

RELATÓRIO DE PROJETO DE EXTENSÃO

O Ecossistema Educacional Brasileiro: Composição de Cenários Futuros e Recomendações para a *Startup* Descomplica

RODRIGUES, Marco Aurelio de Souza (Org.)

Discentes pesquisadores/Mestrandos

BORGES, Larissa M. B.

CAETANO, Péricles A.

COSTA, Lucas S.

DIAS, Pedro Henrique S.

LEAL, Maria Carolina G. P.

MARQUARDT, Cristine

MESQUITA, Priscila D.

PINHEIRO, Márcio M.

RANGEL FILHO, Luiz C. D.

RODRIGUES, Renan F. S.

SANTOS, Eliza C. S. e S.

WATANABE, Jefferson Y.



Rio de Janeiro | RJ

2022

O Ecossistema Educacional Brasileiro: Composição de Cenários Futuros e Recomendações para a *Startup* Descomplica

Relatório de Projeto de Extensão, realizado entre fevereiro 2022 e Maio 2022, coordenado pelo professor Dr. Marco Aurélio de Souza Rodrigues, no âmbito da disciplina Empreendedorismo e Inovação, do Mestrado Profissional em Gestão da Economia Criativa da ESPM – Escola Superior de Propaganda e Marketing.

ESPM

Rio de Janeiro / RJ

O ecossistema educacional brasileiro: composição de cenários futuros e recomendações para a Startup Descomplica / Marco Aurélio de Souza Rodrigues (Org.); discentes pesquisadores: Larissa M. B. Borges ... [et al.]. - Rio de Janeiro, 2022.

36 f.: il., color.

Relatório de Projeto de Extensão – Escola Superior de Propaganda e Marketing, Mestrado Profissional em Gestão da Economia Criativa, Rio de Janeiro, 2022.

1. Inovação. 2. Educação. 3. Ecossistemas. 4. Cenários Futuros. 5. Startups. I. Rodrigues, Marco Aurélio de Souza (org.). II. Borges, Larissa M. B. III. Escola Superior de Propaganda e Marketing. III. Título.

SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO

2 - INOVAÇÃO, ECOSISTEMAS E CENÁRIOS – BREVE REFERENCIAL TEÓRICO

3 - A STARTUP DESCOMPLICA: CONTEXTUALIZAÇÃO

4 - APRESENTAÇÃO DE ANÁLISES E RECOMENDAÇÕES PARA A STARTUP DESCOMPLICA

4.1 - Grupo#1: Análises e Recomendações para a *startup* Descomplica

4.2 - Grupo#2: Análises e Recomendações para a *startup* Descomplica

5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

1 - INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, empreendedores e suas startups transformaram múltiplos setores, introduzindo inovações que encantaram consumidores e criaram novos mercados e modelos de negócio. Dentre estes setores que testemunharam ou ainda experimentam a chamada “transformação digital” destaca-se o Educacional (ALHARTHI; SPICHKOVA; HAMILTON, 2019; RODRIGUES, 2019; RODRIGUES; CHIMENTI; NOGUEIRA, 2021).

A despeito dessa potencial transformação vivenciada pelo setor educacional, o mesmo é considerado por muitos especialmente resistente a mudanças. De fato, o processo de ensinar e aprender atravessou séculos sem alterações (AUSTEN, 2013; CHRISTENSEN; EYRING, 2011; RODRIGUES, 2019; RODRIGUES; CHIMENTI; NOGUEIRA, 2021). No entanto, tecnologias criadas em meados do século XX permitiram o desenvolvimento de dispositivos digitais como smartphones e notebooks. A partir desses dispositivos, surgiram inovações como redes sociais, livros didáticos digitais e sistemas de ensino à distância, os quais têm o potencial de alterar a forma com que pessoas assimilam, geram e compartilham informação, o que, por conseguinte, pode transformar também o aprendizado (COX, 2012; DEDE, 2008; KALISKY; BOKER; SCHUMAN, 2012).

Portanto, a sala de aula - um recinto que por anos foi padronizado e pouco escalável - pode se transformar num ambiente dinâmico, virtual, personalizado e com alta escalabilidade. Como resultado, processos e modelos de negócio que caracterizaram instituições de ensino e formaram milhões de alunos por décadas podem ser reconfigurados rapidamente (CHRISTENSEN, 2014 apud NY TIMES, 2014; CHRISTENSEN; EYRING, 2011; PORTER, 2014 apud NY TIMES, 2014), especialmente em mercados emergentes (EZE; CHINEDU-EZE; BELLO, 2018; MIRABOLGHASEMI; CHOSHALY; IAHAD, 2019).

Em função do ritmo e da profundidade das transformações acima descritas, admite-se que o setor educacional seja um ambiente de negócios marcado por características como volatilidade, ambiguidade, complexidade e incerteza (RODRIGUES; CHIMENTI; NOGUEIRA, 2021). Tais características, por sua vez, descrevem o que é considerado um “habitat natural” de *startups*, as quais são descritas por Ries (2011) como *“uma instituição humana desenhada para criar um novo produto ou serviço em condições de extrema incerteza”*.

Sendo assim, *startups* atuantes no setor educacional devem exercitar um ferramental estratégico capaz de nortear decisões em ambientes marcados por alta instabilidade. Tal ferramental deve permitir que *startups* expandam o escopo de sua análise estratégica, identificando de maneira precoce fontes de incertezas que podem alterar rapidamente o destino de seu ambiente de negócios.

Tal ferramental pode ser enriquecido, portanto, ao contemplar: (i) o mapeamento de ecossistemas, cuja análise amplia o escopo de composição de estratégias permitindo à *startup* rastrear simultaneamente diversas indústrias (ADNER, 2017; AUTIO, 2021; ROBERTSON, 2020; TSUJIMOTO *et al.*, 2017); e (ii) o monitoramento de múltiplos cenários futuros - que reduz o tempo de resposta da *startup* a mudanças repentinas em ambientes altamente instáveis (SCHOEMAKER, 2012; GARVIN; LEVESQUE, 2006; RAMIREZ *et al.*, 2017).

Diante disso, o Mestrado Profissional de Gestão em Economia Criativa (MPGEC) da ESPM/RJ, por intermédio da disciplina “Empreendedorismo e Inovação”, ratifica seu compromisso de gerar conhecimento com impacto social, apresentando neste relatório recomendações estratégicas derivadas do mapeamento de ecossistemas e da composição de cenários futuros para a *startup* Descomplica.

Para tanto, este relatório está organizado em quatro grandes seções, sendo a primeira esta introdução. A segunda seção contempla uma breve apresentação do referencial teórico relativo à Inovação, Ecossistemas e Cenários. Em seguida, a terceira seção oferece uma contextualização sucinta da *startup* Descomplica. Concluindo o relatório, a quarta seção apresentará duas análises produzidas por dois grupos de mestrandos da disciplina “Empreendedorismo e Inovação”, cada uma contemplando um mapeamento de ecossistema, um conjunto de cenários para o mesmo e, por fim, a proposição de recomendações estratégicas para a Descomplica.

2 – INOVAÇÃO, ECOSSISTEMAS E CENÁRIOS – BREVE REFERENCIAL TEÓRICO

Inovação e Ecossistemas de Negócio

Há um consenso crescente que a adoção de uma inovação capitaneada por uma *startup* não depende apenas da aprovação de seu consumidor final, mas do alinhamento de interesses de múltiplos *stakeholders* das mais variadas origens (ADNER, 2017; JACOBIDES, 2019; TSUJIMOTO *et al.*, 2017).

Portanto, qualquer *startup* pode ter sua estratégia aprimorada pelo uso de ferramentas que monitorem múltiplos *stakeholders* oriundos de indústrias distintas, enxergando potenciais adversários e aliados de forma antecipada. A análise de ecossistemas é um destes instrumentos (JACOBIDES; CENNAMO; GAWER, 2018).

Um ecossistema de negócios pode ser compreendido como uma ampla rede composta por (i) atores autônomos, (ii) interdependentes e (iii) oriundos de múltiplas indústrias que (iv) conjuntamente criam valor (RODRIGUES; CHIMENTI; NOGUEIRA, 2021). A seguir cada componente desta definição será aprofundado.

Participantes de um ecossistema não necessariamente têm uma relação hierárquica formal, tal qual ocorreria numa relação cliente – fornecedor. Considere a relação que a Apple tem com desenvolvedores que criam *apps* para o sistema operacional do iPhone (o iOS) como um exemplo. Um desenvolvedor de *app* tipicamente não é contratado, tampouco um empregado da Apple. Cada participante desta relação tem grande autonomia. Contudo, é inegável a influência que a Apple detém sobre desenvolvedores. Ainda assim, a Apple tem interesse em preservar a autonomia dos mesmos, posto que esta liberdade encoraja centenas de milhares de pequenos desenvolvedores a experimentar e, por conseguinte, alcançar inovações com uma proficiência que a Apple não teria capacidade de obter sozinha (JACOBIDES, 2019; TIWANA, 2014).

A despeito de sua autonomia, participantes de um ecossistema são interdependentes. Retornando ao exemplo da relação entre a Apple e desenvolvedores de *apps*, deve-se destacar como cada novo *app* desenvolvido para

iOS aumenta o valor do iPhone para seus usuários, posto que estes passam a contar com mais funcionalidades, ao passo que o contrário também é verdadeiro: cada novo usuário de iPhone torna este mais atraente para desenvolvedores, visto que isto aumenta o mercado potencial destes *apps* (Tiwana, 2014). É estabelecida, portanto, uma relação de interdependência similar a uma simbiose (IANSITI & LEVIEN, 2004).

Os atores autônomos e interdependentes presentes num ecossistema não compartilham a mesma origem. Ao longo de sua evolução um ecossistema permeia gradativamente diversas indústrias, estabelecendo uma rede fluida entre *stakeholders* que, numa visão menos cuidadosa, pareceriam desconectados. Considerando os bilhões de dispositivos móveis iOS ativos no planeta, bem como os milhões de *apps* desenvolvidos para este sistema, admite-se que o iPhone hoje pode ser entendido como um “elo” que conecta os mais diversos *stakeholders* - sejam eles bancos, laboratórios farmacêuticos, estúdios de cinema ou mesmo agências governamentais - com consumidores/cidadãos por meio de uma rede intersetorial.

Finalmente, cumpre ressaltar como participantes de um ecossistema, a revelia de sua autonomia e diversidade de origem, devem criar conjuntamente valor. Novamente voltando à Apple como exemplo, é razoável imaginar que a percepção de valor de um usuário sobre um iPhone não é determinada apenas pelos esforços desta empresa de forma isolada. Mesmo que a Apple crie o melhor smartphone possível, a empresa experimentaria um enorme desafio ao vender este aparelho caso o mesmo não contasse com diversos aplicativos desenvolvidos por terceiros.

Descritas as características essenciais de um ecossistema, admite-se que o sucesso de *startups* depende cada vez mais do mapeamento e monitoramento de um ecossistema, ou seja, de uma rede de atores autônomos, interdependentes e de origem diversa que conjuntamente criam uma proposta de valor. Sendo assim, a gestão de uma *startup* torna-se uma empreitada ainda mais complexa e imprevisível, envolvendo uma diversidade crescente de crenças e interesses de diversos *stakeholders* (ADNER, 2017; JACOBIDES, 2018), para o que a composição de cenários futuros mostra-se de especial importância.

Composição de Cenários Futuros

Em ambientes de negócio marcados por mudanças aceleradas, o futuro dificilmente será uma continuação do passado (MINTZBERG, 1994). Assim, a gestão de *startups* pode ser aperfeiçoada pela composição de estratégias que abarque simultaneamente tendências (fatores com impacto reconhecido no presente que tendem a prosseguir no futuro) e incertezas (fatores com impacto reconhecido, embora sem consenso sobre sua ocorrência no futuro).

A composição de cenários futuros (SCHOEMAKER, 2012; GARVIN; LEVESQUE, 2006; RAMIREZ et al., 2017) busca integrar tendências e incertezas no planejamento de uma *startup*. Os próximos parágrafos descrevem de forma breve as principais etapas do processo de composição de cenários futuros, de acordo com as recomendações de Garvin & Levesque (2006).

Dando início ao processo de composição de cenários, na primeira etapa recomenda-se determinar claramente o escopo de análise, especificando qual o mercado, indústria ou ecossistema explorado, bem como os limites geográficos e, finalmente, o horizonte de tempo considerado (ex.: 5 anos no futuro).

Em seguida, na segunda etapa é indicado efetuar um levantamento de dados que irão oferecer suporte para as etapas subsequentes, em especial para a identificação de tendências ou incertezas que terão maior influência sobre o mercado, indústria ou ecossistema estudados.

Na terceira etapa do processo de composição de cenários, os gestores devem elencar as forças de mudança que impactam seu futuro. Aquelas forças que gozam de consenso sobre sua ocorrência no horizonte de tempo delimitado devem ser classificadas como tendências. Eventualmente, não haverá consenso entre os gestores sobre como será a evolução de uma destas forças, ou mesmo se as mesmas ocorrerão no horizonte de tempo definido. Nestes casos, estas forças devem ser categorizadas como incertezas, ou seja, não há concordância sobre como elas se comportarão no futuro, embora seu impacto seja reconhecido por todos os gestores envolvidos.

A quarta etapa prevê a seleção das duas incertezas mais críticas para o futuro da organização, ou seja, aquelas com maior potencial de geração de ameaças ou oportunidades para a *startup*. A quinta etapa prevê a construção efetiva dos cenários. Para tanto, cada uma das duas incertezas críticas selecionadas deve ser delineada graficamente como um eixo, no qual cada uma de suas pontas representa um comportamento extremo daquela incerteza. Ao cruzar estes dois eixos (representando duas incertezas), uma matriz 2x2 é formada (figura#1), onde cada quadrante representa um cenário.

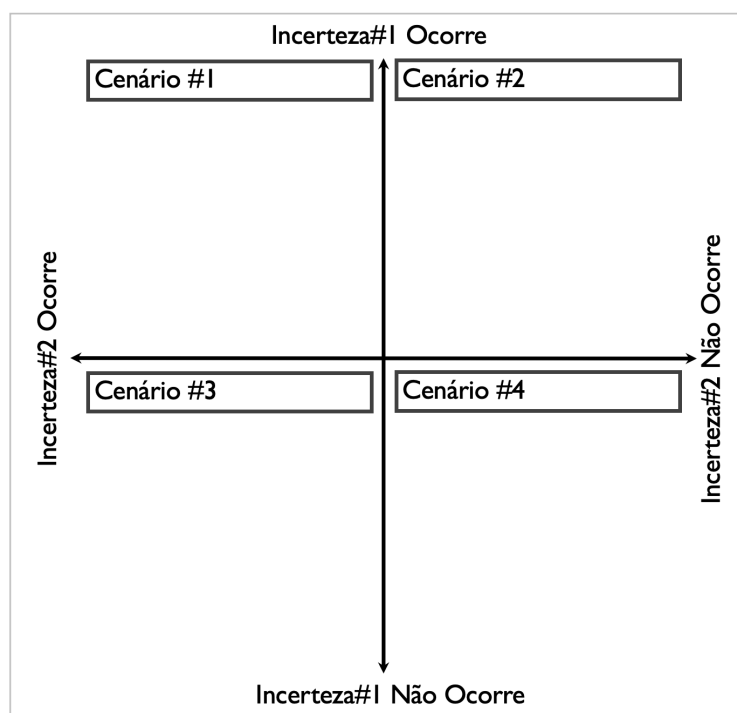


Figura #1 – Exemplo de composição de cenários. Elaborado pelos autores.

Estes cenários serão tão mais valiosos para a organização quanto mais fácil for sua comunicação. Para tanto, autores como Garvin e Levesque (2006) indicam a composição de narrativas para cada um dos cenários a fim de torná-los mais tangíveis para todos os envolvidos. As narrativas devem revelar aos gestores como seria o cotidiano de um determinado *stakeholder* (ex.: um consumidor, um colaborador, um fornecedor, um complementar) em cada um dos cenários.

Uma vez estabelecidas tais narrativas, os gestores terão um olhar mais concreto sobre o impacto de cada cenário em sua realidade, o que facilita a identificação de Fatores Críticos de Sucesso. Por vezes, um fator crítico de sucesso se mostrará relevante em num único cenário. No entanto, é comum identificar fatores críticos de sucesso valiosos em dois cenários simultaneamente. Em casos mais específicos, pode-se identificar um Fator Crítico de Sucesso pertinente em mais de dois cenários simultaneamente, situação na qual o mesmo é chamado de “robusto”. Nestas situações, pode-se considerar que os gestores identificaram um fator de sucesso que se mostra relevante, independente do futuro que vier a se concretizar. Sendo assim, a busca por este Fator Crítico de Sucesso específico deve ser priorizada, tendo em vista que o mesmo favorece o sucesso da organização em múltiplos futuros.

Cumprir destacar que a composição de cenários futuros pode ser aperfeiçoada se integrada a um mapeamento prévio de ecossistema, posto que esta última ferramenta tem como um de seus objetivos justamente a detecção precoce de *stakeholders* que podem gerar incertezas no futuro.

3 – A STARTUP DESCOMPLICA: CONTEXTUALIZAÇÃO

Automeada a 1ª grande empresa de educação digital do Brasil, o Descomplica iniciou suas atividades em 2011, como uma startup de educação online. A oferta inicial se propunha a substituir, no ambiente digital, os cursinhos pré-vestibulares de todo o país. A partir de 2016, as categorias do negócio foram ampliadas de forma a acompanhar o ciclo de vida do aluno, abrangendo a fase escolar, vestibular, universitária, pós-graduação e ainda, a preparação para concursos públicos. Em 2021 o Descomplica passou pela 6ª rodada de investimentos - o maior round de investimento numa EdTech da América Latina - e de acordo com a estratégia de crescimento, incorporou a UNIAMÉRICA, centro universitário situado em Foz do Iguaçu (PR).

Hoje, o Descomplica é a maior empresa de ensino online do Brasil (BID, 2020). Tendo como princípios fundamentais a simplificação, a diversão, o engajamento e o ensino, a EdTech usa a tecnologia para facilitar a aprendizagem. Possui uma plataforma de ensino online responsiva, com aulas ao vivo e gravadas, material de apoio, planos de estudo, monitorias, exercícios e ambiente de troca entre estudantes e professores. Além de oferecer soluções que vão do modelo *freemium* ao por assinatura para estudantes, a Descomplica possui uma área do site dedicada às empresas, incluindo universidades corporativas e “apadrinhamento de alunos”.

Descomplica - Descrição do Modelo de Negócio: O Mercado

O Descomplica percebeu que a renda no Brasil possui correlação direta com o

nível de aprovação no ensino superior, principalmente no que se refere ao acesso às melhores instituições de educação, ou seja, o sistema de pontuação pretere pessoas de baixa renda que, sem a formação necessária, ficam à margem do mercado de trabalho (BID, 2020). A figura #2 abaixo demonstra a relação entre as notas médias no ENEM e a renda familiar mensal.

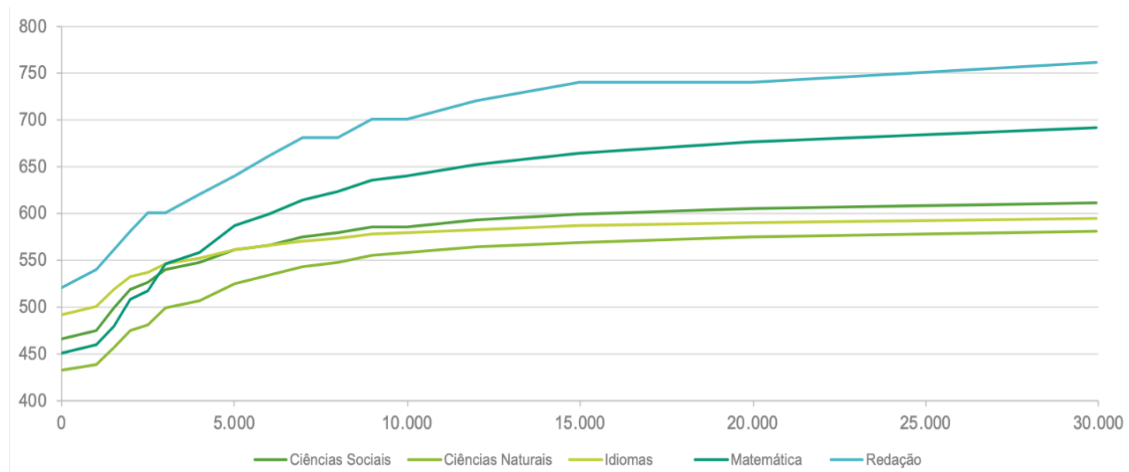


Figura #2 - Notas médias no ENEM por renda mensal (R\$) Fonte: BID, 2020 - microdados ENEM

O ensino público brasileiro sofre com o desaparelhamento causado pela sucessiva falta de investimentos e ausência de políticas de fomento à educação, por parte do poder público. A consequência clara é o *gap* na preparação dos estudantes do ensino médio oriundos de instituições públicas, quando comparados com a preparação oferecida por escolas privadas. A figura #3 ilustra esta situação.

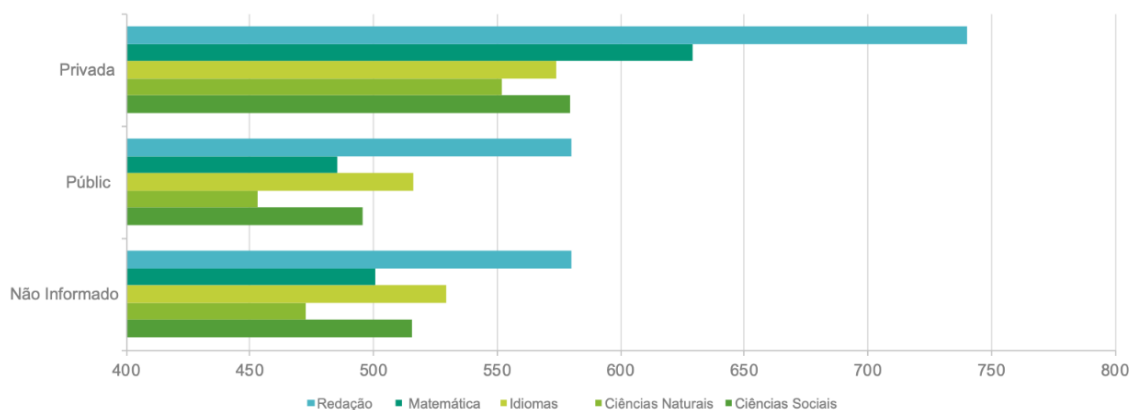


Figura #3. Notas médias no ENEM por tipo de escola. Fonte: BID, 2020 - microdados ENEM

Outro aspecto que dificulta o acesso é o geográfico, uma vez que as melhores instituições de ensino possuem campus nos grandes centros urbanos (BID, 2020), o que dificulta o acesso à educação para alunos residentes em locais distantes.

Já no que tange à inclusão, o sistema de cotas nas universidades federais promulgado através de lei em 2012, aumentou a participação de pessoas declaradas como de cor preta de 11% em 2011 para 30% em 2016, sugerindo um potencial para melhorias (BRITO, 2018).

Assim, a proposta do Descomplica é democratizar o acesso ao ensino durante todas as fases da formação educacional, de forma online e a um preço acessível. A oferta se destina às classes de renda média e baixa. O Descomplica também oferece acesso a conteúdo gratuito através das redes sociais no modelo *freemium* (BID, 2020).

Descomplica - Descrição do Modelo de Negócio: A Oferta

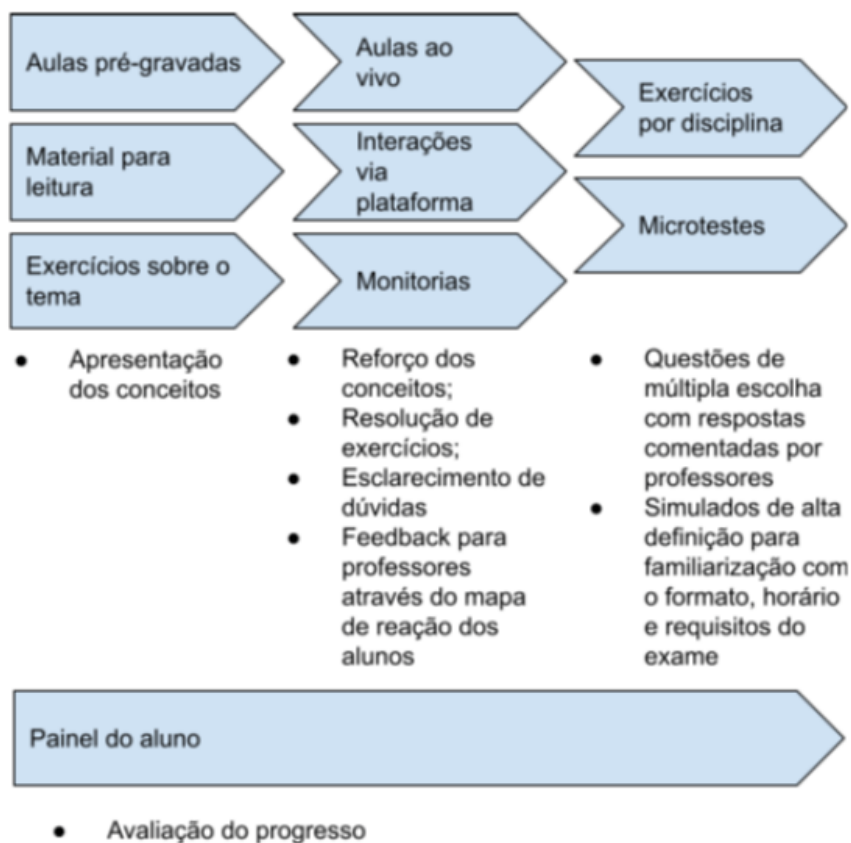
O primeiro produto do Descomplica foi um curso pré-vestibular na modalidade online como substituto natural dos cursinhos preparatórios tradicionais, de modalidade presencial. A experiência de sucesso permitiu que o portfólio fosse ampliado para cursos livres, cursos de graduação e pós-graduação. Além de dar oportunidade a estudantes, o empreendimento também é uma opção de renda alternativa para professores com competências aderentes aos produtos e serviços distribuídos por assinatura ou gratuitamente.

Na oferta para empresas (*B2B*), o Descomplica pode customizar conteúdos de universidades corporativas, além de entregar cursos de curta ou longa duração para desenvolvimento dos funcionários dessas empresas atrelados a um PDI (Plano de Desenvolvimento Individual). Para atender à carência de profissionais de tecnologia no mercado, o Descomplica criou um modelo de seleção e preparação técnica. Neste modelo, os alunos são contratados pelas empresas - que patrocinam o curso enquanto os mesmos ainda estão em formação - e são envolvidos desde o primeiro dia em projetos da empresa contratante. O Descomplica oferece às empresas programas de impacto social, com oferta de cursos preparatórios para ENEM e da própria Faculdade Descomplica.

Descomplica - Descrição do Modelo de Negócio: A Tecnologia

Todos os produtos são entregues através de uma plataforma digital multidispositivo. O aluno pode estudar tanto pelo *app* no *smartphone*, como pelo *browser* do *desktop*, *notebook* ou *tablet*. Atualmente, com a aquisição de uma universidade física, o Descomplica também atua no modelo de educação presencial.

Com o intuito de representar o modelo educacional do DESCOMPLICA, através das informações disponíveis no site da empresa, foi elaborado o diagrama abaixo (figura#4).



Figura#4: Modelo Educacional do Descomplica. Fonte: adaptado pelos autores a partir de informações do site do Descomplica

No *roll-out* de desenvolvimento tecnológico, estão anunciados como próximos passos: (i) Personalização individual de conteúdo - de acordo com perfil do aluno; e (b) Arquitetura social, onde os alunos poderão convidar amigos para desafios - testes com dificuldade personalizada.

Em suma, o modelo de negócio da Descomplica descrito acima pode ser sintetizado e representado através das três dimensões do modelo de Abell (1979), quais sejam: o mercado, a oferta e a tecnologia, conforme a figura #5 abaixo.

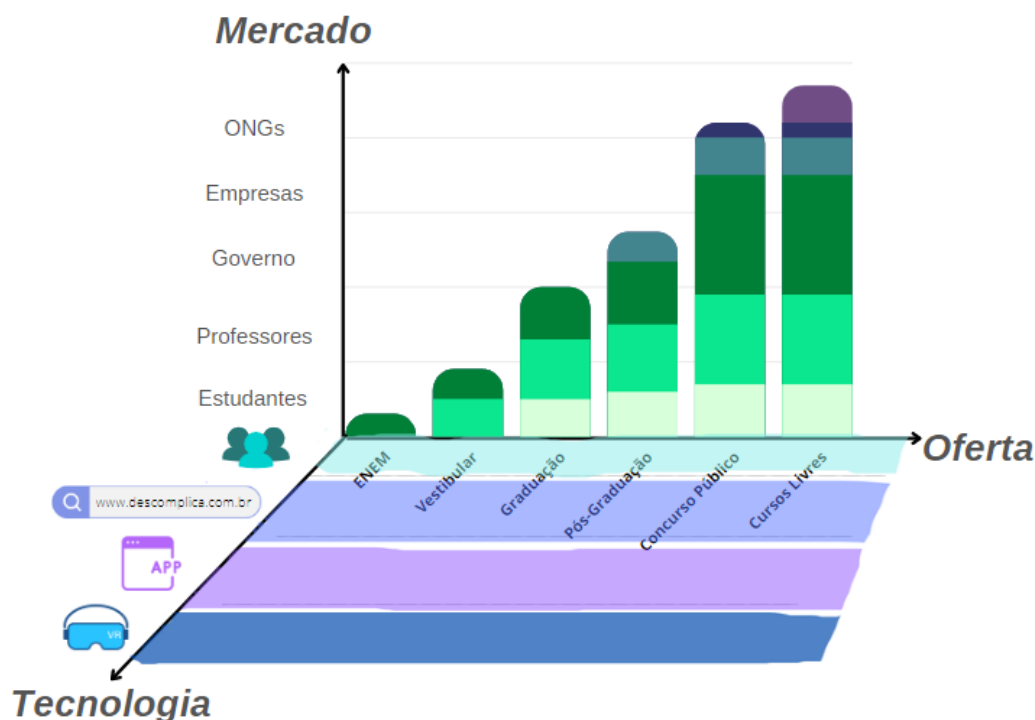


Figura #5 - Modelo do Negócio 3D da Descomplica. Elaborado pelos autores.

4 – APRESENTAÇÃO DE ANÁLISES E RECOMENDAÇÕES PARA A STARTUP DESCOMPLICA

A partir dos conceitos e ferramentas exploradas na breve revisão de literatura contida neste relatório, bem como dos dados e informações relativas à Descomplica, foram realizadas duas análises da referida *startup* com o intuito de apresentar proposições para a mesma. Cada análise foi realizada por um grupo distinto de mestrandos da disciplina “Empreendedorismo e Inovação” e contempla (i) o mapeamento do ecossistema da Descomplica, (ii) a composição de cenários para esse ecossistema e, por fim, (iii) recomendações estratégicas para a *startup*.

4.1 Grupo#1 – Análises e Recomendações para a *startup* Descomplica

Para iniciar a análise será usado o conceito de Ecossistemas, no que se relaciona à identificação dos atores envolvidos no modelo de negócios do Descomplica. Afinal, “onde está” o Descomplica? Qual exatamente o ambiente de negócios que influencia esta *startup* e é influenciado pela mesma? Como a noção de pertencimento em determinado ambiente de atuação pode ser relevante na formulação de estratégias para o negócio e como ela pode influenciar na tomada de decisões organizacionais em um cenário futuro?

Procura-se aqui considerar a perspectiva de que a formulação de um

ecossistema identifica atores com os quais se conecta e colabora em função do que se oferece. Afinal, é cada vez menos provável que uma organização isoladamente possa suprir a necessidade de seu público (Jacobides, 2019).

Ao se colocar no papel de arquiteto de um ecossistema, busca-se a capacidade de reger distintos setores. Atualmente, segundo Jacobides (2019), três grandes mudanças no cenário da estrutura econômica estão ocorrendo: a reversão de precedentes regulatórios, a indefinição do limite entre produtos e serviços e, por último, a tecnologia que modifica a forma como se pode atender à demanda.

Neste sentido vale ressaltar como o uso da tecnologia e das plataformas de ensino no modelo de negócio analisado vai de encontro com o proposto por Jacobides (2019). Segundo o autor (p.4): *“Nossa dependência de dispositivos móveis, juntamente com a influência da internet nos padrões de compra, ampliou drasticamente as possibilidades de se vincular bens e serviços anteriormente não relacionados”* (tradução livre pelos autores).

Pais e alunos, professores e desenvolvedores de material didático fazem parte de um conjunto maior de interações e influências no qual estão incluídos também outros *stakeholders*, como operadoras de telecom, redes sociais, órgãos de regulação governamentais e demais concorrentes do setor. Ao propor a formulação de um Ecossistema, pretende-se que esta auxilie a mudança de perspectiva frente à inovação digital.

Tendo em vista a diversidade de produtos oferecidos pelo Descomplica, propõe-se neste tópico identificar o ecossistema do qual o grupo faz parte a partir de um mapeamento dos possíveis *stakeholders* em um cenário de mudanças no ensino. A partir deste mapeamento, pode-se identificar incertezas para a composição subsequente de cenários e para a formulação de estratégias.

Inicialmente apresenta-se um ecossistema num formato base, contemplando apenas *stakeholders* típicos, que comumente fazem parte do universo de interações do Descomplica, conforme figura #6.

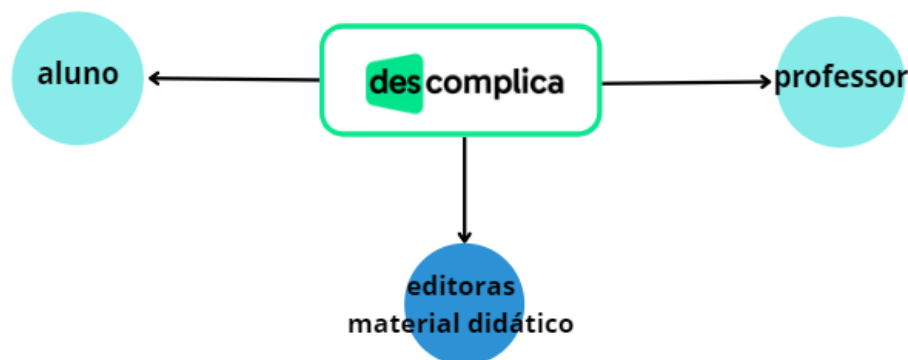


Figura #6 - Ecossistema base da Descomplica. Elaborado pelos autores.

O público final, ou seja, o consumidor interessado em cursos, aulas e conhecimentos específicos, é o ponto de partida desse ecossistema. Assim, o público final é formado por alunos de preparatório do ENEM, alunos de graduação e de pós-graduação e organizações que demandam cursos preparatórios específicos para seus negócios. O objetivo a partir daqui é ampliar a percepção sobre quais são os atores envolvidos na proposta de valor do Descomplica.

Assim, podemos conceber que esta categorização (alunos de preparatório do ENEM, alunos de graduação e de pós-graduação e universidades corporativas) promove uma visualização mais ampla acerca do tipo de ecossistema de que se faz parte. Justifica-se esse método a partir da análise que indica, por exemplo, que alunos da graduação e pós-graduação possuem exigências distintas na sua certificação legal frente ao MEC ou demais cursos profissionalizantes, que possuem certificações regulamentadas por entidades governamentais ou sindicais.

Outro *stakeholder* desta rede são os professores contratados pelo Descomplica, os que produzem os conteúdos das aulas e cursos. Estes profissionais são parte importante do negócio e também podem ser categorizados em dois ramos, profissionais especialistas e professores de formação tradicional. Tal distinção segue o mesmo critério usado anteriormente, da necessidade de certificação pelo MEC para determinados produtos oferecidos pela Descomplica, como no caso da graduação e da pós-graduação.

A princípio, a oferta de cursos e aulas pelo Descomplica conecta alunos e professores, entretanto, não são apenas estes grupos que fazem parte do ecossistema da organização. Podemos ampliar esse ecossistema ao compreender que outros produtores de conteúdos digitais, associados ou não a cursos online, fazem parte de um conjunto de profissionais que não estão diretamente ligados à organização mas que tem potencial de agregar benefícios ao que se entrega ao público. Desta forma, apresenta-se uma nova formulação do ecossistema anterior, dessa vez, com o refinamento proposto entre alunos e professores, conforme figura #7.

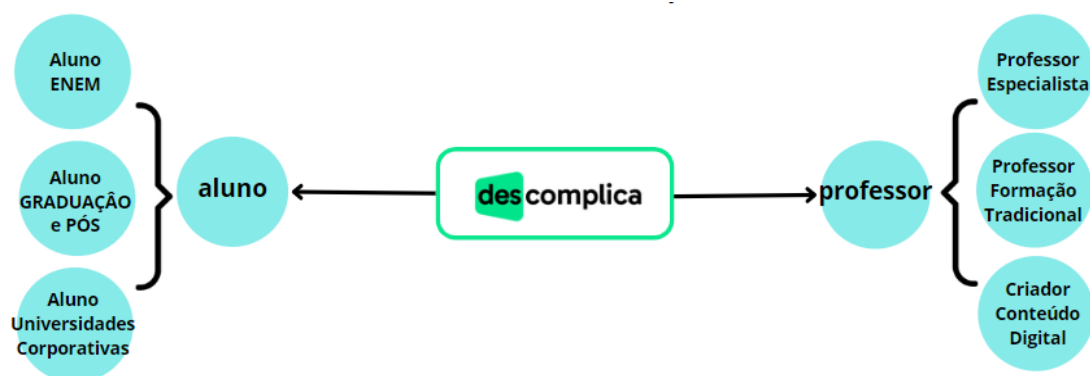


Figura #7 - Ecossistema refinado. Elaborado pelos autores.

Além do universo de profissionais e do público do Descomplica, entende-se que concorrentes diretos da organização fazem parte também do ecossistema proposto aqui. Demais cursos online concorrentes do Descomplica podem ser considerados

online das *Edtechs* poderá continuar sobrevivendo e ser competitivo? Para começarmos a responder a esta pergunta-chave, foram listadas as principais tendências do ecossistema no quadro #1, abaixo. Essas tendências, geralmente, estão relacionadas à tecnologia, política, economia e podem afetar a empresa.

Quadro #1 - Tendências do Ecossistema de Educação

Tendências	Positiva	Negativa	Incerta	Justificativa
Ampliação do ensino à distância (síncrono e assíncrono)	x			Fortalece a Descomplica uma vez que este modelo é seu core business
Consolidação do mercado de educação e aumento da concorrência		x		Pode prejudicar as receitas, além de demandar aumento de custo em marketing e desenvolvimento de novas tecnologias
Permanência do sistema de aprovação (ENEM/SISU)	x			A permanência do sistema atual de aprovação consolida um nicho de mercado de alunos em busca de reforço nas provas do ENEM e SISU
Surgimento de novas profissões e necessidade de formação	x			Pode gerar o aumento de interesse em novos alunos desde que os cursos sejam ofertados, necessitando agilidade em estar conectado com o mercado
Necessidade de captação de profissionais especializados (desenvolvedores de conteúdo, educadores - professores ou tutores) de forma remota			x	Um dos pilares e diferenciais, além do método, é ter profissionais qualificados e com perfil “artista”. Pode ser um problema caso no futuro haja escassez desses profissionais no mercado
Continuidade da crise econômica; taxa de desemprego elevada; aumento do desalento entre os jovens; achatamento salarial e; migração desfavorável entre classes sociais		x		A crise econômica aliada ao desemprego afeta qualquer tipo de negócio, mas no caso de oferta de estudo para uma classe mais popular pode atrapalhar a atração e retenção de alunos
Parcerias Público-Privadas (PPPs) entre governos e sistemas privados de educação	x			As parcerias com o governos e outras entidades públicas podem ser um acelerador de receitas pela quantidade de alunos entrantes, desde que estas sejam contratadas para o longo prazo

A próxima etapa consiste na identificação das incertezas, aqueles eventos que ainda não ocorreram, mas caso ocorram terão impacto sobre o negócio. As incertezas são apresentadas no quadro #2 abaixo.

Quadro #2 - Incertezas do Ecossistema de Educação

Incertezas
Comportamento do MEC e a regulação do ensino à distância
A execução da meta do leilão do 5G de ampliar o acesso de banda larga em regiões periféricas com custo menor
Valorização do diploma e não do culto às melhores escolas
Aumento da evasão escolar e inadimplência em função da pandemia ou continuidade da crise econômica
Capacidade de replicação do modelo de ensino das <i>edtechs</i>
Surgimento de novas plataformas e tecnologias para aprendizagem online - produtos substitutos. Caso essas novas plataformas surjam, o modelo do Descomplica passaria a ser considerado o modelo “tradicional”
Aumento dos gastos do governo com educação e possível terceirização do ensino público

Para a construção dos cenários futuros e recomendações, foram eleitas duas incertezas-chaves, após discussão e consenso do grupo de trabalho: (i) Possibilidade de aumento na regulação do ensino à distância pelo MEC; e (ii) Surgimento de novas plataformas e tecnologias para aprendizagem online. As incertezas selecionadas foram cruzadas, estabelecendo quatro cenários distintos numa única matriz, conforme a figura #9 abaixo.

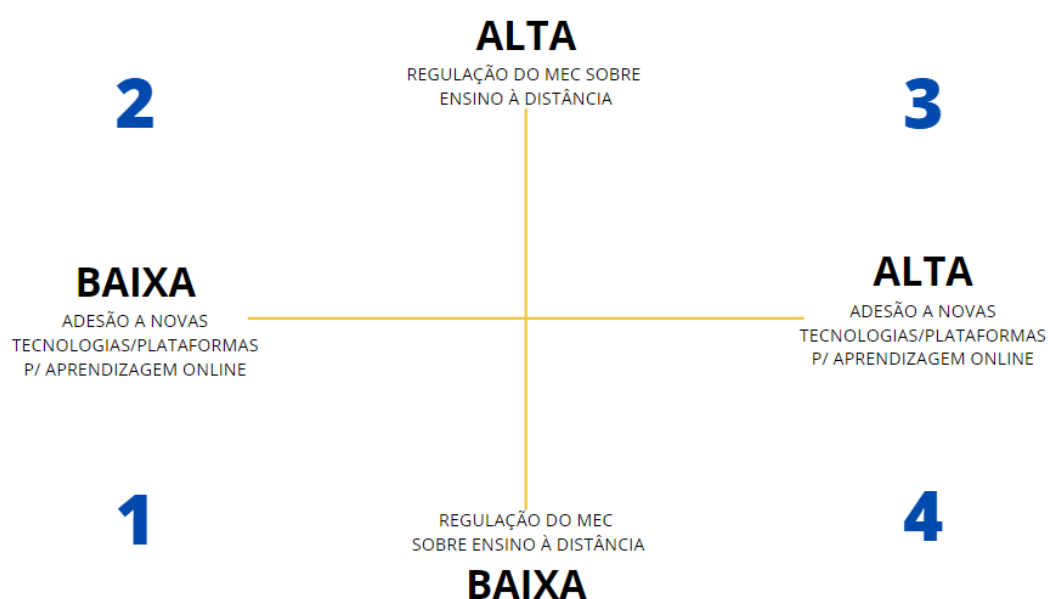


Figura #9 – Cenários compostos a partir do cruzamento de duas incertezas. Elaborado pelos autores.

Faz-se necessário enriquecer a matriz acima proposta por meio de títulos, sinais antecedentes e narrativas fictícias para ilustração de cada cenário imaginado. A figura #10 tem por objetivo demonstrar os títulos elaborados para cada cenário.

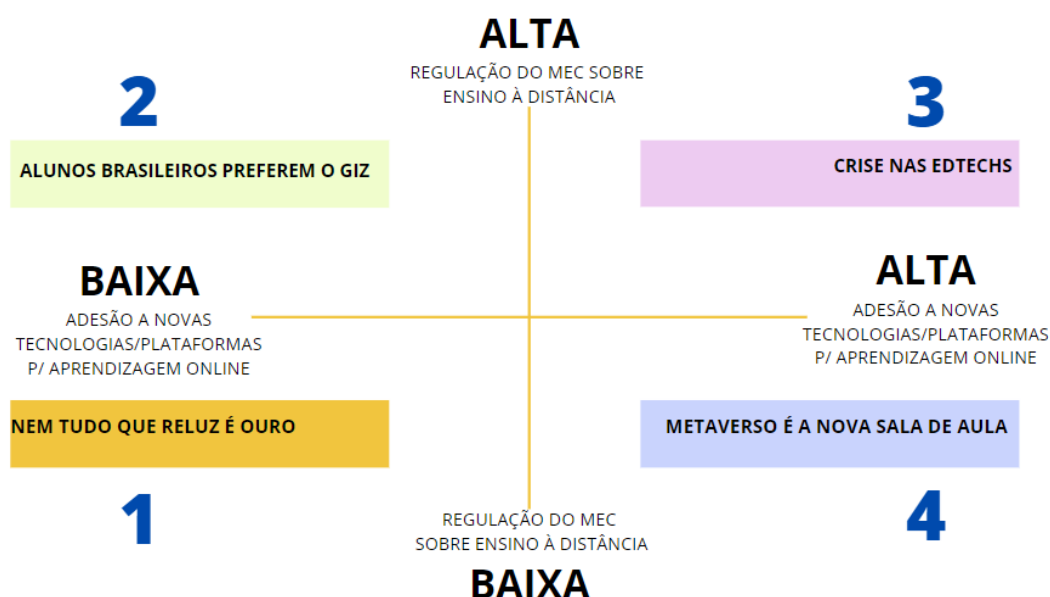


Figura #10 – Títulos propostos para cada cenário

Cenários, Sinais Antecedentes e Narrativas

A seguir, cada cenário composto será ilustrado por um sinal antecedente. De acordo com Garvin e Levesque (2006), sinais antecedentes podem ser descritos como manchetes hipotéticas que apontariam de forma precoce para qual dos quatro cenários propostos o mundo realmente está se encaminhando, permitindo à organização intensificar, retardar ou cancelar investimentos. Além do sinal antecedente, cada cenário é também acompanhado por uma respectiva narrativa, a fim de tangibilizar como seria a realidade neste futuro alternativo (GARVIN; LEVESQUE, 2006).

Cenário 1

NEM TUDO QUE RELUZ É OURO

OGLOBO – 13 de maio de 2022

“Apesar dos investimentos crescentes em tecnologia, HiEdtechs não conseguem conquistar participação no mercado de ensino”

A pandemia impulsionou tanto o trabalho remoto quanto o ensino à distância. Apesar de uma legislação permissiva por parte do MEC, após o fim da crise sanitária, as novas tecnologias não conseguem ampliar base de alunos. O Descomplica, devido a sua metodologia inovadora, consegue se destacar entre os jovens e se torna referência no ensino à distância. Algumas instituições de ensino como a ESPM e o Governos estaduais contrataram a plataforma como fornecedor exclusivo.

Cenário 2

ALUNOS BRASILEIROS PREFEREM O GIZ

OGLOBO – 13 de maio de 2022

“Ensino à distância não poderá ser 100% online”

O mercado de ensino já não atrai novos players como no passado, porém o volume crescente de reclamações sobre baixo índice de aproveitamento pelo ENEM, no período pós pandemia, gerou preocupações no MEC sobre a qualidade do ensino à distância. As plataformas serão obrigadas a manter um modelo híbrido de ensino e serão requeridos novos investimentos em instalações físicas.

Cenário 3

CRISE NAS EDTECHS

OGLOBO – 13 de maio de 2022

“Edtechs se encontram à beira de um colapso”

Não é de hoje que o tema educação tem tomado a agenda dos políticos, uma vez que o mercado está saturado de plataformas e tecnologias para o ensino à distância. O volume crescente de reclamações dos estudantes em relação à qualidade de formação recebida, fez com que o Governo brasileiro tomasse medidas de caráter restritivo ao ensino 100% à distância. As edtechs serão obrigadas a investir pesadamente em instalações físicas o que pode inviabilizar a permanência no mercado.

Cenário 4

METaverso é a nova sala de aula

OGLOBO – 13 de maio de 2022

“Educação online se firma com a primeira opção do brasileiro”

A pandemia impulsionou tanto o trabalho remoto quanto o ensino à distância. O mercado foi invadido por novas tecnologias e as plataformas nacionais de ensino sofrem concorrência direta de novos players internacionais, atraindo um público cada vez maior de estudantes brasileiros sedentos pelas inovações educacionais do futuro.

Recomendações Estratégicas

Após o desenvolvimento das narrativas, o grupo estabeleceu recomendações para cada um dos quatro cenários analisados, as quais são apresentadas nos quadros abaixo.

Quadro #3 - Recomendações para o Cenário 1

Cenário #1: “Nem tudo que reluz é ouro” (Baixa adesão a novas tecnologias; baixa regulação do MEC sobre ensino à distância)	
Implicações	Recomendações
- cenário de consolidação; - potencial para crescimento com novas aquisições; - possibilidade de expansão de alunos e cursos	- Intensificar penetração através de PPPs; - Intensificar parcerias com operadoras de Telecomunicações (TELECOM); - Desenvolver novos canais de distribuição de conteúdo; - Facilitar a aquisição de dispositivos móveis para estudantes - Intensificar parcerias com empresas locais para desenvolvimento de m.o. (hunting); - Aumentar portfólio de cursos; - Desenvolver ações de atração e retenção de alunos; - Viabilizar acesso em massa atuando com governos e operadoras.

Quadro #4 - Recomendações para o Cenário 2

Cenário #2: “Alunos brasileiros preferem o giz” (Baixa adesão a novas tecnologias; alta regulação do MEC sobre ensino à distância)	
Implicações	Recomendações
• Alto investimento em instalações físicas; • Desconfiança do modelo de educação online	• Oferecer plataforma para outras instituições e empresas privadas; • Focar na criação de Universidades Corporativas; • Ampliação do portfólio de cursos livres; • Intensificar parcerias com empresas locais para desenvolvimento de mão de obra (hunting em empresas locais); • Integrar serviços às escolas tradicionais. • Priorizar o DNA: cursos preparatórios; curso livres; formação de colaboradores de empresas; • Aproveitar novas tecnologias de tradução e internacionalizar a DESCOMPLICA em países com melhor aceitação do modelo de ensino à distância. • Aumentar portfólio de cursos; • Desenvolver ações de atração e retenção de alunos; • Intensificar parcerias com empresas locais para desenvolvimento de m.o. (hunting);

Quadro #5 - Recomendações para o Cenário 3

Cenário #3: “Crise nas EdTechs” (Alta adesão a novas tecnologias; alta regulação do MEC sobre ensino à distância)	
Implicações	Recomendações
• Possíveis dificuldades financeiras. • Dificuldade de entrada de novos players • Alto investimento em instalações físicas e tecnologia	• Fusões e Aquisições ou parcerias com empresas de tecnologia alternativa (p. ex.: Meta, Roblox) • Desenvolver ações de atração e retenção de alunos; • Desenvolver novas soluções de aprendizado; • Intensificar penetração através de PPPs; • Priorizar o DNA: cursos preparatórios; curso livres; formação de colaboradores de empresas; • Desenvolver novas mídias para ensino à distância; • Aproveitar novas tecnologias de tradução e internacionalizar a DESCOMPLICA em países com melhor aceitação do modelo de ensino à distância. • Intensificar parcerias com empresas locais para desenvolvimento de m.o. (hunting); • Aumentar portfólio de cursos; • Desenvolver ações de atração e retenção de alunos;

Quadro #6 - Recomendações para o Cenário 4

Cenário #4: “Metaverso é a nova sala de aula” (Alta adesão a novas tecnologias; baixa regulação do MEC sobre ensino à distância)	
Implicações	Recomendações
• MEC não interfere (sem restrições) no ensino à distância; • Alta concorrência com players nacionais e internacionais; • Necessidade de investimento em novas tecnologias. • Possíveis dificuldades financeiras.	• Fusões e Aquisições ou parcerias com empresas de tecnologia alternativa (p. ex.: Meta, Roblox e desenvolvedores de jogos); • Desenvolver ações de atração e retenção de alunos; • Desenvolver novas soluções de aprendizado; • Intensificar penetração através de PPPs. • Aumentar portfólio de cursos;

4.2 Grupo#2 – Análises e Recomendações para a startup Descomplica

Iniciando a análise, será mapeado o ecossistema da Descomplica. Ao explorar o ecossistema da Descomplica, nota-se uma complexidade devido às diferentes frentes de atuação da empresa atualmente, as quais dividem-se entre:

Enem e vestibulares: com o curso preparatório sendo oferecido em três planos - padrão (com as aulas, provas, correções, materiais de estudo e de organização), medicina (com conteúdo específico e mentorias) e *top* (com resenhas de obras literárias e conteúdo específico sobre os vestibulares mais concorridos do país).

Graduação: com 14 cursos divididos nas áreas de educação, engenharia, gestão e tecnologia.

Pós-graduação: com 133 cursos divididos nas áreas de direito, gestão, tecnologia, educação, marketing e comunicação, engenharia e saúde.

Soluções empresariais: com programas para disponibilizar os preparatórios para colaboradores, criação de trilhas para atualização de colaboradores e construção de uma universidade corporativa com a plataforma da Descomplica.

Cursos livres e reforços: com 25 cursos nas áreas de gestão, liderança, *marketing*, *soft skills* e empreendedorismo, sem a necessidade de algum requisito prévio para iniciar os cursos, além de oferecer reforço educacional para escolas de ensino médio e preparatório para o Encceja

Concursos públicos: voltado para as carreiras jurídicas, policiais, analistas e também para iniciantes com conteúdo mais básico.

Em complemento às diferentes frentes de atuação da empresa, outro fator de complexidade deve-se ao fato de que alguns *stakeholders* possuem papéis diferentes a depender da frente de atuação que estamos lidando. Por exemplo, as instituições de ensino superior, parceiras na frente de atuação "Enem e vestibulares", são simultaneamente concorrentes nas frentes de "Graduação", "Pós-graduação" e em alguns casos, de "Cursos Livres".

Dado esse panorama, optou-se primeiro por mapear os *stakeholders* da Descomplica por uma "abordagem de apoio à causa", em que os *stakeholders* assumem mais de uma posição a depender da função esperada que eles cumpram. Assim, ao considerarmos que a causa da Descomplica é de usar a tecnologia para tornar a educação mais acessível (tanto em preço quanto em linguagem e formato), temos o seguinte mapeamento preliminar de *stakeholders* com suas respectivas descrições (Figura#11):

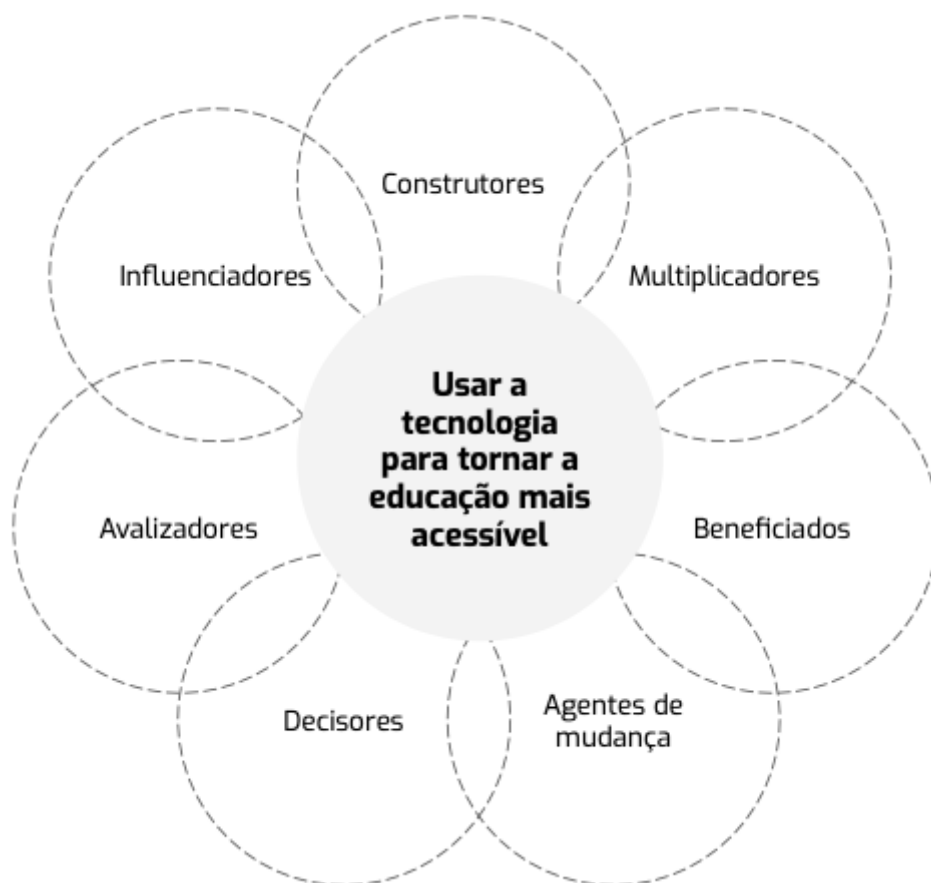


Fig. #11: Mapeamento de *stakeholders* via abordagem de apoio à causa

Construtores: são aqueles que fazem a causa acontecer e se envolvem no desenvolvimento e na gestão de projetos internamente na empresa (ex.: Colaboradores internos)

Multiplicadores: são aqueles ligados indiretamente à empresa e que se aliam para disseminar a causa por considerarem ela importante (ex.: Fornecedores, Investidores, Provedores de internet fixa/móvel, Redes sociais).

Beneficiados: aqueles que serão impactados diretamente ou indiretamente pelas iniciativas em torno da causa (ex.: Pré-vestibulandos, Graduandos, Graduados, Concurseiros, Empregadores, Sociedade civil).

Agentes de mudança: aqueles que tornam o movimento real uma vez que estiverem engajados na causa, precisando muitas vezes mudar a maneira de agir ou pensar (ex.: Empregadores, Sociedade civil, Escolas de Ensino Infantil, Escolas de Ensino Fundamental, Escolas de Ensino Médio, Instituições de Ensino Superior, Cursinhos preparatórios, Plataformas de micro-certificações).

Decisores: aqueles que têm o poder de criar, aprovar e executar políticas, programas, projetos e iniciativas de caráter público para apoiar a causa (ex.: Ministérios e secretarias do Trabalho, Ministérios e secretarias de Educação).

Avalizadores: aqueles que asseguram e endossam, do ponto de vista técnico, que a atuação da empresa na causa está sendo feita de maneira correta, dando

credibilidade ao processo e legitimidade às ações (ex.: ONGs e coletivos, Sistema S, Fundações e institutos de pesquisa, Instituições de Ensino Superior, Cursinhos preparatórios, Plataformas de micro-certificações).

Influenciadores: aqueles responsáveis por engajar outros atores, influenciar a sociedade civil e aqueles que tomam decisões no poder público (ex.: Imprensa, Influenciadores de educação, Redes sociais).

Feito esse mapeamento preliminar apresentado acima, os *stakeholders* identificados no ecossistema da Descomplica foram distribuídos em quadrantes: (i) parceiros, (ii) concorrentes, (iii) clientes, e (iv) governo e sociedade (Figura #12). As divisões entre os quadrantes auxiliam no entendimento sobre como um participante pode atuar tanto como parceiro quanto concorrente, por exemplo.

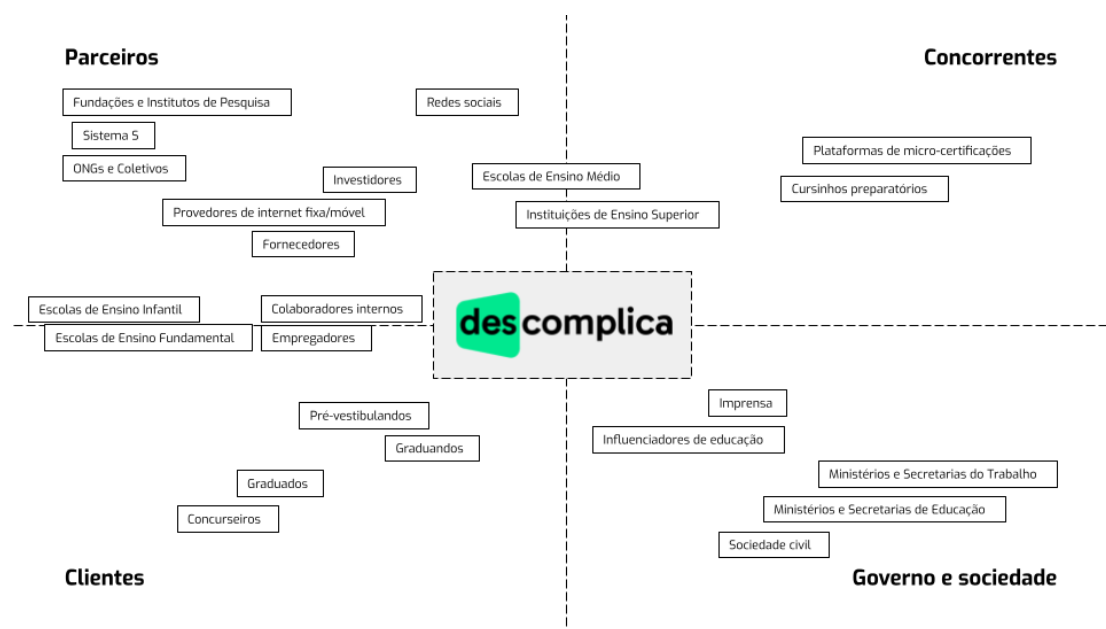


Figura #12: Ecossistema da Descomplica

A posição de cada *stakeholder* no mapa é influenciada pelo nível de proximidade que ele tem atualmente com a Descomplica. Como exemplo dessa premissa, a partir do mapa acima depreende-se que a Descomplica tem relações mais próximas com investidores do que com o “Sistema S”. Além disso, as divisões tracejadas entre quadrantes ilustram os casos de participantes que podem ser tanto clientes quanto parceiros (ex.: Empregadores) e, como mencionado anteriormente, parceiros e concorrentes (ex.: Instituições de Ensino Superior).

Essa visualização também permite alguns *insights* como: verificar quais parceiros têm maior potencial para se tornarem clientes, entender quais *stakeholders* estão mais afastados e que podem ser trazidos para mais perto da Descomplica, ou ainda analisar quais concorrentes podem virar possíveis parceiros para tomar de empréstimo atributos de prestígio e credibilidade dados a essas outras instituições, dentre outras possibilidades.

Por fim, cabe frisar que, embora a Descomplica esteja no centro desse mapeamento, isso se dá mais por uma questão de facilitação visual. É importante ter em mente que na construção de um ecossistema a empresa estudada não é necessariamente o centro de tudo, havendo outros participantes, muitas vezes fora do segmento de atuação dela, que podem alterar a dinâmica do negócio.

Forças de Mudança no ecossistema

Apresentado o ecossistema do Descomplica e seus principais participantes, elencamos algumas forças de mudança que podem alterar as dinâmicas futuras neste ambiente de negócios. Tais forças emergiram a partir de um *brainstorm* focado na pergunta: Como manter o Descomplica competitivo daqui a dez anos?

A partir desta pergunta, foram elencadas forças de mudança oriundas de quatro pilares: econômico, tecnológico, regulação e comportamento do consumidor.

Econômico

- Proliferação de ofertas de cursos no mercado
- Evolução do poder aquisitivo das famílias brasileiras
- Acesso dos brasileiros à internet
- Educação básica em declínio

Tecnológico

- Difusão do Ensino híbrido como resposta às restrições provenientes da pandemia de covid19
- Adoção de técnicas de *gamificação* na educação
- Adoção da realidade virtual na educação

Regulação

- Falta de regras por parte do MEC para Edtechs
- Aumento de ocupações profissionais que dispensam diploma
- Parceria entre instituições (ensino ou empresas de outros setores)
- Políticas públicas de acesso à educação

Comportamento do consumidor

- Busca por cursos de pequena duração
- Busca por personalização de ensino
- Conceito atual de *lifelong learning*
- *Mobile First*
- Certificações de curta duração com temas específicos

A partir da análise desses pilares, o grupo categorizou as forças de mudança entre tendências e incertezas. Tendências são as forças de mudança que todos os envolvidos nessa análise concordam que impactam o negócio da Descomplica e que ocorrerão ao longo dos próximos 10 anos. Incertezas, por sua vez, dizem respeito às forças de mudança que todos concordam que impactam o negócio, embora não exista consenso se ocorrerão durante os próximos 10 anos. O resultado final da categorização das forças de mudança entre tendências e incertezas é apresentado abaixo:

Tendências

- Difusão do Ensino híbrido como resposta às restrições provenientes da pandemia de covid19
- Adoção de técnicas de *gamificação* na educação
- Adoção da realidade virtual na educação
- Busca por personalização de ensino
- Conceito atual de *lifelong learning*
- Parceria entre instituições (ensino ou empresas de outros setores)

Durante a dinâmica, todos os envolvidos no *brainstorm* concordaram que as forças de mudança listadas acima são possíveis tendências. Assim, as forças de mudança cuja ocorrência nos próximos 10 anos não alcançou consenso entre os participantes foram imediatamente realocadas para o grupo de incertezas. Tais incertezas são listadas abaixo:

Incertezas

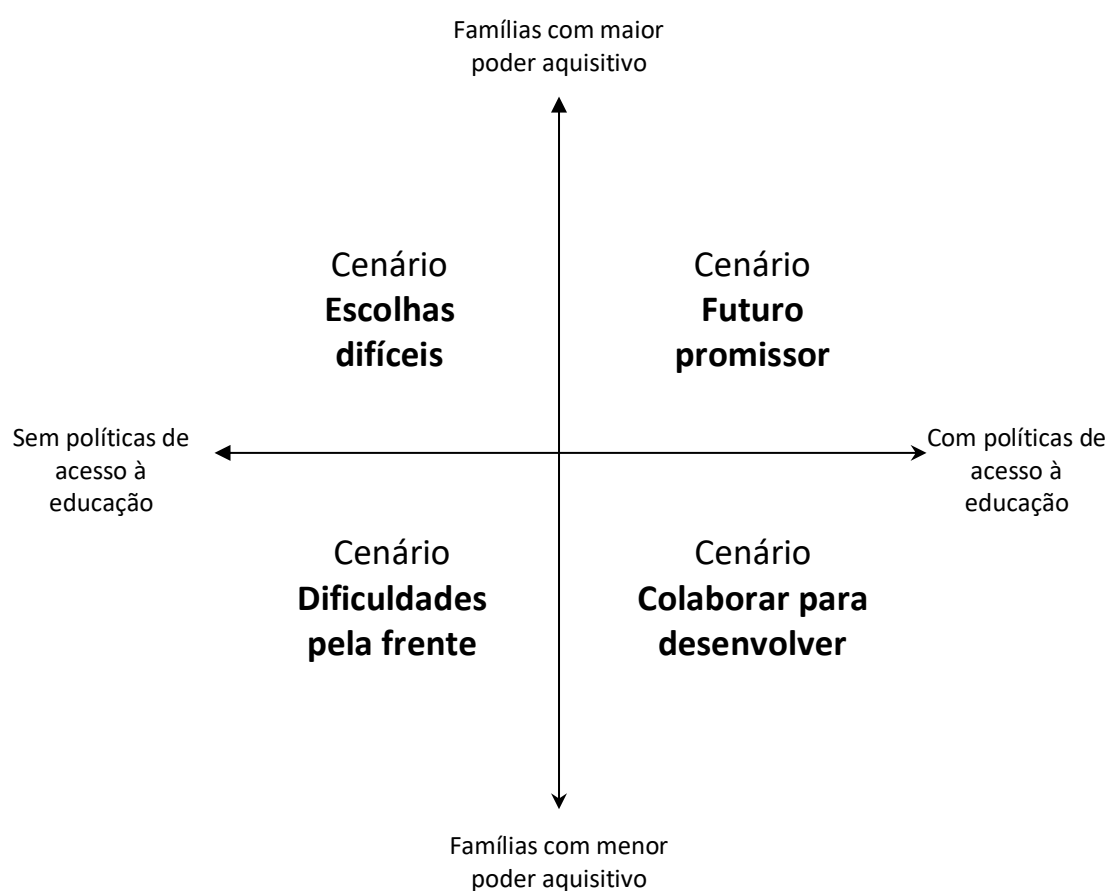
- Educação básica em declínio
- Acesso dos brasileiros à internet
- Certificações de curta duração com temas específicos
- Políticas públicas de acesso à educação
- Evolução do poder aquisitivo das famílias brasileiras

Feita a análise de tendências e incertezas, foram debatidas e selecionadas as duas incertezas-críticas que servirão de base para a composição de cenários futuros para o ecossistema onde a Descomplica está inserida. Admite-se que o ambiente político do país é um dos fatores de maior impacto na educação, pois isto impacta diretamente os investimentos nas políticas públicas de acesso à educação. Além disso, a evolução do poder aquisitivo das famílias brasileiras em dez anos igualmente tem grande impacto no ecossistema de educação. Tendo isso em vista, foram selecionadas como incertezas-críticas as seguintes forças de mudança: (i) Políticas públicas de

acesso à educação e (ii) Evolução do poder aquisitivo das famílias brasileiras. Os cenários compostos a partir destas duas incertezas-críticas são apresentados a seguir.

Composição de Cenários Futuros

A partir dos quatro cenários futuros identificados, os quais são baseados nas duas incertezas-críticas acima apontadas (a saber, “Evolução do poder aquisitivo das famílias brasileiras” e “Políticas públicas de acesso à educação”), foram construídas quatro narrativas que ilustram cada um desses possíveis futuros. Os quatro cenários compostos e suas respectivas narrativas são apresentados abaixo.



Cenário "Futuro Promissor": A CAPES e o CNPQ possuem recursos, assim como as universidades federais. A educação básica tem recebido investimentos e as famílias têm ganhado mais. Assim, o Descomplica tem investido em cursos de capacitação visando as profissões mais modernas, e no aumento de cursos *in company*. Ademais, a *startup* oferece cursos para o desenvolvimento de habilidades socioemocionais para idades diversas, além de se tornar uma das empresas pioneiras no país na criação de um ambiente educacional no metaverso.

Cenário "Escolhas difíceis": Os recursos públicos estão indo para outras áreas

prioritárias como saúde, emprego e segurança, porém as famílias têm tido mais recursos. Assim, o Descomplica reforça sua área de graduação, fortalecendo o ensino híbrido e remoto. Contudo, a *startup* enfrenta uma concorrência grande com os players tradicionais do mercado, já que as famílias buscam maior segurança, ao mesmo tempo que estão dispostas a pagar mais.

Cenário “Colaborar para desenvolver”: As instituições de educação e pesquisa estão começando a receber mais recursos, porém as famílias passam dificuldades. Assim o Descomplica investe em bolsas de estudo, programas de financiamento e mais descontos para atrair esse público com renda menor.

Cenário “Dificuldades pela frente”: O investimento público na educação e pesquisa é escasso e as famílias enfrentam dificuldades para pagar suas contas. Assim, o Descomplica investe em cursos que já nasçam com custo reduzido e inicia a frente de cursos técnicos, redirecionando os recursos que seriam voltados para a graduação e pós. A procura pelos cursos aumenta devido à evasão das instituições mais caras. Com o maior número de pessoas trabalhando e estudando ao mesmo tempo, a flexibilidade do Descomplica se torna diferencial.

Posto isto, foram identificados quatro “sinais antecedentes” que ajudam a avaliar qual dos quatro cenários parecem mais próximos de se concretizar. Esses sinais antecedentes podem ser identificados através de notícias, novas legislações, mudanças no âmbito político, crises, surgimento de novas tecnologias ou outros fatores que sinalizem para qual cenário estamos sendo direcionados. Esses são os sinais antecedentes propostos:

Cenário “Futuro Promissor” - Para famílias com maior poder aquisitivo e um país com políticas públicas de acesso à educação:

- O orçamento para educação parece estar aumentando a cada ano;
- A renda familiar tem subido ano a ano;
- O governo coloca a educação como uma de suas prioridades;
- Aumento no número de matrículas em cursos de graduação e pós-graduação, evidenciando um aumento na renda;

Cenário “Escolhas difíceis” - Para famílias com maior poder aquisitivo e em um país sem políticas públicas de acesso à educação:

- A renda das famílias parece estar crescendo, mas a desigualdade social não diminui;
- Governo vem cortando o orçamento para a educação e pesquisa;

Cenário “Colaborar para desenvolver” - Para famílias com menos poder aquisitivo e um país com políticas públicas de acesso à educação:

- Orçamento público em educação tem aumentado;
- Promoção de Editais para PPP (Parcerias Público Privadas) nas

áreas de educação;

- Índices de desigualdade social continuam crescendo;
- Renda familiar não mostra melhoras;
- Promoção de programas como o FIES;

Cenário “Dificuldades pela frente” - Para famílias com menos poder aquisitivo e um país sem políticas públicas de acesso à educação:

- Novas crises mundiais;
- Crises políticas e econômicas no Brasil;
- Cortes no investimento em educação e pesquisa;
- Inflação medida pelo IPCA em contínua alta
- Consumo das famílias tem diminuído;

Ainda que esses sinais possam nos ajudar a compreender qual cenário está sendo construído, é interessante que novos sinais sejam avaliados, tendo em vista que estamos em um mundo repleto de incertezas, as quais influenciam diretamente os cenários propostos nesta análise.

Recomendações Estratégicas

Tendo em vista toda a análise apresentada no decorrer do presente trabalho, um dos principais pontos que deve ser salientado como pertinente em qualquer um dos cenários, diz respeito a retomada de um fator apontado durante a análise do ecossistema.

O Descomplica oferece uma gama variada de soluções em educação, e, muitas vezes, os mesmos *stakeholders* assumem posicionamentos distintos - como parceiro ou concorrente - a depender de qual frente de atuação é considerada (preparatório, graduação, pós, entre outros). Sendo assim, é importante que, em qualquer composição de cenário, seja colocado em vista os diferentes papéis que um mesmo *stakeholder* pode assumir, buscando recomendações que maximizem a atuação positiva deste *stakeholder* como parceiro da Descomplica, minimizando eventuais atuações negativas.

Ainda tendo a complexidade do ecossistema em que a Descomplica está inserida como um fator de influência relevante, é importante garantir que, independente do cenário apresentado, a empresa crie opções adicionais de produtos continuamente a fim de testar novos mercados, aproveitar oportunidades e gerar aprendizagem para futuras decisões, aumentando por consequência seu valor.

E por se tratar de uma empresa de natureza dinâmica, é preciso ressaltar a importância da flexibilidade, seja para mudanças no catálogo de produtos e lançamentos de novas soluções como expresso anteriormente, seja para os processos internos e tomadas de decisão da empresa. Hamilton (2000) frisa que como projetos

envolvem múltiplas decisões, é preciso que a empresa tenha uma maleabilidade para se adaptar a cada cenário e faça revisões periódicas para adiar, acelerar ou abandonar determinadas decisões estratégicas. Nesse sentido, o quesito de flexibilidade se torna primordial para responder às situações conforme elas se desenham.

Por fim, Garvin e Levesque (2006) recomendam que a organização compondo cenários futuros busquem identificar as recomendações estratégicas “robustas”, ou seja, as recomendações que são pertinentes em mais de um cenário. Tais recomendações estratégicas válidas para mais de um cenário, de acordo com os autores, conferem à organização maior flexibilidade e maior assertividade no momento de decidir onde concentrar seus investimentos para melhor se preparar para o futuro.

Com estas considerações em vista sobre papéis ambíguos dos *stakeholders*, inovação constante e flexibilidade, algumas recomendações estratégicas despontam como opções pertinentes em mais de um dos cenários apresentados. Assim, admite-se que estas recomendações são relevantes em cenários onde a renda familiar sobe e as políticas públicas de acesso a educação são pujantes, bem como em cenários onde a renda familiar é exígua e as políticas públicas ausentes. São elas:

Inserção no metaverso: O conceito do metaverso corrobora o posicionamento do Descomplica de “educação à distância, sem distância”, pois traz em si o espaço virtual compartilhado e imersivo. Além disso, ao investir nessa frente, a empresa ressalta valores dentro do seu próprio posicionamento como inovação contínua e uso da tecnologia.

Terceirização da plataforma interna para outros produtores de conteúdo: tendo em vista o crescente aumento de produtores de conteúdo que ganham alcance com conteúdos educativos em poucos segundos dentro do TikTok e pelo Reels do Instagram, por exemplo, o Descomplica pode se tornar um lugar para esses produtores aprofundarem um pouco mais seus conteúdos por meio de cursos, um *marketplace* digital. Nesse sentido, a empresa atuaria como uma facilitadora, como a Hotmart ou Domestika, em que a plataforma de ensino, a qual foi criada com tecnologia própria, servisse de base para a realização desses cursos, garantindo mais uma outra forma de monetização para a empresa.

Estruturação das soluções empresariais (*in company*): essa estratégia potencializa a consolidação das relações com as empresas e o mercado. Isso auxilia a reverter a percepção negativa que algumas partes possam ter sobre o Descomplica, fortalecendo a reputação do Descomplica e permitindo a inserção de mais produtos B2B no catálogo para complementar os produtos B2C, ampliando o portfólio da empresa.

Parcerias e colaborações com outras instituições: trazer validadores externos pode trazer mais peso para cursos do Descomplica. Criar cursos em parceria, com dupla certificação, fortalece o currículo do aluno e traz ainda mais força para a qualidade de ensino do Descomplica, uma vez que possui o “respaldo” de outras instituições renomadas.

Investimento em cursos livres: novas profissões e habilidades ainda estão em criação e em efervescência. *Skills* como criação de conteúdo, edição de vídeo mobile, construção de *marketplace* digital e outros são exemplos de oportunidades para cursos livres que podem facilmente subir para a plataforma.

Masterclasses: dentro do segmento de cursos livres, há a oportunidade de *masterclasses* com nomes importantes do mercado. Essa iniciativa já vem ocorrendo fora do país e sendo lentamente incorporada por empresas brasileiras. Para essas aulas, muitas vezes se vende o acesso a uma ou duas *masterclasses* ou o acesso anual a todo o conteúdo da plataforma, fidelizando o aluno por um ano.

5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este relatório tem como propósito estudar o ecossistema de educação brasileiro a fim de compor cenários e recomendações estratégicas para a *startup* Descomplica.

Deste modo, este relatório oferece aos mestrandos e pesquisadores envolvidos uma oportunidade de exercitar conhecimentos teóricos debatidos em aula por meio da aplicação destes num contexto real. Conceitos e ferramentas como inovações radicais e disruptivas, análise de ecossistemas de negócio e composição de cenários futuros, tão pertinentes e característicos do ambiente de negócios de startups, puderam ser explorados “além da sala de aula”.

Para a *startup* Descomplica, que generosamente contribuiu para o desenvolvimento deste estudo por intermédio de reuniões de *briefing* e de *feedback* com participação de seus gestores, bem como por meio do compartilhamento de experiências e dados de mercado, este estudo traz recomendações estratégicas construídas a partir de análises do ecossistema educacional brasileiro e por um conjunto parcimonioso de cenários futuros. Espera-se que tais recomendações contribuam para o enriquecimento do processo de planejamento estratégico da referida *startup* frente a um ambiente de negócios tão inóspito e desafiador.

Deste modo, admite-se que este documento concretize a proposta do Mestrado Profissional em Gestão da Economia Criativa (MPGEC) da ESPM de fomentar pesquisas que gerem impacto na sociedade, ao conjugar o ensino de pós-graduação *stricto sensu* à extensão.

REFERÊNCIAS

ABELL, D. F.; HAMMOND, J. S. Defining the business and making the bridge to other strategic decisions. **Strategic market planning: problems and analytical approaches**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, p. 389-407, 1979.

ADNER, R. Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39 – 58, 2017. <https://doi.org/10.1177/0149206316678451>

ALHARTHI, Ahmed D.; SPICHKOVA, Maria; HAMILTON, Margaret. Sustainability requirements for eLearning systems: a systematic literature review and analysis. *Requirements Engineering*, v. 24, n. 4, p. 523-543, 2019.

AUSTEN, H. The educator's dilemma: Engaging students in knowledge creation. *Rotman Management Magazine*, 2013.

AUTIO, Erko. Orchestrating ecosystems: a multi-layered framework. *Innovation, Organization & Management*, p. 1-14, 2021.

Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). **Como os inovadores disruptivos preparam os alunos de hoje para serem a força de trabalho de amanhã - O Descomplica e o Ensino à Distância Eficaz**. BID, 2020. Disponível em <https://publications.iadb.org/en/how-disruptive-innovators-prepare-todays-students-be-tomorrows-workforce-descomplica-and-effective>. Acesso em: 12 mai. 2022

BRITO, D.. Cotas foram revolução silenciosa no Brasil, afirma o especialista. **Agência Brasil**. 2018. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/educacao/noticia/2018-05/cotas-foram-revolucao-silenciosa-no-brasil-afirma-especialista>. Acesso em: 12 mai. 2022

CHRISTENSEN, Clayton M.; EYRING, Henry J. **The innovative university: Changing the DNA of higher education from the inside out**. John Wiley & Sons, 2011.

COX, Margaret J. Formal to informal learning with IT: research challenges and issues for e-learning. *Journal of computer assisted learning*, v. 29, n. 1, p. 85-105, 2013.

DEDE, C. Theoretical Perspectives Influencing the Use of I.T. in Teaching and Learning. *International Handbook of I.T. in Primary and Secondary Education*, p43 - 62, Springer, 2008.

EZE, Sunday Chinedu; CHINEDU-EZE, Vera Chinwendu; BELLO, Adenike Oluyemi. The utilisation of e-learning facilities in the educational delivery system of Nigeria: a study of M-University. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, v. 15, n. 1, p. 1-20, 2018.

GARVIN, David A.; LEVESQUE, Lynne C. A note on scenario planning. *Harvard Business Review Cases*, 2006.

HAMILTON, W. Managing Real Options. In: Day, G., Schoemaker, P., Gunther, R. (Ed.), **Wharton on managing emerging technologies**. NY: John Wiley, 2000. cap. 12.

IANSTITI, M.; LEVIEN, R. Strategy as Ecology. **Harvard Business Review**; 82,68-78, 2004.

JACOBIDES, Michael G. In the ecosystem economy, what's your strategy?. **Harvard Business Review**, v. 97, n. 5, p. 128-137, 2019.

JACOBIDES, M., CENNAMO, C., GAWER, A. Towards a theory of ecosystems. **Strategic Management Journal**, 39, 2255-2276, 2018. <https://doi.org/10.1002/smj.2904>

KALISKY, A.; BOKER, E.; SCHUMAN, L. An Architecture For Dynamic *E-Learning* Environments Based On Student Activity. **Business Education & Accreditation**, v. 4 (2) pp. 113-124, 2012.

MINTZBERG, H. **Rise and Fall of Strategic Planning**. New York: Simon & Schuster, 1994.

MIRABOLGHASEMI, Marva; CHOSHALLY, Sahar Hosseinikhah; IAHAD, Noorminshah A. Using the HOT-fit model to predict the determinants of E-learning readiness in higher education: a developing Country's perspective. **Education and information technologies**, v. 24, n. 6, p. 3555-3576, 2019.

NEW YORK TIMES (2014). **Business School, Disrupted**. New York Times, 2014. Disponível em <http://www.nytimes.com/2014/06/01/business/business-school-disrupted.html?_r=0>. Acesso em fev. 2015.

RAMIREZ, Rafael et al. Using scenario planning to reshape strategy. **MIT Sloan Management Review**, v. 58, n. 4, 2017.

REIS, Eric. **The lean startup**. New York: Crown Business, v. 27, p. 2016-2020, 2011.

ROBERTSON, S. L. Analysis of Global Higher Education. In David, M., & Amey, M. (Ed.). **The SAGE Encyclopedia of Higher Education**. SAGE Publications, 2020.

RODRIGUES, Helena et al. Tracking e-learning through published papers: A systematic review. **Computers & Education**, v. 136, p. 87-98, 2019.

RODRIGUES, M., CHIMENTI, P., NOGUEIRA, A. An exploration of eLearning adoption in the educational ecosystem. **Education and Information Technologies**, 26, 585–615, 2021. <https://doi.org/10.1007/s10639-020-10276-3>

SCHOEMAKER, Paul. **Profiting from uncertainty: Strategies for succeeding no matter what the future brings**. Simon and Schuster, 2012

TIWANA, A. **Platform Ecosystems: Aligning Architecture, Governance, and Strategy**. Waltham, MA: Elsevier, 2014.

TSUJIMOTO, M., KAJIKAWA, Y., TOMITA, J., MATSUMOTO, Y. A review of the ecosystem concept – Towards coherent ecosystem design. ***Technological Forecasting & Social Change***, 136, 49-58, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.06.032>