

## CASO DE INOVAÇÃO

### SISTEMA BATISTA MINEIRO DE EDUCAÇÃO - NOVO MODELO DE NEGÓCIOS

Hugo Ferreira Braga Tadeu

## INTRODUÇÃO

**E**m “falência educacional – complô ou lógica”, o economista Gustavo Ioshpe propõe uma reflexão sobre os problemas da educação no Brasil, desde a proposta de valor pedagógica das escolas públicas e privadas, até a baixa qualidade dos alunos e professores. Deveríamos formar para a vida ou simplesmente para o vestibular?

Da mesma forma, diversos outros especialistas no tema, citando o também economista Claudio de Moura e Castro, com inúmeros livros e artigos publicados sobre a qualidade da educação no Brasil, bem como a pesquisadora do Banco Mundial, Mona Mourshed, vem destacando que muito trabalho deveria ser realizado para que os alunos brasileiros pudessem ter uma maior inserção no cenário internacional.

Enquanto a China e a Coréia do Sul acreditam que para alcançarem o patamar de potencia econômica mundial, bastaria investir em educação de alta qualidade, para aumento da produtividade local e por uma mão de obra diferenciada, no Brasil, a opção vem sendo por investimentos em infraestrutura e cada vez menos em educação.

Enquanto nos países citados acima, a proposta educacional refere-se a um modelo em que se busca o foco no ensino para a vida, em que o aluno tem uma cesta de conteúdos disponível para a sua escolha e formação integral, o modelo nacional é vasto, pesado e difícil de ser compreendido. Desde conhecimentos em história geral, geografia, física, química, inglês, espanhol, português, matemática entre tantos outros assuntos, o aluno brasileiro

deve (em tese) ter todo o conhecimento técnico para a sua formação.

Como resultado, o conhecido teste de PISA - “Programme for International Student Assessment”, desenvolvido pela OCDE - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico, destacou o Brasil entre os piores colocados do mundo, se posicionando no grupo dos subdesenvolvidos, na 53ª posição, dentre as 60 disponíveis. O destaque está para os Finlandeses, Canadenses e Sul Coreanos, conforme a Figura 01.

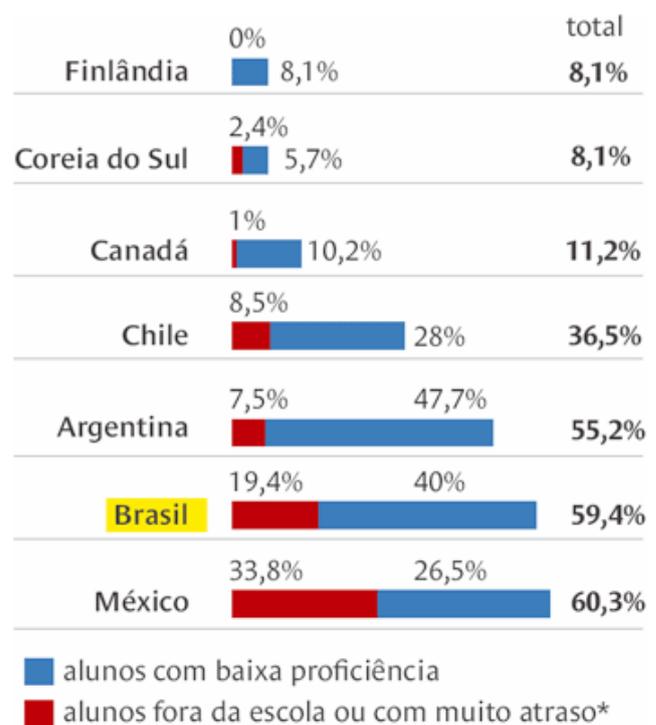


Figura 1 - Capacidade de Leitura  
Fonte: Veja.com (2011)

Neste cenário, os resultados do PISA indicam que 19,4% da população na faixa etária em estudo não teria boa condição para a leitura, isto é, "dez jovens de 15 anos não tem as devidas condições para compreender textos simples no Brasil", segundo a Veja (2011).

Ainda de acordo com a OCDE (2012), as condições para a leitura são ótimas no Canadá, em alguns países europeus, Coreia do Sul e Austrália, conforme a Figura 02.

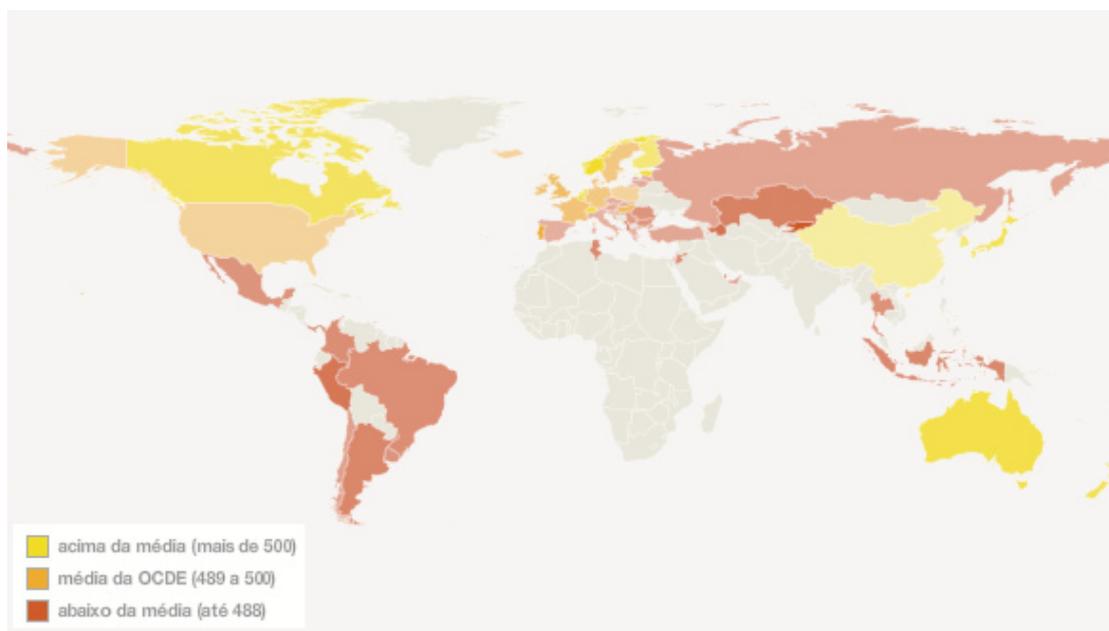


Figura 2 – Desempenho Mundial em Leitura  
Fonte: OCDE (2011)

Para o conhecimento em matemática, o destaque está novamente para o Canadá, alguns países europeus, Coreia do Sul e Austrália, conforme a Figura 03.

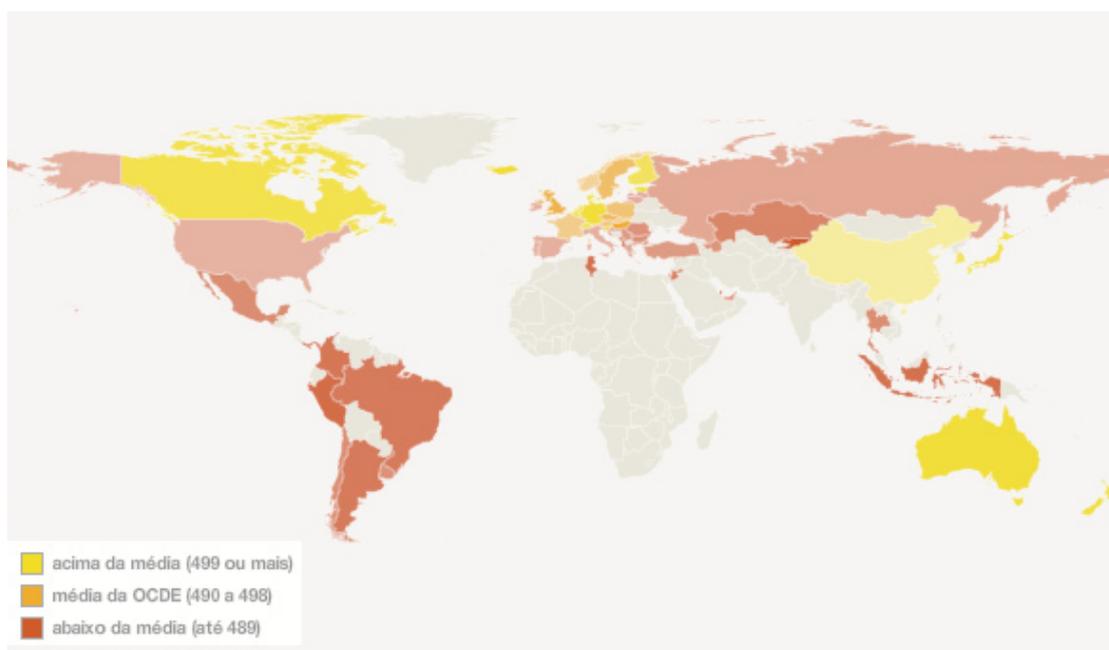


Figura 3 – Desempenho Mundial em Matemática  
Fonte: OCDE (2011)

Finalmente, em ciências, para aqueles que acreditam que algum resultado poderia ser diferente das Figuras 02 e 03, novamente os primeiros colocados são o Canadá, alguns países europeus, Coreia do Sul e Austrália, conforme a Figura 04.

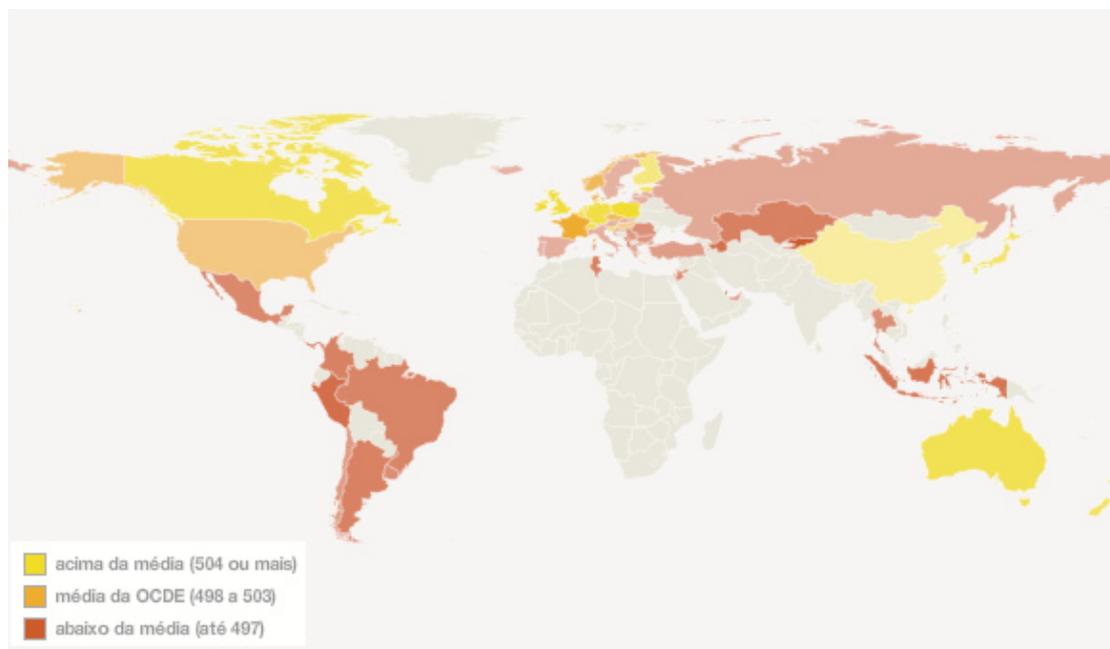


Figura 4 – Desempenho Mundial em Ciências  
 Fonte: OCDE (2011)

Em todos os estudos da OCDE, o Brasil aparece “abaixo da média”, isto é, os estudantes nacionais estão reprovados em português, matemática e ciências. Como o país poderia se destacar em inovação organizacional e tecnológica com estes resultados, para uma visão de longo prazo?

Avaliando os resultados do ENEM – Exame Nacional do Ensino Médio, prova criada pelo Ministério da Educação no Brasil, com o intuito

de avaliar o ensino médio no Brasil, com vistas a entrada no ensino superior, o destaque está para as escolas privadas, com ensino tradicional, sendo o oposto das escolas públicas. O ENEM exige conhecimentos em ciências da natureza, ciências humanas, matemática, português e redação, similar a proposta do PISA. Os melhores colocados do ENEM no Brasil estão na Figura 05.

Ranking	Cidade	Escola	Participação	Média
1	Rio de Janeiro (RJ)	Colégio de São Bento	100%	761,7
2	Teresina (PI)	Instituto Dom Barreto	95,70%	754,13
3	São Paulo (SP)	Colégio Vértice (Unidade II)	84,40%	743,75
4	Belo Horizonte (MG)	Colégio Bernoulli	100%	741,97
5	Belo Horizonte (MG)	Colégio Santo Antônio	100%	740,06
6	Rio de Janeiro (RJ)	Colégio Cruzeiro	100%	732,12

Ranking	Cidade	Escola	Participação	Média
7	Teresina (PI)	Educandário Santa Maria Goretti	100%	727,6
8	Viçosa (MG)	Escola de Aplicação da UFV	98,10%	726,42
9	Rio de Janeiro (RJ)	Colégio Santo Agostinho	100%	726,26
10	Belo Horizonte (MG)	Colegium	100%	725,95

Figura 5 – Resultado do ENEM  
 Fonte: Veja.com (2011)

O Estado de Minas Gerais tem grande destaque na qualidade no ensino no Brasil, com o maior número de escolas aprovadas pelo ENEM, seguido do Rio de Janeiro. Os resultados do Colégio Bernoulli (Belo Horizonte) e Escola de Aplicação da UFV (Viçosa, Minas Gerais), chamam a atenção, por serem escolas com grande direcionamento para o vestibular. Apesar dos excelentes resultados destas escolas, estariam os alunos preparados para a vida? Qual a correlação entre o ENEM e o teste de PISA?

Com a proposta de preparar os alunos para a vida e não somente para habilidades técnicas, o Sistema Batista Mineiro de Educação – SBME propõe uma formação social, valorizando o indivíduo, propondo programas sociais, culturais e a promoção do exercício a cidadania aos seus alunos, totalizando 8.200 participantes, nas suas unidades de ensino em Belo Horizonte, Betim, Nova Contagem, Ouro Branco e Uberlândia.



Figura 5 – Unidade do SBME  
 Fonte: SBME (2012)

Os desafios do SBME para o longo prazo estão relacionados a manutenção dos valores da organização, apresentando no entanto, inovações organizacionais, melhorias de processos e sustentabilidade financeira.

região? Por que não profissionalizar a gestão, com indicadores de processos e alinhamento pleno entre os departamentos? Que tipo de tecnologia inserir em sala de aula? Finalmente, qual a percepção dos alunos para o SBME? Da mesma forma, qual a análise dos concorrentes?

## PROBLEMA

Qual o modelo de negócios ideal para o sistema Batista, observando os tópicos escritos na introdução?

De acordo com os resultados das avaliações do teste de PISA e ENEM, as escolas devem repensar a sua proposta de valor, preparando com mais qualidade os seus alunos. No entanto, não basta preparar somente para os vestibulares, mas para a vida. Neste sentido, o SBME vem atuando desde a sua fundação, necessitando estar agora presente entre as escolas de Minas Gerais mais bem posicionadas no Ranking, segundo o ENEM.

Além das avaliações do governo, o SBME vem apresentando uma demanda constante para se reinventar, destacando-se a necessidade para melhorias nos processos internos organizacionais, bem como nas metodologias educacionais, segundo o novo perfil dos alunos.

Não basta uma proposta de valor excelente. Há a necessidade de ótimos resultados nas avaliações governamentais e a sustentabilidade financeira. Para o SBME, tornou-se importante o repensar sobre os modelos de negócios. Por que não atuar segmentando o seu portfólio de serviços por

## METODOLOGIA

Neste item, apresenta-se a metodologia utilizada para a solução dos problemas do SBME. O tipo de pesquisa utilizado e os problemas enfrentados ao longo do trabalho também serão relatados.

O estudo realizado foi qualitativo, com a adoção de análises técnicas a posteriori, de acordo com os resultados gerados. A metodologia utiliza o modelo CANVAS (quadro; em inglês), desenvolvido pelo professor Alex Osterwalder, do Business Model Generation.

Todo o levantamento de dados, debates e propostas relatadas foi realizado durante o PDD – Programa de Desenvolvimento de Dirigentes, da FDC – Fundação Dom Cabral, com foco em gestão de operações e serviços, em março de 2012. O trabalho envolveu as seguintes etapas: (i) debate e exposição de idéias entre os participantes do SBME e o professor Hugo Ferreira Braga Tadeu, como coordenador das propostas de trabalho, (ii) “chuva de idéias”, isto é, levantamento de todos os possíveis problemas e propostas de solução para o SBME, (iii) utilização de flip-charts, contento o modelo CANVAS, facilitando a visualização dos problemas e (iv) elaboração de um plano de ação.

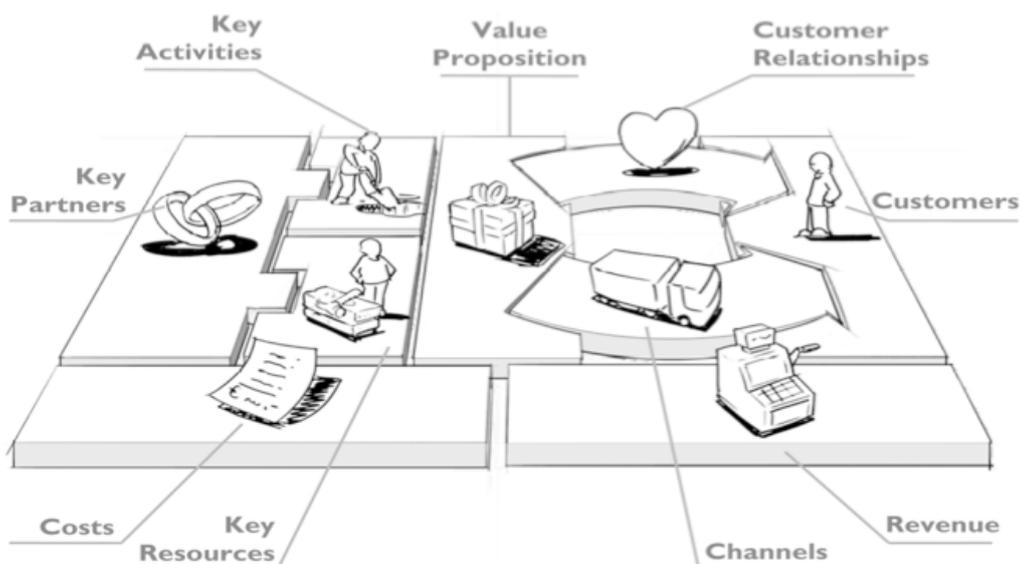


Figura 6 – Modelo de Negócios  
Fonte: Business Model Generation (2012)

A proposta da Figura 06, consiste em descrever o modelo de negócios das organizações, buscando inovações de processos e uma nova proposta de valor. Para tanto, a reflexão sobre os padrões atualmente realizados e se o cliente percebe uma diferenciação do serviço ofertado refletem as características do modelo. Por que não expressar uma nova proposta de valor? Quais os novos conhecimentos são necessários para suportar o novo modelo de negócios? Qual o futuro da organização, considerando os próximos três, cinco, dez e quinze anos?

## ANÁLISES DOS RESULTADOS

Após uma série de debates, análises quanto aos alunos, concorrentes e uma série de estudos entre a equipe do SBME e a equipe da FDC, tornou-se possível a escrita do CANVAS, conforme a Figura 07.

Todo o processo de trabalho foi realizado durante um dia de trabalho e ampla troca de experiências com outras empresas participantes do PDD, com visões distintas do processo educacional, gerando novas formas do pensamento para a SBME.

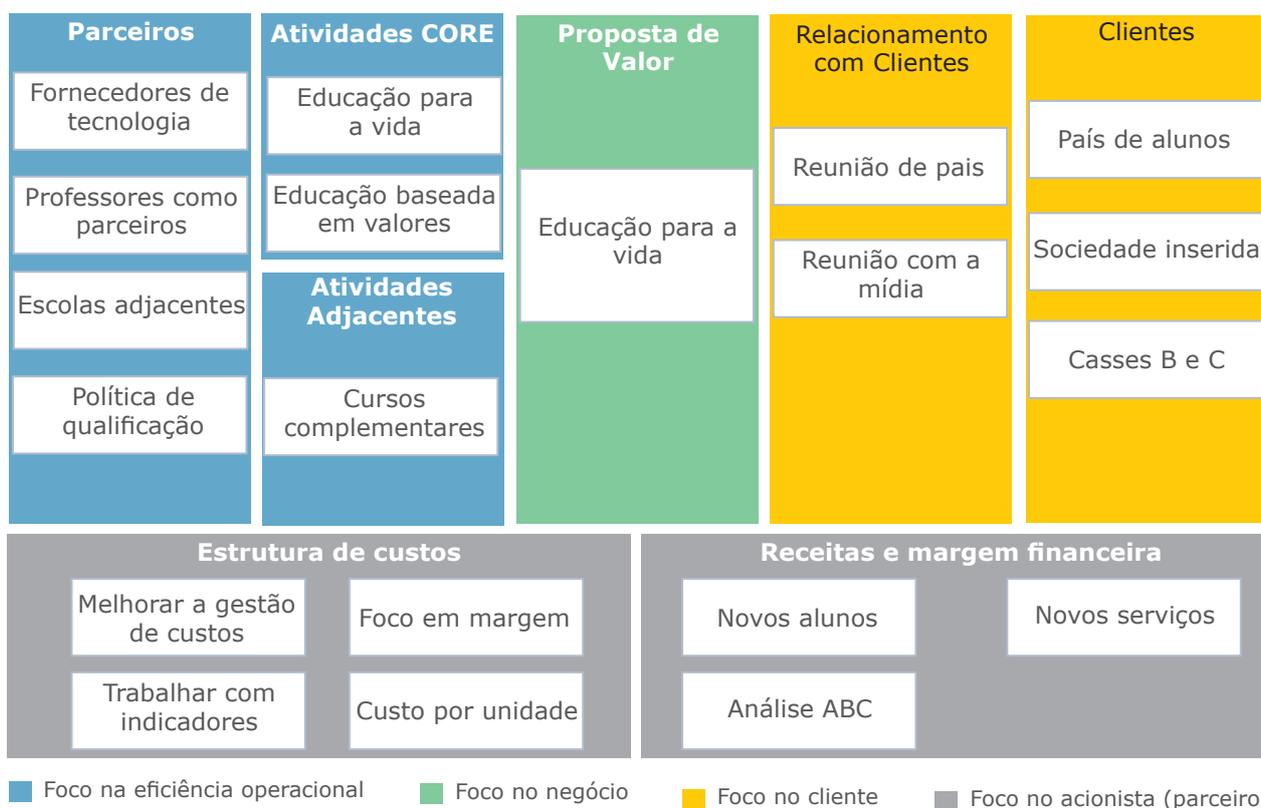


Figura 07 – CANVAS SBME

Fonte: Business Model Generation (2012)

A partir da Figura 07, tornou-se possível repensar os principais processos de negócio e a proposta de valor para os alunos, buscando inovações organizacionais e pedagógicas para o SBME.

Como proposta da FDC, coube a elaboração de um plano de ação para acompanhamento dos processos, seus indicadores e melhorias esperadas, para a sustentabilidade da organização no curto e longo prazo.

## CONCLUSÕES

De acordo com os resultados do teste de PISA e do ENEM, é imperativo a necessidade por um repensar o modelo educacional nacional. A qualidade dos alunos, quanto ao conhecimento em português, matemática e ciências não é condizente aos padrões internacionais, ainda mais, para uma nação que deseja conquistar o nível de desenvolvimento.

Neste contexto, o SBME vem buscando educar o seus alunos, não somente para os vestibulares, mas para a vida. O modelo pedagógico é ousado, com soluções inovadoras. No entanto, a organização não está entre as melhores de Minas Gerais, segundo dados do ENEM, reavaliando a sua gestão de operações.

Logo, os desafios do SBME para o longo prazo estão relacionados a manutenção dos valores da organização, apresentando no entanto, inovações organizacionais, melhorias de processos e sustentabilidade financeira.

Como uma limitação ao estudo, destaca-se a necessidade para uma maior visão estratégica e de negócios para a educação, pautada em resultados operacionais e educacionais. Há que se equilibrar a visão pedagógica neste processo.

A partir do modelo CANVAS desenvolvido, a busca por melhores resultados de gestão e a revisão da proposta de valor da organização foi iniciada, configurando um processo de inovação organizacional, justificando o desenvolvimento deste artigo.

## REFERÊNCIAS

PDD - Programa de Desenvolvimento de Dirigentes , da FDC – Fundação Dom Cabral, Nova Lima, no mês de março de 2012, guiada por:

- Hugo Ferreira Braga Tadeu, professor associado da FDC.

Consultas ao site <http://www.sistemabatista.com.br>, durante o mês de abril/2012.

Consultas ao site <http://www.veja.com.br>, durante o mês de abril/2012.

Consultas ao site <http://www.ocde.org>, durante o mês de abril/2012.

Consultas ao site <http://www.businessmodelgeneration.com>, durante o mês de abril/2012.