

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LUIZ ROGÉRIO ALVES DOS SANTOS

**ROTINA E A CONCORRÊNCIA DE UMA TÍPICA ESCOLA DE CURSOS
LIVRES**

CURITIBA

2017

LUIZ ROGÉRIO ALVES DOS SANTOS

**ROTINA E A CONCORRÊNCIA DE UMA TÍPICA ESCOLA DE CURSOS
LIVRES**

Dissertação apresentada como requisito parcial para à obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento Econômico, no Mestrado Profissional em Desenvolvimento Econômico do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Armando João Dalla Costa

CURITIBA

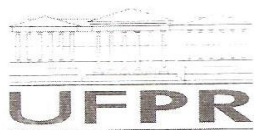
2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. SISTEMA DE BIBLIOTECAS.
CATALOGAÇÃO NA FONTE

Santos, Luiz Rogério Alves dos
Rotina e a concorrência de uma típica escola de cursos livres / Luiz
Rogério Alves dos Santos. - 2017.
65 f.
Orientador: Armando João Dalla Costa.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Paraná, Setor de
Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em
Desenvolvimento Econômico.
Defesa: Curitiba, 2017.

1. Economia evolucionária. 2. Escolas – Concorrência. 3. Pequenas e
médias empresas. 4. Cursos livres. I. Dalla Costa, Armando João, 1955- II.
Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas.
Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico. III. Título.
CDD 338.642



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
Setor CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
Programa de Pós-Graduação DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da Dissertação de Mestrado de **LUIZ ROGERIO ALVES DOS SANTOS** intitulada: **Rotina e concorrência de uma típica escola de cursos livres**, após terem inquirido o aluno e realizado a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO.

Curitiba, 30 de Março de 2017.


ARMANDO JOÃO DALLA COSTA
Presidente da Banca Examinadora (UFPR)


JOSE FELIPE ARAUJO DE ALMEIDA
Avaliador Externo ()


ADRIANA SBICCA FERNANDES
Avaliador Interno (UFPR)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todas as pessoas que me acompanharam nesta árdua trajetória ao longo do Mestrado em no programa e Pós Graduação em Desenvolvimento Econômico da UFPR.

Em especial agradeço à minha esposa Andrea, companheira Inseparável, e à minha filha Eloiza pelo apoio e motivação nos momentos mais difíceis. Também agradeço à minha mãe e irmã que me acompanharam no início desta caminhada me ajudando no a aprender a ler, escrever e calcular.

Agradeço também à orientação fundamental do professor Armando Dalla Costa, por dar-me a oportunidade de adentrar por temas desconhecidos. Não posso esquecer-me de agradecer também aos professores Adriana Sbicca Fernandes e José Felipe Araújo de Almeida pelas sugestões feitas na qualificação deste trabalho. Por fim, agradeço aos professores participantes da minha banca.

RESUMO

Apesar de o ferramental de análise desenvolvido por Nelson & Winter não ter a princípio, concebido para a análise de micro e pequenas empresas, entende-se que é possível explicar o ambiente competitivo envolve uma pequena escola de cursos livres, bem como as principais rotinas que norteiam a tomada de decisão desta empresa utilizando-se deste referencial teórico.

No âmbito da economia evolucionária, o ferramental desenvolvido por Nelson & Winter, é possível analisar quais são os principais elementos que compõe as rotinas adotadas pelas empresas que operam em um determinado ambiente geográfico e institucional. Através do estudo das rotinas de uma empresa é possível identificar seus elementos operacionais bem como seus valores e práticas concorrenciais. Pela análise das rotinas de uma empresa também é possível inferir a cultura empresarial onde esta opera.

A forma como se dá a concorrência é outro um relevante do ferramental de Nelson & Winter que será utilizado para a análise a que este trabalho se propõe, pois a análise dos comportamento da concorrência é um fator determinante para que se possa entender o ambiente onde as escolas de cursos livres operam em uma determinada região.

Palavras-chave: Economia Evolucionária. Rotinas. Concorrência. Cursos Livres

ABSTRACT

Although the analysis tool developed by Nelson & Winter does not have at first, designed for the analysis of micro and small enterprises, it is understood that it is possible to explain the competitive environment involves a small school of free courses, as well as the main routines that Guide the decision making of this company using this theoretical framework.

In the evolutionary economy, the tool developed by Nelson & Winter, it is possible to analyze which are the main elements that compose the routines adopted by the companies that operate in a certain geographic and institutional environment. Through the study of a company's routines, it is possible to identify its operational elements as well as its values and competitive practices. By analyzing the routines of a company it is also possible to infer the business culture where it operates. The form of competition is another relevant one of the Nelson & Winter tooling that will be used for the analysis that this work proposes, since the analysis of the behavior of the competition is a determining factor so that one can understand the environment where the Free-trade schools operate in a particular region.

Keywords: Evolutionary Theory Economics. Routines. Competition. trainings.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1: SUBPREFEITURAS DE CURITIBA	35
FIGURA 1: SUBPREFEITURAS DE CURITIBA	36
FIGURA 3: PIRÂMIDE ETÁRIA DE CURITIBA	37
FIGURA 4: PIRÂMIDE ETÁRIA DE SÍTIO SERCADO	37
FIGURA 5: ORGANOGRAMA	50
FIGURA 6: LOGO DA DATA BYTE FORMAÇÃO ROFISSIONAL	59
FIGURA 7: LOGO DO CURSO EVIDENTE	60
FIGURA 8: LOCALIZAÇÃO DO CURSO EVIDENTE.	61
FIGURA 9 LOGO DA PET CURSOS	64
FIGURA 10: LOCALIZAÇÃO DA PET CURSOS.	65

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE MATRÍCULAS NOS ANOS INICIAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL.....	28
TABELA 2: EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE MATRÍCULAS NOS ANOS FINAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL.....	30
TABELA 3: EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE MATRÍCULAS NO ENSINO MÉDIO.....	31
TABELA 4: IDEB SITIO CERCADO E CURITIBA.....	38
TABELA 5: NÚMERO DE FRANQUIAS.....	42

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: DISTRIBUIÇÃO DE MATRÍCULAS DE ENSINO FUNDAMENTAL E MÉDIO.....	27
GRÁFICO 2: EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE MATRÍCULAS NOS ANOS INICIAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL.....	28
GRÁFICO 3: EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE MATRÍCULAS NOS ANOS FINAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL.....	30
GRÁFICO 4 EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE MATRÍCULAS NOS ANOS INICIAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL.....	32
GRÁFICO 5: DISTRIBUIÇÃO POPULACIONAL A PARTIR DA RENDA - CURITIBA	39
GRÁFICO 6: DISTRIBUIÇÃO POPULACIONAL A PARTIR DA RENDA - CURITIBA	40
GRÁFICO 7: ÍNDICE DE FLUENCIA EM INGLÊS.....	41
GRÁFICO 8: UNIDADES FRANQUEADAS ENTRE OS ANOS 2014 E 2015.....	43

LISTA DE SIGLAS

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

OECD - *Organisation for Economic Co-operation and Development*

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

MEC – Ministério da Educação e Cultura

LDBN - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

IPPUC – Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba

IDEB - Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

ABF – Associação Brasileira de *Franchising*

PNAD - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1 ROTINA E CONCORRÊNCIA, SOB A OPTICA DA ECONOMIA EVOLUCIONÁRIA	15
1.1 Economia Evolucionária Neo-Schumpeteriana	15
1.2 Elementos da Economia Evolucionária	17
1.3 Rotina	18
1.4 Concorrência	20
1.4.1 Concorrência na Teoria Econômica Evolucionária	23
2 EDUCAÇÃO PÚBLICA E PRIVADA	27
2.1 Legislação Referente Às Escolas Privadas	34
3 SUBPREFEITURA DO BAIRRO NOVO	36
4 CURSOS LIVRES	41
4.1 Cursos Livres de Línguas	42
4.2 Cursos Livres De Informática	44
5 ROTINAS DE UMA ESCOLA DE CURSOS LIVRES	45
5.1 Implantação	46
5.1 Operação	47
5.2 Recursos Humanos	49
5.3 Política De Divulgação	55
5.3 A Internet Como Ferramenta	57
6 CURSOS LIVRES NO BAIRRO SÍTIO	58
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
REFERÊNCIAS	67

1 INTRODUÇÃO

Segundo o IBGE em 2014, 6 em cada 10 empresas fecharam suas portas antes de completarem 5 anos de atividade. Além do prejuízo financeiro trazido aos que estavam diretamente envolvidos há também um imenso desperdício de oportunidades, uma vez que se este número fosse menor, boa parte destas empresas poderiam estar gerando empregos e pagando impostos.

Um das possíveis explicações para este número de empresas que fecham prematuramente poderia estar na crise de *subprimes* que ocorreu a partir de 2008 ou no feroz embate político, com grandes reflexos na economia. A hipótese adotada neste trabalho é a de que o grande responsável pelo fechamento das jovens empresas é justamente gestão inadequada que se manifesta na adoção de rotinas, muitas vezes inadequadas, que fazem com que estas empresas não consigam desenvolver todo seu potencial.

Dentre as diversas perspectivas que poderiam ser utilizadas para a análise das causas das dificuldades enfrentadas pelas jovens empresas, optou-se pela economia evolucionária, cujo ferramental de análise desenvolvido pelos economistas Nelson & Winter atende à proposta deste trabalho.

Conforme será apresentado de forma mais detalhada nas próximas páginas, a economia evolucionária faz uma analogia entre os mecanismos de adaptação de indivíduos da teoria evolucionária de Darwin e a competição entre as empresas de um determinado ramo.

Dentro da analogia entre a economia evolucionária e a teoria evolucionária darwinista a rotina de uma empresa que vem a ser seu *modus operandi* equivalem aos genes de um organismo. Essa analogia se dá pois é pela rotina que as características recorrentes de uma empresa (indivíduo) que, quando bem sucedidas são repassadas adiante.

É através da análise das rotinas de uma empresa é possível identificar seus mecanismos de tomada de decisão. Este estudo permite que haja algum grau de previsibilidade no que tange às decisões de seus gestores.

Outro aspecto relevante apontado pela economia evolucionária que será abordado ao longo deste trabalho é a concorrência, que diferentemente da visão neoclássica que entende a competição como um elemento estático da economia, os

economistas evolucionários apregoam que a competição é um processo dinâmico, onde não há a tendência ao equilíbrio, tão cara aos economistas clássicos.

Segundo autores como Silvia Possas, a concorrência que as empresas enfrentam, diferentemente das guerras ou das competições esportivas onde na maioria das vezes se sabe quem são os inimigos, a luta enfrentada pelas empresas em busca de sua fatia de mercado é travada contra forças que os competidores na maioria das vezes desconhecem.

Apesar do modelo de análise de Nelson & Winter não ter sido a princípio concebido para a análise de uma micro empresa, ao longo deste trabalho tem-se o intento de explicar o ambiente competitivo onde está inserida uma pequena escola de cursos livres bem como as principais rotinas que norteiam a tomada de decisão desta empresa.

Este trabalho está geograficamente limitado ao bairro Sítio Cercado em Curitiba. A escolha deste bairro se deve ao conhecimento prévio das escolas que operam na região, bem como pela tipicidade desta localização que se assemelha a tantos outros bairros de periferia de grandes cidades do Brasil.

Uma vez que a maioria das escolas presentes são unidades de grandes redes de franquias presentes em boa parte das grandes cidades brasileiras e que fatores econômicos e demográficos tais como renda média familiar, proporção de jovens frente a totalidade da população, escolaridade média, etc. Entende-se que a análise feita no bairro Sítio Cercado poderia ser aplicada em outros bairros, com características semelhantes, de outras cidades brasileiras.

1 ROTINA E CONCORRÊNCIA, SOB A OPTICA DA ECONOMIA EVOLUCIONÁRIA

Este capítulo busca apresentar o referencial teórico que dará o embasamento necessário para o entendimento do modus operandi de uma típica escola de cursos livres.

Pretende-se assim analisar as principais decisões tomadas neste estabelecimento de forma a identificar as principais rotinas desenvolvidas a partir das boas (as vezes nem tão boas) práticas adotadas por estes estabelecimentos.

Para isto, será empregado o ferramental analítico oriundo da cepa teórica Neo-Schumpeteriana, mais precisamente da economia evolucionária que teve um importante marco com a obra de Nelson & Winter.

Serão analisados os concorrentes mais relevantes da área determinada, bem como as principais rotinas adotadas. Com isto pretende-se apontar quais rotinas efetivamente contribuem para o maior faturamento, quais são empregadas mais pelo hábito que pelo que agregam em termos de lucros.

1.1 Economia Evolucionária Neo-Schumpeteriana

O principal traço adotado pelos economistas Neo-Schumpeterianos, ou evolucionários, é a analogia das relações econômicas com a Teoria Darwinista, ou seja, para estes economistas o ambiente onde operam as empresas tem características que se assemelham à teoria desenvolvida por Darwin.

Segundo Possas, a contribuição central da Economia Evolucionária é justamente a possibilidade de realizar analogias entre os elementos da economia tradicional e a biologia evolucionária. Porém para isso é necessário abandonar alguns pontos fundamentais da economia ortodoxa, tais como a noção de equilíbrio, escolhas racionais entre outras.

“...uma característica central dessa contribuição é a articulação, a meu ver bastante bem dosada, entre elementos extraídos – em princípio, por analogia – da biologia evolucionária e uma forte

presença de ingredientes de teoria econômica que os autores denominam não-ortodoxos (não-neoclássicos), pelo deliberado dos pressupostos tradicionais de maximização e de equilíbrio, em benefício de comportamentos e estratégias mais realistas sob incerteza e racionalidade limitada...” (POSSAS M., 2008, p. 2)

Mesmo que ao longo do século XX diversos economistas tenham, nas palavras de Possas, “flertado” com os elementos presentes na Teoria Evolucionária de Darwin, tais como evolução, características relevantes herdadas (aprendidas) e a seleção natural. Estes economistas, não criaram elementos teóricos suficientes para que fosse possível criar um modelo de análise econômica que pudesse ser chamado de Economia Evolucionária.

Segundo Possas, destes economistas Schumpeter é talvez aquele que, em sua geração, tenha chegado mais perto de criar um corpo teórico com sólidos suficientes para que fosse chamado de Teoria Evolucionária.

“Há muito a economia vem flertando com as ideias de evolução e seleção natural, com o darwinismo e com a biologia evolucionária, mas até recentemente sem maiores compromissos. Os exemplos clássicos são Marshall, Veblen e, posteriormente, Hayek, de forma explícita, e Schumpeter, de forma implícita, ainda que talvez potencialmente mais fértil. Após 1950, uma incursão famosa mas ainda pouco sistemática foi o debate iniciado por Alchian (1950) e corroborado por Friedman (1953), e mais tarde por Becker (1962). (POSSAS 2008, p. 1).

A partir do trabalho de Nelson & Winter (1982) houve, mesmo tendo algumas limitações, o desenvolvimento de um novo ferramental teórico analítico que pode ser utilizado na análise microeconômica da dinâmica industrial e tecnológica. Vale salientar que o trabalho de Nelson & Winter, teve forte influência e elementos vindos da tradição schumpeteriana a ponto de que seu trabalho fosse considerado como uma síntese evolucionária neo-schumpeteriana.

”há consenso entre analistas de que as proposições teóricas de Nelson & Winter (1982), e seu modelo setorial (cap.12 e 13), apesar de reconhecidas limitações, abriram uma nova frente para a análise microeconômica da dinâmica industrial e tecnológica. Como já observado, pode-se dizer que a concepção que norteou o modelo – na verdade, ela é bem mais ampla que o modelo resultante, como é usual numa primeira aproximação – é uma síntese evolucionária neo-schumpeteriana, no espírito de apenas seguir a concepção geral e algumas referências básicas da biologia evolucionária por analogia...” (POSSAS M. 2008, p.6).

1.2 Elementos da Economia Evolucionária

Segundo a nomenclatura abordada por Nelson & Winter em seus trabalhos sobre Economia Evolucionária, as empresas, enquanto organismos individuais, equivaleriam aos fenótipos. Uma vez que são compostos por uma série de indivíduos, os mercados equivaleriam à população. Os genes ou genótipos seriam as formas organizacionais ou os padrões de decisão esperados de cada empresa individualmente que seriam passados adiante via mecanismos próprios de espalhamento.

Um traço teórico retirado diretamente do pensamento Schumpeteriano é a noção da importância da inovação no processo concorrencial. Segundo possas a inovação seriam as mutações necessárias para a sobrevivência de uma empresa ao seu meio. Estas inovações seriam indutoras de novas rotinas e estas teriam continuidade ou não de acordo com a seu impacto na geração de lucro, nas palavras de Nelson & Winter *fitness*.

“...em resumo, os organismos individuais (fenótipos)¹ correspondem às firmas; populações aos mercados (indústrias); genes (genótipos)² às rotinas (regras de decisão) ou formas organizacionais; mutações às inovações (em sentido amplo, schumpeteriano); e lucratividade à

aptidão (*fitness*). Assim, firmas com rotinas mais adequadas à obtenção de maior lucratividade levam a seu maior crescimento no mercado, portanto maior *Market share*. Inovações que tenham potencial para gerar rotinas indutoras de maior lucratividade serão selecionadas implicitamente pelo maior sucesso competitivo das firmas portadoras dessas. Dessa forma, rotinas mais rentáveis tenderão a ser selecionadas em detrimento das demais, aumentando sua participação no pool de rotinas da indústria, assim como genes selecionados aumentam sua participação no pool genético de uma população.” (POSSAS M. 2008, p.7).

1.3 Rotina

Para realizar a análise proposta neste trabalho, será utilizado o conceito de Rotina que de acordo com a abordagem evolucionária seria um conjunto de regras que regem o processo de decisão das empresas. (NELSON & WINTER, 1982)

Ainda segundo Nelson e Winter a Rotina equivaleriam aos “genes” das empresas, isso porque os genes, assim como as rotinas empresariais, guardam as características recorrentes que quando bem sucedidas são transmitidas adiante. No caso das empresas, o mecanismo em que se dá de difusão das rotinas se dá pelo aprendizado, imitação, etc. Assim, dentro de algum tempo é possível ver que existe recorrência das características que aumentem a produtividade, diminuam os custos, criem mercados, entre outros.

Através da análise das rotinas de uma empresa é possível identificar as regras de tomada de decisão adotadas. Isso permite algum grau de previsibilidade dos padrões comportamentais e de tomada de decisão destas empresas. Por conta disso, Nelson & Winter, 1982, apregoam a importância de se estudar a memória das empresas possa apontar as características que determinam os padrões que formam a rotina destas empresas.

Ainda segundo Nelson e Winter, ao contrário do que se vê na biologia onde os genótipos são repassados de maneira aleatória e ao longo do tempo os genótipos bem sucedidos permanecem enquanto os mal sucedidos fenecem, no caso das empresas os genótipos, ou rotinas, repassados são fruto do crivo do mercado.

Na teoria econômica evolucionária é o mercado que aponta quais genótipos devem persistir ao longo da cadeia e quais deles devem ser abandonados por não trazerem resultados às empresas que adotaram tais práticas.

Ainda segundo Nelson e Winter, a rotinização das atividades desenvolvidas ao longo da existência de uma empresa, são uma importante forma de registro do conhecimento desenvolvido na própria empresa. O registro das rotinas é um importante instrumento de anotação de conhecimentos tácitos que muitas vezes estão difusos ao longo dos diversos segmentos de uma empresa.

A importância do registro de rotinas se dá porque uma das características mais marcantes da economia atual é a importância do conhecimento, em especial o tácito na forma de produzir bens e serviços. Segundo os pesquisadores da OCDE Lundvall & Jonhson, 1994 há um novo paradigma de produção onde a capacidade de aprender, registrar e utilizar posteriormente este conhecimento é o principal fator de competitividade tanto de nações, quanto de empresas, quanto de indivíduos.

“o conhecimento incorporado em seres humanos (capital humano) e em tecnologia, tem sempre sido central para o desenvolvimento econômico, mas que apenas nos últimos anos sua importância tem sido reconhecida e crescente e que, atualmente, as economias da OCDE são mais fortemente dependentes da produção, distribuição e uso do conhecimento do que antes”(OCDE, 1994, p.9).

Por se tratar, muitas vezes, de habilidades desenvolvidas por indivíduos pertencentes a pequenos grupos de trabalho, o conhecimento tácito é de difícil registro, porém segundo Nelson e Winter (1982) este tipo de conhecimento seria uma das origens das rotinas empresariais.

Os canais por onde se dá a transmissão das características selecionadas pelo mercado para o restante da indústria, são basicamente de replicação, ou seja aprendizado, acúmulo de conhecimento e difusão, imitação dos procedimentos tecnologias e rotinas, etc. Segundo Possas esse mecanismo de competição existe

porque há rivalidade, no sentido schumpeteriano, entre os indivíduos de uma indústria.

O aumento da importância do conhecimento no dia a dia das empresas faz com que no atual arranjo produtivo, fortemente dependente da tecnologia de informação permite que haja, segundo Tapscott (1995), um aumento da importância das pequenas corporações que ganham produtividade melhorando seus processos através do investimento em informatização. Segundo o autor, há uma tendência de molecularização da economia que é fruto do ganho de dinamismo das pequenas empresas.

A molecularização da economia a qual Tapscott (1995) se refere, permite a criação de redes de fornecedores onde existe a possibilidade de atender o consumidor final sem a necessidade de intermediários o que permite uma maior geração de riquezas por parte daqueles fazem parte dessas redes, direta ou indiretamente.

1.4 Concorrência

Para os clássicos Smith e Ricardo a ideia de concorrência vem associada aos elementos da concorrência perfeita onde não há barreiras de entrada e saída, há um número grande de produtores e os produtos idênticos inclusive nos métodos de produção que são conhecidos por todos. Os consumidores são numerosos e possuem informações completas sobre preços e ofertas existentes no mercado.

Nenhum consumidor ou vendedor, isoladamente, possui poder de mercado suficiente para influenciar os preços por um longo período de tempo. Mesmo que hajam desequilíbrios transitórios, que criem situações onde hajam monopólios que permitam a seus controladores lucros extraordinários estes são temporários, pois como não há barreiras de entrada ou saída e as informações acerca dos lucros extraordinários, processos produtivos, clientes, etc. em algum tempo a concorrência, atraída pelos lucros extraordinários, irá fazer com que a lucratividade caia, voltando aos níveis de equilíbrio.

É a partir dos neoclássicos, que a questão da concorrência é elencada para uma posição de destaque na teoria econômica. Para isto, os neoclássicos ao utilizar parte do ferramental marginalista, negligenciaram a ideia de concorrência como

rivalidade sistêmica e assumiram a visão de concorrência que permita uma instrumentação de tal conceito.

Uma vez que Marshall, entendia que não havia uma economia que fosse realmente livre, havia a necessidade de se abandonar parte dos pressupostos da livre concorrência, para que fosse possível a criação de ferramentas analíticas que atendessem às necessidades de investigação dos fenômenos econômicos.

“Mas o termo tem que ser aplicado frequentemente a condições nas quais uma concorrência completamente livre não existe, e dificilmente mesmo se pode supor que exista; e mesmo onde a livre concorrência é mais dominante, as condições normais de cada fato ou tendência incluem elementos vitais que nada têm a ver com a concorrência, nem são afins.” (MARSHALL, 1890, p.38)

Um ponto crítico apontado pelos economistas evolucionários em relação à economia neoclássica, diz respeito ao seu caráter estático. Ou seja, por mais que houvessem desequilíbrios momentâneos, ocasionando monopólios com isso lucros extraordinários, ao longo do tempo, pelos mecanismos próprios da concorrência neoclássica haveria uma acomodação.

Ainda sobre a questão da tendência ao equilíbrio presente na economia neoclássica, Silvia Possas afirma que os monopólios, vistos na teoria clássica como a antítese da concorrência perfeita, não poderia existir “nem por decreto”, uma vez que se houvesse um monopólio, passado algum tempo, o monopólio seria desafiado por produtos substitutos. A própria Petrobras, mesmo possuindo o monopólio legal da produção de derivados de petróleo enfrenta seus concorrentes em território nacional.

“...Um exemplo aqui no Brasil é o caso de Petrobras. Mesmo tendo o monopólio legal da produção de derivados de petróleo, viu surgir um concorrente no álcool combustível no final dos anos 1970. Muitos proprietários de automóveis converteram os seus motores, quando o preço da gasolina se tornou excessivo.” (POSSAS, S., 2006, p.3)

Sobre os empecilhos gerados pelo caráter estático da economia, pela visão clássica, Schumpeter afirma, que tal característica impediria o desenvolvimento de

ferramentas mais adequadas à análise dos fenômenos econômicos, que possuem caráter dinâmico. Em suma, não há como analisar a economia, cuja natureza é dinâmica e repleta de descontinuidades, com um ferramental desenvolvido para uma realidade estática.

“...Mas a análise estática não é apenas incapaz de prever as consequências das mudanças descontínuas na maneira tradicional de fazer as coisas; não pode explicar a ocorrência de tais revoluções produtivas nem os fenômenos que as acompanham.”
(SCHUMPETER, 1912, p.46)

Para Perroux, a concorrência perfeita nos moldes apregoados pelos economistas clássicos é impossível de existir. Pois uma vez que se todos os produtos e concorrentes são iguais, a escolha de um determinado produto em detrimento de seu concorrente seria fruto apenas do puro acaso pois todas as escolhas seriam aleatórias. Para que houvesse algum tipo de concorrência, seria necessário que um destes concorrentes deixasse de ser um sócia perfeito.

“...em um mundo de sócias, a concorrência é evanescente: para que um deles predomine sobre o outro é necessário que cesse de ser um sócia perfeito...” (POSSAS, 2006, apud PERROUX et al 1982,p.3)

1.4.1 Concorrência na Teoria Econômica Evolucionária

Conforme discutido anteriormente, o grande *insight* da economia evolucionária é a analogia entre a economia e a teoria evolucionária de Darwin. O que significa dizer que a economia está em constante adaptação ao meio e que por conta disso, as ferramentas mais adequadas à análise econômica, são aquelas que consideram a economia como um processo dinâmico e não estático.

Segundo Silvia Possas, a competição, pela óptica da teoria econômica evolucionária é vista como sendo uma luta contínua onde as empresas enfrentam desafios constantes para manterem-se e evoluírem no mercado. Ainda segundo a autora, a competição que as empresas enfrentam, diferentemente das guerras ou das competições esportivas onde na maioria das vezes se sabe quem são os inimigos, a luta enfrentada pelas empresas em busca de sua fatia de mercado é travada contra forças que os competidores na maioria das vezes desconhecem.

“...A concorrência é um processo sem tréguas e sem fim previsível, pelo menos enquanto durar o capitalismo. Isto é uma das coisas que a distingue de concursos, torneios e guerras. Um segundo ponto em que ela difere desses eventos é o fato de que os contendores não são necessariamente conhecidos de antemão. Novos produtores podem surgir, com novas mercadorias e novas vantagens competitivas. Modificações no “campo de batalha” também aparecem com frequência. Assim, os conhecimentos sobre guerra ora existentes, em geral muito centrados a estratégias a serem seguidas, e o seu espaço, não parecem ser muito aplicáveis.” (POSSAS, S, 2006, p.4)

O mercado é o local onde se dá a concorrência, porém não se trata apenas de um local físico, para a teoria econômica evolucionária o mercado é também o conjunto de regras as quais o concorrentes se submetem. É o mercado que apresenta os limites de atuação aos quais os envolvidos na “guerra” comercial apontando quem vence e quem perde cada batalha. (POSSAS, S, 2006).

As regras as quais os competidores estão sujeitos, dizem respeito tanto ao regramento jurídico que rege as relações comerciais, quanto às relações

econômicas de cunho mais abstrato, tais como: quais produtos se encaixam no quesito “luxo”, quem são os compradores de determinado tipo de veículo, etc.

Silvia Possas afirma que não há respostas definitivas para as questões que envolvem o mercado, pois o produto que foi destaque em inovação ontem, poderá ser apenas um produto comum hoje, os consumidores que demandavam fortemente um determinado produto hoje, poderão ser os mesmos a rejeitá-lo amanhã.

“Um primeiro conjunto de questões referem-se a quem forma um mercado? Quem faz parte dele? Quais são seus limites? Quem são os compradores e os vendedores de uma mesmo produto?”
(POSSAS, S, 2006, p.6)

Para efeito de análise Silvia Possas delimita o mercado como sendo o âmbito onde as vantagens comerciais interagem afetando tanto compradores quanto vendedores. Esta visão do mercado como uma “arena”, onde cada indivíduo busca modificar seus processos produtivos com o aumentar seus lucros e sua participação.

Este conceito de mercado nos permite inferir que o núcleo do processo concorrencial é a Inovação, pois justamente a procura de lucro através da utilização de novos métodos, produtos e processos produtivos que dá o aspecto dinâmico da competição, como já foi dito anteriormente, para se manter no mercado, é necessário inovar para que se alcance os elementos necessários para sobreviver à concorrência do mercado.

“Podemos definir então o mercado como o âmbito em que as vantagens obtidas pelos agentes econômicos atuam, e quem elas afetam. Ou seja, se um determinado competidor descobre uma modificação no processo produtivo que reduz seus custos, isto constituirá uma vantagem para todos os produtos e modelos...”
(POSSAS, S, 2006, p.6)

A ideia da inovação como elemento central da dinâmica econômica, adotada pela economia evolucionária, vem de Schumpeter que apregoava ser a inovação o elemento essencial àqueles que buscavam lucros. Schumpeter acreditava que a

inovação era um elemento inerente à concorrência entre empresas, pois estas, em busca de lucros (extraordinários ou não) são impelidas à inovar.

Para Schumpeter, a inovação era um processo endógeno, ou seja, ocorria dentro das próprias empresas que executavam novas combinações de fatores produtivos, fossem eles capital, trabalho, matérias primas etc. com a intenção de aumentar a lucratividade. Os frutos destas novas combinações são a criação de novos serviços, processos, produtos, novos mercados, novas fontes de matérias primas, etc. que permitiam ao inovador alguma vantagem (às vezes uma enorme vantagem) sobre os seus concorrentes.

Porém, para que a inovação dê efetivamente alguma vantagem financeira ao inovador, é necessário que a empresa que implemente tais mudanças tenha liderança na introdução destas inovações. Pois, uma vez que haja a introdução de uma nova técnica ou processo que venha a alterar positivamente a lucratividade de uma determinada indústria, é certo que em um curto espaço de tempo aparecerão agentes imitando esta inovação e fazendo com que a lucratividade caia.

Assim como Schumpeter, Nelson & Winter acreditam que a maneira como os competidores desenvolvem e utilizam as inovações é determinante para que se indique quem serão os ganhadores e perdedores no processo de competição que ocorre no mercado.

Apesar da analogia feita entre o mercado e o modelo evolutivo apontado por Darwin, Nelson & Winter, apontam que a “evolução”, não ocorre por obra do mero acaso elas são fruto de um processo deliberado de busca, *search*, por produtos, processos, serviços, etc. Que possam ser selecionados, *selection*, pelo mercado aumentando assim a lucratividade da empresa que implementou a inovação.

Segundo Nelson e Winter, a busca por inovações é condicionada pela tecnologia disponível no momento e possuem e não ocorrem de maneira isolada, pois a inovação é um processo estocástico onde o conhecimento acumulado e as inovações anteriores desempenham um papel fundamental na busca por inovações.

Além disso, as inovações possuem caráter irreversível, o que significa dizer que os avanços tecnológicos não retroagem. Portanto a tecnologia que hoje é fator de diferenciação no mercado, em um segundo momento poderá ser um empecilho para o desenvolvimento da empresa. Isso significa que para se manter na liderança do processo de inovação, a empresa deverá manter alto nível de investimentos em pesquisa e desenvolvimento.

As estratégias de busca por inovação podem variar de acordo com características tais como o tamanho da empresa, o acervo de competências, as ações e o perfil dos competidores, a rentabilidade buscada no mercado entre outros.

Nelson & Winter apontam que após o mecanismo de busca, após ter encontrado as inovações que atendem às condicionantes anteriormente indicadas, o mercado assume o papel de depurador das inovações.

Segundo a economia evolucionária o processo de seleção é feito basicamente via mercado. Isso não significa que os entes públicos não façam parte do processo de seleção, muito pelo contrário, os agentes públicos, tais como universidades, centros de pesquisa, etc. muitas vezes atuam como agentes ativos no processo de seleção.

As variáveis mais importantes do processo de escolha são o retorno dos investimentos realizados na inovação e a lucratividade que esta irá trazer à empresa que a implementar. Embora a introdução de um novo processo produtivo, produto, matéria prima, etc. possa trazer uma lucratividade alta em um primeiro momento, esta será declinante ao longo do tempo, o que abrirá espaço para as inovações que irão substituir as anteriores.

Além da lucratividade e do retorno obtido pelo investimento em inovação há outros importantes condicionantes, que não estão diretamente ligados ao mercado tais como os mecanismos regulatórios tais como a legislação direcionada à propriedade intelectual bem como as agências de fomento e de desenvolvimento técnico tais como universidades, centros de pesquisa, órgãos governamentais, etc. estes elementos podem influenciar tanto no lado da busca por inovações quanto em sua difusão.

O mercado seleciona quais as inovações são bem sucedidas através da difusão da nova tecnologia ao longo de toda indústria. A difusão pode ocorrer através da adoção das novas tecnologias por parte dos consumidores e demais utilizadores das novas tecnologias.

A difusão pode ocorrer em maior ou menor escala de acordo com a intensidade da utilização por parte dos que adotam a nova tecnologia. Outra importante forma de difusão é a imitação que ocorre da parte dos concorrentes.

Entre os concorrentes, o principal veículo de difusão é a imitação. Pois, uma vez que uma dada inovação traz lucros, as vezes extraordinários para a empresa que

desenvolveu a inovação, é normal que os concorrentes se esforcem para imitá-la e assim poder auferir lucros através da inovação que foi apresentada ao mercado.

Esse caráter dinâmico, segundo Possas, é o que possibilita a existência dos mecanismos de busca e escolha, que entre outros, permitem que a metodologia desenvolvida pela economia evolucionária substitua, com vantagens o ferramental até então oferecido pela teoria econômica ortodoxa

“...segundo os autores, ambos substituem com vantagem – pelo contexto evolutivo e dinâmico, mais realista, em que se supõe que operem – os correspondentes pilares da teoria ortodoxa (neoclássica), o comportamento individual racional-maximizador e o equilíbrio de mercado, agora substituído por trajetórias de mercado, em princípio em aberto (POSSAS, 2008, p. 288 Apud Nelson & Winter, 1982, et al cap.1 e 2).

2 EDUCAÇÃO PÚBLICA E PRIVADA

Segundo o censo escolar de 2015, coordenado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, haviam entre jovens e adultos, 37.937.357 matriculados nas escolas e colégios públicos brasileiros

Dessas matrículas, 12.852.740 se referem a alunos do ensino médio enquanto as 17.297.274 matrículas dizem respeito aos alunos dos últimos anos do ensino fundamental. A maioria destes alunos, 14.868.675, são estudantes de escolas localizadas em zona urbanas, enquanto 803.950, isso significa dizer que 85,6% de todas as matrículas realizadas no ensino médio e fundamental foram em centros urbanos.

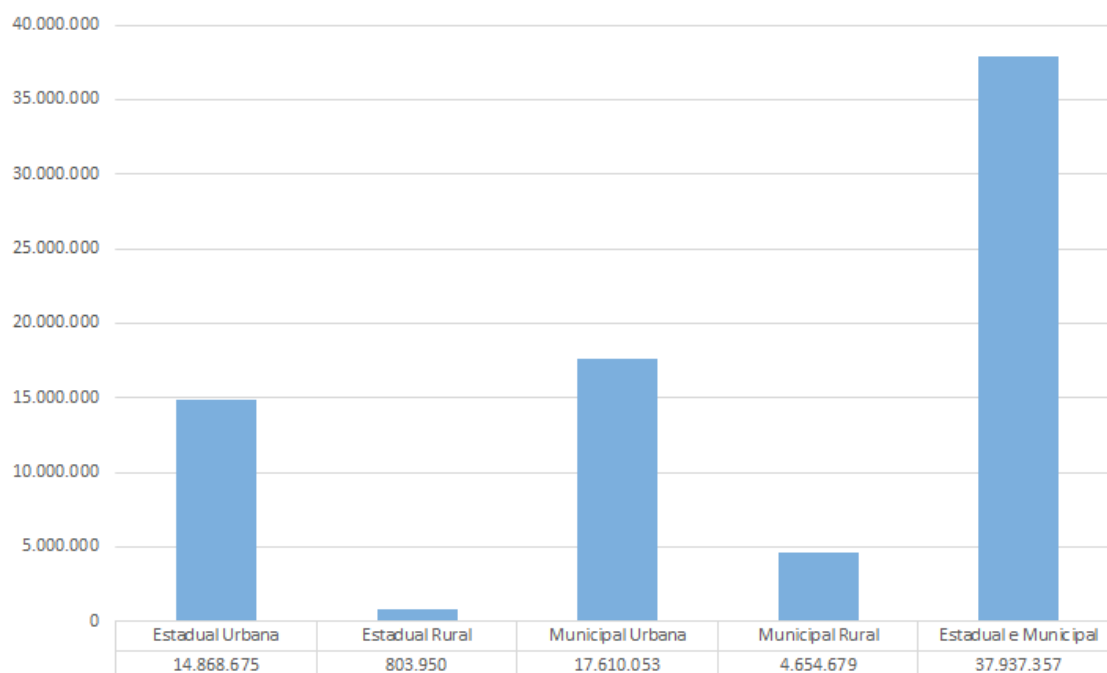


GRÁFICO 1: DISTRIBUIÇÃO DE MATRÍCULAS DE ENSINO FUNDAMENTAL E MÉDIO
Fonte: IBGE/INEP, Censo escolar, 2015, Elaboração Própria.

No caso da educação privada, o senso feito pelo IBGE em 2015 aponta que na educação básica, 9.090.781 dos alunos estavam matriculados em escolas privadas, isso significa dizer que mais de 18,3% dos alunos matriculados em escolas brasileiras estavam em escolas privadas.

Segundo o MEC, no período que compreende 2008 a 2014, houve uma significativa diminuição na quantidade de alunos matriculados nas primeiras séries do ensino fundamental, a maior evasão ocorreu nas escolas públicas, em especial da rede estadual, pois se em 2008 houveram 3.623.369 de matrículas, em 2014 houve uma queda para 2.319.884. Isso significa dizer que houve uma queda de -36% no número de matrículas em instituições estaduais.

No Brasil, o número de alunos matriculados em 2008 foi de 17.620.439 enquanto no ano de 2014 houve 15.699.483 alunos matriculados. A nível de Brasil, a queda no número de alunos matriculados nas séries iniciais, somando-se alunos de escolas públicas, federais, estaduais, municipais e as escolas privadas, foi de -10,9%.

O único segmento de escolas onde houve onde aumento no número de matriculados e de escolas nos primeiros anos do ensino fundamental, foi no das escolas privadas. Em 2008 se matricularam 2.043.331 jovens e no ano de 2010

houve 2.674.318 matrículas. Isso significa dizer que houve um aumento de 30,9% nas matrículas.

Agregação	Ano				Δ% 2008/2014
	2008	2010	2012	2014	
Total	17.620.439	16.755.708	16.016.030	15.699.483	-10,9
Urbana	14.110.409	13.586.282	13.162.350	13.057.670	-7,5
Rural	3.510.030	3.169.426	2.853.680	2.641.813	-24,7
Pública	15.577.108	14.510.868	13.533.964	13.025.165	-16,4
Federal	7.307	7.281	7.164	6.928	-5,2
Estadual	3.623.369	3.044.341	2.610.030	2.319.884	-36,0
Municipal	11.946.432	11.459.246	10.916.770	10.698.353	-10,4
Privada	2.043.331	2.244.840	2.482.066	2.674.318	30,9

TABELA 1: EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE MATRÍCULAS NOS ANOS INICIAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL

Fonte: IBGE/INEP, Censo escolar, 2014.

Segue abaixo um gráfico indicando a variação da quantidade de alunos matriculados nas primeiras séries do ensino fundamental. O que chama a atenção é o fato de o número de alunos matriculados tenha crescido apenas no segmento das escolas particulares. No sentido diametralmente oposto, houve a diminuição dos matriculados nas escolas estaduais.

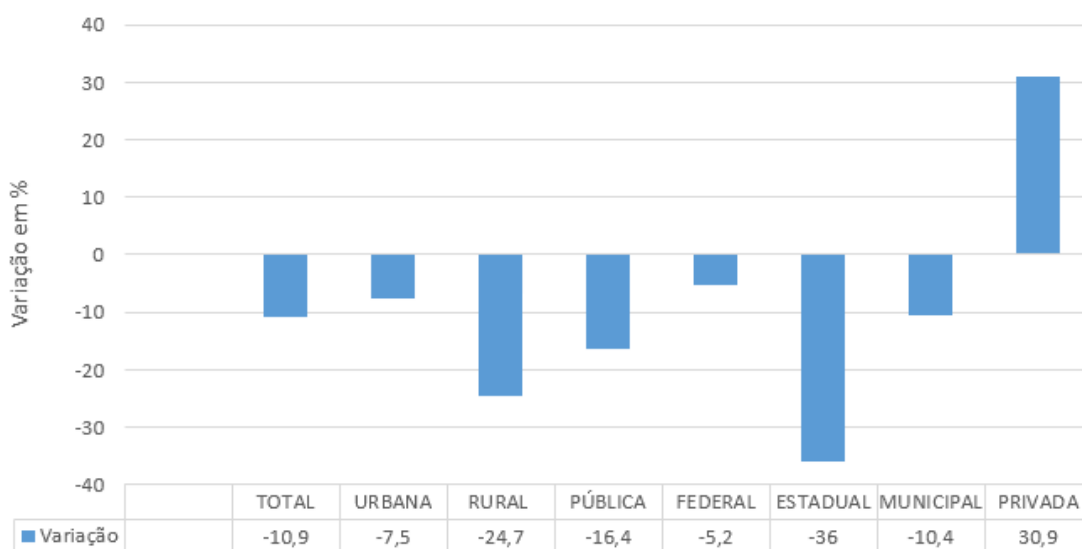


GRÁFICO 2: EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE MATRÍCULAS NOS ANOS INICIAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL

Fonte: IBGE/INEP, Censo escolar, 2014, Elaboração Própria.

A mesma pesquisa aponta que no ensino médio, havia mais de 28 mil colégios privados oferecendo ensino médio e houveram mais de 8 milhões de

matrículas de jovens e adultos ao longo de 2015. Destes, 23,6% estudam no período noturno.

A mesma dinâmica é observada no caso dos alunos matriculados nos anos finais do ensino fundamental. Assim como ocorreu com as matrículas dos anos iniciais, houve uma queda significativa no número de alunos matriculados. Apenas no seguimento das escolas particulares foi observado crescimento no número de alunos matriculados.

A queda mais acentuada no número de alunos matriculados nas séries finais do ensino fundamental, ocorreu nas escolas estaduais, pois em 2008, em todo Brasil foram realizadas 14.466.261, enquanto em 2014 foram feitas 12.760.184 matrículas.

Isso significa dizer que a queda dos alunos matriculados nas séries finais do ensino médio, teve queda de 11,8% ou 1.706.077 alunos.

No caso das escolas estaduais, onde a maior parte há o maior número de alunos matriculados, a queda no número de matriculados foi mais acentuada. Em 2008 foram realizadas 7.377.547 enquanto em 2014 foram realizadas 5.698.343. Isso significa dizer que em 2014 houve 1.679.204 a menos de matriculados que em 2008, portanto a queda foi de -22,85%.

Agregação	Ano				Δ% 2008/2014
	2008	2010	2012	2014	
Total	14.466.261	14.249.633	13.686.468	12.760.184	-11,8
Urbana	12.877.166	12.672.575	12.151.342	11.274.987	-12,4
Rural	1.589.095	1.577.058	1.535.126	1.485.197	-6,5
Pública	12.891.588	12.553.235	11.897.602	10.957.492	-15,0
Federal	18.315	18.144	17.540	16.378	-10,6
Estadual	7.377.547	7.072.515	6.473.674	5.698.343	-22,8
Municipal	5.495.726	5.462.576	5.406.388	5.242.771	-4,6
Privada	1.574.673	1.696.398	1.788.866	1.802.692	14,5

TABELA 2: EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE MATRÍCULAS NOS ANOS FINAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL

Fonte: IBGE/INEP, Censo escolar, 2014.

Segue abaixo um gráfico indicando a variação da quantidade de alunos matriculados nas séries finais do ensino fundamental. O que chama a atenção é o fato de o número de alunos matriculados tenha crescido apenas no segmento das

escolas particulares. No sentido diametralmente oposto, houve a diminuição dos matriculados nas escolas estaduais.

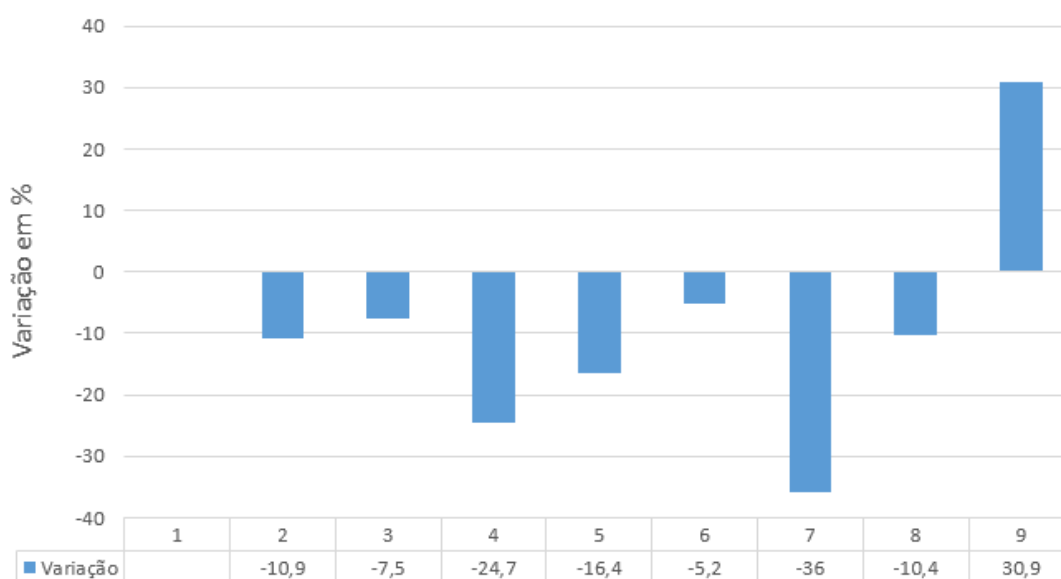


GRÁFICO 3: EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE MATRÍCULAS NOS ANOS FINAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL

Fonte: IBGE/INEP, Censo escolar, 2014, Elaboração Própria.

No caso das matrículas realizadas no ensino médio, a pesquisa realizada pelo MEC em 2015, aponta que em 2008 foram efetuadas 8.366.100 matrículas enquanto no ano de 2014, foram realizadas 8.300.189, portanto, houve queda de 65.911 na quantidade de alunos matriculados no ensino médio. Isso significa dizer que em termos globais, o número de alunos matriculados caiu -0,8%.

Ao contrário do que ocorreu com as matrículas no ensino fundamental, seja nos primeiros anos ou no últimos, onde houve uma queda significativa no número global de alunos matriculados, quando houve aumento no número de matriculados apenas nas escolas privadas. No caso do ensino médio, houve aumento no número de alunos matriculados nas escolas rurais número de alunos cresceu 33,3%, as escolas públicas federais 78,7% e as escolas privadas cresceram 10,3%.

Agregação	Ano				Δ% 2008/2014
	2008	2010	2012	2014	
Total	8.366.100	8.357.675	8.376.852	8.300.189	-0,8
Urbana	8.113.439	8.068.600	8.054.373	7.963.393	-1,8
Rural	252.661	289.075	322.479	336.796	33,3
Pública	7.395.577	7.369.837	7.310.689	7.229.831	-2,2
Federal	82.033	101.715	126.723	146.613	78,7
Estadual	7.177.377	7.177.019	7.111.741	7.026.734	-2,1
Municipal	136.167	91.103	72.225	56.484	-58,5
Privada	970.523	987.838	1.066.163	1.070.358	10,3

TABELA 3: EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE MATRÍCULAS NO ENSINO MÉDIO
Fonte: IBGE/INEP, Censo escolar, 2014.

Segue abaixo um gráfico indicando a variação da quantidade de alunos matriculados no ensino médio. Se destaca o fato de que ao contrário do que ocorreu com a matrículas dos anos iniciais e finais do ensino fundamental, o número de alunos matriculados não cresceu apenas no segmento das escolas privadas, também houve crescimento das matrículas nas escolas rurais, nas escolas públicas federais e nas escolas privadas.

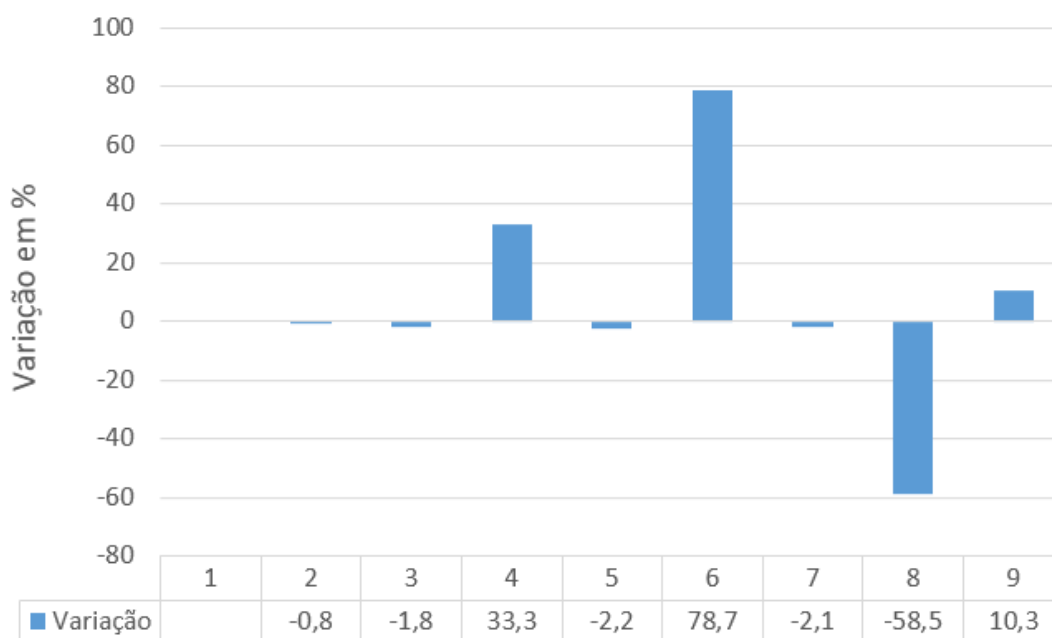


GRÁFICO 4 EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE MATRÍCULAS NOS ANOS INICIAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL

Fonte: IBGE/INEP, Censo escolar, 2014, Elaboração Própria.

Existem diversas explicações para o comportamento ao longo dos anos 2008 e 2014, porém, o objetivo deste trabalho não é se aprofundar neste assunto e muito

menos resolver esta questão. O objetivo específico deste capítulo é apontar, de maneira sucinta a quantidade de pessoas que o mercado de educação movimenta todos os anos e o potencial de negócios complementares que podem ser implementados para atender demandas específicas deste mercado.

Apesar de haverem inúmeras formas de se inserir no mercado de educação e estas irem desde o desenvolvimento de materiais escolares, vender aulas e cursos até os softwares de gestão, este trabalho visa analisar apenas as rotinas e a concorrência de uma escola de línguas no bairro Sítio Cercado em Curitiba.

2.1 Legislação Referente Às Escolas Privadas

O inciso III do Artigo 206 da Constituição Brasileira de 1988, estabelece como princípio que no Sistema de Educação Brasileiro deve haver pluralidade de concepções pedagógicas e o pluralismo de ideias bem como a coexistência de instituições de ensino tanto públicas quanto privadas.

Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

III – pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino.

Esta visão de coexistência de um sistema público e privado é reafirmada pelo Artigo 20 da lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 ou Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) que indica quais os tipos de instituições de ensino privado podem coexistir com o sistema público de educação

Art. 20. As instituições privadas de ensino se enquadrarão nas seguintes categorias:

I - particulares em sentido estrito, assim entendidas as que são constituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado que não apresentem as características dos incisos abaixo;

II - comunitárias, assim entendidas as que são constituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas de professores e alunos que incluam na sua entidade mantenedora representantes da comunidade;

III – comunitárias, assim entendidas as que são constituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas de pais, professores e alunos, que incluam em sua entidade mantenedora representantes da comunidade; (Redação dada pela Lei nº 11.183, de 2005)

II - comunitárias, assim entendidas as que são constituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas educacionais, sem fins lucrativos, que incluam na sua entidade mantenedora representantes da comunidade; (Redação dada pela Lei nº 12.020, de 2009)

III - profissionais, assim entendidas as que são constituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas que atendem a orientação profissional e ideologia específicas e ao disposto no inciso anterior;

IV - filantrópicas, na forma da lei.

Uma vez que um sistema de ensino envolve tanto serviços quanto produtos, o ensino enquanto negócio, vai muito além das instituições de ensino, pois envolve desde um lápis até os sofisticados sistemas computacionais de gerenciamento educacional.

Segundo Possas esta diversidade de produtos e serviços, faz com que o estudo das rotinas e da forma como se dá a concorrência seja de fundamental importância para o correto entendimento desta indústria.

“o próprio enfoque evolucionário que o fundamenta teoricamente, permitindo deixar de lado as premissas ortodoxas de equilíbrio e de maximização (racionalidade substantiva), habituais na teoria e nos modelos econômicos, admitindo em seu lugar, respectivamente, como “solução” trajetórias em aberto, isto é, sem um atrator bem definido, e comportamentos sob racionalidade limitada, especificamente adotando rotinas” (POSSAS, 2008, p. 291)

3 SUBPREFEITURA DO BAIRRO NOVO

O município de Curitiba, pelo Decreto Municipal 831/2016 foi dividido em subprefeituras. A ideia básica dessa forma e gestão é descentralizar as decisões administrativas fazendo com que haja maior fluidez decisória.

O conceito de subprefeituras adotado em Curitiba, tem como fio condutor a ideia de agrupar bairros que possuam estrutura social e econômica similar de forma a facilitar a otimização de recursos e se atenda de forma mais adequada a demanda dos diversos grupos populacionais de Curitiba.

A partir do decreto municipal nº 831/2016, foram estabelecidas as seguintes subprefeituras: Bairro Novo, Boa Vista, Boqueirão, Cajuru, CIC, Fazendinha/Portão, Matriz, Pinheirinho, Santa Felicidade, Tatuquara.



FIGURA 1: SUBPREFEITURAS DE CURITIBA
FONTE: IPPUC- Geoprocessamento 2016

A Subprefeitura do Bairro Novo é formada pelo sítio Cercado, Umbará e Ganchinho. Como o objetivo deste trabalho é analisar a concorrência e as rotinas adotadas por uma típica escola de cursos livres localizada no Sítio Cercado, as demais subprefeituras foram intencionalmente ignoradas na análise.



FIGURA 2: SUBPREFEITURAS DE CURITIBA
FONTE: IPPUC- Geoprocessamento 2016.

1.1 Características Sócio Econômicas do Bairro Sítio Cercado

O bairro Sítio Cercado está localizado na Subprefeitura do Bairro Novo região sul de Curitiba. Segundo o IBGE a população é de aproximadamente 115 mil habitantes e possui por volta de 37.198 domicílios com 3,71 habitantes por moradia. Há no bairro ao menos 19 ocupações irregulares com aproximadamente 14.387 residentes, ou seja, aproximadamente 12,52% da população vive em moradias irregulares.

A população economicamente dependente que é composta pela soma dos habitantes mais jovens, com os mais velhos, é de aproximadamente 32.612. Sendo que os mais jovens, com idade de 0 a 14 anos, são aproximadamente 27.840, enquanto os mais velhos, com mais de 65 anos são aproximadamente 4.772.

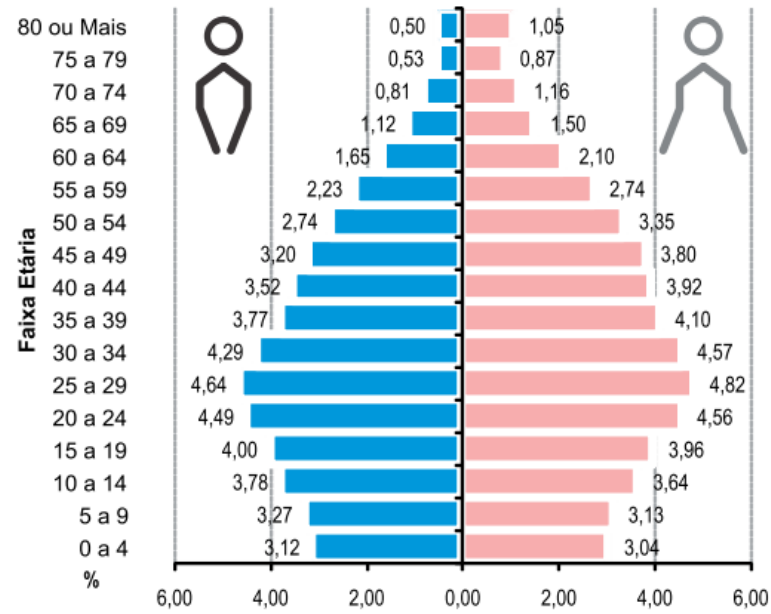


FIGURA 3: PIRÂMIDE ETÁRIA DE CURITIBA
 FONTE: IPPUC- Geoprocessamento 2016

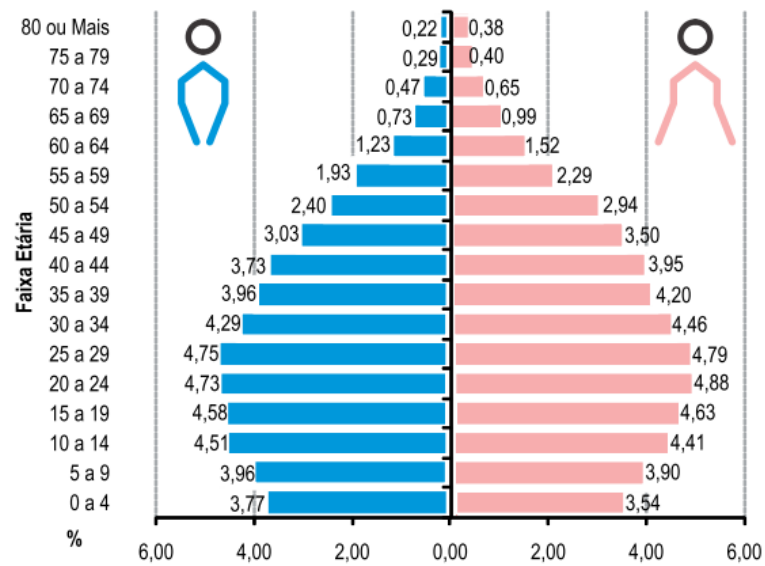


FIGURA 4: PIRÂMIDE ETÁRIA DO BAIRRO SÍTIO CERCADO
 FONTE: IPPUC- Geoprocessamento 2016

No que diz respeito ao nível educacional a taxa de alfabetização do bairro Sítio Cercado fica abaixo da taxa de Curitiba. Segundo o IPPUC, enquanto a taxa alfabetização de pessoas com 5 anos ou mais em Curitiba é de 96,87% a do bairro Sítio Cercado é de 95,96%. No caso das pessoas com mais de 10 anos de idade, a taxa de alfabetização de Curitiba é de 97,97% enquanto a do bairro Sítio Cercado é de 96,94%.

O menor IDEB, medido em 2011 alcançada pelas escolas de Curitiba foi de 4,7, enquanto o maior IDEB foi de 7,3.

“IDEB é o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, criado em 2007, pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), formulado para medir a qualidade do aprendizado nacional e estabelecer metas para a melhoria do ensino. O Ideb funciona como um indicador nacional que possibilita o monitoramento da qualidade da Educação”¹ disponível em: (< <http://portal.mec.gov.br/ideb-sp-1976574996>>. Acesso em: 25 novembro 2016)

No bairro Sítio Cercado, na mesma pesquisa realizada em 2011, observa-se números relativos ao IDEB mais baixos do bairro foi superior ao do restante do município, ficando 4,8 enquanto o índice IDEB mais elevado foi de 6,4, ficando um pouco abaixo do índice mais elevado de Curitiba.

IDEB Observado em 2011	Curitiba	Sítio Cercado
Menor IDEB	4,7	4,8
Maior IDEB	7,3	6,4

TABELA 4: IDEB SÍTIO CERCADO E CURITIBA

Fonte: MEC/INEP, SAEB, Censo escolar e IPPUC, 2011

Segundo o senso do IBGE realizado em 2010, a maioria dos moradores do Bairro Sítio Cercado podem ser considerados de renda baixa, onde 94,76% da população possui renda média de até 3 salários mínimos enquanto no município de Curitiba, a mesma faixa de renda compõe 73,39% da população o que significa dizer que no Bairro sítio Cercado há uma maior concentração de famílias de baixa renda que no restante do município.

Segue abaixo um gráfico indicando a distribuição populacional de Curitiba a partir da renda declarada. Percebe-se que a maioria das famílias residentes em Curitiba possui renda entre 1 e 3 salários mínimos.

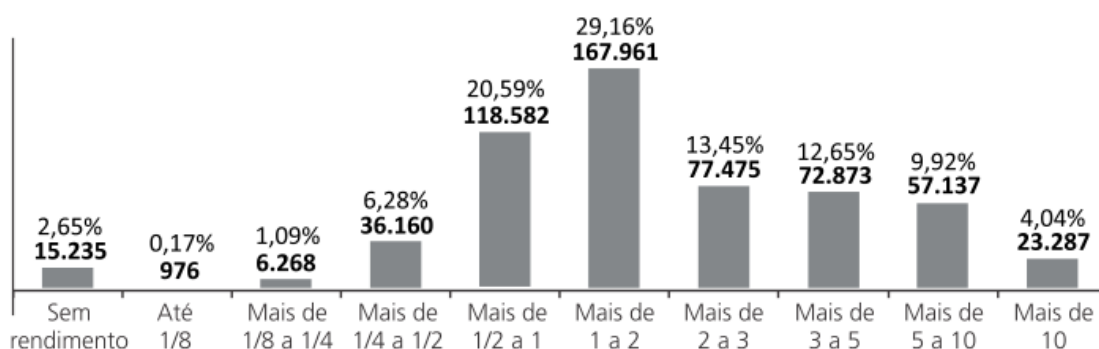


GRÁFICO 5: DISTRIBUIÇÃO POPULACIONAL A PARTIR DA RENDA - CURITIBA
Fonte: MEC/INEP, SAEB, Censo escolar e IPPUC, 2011

Abaixo um gráfico indicando a distribuição populacional do bairro Sítio Cercado a partir da renda declarada. Percebe-se que, assim como o restante de Curitiba, a maioria das famílias residentes no bairro Sítio Cercado possui renda entre 1 e 3 salários mínimos, porém, no caso do bairro há uma concentração ainda maior que a de Curitiba como um todo.

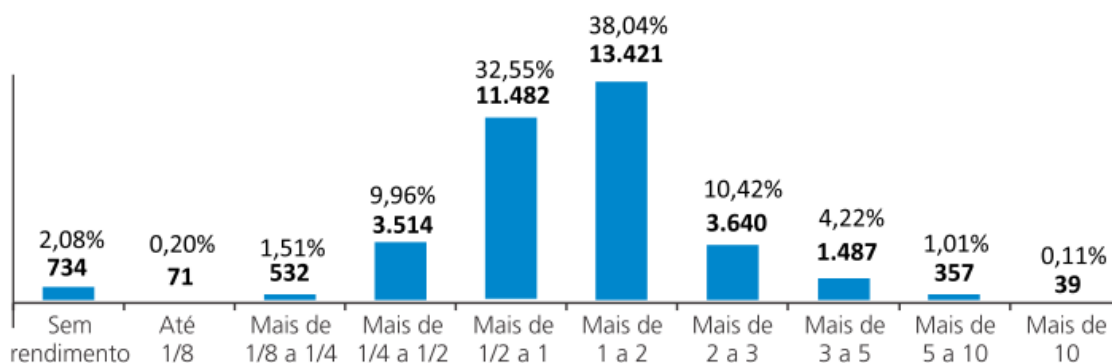


GRÁFICO 6: DISTRIBUIÇÃO POPULACIONAL A PARTIR DA RENDA - CURITIBA

Fonte: MEC/INEP, SAEB, Censo escolar e IPPUC, 2011

O mesmo senso de aponta que a média de rendimento familiar de Curitiba em 2010 era de R\$ 3.774,19, enquanto a média de rendimento familiar do bairro Sítio Cercado em era de R\$ 2.013,62. A mediana do rendimento familiar de Curitiba em 2010 era de R\$ 2.300,00 enquanto a mediana do rendimento das famílias no bairro Sítio Cercado era de R\$ 1.700,00.

O salário médio dos residentes em Curitiba com mais de 10 anos, em 2010 era de R\$ 1.424,60, enquanto a mediana era de R\$ 700,00. No caso do bairro Sítio Cercado, a média salarial no mesmo período era de R\$ 726,32 enquanto o salário mediano para o mesmo período era de R\$ 600,00.

Em termos gerais, a população do bairro Sítio Cercado pode ser considerada de renda média a baixa estando levemente abaixo dos níveis médios apresentados pelo restante do município. Porém o grande número de habitantes e a homogeneidade social, permite campanhas de divulgação e serviços mais efetivos.

4 CURSO LIVRES

Os chamados cursos livres são aqueles onde não há a necessidade de chancela estatal para os seus certificados de conclusão. Apesar de não serem reconhecidos pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC), seus certificados normalmente são aceitos em empresas tanto do setor privado quanto estatais tanto para fins de admissão quanto para promoções e progressões funcionais.

Por serem livres de regulamentação, estes cursos possuem um espectro bastante amplo indo desde os cursos de cuidadores de idosos, passando pelos

cursos de línguas e preparatórios, indo até os voltados às habilidades artísticas como desenho, escultura etc.

4.1 Cursos Livres de Línguas

Por conta do processo de globalização ocorrido a partir dos anos 1980, o mundo passou cada vez mais a usar o idioma inglês como a língua oficial de negócios. Marcadamente o conhecimento deste idioma por parte dos profissionais é um fator de competitividade.

Um indicador bastante relevante de proficiência em língua inglesa dos residentes em um determinado país é o EPI, *english proficiency index*, cuja gradação vai de 0 a 100 pontos. Este teste é promovido pela entidade *English Fluency*, e aplicado em voluntários de mais de 70 países, inclusive no Brasil.

Pra efeito de comparação, no teste aplicado em 2015 os voluntários brasileiros ficaram na 40ª posição com a nota igual a 50,66, enquanto os voluntários da Alemanha conseguiram atingir a pontuação 71, o que os deixou em 9ª colocação entre os 70 participantes.

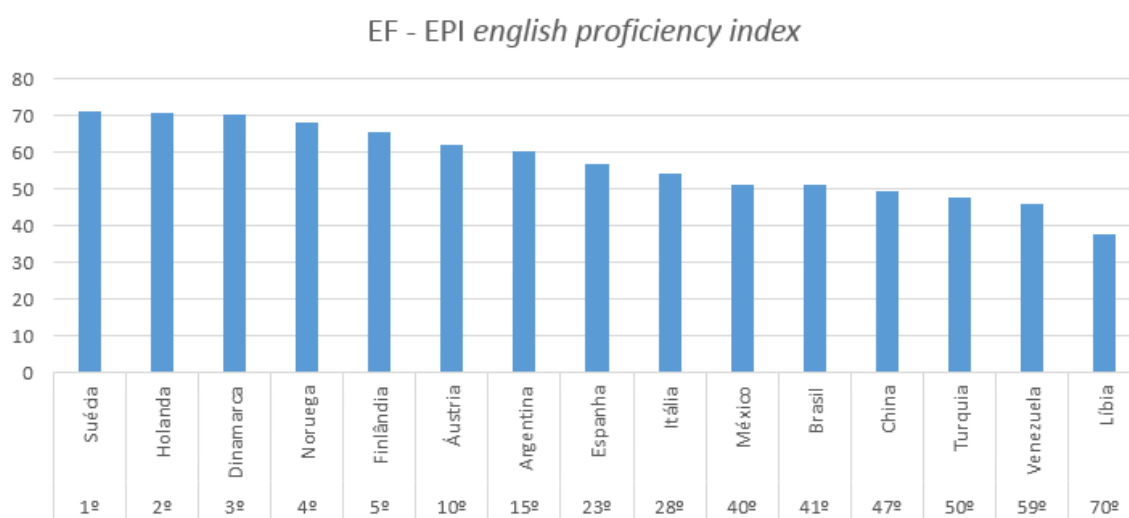


GRÁFICO 7: ÍNDICE DE FLUENCIA EM INGLÊS

Fonte: EF, Índice de Fluência em Inglês, 2016, Elaboração Própria

Não é o objetivo deste trabalho pôr luz nos motivos da falta de fluência dos brasileiros na língua inglesa, porém, os números levantados pela EF, quando confrontados com o interesse das empresas em profissionais bilíngues fica claro que há uma grande demanda potencial.

Nessa direção, segundo a ABF, Associação Brasileira de Franquias, entre 2014 e 2015 as franquias na área de educação, em especial a das escolas de línguas, responderam 4% das unidades de franquias. Isso significa dizer que em 2015 haviam 15.267 unidades educacionais em operação. Em termos de valores as franquias do seguimento de educação faturaram R\$ 9,2 bilhões.

Segmentos	Unidades em 2015
Negócios, Serviços e Outros Varejos	32.421
Alimentação	23.932
Esporte, Saúde, Beleza e Lazer	21.343
Educação e Treinamento	15.267
Veículos	10.232
Acessórios Pessoais e calçados	10.080
Vestuário	9.481
Casa e construção	5.849
Comunicação, Informática e eletrônicos	3.781
Hotelaria e Turismo	3.005
Limpeza e conservação	2.952

TABELA 5: NÚMERO DE FRANQUIAS

Fonte: ABF, Participação por Seguimento de Franquia, 2015

Segundo a ABF, em 2015, no segmento de educação, havia mais de 280 escolas com suas próprias franquias. Neste segmento, a franquia com o maior número de unidades é o Instituto Kumon, que possui 2.100, seguido pela Wizard que, em 2015, possuía 1.250 unidades no Brasil e no exterior.

Outras franquias educacionais que se destacam pela quantidade de unidades em todo território nacional são a *Prepara Cursos Profissionalizantes*, com 587 unidades e a *Microlins* com 411 unidades espalhadas pelo país.

Segue abaixo um gráfico indicando o aumento de unidades franqueadas por segmento:

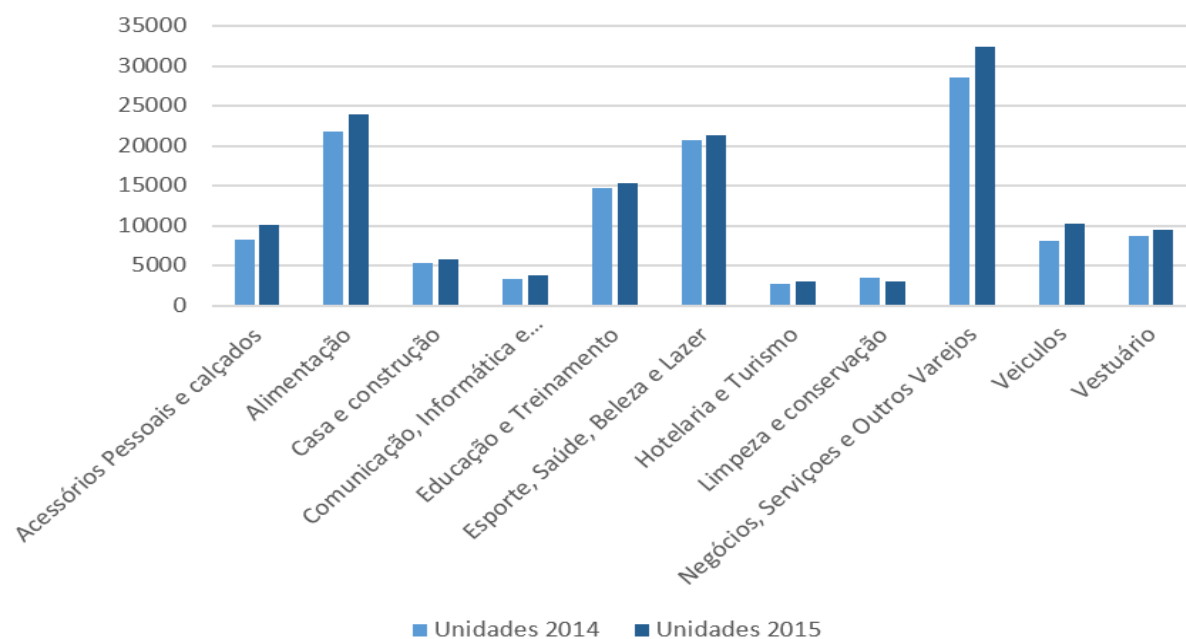


GRÁFICO 8: UNIDADES FRANQUEADAS ENTRE OS ANOS 2014 E 2015
 Fonte: ABF, Unidades franqueadas 2014 e 2015, 2015, Elaboração Própria

4.2 Cursos Livres De Informática

Assim como ocorre com os cursos livres de línguas, os cursos livres de informática ofertados pelas escolas analisadas também não possuem regulamentação estatal e por conta disso são totalmente pautadas pela demanda de mercado e pela evolução tecnológica.

O dinamismo do mercado faz com que as escolas que ofereçam estes cursos estejam em constante mudança tanto no que diz respeito aos equipamentos utilizados quanto aos softwares.

Segundo pesquisa realizada pelo PNAD em 2013, 45,3% dos brasileiros com 10 anos ou mais utilizam o computador para acessar a internet. Considerando outras formas de acesso tais como *tablets* ou celulares este número sobe para 49,4%.

Em relação ao acesso à internet no período abrangido pela pesquisa da PNAD, 48% dos lares brasileiros possuíam acesso à internet. Destes, 77% eram acessos via banda larga fixa enquanto 43,5% pela rede de internet móvel e 19,6% só acessavam a internet via rede móvel.

Com relação à escolaridade a mesma pesquisa aponta que 90% das pessoas com ensino superior incompleto e completo acessam a internet enquanto na outra ponta 46% das pessoas com o ensino fundamental completo acessam a internet e

apenas 29,9% com o ensino fundamental incompleto acessam a rede mundial de computadores.

Segundo a ABF, as principais redes de escolas de cursos livres que oferecem cursos na área de informática são a Microlins que possui mais de 411 unidades espalhadas pelo Brasil possuindo faturamento médio de R\$ 55.000, a Microcamp, com sede em Campinas que possui 87 unidades no Brasil e, segundo seus responsáveis, possui faturamento médio de R\$ 110.000,00. Além destes há as franquias educacionais já citadas que além dos cursos de informática, atuam fortemente no segmento de línguas e gestão tais como a Prepara Cursos profissionalizantes que possui 587 unidades espalhadas pelo Brasil.

5 ROTINAS DE UMA ESCOLA DE CURSOS LIVRES

Conforme já exposto, Nelson e Winter que a rotina de uma empresa se assemelha a ao “gene” de um organismo vivo. Essa analogia nos permite inferir que as características que aumentem os lucros de uma empresa são transferidos ao longo da indústria pelos mecanismos de imitação e aprendizado tanto pelos parceiros quanto pelos concorrentes.

Este modelo também pode se aplicar às escolas de cursos livres de um bairro como o Sítio Cercado. Seja pela tentativa e erro ou pela aplicação das boas práticas e gestão estas escolas, ao longo do tempo também desenvolveram sua própria cultura e suas próprias rotinas.

De maneira geral, as rotinas para a implantação e operação de uma escola de curso livre atende às mesmas etapas.

- 1- Implantação
- 2- Identidade Visual
- 3- Operação
- 4- Pedagogia

Nos próximos capítulos serão analisadas as principais rotinas presentes em uma típica escola de cursos livres que opera em um bairro de uma grande cidade. O objetivo é apontar os principais condicionantes e as possíveis alterações que trariam maiores lucros para estas.

5.1 Implantação

A implantação de uma escola de cursos profissionalizantes possui várias etapas anteriores e posteriores à inauguração. Algumas das atividades apontadas não precisam ser necessariamente aplicados na sequência apresentada, porém este trabalho irá apontar as atividades desenvolvidas com alguma lógica sequencial.

O primeiro passo para a abertura de uma escola de cursos livres é a escolha do ponto comercial mais adequado.

O ponto mais adequado, deve ter boa visibilidade e precisa estar localizado onde haja grande circulação de pessoas que, de alguma forma, possam ter interesse em cursos livres. É aconselhável que o ponto tenha polos de atratividade nas proximidades tais como mercados, terminais de ônibus, escolas, faculdades, igrejas, etc.

Para que se saiba quantas pessoas de fato circulam na região onde se pretende iniciar o empreendimento é necessário que se conte quantas pessoas circulam por esta região. O mais indicado é que se faça, junto com a contagem, uma pesquisa a respeito do perfil dos que circulam pela região.

Além dos cuidados comuns para a locação de qualquer imóvel, tais como vistoria no local, relatório fotográfico, etc. O fluxo de veículos também é relevante pois é incomum que alguém se matricule em uma escola de cursos profissionalizantes na ida para o trabalho. O mais comum é que esta matrícula seja realizada na volta do trabalho, portanto no caso de uma escola localizada em um bairro é recomendável que esta esteja à “esquerda” da via pois facilita o estacionamento dos possíveis alunos.

Uma vez que determinadas regiões da mesma cidade podem possuir diferentes restrições é relevante é verificar qual o zoneamento onde o curso livre irá se instalar e, portanto, o que é legalmente permitido na região, qual o tipo de divulgação permitida na região onde o curso deseja se instalar. De acordo com o tipo de zoneamento diferentes regiões dentro do mesmo município podem possuir diferentes restrições no que tange a colocação de totens, fachadas, outdoors, entre outros.

Caso haja a possibilidade de colocação de banners, outdoors, totens etc., é importante que o empreendedor se coloque no lugar de seus clientes potenciais e observe os ângulos de visão para a colocação de totens e/ou placas. É

recomendável que o empreendedor faça a jornada do cliente até o estabelecimento comercial.

Outra questão importante no momento da escolha da localização do curso livre é verificar quais são os concorrentes da região, onde se localizam, onde estão seus principais clientes, qual a estratégia de divulgação, etc.

Quanto à área indicada pelos principais franqueadores de escolas de cursos livres deve ser de aproximadamente 250m² para assim comportar recepção, quatro laboratórios onde serão ministradas as aulas que necessitem de computadores e duas salas teóricas onde seriam ministradas as aulas de línguas, técnicas administrativas, etc.

O leiaute ideal mínimo deve possuir:

- Área de recepção e atendimentos;
- 4 laboratórios de informática;
- Uma sala administrativa;
- Local de Convivência;
- 3 Sanitários, sendo 1 para os funcionários e 2 para os alunos (masculino e feminino);
- Sala de Instrutores;
- Estacionamento para carros e motos.

5.1 Operação

O fato de os cursos livres não possuírem regulamentação do MEC ou das Secretarias Estaduais de Educação permite que haja bastante flexibilidade no que tange a seu conteúdo. É possível que se atualize o conteúdo de maneira bastante ágil permitindo assim responder rapidamente às demandas por cursos profissionalizantes e de línguas.

Isso faz com que uma escola que oferece cursos de informática, possa ao longo do ano oferecer cursos de inglês, preparatório para o ENEM, línguas, mecânica básica industrial aproveitando as mudanças sazonais.

Conforme já foi visto, os cursos mais oferecidos no Bairro Sítio Cercado são de línguas, principalmente língua inglesa, e informática. No momento há 3 unidades de grandes redes e uma escola independente. As unidades ligadas às grandes redes são: a Pet Cursos, o Curso Evidente e a Wise Up. A escola independente é a Hard School Línguas e Profissões.

Conforme já foi dito anteriormente, a Pet Cursos possui um perfil mais generalista fornecendo cursos de informática, línguas e preparatórios, inclusive cursos no formato de EAD (Educação à Distância). A Evidente, apesar de se apresentar como uma escola generalista, o seu carro chefe são os preparatórios para os exames para a graduação de ensino médio tais como o ENCEJJA e o ENEM. A Wise Up por sua vez é uma escola de cursos livre especializada no ensino da língua inglesa para adultos. A Hard School Línguas e Profissões, possui um perfil mais parecido com o da PET Cursos, porém se especializou em turmas bastante reduzidas e aulas particulares de línguas e informática, tanto para adultos como para adolescentes.

Os cursos de informática oferecidos por estas escolas possuem uma estrutura parecida à que era oferecida há 10 anos. Um aluno por micro, instrutores jovens, normalmente nos primeiros anos da universidade, apostilas desenvolvidas pelos próprios professores e computadores (um por aluno) razoavelmente atualizados.

Os cursos de informática são divididos em módulos onde cada módulo corresponde a um *software*. Estes softwares normalmente englobam os softwares que possuem a maior busca pelo mercado de trabalho.

Uma vez que o mercado possui dinamismo próprio e a demanda por habilidades profissionais varia ao longo do tempo de acordo com diversos fatores tais como investimentos, inovações, entre outros.

Porém a maioria das escolas mantém basicamente os mesmos cursos desde o início dos anos 2000. Os cursos mais ofertados são os de sistemas operacionais tais como Windows e Linux, principalmente o primeiro, editores de texto tais como o Word e Writer, planilhas eletrônicas tais como o Excel e o Calc, aplicativos de apresentação de slides como o PowerPoint e o Impress. Vale observar que os aplicativos Linux, Writer, Calc e Impress são softwares livres, portanto têm seus

códigos e distribuição livres, qualquer um que possua o conhecimento necessário pode acessar o código base, linhas escritas pelos programadores que desenvolveram a primeira versão do software, para alterá-lo de acordo com os interesses do programador responsável pela “distribuição” do software.

Além destes, porém menos ofertados por estas escolas, são os softwares de desenho tais como o AutoCAD, Corel Draw os editores para sites tais como Dream Weaver, FireWorks e o Hardware que permite aos alunos a manutenção de computadores.

Fora a Hard School Línguas e Profissões que oferece além do inglês a língua italiana e o espanhol as demais escolas do bairro Sítio Cercado oferecem apenas a língua inglesa.

Os cursos de línguas oferecidos no bairro Sítio Cercado, possuem o formato tradicional: Curso dividido em módulos (as nomenclaturas podem variar), apostilas confeccionadas por professores ou livros fornecidos por grandes empresas fornecedoras de materiais didáticos tais como a Pearson Education.

5.2 Recursos Humanos

A estrutura de recursos humanos básica de uma típica escola de cursos livres de bairro, seja ela uma unidade e uma grande franquadora ou uma escola independente não se altera significativamente. Normalmente o responsável pela escola é o seu proprietário, franqueado ou não, ou um gerente contratado pelo proprietário.

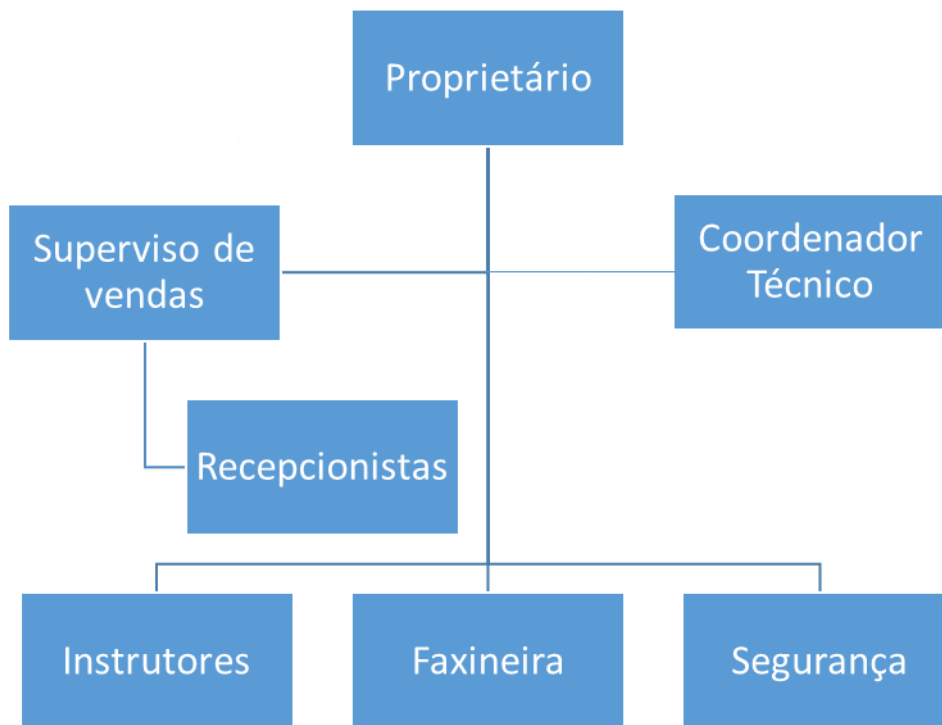


FIGURA 5: ORGANOGRAMA
ELABORAÇÃO PRÓPRIA

Em nenhuma das escolas analisadas do bairro Sítio Cercado, foi encontrada a figura do gerente. Todas são geridas pelos proprietários e por seus familiares.

As atividades são distribuídos da seguinte maneira:

Proprietário (ou gerente): Assim como o proprietário de qualquer outro negócio, o gestor de uma pequena escola de cursos livres precisa participar da vida de seu negócio e acompanhar diariamente as atividades pois o bom funcionamento da unidade, quando não há a figura do gerente contratado, é de total responsabilidade de seu proprietário. Por conta disso além de participar de atividades rotineiras tais como a verificação de:

Número de matrículas;

Abertura de turmas;

Abertura e Fechamento do Caixa

Nível de satisfação dos alunos, etc.

Além das atividades típicas de gestor, é comum que o proprietário seja o primeiro a chegar e o último a sair. Por conta disso, fica a cargo deste tarefas mais “mundanas” tais como a abertura de todas as portas, verificação de todas as dependências bem como de seus alarmes e demais equipamentos eletrônicos, abertura dos laboratórios, verificação da higiene dos banheiros, etc.

O horário de fechamento mais recorrente nas escolas analisadas é às 21:30. Por questão de segurança este fechamento deve ser feito, de preferência, pelo gestor da escola acompanhado de algum funcionário de confiança.

No fechamento da unidade todo ritual da abertura é repetido, ou seja, verificação das salas, equipamentos elétricos, banheiros, alarmes, etc.

Como o objetivo deste trabalho não é se aprofundar nas questões de ordem financeira apresentaremos apenas as rotinas operacionais diárias de um gestor. Porém, há diversas outras atividades como pagamentos, recebimentos, cobrança, etc.

Recepcionistas: normalmente são moças com idade entre 18 e 25 anos, ensino médio completo têm como responsabilidade principais o atendimento telefônico, atendimento ao público (obviamente).

Além das atividades comuns inerentes à profissão, as recepcionistas de escolas de cursos livres possuem a importante atribuição de matricular alunos, efetivar ligações para os alunos faltosos, controle de presença dos instrutores e o principal: Complementar a motivação dos alunos através do contato direto pois quando um aluno tem algum problema é comum que este converse primeiro com a recepcionista para só depois conversar com os instrutores ou com a pessoa responsável pela escola.

Por se tratar, também, de uma atividade comercial, as recepcionistas devem receber um percentual referente ao número de matrículas realizado em um mês. Normalmente esta comissão é de 1% do valor total do curso mais um valor em dinheiro por cada matrícula realizada.

O horário comum de funcionamento de uma escola de cursos é das 8:30 às 21:30. Por conta disso é necessário que haja ao menos duas equipes de recepcionistas. A equipe do primeiro turno atenderia das 8:30 às 16:30 com intervalo para o almoço, enquanto a segunda equipe estaria à disposição da escola no horário entre às 14:00 e as 22:00 com intervalos para a refeição. Nos sábados, a primeira

equipe atenderia das 9:00 às 13:00 enquanto a equipe da tarde estaria à disposição da escola das 13:00 às 18:00.

Supervisora de Vendas: Tem como principal atribuição controlar e avaliar o trabalho das recepcionistas. Normalmente a supervisora de vendas é uma recepcionista que foi promovida ao cargo de supervisora. Há casos especiais onde a supervisora de vendas é recrutada externamente, porém, são menos comuns.

Além destes cabe à supervisora recrutar, selecionar, treinar e motivar as recepcionistas que farão parte do quadro funcional. É desejável que a supervisora tenha formação universitária ou seja aluna de algum curso de nível superior voltado à área de gestão.

O processo seleção das recepcionistas começa com o recrutamento que é feito através de anúncios em sites de recursos humanos, indicação de algum profissional que já esteja trabalhando na unidade ou até mesmo alguma ex-aluna que tenha os atributos profissionais necessários para desenvolver as atividades.

Uma vez recrutadas as candidatas ao cargo de recepcionista a supervisora de vendas deve aplicar uma dinâmica de grupo com a intenção de detectar quais as candidatas com o perfil mais adequado, como as mesmas se comportam ao trabalhar em grupos, habilidades de comunicação, escrita, etc.

Os perfis selecionados são enviados para o responsável pela unidade que fará uma última entrevista para contratar as candidatas que melhor se encaixam no perfil da empresa.

Após a seleção é feito o treinamento que, via de regra, inicia com a história da escola. É aí onde são apresentados os objetivos do trabalho e a filosofia da escola em relação à atividade de recepcionista, os procedimentos para o preenchimento do contrato, preenchimento do caderno de ligações, etc.

Após o curso ministrado pela supervisora de vendas, a recepcionista deve ter pleno conhecimento do produto bem como ter total consciência a respeito das vantagens oferecidas pela unidade a seus clientes.

Após ministrar o curso teórico para as recepcionistas a supervisora de vendas levará as recepcionistas para uma unidade onde elas terão a oportunidade de trabalhar diretamente com o público e demais atividades pertinentes.

O Coordenador Técnico: tem por atribuição manter o bom funcionamento dos computadores e demais equipamentos eletrônicos tais como impressoras. Além

disso o coordenador técnico é responsável pelo recrutamento, seleção e pela formação e atualização constante dos instrutores.

Além dessas atividades principais, o Coordenador Técnico também é responsável por:

- Avaliação do desempenho de professores e monitores;
- Solucionar dúvidas dos instrutores e alunos;
- Supervisão de aulas e roteiros;
- Acompanhar os resultados de pesquisas com o alunos e a tomada de decisão;
- Controlar faltas dos instrutores;
- Garantir o perfeito funcionamento dos equipamentos e programas sendo responsável pela resolução;
- Acompanhar a limpeza da escola, apresentação dos professores, relacionamento professor/recepcionistas;

Os requisitos básicos do Coordenador Técnico são:

- Ser bom professor e conhecer profundamente os computadores e seus principais programas;
- Possuir flexibilidade de horário.

O Coordenador Técnico na maioria das vezes é um instrutor que foi promovido à Coordenador Técnico, porém, há casos onde a unidade está iniciando suas atividades e não possui professores com experiência, portanto é necessário que seja feito um anúncio para que se contrate um coordenador experiente.

Os Instrutores/Monitores:

Para o início da operação é necessário que haja ao menos 3 instrutores para que possam ser dadas aulas simultâneas em salas diferentes. Na medida em que novas turmas são abertas, novos instrutores deverão ser contratados para atendê-las. Além disso é importante que haja um instrutor pronto para assumir as aulas no caso de indisponibilidade do instrutor titular da turma.

A substituição dos instrutores pode ser feita também pelos monitores. Os monitores são alunos mais experientes, com notas mais altas, que pretendam ao fim do curso trabalhar como instrutores.

Os requisitos sugeridos para a contratação de um instrutor são:

- Segurança, confiança, determinação, pontualidade, ser prestativo e atencioso(a);
- Conhecimento técnico em microcomputadores e informática;
- Conhecimento da língua inglesa;
- Por conta da sazonalidade das aulas é preferível que o candidato a instrutor não tenha em suas aulas sua atividade financeira principal;
- Também é recomendável que se busque instrutores entre os estudantes universitários de cursos ligados à área de informática, letras ou gestão;
- É preferível que o candidato a instrutor more próximo à escola;
- Uma vez que pretende-se que os instrutores sejam formados internamente, não há a necessidade de que o candidato a instrutor tenha tido alguma experiência como professor ou ministrando palestras. Entende-se que instrutores muito experientes ou que tenham experiência como professores universitários ministrando cursos muito técnicos tendem a não se motivar;

O coordenador técnico deve ministrar um curso rápido de formação onde será apresentada a filosofia da escola, a metodologia de ensino, a documentação que deve ser preenchida ao longo do curso como tais a lista de chamadas, recibos de entrega de materiais, quando for o caso. Ao final deste treinamento os candidatos selecionados devem ministrar uma aula teste onde será feita a última avaliação.

Estas recomendações são calcadas na experiência de pessoas que trabalham há anos no ramo e não têm por objetivo serem regras que precisam ser seguidas de maneira rígida, uma vez que a oferta de força de trabalho pode mudar de acordo com a sua disponibilidade.

5.3 Política De Divulgação

Após ter sido escolhida a melhor localização para a implantação da unidade, verificada qual demanda da região onde será instalada a escola de cursos livres, definido o preço do *ticket* médio, contratados os funcionários e definidos quais serão os cursos, definidos quem são os prováveis alunos, de onde vêm, qual o caminho percorrido pelos alunos, quais as expectativas com relação aos cursos, etc., é o momento de se fazer a divulgação.

Nesse sentido, a maioria das escolas da região do bairro Sítio Cercado trabalham de maneira similar distribuindo panfletos, utilizando carros de som, fixando faixas e banners em locais estratégicos, etc.

É importante ressaltar uma diferença significativa nos meios de divulgação que as grandes redes dispõem e que as pequenas escolas não têm acesso por conta da questão financeira. Enquanto as pequenas escolas utilizam apenas as formas tradicionais de divulgação, panfletos, banners, entre outros, as grandes redes utilizam-se também de veículos tais como TV, rádio, etc. Esta divulgação extra é possível pois as grandes redes, cobram e utilizam-se de um fundo alimentado pela contribuição das diversas unidades.

No caso de uma unidade que está iniciando, é necessário fazer um esforço extra de divulgação. Recomenda-se que este esforço inicie alguns meses antes da inauguração de forma a criar expectativa entre os prováveis alunos.

É comum que estas escolas, antes de iniciar suas atividades, utilizem-se de carros de som, promoções com estabelecimentos comerciais parceiros, distribuição de panfletos em localidades chaves tais como escolas, praças, shoppings, igrejas, etc. com o objetivo de informar a vizinhança sobre a inauguração da escola.

Dentre os prontos importantes para a motivação das vendas estão o próprio visual externo e as instalações da escola que devem ser bastante atraentes para que se destaque e chame a atenção daqueles que passam pela região. Para compor o visual externo, praticamente todas as escolas do bairro Sítio Cercado utilizam-se de luminosos com células fotoelétricas que acendem assim que o sol se põe.

Entre os esforços de divulgação típicos de um escola de cursos livres estão:

- Faixas postadas nas imediações da escola;
- Banners fixados abaixo dos luminosos
- Distribuição de panfletos nas imediações das escolas (inclusive de bairros vizinhos);
- Anúncios em veículos de transporte coletivo, Busdoor;
- Pintura de muros com informações da escola, logo, telefone; endereço, etc.
- Parcerias com promoções no comércio e escolas da região, tais como sorteios e descontos;
- Abertura de convênios que ofereçam vantagens para os alunos, o mais comum é a parceria com os estacionamentos da região;
- Ações de descontos e sorteios na própria escola;
- Promotores externos.

Além do retorno em termos de matrículas esse esforço de divulgação tem como objetivo secundário obter informações fundamentais para o bom andamento do negócio tais como:

- Subsidiar as estatísticas de vendas tais como a quantidade de panfletos distribuídos por matrícula, quais os muros que trouxeram mais retorno em termos de divulgação;
- Tendências em relação à demanda por cursos;
- Avaliações externas sobre os serviços oferecidos;
- Qual o comportamento da concorrência em relação à divulgação;
- Verificação se a atitude é favorável ou desfavorável em relação à empresa e aos cursos por ela oferecidos;

De posse dessas informações, que só podem ser obtidas através do contato direto com os clientes ou com a vizinhança do estabelecimento comercial é possível verificar quais os problemas percebidos pela comunidade no entorno, corrigi-los de forma a melhorar a qualidade da prestação do serviço.

Como são muitas as possibilidades de divulgação é importante que se tenha claro quais são as metas e os recursos disponíveis. Sem esta noção pode haver desperdício uma vez que alguns veículos podem se sobrepor diminuindo assim a eficiência dos recursos empregados.

5.3 A Internet Como Ferramenta

Apesar das inúmeras possibilidades trazidas pela internet, tais como a venda de cursos inteira ou parcialmente *on line* as escolas do bairro Sítio Cercado utilizam esta ferramenta apenas para a divulgação de seus cursos.

Talvez a venda de cursos à distância seja o grande filão deste ramo de negócios, pois as escolas que atendem apenas uma região geográfica limitada, através da internet podem levar seus cursos a todo país.

Normalmente estas escolas criam site onde são divulgadas algumas informações sobre os cursos, divulgam seus telefones, endereços e e-mails para contato. Nenhuma delas faz pré-matrículas ou cadastros em seus sites.

Além dos sites, todas essas escolas possuem presença em redes sociais. Isto se dá por conta do baixo preço de divulgação, uma vez que na maioria das redes sociais a divulgação é gratuita. Apenas campanhas mais sofisticadas têm algum custo, porém este normalmente é inferior ao custo de uma panfletagem por exemplo.

Outra possibilidade não explorada por estas escolas é a utilização de blogs formadores de opinião. Estes blogs são utilizados para atrair pessoas que desejam informações sobre algum assunto determinado tais como “formatação de computadores” ou “dicas de inglês”. Para acessar essas dicas o usuário do blog precisa deixar uma série de informações sobre si mesmo tais como interesses, dificuldades, contato telefônico, contato em redes sociais, etc.

A mesma dinâmica do blog pode ser usada nas redes sociais tais como *facebook* ou *youtube*. Inclusive, a experiência aponta que as redes sociais funcionam ainda melhor que os blogs pois inspiram mais confiança daqueles que buscam algum tipo de informação.

De posse das informações obtidas através do blog a recepcionista entra em contato com a pessoa para oferecer os cursos que o usuário do blog manifestou maior interesse.

6 CURSOS LIVRES NO BAIRRO SÍTIO

Ao longo dos últimos 10 anos, se instalaram ao menos 16 escolas de cursos livres privadas¹ no bairro Sítio Cercado. A maioria delas se dedica ao ensino de informática, porém entre elas há cursos de línguas, maquiagem, etc.

A primeira escola de cursos livres relevante a se instalar no bairro Sítio Cercado foi a *Data Byte*. Fundada na década de 1970, abriu sua filial no Bairro do Sítio Cercado no final da década de 1990.

A maior parte dos alunos matriculados na *Data Byte* eram jovens adultos e adolescentes na faixa etária de 12 a 17 anos, em busca de qualificação para o primeiro emprego.

Os cursos disponibilizados pela *Data Byte* do Sítio Cercado no início dos anos 2000, eram basicamente de informática. Muitas vezes, era nesses cursos que os alunos tinham os primeiros contatos com um computador e principalmente com a internet.



FIGURA 6: LOGO DA DATA BYTE FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Fonte: DATA BYTE FORMAÇÃO PROFISSIONAL,

- 1- Ao longo dos últimos 10 anos diversas escolas de cursos livres iniciaram e encerraram suas atividades. As principais escolas a citar são a Data Byte, Prepara Cursos, All Set, Microtec, Projeta Cursos, Pet Cursos, Hard School Líguas e Profissões, Wise Up, Pixel, New X, Evidente Cursos Preparatórios, Easy Comp, InfoCEC, ICQ, Escolas do Futuro, Speak Curitiba, FAEL, entre outras.

Em 2005 a *Data Byte* do Sítio Cercado se tornou *Curso Evidente* e alterou seu público alvo passando a atender jovens adultos, que ainda não concluíram o ensino médio e que por motivos principalmente profissionais, precisam concluir esta etapa de estudos com rapidez.

A oportunidade se deve a um grande mercado potencial. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 54% da população não tem o Ensino Médio completo. No Ensino Fundamental, a porcentagem é de 49%. Por essa razão, o carro-chefe do *Evidente* são os cursos voltados para preparar os alunos para os exames de Supletivos do Governo Federal em que é possível eliminar matérias ou terminar os estudos com uma só prova, como é o caso do Enem, Encceja e outros exames realizados através dos Governos Estaduais. (<http://www.segs.com.br/segs/economia/44507-rede-curso-evidente-atrai-jovens-empresarios-que-querem-investimento-rentavel-e-social.html>). Acesso em: 15 janeiro 2017).

Por ser um curso livre e não possuir registro em alguma secretaria de educação o *Curso Evidente* trabalha como preparatório para os exames de titulação do ensino médio tais como o EJA, ENCCEJA, CEEEBJA e até recentemente o ENEM.

Além dos preparatórios para os exames de titulação de ensino médio, o *Curso Evidente* também ministra cursos livres de cuidadores de idosos, informática e línguas. Porém, a quantidade de alunos matriculados nesses cursos é significativamente menor que os matriculados nos cursos preparatórios para os exames de ensino médio.



FIGURA 7: LOGO DO CURSO EVIDENTE

Fonte: Curso Evidente,

Segundo a ABF, o *Curso Evidente* está presente em 8 estados possuindo mais de 40 unidades franqueadas tendo atendido, ao longo de sua existência, mais de 30 mil alunos tornando-se assim uma franquia educacional relevante tanto regional quanto nacionalmente.

Segundo o Portal Franchising o investimento inicial para abrir uma unidade do *Curso Evidente* é de R\$ 75.000,00. O *ticket* médio, ou seja, o valor médio de parcela praticado no *Curso Evidente* é de R\$ 280,00.

“O curso Evidente oferece preparação para a realização de exames de conclusão dos estudos (ensino fundamental e médio), através do ENEM e/ou provas oferecidas pelas secretarias estaduais de educação... investimento total para abrir a franquia a partir de R\$ 75.000,00” disponível em: (<<http://www.portaldofranchising.com.br/franquia-curso-evidente-educacao-e-treinamento/>>. Acesso em: 15 janeiro 2017).

expansão para todo o Brasil. Surgiu em 27 de janeiro de 2003 na cidade de Chapecó/SC pela visão do seu fundador Fernando Antonio Martins de Oliveira que percebendo a deficiência de qualificação no mercado de trabalho, abandonou o corpo docente da Universidade e inaugurou sua primeira escola de cursos profissionalizantes. Quatro meses depois recebeu um novo sócio, Everton Carlos Sabú, na época gerente financeiro de uma grande empresa e montaram a segunda escola.” (<<http://www.portaldofranchising.com.br/franquia-curso-evidente-educacao-e-treinamento/>>. Acesso em: 15 janeiro 2017).

A *Pet Cursos* ministra cursos profissionalizantes presenciais na área de informática, administração e línguas. No caso da unidade de São José dos Pinhais além do curso de inglês, são ministrados cursos de japonês e espanhol. A *Pet Cursos* também oferece cursos interativos, *on line*, tanto profissionalizantes, como de informática e técnicas de administração, quanto de reforço escolar para jovens e adultos que pretendam terminar o ensino fundamental ou o ensino médio através de exames tais como o ENEM ou mesmo obter uma vaga em um curso superior via vestibular.

A *PET CURSOS Profissionalizantes* surgiu em 27 de janeiro de 2003 após a identificação da grande demanda das empresas em contratar profissionais qualificados. Pensando nisso, iniciou-se uma série de estudos para a criação de um método de ensino que permitisse ao aluno um aprendizado prático e eficaz, com o intuito de suprir esta realidade mercadológica. Ainda em 2003 foi inaugurada a segunda escola, em 2004, a empresa já estava com cinco (5) unidades próprias, atuando nos estados de Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul. Com mais de 3.000 alunos formados por ano, a *PET CURSOS* gerava vários empregos diretos e indiretos. Este sucesso

comprovou que a filosofia, missão, visão, valores, método de ensino e principalmente o compromisso com os alunos era exatamente o caminho a trilhar.

(<http://sofranquias.com.br/franquia-petcursos/>). Acesso em: 15 janeiro 2017).

Em 2006 a *Pet Cursos* inaugurou sua unidade franqueada no bairro Sítio Cercado oferecendo cursos profissionalizantes na área de informática, administração e línguas. Esta unidade é gerida pela família Sato que também são proprietários das unidades de São José dos Pinhais e de Araucária.

Há outras escolas que oferecem cursos livres no bairro Sítio Cercado, porém, uma vez que as rotinas desenvolvidas em cada uma dessas é bastante semelhante fez-se a opção de circunscrever esta pesquisa às escolas mais representativas.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No Brasil todos os anos um grande número de pequenas empresas encerram suas atividades deixando de gerar empregos e impostos. Uma grande parcela desse número pode ser explicada por fatores externos, tais como crises, mudanças de paradigmas econômicos por parte da equipe econômica atual, etc. Tais fatores fogem completamente ao controle do gestores de uma pequena empresa.

A opção metodológica deste trabalho foi a de ignorar fatores citados no parágrafo anterior e se concentrar em aspectos tais como a rotina e a forma como se dá a concorrência.

Também optou-se pelo ferramental presente na economia evolucionária mais precisamente nos trabalhos de Nelson & Winter que entendem que na economia há um processo dinâmico de competição onde há um processo de constante mudança por parte das empresas.

O recorte geográfico utilizado para este trabalho foi o bairro Sítio Cercado em Curitiba. A intenção da escolha deste bairro foi a de utilizar um típico bairro de renda média para baixa de uma grande cidade, pois, a análise realizada neste trabalho pode facilmente ser utilizada em um bairro similar de qualquer grande cidade brasileira.

A partir do bairro escolhido, analisou-se a rotina e a concorrência de um grupo de pequenas escolas de cursos livres que operam no bairro Sítio Cercado, verificando aspectos tais como a concorrência que se dá entre estas escolas bem como a rotina típica destas empresas. Como é a contratação e pessoal, como se dá a divulgação do produto, quais os principais cursos ofertados, qual o perfil da demanda, etc.

Foi verificado qual o modus operandi e o ambiente em que as principais empresas do bairro operam e principalmente quais os principais equívocos que seguem sendo feito por conta da imitação das rotinas dos concorrentes, que muitas

vezes não são as mais adequadas tendo em vista que a maioria foi desenvolvida em um ambiente pré-internet.

Com relação à rotina e a concorrência das escolas estudadas, a característica negativa que mais relevante é o uso insuficiente da internet como meio de divulgação e para a venda de cursos de educação à distância uma vez que um dos grandes limitadores dessas escolas é justamente a baixa abrangência geográfica.

Mesmo as unidades franquizadas das grandes redes que operam no bairro Sítio Cercado subutilizam rede mundial de computadores. Apenas a Pet Cursos passou a distribuir recentemente cursos de educação à distância.

A simples distribuição de cursos feitos em série por alguma empresa que desenvolve conteúdo pode não ser a mais adequada uma vez que na maioria das vezes estes cursos são bastante superficiais e a ausência de um instrutor qualificado pode se fazer sentir logo na primeira dificuldade.

O ideal talvez fosse mesclar aulas presenciais com conteúdo ministrado à distância, porém, como foi apresentado ao longo deste trabalho as escolas de cursos livres não são tão abertas às novidades quanto deveriam ser, isto faz com que haja pouca variação de método entre as escolas pesquisadas.

No que diz respeito às estratégias de divulgação, de modo geral as escolas pesquisadas trabalham da mesma maneira distribuindo panfletos, utilizando carros de som, banners, faixas, etc. o que além de gerar muita poluição visual em boa parte dos municípios brasileiros é motivo de multas e notificações.

Apesar de todas as escolas analisadas possuírem sites e presença nas redes sociais, este esforço não é organizado de forma a obter o máximo resultado dos recursos empregados.

Nenhuma dessas escolas possui um blog formador de opinião para obter informações a respeito dos possíveis alunos alcançando assim um número maior de pessoas que possam ter algum interesse nos cursos ofertados. Além dos dados de cadastro, as escolas que possuem tais blogs permitem que seus alunos (ou futuros alunos) tenham uma experiência mais rica ao entrar em contato com a escola.

Além dos blogs 'de apoio', foi observado que nenhuma das escolas investigadas possui em seus sites, páginas onde se pode realizar a pré-matrícula dos interessados nos cursos. Isso faria com que o processo fosse mais ágil, principalmente para os alunos, ou pais de alunos, que têm pouco tempo disponível.

REFERÊNCIAS

ABF – **Associação Brasileira de *Franchising***- Disponível em: < <http://www.portaldofranchising.com.br/noticias/as-20-maiores-redes-de-franquia-do-brasil/>> Acesso em: 27 Fev. 2017.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm > Acesso em: 27 Fev. 2017.

_____. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília, 23 dez.1996. Disponível em < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm> Acesso em: 27 Fev. 2017.

DARWIN, C. **A origem das Espécies**; São Paulo: EDUSP, 1985.

EF – **English Fluency** - Disponível em: < <http://www.ef.com.br/epi/>>Acesso em: 27 Fev. 2017.

IBGE – **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística** Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/acesoainternet2013/default.shtm>> Acesso em: 27 Fev. 2017.

IPPUC – **Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba** - Disponível em: <<http://www.curitiba.pr.gov.br/conteudo/bairro-novo-administracao-regional/81>> Acesso em: 27 Fev. 2017.

LUNDVALL, B.-Å. **Políticas de Inovação na Economia do Aprendizado**. Universidade de Alborg, 1992, p. 1-19.

LUNDVALL, B.-Å **The globalising learning economy: Implications for innovation policy** Universidade de Alborg, 1996, p. 9.

MARSHALL, A. (1890): **Princípios de Economia**, São Paulo: Abril Cultural, 1982.

MEC - Ministério da Educação e Cultura - Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=17044-dados-censo-2015-11-02-materia&Itemid=30192>. Acesso em: 27 Fev. 2017.

_____ Sobre o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica IDEB - Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/ideb-sp-1976574996>>. Acesso em: 27 Fev. 2017.

NELSON, R. e WINTER, S. **An Evolutionary Theory of Economic Change**. Cambridge: Harvard University Press, 1982.

OECD, **The Knowledge-Based Economy**, Paris, 1994, p.9.

POSSAS, M. **Economia Evolucionária Neo-schumpeteriana: Elementos Para Uma Integração Micro-Macrodinâmica**. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2008.

POSSAS, S. **Concorrência e Inovação**, Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2006.

PERROUX, F., **Qu'est-ce Qu'Être Compétitif ?**, Paris: Economie Et Finance Internationales, 1982 p. 3.

SCHUMPETER, J. A., **Teoria do Desenvolvimento Econômico**, São Paulo: Abril Cultural, 1982.

TAPSCOTT, Don. **The Digital Economy**, São Paulo: McGraw-Hill Trade, 1995