



Os desafios de uma nova proposta de ensino

Rodrigo Silva de Melo. Gestor Comercial. MBA em Gestão Empresarial pelo Senac Minas. E-mail: rodrigsmelo@outlook.com

Victor Silva Corrêa. Doutor em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Professor do MBA do Senac Minas. Professor Titular do Programa de Pós-Graduação (Mestrado/Doutorado) em Administração da Universidade Paulista – UNIP. E-mail: victorsilvacorrea@yahoo.com.br

Resumo

Embora seja uma empresa jovem, o Grupo Xavier, com apenas 22 anos no mercado, não para de crescer. A companhia ganha cada vez mais espaço como um dos principais grupos educacionais do Brasil, oferecendo cursos que vão desde a educação infantil, ensino fundamental I e II, ensino médio e pré-vestibular através das suas escolas próprias em Belo Horizonte e Salvador. Além disso, também produz material didático que é fornecido para escolas parceiras em todo o país. A empresa que, desde a sua fundação, sempre ofereceu cursos presenciais, teve que readequar rapidamente seu modelo de aulas devido à pandemia Covid 19 entre os anos 2020 e 2021. Para o ano letivo de 2022, com a melhoria dos indicadores da pandemia e o retorno das aulas presenciais, o conselho diretor decidiu realizar a oferta do seu curso pré-vestibular na modalidade *on-line*. A concorrência também estava se movimentando nesse sentido. A diretora pedagógica Adriana Lima foi escolhida para conduzir este projeto. Seu dilema é o de preparar o Instituto Xavier para seu primeiro curso *on-line*, estabelecendo quantidade de turmas e valores a serem cobrados, sem que houvesse prejuízo às turmas presenciais das escolas próprias e também das escolas parceiras. O caso é recomendado para cursos de graduação e pós-graduação em administração e disciplinas que discutam a respeito de gestão estratégica.

Palavras-chave: Gestão. Planejamento Estratégico.

Introdução

Após ter passado por um período de grandes adaptações no seu modelo de aulas das escolas próprias, provocado pela pandemia de Covid 19, em que a escola teve que mudar de forma praticamente instantânea as aulas presenciais para o modelo digital, o conselho diretor do Grupo Xavier decidiu que, após a retomada das aulas presenciais, o seu curso pré-vestibular seria oferecido também na modalidade *on-line*. O conselho diretor percebia ali uma oportunidade de negócio, uma vez que a empresa ganhou experiência com as aulas *on-line* no período da pandemia e, também, porque as escolas concorrentes estavam se movimentando nesse sentido.

No entanto, o conselho diretor teme perder alunos do curso presencial para o digital. Dentre os diretores, Adriana Lima foi a escolhida para conduzir esse projeto. O dilema que Adriana tinha a sua frente era o de preparar a oferta do curso pré-vestibular *on-line* principalmente definindo o valor a ser cobrado das mensalidades. “Temos que preparar cuidadosamente a oferta do curso *on-line* para não causar prejuízo ao curso presencial e também causar mal-estar com as escolas parceiras”, relatou Adriana com a sua equipe. O conselho diretor não desejava que o valor fosse muito abaixo do preço do curso presencial com o objetivo de manter na sua base de clientes o público *premium*, evitar a evasão de alunos do curso presencial para o *on-line* e também não afetar as escolas parceiras que oferecem curso pré-vestibular com material didático do Grupo Xavier. Nas reuniões que conduziu com as áreas envolvidas no processo de lançamento do curso *on-line* (*marketing*, financeiro, pedagógico e administrativo), Adriana demonstrava frequentemente preocupação com a definição do valor a ser cobrado com relação às mensalidades. “Não podemos canibalizar o curso presencial e também as escolas parceiras”, dizia. A diretora inicialmente propôs ao setor financeiro e *marketing* que o valor da mensalidade do curso *on-line* fosse no máximo 20% menor que o curso presencial. “Se o curso *on-line* for muito mais barato na comparação com o presencial, teremos muitos alunos abandonando o curso presencial,” comentou Adriana. Ela ainda dizia “devemos ser muito cuidadosos na definição dos valores para perdermos alunos do curso presencial”. Cabia, então, à Adriana e ao restante do grupo definir a estratégia a ser adotada para a oferta deste curso.

Antecedentes e contexto

O Instituto Xavier foi fundado no ano 2000 pelos irmãos Jonathan Xavier e Rafael Xavier, juntamente com um amigo em comum, Luiz Felipe Silva. Os três estudaram juntos no ITA (Instituto de Tecnologia Aeronáutica) e, após a conclusão do curso, decidiram fundar, em Belo Horizonte, um curso preparatório pré-vestibular com uma proposta educacional robusta.

Os três fundadores ainda eram muito jovens e não tinham reconhecimento entre os profissionais da educação quando começaram a dar os primeiros passos para a fundação da empresa. Embora na época tivessem poucos recursos financeiros e nenhuma experiência profissional, o grupo de sócios fez valer o seu preparo intelectual e das experiências de vida para iniciar o negócio e atingir seus objetivos. Dessa forma, o curso pré-vestibular iniciou suas atividades na rua Rio de Janeiro, 1.700, no Bairro Lourdes, em Belo Horizonte.

Logo no seu primeiro ano o curso, devido a sua qualidade excepcional, apresentou enorme crescimento. Por esse motivo, foi necessário fazer a mudança para uma sede mais ampla, na Rua Santa Catarina, 800, também no bairro Lourdes, em Belo Horizonte.

O curso pré-vestibular era um sucesso, a escola tinha dez turmas e em cada uma delas setenta alunos. As vagas esgotavam rapidamente e todos os anos havia lista de espera. Isso motivou, em 2002, a criação de uma turma piloto da 3ª série do ensino médio. Em pouco tempo essa turma se consolidou, o que, no final, deu origem a Escola Xavier e a criação de uma nova unidade, no Bairro Santo Agostinho. Já no ano seguinte, a escola abriu vagas para as demais turmas do ensino médio.

A empresa não parava. Com o sucesso alcançado no pré-vestibular e com o ensino médio, era a hora avançar ainda mais no ensino. Dessa forma, no ano 2004, a Escola Xavier iniciou as aulas com turmas do 8º ano do ensino fundamental. Com a repercussão positiva, já no ano seguinte foram ofertadas as demais turmas do ensino fundamental.

O Instituto Xavier sempre considerou seu material didático como um dos pilares mais importantes para o sucesso da companhia. Então, em 2005, foi criado o Instituto Xavier Sistema de Ensino. Seu objetivo é o de produzir materiais didáticos próprios, diferenciados e de alta qualidade para alunos e professores. O Instituto Xavier Sistema de Ensino também possibilitou a empresa a compartilhar sua expertise educacional com diversas escolas parceiras, ampliando a atuação do Grupo para várias cidades e estados do país.

Com muito trabalho, material didático diferenciado e proposta educacional robusta, em pouco tempo os resultados começaram a aparecer. Já no ano 2006, o Instituto Xavier apareceu pela primeira vez entre as dez melhores escolas do país no Enem (Exame Nacional do Ensino Médio). Um feito marcante para uma empresa tão jovem.

No ano de 2010, o Instituto Xavier teve uma das etapas mais marcante da sua história. Foi quando ocorreu a inauguração da sua nova unidade de ensino. Um prédio com 13 pavimentos e mais de 11 mil m² de área construída, no bairro Lourdes, a três quarteirões da Praça da Liberdade, em Belo Horizonte. Essa unidade comportava os alunos da 3ª série do ensino médio e do pré-vestibular. O espaço novo contribuiu para garantir um ensino de maior qualidade. Nessa época, a unidade do bairro Santo Agostinho ficou reservada para os alunos do ensino fundamental e das 1ª e 2ª série. Em um discurso para os colaboradores, o diretor Luiz Felipe disse que estava muito contente com o crescimento da empresa e que “em dez anos não esperava

todo esse crescimento para curso pré-vestibular que começou com algumas pequenas salas no bairro de Lourdes”.

Enquanto isso, o Instituto Xavier Sistema de Ensino continuava crescendo. O ano de 2013 foi marcado pela mudança para uma sede nova, mais ampla, moderna e com tecnologia de ponta. A quantidade de escolas parceiras que adquiriam os materiais didáticos do Instituto Xavier Sistema de Ensino crescia a cada ano. A área criava e desenvolvia coleções de estudo para o ensino fundamental, ensino médio e pré-vestibular para as escolas próprias e também para comercializar com as escolas parceiras. Houve ainda, nos próximos anos, a criação de três centros de distribuição de material didático (Contagem, São Paulo e Recife) para melhor atender as escolas parceiras. “Não esperávamos que o nosso sistema de ensino cresceria tanto em tão pouco tempo. Foi um crescimento que superou todas as nossas expectativas”, relatou o diretor Jonatham.

Com tanto trabalho sendo realizado, em 2013 o Instituto Xavier alcançou o primeiro lugar nacional do Enem. Entre as escolas com mais de 60 alunos concluintes da 3ª série e considerando a média dos 30 melhores alunos de cada escola, o Instituto Xavier ficou em primeiro lugar. Esse marco encheu todo o grupo de orgulho por todo o empenho que foi feito e pela conquista dos alunos. Nessa mesma época, diversas escolas parceiras chegaram ao primeiro lugar municipal em suas cidades. Desde então, o Instituto Xavier, anualmente, figura entre as três melhores escolas do Brasil na nota do Enem, ficando em primeiro lugar na maioria das vezes e em vários anos consecutivos. “Esse resultado é fruto do esforço de todos os colaboradores e também do forte empenho e comprometimento dos nossos alunos. Chegar ao primeiro lugar do Enem é uma conquista de todos”, disse na época o diretor Rafael.

Com tantos resultados positivos, os diretores queriam crescer ainda mais. No ano de 2015, ocorreu a inauguração da primeira escola própria fora de Minas Gerais. A cidade escolhida foi Salvador, na Bahia. A nova unidade, localizada no bairro Pituba, ofertava aulas para as turmas do ensino médio e pré-vestibular. Em pouco tempo, os alunos da 3ª série da unidade de Salvador conquistaram o primeiro lugar da Bahia no Enem.

O ano de 2019 foi marcado por dois feitos importantes. O primeiro deles foi o marco alcançado de 500 escolas parceiras adquirindo o material didático do Instituto Xavier Sistema de Ensino. O segundo foi a inauguração de uma nova escola própria. A nova unidade de ensino, com um programa bilíngue, ofertava aulas para as turmas da Educação Infantil (1º e 2º períodos) e

Ensino Fundamental I. A criação dessa nova unidade foi um sucesso. Mais de oitocentos candidatos se inscreveram para concorrer as trezentas vagas ofertadas.

Um novo contexto para as escolas particulares

A trajetória do Instituto Xavier foi marcada por um constante crescimento e expansão das suas atividades. De um pequeno curso pré-vestibular, a empresa tinha agora três escolas próprias. Foi nesse contexto de crescimento que, em 2018, Adriana Lima iniciou sua jornada no Instituto Xavier. Inicialmente ela foi contratada para ser a diretora da unidade bilíngue. Ela acompanhou todo o processo de admissão de novos alunos, matrícula e estruturação da nova unidade. Adriana também esteve à frente da escola durante a fase mais grave da pandemia de Covid 19 entre 2020 e 2021.

A pandemia

O ano de 2020 foi desafiador para todas as escolas do Brasil e do mundo. Com a chegada da pandemia, todas as escolas se viram obrigadas a fechar as portas para as atividades presenciais, afim de se adequar as medidas restritivas adotadas pelas autoridades públicas.

No Brasil, estima-se que, com a pandemia, as escolas particulares perderam cerca de um terço das matrículas. Dentre as instituições mais afetadas, estão as escolas de pequeno e médio porte, com no máximo 180 alunos. Essas escolas chegaram a perder de 38% a 41% dos seus alunos. Nas escolas de grande porte, com mais de 500 alunos, a perda foi proporcionalmente menor, elas perderam 20% de suas matrículas. O Instituto Xavier conseguiu reter os alunos oferecendo desconto nas mensalidades. Alunos com alguma necessidade financeira em especial eram tratados individualmente. Somente 5% dos alunos pediram cancelamento do contrato.

Com o avanço da pandemia e as medidas restritivas impostas pelas autoridades públicas, o Instituto Xavier teve que readequar totalmente seu modelo de negócio. A escola mudou do tradicional ensino presencial para o virtual em questão de dias. Não houve muito tempo para essa mudança. As equipes pedagógica, de *marketing*, TI e *facilities* tiveram que correr contra o relógio para preparar a nova estrutura de aulas remotas e ao vivo. “Nossa empresa nunca tinha realizado aulas remotas anteriormente. Tivemos que aprender a fazer tudo de forma rápida para entregar essas aulas para nossos alunos”, comentou o diretor Jonatham em uma reunião.

A mudança para modelo de aulas *on-line* foi um sucesso. As escolas próprias conseguiram reter a maioria das matrículas e pouquíssimos alunos pediram cancelamento de contrato. Alunos, professores e demais colaboradores se adaptaram rapidamente à nova metodologia de aulas.

Após quase dois anos de um período restritivo muito forte devido à pandemia, as escolas particulares foram autorizadas a retornar as atividades presenciais. Esse retorno aconteceu em etapas, começando com turmas reduzidas até chegar a liberação de salas com sua capacidade total.

Depois dessa experiência com as aulas remotas, que durou quase dois anos, o conselho diretor começou trabalhar na possibilidade de, além de ofertar as turmas presenciais do pré-vestibular, criar duas turmas com aulas exclusivamente pela *internet* para o ano letivo de 2022. A preocupação do conselho diretor quanto a oferta dessa turma, era a de que os alunos abandonassem as aulas presenciais que eram a maior fonte de receita da empresa.

Definição da estratégia

Após três anos à frente da unidade bilíngue, Adriana foi convidada pelo conselho diretor da empresa a assumir uma nova posição na companhia. Em setembro de 2021, ela se tornou a diretora de ensino do grupo e sua primeira atribuição foi a de preparar o Instituto Xavier para as suas primeiras turmas *on-line*.

Adriana, juntamente com o conselho diretor, havia percebido que as principais escolas concorrentes estavam abrindo vagas para turmas *on-line* após a redução das medidas restritivas. Eles também perceberam que muitos alunos que experimentaram pela primeira vez as aulas remotas gostaram desse modelo e aceitariam se matricular em curso dessa forma.

O conselho diretor estava determinado a realizar a oferta das turmas *on-line*. Não havia outro caminho. De acordo com a Adriana, com as aulas remotas, o Instituto Xavier conseguiria expandir sua base de alunos para todo país, não se limitando às unidades de Belo Horizonte e Salvador. Cabia à Adriana, juntamente com a sua equipe, preparar o Instituto Xavier para esse novo momento. “Temos muitos alunos que se mudam do interior para a capital (Belo Horizonte e Salvador) para fazer o curso presencial. Com a oferta de turmas *on-line*, poderemos receber alunos do país inteiro”, relatou Adriana em uma das reuniões com a diretoria.

O principal desafio do grupo liderado por Adriana era a formatação do preço da mensalidade para as turmas *on-line*. Geralmente cursos ofertados nessa modalidade são mais baratos que os

curso presenciais. No entanto, o Instituto Xavier não queria abrir mão de seu público *premium*. Por esse motivo, a diferença de preço entre o curso presencial e o curso *on-line* não poderia ser muito grande. “Não podemos abrir mão do público *premium*, pois eles geralmente vêm de escolas de alto rendimento e têm impacto na nossa classificação no Enem”, comentou Jaqueline Paes, representante do *marketing*.

Além de estar preocupada em conservar seu público *premium*, a empresa ainda estava preocupada com as escolas parceiras. Como o Instituto Xavier fornece material didático do pré-vestibular para escolas de todo o Brasil, a abertura de turmas *on-line* poderia ser uma ameaça para as escolas parceiras. “Não queremos que as escolas parceiras se sintam prejudicadas com a abertura das turmas remotas”, disse Adriana em diversos momentos.

Para o ano letivo de 2022, o valor da mensalidade do seu principal curso pré-vestibular já estava estabelecido, R\$ 2.540,00. Em uma das reuniões do grupo formado por Adriana, alguns participantes sugeriram que o valor do curso *on-line* fosse o equivalente a 80% do curso presencial. A equipe acreditava que dessa forma o curso seria atrativo para novos alunos, a empresa manteria sua base de clientes *premium* e com esse preço não prejudicaria as escolas parceiras. “Se colocarmos um valor muito baixo na mensalidade para o curso *on-line*, corremos o risco de os alunos abandonarem o curso presencial, que é nossa maior fonte de receita, e ainda teremos problemas com as escolas parceiras”, disse Marcelo Tavares, representante do financeiro.

A maior parte do grupo era favorável ao preço do curso *on-line* ser 20% mais barato na comparação com o presencial. Na visão deles, isso garantiria o público *premium*, com origem de boas escolas e sem impacto no curso presencial e com as escolas parceiras. O restante do grupo considerava oferecer um desconto ainda maior para o curso ser mais atrativo e conseguir vender todas as vagas ofertadas. Cabia, então, à Adriana decidir qual estratégia seria adotada.

Situação problema

Adriana Lima tinha a sua frente uma definição a fazer: estabelecer o valor da mensalidade do curso *on-line*. Essa decisão devia ser tomada de forma rápida. Os colégios concorrentes já estavam se movimentando para fazer ofertas de cursos pela internet. Alguns deles já estavam vendendo em seus sites esse tipo de curso. O Instituto Xavier não podia ficar para trás enquanto os seus concorrentes ganhavam espaço no mercado com a oferta de cursos *on-line*.

“Temos um prazo curto para fazer a oferta desse curso, nossos concorrentes saíram na nossa frente”, dizia Adriana. O relógio realmente não estava a favor de Adriana e sua equipe. Após a definição do valor da mensalidade, a equipe de *marketing* teria que correr contra o tempo para preparar a sua estratégia de campanha para conquistar os clientes para esse seguimento de curso.

Embora sua equipe houvesse sugerido que o curso *on-line* tivesse o valor 20% menor na comparação com curso presencial, Adriana ainda não tinha tomado sua decisão. Isso porque a empresa não queria abrir mão do seu público *premium* e também que os alunos abandonassem o curso presencial uma vez que ele era a maior fonte de faturamento da empresa. “Temos que ter muito cuidado para não perder alunos do curso presencial”, relatava Adriana frequentemente.

Uma outra preocupação que Adriana tinha era com relação às escolas parceiras. Como estas utilizam o material didático do Instituto Xavier, havia o receio de que a oferta de cursos *on-line* as prejudicasse. Esse também era um dos motivos pelo qual a equipe sugeria que o valor do curso *on-line* fosse 20% abaixo do curso presencial. “Se o desconto na mensalidade do curso *on-line* for muito grande na comparação com curso presencial, as escolas parceiras vão se sentir prejudicadas e elas podem perder muitos alunos por esse motivo. Temos que considerar isso na definição do nosso preço”, comentava frequentemente Adriana.

Ela aparentemente não sabia se a diferença de 20% era a melhor opção. O que fazer agora? Se você fosse Adriana, diretora de ensino do Instituto Xavier, qual seria a sua decisão? Você seguiria a sugestão da equipe e faria a oferta do curso *on-line* com o preço 20% menor na comparação com o curso presencial? Esse percentual de diferença entre o curso *on-line* e o presencial não prejudicaria as turmas presenciais? E com relação às escolas parceiras, esse valor não seria uma ameaça para elas? Você consegue sugerir uma solução alternativa para Adriana? O que você faria?

Referências:

BERNOULLI EDUCAÇÃO. **Bernoulli**, 2022. Nossa história. Disponível em: <<https://www.bernoulli.com.br/bernoulli-educacao/nossa-historia/>>. Acesso em: 10 mar. 2022.

EMPRESA BRASIL DE COMUNICAÇÃO. **Agência Brasil**, 2021. Escolas particulares perdem um terço das matrículas na pandemia. Disponível em <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/educacao/noticia/2021-05/escolas-particulares-perdem-um-terco-das-matriculas-na-pandemia>>. Acesso em: 20 mar. 2022.

EMPRESA BRASIL DE COMUNICAÇÃO. **Agência Brasil**, 2021. Ensino híbrido é tendência para a vida escolar no mundo pós-pandemia. Disponível em <https://agenciabrasil.ebc.com.br/educacao/noticia/2020-07/ensino-hibrido-e-tendencia-para-vida-escolar-no-mundo-pos-pandemia>>. Acesso em: 20 mar. 2022.

ENCONTRO REVISTA. **Revista Encontro**, 2021. Os ganhos das aulas virtuais que devem ser mantidos após a pandemia. Disponível em: <https://www.revistaencontro.com.br/canal/revista/2021/10/os-ganhos-das-aulas-virtuais-que-devem-ser-mantidos-apos-a-pandemia.html>>. Acesso em: 20 mar. 2022.