

**AÇÕES ESTRATÉGICAS PARA A EFICÁCIA DE GESTÃO EM BUSCA DO
DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO PRIVADA**

YUJI CAIANI TANIGUCHI

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

ADILSON CALDEIRA

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

ACÇÕES ESTRATÉGICAS PARA A EFICÁCIA DE GESTÃO EM BUSCA DO DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO PRIVADA

1 INTRODUÇÃO

Os dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2019 indicam que, nos últimos quatro anos, o número total de empresas ativas no país diminuiu em 6,73%. No mesmo período, constata-se o crescimento de 37,5% na quantidade de empresas com atividades ligadas à educação, que saltou de 1,3 milhão para quase 1,8 milhão (G1, 2020). O cenário do mercado educacional, portanto, representava, naquele momento, uma oportunidade atraente para novos investimentos e concomitantemente, sob a ótica das instituições de ensino privadas que já atuavam no setor, a ameaça de acirramento da competição.

Surgiu, então, um agravante significativo nas ameaças que o setor de ensino privado passou a enfrentar, materializado pelos reflexos da pandemia do COVID-19, que, a partir do segundo trimestre de 2020, abalou mercados globais, reduziu e até paralisou atividades econômicas em todo o planeta, impactando drasticamente as atividades industrial, de serviços e comerciais, com consequentes reflexos nas taxas de emprego e renda da população.

No Brasil, segundo o IBGE, o Produto Interno Bruto (PIB) recuou 4,1% em 2020, o que demonstra que o impacto econômico foi geral no primeiro ano da pandemia. Além do setor de serviços, os investimentos, gastos das famílias, consumo do governo, a importação e a exportação caíram (Veja, 2021).

Quanto ao ramo escolar, segundo dados da pesquisa “Megatendências – As escolas brasileiras no contexto do coronavírus”, elaborada pela Organização sem fins lucrativos União pelas Escolas Particulares de Pequeno e Médio Porte, até maio de 2020, primeiro período crítico da pandemia no país, as instituições de ensino privado perderam em média 52% de suas receitas. Além disso, os atrasos no pagamento de mensalidades chegaram a 17% em abril do mesmo ano (União pelas Escolas, 2020).

Há, portanto, uma instabilidade no comportamento do ambiente que desafia as organizações a agir em busca de otimizar seu desempenho como condição essencial à sua sobrevivência.

Esse cenário era o que se apresentava no momento em que se iniciou a elaboração do projeto de ação intervencionista que se relata neste texto. Aplicada à situação vivenciada por uma instituição de ensino privada, denominada Escola Ursa Maior, a ação abordou aspectos que representavam desafios à gestão daquela organização, principiando por uma avaliação diagnóstica das causas que conduziam a um desempenho insatisfatório.

A instituição de ensino em foco oferece soluções em educação em diversos níveis de formação: programas de berçário, Educação Infantil, Ensino Fundamental I e II e Ensino Médio, além do acompanhamento de alunos no período integral. Localizada na cidade de São Paulo, mais precisamente no Bairro de Ipiranga, a Escola Ursa Maior é uma organização familiar, administrada desde sua fundação pelo atual sócio mantenedor, recebendo, gradualmente, a contribuição de apoiadores, como sua esposa e, mais recentemente, dois filhos do casal.

A equipe gestora do negócio, consciente da necessidade de agir diante dos desafios enfrentados, se uniu em torno de reunir subsídios para a proposição e implementação de soluções que promovessem condições para a melhora do desempenho estratégico do negócio. Com o intuito de se identificar as causas efetivas dos problemas verificados pela instituição, buscou-se compreender as características predominantes no ambiente externo para, então, promover conexões das condições internas da instituição de modo a adequá-las ao enfrentamento dos desafios que se apresentavam. Buscava-se adequar aspectos como a capacidade de conquista e retenção de clientes, como fonte de receitas, e a estrutura de custos. Quanto a esse aspecto, considerou-se não somente

os custos de operação, mas também, à luz dos pressupostos e dimensões da Teoria dos Custos de Transação (TCT), os fatos geradores de custos de transação, que emergem nas negociações realizadas pela empresa, para compreender o que estaria afetando o desempenho, considerado insatisfatório.

Mapeou-se e identificou-se o mecanismo de governança utilizado pela instituição, seu modelo de negócios, forças e fraquezas, com o propósito de solucionar os problemas que vinham obstando o bom desempenho do negócio, colocando em risco sua competitividade e sustentabilidade econômico-financeira.

Em síntese, o objetivo geral do trabalho realizado consistiu em formular e implementar estratégias para promover a melhoria do desempenho estratégico e a eficácia de gestão em busca do desenvolvimento de negócios e garantia da sustentabilidade financeira da Escola Ursa Maior.

Por meio do alcance desse objetivo, pretende-se beneficiar os diferentes *stakeholders* envolvidos, considerando-se o potencial de criação de valor para alunos e seus responsáveis, funcionários, parceiros de negócios, além de ganho de força para obtenção de vantagem competitiva, maior segurança e previsibilidade para realização de atividades e implementação de melhorias.

A construção metodológica do trabalho tomou como base o processo proposto por Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017), que, a partir da identificação dos aspectos que caracterizam o contexto investigado, busca detalhar o entendimento do problema, prossegue com a análise e diagnóstico, que subsidia a proposta de soluções, a partir da qual estabelece-se um plano de ações para as mudanças e, assim, promove-se a intervenção, para a implementação das estratégias concebidas. Uma vez iniciada a intervenção, inicia-se a fase de avaliação, para análise dos possíveis resultados concretos e potenciais obtidos.

De acordo com os argumentos de Marcondes et al. (2017), um trabalho prático sobre gestão de negócios se distingue de estudos acadêmicos que buscam apenas ampliar conhecimento teórico, principalmente por sua aplicabilidade à realidade do ambiente corporativo, mas não dispensa a fundamentação científica e o uso de modelos teórico-conceituais, como forma de respaldar a interpretação da situação abordada. Portanto, embora não se apresente, aqui, uma seção específica de referencial teórico, o aporte da literatura consultada para a realização do projeto é apresentado ao longo de toda a estrutura do texto.

2 CONTEXTO INVESTIGADO

De modo a tornar clara a ilustração e o entendimento do problema vivenciado pela empresa, apresenta-se neste tópico a análise aprofundada da Escola Ursa Maior, com o intuito de avaliar elementos que permitam, ao final, compreender o problema, suas causas e relação com os aspectos operacionais e organizacionais.

2.1 A empresa e seu mercado de atuação

Para contextualização da realidade investigada, destaca-se que a Escola Ursa Maior consiste em instituição de ensino privada, enquadrada no tipo empresarial de Sociedade Simples Limitada, cuja finalidade principal é a prestação de serviços decorrentes de atividade intelectual, de natureza científica, literária ou artística, não desenvolvendo essencialmente atividade econômica empresarial voltada à produção e/ou circulação de bens e produtos.

Dessa forma, a atividade desempenhada pela Escola Ursa Maior está diretamente relacionada com o elemento humano, e seu produto consiste na formação com excelência de seus alunos, por meio de conteúdo pedagógico específico para cada faixa escolar. Os alunos, portanto,

mais do que sujeitos da atividade escolar, são o foco das atenções e portadores dos resultados da atuação empresarial da instituição.

A Escola Ursa Maior foi fundada em 1979 pelo atual mantenedor e estruturou-se como empresa de natureza familiar, administrada pelo fundador, sua esposa (que atualmente ocupa o cargo de Diretora) e seus filhos.

No início das atividades, oferecia-se apenas educação infantil (pré-escola), na antiga sede localizada no Bairro Jardim da Saúde, município de São Paulo/SP. Em 1985, a instituição inaugurou sua segunda unidade (atual sede única) e passou a oferecer programa de Ensino Fundamental I e II. No ano seguinte, 1986, passou também a oferecer programa de Ensino Médio.

As atividades continuaram a ser oferecidas em duas unidades até o ano de 2008. Por motivos de otimização financeira e estrutural, a partir de 2009 as atividades passaram a se concentrar em sede única, agregando a antiga unidade de Educação Infantil à Unidade de Ensino Fundamental I e II e Ensino Médio.

A configuração oferece programas de berçário, Educação Infantil, Ensino Fundamental I e II e Ensino Médio, além de acompanhamento de alunos em período integral, e se localiza no Bairro Moinho Velho/Ipiranga, também no município de São Paulo/SP, em sede única, mas que abrange duas unidades organizacionais: (i) Unidade de Educação Infantil e (ii) Unidade de Ensino Fundamental I e II e Ensino Médio.

Além do corpo de colaboradores, a operação atende a diferentes *stakeholders*, entre os quais os mantenedores e administradores, clientes e alunos. Por considerar os alunos como sujeito e foco da atuação empresarial escolar, entende-se que os clientes da instituição são os pais e/ou responsáveis legais por crianças e adolescentes em idade escolar.

A estrutura de gestão é predominantemente familiar e não apresenta departamentalização formal, ou seja, não há departamentos dedicados a atividades administrativas específicas, tais como Financeiro, Jurídico, Tecnologia da Informação (TI), etc., mas funcionários que desempenham simultaneamente diferentes funções, sob supervisão da equipe de direção, composta pelo mantenedor, diretora e filhos. Apenas para assuntos jurídicos, contábeis, de TI e de cantina recorre-se a serviços terceirizados.

Para desempenhar seu papel de formação pessoal e educacional de excelência, o estabelecimento dispõe de infraestrutura completa e parcerias que permitem uma oferta de serviços diferenciada, conforme melhor detalhado a seguir.

A proposta de valor da organização em foco se direciona a um segmento de clientes composto por adultos responsáveis legais por crianças e jovens, sejam eles seus filhos ou não, em idade escolar. Nessa condição de serviço educacional, almeja-se criar valor aos clientes por meio de uma oferta diferenciada de ensino e atividades complementares de formação, com um programa bilíngue e sistema de ensino qualificado, e com acompanhamento e atenção especial aos alunos. Para tanto, a instituição conta com parcerias com empresas de idioma (Cellep – programa bilíngue) e tecnologia (Apple – programação e SmartBlocks – robótica pedagógica), com o intuito de apresentar um diferencial e enriquecer a oferta de conteúdo e a metodologia de ensino proposta.

A estrutura do complexo educacional engloba duas unidades organizacionais, quadras poliesportivas, estacionamento, laboratório de informática, brinquedotecas, áreas de descanso e leitura, entre outros espaços destinados ao desenvolvimento dos alunos e ao conforto dos clientes.

Outro elemento considerado essencial na oferta de valor é a qualificação do corpo docente, cuja composição é feita com profissionais plenamente competentes e dedicados, com sólida formação acadêmica e experiência profissional. Também constitui preocupação da equipe gestora a reputação e a tradição da marca, consolidada na região, fazendo parte da história local do bairro e servindo de ponto de conexão com diversos alunos, ex-alunos e familiares.

Do ponto de vista administrativo, as fontes de receita da instituição advêm dos pagamentos das mensalidades ou anuidades referentes aos serviços prestados, que variam caso a caso a depender de idade do aluno, do período de preferência (manhã, tarde ou integral) e da situação econômica dos responsáveis. Quanto à estrutura de governança, adota-se um modelo predominantemente hierárquico, com controle administrativo interno e colaboradores que desempenham as atividades-chave educacionais, operacionais e administrativas, recorrendo-se a parcerias-chave para serviços de apoio em assuntos contábeis, jurídicos, de TI e alimentação.

O mercado em que a instituição se insere é basicamente um mercado local (bairrista), sendo a maior parte dos clientes moradora das proximidades do estabelecimento. Por questões como tempo de operação (em comparação com instituições de ensino tradicionais da capital) e localização, pode-se dizer que a escola não exerce uma influência em nível municipal, e sim regional/local. Por isso, os principais concorrentes acabam sendo outras instituições de ensino próximas e localizadas no mesmo bairro ou entorno. A esse respeito, destaca-se que o entorno conta com aproximadamente oito instituições que exercem concorrência direta.

Segundo fontes internas de escolas próximas, bem como dados divulgados pelo Sindicato dos Estabelecimentos de Ensino do Estado de São Paulo (SIEEESP), a realidade do setor das instituições de ensino próximas é semelhante à realidade vivenciada pela Escola Ursa Maior.

Notou-se nos últimos anos uma queda no número total de alunos, em decorrência principalmente da crise financeira verificada no país, fato constatado pelo aumento da procura por descontos e preços baixos de mensalidades e anuidades.

Diretamente atrelado à crise financeira, as escolas também sofrem com a inadimplência, um dos principais problemas verificados pelo setor. De acordo com o SIEEESP (2019), a média de inadimplência para a capital no ano de 2018 foi de 12%; em 2019, a média manteve-se em 13%. No caso da Escola Ursa Maior, a inadimplência nos anos de 2018 e 2019 foi de aproximadamente 10%, média que se manteve até o início de 2020.

A partir do primeiro trimestre de 2020, a situação de crise econômica já experimentada agravou-se sobremaneira com a crise vivenciada em função da pandemia do COVID-19, que aumentou as taxas de inadimplência e afetou ainda mais o mercado e as condições de pagamento por parte dos clientes.

Segundo dados do SIEEESP (2020), a inadimplência em escolas privadas atingiu 21,34% em maio de 2020, um aumento de 12,93% ante os 8,41% no mesmo mês de 2019. Com a instituição em foco não foi diferente: a média saltou de 10% para aproximadamente 20%, após o período crítico de quarentena e o agravamento da pandemia no segundo e terceiro trimestres de 2020.

Ao cenário desfavorável do ambiente de negócios do setor, somou-se a busca dos clientes por descontos e renegociações de valores da mensalidade. Simultaneamente, enfrentou-se o desafio, decorrente da pandemia, da necessidade de ajustes estruturais para adaptação às condições adversas enfrentadas, de modo a garantir a continuidade da oferta de serviços, uma vez que a imposição do isolamento social demandou a disponibilização de recursos para atividades de ensino a distância, com aulas online e plataforma digital.

2.2 Caracterização e definição do problema

Abordadas as informações sobre a estrutura, a organização e o mercado em que opera, passa-se a expor os fatores que presumivelmente têm se mostrado ineficientes no dia a dia da empresa e, conseqüentemente, resultado em problemas para manutenção do equilíbrio financeiro do negócio e da competitividade com o mercado.

Inicialmente, conforme brevemente pontuado, um dos principais aspectos deficitários vivenciados pelo setor e pela organização em foco consiste na elevada taxa de inadimplência,

acentuada pela dificuldade no recebimento das mensalidades atrasadas, bem como pela dificuldade em se identificar e implantar mecanismos de cobrança.

O ramo de atividade escolar é significativamente prejudicado com a inadimplência, principalmente em função da impossibilidade de suspensão do serviço educacional aos alunos. Não se pode impedir o acesso do aluno inadimplente nem o segregar em relação aos demais, salvo quando do encerramento do ano letivo, oportunidade em que se pode impedir a matrícula. De qualquer forma, nessa hipótese, a situação de débito já restará configurada, requerendo que se adotem outros meios para negociação e cobrança da dívida.

Além da inadimplência, outro fator que se acredita estar dificultando a viabilidade de negócios que envolvem atividade escolar é o aumento da procura por descontos e redução dos preços das mensalidades e anuidades, potencializado pela recessão econômica atual – agravada pela pandemia – e pelo alto número de concorrentes diretos nas proximidades, o que faz com que os responsáveis busquem cada vez mais preço baixo, mesmo que em detrimento da qualidade do ensino, do conteúdo ministrado e da oferta de outros diferenciais.

A redução do poder aquisitivo dos clientes em momentos de agravamento do desemprego e renegociações salariais acaba por prejudicar o poder de negociação da escola. Esse fator pode ser considerado um dos motivos que tornaram frequente a busca por preços baixos, circunstâncias em que, por vezes, a qualidade de ensino, oferta de conteúdo e propostas diferenciadas acabam ficando em segundo plano. Como o número de concorrentes diretos nas proximidades é alto, em alguns casos a procura por escola acaba por se assemelhar a um “leilão”, no qual conquistará o cliente aquele que atingir o menor preço.

Complementarmente a esses aspectos característicos de mercado, de concorrentes e de setor de atuação, alguns fatores organizacionais provavelmente também têm se mostrado ineficazes para enfrentar os cenários de dificuldade, contribuindo com o agravamento do problema.

Em primeiro lugar, menciona-se a concentração de atividades e funções administrativas sob responsabilidade da direção. Por contar com estrutura familiar e reduzida, todas as decisões relacionadas à atividade empresarial da empresa passam pelo crivo da direção, desde questões financeiras e administrativas até questões como manutenção e limpeza, por exemplo. Um reflexo dessa concentração é a falta de cargos específicos e de mão de obra especializada em algumas atividades que poderiam dinamizar e fortalecer a atividade empresarial do negócio.

Há ainda de se destacar dois outros fatores que podem ser prejudiciais à competitividade no mercado, quais sejam, (i) a falta de um sistema de ensino (bandeira) de renome e (ii) a necessidade de melhorias estruturais.

Quanto ao primeiro item, para contextualização, a escola já se utilizou no passado de sistemas de ensino como o sistema CPV e o sistema Pitágoras. Na última década, no entanto, a escola havia optado por um sistema tradicional, com livros didáticos avaliados e definidos pela coordenação. Ocorre que, ultimamente, têm-se notado indícios de que a falta de uma bandeira e sistema de ensino de renome possa estar enfraquecendo a força de competição da escola em relação aos concorrentes, que adotam, em sua maioria, sistemas/bandeiras já consolidados.

Quanto ao segundo item, aspectos como a melhoria na aparência das instalações e na estrutura física, a necessidade de expansão da unidade de educação infantil e de melhorias nas áreas de *playground*, auditório e ginásio poliesportivo são indicativos de fraqueza para competição junto ao mercado e obtenção de vantagem em relação aos concorrentes.

De forma a ilustrar e facilitar a visualização da relação destes indícios e causas com o problema, efetuou-se o estudo da relação de causa e efeito com base no diagrama de Ishikawa (1995), apresentado na Figura 1, destacando as causas e os efeitos do risco à sustentabilidade financeira diante da realidade vivenciada pela Escola Ursa Maior.

A caracterização do problema apresentada permitiu identificar indícios de fatores que podem ser melhorados no contexto de operação da empresa. Considera-se que o problema definido e vivenciado pela escola consiste em aspectos que têm apresentado desempenho insatisfatório e que, em conjunto, acabam por colocar em risco o bom desempenho estratégico, a eficácia de gestão e a sustentabilidade financeira do negócio.

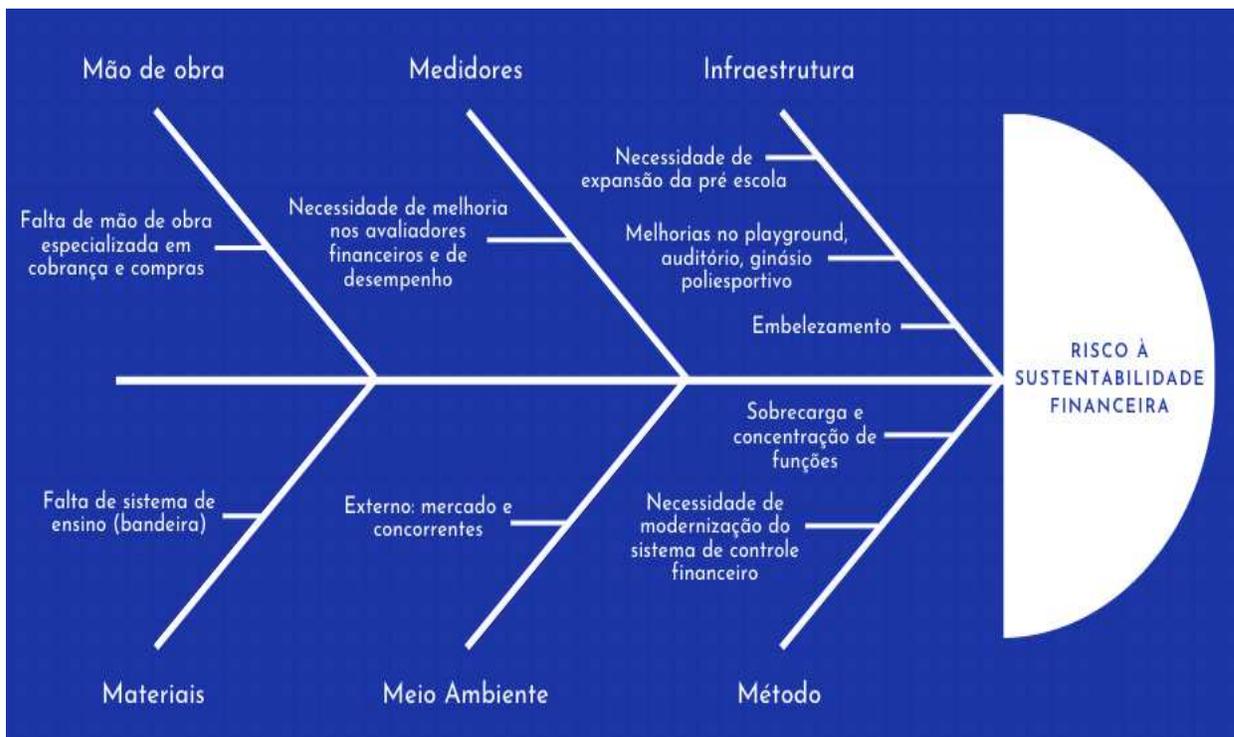


Figura 1. Relações de causa e efeito

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Ishikawa, 1995.

3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 Análise do problema

Tendo em vista a identificação de condições que em conjunto têm prejudicado o bom desempenho estratégico e colocado em risco a sustentabilidade financeira do negócio, apresenta-se a seguir uma análise aprofundada de cada uma destas situações, buscando-se confirmar os aspectos deficitários e indícios apontados acima, bem como identificar as causas efetivas do problema vivenciado pela Escola Urso Maior.

Inicialmente, no que diz respeito ao meio ambiente em que a instituição opera, sobretudo mercado em que se insere e concorrentes, nota-se a inadimplência como um dos principais aspectos ineficientes, acentuada pela dificuldade para o recebimento das mensalidades atrasadas e pela dificuldade em se identificar e implantar mecanismos de cobrança.

A situação de inadimplência no ramo de prestação de serviço escolar torna-se ainda mais difícil em razão da legislação que regula a atividade, que estabelece e que o aluno inadimplente não pode sofrer qualquer restrição de acesso à escola ou penalidade pedagógica, sendo proibidas a suspensão de provas escolares, a retenção de documentos escolares ou a aplicação de quaisquer outras penalidades por motivo de inadimplemento.

Ademais, o desligamento do aluno por inadimplência somente poderá ocorrer ao final do ano letivo, obrigando a escola a prestar o serviço mesmo no caso de inadimplência. Diante disso, percebe-se uma falta de segurança jurídica para desempenho das atividades e falta de mecanismos de cobrança fortes e eficientes para exigir o pagamento de dívidas.

Nos últimos anos, a taxa de inadimplência da Escola Ursa Maior vinha se mantendo em torno dos 10%. Todavia, em 2020, em função da pandemia, a taxa saltou para aproximadamente 20% a partir do primeiro trimestre.

Arelado a estes aspectos, quanto à mão-de-obra e medidores de desempenho adotados, verifica-se que a falta de uma mão de obra especializada e dedicada exclusivamente para cobrança, assim como um sistema mais eficiente de controle e avaliação financeira, poderiam ser mais eficazes para combater o risco à sustentabilidade financeira.

No que diz respeito aos materiais que compõem a atividade, como por exemplo sistema de ensino e parcerias estratégicas, tem-se percebido ainda que a falta de uma bandeira e sistema de ensino de renome está enfraquecendo a força de competição em relação aos concorrentes.

Apesar de ter utilizado no passado sistemas de ensino de instituições parceiras, na última década adotou-se um método tradicional, com livros didáticos e paradidáticos não pertencentes a nenhum sistema de ensino de renome. Ocorre que, sobretudo nos últimos dois anos, tem-se notado que essa opção por um sistema tradicional e não vinculado a uma bandeira tem sido prejudicial para a competição com os concorrentes. Percebe-se que os sistemas de ensino já consolidados e que exercem influência em nível estadual e até nacional acabam por agregar valor buscado e percebido pelo mercado, motivo pelo qual o sistema tradicional tem se mostrado inferior e prejudicial à busca por vantagem competitiva.

Outro aspecto considerado importante é a necessidade de melhorias na infraestrutura, para melhor competição com o mercado. Nota-se no dia a dia das atividades que, apesar da imponência e do tamanho da estrutura física, alguns clientes questionam certos aspectos físicos e de aparência das instalações. Além disso, sabe-se que a expansão da unidade de educação infantil e melhorias nas áreas de *playground*, auditório e ginásio poliesportivo também são pontos que demandam melhorias para que se tornem mais atrativos e sejam, assim, capazes de auxiliar na obtenção de vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

De modo a complementar esta análise, para se avaliar e valorar algumas das causas apontadas no diagrama de Ishikawa, bem como orientar o diagnóstico estratégico e proposta de solução dos problemas, foi realizada a compilação de dados referentes às justificativas que embasaram as decisões dos responsáveis legais para não matrícula de potenciais alunos nos anos letivos de 2020 e 2021.

Para valoração dos resultados e identificação do grau de impacto de cada aspecto deficitário, utilizou-se do diagrama de Pareto. De acordo com Slack, Chambers e Johnston (2018), o diagrama de Pareto é um instrumento que permite visualizar e distinguir o grau de importância de cada item sob avaliação, destacando pontos relevantes, com menor número de itens, de pontos pouco relevantes, onde se situa a maioria dos itens avaliados. Representando de forma decrescente a frequência ocorrida de cada problema avaliado, o diagrama possibilita classificar os tipos de problemas e suas causas por ordem de importância e identificar sobre quais agentes de um processo concentrar as ações de melhorias com maior potencial de ganhos no desempenho geral.

Apresentam-se, na Figura 2, os diagramas de Pareto que permitem visualizar e distinguir o grau de importância e de impacto de cada justificativa.

De acordo com os gráficos, reforçando as percepções apontadas no entendimento do problema, aspectos estruturais e preço (reflexo da crise econômica vivenciada pelo mercado e

agravada pela pandemia) consistiram nos principais motivos para não efetivação de potenciais matrículas, representando 45% no ano de 2020 e 60% no ano de 2021.

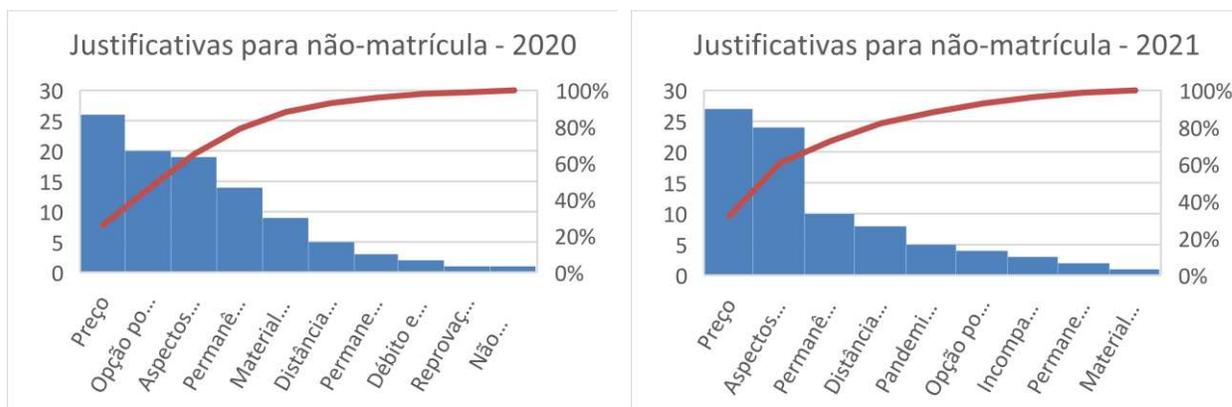


Figura 2. Justificativas para não-matrícula em 2020 e 2021

Fonte: Elaborado pelos autores.

Dessa forma, por meio do destaque de pontos mais relevantes e da classificação dos tipos de problemas e suas causas por ordem de importância, será possível identificar sobre quais aspectos a instituição deverá concentrar suas ações de melhorias para obtenção de maior potencial de ganhos no desempenho geral.

3.2 Diagnóstico estratégico

Dado que o desempenho estratégico e a sustentabilidade financeira são questões essenciais para a manutenção do negócio, pretende-se por meio do diagnóstico estratégico fundamentar as ações necessárias para superar os aspectos expostos que têm apresentado desempenho insatisfatório. Serão aprofundadas neste momento as conexões internas e externas da instituição para entendimento das suas implicações efetivas com a realidade investigada.

Corroborando o quanto foi exposto na análise do problema e demonstrado nos diagramas de Pareto, considerando o ambiente externo da instituição, uma das maiores ameaças ao negócio consiste nos clientes inadimplentes e na situação do mercado em face da recessão e da crise econômica, que resulta na grande procura por descontos e preços baixos de mensalidades. Tais ameaças são potencializadas pelo alto número de concorrentes diretos na proximidade, que acentua a negociação e a busca por preços menores. Também configuram ameaças novos entrantes no mercado, acirrando ainda mais a concorrência e a busca por melhores preços e diferenciais.

Do ponto de vista das conexões internas, foram estudados e analisados os fatores críticos de sucesso e os recursos, as capacidades e as competências para enfrentamento do problema.

Como forças e fatores de sucesso, identificaram-se a reputação da marca e a qualidade do ensino oferecido. De mesmo modo, caracteriza-se como um aspecto favorável o tamanho e estrutura do complexo educacional de que o estabelecimento dispõe. Ainda como força, verificou-se o poder de decisão e negociação para captação e retenção de clientes. Todavia, tal poder de decisão e negociação tem perdido força nos últimos anos em decorrência da crise financeira e da redução de poder aquisitivo por parte do mercado.

De modo a ilustrar essa etapa de análise diagnóstica dos fatores internos e externos da instituição, utilizou-se do modelo teórico SWOT proposto por Johnson, Scholes e Whittington (2007). O modelo adaptado à realidade da instituição é apresentado na Figura 3.

ANÁLISE SWOT

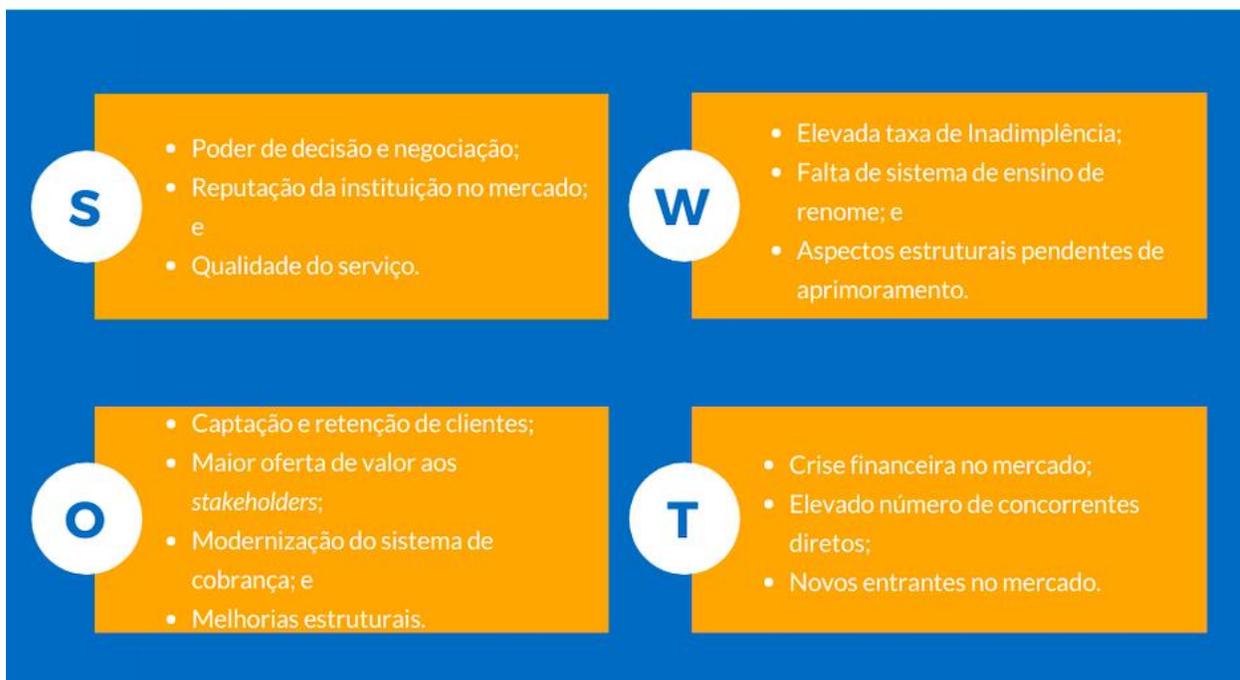


Figura 3. Análise SWOT

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Johnson, Scholes e Whittington (2007).

Complementarmente, foi realizado o cruzamento das premissas identificadas na análise SWOT, para melhor visualização das relações entre o possível aproveitamento das forças e das oportunidades para redução das ameaças e das fraquezas percebidas. Construiu-se, assim, a matriz SWOT cruzada apresentada na Figura 4, com o diagnóstico que apresenta estratégias alternativas resultantes da combinação dos agentes internos e externos identificados.

Adicionalmente, adotou-se para diagnóstico do problema o levantamento e análise dos números e dados da empresa, avaliados à luz dos pressupostos e dimensões da Teoria dos Custos de Transação (TCT) proposta por Williamson (1991), de modo a identificar as principais fontes de custos de transação que emergem nas negociações realizadas, com o intuito de se avaliar os custos relacionados aos aspectos que têm apresentado desempenho insatisfatório para a sustentabilidade financeira do negócio.

Considerando os dados e o desempenho financeiro da instituição, verificou-se que os principais custos de transação estão relacionados (i) com a elaboração de contratos, pesquisas quanto ao histórico escolar do aluno e histórico financeiro dos responsáveis financeiros, reuniões e estudos de propostas para concessão de desconto (*ex ante*) e (ii) com pesquisas e contatos para tentativa de negociação e cobrança, e custos advocatícios e processuais (*ex post*).

		AMBIENTE INTERNO	
		FORÇAS	FRAQUEZAS
AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES	Estratégias de crescimento e de expansão Aproveitamento do poder de decisão e negociação, da reputação da instituição e da qualidade do serviço para captação e retenção de clientes e concessão de descontos	Estratégias de capacitação e investimento Oferecer novas formas de pagamento e eventuais benefícios para os clientes adimplentes, como forma de reduzir casos de inadimplência ; e Investimento em novas parcerias e sistema de ensino de renome e em melhorias e embelezamento da estrutura física para maior oferta de valor aos stakeholders
	AMEAÇAS	Estratégias de defesa e de manutenção Utilizar da reputação e qualidade da marca para minimizar o impacto da forte negociação entre concorrentes	Estratégias de sobrevivência ou de desinvestimento Buscar soluções para enfrentamento da recessão econômica no mercado, mesmo com o atual número elevado de clientes com desconto

Figura 4. Matriz SWOT cruzada

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Johnson, Scholes e Whittington (2007).

Continuamente, foram mapeados e identificados os principais mecanismos de governança utilizados para coordenação das atividades, com o fim de se verificar a adequação desses para com a redução dos custos de transação apontados e a implementação da escolha estratégica adotada.

Como já pontuado, a Escola Ursa Maior não possui setores formalmente definidos, mas colaboradores que desempenham diferentes funções, sob administração e supervisão da direção. Essa internalização ocorre, principalmente, (i) em razão da maior autonomia que proporciona, bem como flexibilidade e agilidade na resolução de problemas e na adaptação ao mercado, e (ii) em razão de os principais ativos da atividade serem pessoas, tanto os clientes e alunos, quanto os professores e demais responsáveis pela prestação do serviço, representando uma especificidade de ativos mais elevada. Assim, nota-se uma postura mais hierárquica da instituição, voltada a uma adaptação coordenada e por meio de controles administrativos internos.

No entanto, ainda que em menor número, parte das atividades são desenvolvidas por terceiros, como é o caso das atividades contábil, jurídica, de cantina e do setor de TI.

Isso decorre do fato de essas atividades não representarem o *core* do negócio, bem como serem de frequência reduzida. Ademais, essas atividades seguem um modelo de mercado em razão do grau de incerteza que a atividade (*core* do negócio) proporciona. Assim, percebe-se também uma postura de mercado da Escola Ursa Maior, voltada a uma adaptação autônoma e por meio de incentivos às buscas individuais e independentes. Há ainda um leve traço híbrido na estrutura de governança, refletido na existência de parcerias-chave para o desenvolvimento do negócio e para a oferta de valor, como é o caso das parcerias com o Cellep, para oferecimento de programa bilíngue, e com a SmartBlocks, para oferta do curso de robótica pedagógica.

Ante o exposto, nota-se que a governança se processa de forma hierárquica, com traços de mercado e híbrida, em razão do controle administrativo interno (adaptação coordenada) e internalização da maioria das atividades, mas que se conjuga com a terceirização, os incentivos de mercado (adaptação autônoma) e com parcerias-chave para oferta de produtos específicos.

Apesar de aparentemente adequada para o desempenho das funções administrativas e empresariais, sobretudo considerando os custos atrelados, porte e natureza familiar, essa forma de

governança, com internalização da maioria das atividades de maior especificidade, corrobora e auxilia a compreensão de que a concentração/internalização por vezes pode ser prejudicial para o bom desempenho de algumas funções.

Depreende-se desse diagnóstico que, diante do problema identificado e das capacidades e recursos da instituição para seu enfrentamento, o modelo de negócio adotado pode não estar devidamente adequado para proporcionar a adequada obtenção de vantagem competitiva.

A situação indica que o modelo de negócios deve ser reformulado, de modo a aumentar sua oferta de conteúdo, bem como acrescentar instituição de renome à sua marca, o que será relevante para a melhor proposta de valor e ganho de força para competição e obtenção de vantagem competitiva.

Os ajustes a serem efetuados no modelo de negócios seguem as propostas de intervenção apresentadas no tópico a seguir, visando aperfeiçoar os recursos e as capacidades internas para enfrentamento do problema mediante ganho de forças, concomitantemente à diminuição de fraquezas, para melhor posicionamento da instituição no mercado, maior criação de valor para clientes e *stakeholders* envolvidos e obtenção de vantagem competitiva.

4 INTERVENÇÃO PROPOSTA

A partir das evidências apontadas nas etapas anteriores e das causas efetivas dos aspectos que têm apresentado desempenho insatisfatório e colocado em risco a sustentabilidade financeira do negócio, bem como considerando a finalidade de promover a melhoria do desempenho estratégico, a presente etapa compreende a exposição da proposta de intervenção e dos mecanismos adotados para solução do problema. De acordo com as considerações da análise e do diagnóstico, as soluções adotadas almejam conduzir a um processo eficiente de enfrentamento e a melhorias nos seguintes fatores apresentados na Tabela 1, que sintetiza os problemas identificados e respectivas soluções adotadas.

Tabela 1

Problemas x Soluções

PROPOSTA DE SOLUÇÃO DO PROBLEMA	
Problema	Soluções Adotadas
(i) Elevada taxa de inadimplência e situação do mercado em face da recessão e crise econômica, agravada em 2020 pela pandemia do COVID-19, que resultou na grande procura por descontos e redução dos preços das mensalidades.	(a) Aproveitamento do poder de negociação e da reputação da qualidade de ensino da empresa para captação e retenção de clientes e minimização dos impactos da crise econômica e da forte negociação entre concorrentes; (b) Opção de pagamento por cartão de crédito, débito e débito recorrente; (c) Oferta de “pacote” para pagamento por anos consecutivos, sem reajuste de mensalidade (apenas correção monetária e inflação); e (d) Proposta de benefícios e fidelização de clientes adimplentes por meio de descontos progressivos.
(ii) Dificuldade em se identificar e implementar mecanismos e instrumentos de cobrança, que muitas vezes não são eficazes para forçar o pagamento das mensalidades atrasadas.	(a) Encaminhamento de “notificação” ao responsável financeiro após vinte dias da identificação do não pagamento de mensalidade; (b) Convocação do responsável em débito para comparecimento à escola previamente aos três últimos meses do ano letivo, na tentativa de se evitar a perda do aluno e não pagamento do débito.
(iii) Melhoria da aparência das instalações e da estrutura física.	Obras e manutenções pontuais em locais chave que têm gerado insatisfação por parte dos <i>stakeholders</i> envolvidos.
(iv) Concentração de atividades e funções administrativas sob responsabilidade da direção e falta de mão de obra especializada em atividades administrativas.	Remanejamento de equipe e trabalho, além de treinamentos específicos para qualificação e especialização de mão de obra para o desempenho de atividades estratégicas.
(v) Falta de parceria-chave e de sistema de ensino (bandeira) de renome.	Parceria com instituição de ensino tradicional e consolidada para oferta de novo sistema de ensino.

Nota. Elaboração dos autores.

Com base nas soluções adotadas, tendo por referência o modelo proposto por Osterwalder e Pigneur (2011), efetuou-se o delineamento do quadro do modelo de negócio, como ilustração das principais escolhas estratégicas adotadas, conforme se apresenta na Figura 5.

As definições inerentes ao modelo de negócios adotado têm como ponto de partida a proposta de valor que se alinha à missão estabelecida, de forma que se propõe, como valor oferecido a diferenciação na qualidade de ensino.

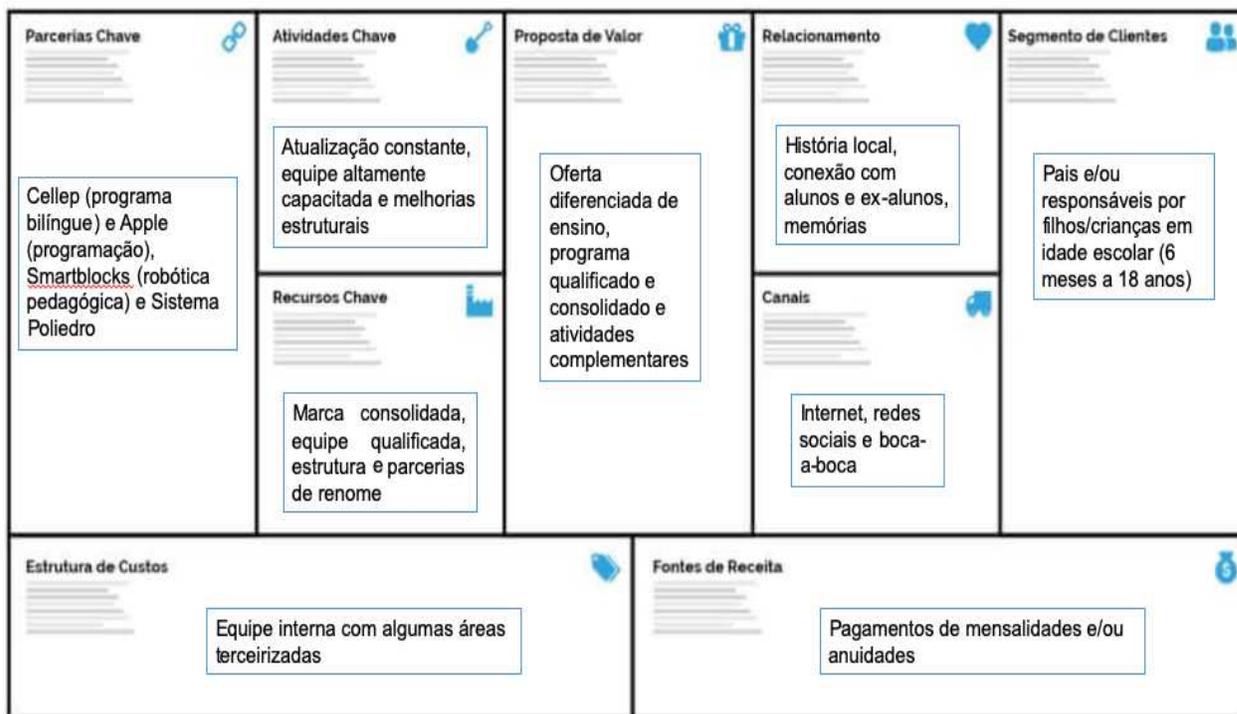


Figura 5. Modelo de Negócios em BMC ajustado

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Osterwalder e Pigneur (2011).

Assim sendo, o modelo de negócios modificado reflete os ajustes que se revelaram essenciais para a melhoria do desempenho estratégico e da oferta diferenciada de valor. Entre os ajustes propostos, destaca-se a parceria com o Sistema Poliedro de Ensino, que proporcionará a inclusão de mais uma marca consolidada à escola, passando a oferecer um programa qualificado e consolidado de ensino, e, conseqüentemente, uma proposta de valor diferenciada se comparada com os concorrentes.

Além disso, as demais soluções adotadas também proporcionarão ajustes e aperfeiçoamento aos componentes “recursos chaves”, por meio da melhoria da aparência das instalações e da estrutura física; e “estrutura de custos”, por meio do remanejamento de equipe e trabalho e treinamentos específicos para qualificação e especialização de mão de obra.

5 RESULTADOS OBTIDOS

De início, a intervenção envolveu tratativas com a direção e demais sócios a respeito da proposta de estudo e do objeto do trabalho, que demandaria ampla colaboração de todos os níveis hierárquicos da instituição, sobretudo da direção administrativa, que detém a maior parte das informações e é responsável pela tomada de decisão.

Em função da estrutura administrativa familiar, as tratativas e negociações envolveram não apenas o relacionamento interpessoal entre níveis hierárquicos, mas o relacionamento interpessoal familiar, entre pais e filhos.

Esse relacionamento familiar pode facilitar a comunicação, o acesso à informação e até a intervenção estratégica, eliminando a burocracia e a necessidade de aprovação por diferentes níveis superiores. Todavia, essa característica também pode dificultar e criar barreiras à intervenção, uma vez que envolve aspectos como diferença de gerações, respeito, hierarquia familiar e elevada expectativa por resultados.

No caso em tela, a possibilidade de diálogo amplo e intervenção colaborativa – e não impositiva – e a clareza quanto à premissa de que as ações e as medidas interventivas estariam voltadas à melhoria do desempenho estratégico da empresa, proporcionaram uma boa compreensão do objeto do trabalho e permitiram a mudança de *mindset* e o engajamento por parte dos sócios e da direção.

Quanto aos demais colaboradores envolvidos no processo estratégico de estudo e intervenção, destaca-se que possuem mais de vinte anos de atuação na instituição e conhecem bem a sua realidade empresarial e operacional, o que facilitou as tratativas e a busca de condições favoráveis para a implementação das ações.

Essa boa relação permitiu, ainda, o alinhamento do foco e das expectativas dos *stakeholders*, de modo que estivessem ajustados com os recursos e as capacidades da empresa, possibilitando a criação de um ambiente organizacional que permita a sustentação das ações interventivas ao longo do tempo e a avaliação dos resultados em tempo hábil.

É com base nesse contexto e propósito que se avaliam os benefícios percebidos da proposta de solução do problema, considerando duas categorias de resultados possíveis: (i) mensuráveis ou objetivos, que se refletem em valores e números; e (ii) não mensuráveis ou subjetivos, que consistem em percepções e aspectos comportamentais.

Quanto aos resultados mensuráveis e objetivos, pode-se afirmar que as ações implementadas refletiram em um aumento da procura por clientes e da taxa de conversão de matrícula, se comparados os anos de 2020 e 2021.

Para o ano de 2020 foram prestadas no total cento e cinquenta informações e efetivadas cinquenta matrículas, o que resulta em uma taxa de conversão de aproximadamente 33%. Já em 2021, primeiro ano letivo após o início da implementação das ações para solução do problema, foram prestadas no total cento e sessenta e oito informações e efetivadas oitenta e quatro matrículas, o que resulta em uma taxa de conversão de 50%, ou seja, reflete um ganho de 17% de eficiência, bem como de 12% na procura pela instituição e 68% no número total de matrículas.

Quanto aos resultados não mensuráveis ou subjetivos, destaca-se que em entrevistas com *stakeholders* e em informações a possíveis clientes, obtiveram-se evidências de que as ações implementadas estariam proporcionando melhorias perceptíveis à instituição e à sua posição de competição no mercado.

Fundamentando, esclarece-se que as repercussões quanto à substituição do sistema de ensino e à celebração de nova parceria com o Grupo Poliedro foram positivas, de acordo com as informações obtidas junto a colaboradores-chave e a alguns potenciais e atuais clientes. Confirmando essa percepção, as justificativas para não matrícula com base no material didático caíram de 9% em 2020 para 1,19% em 2021.

Com relação às benfeitorias e melhorias estruturais, foram notadas impressões positivas tanto por parte dos colaboradores quanto dos atuais e potenciais clientes. Validando essas impressões, os elogios e justificativas de escolha pela instituição com base na estrutura física, em números gerais, saltaram de onze em 2020 para vinte e oito em 2021.

Adicionalmente, ressalta-se a mudança comportamental dos colaboradores, que compreenderam o propósito do trabalho e estão empenhados em preservar o cenário favorável à implementação das mudanças propostas para, ao final, melhorar o desempenho estratégico e o desenvolvimento de negócios.

6 CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA-SOCIAL

Pautado pelo propósito central de promover o desenvolvimento de negócios da Escola Ursa Maior por meio da melhoria do desempenho e da eficácia de gestão, o trabalho apresentado neste relatório resultou em contribuições acessórias que merecem menção. Inicialmente, destaca-se o aprendizado pessoal e profissional obtido com o presente trabalho. Conforme abordado, a elaboração e a implementação do estudo exigiram a mudança de *mindset* dos sócios e dos principais cargos da empresa, o que proporcionou valiosos ganhos profissionais por parte dos envolvidos, sobretudo do ponto de vista da visão e da interpretação empresarial da instituição.

Nesse entendimento, acredita-se que a aplicação do trabalho proporcionou desdobramentos institucionais positivos, capazes de dinamizar a atuação empresarial da organização e produzir circunstâncias e elementos aptos a promover a melhoria de seu desempenho estratégico, a eficiência de gestão e a garantia de sua sustentabilidade financeira.

Além disso, o trabalho possibilitou a incorporação de inovações que (i) aperfeiçoaram a oferta de serviços e a proposta de valor da instituição – inovação no modelo de negócios; (ii) otimizaram as atividades administrativas e o desenvolvimento dos colaboradores – inovação organizacional; e (iii) permitiram uma maior retenção e captação de clientes – inovação em estratégia.

Assim sendo, pode-se avaliar positivamente o impacto já concretizado e o potencial das mudanças propostas e ações implementadas. Apesar do curto horizonte temporal decorrido desde o início do projeto, é possível notar alguns resultados positivos que demonstram melhorias no desempenho empresarial, repercutindo favoravelmente sob o ponto de vista (i) econômico, relacionado à saúde e sustentabilidade financeira; (ii) reputacional, referente à forma como a instituição e sua oferta de valor são percebidas pelos *stakeholders* e (iii) comportamental/organizacional, refletido no desempenho e desenvolvimento profissional dos colaboradores e no dia a dia operacional da organização.

Mantendo-se o cenário favorável às mudanças e a continuidade da implementação do projeto, espera-se futuramente a avaliação e a validação dos resultados, a revisão e os eventuais ajustes nas estratégias de ação, caso isso se revele necessário, e a concretização dos objetivos traçados para aprimorar a gestão do negócio, o desempenho estratégico e garantir a sustentabilidade financeira.

Por fim, corroborando todo o aprendizado percebido no decorrer de cada etapa do processo de elaboração do trabalho, entende-se que a concepção do enfoque teórico-metodológico associada à aplicação prática no cotidiano empresarial da instituição foram fundamentais para a boa compreensão e evolução do projeto em busca dos objetivos definidos. Nesse sentido, como pondera Aristóteles (trad. 1991), “com efeito, as coisas que temos de aprender antes de poder fazê-las, aprendemo-las fazendo.”

REFERÊNCIAS E FONTES CONSULTADAS

- Aristóteles. (trad. 1991). *Ética a Nicômaco*. Tradução de Leonel Vallandro & Gerd Bornheim da versão inglesa de W.D. Ross. São Paulo: Ed. Nova Cultural.
- G1. (2020). *Em meio à crise, mercado de educação é o que mais cresce em número de empresas no Brasil, diz IBGE*. Recuperado em 30 de novembro de 2020 de <https://g1.globo.com/economia/noticia/2019/06/26/em-meio-a-crise-mercado-de-educacao-e-o-que-mais-cresce-em-numero-de-empresas-no-brasil-diz-ibge.ghtml>.
- G1. (2021). *Setor de serviços tem tobo recorde de 7,8% em 2020, aponta IBGE*. Recuperado em 09 de maio de 2021 de <https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/02/11/setor-de-servicos-tem-tobo-recorde-de-78percent-em-2020-aponta-ibge.ghtml>.
- Ishikawa, K. (1995). *Controle de qualidade total: à maneira japonesa*. Rio de Janeiro: Campus.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2007) *Explorando a estratégia corporativa: textos e casos*. Porto Alegre: Bookman.
- Lei nº 9.780, de 23 de novembro de 1999*. (1999). Dispõe sobre o valor total das anuidades escolares e dá outras providências. Brasília, DF: Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19870.htm.
- Marcondes, R.C.; Miguel, L.A.P.; Franklin, M.A., & Perez, G. (2017). *Metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade*. Recuperado de https://www.mackenzie.br/fileadmin/ARQUIVOS/Public/6-pos-graduacao/upm-higienopolis/mestrado-doutorado/admin-desen-negocios/2018/Livro_Metodologia_trabalhos_praticos.pdf.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business model generation: inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- SIEEESP. Sindicato dos Estabelecimentos de Ensino do Estado de São Paulo. (2019). *Inadimplência nas Escolas*. São Paulo, SP. Recuperado em 27 de agosto de 2020, de <https://www.sieeesp.org.br/index.php?page=juridico>.
- SIEEESP. Sindicato dos Estabelecimentos de Ensino do Estado de São Paulo. (2020). *Escolas privadas em SP sofrem com disparada da inadimplência e pedem para reabrir*. São Paulo, SP. Recuperado em 10 de março de 2021, de <https://www.sieeesp.org.br/index.php?mact=News,cntnt01,detail,0&cntnt01articleid=1296&cntnt01returnid=66>.
- Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2018). *Administração da Produção*. 8a. ed. São Paulo: Atlas.
- União pelas Escolas Particulares. (2020). *Megatendências – As escolas brasileiras no contexto do coronavírus*. São Paulo, SP. Recuperado em 06 de dezembro de 2020 de <http://uniaopelasescolas.com.br/>.
- Veja. (2021). *PIB do Brasil: o desempenho da economia diante da pandemia, em números*. Recuperado em 09 de maio de 2021 de <https://veja.abril.com.br/economia/pib-em-numeros-o-desempenho-da-economia-brasileira-diante-da-pandemia/>.
- Williamson, O.E. (1991). Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36 (2), p. 269-296.