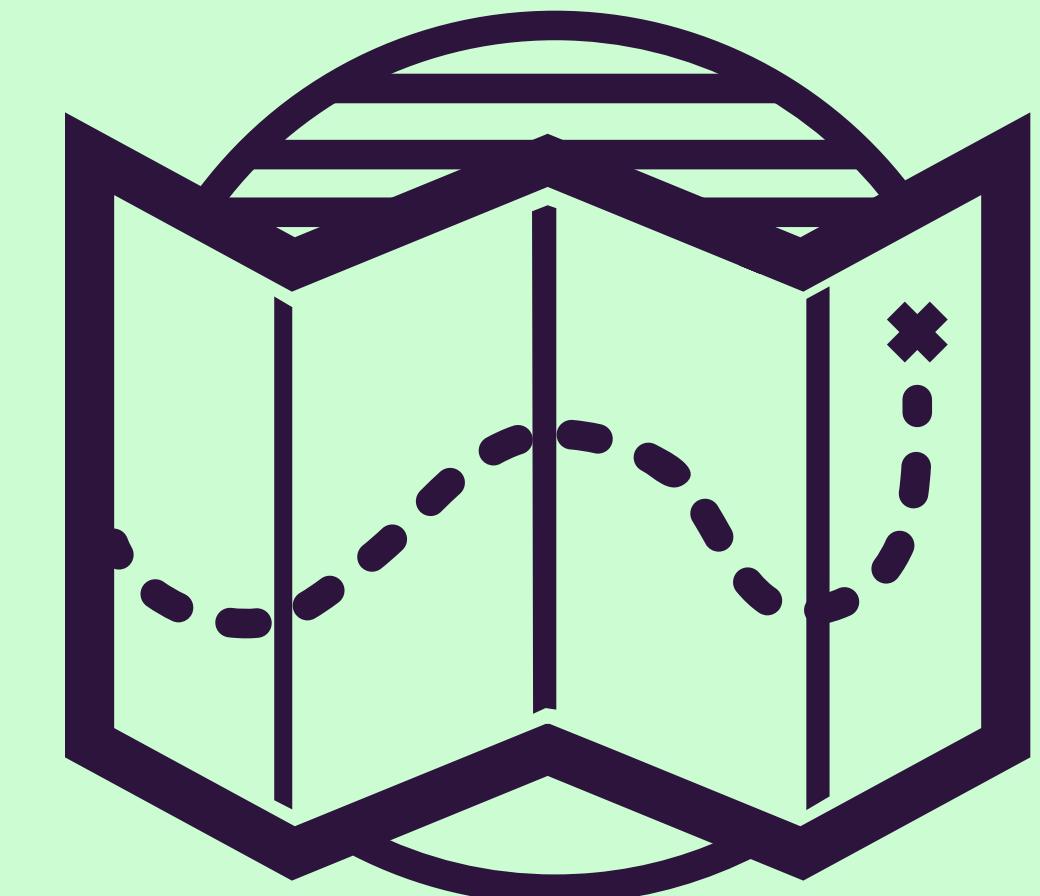
NEGÓCIOS

em uma jornada empreendedora, há que se lembrar que antes de tudo, estamos falando de um NEGÓCIO.



IMPACTO

para ter sentido e de fato movimentar o ecossistema, há que se preocupar com IMPACTO.



EDUCAÇÃO

não há como fugir, é necessário entender profundamente o universo particular da EDUCAÇÃO.

“

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

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

”



OBRIGADA!

realização

Alas

 Mariposa

maio 2015