

Estudo de propostas de expansão de uma escola da economia criativa

Marcos Hashimoto¹

Resumo: O presente relato técnico apresenta uma análise sobre a viabilidade de alternativas de expansão do negócio de uma escola especializada nos setores da economia criativa. Através de encontros entre o autor e os executivos da escola, foram usadas técnicas de elaboração de planos de negócios para avaliar cada uma das seis alternativas apresentadas pelos sócios. Levando em consideração os modelos estratégicos de crescimento, as perspectivas de demanda de mercado, possibilidades de novos mercados, análise dos concorrentes e competências internas, a qualificação dos parceiros, as projeções financeiras, necessidade de investimento inicial, lucratividade e retorno sobre o investimento, optou-se pela abertura de uma segunda unidade com a oferta de novos cursos na área de negócios. O referencial teórico embasa as oportunidades da economia criativa, do setor de educação e treinamento e do uso de técnicas de gestão de negócios.

Palavras-chave: economia criativa. plano de negócio. estratégia de crescimento. educação corporativa.

1. Introdução

Este trabalho visa uma avaliação da viabilidade da ampliação das operações da Escola 1984², especializada em palestras e cursos de curta duração nas áreas de artes, comunicação e design. A escola, criada em 1984 pela empreendedora Andreia Moreno, vem crescendo de forma agressiva nos últimos quatro anos, experimentando taxas de faturamento entre 15% e 25% superiores a cada ano, justificando um estudo específico que seja adequado às suas estratégias de longo prazo. Suas atuais quatro salas de aula se encontram com ocupação plena no período da noite e em certas manhãs da semana e muitas propostas de novos cursos e de novas turmas de cursos já existentes são recusadas por limitação de espaço físico.

O objetivo deste relato é demonstrar a análise feita sobre as seis alternativas de crescimento exploradas e descrever os critérios utilizados para a escolha da melhor alternativa. Estas seis alternativas são: a abertura de uma nova unidade, mantendo os mesmos cursos e o mesmo público, aproveitando as oportunidades geradas pela demanda não atendida; O lançamento de cursos à distância, dentro das mesmas linhas oferecidas presencialmente, por meio de parcerias para a infraestrutura tecnológica; A disseminação de cursos de curta duração em unidades do tipo Pop up em outras cidades; A oferta de serviços de gestão e organização de eventos culturais na cidade; A exploração do mercado corporativo na forma de cursos selecionados in company para desenvolvimento e benefício de funcionários e; Ampliação da oferta de cursos, por meio

¹ Professor pesquisador da Faculdade Campo Limpo Paulista. Coordenador do Centro de Empreendedorismo Faap.

² Os nomes da empresa, dos sócios, dos funcionários e alguns dados que possam sugerir a identidade da empresa foram trocados a pedido do cliente para este artigo.

de parcerias acadêmicas com instituições de primeira linha, mais voltadas à formação de novos empreendedores.

Para a realização desta análise, o autor reuniu-se com a empreendedora e membros de sua equipe para a coleta dos dados, interpretação e orientação sobre o processo de obtenção das informações necessárias. Ao todo, foram realizados 12 encontros, com 3 horas de duração, nas quais a empreendedora esteve presente em 10 destes encontros e profissionais como o Diretor de Marketing, o Diretor Administrativo-Financeiro, o Diretor Pedagógico e Diretor de Novos Negócios estiveram presentes em todas as 12 reuniões. O início de cada reunião era ocupado com observações do autor sobre os dados levantados e apresentados desde a última reunião e o final da reunião era usado para estabelecer as tarefas da equipe para a coleta de informações para o próximo encontro. O projeto completo teve a duração de 15 semanas.

Como resultados deste esforço em equipe, destacamos a conclusão de que a alternativa mais viável para crescimento é a abertura da segunda unidade, por representar baixo investimento e baixo grau de incerteza. A alternativa de implementação de ensino à distância esbarrou na falta de elementos que embasem a confiabilidade no parceiro tecnológico e a alternativa de oferta de novos cursos pode ser realizada em conjunto com a abertura da segunda unidade, porém estabelecendo prioritariamente uma ampla campanha de comunicação para atrair um novo perfil de público, mais focado em negócios. As demais alternativas foram descartadas pela baixa atratividade financeira e dificuldade operacional de implementação dados os riscos inerentes de insucesso.

As sessões a seguir deste relato detalham todo o processo, de acordo com a proposta de estrutura de relato técnico de Biancolino et al (2012).

2. Referencial Teórico

2.1. Economia Criativa no Brasil.

Cresce a cada dia o reconhecimento de que a criatividade e os setores criativos tem um papel fundamental no desenvolvimento da competitividade econômica de um país. Segundo Cunningham (2004), o conceito de Economia Criativa discutido atualmente nasceu na Austrália no início da década de 90 e ganhou impulso quando o governo inglês, no fim da mesma década, promoveu de forma estruturada um plano de desenvolvimento estratégico para esse setor que abrange as áreas de moda, design, cinema, vídeo e TV, fotografia, artes, gastronomia, mídias, publicações, softwares e games, arquitetura, editoração e propaganda. O termo “creative” e não “cultural”, escolhido pelos ingleses, procura ser abrangente, englobando a capacidade da dimensão cultural transbordar para o mundo dos negócios através dos setores criativos conceituados.

A produção cultural vira negócio, renda e emprego. Transforma-se também no insumo de diversas indústrias bem estabelecidas no mundo como, por exemplo, a do Cinema e a da Moda. Além de gerar empregos qualificados e renda, os setores criativos tem a capacidade de irradiar benefícios para outros setores da economia. Um exemplo claro

disso é o desenvolvimento do Design, que é essencial para a fabricação de bons produtos e o aumento de competitividade de todos os demais setores das indústrias “tradicionais”. Além disso, a dinamização da Economia Criativa gera efeitos benéficos para a indústria do Turismo.

Segundo relatório Creative Economy Report (UNCTAD, 2008), estima-se que as Indústrias Criativas e o seu conjunto de setores, componham a terceira maior Indústria do mundo, atrás apenas da Indústria do Petróleo e da Indústria de Armamentos. Os dados sobre o crescimento da economia criativa no mundo são indiscutíveis. Segundo estimativas da UNESCO (2006), o comércio internacional em bens e serviços cresceu, em média, 5,2% ao ano entre 1994 (US\$ 39 bilhões) e 2002 (US\$ 59 bilhões). No entanto, esse crescimento continua concentrado nos países desenvolvidos, responsáveis por mais de 50% das exportações e importações mundiais. Ao mesmo tempo, pesquisas da Organização Internacional do Trabalho (2005) apontam para uma participação de 7% desses produtos no PIB mundial, com previsões de crescimento anual que giram em torno de 10% a 20%.

O crescente debate mundial e a importância econômica percebida, fez com que o Ministério da Cultura no Brasil criasse no final de 2010 a Secretaria da Economia Criativa. Calcula-se que, no Brasil, a Economia Criativa fature 380 bilhões de reais por ano ou o equivalente a 16,4% do PIB. Só em São Paulo segundo dados a Prefeitura, representa 10% do seu PIB, ou seja, R\$ 40 bilhões. Os setores da Economia Criativa cresceram 6,13%, ao ano nos últimos 5 anos no Brasil, enquanto o conjunto da Economia brasileira cresceu em média 4,3% (OIT, 2005).

Os setores da economia criativa precisam de profissionais qualificados - criadores e gestores. O Brasil precisa de investimento em educação nesse setor para explorar todo o potencial criativo de seus cidadãos (MIGUEZ, 2007). Segundo dados da Ideal Invest que opera o programa de crédito estudantil PraValer, 9% de seus clientes estão inscritos em cursos ligados à Economia Criativa, ocupando a quarta posição entre todos os cursos, perdendo apenas para Engenharia, Direito e Administração (SECCA & LEAL, 2009).

2.2. Estratégias de expansão de Negócios.

Todo empreendimento que deseja crescer e ser bem sucedido precisa fazer algo diferente do que sempre fez para alcançar novos mercados e desenvolver negócios que justifiquem seu crescimento, é preciso ter uma estratégia de crescimento. Para isso, o empreendedor precisa dar seguimento à sua veia empreendedora e identificar boas oportunidades de novos negócios que possam ser explorados para atingir suas metas de crescimento. Melhor e mais recomendável do que ter apenas uma estratégia ou uma forma apenas de crescer, o empreendedor precisa ter várias opções para escolher a mais provável ou mais viável. Existem vários critérios a serem adotados para identificar e avaliar as oportunidades (DRUCKER, 1987; HISRICH & PETERS, 2004; HOLMÉN, MAGNUSSON & MCKELVEY, 2007). Vamos explorar algumas destas técnicas e critérios.

Um dos modelos mais conhecidos é a matriz Produto vs Mercado de Ansoff (1977), no qual as estratégias de crescimento de menor risco são as que envolvem o aumento das vendas dos mesmos produtos para o mesmo mercado, tipicamente baseadas em crescimento orgânico (penetração), enquanto as estratégias de maior impacto envolvem o lançamento de novos produtos para o mercado existente e exploração dos atuais produtos para novos mercados. As estratégias de maior risco são as de diversificação, que levam novos produtos para novos mercados e pelo grau de incerteza bem maior, são pouco adotadas pelas empresas.

Pequenas e médias empresas não costumam ter uma boa estrutura ou capital para iniciar operações de larga escala em suas estratégias de crescimento, por isso, baseiam muitas de suas estratégias de crescimento a parcerias e boa qualificação dos fornecedores-chave (SLACK et al, 1997), condições que devem pautar a avaliação das oportunidades de crescimento.

Outro fator importante é a receptividade do mercado-alvo. Um estudo sobre o mercado que se pretende atingir com o produto ou serviço, juntamente com uma estimativa do tamanho deste mercado e a atratividade deste mercado para o negócio deve ser considerado à luz de fatores como: Comportamento do consumidor, critérios de decisão, modelo de valor do cliente e principais apelos do produto ou serviço para este público (HODGETTS & KURATKO, 2005)

De nada adianta a constatação de um mercado viável se a disputa por este mercado for muito acirrada (SCARBOROUGH, WILSON & ZIMMERER, 2009). O estudo dos concorrentes, portanto, é fundamental na escolha da estratégia. A análise deve considerar quais os concorrentes diretos, quais os indiretos, a proposta de valor apresentada, quanto do mercado-alvo escolhido é atingido e seus pontos fortes e fraquezas.

É importante considerar na escolha da estratégia de crescimento o valor das competências internas que podem explorar as possibilidades existentes. De todos os recursos internos, um dos mais importantes e que melhor representam um diferencial perante os concorrentes é o capital humano (UNGER, 2011), dado que são as competências das pessoas da equipe que vão determinar a capacidade efetiva de aproveitamento e melhor uso das oportunidades nascentes.

A decisão pela melhor opção de estratégia passa pelas decisões financeiras, que envolvem a necessidade do capital investido (KOTHA & GEORGE, 2012) e as projeções de faturamento e lucratividade (ASSAF NETO, 2009). Existem vários indicadores da viabilidade financeira de um projeto, nas quais se destacam o Valor Presente Líquido (VPL), a Taxa Interna de Retorno (TIR) e o Payback Descontado (PD) (CECCONELLO, AJZENTAL, 2008). Optamos, para este estudo, utilizar o Retorno sobre Investimento (ROI), que representa o percentual que demonstra a relação entre a lucratividade e o investimento originalmente feito (ROSA, 2007).

3. Aspectos Metodológicos

Após duas reuniões para elaboração e aprovação da proposta, do plano de trabalho e decisão da composição da equipe do projeto, a consultoria foi realizada em duas etapas, descritas a seguir:

3.1. Diagnóstico da situação atual (três reuniões – 15 horas):

Levantamento e análise das seguintes informações da organização: Histórico do empreendedor, histórico da organização, principais marcos e conquistas, evolução do quadro de pessoal, evolução do modelo de negócio, atual portfólio de produtos e serviços, composição do capital e estrutura societária, situação legal da empresa, indicadores e demonstrativos contábeis, desempenho financeiro histórico, natureza e situação das parcerias estratégicas, atuais clientes, perfil e número de docentes, perfil e número de clientes, rentabilidade por curso, peças de comunicação e campanhas publicitárias, situação de fluxo de caixa e endividamento, contratos e acordos, fluxo operacional, fluxo comercial, salários e encargos, taxa de inadimplência, ações promocionais, cursos abandonados, avaliação de reação dos docentes, avaliação da infraestrutura física e condições gerais das instalações.

Os dados foram levantados por meio de análise documental, visita às instalações, entrevistas com funcionários, entrevistas com diretores, entrevistas com alunos, entrevistas com docentes, entrevista com o empreendedor, análise de artigos de revistas, jornais e internet, participação como ouvinte de 3 cursos, participação de reuniões de staff e observação assistemática do ambiente.

3.2. Elaboração do plano de negócio (Sete reuniões – 28 horas):

Em cada reunião a dinâmica foi a seguinte:

- 1 hora para discussão dos dados levantados pela equipe desde a última reunião;
- ½ hora para reorientação e correções de rumo das atividades dos membros da equipe;
- 1 hora para apresentação dos conceitos básicos que fundamentam a próxima etapa de coleta de informações;
- ½ hora para planejamento das atividades necessárias para atingir os objetivos esperados para a reunião seguinte.

Fora da reunião, ainda foi dedicada uma hora antes de cada reunião para leitura e análise das informações coletadas pela equipe, totalizando assim, as 28 horas distribuídas em 15 semanas.

3.3. Diagnóstico dos resultados e conclusões do estudo (duas reuniões – 2 horas):

Depois de consolidar os dados, elaborar as projeções financeiras em três cenários distintos, o grupo de trabalho se reuniu com a sócia para a discussão e alinhamento das estratégias possíveis. O conhecimento prévio do setor por parte dos participantes, a experiência em negócios por parte do autor e os dados estruturados, organizados e detalhados deram os subsídios para escolher a melhor estratégia para encaminhamento do plano de expansão organizacional.

Como resultado final foi entregue ao cliente o plano de negócio completo e um relatório consolidando as análises e argumentos que fundamentam as decisões tomadas. Coube ao próprio cliente, a partir deste momento, a execução do plano.

4. Contexto do Projeto

4.1. Caracterização da organização:

Natureza: Privada;

Propriedade do capital: Nacional;

Setor de atividade: Serviços de educação;

Porte: Médio porte, 37 colaboradores. Faturamento (R\$ 2 milhões/ano);

Localização: Jardins, São Paulo, SP;

Estrutura organizacional da empresa: Figura 1

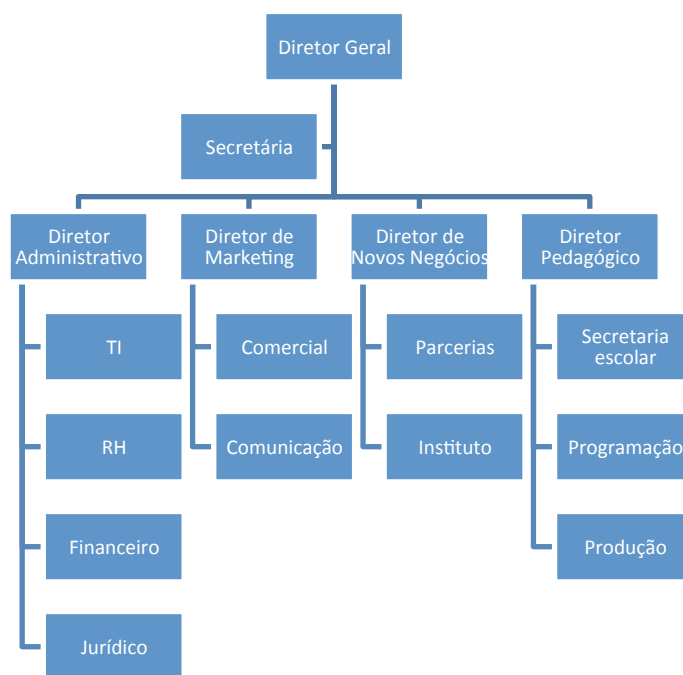


Figura 1: Estrutura Organizacional Escola 1984

Descrição da empresa: A Escola 1984 foi fundada em 1984 por Andreia Moreno. A sua experiência empreendedora de 25 anos em produção e consultoria na área cultural, possibilitou a construção de uma empresa conectada com as ideias e necessidades de inovação no cenário educacional brasileiro. Elaborada como um centro de convergência de pensamento em cultura contemporânea, mantém seu espaço aberto para o público em geral, além dos alunos que frequentam os cursos, realizando constantemente eventos culturais gratuitos como exposições, mostras de filmes, apresentações musicais, performances, workshops e palestras. A Escola oferece um projeto de formação que tem características diferenciadas do ensino tradicional. Apresenta uma programação onde é

possível o trânsito teórico e prático entre diferentes áreas, objetivando oferecer uma formação multidisciplinar para que o aluno esteja sintonizado com o que há de mais contemporâneo nas tendências do dia a dia.

Espaço físico: A sede e primeira unidade da Escola 1984, com 450 m², localiza-se nos Jardins, numa região de grande circulação de pessoas e fácil acesso próximo ao metrô e à Avenida Paulista. Possui 4 salas de aula sendo duas com capacidade para 30 pessoas, uma com capacidade para 40 pessoas e uma quarta sala em formato auditório com capacidade para 50 pessoas.

Descrição dos produtos: Os cursos são profissionalizantes, complementares à formação acadêmica, capacitando pessoas a atuar profissionalmente em moda, design, cinema, vídeo e TV, fotografia, artes, gastronomia, mídias, publicações, softwares e games, arquitetura, editoração e propaganda para trabalharem nas áreas de criação ou gerenciamento de negócios nesses setores (vide tabela 1). Os cursos são oferecidos em diferentes formatos e duram de 2h a 810h atendendo às necessidades específicas da formação que se quer oferecer com o mesmo.

Num mesmo ambiente, o aluno encontra uma formação prática e teórica e se relaciona com profissionais que já atuam no mercado, construindo uma rede de relacionamento com pessoas de todo o Brasil que atuam nos setores das indústrias criativas. A programação multidisciplinar aplicada pelo projeto pedagógico que é o eixo que orienta as atividades educativas da Escola, permite uma formação com visão 360°, fazendo com que o aluno compreenda o ambiente profissional e dos negócios nos setores criativos, capacitando-o a atuar na criação e gerenciamento de empreendimentos.

Tabela 1: Atividades em 2011 por Área

Área	Número de Atividades	Horas Ministradas	Número de Inscritos
Arquitetura	12	212	107
Artes Visuais	24	307	164
Cinema e vídeo	39	835	427
Design	33	406	291
Design	1	30	7
Evento Internacional	7	105	152
Fotografia	35	805	387
Gastronomia	11	22	136
Gestão e Negócios	10	105	184
Literatura	18	22	70
Mídias	12	105	121
Moda	87	1.594	1.691
Música	5	93	53
Total Geral	294	4.640	3.790

4.2. Caracterização do projeto/problema analisado:

Nome do projeto: Expansão Escola 1984;

Principal responsável pela autoria do caso: Andreia Moreno, proprietária do negócio;

Responsabilidade pelo desenvolvimento: Tobias Neuchen (Diretor Administrativo-Financeiro), Aline Boscoli (Diretora de Novos Negócios), Jonas Sampaio (Diretor de Marketing) e Luisa Helena Minsch (Diretora Pedagógica);

Tema central do projeto: Ampliar o escopo de atuação da Escola 1984 de forma a levar conhecimento e formação de qualidade para aqueles que querem estabelecer novos negócios nos setores da Economia Criativa;

Fonte de financiamento e valores envolvidos: Parte dos recursos originados de capital próprio dos sócios, parte obtido por meio de linhas de financiamento específicas em bancos comerciais e até 30% de ações cedidos para investidores de capital de risco;

Caracterização da situação problema: A crescente demanda pelos cursos oferecidos leva a crer que existe uma boa oportunidade de expansão a ser explorada. A pergunta é: Dos inúmeros caminhos possíveis para expandir, qual é a mais adequada para o momento que a Escola 1984 está vivendo agora e diante das circunstâncias favoráveis e desfavoráveis apresentadas no ambiente externo?

As escolas brasileiras formais não contemplam as necessidades de aprendizado em gestão desses alunos. Em uma escola formal de 4 anos de cinema, por exemplo, o aluno se forma sem saber como montar uma empresa de cinema. O mesmo ocorre com quem se forma em faculdades de moda, música, teatro, literatura entre outras. Hoje, as escolas formais no Brasil capacitam os alunos a criar e não a empreender e gerir um negócio.

A renda média dos trabalhadores formais nos setores da economia criativa segundo o RAIS é 44% superior à média da renda dos demais trabalhadores formais do Brasil fazendo com que o interesse que muitos jovens têm pelas atividades criativas encontrem boas possibilidades de remuneração no mercado de trabalho.

5. Descrição da intervenção

5.1. Estratégias de expansão: As seguintes propostas de expansão foram consideradas nesta primeira análise, todas frutos de sugestões dos diretores e da empreendedora:

5.1.1. Ensino à Distância

Atualmente 20% dos alunos da Escola 1984 vêm de outras cidades do país. Para atender este público com mais facilidade e ampliar a possibilidade de atingir novos públicos o Ensino à distância (EAD) está sendo considerado como opção de expansão das atividades da Escola. O projeto de EAD será implementado juntamente com o Portal da Educação, a maior plataforma de EAD do Brasil. A Escola terá um selo dentro do Portal da Educação que será voltado para cursos

de formação para as indústrias criativas. Esta estratégia permitirá utilizar a inserção que o Portal da Educação já possui no mercado de EAD, mas oferecendo um produto que não é comercializado por eles.

Oferecer cursos a distância é uma estratégia para atender com mais eficiência um público que já frequenta a Escola e ao mesmo tempo conquistar novos públicos e, conseqüentemente, resolver o esgotamento da capacidade máxima das salas de aula. Todos os cursos contarão com aulas em vídeo, materiais escritos complementares, serviço de tutoria para consultas e atendimento de dúvidas, fórum para discussões, exercícios e plataforma para compartilhar arquivos e imagens.

Para primeira fase do projeto está programada a elaboração de cinco cursos: Oficina de Roteiro, Jornalismo de Moda, Moulage: introdução à modelagem, Cool-Hunting: pesquisa de campo e História da Moda.

5.1.2. Cursos In Company

Há muitas empresas que visam o desenvolvimento de competências criativas no seu corpo de funcionários. As empresas que atuam nos setores criativos procuram capacitação profissional. Outras vezes o RH das empresas inclui cursos que visam a ampliação de conhecimentos gerais em diversas áreas no pacote de benefícios de seus funcionários.

A Escola 1984 pode atender esta demanda, oferecendo programas de atividades para empresas, especialmente criados e elaborados juntos com a equipe de RH e Marketing, pensados tanto para aumentar o desempenho e a integração de seus funcionários, como também para motivação pessoal. São palestras, cursos, workshops, visitas a exposições e oficinas de criatividade para profissionais de todas as áreas, que resultam em ideias e soluções para os desafios do dia-a-dia. Realiza projetos personalizados em todo o Brasil para empresas nas mais diversas áreas do conhecimento.

5.1.3. 1984 Pop up

Trata-se de uma estrutura reduzida da Escola que leva para outras localidades cursos, palestras workshops, atividades culturais e seu ambiente de networking. Considerando os alunos da Escola 1984 que vem de outras cidades e até de outros Estados do Brasil, consideramos a possibilidade de levar para essas localidades uma programação de cursos qualificada, a 1984 Pop up irá atender uma demanda potencial daquele público das classes AB (mesmo perfil da cidade de São Paulo) que tem condições econômicas, mas não dispõem frequentemente de tempo para deslocar-se até São Paulo.

Com desenvolvimento econômico do Brasil, cresce cada vez mais a demanda por uma capacitação voltada para o mercado de trabalho no intuito de aproveitar as oportunidades de negócio. O interior do Estado de São Paulo e outras regiões

do país possuem cada vez mais recursos e demanda para cursos profissionalizantes de curta duração. É para atender este público que se propõe o “1984 Pop Up”.

Serão oferecidas atividades de curta duração (uma a duas semanas) com uma programação condensada e intensa nas áreas das indústrias criativas (Moda, Design, Fotografia, Cinema, TV, Vídeo, Música, Arquitetura, Artes Visuais, Mídias, Gastronomia, Teatro, Gestão e Negócios e Literatura).

5.1.4. Novos cursos

A Escola identificou uma demanda potencial para formação em gestão nos segmentos em que atua. Após lançar com sucesso cursos como o de Film Business, Gestão e Marketing de Moda, e Gestão do Empreendimento Cultural e Criativo, poderá ampliar a programação em gestão, empreendedorismo e negócios que atenda esse segmento.

Está em negociação uma possível parceria com a Fundação Getúlio Vargas – RJ (FGV-RJ), para lançar três novos cursos de que atendam ao crescimento do mercado de moda, bares e restaurantes e projetos de entretenimento, a saber:

5.1.4.1. Fashion Innovation: estratégias e processos para empreendedorismo criativo na moda: A moda brasileira, que já é conhecida por sua criatividade, precisa profissionalizar-se e para isso é necessário uma mão de obra capacitada, com formação não só em moda, como também em negócios e gestão.

5.1.4.2. Restaurantes: planejamento e gestão: No Brasil existe mais de um milhão de empresas no setor, entre bares, restaurantes, padarias e lanchonetes. Em 2008, o setor gerou 2,4% do PIB, com um faturamento na ordem de R\$ 50 bilhões. Com a Copa e as Olimpíadas a demanda por esses serviços só tende a aumentar, segundo pesquisa do Ministério do Esporte o setor terá que aumentar em 30% o número de trabalhadores até 2014, já que 65% dos empregos do turismo estão relacionados a bares e restaurantes.

5.1.4.3. Gestão de Projetos do Entretenimento: Destina-se à formação de profissionais voltados a gestão dos diversos segmentos do entretenimento. Divide-se em seis módulos: Audiovisual, Editorial e Fonográfico, Eventos, Turismo, Comunicações digitais e Desenvolvimento de Projetos, abordando os principais setores da indústria do entretenimento com uma ampla discussão sobre casos concretos de sucesso de empresas ou profissionais de cada setor.

Além de cursos focados na gestão de seguimentos específicos, como moda, gastronomia e entretenimento, será lançado em 2012 o curso “Bota pra fazer”, em parceria com o Instituto Empreender Endeavor:

5.1.4.4. Bota pra fazer: Curso prático de empreendedorismo baseado na metodologia FastTrac, da Kauffmann Foundation, que já preparou mais de 300.000 mil americanos a criar seus próprios negócios. Seria a primeira vez que o curso seria oferecido em uma instituição de ensino não acadêmica. Até hoje esse curso só foi realizado em instituições como FGV e Insper e outras escolas de negócios. O programa do curso é voltado para inspirar estudantes a empreender e dar as ferramentas para que sua ideia seja transformada em um negócio. Para complementar o aprendizado, o curso conta com palestrantes que apresentam seus cases próprios de empreendedorismo. Na Escola 1984, pela primeira vez, o Bota Pra Fazer terá um ciclo de palestras com empreendedores das indústrias criativas.

5.1.5. Prestação de Serviços e Desenvolvimento de Projetos

A Escola 1984 pode oferecer prestação de serviços para desenvolvimento e consultoria de projetos culturais. Desde programações de cursos e palestras para escolas e empresas, até curadorias de exposições, elaboração de eventos culturais e implementação de projetos.

Algumas iniciativas neste sentido já foram desenvolvidas pela Escola: Programas culturais; Visitas guiadas a museus, coleções particulares e estúdios de artistas para grupos e empresas; Curadoria e produção de exposição de fotografia; Programa cultural e gastronômico; Consultoria para a inserção institucional no mercado de São Paulo; Planejamento e realização de eventos.

Recentemente a Escola elaborou o projeto Laboratório 1984, que será uma plataforma de análise de cases de empreendimentos nas áreas das indústrias criativas. Além disso, o projeto conta com um blog de tendências, série de palestras sobre criatividade, empreendedorismo, negócios e tendências.

5.1.6. Unidade 2

O crescimento da demanda por cursos, sobretudo no período noturno justificaria a abertura de uma segunda unidade. Para reduzir a incerteza de mercado, assim como os custos operacionais-administrativos, a opção seria abrir a segunda unidade na mesma rua, a uma quadra de distância da unidade atual. Existe um imóvel já disponível com condições para acomodar duas salas para 20 pessoas cada e um auditório para 80 pessoas.

De acordo com as estimativas, os investimentos para reforma do imóvel e aquisição de móveis e equipamentos somam R\$ 1.270.000,00, totalmente subsidiados pelas reservas do próprio negócio e com retorno estimado em 16 meses, projetando apenas a utilização do espaço no período noturno. Este prazo pode ser reduzido consideravelmente se considerarmos o uso das salas durante o dia também com a oferta de novos cursos.

5.2. Mercado-alvo: Os alunos são principalmente estudantes e profissionais que investem constantemente em sua formação - executivos e empresários que consideram cultura um pilar fundamental para o desempenho de suas carreiras nesse mundo concorrido de hoje. Do público total, 70% vêm em busca de educação continuada para adquirir capacitação em novas áreas ou complementar e conhecimentos em áreas em que já atua. Poucos anos após a graduação, o profissional formado em alguma área da Economia Criativa se depara com um mercado que exige dele uma capacitação que não é 100% oferecida na faculdade. Essa complementação ele encontra na Escola 1984.

Outras vezes, profissionais de diversas formações desejam fazer uma transição de carreira. Os cursos da Escola 1984 o habilitam a atuar profissionalmente dispensando a necessidade de uma segunda graduação com duração de quatro anos. As atividades recebem inscritos de todo o Brasil e também de outros países.

5.3. Plano de Marketing: Durante os 5 anos de atuação, mesmo sem uma verba destinada especificamente ao Departamento de Marketing, a Escola 1984 ainda assim alcançou o sucesso que é hoje, se tornando referência de ensino no meio da Economia Criativa, sempre utilizando ferramentas de caráter de marketing passivo, onde ela atendeu mais a demanda do público atual do que novos públicos. Além do website, com mais 530 mil visitas em 2011, utilizou-se ainda disparo de e-mail marketing com uma taxa média de abertura de 6%/mês e canais de divulgação gratuitos, como Facebook e Twitter.

A estratégia de marketing envolve a manutenção e reforço da identidade que a Escola teve nos últimos anos, por ser efetivo e o público já está familiarizado. No entanto, a escola pretende dar uma interface mais leve e interativa para seu público; tornando um canal de comunicação de duas mãos. Os investimentos de marketing para os produtos levará em consideração estes aspectos.

5.4. Análise da concorrência: Atualmente são concorrentes diretos da Escola 1984 as seguintes escolas: Bonilha (para os cursos de moda e nível técnico), N_avio (cursos livres de cinema, artes visuais, fotografia, teatro e literatura), Casa da Cultura (cursos livres sobre ciências humanas), Escola São Paulo (cursos livres e técnicos de design, fotografia e artes visuais), Academia de Cinema (cursos livres e técnicos sobre cinema) e todas as faculdades que oferecem cursos livres - como ESPM e FAAP.

As escolas de cursos livres passaram a oferecer certificados de nível técnico, como a Escola São Paulo e Academia de Cinema, atraindo um público maior que deseja sair de um curso não apenas com um conhecimento adquirido, mas com um certificado formal. Oferecer certificados formais é algo extremamente importante para nos equiparmos com a concorrência nesse quesito. Nesse sentido, a escola lançará, em fevereiro de 2012, o curso Técnico em Moda, que habilitará o aluno a trabalhar no mercado de moda, como também lhe dará um certificado formal.

6. Resultados obtidos e análise

O quadro a seguir resume os principais argumentos para cada alternativa segundo os critérios de avaliação de viabilidade de negócios:

Critério	EAD	In company	Pop up	Novos cursos	Prestação de serviços	Unidade 2
Estratégia	Diversificação	Novos mercados	Diversificação	Novos produtos	Diversificação	Penetração
Potencial de mercado	Alto. Público-alvo informatizado e distante. Uma proporção considerável de alunos vem espontaneamente de outros estados (18%).	Baixo. Mercado de treinamento de RH é muito tradicional e pouco sensível a abordagens inovadoras, mas se bem vendido, pode criar um mercado novo.	Médio. Mercado não atendido atualmente, sobretudo no interior de SP. Porém, por não haver paralelos, alto grau de incerteza sobre real demanda.	Alto. Grau de incerteza baixo, pois o público-alvo já é conhecido, são os atuais alunos que já demandam espontaneamente cursos sobre negócios.	Alto. Particularmente em SP há uma demanda grande e crescente de produtos na área cultural. Em todo o país há poucas metrópoles tão receptivas a este serviço como aqui.	Alto. Não há mudança no mercado. Já é conhecido e existe uma alta demanda latente que não é atendida por falta de espaço na unidade 1.
Oferta	Parcialmente pronta. Alguns cursos atuais que podem ser convertidos.	Pronta. Pouca necessidade de customização dos atuais cursos para atender demanda corporativa.	Em termos de cursos, pronto. Em termos de infraestrutura, não há nada e incerteza em montar estrutura é alta.	Médio. Os cursos seriam montados e oferecidos por parceiros, que trariam seu próprio corpo docente.	Pronto. Já há histórico anterior positivo e alto grau de expertise dentro da equipe atual.	Pronta. São os mesmos cursos oferecidos na unidade 1, com a perspectiva de oferecer novos no novo espaço.
Parceiros e fornecedores	Baixo. Parceiro iniciante com pouca infraestrutura tecnológica e nenhum conhecimento do setor de Economia Criativa.	Não há necessidade.	Baixo. Ainda não sabemos quem poderá desenvolver este negócio.	Alto. Parceiros (FGV e Endeavor) altamente qualificados, respeitados e conhecidos.	Não há necessidade.	Não há necessidade, apenas a contratação de mais docentes para os novos cursos.
Ameaça dos concorrentes	Poucos concorrentes diretos, mas muitos indiretos e baixas barreiras a novos entrantes.	Poucos concorrentes diretos. Maioria dos potenciais novos entrantes está menos estruturada do que nós.	Nenhum concorrente direto. Os poucos indiretos são locais, mal estruturados e sem marca.	Muitos concorrentes indiretos na oferta de cursos de gestão, mas poucos em Economia criativa.	Nenhum concorrente direto. Maioria dos clientes resolve o problema por conta própria, sem depender de terceiros.	São os concorrentes atuais e já conhecidos que tem grau de competitividade posicionada abaixo da Escola 1984.
Competências internas	Apenas no conteúdo dos cursos, nenhum expertise sobre EAD	Alguma, com base em experiências anteriores de alguns funcionários.	Apenas no conteúdo dos cursos, alta incerteza sobre disponibilidade de viagem dos docentes.	Alguma, pedagógica e alguns poucos cursos de gestão existentes na grade.	Boa. Parte dos funcionários já teve esta experiência e sabe fazer bem.	Aproveitamento de toda a estrutura administ e operacional já existente na unidade 1 pela proximidade física.
Investimento inicial	R\$ 592.000,00	R\$ 238.000,00	R\$ 877.000,00	R\$ 656.000,00	R\$ 82.000,00	R\$ 1.270.000,00
Proj média	R\$ 1.209.000,00	R\$ 520.000,00	R\$ 1.183.000,00	R\$ 5.339.000,00	R\$ 112.000,00	R\$ 3.756.000,00

faturam anual						
Proj média lucrativ anual	R\$ 233.000,00	R\$ 365.000,00	R\$ 120.000,00	R\$ 931.000,00	R\$ 26.000,00	R\$ 735.000,00
Retorno s/ o invest. (5 anos)	67%	1033%	(48,3%)	811%	14,6%	256%

A análise dos indicadores, tanto qualitativos quanto quantitativos remetem para a escolha entre as opções in company, cursos novos e unidade 2.

A discussão das alternativas, os argumentos e um estudo acurado sobre os prós e contras de cada alternativa, dadas as condições ambientais do momento, as circunstâncias internas da escola e sua visão de futuro apontam para a adoção das estratégias de abertura de novos cursos e a inauguração da unidade 2, por representarem os menores riscos. A alternativa de explorar o mercado corporativo não foi descartada, mas não entra no planejamento estratégico da escola, por ser um tipo de projeto que pode ser implementado aos poucos, minimizando também os riscos de entrada pelo baixo comprometimento financeiro.

Durante o processo de discussão das alternativas, ficou bastante evidente uma certa resistência da diretoria de assumir riscos inerentes a variáveis que eles teriam pouco controle, como o desempenho e comprometimento dos parceiros estratégicos (cursos EAD) e incerteza sobre a receptividade do mercado (Pop up). A alternativa do pop up também foi uma das primeiras a ser descartada em função da projeção dos resultados.

A opção de oferecer serviços de organização de eventos se mostrou pouco atrativa financeiramente também, porém o principal fato que justificou sua exclusão dentre as opções é o fato de ser um serviço de baixo valor agregado, com pouca exigência de capital intelectual e competências específicas e por ser um tipo de atividade com alto potencial de levar o negócio para caminhos diferentes daqueles que projetam a visão de futuro da Escola.

Os próximos passos para a consecução do projeto e que corre por conta do próprio cliente é a estruturação do projeto de implantação da nova unidade e a formalização da parceria e das ofertas de cursos com os parceiros estratégicos.

7. Conclusões

De acordo com o exposto neste relato, o projeto de avaliação de alternativas de expansão de um novo negócio, seja por meio de uma empresa nova ou uma empresa já existente, deve levar em consideração uma série de aspectos relacionados com os pontos fundamentais de composição do negócio.

Verificamos que o respaldo bibliográfico dá credibilidade às recomendações do autor para a equipe do cliente. Um estudo prévio sobre as principais técnicas agiliza o processo de capacitação da equipe e de documentação do plano de negócio como uma ferramenta útil na concepção do entendimento de cada alternativa estratégica de crescimento do negócio.

Embora a literatura sobre planos de negócios seja farta e variada, este caso demonstrou a importância de buscar objetividade na seleção das melhores ferramentas para atingir os objetivos propostos. Esta seleção coube ao autor, que, com base em sua experiência pessoal como consultor, facilitou a indicação dos melhores caminhos para o

levantamento dos dados. Os resultados foram muito mais amplos e detalhados do que o apresentado neste relato, porém, por questões de delimitação do artigo, optamos por trazer apenas a consolidação da análise das variáveis baseadas na literatura e um pouco do histórico e situação atual do negócio para contextualização da análise realizada pela equipe.

Uma das limitações encontradas na realização do projeto foi a falta de preparo prévio da equipe e a pouca disciplina no atendimento das leituras prévias às reuniões, o que levou o autor a ocupar parte do tempo disponível para as reuniões para explicar conceitos básicos do negócio para os membros da equipe.

Outra limitação foi verificada na apresentação deste trabalho. Por questões de confidencialidade exigida pela empresa descrita, os nomes das empresas, dos participantes e vários dos números foram modificados pelo autor, sem, no entanto, causar nenhum prejuízo à compreensão do caso.

Esperamos que este trabalho contribua com a disseminação de melhores práticas consultivas que venham a facilitar os processos de gestão das pequenas e médias empresas, que não contam com serviços ou produtos que os auxiliem em processos decisórios mais complexos, como a adoção de uma estratégia de crescimento e, desta forma, tenhamos mais e melhores empresas no contexto econômico de amplo desenvolvimento no qual o país se encontra hoje.

8. Referências Bibliográficas

ANSOFF, H. I. **Estrategia empresarial**. São Paulo: Mcgraw-Hill do Brasil, 1977.

ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor** São Paulo: Atlas, 2009.

BIANCOLINO, César Augusto; KNISS, Cláudia Terezinha; MACCARI, Emerson Antonio; RABECHINI JR, Roque. Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica. **Revista de Gestão de Projetos**, v.3 n.2, São Paulo, p. 294-307, Mai/Ago 2012.

CECCONELLO, A. R.; AJZENTAL, A. **A construção do plano de negócios**. São Paulo: Saraiva, 2008.

CUNNINGHAM, Stuart. **New Sources of Investment and Finance for Creative Industries**, In: High-level panel on Creative Industries and Development. Unctad Conference Proceedings, São Paulo, 2004.

DRUCKER, P. F. **Inovação e Espírito Empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1987.

KOTHA, R.; GEORGE, G. Friends, family, or fools: Entrepreneur experience and its implications for equity distribution and resource mobilization. **Journal of Business Venturing**, v. 27, n. 5, p. 525-543, 2012.

HISRICH, D. P.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HODGETTS, Richard M.; KURATKO, Donald F. **Small Business Management: Essential Tools and Skills for Entrepreneurial Success**, Wiley Pathways Publishers, USA, 2005.

HOLMÉN, M.; MAGNUSSON, M.; MCKELVEY, M. What are Innovative Opportunities? **Industry and Innovation**, v. 14, n. 1, 2007.

MIGUEZ, Paulo. Economia Criativa: Uma discussão preliminar. In: Nussbaumer, G. M. (org) **Teorias & Políticas da Cultura**. EduFBA, Salvador, p.96-113, 2007.

OIT, Organização Internacional do Trabalho. **As dimensões econômica e social das pessoas ocupadas em atividades relacionadas com a indústria criativa no Brasil**. Relatório de pesquisa. Brasília, 2005.

ROSA, C. A. **Como elaborar um plano de negócio**. Brasília: SEBRAE, 2007.

SCARBOROUGH, Norman M.; WILSON, Douglas L.; ZIMMERER, Thomas W. **Effective Small Business Management: An Entrepreneurial Approach**, ninth ed., Prentice Hall, USA, 2009.

SECCA, R.X.; LEAL, R. M. **Análise do setor do ensino privado no Brasil**. BNDES Setorial 30-Educação, 2009

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; HARLAND, Christine; HARRISON, Alan; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. Ed. Atlas, São Paulo, 1997.

UNCTAD, United Nations Committee on Trade, Aid and Development. **Creative Economy Report**. Geneve, 2008.

UNGER, J. M. et al. Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. **Journal of Business Venturing**, v. 26, n. 3, p. 341-358, 2011.

UNESCO. **Understanding Creative Industries: Cultural statistics for public-policy making**, 2006.