

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

PLANO DE NEGÓCIOS PARA A FORGE

MATHEUS HENRIKO CUNHA BORGES

**UBERLÂNDIA - MG
2026**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

PLANO DE NEGÓCIOS PARA A FORGE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de graduação em Administração, da Universidade Federal de Uberlândia, como exigência parcial para obtenção do título de Bacharel.

Aluno: Matheus Henriko Cunha Borges
Orientadora: Prof.^a. Dra. Edileusa Godói de Sousa

UBERLÂNDIA - MG
2026

PLANO DE NEGÓCIOS PARA A FORGE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de graduação em Administração, da Universidade Federal de Uberlândia, como exigência parcial para obtenção do título de Bacharel.

Aluno: Matheus Henriko Cunha Borges
Orientadora: Prof.^a. Dra. Edileusa Godói de Sousa

UBERLÂNDIA - MG

2026

RESUMO

A dificuldade de jovens de regiões periféricas em acessar posições profissionais qualificadas evidencia um descompasso entre o potencial existente, as oportunidades disponíveis e a preparação exigida pelo mercado. Esse cenário é agravado pela limitação de redes de contato, recursos financeiros e repertórios profissionais. Paralelamente, o setor brasileiro de Tecnologia da Informação apresenta demanda expressiva por profissionais, o que cria um ponto de convergência entre necessidade social e demanda empresarial. Diante desse contexto, propõe-se a Forge, plataforma digital de capacitação e empregabilidade que utiliza gamificação para mapear e desenvolver competências técnicas e comportamentais por meio de trilhas, desafios e missões práticas. O modelo de negócio combina atuação B2C, com acesso de baixo custo ou gratuito para jovens, e B2B, com serviços de recrutamento, banco de talentos e programas patrocinados para empresas. O plano analisa o ambiente estratégico, os clientes, a concorrência, o marketing, a operação e a viabilidade financeira do empreendimento. Conclui-se que a proposta apresenta potencial de impacto social e econômico, embora sua implantação dependa da validação do produto mínimo viável, da formação de parcerias corporativas e do controle dos indicadores de aquisição, retenção e receita recorrente.

Palavras-chave: inclusão produtiva; juventude periférica; tecnologia da informação; gamificação; desenvolvimento de competências; empregabilidade; plataforma digital.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 A EMPRESA - FORGE	7
2 REFERENCIAL TEÓRICO	7
2.1 Organizações	7
2.2 Empreendedorismo	8
2.3 Plano de Negócios	8
3 PLANO DE NEGÓCIOS	8
3.1 Sumário Executivo	9
3.1.1 Dados do empreendedor e estrutura jurídica	10
3.1.2 Capital social e fontes de recursos	10
3.2 Descrição da Empresa	11
3.3 Planejamento Estratégico	12
3.3.1 Missão	12
3.3.2 Visão	12
3.3.3 Valores	12
3.3.4 Cronograma de Implantação	12
3.3.5 Avaliação Estratégica (SWOT)	13
3.4 Análise de Mercado	14
3.4.1 Análise do Macroambiente (PESTEL)	14
3.4.2 Estudo dos Clientes	14
3.4.2.1 Procedimentos metodológicos	15
3.4.2.2 Público-alvo	15
3.4.2.3 Comportamento dos clientes	16
3.4.3 Análise das Cinco Forças de Porter	16
3.4.4 Estudo dos Concorrentes	17
3.4.5 Estudo dos Fornecedores	18
3.4.6 Diferenciação e solução oferecida	18
3.5 Plano de Marketing	18
3.5.1 Produto	18
3.5.2 Preço	19
3.5.3 Praça	20
3.5.4 Promoção e identidade visual	20
3.5.5 Objetivos de marketing	20
3.5.6 Plano de ação de marketing	20
3.6 Planejamento Operacional	21
3.6.1 Layout	21
3.6.2 Capacidade produtiva, comercial e de prestação de serviços	21
3.6.3 Processos operacionais	22
3.6.4 Necessidade de pessoal	22
3.7 Planejamento Financeiro	24
3.7.1 Investimento total	24
3.7.1.1 Capital de giro	24
3.7.1.2 Investimentos iniciais	24
3.7.2 Receita, custos e despesas	25
3.7.3 Fluxo de caixa	25
3.7.4 Demonstração do Resultado do Exercício	26
3.7.5 Indicadores de viabilidade	27
3.8 Construção de Cenários	27
3.8.1 Ações preventivas e corretivas	28
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	28
REFERÊNCIAS	29
APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE PESQUISA	30

1 INTRODUÇÃO

No cenário contemporâneo, marcado pela rápida transformação tecnológica e pela crescente competitividade do mercado de trabalho, amplia-se a necessidade de modelos de formação profissional dinâmicos, inclusivos e alinhados às demandas efetivas das organizações. Essa necessidade é particularmente relevante no setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), no qual a disponibilidade de profissionais qualificados permanece inferior à demanda projetada.

A Associação das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação e de Tecnologias Digitais (Brasscom) projetou, em estudo publicado em 2021, uma demanda de 797 mil talentos entre 2021 e 2025, equivalente a uma média de 159 mil profissionais por ano. No mesmo levantamento, a oferta anual foi estimada em aproximadamente 53 mil formandos em cursos de perfil tecnológico, indicando uma lacuna significativa de qualificação (BRASSCOM, 2021).

O mercado de tecnologia educacional também apresenta expansão. O Mapeamento EdTech 2022, elaborado pela Associação Brasileira de Startups (Abstartups) em parceria com a Deloitte, identificou 813 empresas ativas no Brasil, crescimento de 44% em relação ao levantamento de 2020 (ABSTARTUPS; DELOITTE, 2023). Esse movimento evidencia o amadurecimento das soluções digitais de aprendizagem e a existência de espaço para modelos que combinem formação, engajamento e conexão com o trabalho.

A vulnerabilidade do público jovem reforça a relevância social do negócio. No quarto trimestre de 2024, a taxa de desocupação das pessoas de 18 a 24 anos foi de 12,9%, mais que o dobro da taxa média nacional de 6,2% (IBGE, 2025a). A coexistência entre desemprego juvenil e déficit de talentos em tecnologia revela uma lacuna estrutural: jovens com potencial permanecem distantes das oportunidades, enquanto empresas enfrentam dificuldades para preencher posições qualificadas.

Nesse contexto surge a Forge, solução digital em fase de concepção que integra capacitação, engajamento e empregabilidade em um único ecossistema. A proposta utiliza a gamificação como mecanismo central da aprendizagem, organizando desafios, trilhas, missões e indicadores de progresso para tornar o desenvolvimento profissional mais acessível e conectado à linguagem do público jovem.

Este trabalho apresenta o plano de negócios da Forge e analisa sua viabilidade estratégica, mercadológica, operacional e financeira. O modelo procura responder simultaneamente à inclusão produtiva de jovens em situação de vulnerabilidade e à demanda

corporativa por profissionais preparados para atuar no setor tecnológico, articulando teoria administrativa e aplicação prática.

1.1 A EMPRESA - FORGE

A Forge é concebida como uma plataforma digital de capacitação profissional voltada prioritariamente a jovens entre 16 e 30 anos. Seu propósito é atuar como ponte entre talentos emergentes e oportunidades no setor de Tecnologia da Informação, reduzindo barreiras de acesso à qualificação, à construção de portfólio e aos processos de recrutamento.

Diferentemente dos modelos tradicionais de ensino, a plataforma utiliza desafios, trilhas de aprendizagem, missões empresariais e indicadores de progresso para estimular o desenvolvimento contínuo de competências técnicas e comportamentais. Os usuários avançam de acordo com seu ritmo e geram evidências práticas de desempenho, que podem ser consultadas por empresas parceiras mediante consentimento e observância à legislação de proteção de dados.

A atuação ocorrerá em duas frentes complementares:

- B2C: ambiente de capacitação acessível, flexível e otimizado para dispositivos móveis, com trilhas gratuitas e plano premium social;
- B2B: serviços para empresas interessadas em acessar talentos em formação, patrocinar trilhas, propor missões e reduzir o tempo de triagem e desenvolvimento de candidatos.

A missão central da Forge é transformar potencial em oportunidade. A empresa pretende contribuir para a redução das desigualdades de acesso ao mercado formal, democratizar a entrada em carreiras tecnológicas e fortalecer o ecossistema de inovação brasileiro por meio de uma proposta que combina impacto social, tecnologia educacional e sustentabilidade econômica.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Organizações

As organizações existem para produzir bens, prestar serviços e responder a necessidades sociais. Seu conceito se transforma à medida que mudanças culturais, econômicas, ambientais e tecnológicas alteram a forma de coordenar pessoas e recursos. Lacombe (2017) destaca que eficiência, adaptação e sustentabilidade se tornaram variáveis centrais para a continuidade organizacional.

Com o aumento da complexidade dos sistemas produtivos e da competitividade, as organizações passaram a exigir formas sistematizadas de planejamento, organização, liderança e controle. Para Robbins e Coulter (2014), o desempenho organizacional depende da

capacidade de integrar pessoas, processos e recursos em direção aos objetivos definidos. Nessa perspectiva, a cooperação e a divisão de responsabilidades permitem resultados superiores aos obtidos de forma isolada (MAXIMIANO, 2011).

As empresas constituem uma forma específica de organização orientada à produção de bens ou à prestação de serviços, buscando sustentabilidade econômica e geração de valor para diferentes públicos. Podem ser classificadas segundo porte, setor e natureza da atividade, abrangendo desde microempresas até grandes corporações. As empresas de menor porte possuem relevância na geração de empregos e na difusão do empreendedorismo, mas enfrentam restrições de capital, estrutura e capacidade gerencial, o que amplia a importância do planejamento.

Compreender a natureza das organizações é indispensável à estruturação da Forge, que deverá coordenar tecnologia, conteúdo, pessoas, parceiros e dados em um ambiente marcado por mudanças aceleradas e forte dependência da experiência do usuário.

2.2 Empreendedorismo

O conceito de empreendedorismo evoluiu e passou a compreender dimensões que vão além da abertura de empresas. Dornelas (2008) associa o empreendedorismo à transformação de ideias em oportunidades por meio de processos estruturados e orientados à criação de valor. Drucker (1994), por sua vez, o caracteriza como comportamento baseado na busca consciente de mudanças e na exploração de oportunidades.

Shane e Venkataraman (2000) ressaltam que o empreendedorismo envolve a descoberta, a avaliação e a exploração de oportunidades. Fillion e Dolabela (2000) acrescentam que oportunidades de negócio surgem quando existem necessidades não atendidas e possibilidade de oferecer soluções distintas ao consumidor. Em ambientes incertos, a capacidade de testar hipóteses, aprender com o mercado e ajustar o modelo é essencial para a sobrevivência do empreendimento.

Na Forge, o empreendedorismo se manifesta na identificação de duas dores interligadas: a dificuldade de inserção de jovens em carreiras qualificadas e a escassez de profissionais de tecnologia. A proposta transforma essas necessidades em uma solução digital que combina gamificação, formação profissional e recrutamento.

2.3 Plano de Negócios

O plano de negócios é um instrumento de planejamento que organiza informações sobre o empreendimento e orienta decisões administrativas, mercadológicas, financeiras,

técnicas e operacionais. Wildauer (2011) o define como um documento estruturado capaz de demonstrar a viabilidade do negócio e reduzir a incerteza associada à implantação.

Filion e Dolabela (2000) defendem que o plano deve consolidar ideias, metas, recursos, riscos e expectativas de futuro. Além de apoiar o empreendedor, o documento comunica a proposta a investidores, instituições financeiras, fornecedores e parceiros estratégicos. Sua utilidade depende de atualização contínua, pois o ambiente empresarial e as premissas do projeto se modificam ao longo do tempo.

No caso da Forge, o plano de negócios funciona como eixo estruturante da fase de concepção. Ele permite explicitar a proposta de valor, analisar o ambiente competitivo, estimar o investimento, definir a operação e estabelecer indicadores para a validação do produto e do modelo de receita.

3 PLANO DE NEGÓCIOS

3.1 Sumário Executivo

A Forge Tecnologia Educacional é uma startup projetada para conectar jovens em busca de capacitação e empregabilidade a empresas que necessitam de talentos em Tecnologia da Informação. A solução será disponibilizada por meio de plataforma digital gamificada, na qual os usuários percorrem trilhas, realizam desafios, recebem feedbacks e constroem um portfólio de evidências de competências. Empresas parceiras poderão propor missões, patrocinar programas e acessar perfis compatíveis com suas oportunidades, mediante consentimento dos usuários.

O negócio responde a uma oportunidade formada pela combinação de três fatores: déficit de profissionais de TIC, taxa de desocupação juvenil superior à média nacional e crescimento das tecnologias educacionais. O diferencial não está apenas na oferta de cursos, mas na integração entre aprendizagem, validação prática e recrutamento. A plataforma será orientada prioritariamente a jovens periféricos e públicos sub-representados, com experiência otimizada para celular e modelo de acesso de baixo custo.

A monetização será híbrida. No B2C, o usuário terá acesso freemium e poderá contratar assinatura premium social estimada em R\$ 29,90 mensais. No B2B, empresas contratarão planos de acesso ao banco de talentos, missões corporativas e trilhas patrocinadas. Para o primeiro ano, projeta-se receita bruta de R\$ 157.640,00, composta por 300 assinantes premium, cinco contratos empresariais e duas trilhas patrocinadas. O investimento inicial estimado é de R\$ 150.000,00, destinado ao desenvolvimento da plataforma, marketing, capital de giro e estrutura administrativa.

A implantação será conduzida em 12 meses, começando pela validação do problema e desenho do produto, seguida do desenvolvimento do produto mínimo viável, testes-piloto, formação de parcerias e lançamento comercial. Os principais indicadores serão usuários ativos, taxa de conclusão de trilhas, conversão para o plano premium, número de empresas parceiras, custo de aquisição, retenção, receita recorrente e quantidade de matches e contratações.

Indicador-chave	Projeção inicial
Investimento inicial	R\$ 150.000,00
Receita bruta - Ano 1	R\$ 157.640,00
Usuários cadastrados - Ano 1	3.000
Assinantes premium	300
Empresas parceiras pagantes	5
Trilhas patrocinadas	2
Prazo de implantação	12 meses

Fonte: elaborado pelo autor (2026).

3.1.1 Dados do empreendedor e estrutura jurídica

O empreendimento será liderado por Matheus Henriko Cunha Borges, que exercerá a função de sócio-administrador e será responsável pela direção geral, pelo planejamento, pela articulação de parcerias e pelo acompanhamento dos indicadores do negócio.

A forma jurídica projetada é a Sociedade Limitada Unipessoal (SLU), que permite a constituição por um único sócio e separa, nos limites legais, o patrimônio pessoal do patrimônio empresarial. A razão social projetada é Forge Tecnologia Educacional Ltda. e o nome fantasia será Forge. Inicialmente, a empresa poderá ser enquadrada como Microempresa e avaliar a adesão ao Simples Nacional, condicionada à atividade registrada, ao faturamento e às regras tributárias aplicáveis (BRASIL, 2006).

3.1.2 Capital social e fontes de recursos

O capital social inicial projetado é de R\$ 30.000,00, integralmente pertencente ao sócio fundador, sem divisão de participação societária. Esse valor corresponde ao aporte próprio destinado ao capital de giro e às primeiras despesas de formalização e validação.

O investimento total de R\$ 150.000,00 será composto pelo capital próprio do fundador e por recursos a captar. As fontes potenciais incluem investidores-anjo, editais de inovação, incubadoras, aceleradoras, linhas de crédito para empresas de base tecnológica e receitas

antecipadas de programas-piloto. À medida que a plataforma ganhar tração, a manutenção e a expansão deverão ser financiadas progressivamente pela geração de receitas B2C e B2B.

3.2 Descrição da Empresa

A Forge será uma empresa de serviços digitais dedicada ao desenvolvimento de uma plataforma de capacitação profissional e conexão com oportunidades de trabalho. A experiência do usuário será baseada em trilhas de aprendizagem, desafios, missões, feedbacks e progressão por níveis. O desempenho acumulado formará um perfil de competências que permitirá ao jovem demonstrar sua evolução e facilitará a identificação de candidatos pelas empresas parceiras.

O relacionamento com os usuários constitui um dos pilares do negócio. A empresa deverá compreender as barreiras enfrentadas pelo público, oferecer comunicação acessível, suporte contínuo e mecanismos de motivação. No relacionamento B2B, a Forge oferecerá informações de desempenho e aderência às vagas, reduzindo o esforço de triagem e criando programas de formação alinhados às demandas corporativas.

Figura 1 - Proposta de identidade visual da Forge



Fonte: elaborado pelo autor (2026).

A identidade visual utiliza o laranja como elemento de energia, movimento e transformação, combinado ao preto para transmitir tecnologia e solidez. A linguagem proposta é direta, acolhedora e orientada a resultados. O slogan “Gamificação que vira capacitação. Capacitação que vira contratação.” sintetiza a promessa da marca.

3.3 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico orienta a implantação e o crescimento da Forge. Em uma startup digital, o processo deve combinar direção de longo prazo com ciclos curtos de validação, permitindo ajustes conforme o comportamento dos usuários, a evolução tecnológica e as demandas das empresas parceiras (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

3.3.1 Missão

Democratizar o acesso à capacitação tecnológica por meio de uma plataforma gamificada, desenvolvendo talentos e conectando jovens a oportunidades reais no mercado de Tecnologia da Informação.

3.3.2 Visão

Ser referência nacional na formação e inserção profissional de jovens em tecnologia, contribuindo para a redução do déficit de talentos e para a inclusão produtiva em larga escala.

3.3.3 Valores

- Ética e transparência;
- Inclusão e respeito à diversidade;
- Acessibilidade;
- Inovação contínua;
- Responsabilidade social;
- Excelência na experiência do usuário;
- Proteção e uso responsável de dados;
- Comprometimento com resultados de aprendizagem e empregabilidade.

3.3.4 Cronograma de Implantação

O cronograma de implantação converte os objetivos estratégicos em etapas mensuráveis. O primeiro ciclo terá duração de 12 meses e deverá ser acompanhado por entregas, indicadores e responsáveis.

Quadro 1 - Cronograma de implantação da Forge

Período	Etapas	Principais entregas	Indicadores de conclusão
Meses 1 e 2	Validação e desenho	Entrevistas; revisão da pesquisa; definição das personas; mapa da jornada; requisitos do MVP.	Problema validado; escopo priorizado; backlog aprovado.
Meses 3 a 5	Desenvolvimento do MVP	Cadastro; diagnóstico; primeira trilha; desafios; perfil; painel administrativo.	MVP funcional e testado internamente.
Meses 6 e 7	Conteúdo e governança	Produção das trilhas-piloto; termos de uso; política de	Duas trilhas prontas; documentos jurídicos revisados.

Período	Etapas	Principais entregas	Indicadores de conclusão
		privacidade; critérios de avaliação.	
Meses 8 e 9	Piloto com usuários	Teste com grupo inicial; coleta de feedback; correções de usabilidade e conteúdo.	Taxa de ativação e conclusão medidas; principais falhas corrigidas.
Meses 10 e 11	Parcerias empresariais	Prospecção B2B; desenho de missões; contratos-piloto; preparação comercial.	Pelo menos três empresas-piloto e uma missão corporativa.
Mês 12	Lançamento	Campanha de lançamento; abertura de cadastros; suporte; monitoramento do funil.	Plataforma publicada; primeiros usuários e receita recorrente.

Fonte: elaborado pelo autor (2026).

3.3.5 Avaliação Estratégica (SWOT)

A matriz SWOT permite integrar os fatores internos e externos que afetam a Forge. As oportunidades foram fundamentadas nos dados utilizados na introdução, evitando uma análise genérica e desconectada do problema de mercado.

Quadro 2 - Matriz SWOT da Forge

Forças	Oportunidades
Integração entre capacitação, desafios práticos e empregabilidade.	Lacuna projetada entre demanda anual de profissionais de TIC e volume de formandos (BRASSCOM, 2021).
Modelo gamificado, escalável e orientado a dispositivos móveis.	Taxa de desocupação juvenil superior à média nacional (IBGE, 2025a).
Foco em jovens periféricos e públicos sub-representados.	Expansão do ecossistema de EdTechs e maior aceitação de soluções digitais (ABSTARTUPS; DELOITTE, 2023).
Geração de evidências práticas de competências.	Interesse empresarial em diversidade, formação patrocinada e redução do tempo de contratação.

Fraquezas	Ameaças
Marca e tecnologia ainda não validadas.	Concorrentes consolidados com grandes catálogos, comunidades e investimento em mídia.
Dependência inicial de capital externo e parceiros.	Obsolescência tecnológica e rápida mudança das competências demandadas.
Necessidade de conteúdo atualizado e avaliação confiável.	Desigualdade de conectividade e equipamentos entre classes sociais.
Base inicial reduzida para produzir matches de qualidade.	Riscos de privacidade, segurança e uso inadequado de dados pessoais.

Fonte: elaborado pelo autor (2026).

A análise indica que a estratégia deve concentrar-se na validação rápida do MVP, na formação de parcerias que forneçam missões e oportunidades reais, no desenho mobile-first e na governança de dados. A vantagem competitiva dependerá menos da quantidade de conteúdo e mais da capacidade de demonstrar resultados de aprendizagem e contratação.

3.4 Análise de Mercado

A análise de mercado está estruturada em cinco eixos: macroambiente, clientes, competitividade do setor, concorrentes e fornecedores. Essa estrutura permite compreender as condições externas que influenciam o negócio, o perfil de demanda e as forças que afetam a atratividade e a sustentabilidade da Forge.

3.4.1 Análise do Macroambiente (PESTEL)

A análise PESTEL examina variáveis políticas, econômicas, sociais, tecnológicas, ambientais e legais que não são controladas pela empresa, mas podem criar oportunidades ou riscos. Para a Forge, destacam-se os seguintes fatores:

Quadro 3 - Análise PESTEL da Forge

Dimensão	Fatores relevantes	Implicações para a Forge
Política	Programas públicos de inclusão digital, educação profissional, inovação e empreendedorismo.	Possibilidade de editais, parcerias com escolas, municípios, universidades, incubadoras e organizações sociais.
Econômica	Sensibilidade do público jovem a preço; variação do investimento empresarial em contratação e treinamento.	Necessidade de modelo freemium, receita B2B e estrutura de custos flexível.
Social	Desemprego juvenil, desigualdade de acesso a redes profissionais e busca por mobilidade social.	Reforça o propósito de inclusão, mas exige linguagem acessível, suporte e construção de confiança.
Tecnológica	Crescimento de IA, computação em nuvem, análise de dados, aprendizagem adaptativa e gamificação.	Favorece personalização e escala; exige atualização contínua, segurança e integração de sistemas.
Ambiental	Operação predominantemente digital e aumento da preocupação com práticas ESG.	Baixa dependência de estrutura física; oportunidade de comunicar impacto social e uso eficiente de recursos digitais.
Legal	LGPD, direitos autorais, contratos digitais, termos de uso, relações de consumo e regras tributárias.	Exige consentimento, minimização de dados, governança, segurança, licenciamento de conteúdos e assessoria jurídica.

Fonte: elaborado pelo autor (2026).

A dimensão legal merece atenção especial porque a plataforma tratará dados pessoais, avaliações e informações profissionais. A Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais exige finalidade definida, transparência, segurança e respeito aos direitos dos titulares (BRASIL, 2018). A Forge deverá coletar apenas os dados necessários, permitir controle de compartilhamento e manter registros de consentimento e acesso.

3.4.2 Estudo dos Clientes

O estudo dos clientes busca identificar necessidades, barreiras, expectativas e comportamentos relacionados à qualificação, aos processos seletivos e ao uso de experiências digitais. A análise considera o público B2C, formado por jovens, e o público B2B, formado por empresas e instituições interessadas em formação e recrutamento.

3.4.2.1 Procedimentos metodológicos

Foi utilizado um questionário online de caráter exploratório, com perguntas fechadas, abertas e de múltipla escolha sobre faixa etária, experiências em processos seletivos, sentimentos diante de reprovações, realização de cursos online, dificuldades de aprendizagem, áreas de interesse, competências desejadas e hábitos de jogos. A amostragem é não probabilística por conveniência e os resultados foram tratados por análise descritiva e categorização das respostas abertas. O instrumento consolidado com 14 questões está apresentado no Apêndice A.

PENDÊNCIA PARA A VERSÃO FINAL: inserir o período exato de aplicação do questionário e o número total de respostas válidas. Esses dados não constavam no arquivo encaminhado para revisão e não devem ser inventados.

Em razão da natureza exploratória e da ausência de amostragem probabilística, os resultados não devem ser generalizados para toda a população brasileira. Sua função é apoiar a compreensão inicial das dores do público e orientar hipóteses que serão testadas novamente durante o piloto da plataforma.

As respostas disponíveis indicam dificuldades relacionadas à falta de qualificação, ausência de experiência, insegurança, baixa transparência dos processos seletivos e percepção de concorrentes mais preparados. Também foram mencionados desânimo, frustração e sensação de incapacidade após reprovações, especialmente quando as empresas não fornecem feedback.

Em relação aos cursos online, apareceram limitações como vídeos longos, baixa interação, dificuldade de concentração e demora para esclarecimento de dúvidas. Ao mesmo tempo, parte dos participantes relatou familiaridade com jogos em celular, computador ou console, o que sustenta a hipótese de aderência a experiências baseadas em desafios e progressão.

3.4.2.2 Público-alvo

O público B2C prioritário é composto por jovens de 16 a 30 anos, especialmente estudantes do ensino médio, universitários, recém-formados e pessoas em transição de carreira que demonstram interesse por tecnologia, mas enfrentam barreiras econômicas, educacionais ou relacionais para ingressar em posições qualificadas.

Trata-se de um público sensível a preço e com forte uso de dispositivos móveis. A Pesquisa TIC Domicílios 2024 apontou acesso à internet em 83% dos domicílios brasileiros, mas revelou diferenças relevantes por classe: 100% na classe A, 99% na B, 91% na C e 68%

nas classes DE (CGI.BR, 2025). Portanto, a plataforma deverá operar com baixo consumo de dados, carregamento rápido, conteúdos curtos e possibilidade de acesso por instituições parceiras.

O público B2B inclui startups, software houses, consultorias, empresas de tecnologia, áreas internas de TI e Recursos Humanos, organizações sociais e instituições educacionais. Essas organizações podem contratar acesso ao banco de talentos, desenvolver desafios, patrocinar trilhas ou utilizar a plataforma como ambiente de formação e avaliação.

3.4.2.3 Comportamento dos clientes

O comportamento do público jovem indica necessidade de baixo risco inicial, flexibilidade e percepção clara de empregabilidade. A adesão tende a ser favorecida por acesso gratuito, bolsas, testes, conquistas visíveis, conteúdo mobile-first e evidências de que a formação pode resultar em oportunidades concretas.

A experiência deve reduzir a sensação de isolamento encontrada em cursos tradicionais. Feedback rápido, comunidade, missões curtas, acompanhamento de progresso e reconhecimento por competências são recursos importantes para manter engajamento. No B2B, a decisão de compra dependerá da qualidade dos perfis, da segurança dos dados, da aderência às vagas e da economia de tempo em recrutamento e treinamento.

3.4.3 Análise das Cinco Forças de Porter

As Cinco Forças de Porter permitem avaliar a intensidade competitiva e a atratividade do setor. A análise da Forge considera educação digital, capacitação tecnológica e recrutamento como mercados interligados (PORTER, 2004).

Quadro 4 - Cinco Forças de Porter aplicadas à Forge

Força	Intensidade	Análise e resposta estratégica
Rivalidade entre concorrentes	Alta	Há plataformas de cursos, bootcamps, comunidades e sistemas de recrutamento consolidados. A Forge deverá competir por diferenciação social, desafios reais e integração entre aprendizagem e contratação.
Ameaça de novos entrantes	Média/Alta	Tecnologias em nuvem e ferramentas de desenvolvimento reduzem barreiras de entrada. A defesa dependerá de comunidade, dados de desempenho, parceiros e reputação.
Ameaça de substitutos	Alta	Cursos gratuitos, vídeos, universidades, programas públicos, redes profissionais e recrutamento tradicional podem substituir partes da solução. A plataforma deve entregar uma jornada integrada difícil de replicar isoladamente.
Poder de negociação dos clientes	Alto	Jovens possuem diversas opções gratuitas e empresas podem contratar consultorias ou

Força	Intensidade	Análise e resposta estratégica
		plataformas consolidadas. Preço, prova de resultado, usabilidade e flexibilidade contratual serão decisivos.
Poder de negociação dos fornecedores	Médio	Nuvem, meios de pagamento e ferramentas possuem alternativas, mas especialistas e parceiros com conteúdo e vagas de qualidade podem ter maior poder. A empresa deve diversificar fornecedores e formalizar acordos.

Fonte: elaborado pelo autor (2026).

3.4.4 Estudo dos Concorrentes

Os concorrentes diretos e indiretos abrangem plataformas de cursos online, bootcamps, escolas de tecnologia, comunidades de desenvolvedores e plataformas de recrutamento. Entre as referências de mercado estão Alura, DIO, Rocketseat, Trybe, Coursera e programas intensivos de formação.

Quadro 5 - Matriz comparativa de concorrentes

Plataforma/modelo	Oferta principal	Pontos fortes	Limitação frente à proposta da Forge
Alura	Assinatura com amplo catálogo e carreiras em tecnologia.	Marca reconhecida, variedade de cursos, trilhas e comunidade.	Menor foco em jovens periféricos e conexão com vagas baseada em missões empresariais.
DIO	Bootcamps, desafios, conteúdos e comunidade tech.	Conteúdos gratuitos, desafios práticos e parcerias empresariais.	Atuação ampla; menor especialização em acompanhamento social e jornada individual de empregabilidade.
Rocketseat	Formações e projetos para desenvolvimento de software.	Comunidade forte, projetos aplicados e posicionamento técnico.	Custo e foco mais direcionados a quem já possui interesse e condições de dedicação.
Trybe	Formação estruturada e soluções corporativas.	Carreira, treinamento intensivo e serviços para empresas.	Modelo mais intensivo e menor ênfase em gamificação contínua e acesso social de baixo custo.
Coursera	Cursos e certificados de universidades e empresas globais.	Catálogo internacional e certificados reconhecidos.	Conteúdo menos adaptado à realidade periférica brasileira e menor integração com recrutamento local.
Forge	Trilhas gamificadas, missões reais, evidências de competências e match profissional.	Integração aprendizagem-empregabilidade, foco social e modelo mobile-first.	Empresa em fase inicial, dependente de validação tecnológica, reputação e parcerias.

Fonte: elaborado pelo autor (2026).

A principal diferença da Forge é a proposta de transformar atividades de aprendizagem em evidências verificáveis de competências e aproximá-las de oportunidades reais. Essa diferenciação somente será sustentável se a plataforma conseguir demonstrar qualidade das avaliações, engajamento, segurança e resultados de contratação.

3.4.5 Estudo dos Fornecedores

Os fornecedores da Forge estão associados à infraestrutura tecnológica e à produção da experiência educacional. Os principais grupos são provedores de computação em nuvem, hospedagem, banco de dados, segurança, ferramentas de comunicação, meios de pagamento, produtores de conteúdo, designers instrucionais, especialistas de tecnologia e parceiros corporativos que disponibilizam desafios e vagas.

A seleção deverá considerar confiabilidade, segurança, escalabilidade, custo, suporte e possibilidade de migração. A dependência excessiva de um único fornecedor de tecnologia deverá ser reduzida por documentação, rotinas de backup, contratos claros e uso de padrões que permitam substituição. Para conteúdo e missões, a empresa deverá estabelecer critérios de qualidade, direitos autorais e atualização periódica.

3.4.6 Diferenciação e solução oferecida

A solução da Forge combina quatro elementos: gamificação, formação por competências, evidências práticas e conexão com oportunidades. A gamificação busca responder à dificuldade de engajamento relatada em cursos online. A formação integra competências técnicas e comportamentais. As missões permitem demonstrar capacidade de execução, enquanto o match aproxima usuários e empresas.

Para os jovens, a proposta reduz a distância entre aprender e demonstrar competência. Para as empresas, oferece uma base de talentos acompanhada por dados de evolução e desempenho. O valor social está na ampliação do acesso de públicos sub-representados; o valor econômico está na redução de tempo de triagem, na formação direcionada e na possibilidade de testar candidatos em desafios alinhados ao trabalho real.

3.5 Plano de Marketing

O marketing da Forge deverá construir confiança em dois públicos complementares: jovens que buscam formação e empresas que demandam talentos. A proposta de valor deve ser comunicada de forma distinta, mantendo a mesma identidade: para o B2C, desenvolvimento acessível e oportunidade; para o B2B, base qualificada, redução de risco e impacto social.

3.5.1 Produto

O produto central é uma plataforma digital acessível por navegador e, em fase posterior, aplicativo. A jornada começa pelo diagnóstico de competências e segue por trilhas, desafios, missões, feedbacks, ranking, portfólio e recomendação de oportunidades. O

conteúdo inicial deverá priorizar desenvolvimento de software, dados, suporte e infraestrutura, cibersegurança e competências comportamentais.

Quadro 6 - Produtos e serviços ofertados

Oferta	Cliente	Características
Acesso freemium	B2C	Cadastro, diagnóstico, trilhas introdutórias, desafios básicos e perfil de competências.
Plano premium social	B2C	Trilhas completas, feedbacks ampliados, certificações internas, portfólio e recursos adicionais.
Plano empresarial	B2B	Acesso a talentos autorizados, filtros, indicadores, missões e suporte ao processo de seleção.
Trilhas patrocinadas	B2B/Institucional	Programas formativos financiados por empresas, fundações, órgãos públicos ou organizações sociais.
Missões corporativas	B2B	Desafios baseados em problemas reais, utilizados para aprendizagem, avaliação e aproximação com vagas.

Fonte: elaborado pelo autor (2026).

3.5.2 Preço

A política de preços combina acessibilidade no B2C e captura de valor no B2B. O plano gratuito reduz barreiras de entrada e permite testar a proposta. O plano premium social é estimado em R\$ 29,90 mensais, valor que deverá ser validado por testes de disposição a pagar. A receita empresarial será estruturada por faixas de recursos, volume de vagas, número de usuários e nível de personalização.

Tabela 1 - Estrutura preliminar de preços

Oferta	Preço estimado	Lógica de precificação
Acesso freemium	Gratuito	Aquisição, ativação, inclusão e geração de base.
Plano premium social	R\$ 29,90/mês	Preço acessível e recorrente, sujeito à validação com usuários.
Certificação interna avulsa	R\$ 19,90	Cobertura de avaliação, emissão e verificação.
Plano empresarial básico	R\$ 300,00 a R\$ 500,00/mês	Acesso limitado a perfis e oportunidades.
Plano empresarial avançado	R\$ 800,00 a R\$ 1.500,00/mês	Filtros, métricas, missões, relatórios e suporte.
Trilha patrocinada	A partir de R\$ 10.000,00	Escopo, número de participantes, conteúdo, mentoria e relatório de impacto.

Fonte: elaborado pelo autor (2026).

3.5.3 Praça

A distribuição será predominantemente digital, com acesso nacional por navegador e experiência mobile-first. A aquisição também ocorrerá por canais institucionais, como escolas, universidades, ONGs, bibliotecas, projetos sociais, hubs de inovação e empresas parceiras. Esses pontos de apoio são relevantes para alcançar jovens com conectividade ou equipamentos limitados.

A operação poderá ter sede administrativa em Uberlândia, Minas Gerais, aproveitando a presença de universidades, empresas, comunidade de tecnologia e posição regional. Entretanto, o atendimento, o conteúdo e a contratação serão organizados para funcionamento remoto e expansão nacional.

3.5.4 Promoção e identidade visual

A promoção deverá combinar conteúdo educativo, histórias de progresso, demonstrações da plataforma, parcerias e ações de comunidade. No B2C, os principais canais serão Instagram, TikTok, YouTube, LinkedIn, comunidades de tecnologia, escolas e indicações. No B2B, a abordagem utilizará prospecção consultiva, LinkedIn, eventos, apresentações de impacto, estudos de caso e relacionamento com áreas de Recursos Humanos, Tecnologia, ESG e Diversidade.

A identidade visual apresentada na Figura 1 deverá ser aplicada de maneira consistente em telas, redes sociais, relatórios e propostas comerciais. O laranja funciona como cor de ação e evolução; o preto representa tecnologia e segurança; o cinza mantém legibilidade e neutralidade. O tom de voz deverá evitar promessas irreais de emprego e enfatizar desenvolvimento, evidências, acesso e conexão com oportunidades.

3.5.5 Objetivos de marketing

- Gerar 3.000 cadastros no primeiro ano;
- Converter 10% da base cadastrada para o plano premium;
- Alcançar taxa de ativação mínima de 60% entre os cadastrados;
- Firmar cinco contratos B2B pagantes no primeiro ano;
- Construir três parcerias de distribuição com escolas, universidades ou organizações sociais;
- Acompanhar CAC, taxa de conversão, retenção, engajamento e receita recorrente mensal.

3.5.6 Plano de ação de marketing

Quadro 7 - Plano de ação de marketing

Ação	Público	Prazo	Responsável	Indicador
Landing page e lista de espera	B2C/B2B	Meses 1 e 2	Marketing/Produto	Leads e taxa de conversão.
Conteúdo sobre carreiras, desafios e inclusão	B2C	Contínuo	Marketing/Conteúdo	Alcance, engajamento e cadastros.
Programa de embaixadores	B2C/Instituições	Meses 6 a 12	Comunidade	Indicações e usuários ativados.
Prospecção consultiva de empresas	B2B	Meses 7 a 12	Fundador/Comercial	Reuniões, propostas e contratos.
Pilotos e estudos de caso	B2B	Meses 8 a 12	Produto/Parcerias	Conclusão, satisfação e contratação.
Eventos e comunidades tech	B2C/B2B	Trimestral	Marketing/Parcerias	Leads, parcerias e custo por oportunidade.

Fonte: elaborado pelo autor (2026).

3.6 Planejamento Operacional

O planejamento operacional descreve como a proposta de valor será entregue. A operação combina plataforma tecnológica, produção de conteúdo, suporte, relacionamento com empresas, avaliação de competências e gestão de dados.

3.6.1 Layout

O layout principal é digital. A interface do usuário deverá conter painel inicial com missões e progresso, trilhas organizadas por área, seção de oportunidades, perfil de competências, histórico de desafios e recursos de suporte. O painel empresarial deverá permitir criação de oportunidades e missões, consulta a perfis autorizados, filtros e acompanhamento de candidatos.

A estrutura física inicial será enxuta e poderá operar em modelo remoto ou híbrido. Quando necessário, um espaço administrativo deverá oferecer estações de trabalho, sala de reunião e equipamentos para desenvolvimento, suporte e produção de conteúdo. A prioridade de investimento permanecerá na infraestrutura digital.

3.6.2 Capacidade produtiva, comercial e de prestação de serviços

A capacidade tecnológica será contratada em ambiente de nuvem, permitindo expansão conforme uso e armazenamento. Para o primeiro ano, o objetivo é suportar a base projetada de 3.000 usuários cadastrados e picos de até 2.000 acessos simultâneos, premissa que deverá ser validada por testes de carga antes do lançamento.

A capacidade de conteúdo dependerá de calendário editorial e rede de especialistas. Inicialmente, serão desenvolvidas duas trilhas completas e conteúdos introdutórios, com atualização trimestral. O suporte combinará central de ajuda, respostas automatizadas, e-mail,

chat e acompanhamento humano de casos complexos. A capacidade comercial será orientada à prospecção de até 50 empresas qualificadas por trimestre, priorizando pilotos e contratos de menor complexidade.

3.6.3 Processos operacionais

O processo operacional do usuário começa com cadastro e consentimento para tratamento de dados. Em seguida, ocorre diagnóstico inicial, recomendação de trilha, realização de conteúdos e desafios, avaliação, feedback, atualização do perfil e, quando autorizado, recomendação de oportunidades. O processo empresarial envolve cadastro, validação, definição de vaga ou missão, acesso a perfis compatíveis, contato com candidatos e registro dos resultados.

Figura 2 - Fluxograma da jornada operacional do usuário



Fonte: elaborado pelo autor (2026).

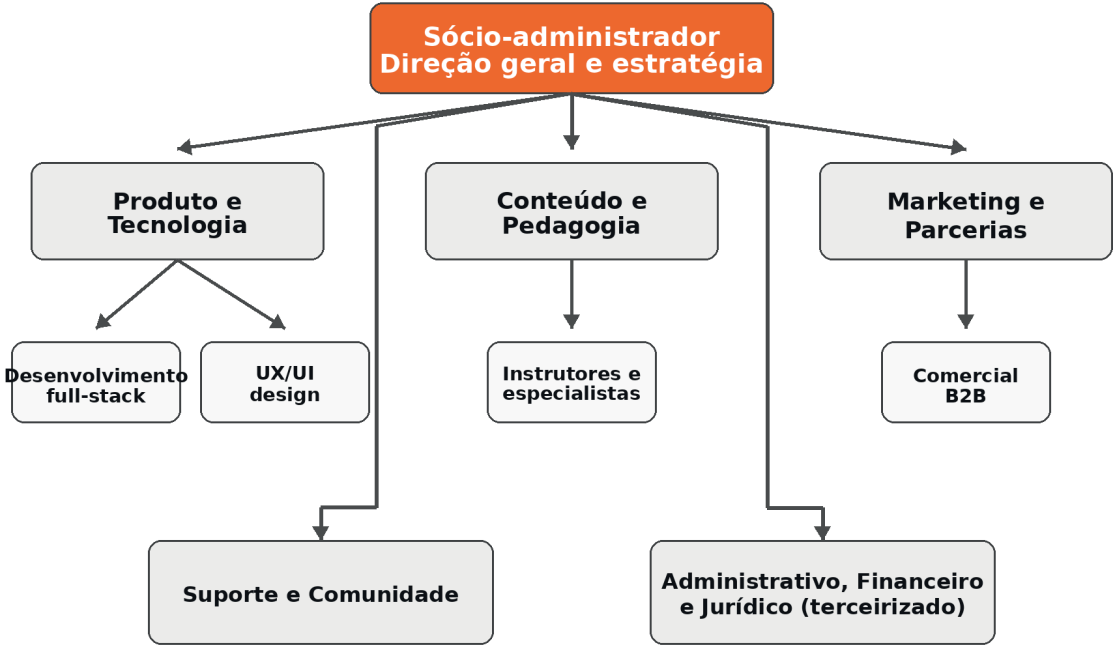
Os pontos de controle incluem segurança de acesso, disponibilidade da plataforma, qualidade do conteúdo, prazo de resposta do suporte, critérios de avaliação, consentimento para compartilhamento e registro de feedback das empresas. Esses controles devem ser documentados em procedimentos operacionais e acompanhados por indicadores.

3.6.4 Necessidade de pessoal

A estrutura inicial deverá ser multidisciplinar e enxuta. Algumas funções poderão ser terceirizadas ou contratadas por projeto durante a validação do MVP. O sócio-administrador

concentrará direção, estratégia e parcerias, enquanto as funções técnicas e pedagógicas serão distribuídas conforme o organograma.

Figura 3 - Organograma inicial da Forge



Fonte: elaborado pelo autor (2026).

Quadro 8 - Cargos e funções

Função	Principais responsabilidades	Forma inicial de contratação
Sócio-administrador	Estratégia, orçamento, parcerias, governança e acompanhamento de indicadores.	Dedicação do fundador.
Desenvolvedor full-stack	Arquitetura, programação, integrações, banco de dados, testes e manutenção.	Prestador de serviço ou sócio técnico.
UX/UI designer	Pesquisa com usuários, interface, protótipos, acessibilidade e testes de usabilidade.	Freelancer por projeto.
Especialista de conteúdo/design instrucional	Desenho de trilhas, objetivos, avaliações e revisão pedagógica.	Prestador de serviço.
Instrutores e especialistas	Produção de conteúdos, desafios, mentorias e atualização técnica.	Contrato por módulo ou parceria.
Marketing e comunidade	Aquisição, conteúdo, eventos, relacionamento e suporte à comunidade.	Contratação gradual.
Comercial B2B	Prospecção, diagnóstico, propostas, contratos e sucesso das empresas.	Acumulado pelo fundador no início.
Contábil, jurídico e proteção de dados	Formalização, tributos, contratos, LGPD e propriedade intelectual.	Terceirizado.

Fonte: elaborado pelo autor (2026).

3.7 Planejamento Financeiro

O planejamento financeiro estima os recursos necessários, as fontes de receita, os custos e os indicadores do projeto. Os valores são premissas acadêmicas e deverão ser atualizados por cotações, validação do MVP, definição do regime tributário e negociação com fornecedores.

3.7.1 Investimento total

O investimento inicial estimado é de R\$ 150.000,00. A maior parcela será destinada ao desenvolvimento tecnológico, seguida do capital de giro e do marketing de lançamento.

Tabela 2 - Investimento inicial

Categoria	Valor (R\$)	Participação
Desenvolvimento da plataforma e testes	75.000,00	50,0%
Marketing de lançamento	30.000,00	20,0%
Capital de giro	30.000,00	20,0%
Equipamentos e infraestrutura administrativa	8.000,00	5,3%
Formalização, jurídico, marca e adequação LGPD	7.000,00	4,7%
Total	150.000,00	100,0%

Fonte: elaborado pelo autor (2026).

3.7.1.1 Capital de giro

O capital de giro projetado é de R\$ 30.000,00. O valor deverá cobrir despesas recorrentes durante a fase em que a receita ainda estiver em formação, incluindo nuvem, ferramentas, contabilidade, suporte, serviços terceirizados e variações no prazo de recebimento de contratos empresariais.

A reserva deverá ser mantida separada dos investimentos de desenvolvimento. O uso será acompanhado por fluxo de caixa mensal e limite mínimo de segurança equivalente a, pelo menos, dois meses de despesas operacionais essenciais.

3.7.1.2 Investimentos iniciais

Os investimentos concentram-se no produto mínimo viável, na infraestrutura tecnológica, na identidade e experiência digital, nos equipamentos básicos, na formalização jurídica e nas ações de aquisição necessárias ao lançamento. Antes da contratação, deverão ser obtidas cotações e definidos escopo, cronograma, propriedade do código, níveis de serviço, segurança e condições de manutenção.

3.7.2 Receita, custos e despesas

A receita do primeiro ano foi projetada a partir de três fontes: assinaturas B2C, contratos B2B e trilhas patrocinadas. A projeção utiliza 3.000 usuários cadastrados, conversão de 10% para o plano premium, cinco empresas em plano médio de R\$ 500,00 mensais e duas trilhas patrocinadas de R\$ 10.000,00.

Tabela 3 - Projeção de receita bruta do primeiro ano

Fonte de receita	Premissa	Receita anual (R\$)
Assinaturas B2C	300 usuários x R\$ 29,90 x 12 meses	107.640,00
Contratos B2B	5 empresas x R\$ 500,00 x 12 meses	30.000,00
Trilhas patrocinadas	2 trilhas x R\$ 10.000,00	20.000,00
Total		157.640,00

Fonte: elaborado pelo autor (2026).

Os custos e despesas do primeiro ano totalizam R\$ 147.000,00 antes dos tributos sobre o faturamento. A estrutura foi organizada em quadro para facilitar a visualização e o acompanhamento.

Tabela 4 - Custos e despesas do primeiro ano

Categoria	Valor anual (R\$)	Natureza
Infraestrutura tecnológica, hospedagem e ferramentas	24.000,00	Operacional
Produção e atualização de conteúdo	18.000,00	Operacional
Marketing e aquisição de usuários	30.000,00	Comercial
Suporte, atendimento e comunidade	18.000,00	Operacional
Despesas administrativas, contábeis e jurídicas	12.000,00	Administrativa
Desenvolvimento e manutenção evolutiva	45.000,00	Tecnológica
Total	147.000,00	

Fonte: elaborado pelo autor (2026).

3.7.3 Fluxo de caixa

O fluxo de caixa mensal considera crescimento gradual de assinantes e empresas, além do recebimento das trilhas patrocinadas nos meses 6 e 10. A distribuição é ilustrativa e serve para evidenciar a necessidade de capital de giro durante os primeiros meses.

Tabela 5 - Fluxo de caixa mensal simplificado

Mês	Entradas (R\$)	Saídas (R\$)	Tributos (R\$)	Fluxo líquido (R\$)	Caixa acumulado (R\$)
Jan.	3.000,00	12.000,00	180,00	-9.180,00	20.820,00

Mês	Entradas (R\$)	Saídas (R\$)	Tributos (R\$)	Fluxo líquido (R\$)	Caixa acumulado (R\$)
Fev.	5.000,00	12.000,00	300,00	-7.300,00	13.520,00
Mar.	7.000,00	12.000,00	420,00	-5.420,00	8.100,00
Abr.	9.000,00	12.000,00	540,00	-3.540,00	4.560,00
Mai.	11.000,00	12.000,00	660,00	-1.660,00	2.900,00
Jun.	22.000,00	14.500,00	1.320,00	6.180,00	9.080,00
Jul.	13.000,00	12.000,00	780,00	220,00	9.300,00
Ago.	14.000,00	12.000,00	840,00	1.160,00	10.460,00
Set.	15.000,00	12.000,00	900,00	2.100,00	12.560,00
Out.	26.000,00	14.500,00	1.560,00	9.940,00	22.500,00
Nov.	16.000,00	12.000,00	960,00	3.040,00	25.540,00
Dez.	16.640,00	12.000,00	998,40	3.641,60	29.181,60

Fonte: elaborado pelo autor (2026), com saldo inicial de capital de giro de R\$ 30.000,00.

A projeção demonstra consumo de caixa nos primeiros meses, seguido de recuperação com o crescimento das receitas e o recebimento dos programas patrocinados. O capital de giro reduz o risco de interrupção, mas deverá ser revisto após as cotações e a definição do cronograma de pagamentos do desenvolvimento.

3.7.4 Demonstração do Resultado do Exercício

A Demonstração do Resultado do Exercício foi estruturada com a receita projetada, custos e despesas e uma estimativa acadêmica de tributos equivalente a 6% da receita bruta. A alíquota efetiva dependerá do enquadramento, da atividade e das regras do Simples Nacional, devendo ser validada por profissional contábil.

Tabela 6 - DRE projetada do primeiro ano

Descrição	Valor (R\$)
Receita bruta	157.640,00
(-) Tributos estimados sobre faturamento	9.458,40
Receita líquida	148.181,60
(-) Custos e despesas operacionais	147.000,00
Resultado operacional projetado	1.181,60

Fonte: elaborado pelo autor (2026).

O resultado indica operação próxima ao ponto de equilíbrio no primeiro ano, situação compatível com a fase de validação. A viabilidade de longo prazo depende do crescimento da

receita B2B, da retenção dos usuários premium e da manutenção dos custos tecnológicos sob controle.

3.7.5 Indicadores de viabilidade

Tabela 7 - Indicadores de viabilidade

Indicador	Premissa	Resultado estimado
Margem de contribuição	Receita - tributos - custos variáveis	R\$ 118.181,60
Índice de margem de contribuição	Margem de contribuição / receita	75,0%
Ponto de equilíbrio anual	Custos fixos / índice de margem	R\$ 156.063,89
Ponto de equilíbrio mensal	Ponto de equilíbrio anual / 12	R\$ 13.005,32
Assinantes equivalentes sem B2B	Ponto de equilíbrio mensal / R\$ 29,90	435 assinantes
CAC por usuário cadastrado	R\$ 30.000 / 3.000 cadastros	R\$ 10,00
CAC por assinante premium	R\$ 30.000 / 300 pagantes	R\$ 100,00
LTV bruto B2C	R\$ 29,90 x 12 meses	R\$ 358,80
Relação LTV/CAC B2C	R\$ 358,80 / R\$ 100,00	3,59x
LTV bruto B2B	R\$ 500,00 x 12 meses	R\$ 6.000,00

Fonte: elaborado pelo autor (2026).

Os indicadores mostram que a assinatura individual não deve ser a única fonte de sustentação. O modelo torna-se mais robusto quando combina usuários premium, contratos empresariais e trilhas patrocinadas. A gestão deverá acompanhar mensalmente CAC, LTV, churn, receita recorrente, ativação, conclusão das trilhas e conversão de parceiros.

3.8 Construção de Cenários

A construção de cenários permite avaliar o efeito de variações na receita e nos custos. Foram elaborados cenários pessimista, realista e otimista para o primeiro ano. O cenário pessimista considera receita 20% menor e custos variáveis proporcionais; o otimista considera receita 20% maior.

Tabela 8 - Cenários financeiros do primeiro ano

Cenário	Receita (R\$)	Tributos (R\$)	Custos variáveis (R\$)	Custos fixos (R\$)	Resultado (R\$)
Pessimista	126.112,00	7.566,72	24.000,00	117.000,00	-22.454,72
Realista	157.640,00	9.458,40	30.000,00	117.000,00	1.181,60
Otimista	189.168,00	11.350,08	36.000,00	117.000,00	24.817,92

Fonte: elaborado pelo autor (2026).

No cenário pessimista, a empresa registra prejuízo e necessita utilizar o capital de giro ou reduzir despesas. No cenário realista, alcança resultado próximo ao equilíbrio. No cenário

otimista, a expansão da base e dos contratos gera margem para reinvestimento. A análise reforça a importância de acelerar a receita empresarial sem elevar proporcionalmente a estrutura fixa.

3.8.1 Ações preventivas e corretivas

No cenário pessimista, a Forge deverá priorizar os canais com menor custo de aquisição, ampliar parcerias institucionais, postergar contratações fixas, renegociar fornecedores e concentrar o desenvolvimento nas funcionalidades essenciais. A empresa também poderá aumentar a oferta de trilhas patrocinadas e programas-piloto com pagamento antecipado.

No cenário otimista, o crescimento deverá ser acompanhado por testes de carga, reforço de suporte, atualização de conteúdo, contratação gradual e investimento em segurança. Parte do resultado deverá ser reinvestida na melhoria do produto e na criação de dados e casos de sucesso que fortaleçam a aquisição B2B.

Em todos os cenários, a gestão deverá utilizar revisão mensal de indicadores, orçamento contínuo e ciclos trimestrais de planejamento. Desvios relevantes entre realizado e projetado deverão gerar planos de ação com responsável, prazo e impacto esperado.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O plano de negócios evidencia que a Forge se insere em um contexto no qual coexistem uma necessidade social e uma oportunidade empresarial. De um lado, jovens enfrentam dificuldades de acesso à qualificação, redes profissionais e posições tecnológicas. De outro, empresas necessitam de profissionais e buscam reduzir custos, tempo e incerteza nos processos de recrutamento e desenvolvimento.

A proposta apresenta diferenciação ao integrar gamificação, desenvolvimento de competências, desafios práticos e empregabilidade. A análise PESTEL mostrou oportunidades relacionadas a políticas de inclusão e inovação, crescimento das tecnologias educacionais e demanda por formação, mas também riscos de conectividade, privacidade e obsolescência. As Cinco Forças indicaram rivalidade e substitutos elevados, o que exige foco em resultados, comunidade, parcerias e dados de desempenho.

O planejamento de marketing reorganizou produto e preço dentro dos componentes mercadológicos e incorporou identidade visual e plano de ação. O planejamento operacional estruturou a jornada em fluxograma, definiu o organograma e resumiu funções. O planejamento financeiro foi apresentado em tabelas de investimento, receitas, custos, fluxo de caixa, DRE, indicadores e cenários, melhorando a consistência e a visualização das premissas.

Os resultados financeiros indicam que o primeiro ano deverá ser tratado como fase de validação, com operação próxima ao equilíbrio. A sustentabilidade depende da combinação de receitas B2C e B2B, do controle do custo de aquisição, da retenção e da expansão de parcerias. A validação do MVP, a realização de pilotos e a confirmação do comportamento dos clientes são os próximos passos fundamentais.

Conclui-se que a Forge possui potencial para gerar impacto social e valor econômico, mas sua viabilidade não deve ser presumida apenas pela relevância do problema. O empreendimento deverá demonstrar, por meio de testes e indicadores, que consegue engajar jovens, desenvolver competências, gerar oportunidades e entregar às empresas uma solução confiável, segura e economicamente justificável.

REFERÊNCIAS

- ABSTARTUPS; DELOITTE. Mapeamento EdTech 2022: investigação sobre as tecnologias educacionais no Brasil. São Paulo, 2023.
- BIAGIO, L. A. Administração da produção e operações. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.
- BRASIL. Lei Complementar n. 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Brasília, DF: Presidência da República, 2006.
- BRASIL. Lei n. 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília, DF: Presidência da República, 2018.
- BRASSCOM. Demanda de talentos em TIC e Estratégia Σ TCEM. São Paulo: Associação das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação e de Tecnologias Digitais, 2021. Disponível em: <https://brasscom.org.br/estudo-da-brasscom-aponta-demanda-de-797-mil-profissionais-de-tecnologia-ate-2025/>. Acesso em: 14 jul. 2026.
- CGI.BR - COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL. Pesquisa TIC Domicílios 2024: pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação nos domicílios brasileiros. São Paulo: CGI.br, 2025. Disponível em: https://cetic.br/media/docs/publicacoes/2/20250512120132/tic_domicilios_2024_livro_eletronico.pdf. Acesso em: 14 jul. 2026.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CHURCHILL JR., G. A.; PETER, J. P. Marketing: criando valor para os clientes. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.
- DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DRUCKER, P. F. Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1994.
- FILION, L. J.; DOLABELA, F. O plano de negócios na prática. São Paulo: Cultura, 2000.
- IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua: quarto trimestre de 2024. Rio de Janeiro: IBGE, 2025a. Disponível em: https://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Nacional_por_Amostra_de_Domicilios_continua/Trimestral/Fasciculos_Indicadores_IBGE/2024/pnadc_202404_trimestre_caderno.pdf. Acesso em: 14 jul. 2026.

- KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de marketing. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2012.
- LACOMBE, F. J. M. Administração: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.
- MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à administração. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- PORTER, M. E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- ROBBINS, S. P.; COULTER, M. Administração. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2014.
- SALIM, C. A. Como elaborar um plano de negócios. 2. ed. Belo Horizonte: Sebrae-MG, 2010.
- SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.
- WILDAUER, E. W. Plano de negócios: elementos constitutivos e processo de elaboração. Curitiba: Ibipex, 2011.

APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE PESQUISA

Questionário exploratório proposto para compreender experiências de jovens com qualificação, processos seletivos, tecnologia e jogos. A aplicação deve apresentar termo de consentimento, finalidade acadêmica, anonimato e tempo estimado de resposta.

1. Qual é a sua faixa etária?
2. Qual é a sua situação atual de estudo e trabalho?
3. Você já participou de algum processo seletivo para estágio, emprego ou programa de formação?
4. Quais foram as principais dificuldades encontradas nesses processos?
5. Você já foi reprovado em uma vaga que desejava? Como se sentiu?
6. A empresa forneceu feedback após o processo seletivo?
7. Você já realizou cursos de capacitação online?
8. Quais dificuldades encontrou nos cursos online?
9. Em quais áreas profissionais gostaria de se desenvolver?
10. Quais competências técnicas gostaria de aprender?
11. Quais competências comportamentais gostaria de desenvolver?
12. Você costuma jogar em celular, computador ou console?
13. Quantas horas, aproximadamente, dedica a jogos por semana?
14. Você utilizaria uma plataforma gamificada que combinasse capacitação, desafios e conexão com vagas? Por quê?

Orientação para análise: apresentar número de respostas válidas, período de aplicação, perfil dos participantes, frequências das questões fechadas e categorias temáticas das respostas abertas. Sempre informar que a amostra é não probabilística e que os resultados possuem caráter exploratório.