



---

## INOVAÇÃO E EDUCAÇÃO, ESTA RIMA SERIA A SOLUÇÃO?

**Área de Concentração:** Educação, Modelo de Negócio

**Raquel Pereira Alvares.** MBA em Gestão da Inovação e Competitividade pelo Senac Minas – Unidade Poços de Caldas. Bacharel em Ciências Sociais pela Universidade Federal de Minas Gerais. Atualmente exerce o cargo de Analista de Inteligência de Mercado no Senac em Minas. E-mail: [raquelpes@gmail.com](mailto:raquelpes@gmail.com)

**Patrícia Andrade Diniz.** Mestrado Profissional em Administração, com ênfase em Organizações, Gestão e Mudanças. Bacharel em Administração de Empresas Instituto Metodista Izabela Hendrix. Bacharel em Comunicação Social – Habilitação em Relações Públicas pela Newton Paiva. Atualmente presta Consultoria Consultiva no Senac em Minas, nas disciplinas de Metodologia Científica e Orientação de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). E-mail: [patriciadiniz2100@gmail.com](mailto:patriciadiniz2100@gmail.com)

---

### Resumo do Caso

Este caso de ensino apresenta o desafio enfrentado por uma instituição educacional no contexto da Pandemia de Covid-19 que se viu pressionada a implementar inovações, assim como boa parte dos negócios educacionais no Brasil. O Caso descreve como uma instituição que pode ser considerada tradicional, em função do tipo de serviço prestado, se põs à prova, bem como as estratégias e as ferramentas de gestão adotadas para implementação de atualizações e diferenciações no mercado educacional. A questão central a ser discutida é o impacto de eventos externos na realidade de um negócio e a pressão de inovação gerada por uma crise. O Caso permite debater, em sua essência, como as estruturas e os serviços de uma instituição podem ser profundamente afetadas por um evento externo (especificamente uma crise provocada por uma pandemia), a ponto de colocar a manutenção do *status quo* como uma ameaça à perenidade do negócio; debater sobre os serviços/produtos entregues e o valor por eles agregados; os anseios dos clientes/alunos no contexto de crise, bem como as ações estratégicas para os negócios em pontos de inflexão.

**Palavras-chave:** Inovação. Modelo de Negócio. Estratégias. Ferramentas de gestão. Crise.

### Parágrafos iniciais

O negócio educacional, o qual em grande medida segue o *mindset* fabril desde a Revolução Industrial, foi profundamente afetado pela pandemia da Covid-19, assim como muitos aspectos da vida cotidiana ao longo do ano de 2020.

A implementação do sistema de teletrabalho em muitas empresas, o fechamento de estabelecimentos comerciais, restrições à circulação, controle de quantidade de pessoas em ambientes fechados, uso de máscara, medição de temperatura e higienização das mãos com

álcool são algumas das alterações impostas à rotina em decorrência da pandemia. Neste contexto, as instituições de ensino foram igualmente fechadas, mas a suspensão das aulas chegou ao limite, promovendo adaptações, ajustes e adequações às necessidades e demandas circunstanciais.

Diante dessa realidade, alguns questionamentos se tornaram frequentes: a transposição das salas de aula presenciais para as telas de computadores e celulares seria suficiente para a sustentabilidade do negócio educacional? Como combinar as alterações contextuais às necessidades dos clientes/alunos? O modelo de negócio educacional vigente é adequado ao cenário atual de pandemia?

Atrevo-me a dizer que o dia 11 de março de 2020 foi o mais marcante do século XXI. O dia em que a Organização Mundial de Saúde (OMS) declarou a pandemia da Covid-19, o que promoveu a imersão de todos nós em uma realidade desafiadora; uma mistura de realismo fantástico de Gabriel Garcia Marques, e as distopias de Azimov e George Orwell. Diferentemente do nome sugestivo do período de reclusão imposto, vimos as restrições de circulação – a quarentena – se estender por muito mais do que quarenta dias. Em meio ao caos, que alguns ousam a denominar de “novo normal”, a inovação passou a ser uma questão de sobrevivência. Isto significa que, num piscar de olhos, a realidade de absolutamente todos os habitantes do planeta terra foi afetada e, com isso, pusemos à prova a famosa Lei de Lavoisier: “Na natureza nada se cria e nada se perde, tudo se transforma”. E é exatamente a pressão pela transformação gerada pela pandemia que será abordada neste Caso para Ensino.

Decretada a pandemia, vimos docentes se desdobrando na implementação de ferramentas tecnológicas para explorar as estruturas e lógicas de ensino moldados a prensa de forja e discentes, por sua vez, tentando se acomodar e acompanhar as lições, conteúdos e atividades.

Como o ano de 2021 iniciou sem grandes novidades no contexto em relação ao malfadado 11 de março, a elaboração de estratégias de manutenção e mesmo de sobrevivência, em alguns casos, se fez essencial. E como fazê-la? Eis a grande questão!

A inspiração veio de um setor que permitiu a rápida atualização nos modelos de trabalho e comunicação: a tecnologia. As empresas deste setor, especialmente as de desenvolvimento de *software*, adotam métodos ágeis para implementação de processos de inovação. Como inovar é preciso, foi este o leme tomado. Nesta lógica, a experiência de 2020 foi uma espécie de Mínimo Produto Viável (MVP) e, a partir dela, todo o time passou a trabalhar no desenvolvimento de um novo modelo de negócio, pensar em possibilidades de crescimento do negócio e, de imediato, um “E, agora, José?”: este crescimento seria gerado pelo aumento no número de clientes/alunos, pelo estímulo ao aumento do consumo dos clientes/alunos já existentes ou pela recorrência da prestação dos serviços? A partir do questionamento sobre o como, os perfis de

clientes/alunos foram escrutinados para cada um dos diferentes serviços ofertados pela empresa. Com isto, foi identificado o “para quem vou vender”, permitindo maior clareza na definição do que poderia ser criado como valor para este cliente/aluno. As características pessoais, metas, desafios, dificuldades, possibilidades e meios de informação integram a persona do nosso cliente/aluno, o nosso público-alvo. E daí?

E daí que esta pessoa deve ter seus desejos atendidos da melhor forma possível, o valor entregue pelos produtos educacionais (ou de qualquer outro setor) deve estar à altura das expectativas desta persona; devem solucionar a sua dor. Ao dar centralidade para o cliente/aluno, a jornada dele passa a ser considerada. Isso significa acompanhar todos os passos do cliente/aluno, a experiência com todos os processos envolvidos, desde o primeiro contato com a empresa, até a entrega de valor.

Identificado o nosso cliente/aluno ideal, reforçada a perspectiva de venda de transformação, de solução, de “remédio”, muito mais do que ensino, foi o momento de praticar a empatia: o que eu, funcionário, ao colocar-me como cliente/aluno, gostaria de ter como possibilidade? Que tipo de interesse eu tenho? Quais as dificuldades? Por que eu busco este ou aquele serviço? Por que eu dou, ou deveria dar preferência a esta instituição?

A preferência por tal ou qual instituição implica, diretamente, na avaliação da concorrência. A busca pelo que outras instituições do mesmo segmento apresentam como diferencial; as características dos produtos e serviços análogos fez parte da etapa subsequente. A curadoria de possibilidades e oportunidades para o negócio, encontradas fora, foi complementada pela avaliação do que a instituição já entrega, pela combinação de diferentes produtos, adoção de uma mesma estratégia direcionada a um segmento de cliente/persona diferente e, até mesmo, buscar em outros mercados e setores estratégias passíveis de implementação.

Até este ponto o trabalho foi direcionado ao que estava posto. Precisávamos, então, pensar “Como será o amanhã?”. “*Que será, será/Whatever will be will be/The future's not ours to see/Que sera sera*”. E foi assim que identificávamos pelo acrônimo VUCA<sup>1</sup> (Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo) e direcionávamos alguns pontos em relação ao cenário em que nos encontrávamos, e que também passou por revisão. Com isso, deveríamos passar a tratar como hipótese o mundo BANI<sup>2</sup> (Frágil, Ansioso, Não-linear e Incompreensível). Este conceito incorpora boa parte de tudo o que experimentamos ao longo dos últimos 12 meses, a susceptibilidade humana a catástrofes que evidenciam a fragilidade das empresas a eventos desta natureza; a percepção da instabilidade gera medo que provoca ansiedade e um senso de

---

<sup>1</sup> A sigla deriva das palavras em inglês: *volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*.

<sup>2</sup> A sigla deriva das palavras em inglês: *Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible*.

urgência; acompanhado pela sensação de dissociação dos fatos decorrente do isolamento social que, por sua vez, torna quase impossível a elaboração de planos futuros, de longo prazo; com isso, a lógica cartesiana à qual já estávamos habituados, está fadada ao fracasso, será necessário aprendermos a conviver com a dúvida. Isso quer dizer que a prosperidade neste novo período depende da capacidade de disrupção de, muito mais do que conviver como caos, viver o caos, a imprevisibilidade e, em quem sabe, incompreensível.

E por que isto é relevante? Certamente o leitor se pergunta a esta altura, e já lhe digo. A fragilidade é driblada com resiliência e liberdade; a ansiedade com a empatia, a humanização do trabalho; a não-linearidade com flexibilidade; e a incompreensibilidade com transparência.

Com todas essas peças, começamos a costurar as perspectivas, colocando para cada uma das dores identificadas possíveis remédios, analisando a aplicabilidade real de cada uma das ideias em termos de custo/esforço e impacto, visando a construção de um *pitch* para apresentar o compilado final. E o que viria a ser um *pitch*? Esse é o nome chique para um discurso curto, interessante e convincente que apresenta a solução proposta e os benefícios que a sua adoção pode gerar.

Embutido em todo esse processo, ainda que pouco destacado até aqui, existem dois aspectos que podem funcionar como a linha e a agulha desta colcha de retalhos: a cultura da empresa e o trabalho em equipe. A cultura da empresa sempre deve ser considerada como o condutor, o motivo de sua existência guiará cada um dos colaboradores. O trabalho conjunto e colaborativo traz consigo uma oportunidade de explorar diferentes perspectivas, experiências e habilidades direcionadas para a solução de um mesmo problema, o que torna as discussões e, conseqüentemente, os resultados mais ricos. É interessante pensar que esta talvez tenha sido a primeira vez que alguns colaboradores conversaram com seus pares, que desenvolvem atividades distintas e que nesta ocasião tenham aberto novas conexões pessoais e profissionais. Tudo bem, isto é legal, faz sentido, mas... E a inovação disso tudo? Está onde? Está no aprendizado contínuo, no fortalecimento do vínculo humano, desenvolvimento de habilidades de comunicação, criatividade, capacidade de adaptação e tantas outras capacidades genuinamente humanas, no fato de tornar o local de trabalho um *locus* de aprendizado, de troca, de realização, quiçá de autoconhecimento.

Apesar de ter sido implementado um método ágil de gestão da inovação com todas as suas etapas, ferramentas entregues, este trabalho ainda está sendo desenvolvido, portanto, ainda restará uma última questão: inovação e educação, esta rima seria a solução?