



www3.unicentro.br

Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)

ISSN 2177-4153

Disponível em: [revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/index](http://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/index)



www3.unicentro.br/ppgadm/

## Ações estratégicas para o desenvolvimento de negócios em uma instituição de ensino privada: um relato de experiência de gestão

*Strategic actions for business development in a private educational institution:  
a management experience report*

Yuji Caiani Taniguchi<sup>1</sup> e Adilson Caldeira<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Universidade Presbiteriana Mackenzie, Brasil, Mestrado em Administração, e-mail: [yuji.taniguchi@gmail.com](mailto:yuji.taniguchi@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidade Presbiteriana Mackenzie, Brasil, Doutorado em Administração, e-mail: [adilson.caldeira@mackenzie.br](mailto:adilson.caldeira@mackenzie.br)

Recebido em: 26/01/2022 - Revisado em: 23/04/2022 - Aprovado em: 20/06/2022 - Disponível em: 01/07/2022

### Resumo

O texto relata a ação intervencionista em uma instituição de ensino privada com o objetivo geral de formular e implementar estratégias para ampliar a eficácia de gestão em busca do desenvolvimento de negócios. Além das forças competitivas tradicionais as instituições educacionais privadas sofreram os efeitos da pandemia de COVID-19 no mercado. A análise das condições estruturais e das demandas de mercado possibilitou identificar aspectos que põem em risco sua sustentabilidade econômica. A partir da análise e diagnóstico da situação-problema, a intervenção proposta consiste em ações aplicadas à captação e redução da evasão de alunos e da inadimplência, por meio de adequações estruturais e, principalmente, da revisão do posicionamento estratégico. O projeto resultou em benefícios objetivos, ou mensuráveis, e subjetivos, que consistem em percepções de mudança comportamental. Dentre os objetivos, encontram-se o aumento da procura e concretização de matrículas. Quanto aos resultados não mensuráveis, observam-se melhorias perceptíveis na eficácia de gestão, favorecendo a competitividade do negócio. Os impactos já concretizados somam-se ao potencial de favorecimento da organização sob o ponto de vista (i) econômico; (ii) reputacional e (iii) comportamental. O relato da experiência, que resgata modelos propostos no ambiente acadêmico aplicados na prática, potencializa a expansão do conhecimento e evolução da tecnologia de gestão, por ser replicável em situações semelhantes, para criação de valor via oferta de soluções aos consumidores atendidos e à comunidade em geral, com satisfação de suas necessidades, ganhos em qualidade e geração de empregos.

**Palavras-chave:** Competitividade, Desenvolvimento de negócios, Gestão de instituições de ensino.

### Abstract

The text reports an interventionist action in a private educational institution with the general objective of formulating and implementing strategies to increase management effectiveness

in pursuit of business development. In addition to the traditional competition, the effects of the COVID-19 pandemic were added as threats to the survival of private educational institutions. The analysis of the structural conditions and market demands made it possible to identify aspects that put its economic sustainability at risk. Based on the analysis and diagnosis of the problem situation, the proposed intervention consists of actions applied to attract and reduce student dropout and default, through structural adjustments and, mainly, the review of the strategic positioning. The project resulted in objective, or measurable, and subjective benefits, which consist of perceptions of behavioral change. Among the objectives, are the increase in demand and completion of enrollments. As for the non-measurable results, there are noticeable improvements in management effectiveness, favoring the competitiveness of the business. The impacts already achieved add up to the organization's benefit potential from the (i) economic point of view; (ii) reputational and (iii) behavioral. The experience report, which rescues models proposed in the academic environment applied in practice, enhances the expansion of knowledge and evolution of management technology, as it can be replicated in similar situations, to create value by offering solutions to the consumers served and to the community in general, with satisfaction of their needs, gains in quality and job creation.

**Keywords:** Competitiveness, Business development, Management of educational institutions.

---

## 1 INTRODUÇÃO

Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) revelam que no período de 2015 a 2029 o número total de empresas ativas no país diminuiu em 6,73%, enquanto a quantidade de instituições com atividades ligadas à educação cresceu 37,5%, saltando 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, uma ameaça de acirramento da competição para instituições de ensino privadas que já atuavam no setor.

Surgiu, então, um agravante significativo nos desafios que todos os *players* desse mercado passaram a enfrentar, materializado pelos reflexos da pandemia do COVID-19, que, a partir do segundo trimestre de 2020, abalou mercados globais, reduzindo o nível de atividade econômica em todo o planeta pela imposição de isolamento social e mudanças de hábitos de consumo face à necessidade de isolamento social, com consequentes reflexos nas taxas de emprego e renda da população.

O recuo de 4,1% no Produto Interno Bruto em 2020 é um dos indicadores dos efeitos da pandemia na economia brasileira, observados no setor de serviços, consumo das famílias e do governo, comércio exterior e investimentos (VEJA, 2021). De acordo com a pesquisa da União pelas Escolas Particulares de Pequeno e Médio Porte (2021), até maio de 2020, primeiro período crítico da pandemia no país, as instituições de ensino privado perderam em média 52% de suas receitas.

Em abril do mesmo ano, as mensalidades com pagamento em atraso chegaram a 17%, caracterizando a instabilidade no comportamento do ambiente que desafia as organizações a agir em busca de otimizar seu desempenho como condição essencial à sua sobrevivência.

Esse era o cenário imperante ao se iniciar o projeto 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.

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. Com o alcance desse objetivo, pretende-se que diferentes *stakeholders* se beneficiem, 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.

Como referência metodológica, recorreu-se ao processo proposto por Marcondes et al. (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 E A REALIDADE INVESTIGADA**

A Escola Ursa Maior é uma instituição de ensino privada constituída como Sociedade Simples Limitada, cujo objeto social 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.

Fundada em 1979 pelo atual diretor geral de sua mantenedora, a instituição possui estrutura de natureza familiar. Inicialmente administrada pelo fundador e sua esposa (atual diretora), a organização foi gradualmente contando com a participação dos filhos do casal,

de início como colaboradores e atualmente membros da equipe gestora. Originalmente oferecia-se apenas educação infantil (pré-escola), em sede localizada no Bairro Jardim da Saúde, município de São Paulo. Em 1985, a instituição inaugurou sua segunda unidade, sua atual sede única, no Bairro do Ipiranga, passando a oferecer Ensino Fundamental I e II e, no ano seguinte, Ensino Médio. A sede atual abrange duas unidades organizacionais: (i) Unidade de Educação Infantil e (ii) Unidade de Ensino Fundamental I e II e Ensino Médio, cada qual instalada em um dos dois prédios, que contam, além das salas aula, com quadras poliesportivas, estacionamento, laboratório de informática, brinquedotecas, áreas de descanso e leitura, entre outros espaços.

A proposta de valor direciona-se a um público composto por adultos responsáveis legais por crianças e jovens em idade escolar. Almeja-se criar valor para esse público 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, mantêm-se parcerias, para oferta de conteúdos especializados, com instituições como o Cellep (ensino de línguas), Apple (programação) e SmartBlocks (robótica pedagógica).

Outro elemento considerado essencial na oferta de valor é a qualificação do corpo docente, composto por profissionais experientes com sólida formação acadêmica. A reputação e a tradição da marca, consolidada na região, se unem à conexão com e entre alunos, ex-alunos e familiares nas características que mais valorizam a instituição, que opera em âmbito regional, recebendo alunos moradores das proximidades do estabelecimento. Não se busca, portanto, competitividade em nível municipal, ou seja, consideram-se como principais concorrentes oito outras instituições de ensino localizadas no mesmo bairro ou entorno.

### **3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA**

Um olhar para o ambiente externo, compartilhado com escolas próximas, corroboram os dados divulgados pelo Sindicato dos Estabelecimentos de Ensino do Estado de São Paulo (SIEEESP). Nos últimos anos houve queda no número de matrículas, causada, principalmente, por uma crise financeira verificada no país, evidenciada pelo aumento da procura por descontos em 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 agravou-se sobremaneira com os efeitos da pandemia de COVID-19, resultando em aumento da inadimplência. 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.

A inadimplência no setor educacional brasileiro é afetada pela própria legislação, que não admite restrições de acesso às atividades didáticas por motivo de inadimplemento. É garantido, por força legal, o direito de assistir aulas, efetuar atividades avaliativas, obter documentos escolares ao aluno inadimplente. A inadimplência também não é motivo legal para desligamento do aluno durante o período letivo em que se encontra matriculado, de modo que mesmo em caso de meses de atraso no pagamento o serviço continua sendo prestado. Não há, enfim, apoio jurídico que favoreça a adoção de mecanismos de cobrança rigorosos.

A inadimplência é, portanto, um relevante desafio para a eficiência de gestão, mas não o único. 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. Tornou-se frequente e prioritária a busca por descontos, colocando em segundo plano a qualidade de ensino, oferta de conteúdo e propostas diferenciadas.

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. Paradoxalmente, a pandemia demandou ajustes estruturais para adaptações às condições para a continuidade dos serviços, com a imposição da disponibilização de recursos de operação *online* para o cumprimento das regras de isolamento social.

Ainda em âmbito interno, outra barreira à eficiência da organização era a falta de profissionais especializados dedicados preponderantemente à cobrança, assim como a carência de um sistema de controle mais efetivo, o que a expõe ainda mais à inadimplência.

No que diz respeito aos materiais que compõem a atividade, notou-se que a falta de um sistema de ensino de renome é uma causa de desvantagem competitiva. 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 um sistema de ensino específico. Porém, os sistemas de ensino já consolidados em níveis estadual e nacional agregam valor percebido pelo mercado, motivo pelo qual sua adoção afeta a competitividade.

A estrutura física e a aparência das instalações também são fatores de influência na competitividade, de modo que melhorias no espaço da área de educação infantil, *playground*, auditório e ginásio poliesportivo são ações consideradas de importância estratégica.

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 instituição.

**Figura 1. Relações de causa e efeito**



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

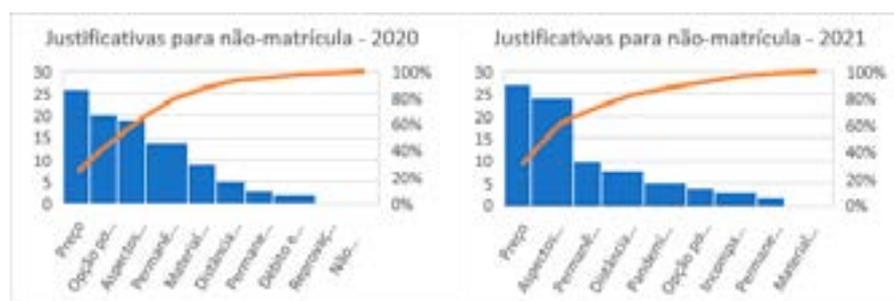
A caracterização do problema apresentada permitiu identificar indícios de fatores que podem ser melhorados no contexto de operação da empresa. Considera-se que o problema definido e vivenciado pela escola consiste em aspectos que têm apresentado desempenho insatisfatório e que, em conjunto, acabam por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

Para se avaliar a prioridade das ações que possibilitem reduzir ou eliminar as causas apontadas na Figura 1, buscou-se conhecer as justificativas que embasaram as decisões dos responsáveis legais para não matrícula de potenciais alunos nos anos letivos de 2020 e 2021.

A análise do grau em que de cada aspecto impactou a redução do número de matrículas foi realizada com o apoio de diagramas de Pareto, que, de acordo com Slack, Chambers e Johnston (2018), destinam-se à distinção da importância de cada item sob avaliação, revelando pontos prioritários nas ações de melhorias com maior potencial de ganhos no desempenho geral.

A Figura 2 apresenta os diagramas de Pareto com fatores que mais influenciaram a ocorrência do problema. Aspectos estruturais e preço como 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-matrículas em 2020 e 2021**



**Fonte:** Elaborado pelos autores

As evidências obtidas mediante os procedimentos analíticos descritos constituíram objeto de reflexão sobre ações requeridas. Esse exercício foi realizado com a participação da equipe gestora, funcionários administrativos e docentes, incumbidos de refletir sobre as alternativas de solução. Em reuniões específicas dedicadas a tal atividade, o grupo selecionou e classificou os elementos considerados críticos como forças e fragilidades institucionais, diante dos desafios oriundos do meio ambiente. Para esse fim, utilizou-se o modelo denominado SWOT, seguindo a proposição de Johnson, Scholes e Whittington (2007). Explicou-se aos participantes que, de acordo com esses mesmos autores, a denominação SWOT resulta do acrônimo formado pelos termos em inglês *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*, que, em português, significam, respectivamente, Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.

Com a classificação resultante, construiu-se a Figura 3, em que se relacionam os elementos considerados como relevantes para referenciar a escolha de ações a serem adotadas.

Figura 3. Análise SWOT



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

As premissas assumidas foram, então, combinadas, de modo a se visualizar como as forças existentes favoreceriam o aproveitamento de oportunidades e enfrentamento de ameaças e a necessidade de ações para minimizar o efeito de fraquezas que tornam a instituição mais vulnerável às ameaças e dificultam o aproveitamento de oportunidades. 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.

Figura 4. Cruzamento das premissas da análise SWOT



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

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 indicou aspectos em que o modelo de negócios deveria ser reformulado, de modo a aumentar a oferta de valor, como proposta de intervenção apresentada no tópico a seguir, visando à ampliação do potencial de criação de valor para os *stakeholders* envolvidos.

#### 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 melhorias nos fatores apresentados. O Quadro 1 sintetiza os problemas identificados e respectivas soluções adotadas.

**Quadro 1. Propostas de soluções**

<b>Problema</b>	<b>Soluções Adotadas</b>
(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.

**Fonte: Elaborado pelos 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. Quadro do Modelo de Negócios



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

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

A intervenção envolveu tratativas a respeito do objetivo do projeto, que demandaria ampla colaboração de todos os níveis hierárquicos da instituição, sobretudo de sua cúpula gestora, que detém a maior parte das informações e é responsável pela tomada de decisão.

Essa questão seria influenciada tanto pelo relacionamento entre profissionais que ocupam diferentes papéis na hierarquia quanto pelo relacionamento interpessoal familiar. Se este último pode facilitar a comunicação e o acesso a informações estratégicas, eliminando a burocracia e a necessidade de aprovação por diferentes níveis superiores, também pode

criar barreiras à intervenção, por envolver diferenças de concepções entre as gerações envolvidas e o respeito à hierarquia familiar, além da elevada expectativa por resultados.

Contudo, a experiência foi positiva quanto ao diálogo amplo e intervenção colaborativa – e não impositiva –, e receptividade à ideia de que as medidas interventivas se voltariam à melhoria do desempenho da empresa, o que facilitou a compreensão do objeto do trabalho, mudança de *mindset* e engajamento por parte dos sócios e da direção.

Não se notou resistência às mudanças propostas nos demais colaboradores envolvidos, o que poderia ocorrer pelo fato de atuarem há mais de vinte anos na instituição. Em vez disso, colaboraram plenamente, possivelmente por conhecerem bem as características da organização e vislumbrarem melhorias potenciais decorrentes da implementação das ações propostas.

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. 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 não matrículas motivadas por insatisfação com o material didático caíram de 9% em 2020 para 1,19% em 2021.

As benfeitorias nas instalações prediais causaram boa impressão, conforme declarações colhidas junto a colaboradores e atuais e potenciais clientes, segundo os quais esse aspecto foi determinante na opção pela instituição.

Considerando a necessidade de perenizar a preocupação com a valorização contínua do negócio, talvez um dos resultados mais importantes a destacar foi a mudança comportamental dos colaboradores.

## 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 projeto proporcionou contribuições acessórias, tais como a aprendizagem individual e organizacional resultantes. A mudança de *mindset* dos sócios e demais integrantes da estrutura organizacional proporcionou significativo desenvolvimento de visão de negócios da instituição.

Notam-se desdobramentos positivos aplicados ao desempenho empresarial da organização, dinamizando e produzindo circunstâncias que promovem a melhoria de seu desempenho estratégico, a eficiência de gestão e a garantia de sua sustentabilidade financeira.

Além disso, incorporaram-se inovações que aperfeiçoaram a oferta de serviços e a proposta de valor da instituição (inovação em modelo de negócio), ampliaram a eficiência de atividades administrativas e o desenvolvimento dos colaboradores (inovação organizacional), e proporcionaram maior retenção e captação de clientes (inovação em estratégia).

Apesar do curto horizonte temporal decorrido desde o início do projeto, já se notam melhorias no desempenho institucional, 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, refletido na eficiência e desenvolvimento profissional dos colaboradores e no dia a dia operacional da organização.

Mantendo-se o cenário de mudanças e a continuidade da implementação do projeto, espera-se avaliar objetivamente os resultados e promover a revisão e eventuais ajustes nas estratégias de ação, caso isso se revele necessário, para aprimorar a gestão do negócio, e garantir sua competitividade e sustentabilidade.

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 (1991, p. 40), “com efeito, as coisas que temos de aprender antes de poder fazê-las, aprendemo-las fazendo.”

## REFERÊNCIAS

ARISTÓTELES. *Ética a Nicômaco*. Tradução de Leonel Vallandro e Gerd Bornheim da versão inglesa de W.D. Ross. São Paulo: Ed. Nova Cultural, 1991

G1. Em meio à crise, mercado de educação é o que mais cresce em número de empresas no Brasil, diz IBGE. Disponível em: <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>. Acesso em 30/11/2020.

G1. **Setor de serviços tem tobo recorde de 7,8% em 2020, aponta IBGE.** Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/02/11/setor-de-servicos-tem-tobo-recorde-de-78percent-em-2020-aponta-ibge.ghtml>. Acesso em 09/05/2021

ISHIKAWA, K. **Controle de qualidade total: à maneira japonesa.** R. Janeiro: Campus, 1995.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Explorando a estratégia corporativa: textos e casos.** Porto Alegre: Bookman, 2007.

LEI Nº 9.780, de 23 de novembro de 1999. Dispõe sobre o valor total das anuidades escolares e dá outras providências. Brasília, DF: Diário Oficial da República Federativa do Brasil, 1999. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19870.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19870.htm). Acesso em 12/01/2022.

MARCONDES, R.C.; MIGUEL, L.A.P.; FRANKLIN, M.A.; PEREZ, G. **Metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade.** São Paulo: Ed. Mackenzie, 2017. Disponível em: [https://www.mackenzie.br/fileadmin/ARQUIVOS/Public/6-pos-graduacao/upm-higienopolis/mestrado-doutorado/admin-desen-negocios/2018/Livro\\_Metodologia\\_trabalhos\\_praticos.pdf](https://www.mackenzie.br/fileadmin/ARQUIVOS/Public/6-pos-graduacao/upm-higienopolis/mestrado-doutorado/admin-desen-negocios/2018/Livro_Metodologia_trabalhos_praticos.pdf). Acesso em 10/01/2022.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation: inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

SIEEESP. Sindicato dos Estabelecimentos de Ensino do Estado de São Paulo. **Inadimplência nas Escolas.** São Paulo, 2019. Disponível em: <https://www.sieeesp.org.br/index.php?page=juridico>. Acesso em: 12/01/2022.

SIEEESP. Sindicato dos Estabelecimentos de Ensino do Estado de São Paulo. **Escolas privadas em SP sofrem com disparada da inadimplência e pedem para reabrir.** São Paulo, 2020. Disponível em: <https://www.sieeesp.org.br/index.php?mact=News,cntnt01,detail,0&cntnt01articleid=1296&cntnt01returnid=66>. Acesso em: 10/03/2021.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção.** 8a. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

UNIÃO PELAS ESCOLAS PARTICULARES. **Megatendências – As escolas brasileiras no contexto do coronavírus.** São Paulo, SP. Disponível em: <http://uniaopelasescolas.com.br/> Acesso em: 06/12/2021.

VEJA. PIB do Brasil: o desempenho da economia diante da pandemia, em números. São Paulo, 2021. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/pib-em-numeros-o-desempenho-da-economia-brasileira-diante-da-pandemia/>. Acesso em: 09/05/2021.

WILLIAMSON, O.E. Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. **Administrative Science Quarterly**, 36 (2), 1991, p. 269-296.