



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO - UFRJ
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS - CCJE
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS - FACC

PEDRO HENRIQUE RAMOS FERRO

DESAFIOS E OPORTUNIDADES NO MERCADO DE ENSINO SUPERIOR À
DISTÂNCIA: O CASO DA INSTITUIÇÃO *DESCOMPLICA*

Rio de Janeiro

2022

PEDRO HENRIQUE RAMOS FERRO

DESAFIOS E OPORTUNIDADES NO MERCADO BRASILEIRO DE ENSINO
SUPERIOR À DISTÂNCIA: O CASO DA INSTITUIÇÃO *DESCOMPLICA*

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ).

Orientador: Prof. Dra. Marisol Rodriguez
Goia

Rio de Janeiro

2022

PEDRO HENRIQUE RAMOS FERRO

DESAFIOS E OPORTUNIDADES NO MERCADO BRASILEIRO DE ENSINO
SUPERIOR À DISTÂNCIA: O CASO DA INSTITUIÇÃO *DESCOMPLICA*

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ) aprovada pela seguinte banca examinadora:

Prof.^a Dr.^a Marisol Rodriguez Goia
Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

Prof.^o Dr.^o Helios Malebranche Olbrisch Freres Filho
Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

Rio de Janeiro, _____

AGRADECIMENTOS

À Prof.^a Dr.^a Marisol Rodriguez Goia por acreditar em mim e me auxiliar da melhor forma possível.

A todos os funcionários da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da UFRJ que possibilitaram o andamento da faculdade que cursei por anos.

Àqueles que dispuseram de tempo e zelo para as entrevistas, pelo companheirismo e incentivo ao meu trabalho.

À minha família que me deu conforto e condição para que me tornasse o ser humano que sou.

À minha namorada Bruna de Mello por me puxar para cima e me incentivar quando tudo parecia nebuloso e difícil.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Número de Curso de Graduação, por Modalidade de Ensino e por Grau Acadêmico – Brasil – 2010-2020.....	11
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: “Perfil” do Vínculo Discente dos Cursos de Graduação, por Modalidade de Ensino (Presencial e a Distância) – Brasil – 2020.....	13
Quadro 2: Informações pessoais dos entrevistados da pesquisa.....	22
Quadro 3: Pontos de ameaças e fraquezas do <i>Descomplica</i>	31
Quadro 4: Pontos de oportunidades e forças do <i>Descomplica</i>	35
Quadro 5: Matriz de análise SWOT do <i>Descomplica</i>	36

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Número de Ingressos em Cursos de Graduação por Modalidade de Ensino – 2010-2020.....	12
--	----

RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo realizar um estudo de caso sobre a inserção do *Descomplica* no mercado de ensino superior à distância do Brasil, analisando-se, por um lado, suas principais ameaças e pontos fracos, por outro, suas principais oportunidades e pontos fortes. Esta é uma pesquisa qualitativa, com utilização das técnicas de análise documental e entrevistas abertas e semiestruturadas. A análise documental foi utilizada para pesquisar a história da instituição por ocasião de sua inserção no mercado, e as entrevistas buscaram entender as percepções estratégicas de quatro representantes da empresa em questão. Participaram como entrevistados o presidente da faculdade, o diretor de regulação, a procuradora institucional e a gerente de operações. As informações obtidas foram analisadas para a elaboração de uma matriz de análise SWOT, tratando os ambientes interno e externo do *Descomplica* segundo a percepção de seus gestores. De acordo com os resultados da pesquisa, pode-se observar que, ao lado de um crescimento na procura pela modalidade *EaD* para o ensino superior no país, o *Descomplica* contou, como pontos fortes, com sua prévia experiência com a metodologia de ensino à distância a partir de sua atuação junto ao público de jovens aplicantes de exames para o ingresso no ensino superior. Esse aspecto conferiu à empresa maturidade para lidar com questões técnicas referentes à produção de material e com a elaboração de conteúdo educacional. Por outro lado, a necessidade de desenvolver um AVA novo, que atendesse às demandas de um ambiente mais regulado, já que agora a empresa adentrava o ambiente do nível superior de ensino, demandou, além de grandes investimentos e esforços, uma mudança de visão institucional sobre o *core business* da empresa. Como resultado, a estrutura organizacional se viu transformada com a necessidade da criação do Departamento Regulatório, como solução encontrada para sanar a lacuna de experiência que esse novo ambiente exigia.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1. Contextualização do Assunto e Formulação do Problema	9
1.2. Objetivos	10
1.2.1. Objetivo Geral	10
1.2.2. Objetivos Específicos	10
1.3. Justificativa.....	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1. Contextualização do Ensino à Distância no Brasil.....	14
2.2. Estratégia, Planejamento e Gestão no Ensino Superior à Distância.....	17
2.3. Conceituando <i>startup</i> e <i>EdTech</i>	20
3. METODOLOGIA	21
3.1. Tipo e descrição geral da pesquisa	21
3.2. Participantes do estudo	21
3.3. Coleta de dados.....	22
4. RESULTADOS E ANÁLISES	23
4.1. História e caracterização da organização.....	23
4.2. Análises e Discussões	26
4.2.1. Ameaças e Pontos Fracos	26
4.2.2. Oportunidades e Pontos Fortes	32
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
6. REFERÊNCIAS	40
APÊNDICE A	43
APÊNDICE B	44
APÊNDICE C	46

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização do Assunto e Formulação do Problema

A partir do ano de 2020, o ensino superior brasileiro revela os resultados de uma tendência que já vinha se delineando: um número maior de ingressantes na modalidade à distância do que na modalidade presencial. O crescimento do Ensino à Distância (EaD) no Brasil demonstra a intenção das instituições de ensino de permearem mais profundamente a sociedade por meio das tecnologias de comunicação, a fim de alcançarem partes da população que se encontravam mais distantes fisicamente de seus espaços (Soares,2014).

Atualmente os sistemas de educação podem estar organizados em três regimes: presencial, semipresencial (parte presencial/parte virtual ou à distância) e Educação à Distância, também chamada de EaD. O regime presencial é o tradicional, no qual aluno e professor compartilham conhecimento e aprendizado no mesmo espaço físico, que é a conhecida sala de aula. O semipresencial acontece, em parte, na sala de aula e, em parte, à distância, utilizando-se de meios de comunicação. Educação à Distância é o processo de ensino-aprendizagem realizado por meio de tecnologias, no qual alunos e professores não compartilham o mesmo espaço físico e/ou nem mesmo estão sintonizados ao mesmo tempo (Moran, 2002). Mesmo que na EaD seja oferecida a escolha de ter ou não momentos presenciais, essa modalidade ocorre fundamentalmente com aluno e professor separados fisicamente e/ou temporalmente e unidos pelos meios de comunicação.

O Estado brasileiro passou a definir e a regular o Ensino Superior à Distância em 2017, buscando, ao mesmo tempo, conformidade com as Diretrizes Curriculares Nacionais. Assim, disciplinas, cursos e instituições foram criados, iniciando-se um crescimento que conquista cada vez mais relevância e atenção a partir do século XXI.

A evolução do EaD pode ser dividida em gerações, que acompanham as transformações dos meios de comunicação, iniciando-se com o ensino via correspondência, seguido pelo uso de mídias como o rádio, a televisão e o telefone, até chegar ao uso da internet, com ambientes virtuais de aprendizagem, *e-learning* e realidades virtuais (Torres, 2009).

Do ponto de vista da gestão das instituições de ensino que desenvolvem atividades na modalidade EaD, é preciso ter conhecimento de diversas variáveis, sobretudo, as que influenciam nos diversos níveis da operação de oferta de um projeto pedagógico. Por se tratar de uma atuação recente no país, o acúmulo de conhecimentos nessa área pode ser bastante oportuno como forma de aprimorar aprendizados e experiências.

Assim, este trabalho se propõe a realizar um estudo de caso sobre a inserção de uma dessas instituições, o *Descomplica*, no mercado de ensino superior à distância. Busca-se contextualizar e reconstruir o cenário em que ocorreu o início da atuação dessa empresa no ensino superior, apresentando sua história e avaliando parte desse cenário sob uma perspectiva estratégica.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo Geral

O objetivo do trabalho é realizar um estudo de caso da inserção do *Descomplica* no mercado de ensino superior à distância do Brasil, analisando seus principais desafios e oportunidades com relação aos ambientes interno e externo da empresa.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Compreender a perspectiva dos gestores do *Descomplica*, especificamente o cenário que eles visualizaram para a inserção da empresa no ensino superior à distância.
- Analisar os principais desafios e ameaças relacionados ao contexto externo da empresa, assim como os principais pontos fracos (ou fraquezas) internos por ocasião dessa inserção.
- Analisar as principais oportunidades ligadas ao ambiente exterior do *Descomplica*, assim como suas principais forças (ou pontos fortes).

1.3. Justificativa

A partir da divulgação do Censo do Ensino Superior de 2020 do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, que explicita diversos dados sobre cursos e instituições de ensino superior autorizados, nota-se o crescimento da modalidade à distância no Brasil, no intervalo de dez anos, entre 2010 e 2020. Em 2010, os cursos de modalidade à distância representavam 3,15% do total de cursos no Ensino Superior em nível de graduação (o que compreendia 930 cursos na modalidade à distância em um universo de 29.507). Contudo, em 2020, no que se refere ao censo divulgado pelo MEC/INEP, esses números cresceram para 14,57%, representando 6.116 (seis mil e cento e dezesseis) de um total de 41.953 (quarenta e um mil e novecentos e cinquenta e três) cursos.

Tabela 1. Número de Curso de Graduação, por Modalidade de Ensino e por Grau Acadêmico – Brasil – 2010-2020

Tabela 2.01 – Número de Cursos de Graduação, por Modalidade de Ensino e por Grau Acadêmico – Brasil – 2010-2020

Ano	Cursos de Graduação										
	Total Geral	Modalidade de Ensino/Grau Acadêmico									
		Presencial					A distância				
		Total	Bacharelado	Licenciatura	Tecnológico	Bacharelado/Licenciatura	Total	Bacharelado	Licenciatura	Tecnológico	Bacharelado/Licenciatura
2010	29.507	28.577	16.401	7.401	4.775	n.a.	930	185	521	224	n.a.
2011	30.420	29.376	16.832	7.352	5.192	n.a.	1.044	199	559	286	n.a.
2012	31.866	30.718	17.486	7.613	5.619	n.a.	1.148	217	581	350	n.a.
2013	32.049	30.791	17.665	7.328	5.798	n.a.	1.258	240	592	426	n.a.
2014	32.878	31.513	18.319	7.261	5.933	n.a.	1.365	290	595	480	n.a.
2015	33.501	32.028	18.938	7.004	6.086	n.a.	1.473	316	625	532	n.a.
2016	34.366	32.704	19.795	6.693	6.216	n.a.	1.662	387	663	612	n.a.
2017	35.380	33.272	20.578	6.501	6.193	n.a.	2.108	525	771	812	n.a.
2018	37.962	34.785	21.882	6.419	6.484	n.a.	3.177	855	996	1.326	n.a.
2019	40.427	35.898	23.083	6.391	6.424	n.a.	4.529	1.319	1.234	1.976	n.a.
2020	41.953	35.837	23.242	6.205	6.390	n.a.	6.116	1.849	1.512	2.755	n.a.

Fonte: Mec/Inep; Tabela elaborada por Inep/Deed

É notável o maior crescimento da modalidade à distância. Enquanto a modalidade presencial cresceu 25,4% no período 2010-2020, o ensino à distância teve cerca de 557,63% de crescimento acumulado no mesmo período.

Ainda de acordo com a divulgação das notas estatísticas de 2020, o número de ingressantes na modalidade à distância, em 2010, representava cerca de 17,42% versus 82,58% da modalidade presencial.¹

Gráfico 1. Número de Ingressos em Cursos de Graduação por Modalidade de Ensino – 2010-2020

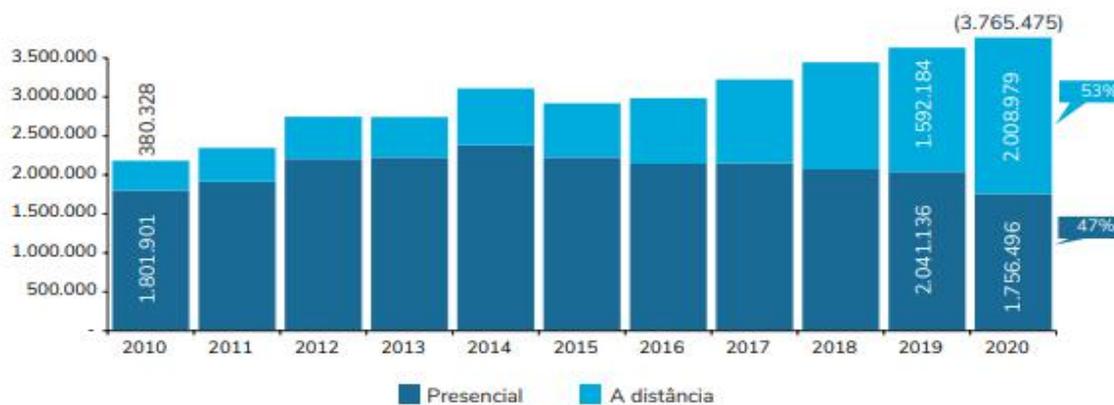


GRÁFICO 6
NÚMERO DE INGRESSOS EM CURSOS DE GRADUAÇÃO POR MODALIDADE DE ENSINO – 2010-2020

Fonte: Elaboração própria.

Fonte: Mec/Inep

O ano de 2020 foi o primeiro ano que marcou um número de ingressantes maior na modalidade à distância do que na presencial. O EaD representou cerca de 53% do total de ingressantes, alcançando a marca de 2.008.979 (dois milhões e oito mil e novecentos e setenta e nove) versus 47% de ingressantes 1.756.496 (um milhão e setecentos e cinquenta seis mil e quatrocentos e noventa e seis) na modalidade presencial.

Além do número de cursos e de ingressantes, vale trazer também o perfil etário do discente do ensino superior para perceber, comparativamente, algumas das mudanças ocorridas no ensino superior brasileiro. Com isso poderemos observar em qual idade encontra-se o maior número de ingressantes, matriculados e concluintes das duas épocas. E se houve uma mudança significativa nesse perfil etário ao longo dos anos, sobretudo, para o EaD. Conforme assinala a tabela, a modalidade presencial possui um perfil consideravelmente mais jovem, com ingressantes e concluintes indo de 19 (dezenove) anos até 23 (vinte e três) anos, versus ingressantes de 21 e concluintes de 31 anos na modalidade à distância.

¹ Os números absolutos são 380.328 (trezentos e oitenta mil e trezentos e vinte oito) e 1.801.901 (um milhão e oitocentos e um mil e novecentos e um) respectivamente.

Quadro 1. “Perfil” do Vínculo Discente dos Cursos de Graduação, por Modalidade de Ensino (Presencial e a Distância) – Brasil - 2020

Quadro 2 - “Perfil” do Vínculo Discente dos Cursos de Graduação, por Modalidade de Ensino (Presencial e a Distância) – Brasil – 2020

Atributos do Vínculo Discente de Graduação	Modalidade de Ensino	
	Presencial	a Distância
Gênero	Feminino	Feminino
Categoria Administrativa	Privada	Privada
Grau Acadêmico	Bacharelado	Bacharelado
Turno	Noturno	n.a.
Idade (matrícula)	21	26
Idade (ingresso)	19	21
Idade (concluente)	23	31

Fonte: MEC/Inep. Quadro elaborado pela Deed/Inep.

Notas: Para construção do perfil do vínculo discente, foi considerada a moda de cada atributo selecionado separadamente; (n.a.) Não se aplica.

Cabe acrescentar que, em 2012, segundo dados divulgados no censo pelo MEC/INEP, temos um cenário no qual a idade com maior frequência absoluta no EaD, tanto em matrículas, ingressos e concluintes era mais elevada do que a observada mais recentemente e ficava em torno de 30 a 31 anos. Em 2020 é possível verificar que não houve mudanças significativas no perfil etário do modelo presencial, enquanto o EaD presenciou uma considerável queda na idade dos alunos matriculados de 31 para 26

Assim, os dados apontam que, conforme os anos passam é evidente a mudança na idade dos discentes que estão aderindo ao Ensino à Distância, o que pode evidenciar também uma mudança na percepção sobre a viabilidade e aceitação dessa modalidade como alternativa para o ensino superior ao modelo presencial².

Com esses resultados e cenário em vista, se torna essencial entender de que formas uma instituição de ensino superior pode se desenvolver em um ambiente cada vez mais demandado e concorrido. Sob a perspectiva administrativa, especialmente a de estratégia de gestão, cabe analisar quais fatores ameaçam o estabelecimento, desenvolvimento, competitividade e sustentabilidade de empresas de educação superior que passaram a ocupar e, até mesmo, a criar a formação superior à distância.

² É válido ressaltar que o Censo do Ensino Superior de 2021 foi divulgado no final de novembro de 2022 e que, embora tenha sido consultado, não houve tempo hábil para a análise de seus dados. A tendência, contudo, segue sendo a de aumento de ingressantes e cursos na modalidade à distância, considerando sobretudo, que foi o período no qual o mundo enfrentava a pandemia do Coronavírus e que grande parte das instituições de ensino, diante das barreiras e dificuldades criadas pelo isolamento social a fim de resguardar os cidadãos, aderiu fortemente às metodologias do EaD.

É nesse sentido que a presente pesquisa se situa. Realiza-se um estudo de caso sobre a inserção de uma instituição de educação no ambiente de ensino superior à distância. Escolheu-se analisar a *Descomplica*, uma empresa de educação, que também pode ser pensada como uma *EdTech*, que já nasce operando de forma digital, e que tem revelado um crescimento expressivo ao longo de sua década de existência no Brasil.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Contextualização do Ensino à Distância no Brasil

Para tratar do assunto referente à história do Ensino à Distância no Brasil é possível encarar tal assunto sob diversas óticas, sobretudo se o aprofundamento for sobre o Ensino Superior privado, que se presta a observações de assuntos como gerenciamento, legislação, tecnologia, inovação, entre outros. Nesta parte, abordaremos pontos que dialogam com esses fatores-chave.

No Brasil, é possível que as primeiras experiências em Educação à Distância tenham permanecido sem registro, mas os primeiros dados datam a partir de inícios do século XX. Abaixo seguem alguns acontecimentos marcantes para a história do EaD no nosso país (ALVES, 2011 apud MAIA & MATTAR, 2007; MARCONCIN, 2010; RODRIGUES, 2010; SANTOS, 2010):

Em 1904 o Jornal Brasil registra, em sua primeira edição, um anúncio de profissionalização por correspondência para datilografia. Em 1932, Henrique Morize e Edgard Roquette-Pinto, primeiro presidente da Academia Brasileira de Ciências e o principal idealizador do projeto respectivamente, ambos juntos de um grupo de pessoas, criam a Rádio Sociedade do Rio de Janeiro que oferecia alguns cursos como Português, Francês e Literatura Francesa. Esse acontecimento marca o início da Educação à Distância via rádio brasileiro.

Em 1941 surge o Instituto Universal Brasileiro, que ficou conhecido como o segundo instituto a oferecer cursos à distância, que visavam educar profissionalmente trabalhadores que buscavam adquirir conhecimento, habilidade e práticas para suas

profissões, de forma sistemática sendo caracterizados por funcionarem apoiados em material impresso que era distribuído pelos correios.

O surgimento da Universidade do Ar acontece em 1947 e destaca-se o investimento por parte do Serviço Nacional de Aprendizagem (SENAC) e o Serviço Social do Comércio (SESC). O objetivo era fornecer cursos comerciais via rádio, visando principalmente o aprimoramento de docentes do ensino secundário, porém também havia participação telefônica. Os alunos estudariam o conteúdo por apostilas e acompanhariam a correção dos exercícios com os monitores. Há de se destacar a imagem do monitor que é algo presente até os dias atuais na metodologia do EaD, ora sob o nome de tutor, ora sob o nome de monitor.

Em 1976 a Fundação Padre Landell de Moura, localizada em Porto Alegre, criou seu núcleo de Educação à Distância, visando também a educação profissional de pessoas que buscavam adquirir conhecimento e habilidades para suas respectivas profissões, utilizando principalmente correspondência e rádio. Isso resultou mais tarde no surgimento do Projeto Minerva, um convênio entre a Fundação Padre Landell de Moura e a Fundação Padre Anchieta com o Ministério da Educação. O objetivo era a utilização da metodologia desenvolvida para EaD de ambas as instituições para a educação e inclusão social de adultos. O projeto durou até o início da década de 1980.

Durante as últimas décadas do século XX, houve novas instituições surgindo e que buscavam olhar para essa nova modalidade que crescia e conquistava espaço no cenário brasileiro. Em 1996 foi criada a Secretaria de Educação à Distância (SEED) pelo Ministério da Educação, estabelecendo-se, nesse mesmo ano as bases legais para essa modalidade pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional Nº 9394, de 20 de dezembro de 1996. A lei, porém, só seria de fato regulamentada em 20 de dezembro de 2005 pelo Decreto Nº 5.622 (BRASIL, 2005), surgindo, oficialmente, a Educação à Distância no Brasil.

Segundo Farias (1998), na época do estabelecimento da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996, o Ensino à Distância ainda era encarado com preconceito por parte da população, o que seria esperado de uma modalidade que há poucos anos surgia fugindo de padrões estabelecidos pelo modelo tradicional de ensino. Um aspecto fundamental, advindo do histórico dos primeiros cursos EaD, teria contribuído para uma visão negativa sobre essa modalidade: o fato de que, por boa parte de sua história, os objetivos prioritariamente foram voltados para a educação de adultos. A modalidade à distância era vista como opção para cursos de grande abrangência para suprir parte da

volumosa demanda por educação, demandando menor onerosidade, tanto da parte de docentes e instituições de menor custo, quanto da parte dos alunos que pagavam um preço menor e mais competitivo. Essa visão de educação voltada para adultos era refletida, por exemplo, na quantidade de incentivos a programas de ensino supletivo ou profissionalizante, que deixou por muito tempo o holofote longe de incentivos na área do ensino superior.

Segundo Torres (2009), a evolução do EaD no Brasil pode ser dividida por gerações. O advento dos meios de comunicação é o que dita a evolução das gerações do EaD. A primeira geração foi marcada, como visto anteriormente, pelo ensino via correspondências e se ligava a iniciativas no ensino supletivo e profissionalizante. Seus maiores exemplos são o Instituto Monitor e o Instituto Universal Brasileiro. Em sua maioria, esses cursos eram realizados por entrega de materiais impressos que eram entregues por correspondência ou acompanhados via jornal, e tinham como público-alvo adultos que procuravam se profissionalizar, mas não tinham tempo, oportunidade ou condição financeira de pagar por um no modelo presencial. A segunda geração tem surgimento com a inclusão de outros meios de mídias como o rádio, a televisão e o telefone. Nesta geração, segundo Farias (1998), ocorre a discussão sobre o papel de atender a enorme demanda de educação de diferentes níveis e de que forma ou até quanto o surgimento de novos meios de comunicação poderiam auxiliar nessa missão. A terceira geração é acompanhada pela expansão da internet e ambientes virtuais de aprendizagem interativos. Alguns novos locais e possibilidades surgem dessa forma como blogs e podcasts, e o computador torna-se instrumento de destaque para isso. É durante esta geração que ocorre a inserção da EaD no Ensino Superior, sobretudo, com a utilização da internet, que torna possível a existência de Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVA).

A quarta geração implica na implementação do *e-learning*, metodologia de ensino/aprendizado que consiste na disponibilização de conteúdo e informações para o aluno a qualquer hora e em qualquer lugar por meio, principalmente, da internet, o que demonstra a maturidade que esse meio de comunicação alcançou depois de sua expansão na época da terceira geração. Tal ocorrido permitiu que a oferta de educação alcançasse um número significativo de pessoas a um preço mais acessível por conta da diminuição de gastos, sobretudo, em infraestruturas. E a quinta geração é prevista com a inclusão de agentes inteligentes, equipamentos *wireless* e linhas de transmissão eficientes (RODRIGUES, 2004 apud TAYLOR, 2001).

O Ensino Superior Brasileiro encontra-se majoritariamente na quarta geração, porque podemos observar a extensa utilização de Ambientes Virtuais de Aprendizagem bem desenvolvidos e disponibilizados integralmente a qualquer hora para os alunos, de distintas instituições, que podem fazer o acesso seja por meio de notebooks, computadores e até mesmo celulares.

A designação oficial do que é Ensino à Distância no Brasil está contida no Decreto Nº 9057 de 25 de maio de 2017 (BRASIL, 2017):

Art. 1º Para os fins deste Decreto, considera-se educação à distância a modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorra com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com pessoal qualificado, com políticas de acesso, com acompanhamento e avaliação compatíveis, entre outros, e desenvolva atividades educativas por estudantes e profissionais da educação que estejam em lugares e tempos diversos.

Há de se ressaltar que, mesmo na modalidade EaD, há uma orientação sobre a realização de atividades presenciais, no quarto artigo do mesmo decreto e capítulo, como se segue:

Art. 4º As atividades presenciais, como tutorias, avaliações, estágios, práticas profissionais e de laboratório e defesa de trabalhos, previstas nos projetos pedagógicos ou de desenvolvimento da instituição de ensino e do curso, serão realizadas na sede da instituição de ensino, nos polos de educação à distância ou em ambiente profissional, conforme as Diretrizes Curriculares Nacionais.

É possível perceber que houve evolução na metodologia, ferramentas e ideias empregadas no ensino à distância. Instituições foram criadas, algumas dissolvidas, mas fica evidente que a modalidade EaD surgiu de maneira tímida, porém, seu crescimento durante o século XXI se mostrou aumentar a ponto de conquistar relevância e atenção.

2.2. Estratégia, Planejamento e Gestão no Ensino Superior à Distância

Diante das contínuas mudanças e evoluções das formas de ensinar e aprender, as instituições também precisaram desenvolver novas maneiras de planejar, controlar e conduzir seus processos de produção, concepção, avaliação e desenvolvimento pedagógico, sobretudo, quando se diz respeito a ensino à distância. De acordo com Soares (2014), essa metodologia detém uma exigência diferente da tradicional, tendo em vista que professores e alunos mais do que nunca precisam se organizar de maneira que o

planejamento, que detém elevada importância, garanta um funcionamento fluido e autônomo dos trabalhos que serão realizados por ambos.

Segundo Oliveira (2009) o planejamento é uma das funções vitais do processo administrativo e apresenta caráter estratégico, possuindo um sentido mais abrangente do que coletar informações e entregar resultados. Com isso possibilita-se que a empresa conquiste mais vantagens competitivas e adapte-se na medida do possível às mudanças contextuais da empresa, pois o planejamento é a função que indica o direcionamento a ser seguido pela organização.

Diante disso, segundo Soares (2014), é preciso ter conhecimento de todas as variáveis, sobretudo, as que influenciam nos diversos níveis da operação de oferta de um projeto pedagógico voltado para o EaD. Afinal, só assim será possível identificar pontos de melhora e espaços para inovações. Um planejamento precisa passar por monitoramento e avaliações contínuas a fim de sanar lacunas e aproveitar oportunidades. E sem esquecer que os alunos, que são o público-alvo, também integram essas variáveis uma vez que as demandas e o perfil dessa categoria importam muito para a elaboração de um planejamento sólido.

Os elementos que se destacam no processo de planejamento da modalidade à distância são os seguintes (SOARES, 2014 apud GIRAFFA & FARIA, 2008):

- 1) Gestor: responsável pela organização do projeto de curso e a qualquer assunto a ele relacionado;
- 2) Professor: é o ator na produção e organização de material e conteúdo da disciplina, avaliação e atividades caso julgue necessário;
- 3) Tutor: normalmente é quem faz a mediação da comunicação entre aluno e professor agindo no meio do caminho de ambos. Também monitora o Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), auxilia os alunos com dúvidas e dificuldades e organiza a disponibilização dos materiais do professor da disciplina no AVA.
- 4) Equipe Multidisciplinar: são os integrantes que participam ativamente e auxiliam os professores na elaboração dos materiais. É um trabalho mais técnico e, por isso, demanda-se expertise com ferramentas tecnológicas. Como exemplo temos gravação e edição de vídeos e fotos, e de linguagens de programação a depender do instrumento.

- 5) Equipe de tecnologia da informação: são os responsáveis pela plataforma que dá suporte ao funcionamento do AVA, fornecimento da infraestrutura tecnológica e manutenção de softwares, links, servidores e bancos de dados.
- 6) Equipe Jurídica: fornecem apoio ao gestor referente a quaisquer questões jurídicas como por exemplo contratos, termos de aceitação para veiculação de vídeos e materiais.

A abordagem de gestão profissional e mercadológica de uma instituição de ensino privada é peça vital para o sucesso ou não da organização, sobretudo, no nível de ensino superior, composto por diversos atores como alunos, professores, equipe técnico-pedagógica e equipes administrativas estratégica e gerencial. Este fator na abordagem torna-se crítico para que o processo de ensino e aprendizado se torne eficiente e transforme a empresa competitiva no mercado para que alcance novos patamares. Assim, dentro desse contexto de múltiplas variáveis, alguns autores se debruçam sobre questões relativas às formas como uma Instituição de Ensino Superior pode se diferenciar e ser competitiva (LARA; ROSATTI; JOVETTA, 2016)

Seguindo Ansoff et al. (1990), uma das ferramentas de maior serventia ao planejamento estratégico é a matriz ou análise SWOT, uma avaliação geral de dois ambientes: externo e interno. O interno, representado por Strengths (forças) e Weaknesses (fraquezas), são pontos que podem ser controlados pela empresa de acordo com a estratégia a ser empregada. Já o externo é representado por Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças), e, como o nome sugere, estão fora do controle da instituição e atuam de maneira homogênea em todas as entidades do mercado. No caso da educação, porém, o impacto de tais atores externos deve ser levado em consideração visto que cada ambiente sofrerá influências particulares diante desta ação.

Em seu artigo científico, que foi utilizado como referência para alguns pontos deste trabalho, os autores Lara, Rosatti e Jovetta (2016) realizam a análise SWOT de duas instituições de ensino superior com o objetivo de auxiliar na construção de uma visão de gestão mais estratégica na área acadêmica. Ainda é mencionado como a ferramenta é simples e eficiente para elaboração e entendimento da visão estratégica e gerencial da empresa. E um dos pontos que é bastante reforçado durante o trabalho é que apesar de serem instituições de ensino, não deixam de ser empresas e devem ser tratadas como tais quanto a sua gestão.

2.3. Conceituando *startup* e *EdTechs*

Como o *Descomplica* é considerado uma *startup* do tipo *EdTech*, devido às suas características como empresa e atividade fim, torna-se necessário entendermos o que é uma *startup* e uma *EdTech*.

Para entrar na definição de *EdTechs*, primeiro, é preciso definir o que é uma *startup*. Segundo Graham (2012) o principal ponto do conceito de uma *startup* é ser uma empresa cujo crescimento acelerado que seja suportado por um serviço ou produto que seja facilmente escalável, pois é isso que diferenciará, por exemplo, o crescimento de um negócio de uma empresa, a qual possui outro formato que começou a dar certo, para o crescimento explosivo, que é característico de *startup*, e ainda assim ter um espaço enorme de desenvolvimento. Para Blank (2014) uma *startup* é uma organização temporária em vez de uma versão menor de empresa grande. E esse prazo existe até que a mesma encontre um modelo de negócio escalável e lucrativo.

De acordo com Ries (2012), nem sempre uma nova empresa de tecnologia entra na categoria de *startup*, especialmente caso ela se baseie em modelos de negócios já existentes e clientes ou públicos já definidos. Isso porque, segundo o autor, uma *startup* não sabe quem são seus clientes, seus produtos e nem como vendê-los, mas busca um negócio escalável e inovador, que se utilizará da base tecnológica da empresa para alcançar o nível exponencial e criativo desejado. Então, o ponto mais importante na definição do conceito é que são empresas projetadas para oferecer um novo produto ou serviço sob condições de extrema incerteza. Tendo isso em vista, é necessário considerar que as metodologias administrativas convencionais, talvez, possam não satisfazer com plenitude as necessidades presentes na rotina de uma *startup*.

Silva (2018) explica que dentro da categoria *startup* há diferentes nichos e cada um com suas particularidades. Uma *EdTech*, que é a junção das palavras educação e tecnologia, é uma *startup* que contempla o empreendedorismo digital voltado para área da educação.

As *EdTechs*, portanto, podem ser consideradas como alternativas com a finalidade de aumentar a eficiência do processo de aprendizagem. Esse aumento de eficiência passa por metodologias inovadoras como gamificação ou o uso de inteligência artificial no ensino, mas também pela capilaridade e o baixo custo que a tecnologia possibilita para as assinaturas deste serviço (BURIN, 2021)

3. METODOLOGIA

3.1. Tipo e descrição geral da pesquisa

Para compreender melhor como ocorreu a inserção do *Descomplica* no mercado de ensino superior, foi decidido pela abordagem qualitativa, por possibilitar analisar as subjetividades das diferentes visões profissionais de colaboradores que trabalhavam na época do surgimento da empresa. A abordagem qualitativa tem em seu cerne as informações deduzidas de interações interpessoais e da colaboração dos informantes com o pesquisador, que participa ativamente em todo o processo, sobretudo, na coleta, interpretação e análise dos dados coletados (FIGUEIREDO; SOUZA, 2011). A finalidade não é enumerar, medir ou trabalhar estatisticamente os dados obtidos, mas sim compreender e interpretar os eventos estudados considerando a perspectiva dos participantes do evento em si. Esse tipo de pesquisa ainda possui o objetivo de proporcionar, modificar e esclarecer temas que poderão ser abordados de formas diferentes posteriormente (GIL, 1999).

Por se tratar de um estudo de caso, com suas especificidades e peculiaridades, mostrou-se necessário ser um estudo exploratório que permitirá ao pesquisador aproximar-se do ambiente de estudo e compreender suas características.

O pesquisador deste trabalho, Pedro Henrique Ramos Ferro, também é colaborador no *Descomplica* e atua como Auxiliar Administrativo na área de mercados regulados e atua na empresa desde junho de 2020 e auxiliou a instituição em processos regulatórios antes mesmo da faculdade completar um ano de credenciamento. Por isso também é fonte de informações referentes a história da instituição e, principalmente, fator relevante para a seleção de figuras chaves para as entrevistas.

3.2. Participantes do estudo

Os sujeitos desse estudo são quatro profissionais que trabalham na Instituição *Descomplica* e participaram, uns mais ativamente que outros, em tomadas de decisões e execuções de planejamento para a inserção do *Descomplica* no mercado de Ensino Superior.

A primeira entrevistada foi Valquíria Dumere dos Santos, 55 anos, Procuradora Institucional do *Descomplica*. A segunda entrevistada foi Ilana Valle Andrade de Oliveira, 34 anos, Gerente de Operações. O terceiro entrevistado foi Francisco Carlos D’Emillio Borges, 58 anos, Diretor de Regulação. E o último entrevistado foi Daniel Rodrigues Pedrino, 39 anos, Presidente da Faculdade *Descomplica*, CBO (Chief Business Officer).

Quadro 2. Informações pessoais dos entrevistados da pesquisa

Nome	Idade	Escolaridade	Formação
Valquíria Dumere dos Santos	55 anos	Mestrado	Letras
Ilana Valle Andrade de Oliveira	34 anos	Ensino Superior	Cinema
Francisco Carlos D’Emillio Borges	58 anos	Mestrado	Engenharia Elétrica
Daniel Rodrigues Pedrino	39 anos	Ensino Superior	Marketing

Fonte: Elaboração Própria

As razões para a escolha destas pessoas são: no caso de Valquíria Dumere é pelo fato de ter sido contratada justamente para ser uma das “cabeças” da Faculdade *Descomplica* e acompanhar de perto o processo de credenciamento da faculdade junto às instâncias reguladoras, portanto, a atuação dela foi fundamental nessa importante etapa vivida pela empresa. Ilana Valle trabalha no *Descomplica* desde o início, tendo já desempenhado inúmeros cargos e possuindo conhecimento de boa parte da história da empresa. Ela também participou ativamente da concepção da faculdade porque, na época, era Gerente de Processos e se atentava para que a equipe de regulação tivesse acesso às informações necessárias para a confecção de documentos e afins. Já Francisco Borges começou como consultor exatamente para ser um dos “cabeças” na inserção da instituição no ensino superior à distância e posteriormente se tornou Diretor Acadêmico e Diretor de Regulação. Seu conhecimento e experiência com esse mercado foi essencial e muito do modo como a faculdade funciona hoje se deve a ele. Por último, Daniel Pedrino, atual Presidente da Faculdade *Descomplica*, é braço direito do fundador da empresa, Marco Fishben e, juntamente com Francisco Borges, também encabeçou o credenciamento da Faculdade *Descomplica*.

3.3. Coleta de dados

O estudo de caso foi caracterizado pela realização de entrevistas abertas orientadas por um roteiro semiestruturado, que se encontra no Apêndice A. As entrevistas foram realizadas digitalmente pelo *Google Meet* e pelo *Zoom*, gravadas sem tempo de duração pré-estabelecidos tendo em vista que pudesse haver ampla liberdade para as respostas dos entrevistados. Os participantes foram informados da possibilidade de terem suas identidades preservadas, mas nenhum optou pelo anonimato como é demonstrado nos termos de consentimento, cujo modelo se encontra no Apêndice B. Por Daniel Pedrino também foi assinado um termo de autorização do uso do nome da instituição por este trabalho.

A escolha por entrevista semiestruturada tem a finalidade de destrinchar certos temas que pareçam ser pertinentes para o melhor entendimento das motivações ou consequências de decisões tomadas pelos gestores da instituição. As vantagens de entrevistas é que existe flexibilidade, a chance de repetir ou esclarecer perguntas e dúvidas eventuais e a possibilidade de avaliar condutas e comportamentos. Há também a oportunidade de checar fatos que não estão em fontes documentais, mas que possuem relevância para o objetivo da pesquisa. Por outro lado, falhas na comunicação podem gerar interpretações erradas e o entrevistado ser influenciado ou induzido pela forma como o entrevistador conduz a sessão, além da possibilidade de retenção de dados por parte dos entrevistados devido ao receio de sofrer consequências (MARCONI; LAKATOS, 1996, p. 86).

4. RESULTADOS E ANÁLISES

4.1. História e caracterização da organização

As informações referentes à história da Instituição *Descomplica* foram retiradas, majoritariamente de um vídeo do *YouTube*, que foi criado justamente com esse intuito, produzido pelo próprio *Descomplica* como um dos episódios de um programa chamado “Play na *Descomplica*” que serve para falar de momentos importantes da empresa ou para esclarecimento interno de alguns processos para seus colaboradores. Alguns pequenos detalhes foram acrescentados devido ao conhecimento do pesquisador como colaborador da instituição. O vídeo encontra-se nas referências do trabalho.

A Instituição *Descomplica* começou em 2011 no Rio de Janeiro com o Professor Marcos Fishben, atual CEO, tendo como objetivo o que viria a ser um dos lemas do *Descomplica*: “aprender é para todo mundo”. Visando alcançar esse ponto, ele e seus oito funcionários iniciais, que acreditavam na ideia, começaram a filmar e divulgar conteúdos, filmados em casa ou locais/estúdios alugados, de ensino e preparação para alunos que visavam fazer o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM). A oferta de conteúdo começou gratuitamente com alguns vídeos na plataforma Youtube, que já era um site famoso na internet como repositório de vídeos e serviu para apresentar um pouco do conteúdo das aulas, sendo o primeiro vídeo publicado em 7 de abril de 2011. Ao mesmo tempo, na tentativa de captar os alunos que aprovaram e se interessavam em consumir mais, foi ofertada a possibilidade de pagamento de assinaturas pelo acesso à plataforma que consta no site do *Descomplica* que, hoje, é muito mais desenvolvida e contempla os muitos outros serviços que foram criados ao longo do tempo.

A empresa se manteve operando apenas com conteúdo voltado para o vestibular por um considerável tempo enquanto criava pontos importantes em sua história. Como, por exemplo, no próprio ano de 2011, quando ocorreu a primeira rodada de investimentos a fim de captar recursos financeiros e aquecer o crescimento. Em 2012, o *Descomplica* buscou diversificar seu conteúdo para ENEM, visto que anteriormente eram ofertados apenas aulas sobre temas específicos e, assim, surgiu o Relashow, uma atração anual que consiste em uma semana de vídeos de revisão de matérias do Ensino Médio composta por “aulões” em lives gratuitas. Dessa forma conseguiam atrair novos estudantes e demonstrar parte da sua qualidade, mas parte desse diferencial em produção de vídeos se deu pelo time de produção que preparava os docentes para gravação de aulas em vídeo. O Relashow acontece até os dias atuais e se tornou um evento importante para a preparação do pré-vestibular fornecido pela instituição.

Em 2014, devido ao crescimento no número de funcionários, que já eram cerca de noventa, o *Descomplica* estabeleceu sua sede na “Casa Amarela”, como era apelidada, em Botafogo na zona sul do Rio de Janeiro.

Entre idas e vindas de novas formas de divulgação e implementação de eventos, atividades e aulas virtuais, em 2016 foi lançado o aplicativo mobile para celular. Com isso, o acesso dos usuários poderia ser feito de qualquer lugar desde que houvesse internet. Esta seria uma das premissas do EaD: a facilidade de se acessar o conteúdo em locais diferentes em vez de se restringir à sala de aula.

Em 2017 o *Descomplica* realizou turnês pelo Brasil a fim de conhecer e agradecer seus alunos de fora da cidade do Rio de Janeiro. Para isso realizaram dezenove “aulões”, mas dessa vez de maneira presencial, em oito cidades diferentes que movimentaram mais de quinze mil alunos. Ainda em 2017, o canal do Youtube da empresa alcançou a marca histórica de um milhão de inscritos, número relevante para uma empresa de educação inteiramente digital. Seguindo no mesmo ano, a empresa fez uma importante aquisição que simbolizou a abertura de novos horizontes e, possivelmente, uma prévia do que estava por vir. O *Descomplica* fez a aquisição do Master Juris, famoso curso voltado para concursos na área do Direito. Nesse mesmo ano foi inaugurado um estúdio em São Paulo para a gravação de aulas, e o *Descomplica* foi eleita a terceira empresa mais inovadora da América Latina pela Fast Company.

Em 2018, a companhia adquiriu a PaperX, uma *startup* com o foco em desenvolvimento de testes e simulados, lançando o DEX - plataforma de exercícios utilizada até os dias atuais -, e um aplicativo, o DES, voltado para ensino, no formato de quiz. Nesse ano, ainda, houve uma nova rodada de investimentos que capitalizou cinquenta e quatro milhões de reais para os cofres da empresa. Tendo em vista o crescimento no número de colaboradores, que passava a girar em torno de trezentos, o *Descomplica* precisou mudar para um novo local. Dessa vez a sede iria ser na Barra da Tijuca, mais especificamente no condomínio Americas Corporate. Foi também em 2018 que a *Descomplica* deu início aos cursos virtuais de Pós-Graduação, representando assim mais um nicho do mercado de educação.

No começo do ano de 2020, o *Descomplica* fundou sua faculdade, passando pelas suas primeiras visitas de autorização de cursos no ensino superior. A Faculdade iniciou com quatro cursos autorizados sendo eles: Licenciatura em Pedagogia, Tecnólogo em Recursos Humanos, Bacharel em Ciências Contábeis e Bacharel em Administração. Cada curso iniciou no segundo semestre do mesmo ano com duzentas vagas e todas foram preenchidas.

Em 2021 a Faculdade participou do processo de autorização de mais dezenove cursos e recebeu seu terceiro *round* de investimentos em *Venture Capital*, ou seja, alguns fundos e pessoas notórias tornaram-se sócios do *Descomplica*, tal aporte financeiro veio a ser, na época, a maior cifra levantada por uma *edtech* brasileira em investimento. O aporte era no valor de quatrocentos e cinquenta milhões de reais e contava com figuras de certa notoriedade, que agora eram sócios do negócio, como o The Edge, guitarrista da banda U2, e a Chan Zuckerberg Initiative, empresa do fundador do Facebook. Tudo isso

culminou na sua última aquisição ainda no ano de 2021: o centro universitário União das Américas (Uniamérica), localizado em Foz do Iguaçu no Paraná, conferindo assim o *status* centro universitário que viria a auxiliar a instituição em algumas frentes da sua faculdade. Como por exemplo a não obrigatoriedade de passar por visitas de autorização para abrir novos cursos de graduação. Por último, mas não menos importante, o *Descomplica* recebeu o certificado da GPTW (Great Place to Work) como um dos melhores lugares para se trabalhar no Rio de Janeiro. Graças a esse enorme crescimento de nichos, demanda e produção, a empresa, no final de 2021, contava com cerca de mil e noventa e seis funcionários, diferença gigantesca em comparação com os trezentos do ano de 2018.

Diante disso, o *Descomplica* atualmente possui a faculdade isolada que foi credenciada e o centro universitário União das Américas *Descomplica* que foi adquirido. A instituição, agora, busca consolidar seu local de destaque no mercado como uma das principais EdTechs no Brasil sem esquecer também do seu impacto nos jovens como curso preparatório para o vestibular, porém, atualmente o negócio principal é considerado o mercado de ensino superior à distância.

4.2. Análises e Discussões

4.2.1. Ameaças e Pontos Fracos

As perguntas principais da entrevista procuram explorar os quatro elementos que compõem uma Análise SWOT de um negócio: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Quando perguntados sobre as ameaças que o *Descomplica* encarou na época da entrada no mercado de ensino superior à distância, as respostas levaram em consideração os seguintes aspectos. Daniel Pedrino, Presidente da faculdade, levantou questões referentes ao ambiente regulatório dificultar a premissa de inovação que o *Descomplica* preza como instituição, trazendo “burocracia” e, conseqüentemente, maior tempo para completar o processo de abertura da faculdade.

O segundo ponto levantado por ele foi a preocupação com o nome “*Descomplica*” não ser levado a sério pelo mercado e, principalmente, pelo público-alvo. Contudo, este ponto não veio a se concretizar como uma ameaça real após algum tempo de atuação e entendeu-se que a marca ficou bem estabelecida.

Acho que a principal ameaça é o ambiente regulatório, o quanto o ambiente regulatório seria uma pressão para não inovação. Então eu acho que essa é a principal ameaça e acho que a segunda ameaça seria a não aderência da marca *Descomplica* do público potencial. (Daniel Pedrino, presidente)

Na pergunta seguinte, Pedrino confirma que a primeira, de fato, afetou o planejamento por conta do tempo de investimento que precisou ser realizado até a abertura da faculdade e a segunda ameaça não se concretizou, como revela no trecho:

Porque o ambiente regulatório a gente esperava que fosse abrir a faculdade com um ano e a gente teve que atrasar seis meses, então isso é um dinheiro investido que se perde... Não acho que a marca acabou sendo tanto um problema, porque a gente decidiu, e a gente fez até um estudo de possibilidade de mudar a marca caso isso fosse um problema e ter uma segunda marca, mas a gente percebeu que isso não seria uma ameaça e decidiu manter. (Daniel Pedrino, presidente).

A Gerente de Operações Ilana Vale também levantou a questão do nome utilizado correr o risco de não ser aceito pelo mercado por não ser usual. E o segundo ponto levantado foi o fato de ser um mercado novo para uma instituição que desejava expor propostas inovadoras e buscar seus diferenciais, ou seja, a instituição não possuía muito conhecimento sobre o mercado regulado de ensino superior ao mesmo tempo que precisava entender qual seria seu diferencial em relação aos concorrentes.

(...) então acho que tinha essas principais ameaças. Primeira era a gente entrando em um terreno que a gente não conhecia e a gente precisava entender de uma maneira muito significativa qual seria o nosso diferencial. Tinha a questão do nome. A gente estava entrando com o nome "*Descomplica*", que era parecido com o nome de um cartão de crédito. Pode ser qualquer coisa "*Descomplica*". (Ilana Vale, Gerente de Operações)

Na pergunta seguinte, assim como Daniel Pedrino, ela reforça que por ser um assunto novo para a empresa, com regras a serem seguidas, houve a contratação de pessoas com experiência para auxiliar o *Descomplica* a tratar dos assuntos que os órgãos reguladores exigem das instituições de ensino. Logo no começo da resposta ela revela

Eu acho que o próprio fato da gente não ter vivência no ensino superior fez posteriormente a gente trazer pessoas que tinham mais vivências. Hoje, por exemplo, se você olhar o quadro de diretores, eu acho que você tem um equilíbrio maior de pessoas que têm uma experiência, que têm uma bagagem de

ensino superior, tanto do ponto de vista regulatório, quanto do ponto de vista educacional, quanto do ponto de vista de um negócio de educação de ensino superior.... (Ilana Vale, Gerente de Operações)

Já o Diretor de Regulação Francisco Borges considerou como ameaças conseguir convencer as pessoas do modelo de estudo e formação diferente visto que o *Descomplica* ofereceria um campus aberto, sem salas de aula, AVA próprio, laboratórios na nuvem e voltado para uma metodologia amplamente digital. O receio era a possibilidade de, tanto seus clientes quanto os avaliadores das futuras comissões que visitariam a instituição, rejeitarem a proposta que continha esses aspectos inovadores.

Como segundo ponto, Borges destaca o fato de que a ânsia por inovação, algumas vezes, se torna uma faca de dois gumes porque a instituição busca inovar em vez de consolidar o que já foi criado. E ao mesmo tempo a busca por propostas inovadoras, para a instituição, entra em choque com o ambiente regulatório. Esse ponto pode ser considerado tanto uma fraqueza quanto uma ameaça visto que trata ao mesmo tempo de questões internas quanto externas. Na opinião dele, o primeiro ponto não impactou o andamento do planejamento, mas o segundo acarretou alguns problemas.

Então, o que nos ameaça, na minha leitura, é o fato da gente ser inovador, como *Descomplica*, e não ter limite para essa inovação, sabe? Querer, por exemplo, trabalhar sem polos quando de verdade tem que ter polos. Achar que você tem um AVA fantástico, que é o Ambiente Virtual de Aprendizado, quando de verdade é uma série de problemas que ele traz. (Francisco Borges, Diretor de Regulação)

Além das questões de regulação, nome da marca e aceitação do público, outros dois pontos foram levantados pelos entrevistados, especialmente pela Procuradora Institucional Valquíria Dumere. O primeiro é a grande concorrência no ensino superior e isso poder impactar na entrada e permanência de alunos. E o segundo ponto, na opinião dela, é a ideia de que a educação no Brasil ainda não é uma prioridade para uma significativa parcela da população, que precisa se preocupar com sua sobrevivência ou com outros assuntos vitais. Na pergunta que busca averiguar se essas ameaças impactaram o planejamento da instituição, ela considera que ambos influenciam na questão de captação e, principalmente, de retenção de alunos:

Apesar de estar indo bem, eu percebo que precisa aumentar mais o número de ingressantes e manter. Porque ingressar você consegue fazer com que eles ingressem. Agora mantê-los estudando, manter os estudantes ativos até a colação de grau é um outro desafio. (Valquíria Dumere, Procuradora Institucional)

Sobre os pontos fracos que o *Descomplica* possuía na época, Daniel Pedrino considerou, primeiramente, o fato de que o LMS/AVA (Learning Management System e Ambiente Virtual de Aprendizado, ambos têm o mesmo significado e referem-se a plataforma de ensino que transporta o ambiente de aprendizado para o virtual) com o qual operavam para o ENEM não sustentaria o modelo de faculdade porque não atendia uma série de demandas por parte do ambiente regulatório. Portanto, o desenvolvimento de um novo AVA adaptado demandou muito investimento da instituição.

Em segundo lugar, Pedrino se refere à velocidade de crescimento que uma faculdade isolada tem se comparada a centros universitários, por exemplo para solicitar aumento de número de vagas de um curso ou abertura de um novo curso na instituição de ensino superior, um centro universitário, devido a esse status, pode pular etapas e concretizar esses objetivos com mais facilidade, o que culminou na aquisição do Centro Universitário União das Américas posteriormente.

A gente teve que iniciar um projeto gigantesco e grande de criar um novo LMS, um novo AVA para atender todas as necessidades da faculdade. Eu acho que isso foi algo bem turbulento e exigiu muito investimento nosso. (...) E o segundo aspecto é o aspecto de velocidade de crescimento né? O quanto a gente poderia crescer na ocasião, mas tinha vagas limitadas porque a gente era uma faculdade isolada. E aí a gente teve que enfrentar esse problema fazendo uma aquisição (Daniel Pedrino, Presidente)

Ilana Vale levanta o primeiro ponto fraco, na sua opinião, como sendo a visão institucional de grande parte dos colaboradores do *Descomplica*, porque agora a empresa voltava seus olhos para um novo negócio que se tornaria o principal. Esse ponto é levantado porque durante o processo de credenciamento da faculdade e autorização de cursos a instituição recebe visitas de avaliadores das comissões do Ministério da Educação. E essas visitas ocorreriam na sede do *Descomplica* que também era aberta para seus colaboradores. Com isso a apreensão e urgência de conscientizar os colaboradores do *Descomplica* de que, agora, aquele espaço também receberia alunos quando necessário, se tornou algo a ser sanado por ser uma grande mudança.

“E aí o desafio era como é que eu engajo as pessoas dessa empresa para esse ensino superior? Porque a gente sabia que tinha um momento muito sério no credenciamento em que eu teria que pegar meu escritório que seria minha sede e eu teria que viabilizar aquele espaço para ser o espaço de uma sede institucional que poderia receber alunos pelo menos uma vez por semestre, e eu precisava vender, então eu tinha stakeholders ali que não estavam se importando para esse projeto, porque eles estavam vivendo uma outra realidade (Ilana Vale, Gerente de Operações)

O segundo ponto levantado foi referente à inexperiência que a instituição apresentava na época, quanto ao ambiente regulatório do ensino superior, porém, tal ponto foi sanado com a formulação do departamento regulatório e a contratação de pessoas com vivência na área.

Quando Ilana foi perguntada sobre os pontos fortes do *Descomplica*, houve uma resposta com uma grande ressalva que caracteriza, na verdade, como ponto fraco da instituição. Ela considerou como ponto forte a metodologia de produção de conteúdo e ensino que a instituição possuía na época, mas fez ressalvas quanto à utilização dela no ensino superior à distância. Porque, na opinião dela, a imagem da instituição para seus alunos estava muito ligada a ideia de ter professores divertidos que tratavam assuntos difíceis do vestibular de maneiras inusitadas e descontraídas. Já no ensino superior a instituição esbarrava novamente em questões regulatórias como pontuação do corpo docente e a questão de muitas vezes o docente com a melhor pontuação, em anos de experiência e titulação, não ser o mais adequado para gravação de vídeo aulas e *lives*. Logo, isso dificultou a transposição dessa imagem que existia no vestibular para a faculdade.

Eu sinto que a gente não conseguiu transpor isso para um universo de ensino superior. Ele existia vivo no ensino preparatório de ensino médio para o vestibular. Contudo, para um universo de ensino superior... eu sei que a gente não conseguiu, na minha visão, transpor essa barreira (Ilana Vale, Gerente de Operações)

Francisco Borges cita três pontos fracos em sua visão: o AVA que segue precisando de melhorias, a proposta de trabalhar sem polos durante a pandemia, mas que agora se torna uma necessidade e, novamente, o pouco conhecimento da gestão sobre o setor regulador de ensino superior.

O AVA foi um problema que a gente teve que administrar por muitos anos e até hoje não está bom. A proposta de você trabalhar sem polos durante a pandemia e, hoje, o aluno precisa do polo para fazer prova e atividade é um outro risco. Uma gestão sem conhecer o ensino superior de todos os lugares de mercado, mas com pouca abertura para entender o que é o setor, porque quer propor a sua diferenciação e não entendeu o que é o setor. Então, esses são os pontos que são delicados e que podem quebrar a instituição.

E a Valquíria apenas citou brevemente, novamente, a inexperiência que a instituição tinha na época sobre o ambiente regulado de ensino superior, mas que foi sanado com adaptações, como a criação do departamento de regulação e contratações, para a nova realidade que encarava.

No quadro abaixo temos uma síntese das ameaças e pontos fracos supracitados no trabalho.

Quadro 3. Pontos de ameaças e fraquezas do *Descomplica*

Entrevistado(a)	Pontos de ameaças	Pontos Fracos do Descomplica
Daniel Pedrino	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente regulatório versus inovação - Aceitação do nome da marca 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de um novo LMS/AVA - Velocidade de crescimento lenta pelo status de faculdade isolada
Ilana Vale	<ul style="list-style-type: none"> - Aceitação do nome da marca - Mercado novo para instituição 	<ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de mudança de visão institucional sobre o negócio - Inexperiência da instituição sobre o ambiente regulatório de ensino superior - Dificuldade em transpor a boa imagem descontraída que o Descomplica tinha no preparatório para vestibular
Francisco Borges	<ul style="list-style-type: none"> - Convencer clientes e avaliadores sobre o modelo inovador do Descomplica - Ambiente regulatório versus inovação 	<ul style="list-style-type: none"> - AVA necessita de melhorias e demanda investimentos - Proposta inicial de trabalhar sem polos durante a pandemia - Inexperiência da instituição sobre o ambiente regulatório de ensino superior
Valquíria Dumere	<ul style="list-style-type: none"> - Mercado concorrido - Educação não é prioridade para realidade de alguns brasileiros 	<ul style="list-style-type: none"> - Inexperiência da instituição sobre o ambiente regulatório de ensino superior

Fonte: Elaboração própria

4.2.2. Oportunidades e Pontos Fortes

Os entrevistados também foram convidados a comentar a respeito das oportunidades que o *Descomplica* encontrou na época em que se inseriu no mercado de ensino superior à distância.

Daniel Pedrino levanta o fato de o *Descomplica* estar muito próximo de seu público-alvo por conta da base de alunos que já possuíam com seus cursos preparatórios para o ENEM. O segundo ponto citado seria a instituição já ter nascido como uma *startup* inteiramente digital e com metodologias voltadas para o ensino à distância. Esse segundo

ponto, embora, encaixa-se na definição de ponto forte da instituição, visto que é uma característica interna que destaca a proficiência da empresa na metodologia EaD.

A primeira oportunidade é o fato do *Descomplica* ter a base de alunos de ensino médio na mão na base de ENEM. Isso facilitaria a gente de convencê-los a estudar com a gente e pelo fato de a gente ser nativo digital (...)E a segunda de ser uma startup full digital. A gente nasceu sabendo fazer EaD, então a gente não teve que fazer uma conversão ou pivotar a empresa pra poder entrar nesse mercado como a maioria de ensino superior faz. (Daniel Pedrino, Presidente)

Ele confirma que a oportunidade se concretizou ao longo do planejamento.

Já Ilana Vale levantou como uma das principais oportunidades, a proposta diferenciada do *Descomplica* de transformar a vida de seu aluno fazendo-se valer de empregabilidade e trabalhabilidade, ou seja, preparar o aluno para o mercado e fazer com que ele aumente de renda durante ou após o curso de graduação, esse fator era visto como uma lacuna pelos idealizadores do projeto.

O que eu enxergava na época era que assim... a proposta era muito diferente... A gente estava falando como pilar empregabilidade, empreendedorismo, fazer ou trabalhar profissões do futuro, do digital (...) então cara, o que a gente precisa entender é que o objetivo da nossa instituição de ensino não é só o cara sair com um diploma, é o cara sair com um emprego, com aumento de renda. A gente chegava a falar isso. Então se esse cara entra e sai, fica com a gente dois anos, três anos e ele não aumenta a renda dele, isso não é um critério de sucesso para a gente. (Ilana Vale, Gerente de Operações)

O segundo ponto mencionado por ela foi a emissão de micro certificados para os alunos terem senso de progresso e terem a possibilidade de apresentar esses documentos em possíveis futuras empresas em que trabalhariam. Ambos os pontos, embora tenham sido citados em uma pergunta sobre oportunidades, são considerados pontos fortes da instituição. Porque são escolhas da proposta do *Descomplica* que serve como diferencial e destaque da instituição frente as demais.

Uma outra coisa que eu vejo que deu uma pulverizada legal é a questão de micro certificado. Isso era um diferencial que a gente fez quando a gente lançou que era assim: eu não vou esperar dois anos em um tecnólogo ou quatro anos para dar um certificado para o cara. Eu vou fasear. E a cada três meses ou seis meses, esse cara tem um certificado, um micro certificado que diz que ele tem aquela habilidade. (Ilana Vale, Gerente de Operações)

Na sequência quando perguntada quais oportunidades de fato se concretizaram, Ilana confirma que a ideia do micro certificado acontece até hoje e que a proposta de empregabilidade ainda está para ser concluída, mas ressalta-se que são pontos fortes.

Na entrevista com Francisco Borges, quando perguntado sobre as oportunidades da época de início do *Descomplica*, ele corroborou o ponto de Daniel Pedrino quanto à natureza digital e o EaD da instituição como facilitadores para a captação de alunos, e levantou, também, o aspecto da linguagem moderna e jovial do *Descomplica*, mesmo fazendo ressalvas quanto a isso. Como já explicado anteriormente, esse ponto é caracterizado como ponto forte da instituição em vez de oportunidade. Porque são questões que, na verdade, são um diferencial da instituição que favorecem seu estabelecimento no cenário.

O Descomplica tem uma linguagem muito importante, muito aberta, muito fácil, fala com o jovem. Então essa comunicação, e educação é um processo de comunicação que dá certo. É o que deve fazer e vai ser a grande diferença do *Descomplica* nos próximos anos (Francisco Borges, Diretor de Regulação)

As ressalvas dele aparecem na pergunta seguinte, sobre as oportunidades que ele considera terem se concretizaram ou não. Ele responde dizendo que a captação de alunos teria sido, de fato, muito rápida, contudo, isso originou o problema da retenção de alunos. E atribuiu, como um dos possíveis motivos, a linguagem informal da instituição.

A captação foi muito rápida, sabe, mas virou o problema fidelização, porque essa linguagem mais aberta, mais me livre, faz com que o jovem se sinta livre e talvez não leve a sério. E aí é um risco, na minha opinião (Francisco Borges, Diretor de Regulação)

Por último, Valquíria também reforçou como oportunidade o conhecimento que o *Descomplica* já possuía no quesito ensino à distância, o que teria facilitado a adequação e a concretização do planejamento de se inserir no ensino superior, mas novamente é de se ressaltar que esse é caracterizado como ponto forte em vez de oportunidade. E levantou a questão de que a pandemia, bem ou mal, teria aberto portas para a instituição visto que favoreceu a proposta da empresa.

Eu acho que como o *Descomplica* já era pioneiro nessa questão de estudos à distância. Então, eu acho que essa foi uma grande oportunidade e aí, infelizmente, a gente teve uma pandemia e só..., mas que serviu para alavancar o ensino à distância. Então eu acho que a pandemia acabou gerando

oportunidade também pro *Descomplica*. (Valquíria Dumere, Procuradora Institucional)

Na sequência quando perguntada que oportunidades se concretizaram, a Procuradora Institucional reforça que ambos os pontos aconteceram.

Quando perguntado sobre quais pontos eram considerados como fortes na época do surgimento do *Descomplica* e se esses aspectos continuariam tendo relevância atualmente, Daniel Pedrino destacou as metodologias usadas e o market share. O primeiro se refere à metodologia de produção, análise e correção de conteúdo que o *Descomplica* possuía, a qual possibilitou velocidade de produção de conteúdo e material sem perder qualidade. No tocante ao *market share*, cabe lembrar que a instituição já detinha uma parcela de alunos que estudavam e se preparavam para o ENEM. Esse público, segundo ele, se tornou fonte de dados que auxiliaram na formulação da estratégia da empresa para o ensino superior.

Eu acho que a capacidade de produzir conteúdo de alto nível com rapidez, então acho que esse DNA de startup é totalmente integrado né? (...). E volto para o fato da gente ser a principal empresa com oitenta por cento de market share em alunos que estudam e se preparam para o ENEM. Isso para a gente é importante, porque a gente acaba entendendo e usando dados sobre quais cursos vão ser interessantes no futuro, como os alunos estão tendo as notas e isso ajuda a gente a ter a estratégia da companhia (Daniel Pedrino, Presidente)

Valquíria Dumere destaca, novamente, o *know-how* que o *Descomplica* possuía no quesito ensino à distância. E, junto disso, a aproximação com o público-alvo por conta da plataforma de vestibular da instituição, mas o segundo é caracterizado como oportunidade, visto que é um cenário externo que favoreceu a decisão de expandir para o ensino superior.

No quadro abaixo temos uma síntese dos pontos fortes e oportunidades que foram supracitados na pesquisa.

Quadro 4. Pontos de oportunidades e forças do *Descomplica*

Entrevistado(a)	Pontos de oportunidade	Pontos Fortes do Descomplica
Daniel Pedrino	- Proximidade com público-alvo	- Metodologia de produção de conteúdo e avaliação - Coleta de dados em cima do market share de vestibular - Natureza digital e EaD da instituição
Ilana Vale		- Proposta que focava em áreas promissoras de carreira para os alunos - Metodologia de produção de conteúdo e avaliação
Francisco Borges		- Natureza digital e EaD da instituição - Linguagem moderna e jovial - Caráter inovador
Valquíria Dumere	- Surgimento da pandemia - Proximidade com público-alvo	- Natureza digital e EaD da instituição - Metodologia de produção de conteúdo e avaliação

Fonte: Elaboração própria

E enfim temos a matriz da análise SWOT do *Descomplica* condensando todos os pontos que foram levantados.

Quadro 5. Matriz de análise SWOT do *Descomplica*

Pontos Fortes	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Metodologia de produção de conteúdo e avaliação - Coleta de dados em cima do market share de vestibular - Natureza digital e EaD da instituição - Proposta que focava em áreas promissoras de carreira para os alunos - Linguagem moderna e jovial - Caráter inovador 	<ul style="list-style-type: none"> - Proximidade com público-alvo - Surgimento da pandemia
Pontos Fracos	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de um LMS/AVA novo - Velocidade de crescimento lenta pelo ambiente regulatório - Necessidade de mudança de visão institucional sobre o negócio - Inexperiência da instituição sobre o ambiente regulatório de ensino superior - AVA necessita de melhorias e demanda investimentos - Proposta inicial de trabalhar sem polos durante a pandemia 	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente regulatório versus inovação - Aceitação do nome da marca - Mercado novo para instituição - Convencer clientes e avaliadores sobre o modelo inovador do Descomplica - Mercado concorrido - Educação não é prioridade para realidade de alguns brasileiros

Fonte: Elaboração Própria

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho e a pesquisa desenvolvidos procuram auxiliar futuras pesquisas acerca da abordagem estratégica na gestão de instituições de ensino, sobretudo, no ambiente de ensino superior à distância.

De acordo com os resultados da pesquisa, pode-se observar que o *Descomplica*, como pontos fortes, já possuía experiência com a metodologia de ensino à distância a partir de sua atuação junto ao público de jovens aplicantes de exames para o ingresso no ensino superior. Esse aspecto que resultou em uma instituição que, de certa forma, já tinha maturidade para lidar com aspectos técnicos referentes à produção de material e de

conteúdo educacional. Além disso, o *Descomplica* fez uso de sua aproximação com seu público-alvo do preparatório de vestibular para coletar dados, que foram transformados em informações, para guiar e formular propostas que pudessem impactar positivamente na formação desse público quando adentrasse no nível superior de ensino. O ambiente de *startup* da empresa, que preza, sobretudo, por inovação e identificação com seu público-alvo culminou em uma linguagem especialmente designada para lidar com sua clientela, mais informal e jovial. Ao mesmo tempo, e aliado a esses pontos fortes, o surgimento da pandemia se tornou uma oportunidade para alavancar a decisão do *Descomplica* de adentrar no ensino superior à distância.

No entanto, ainda que o cenário e os aspectos internos parecessem positivos, foram observados pontos de atenção e ameaças para o projeto designado. A necessidade de desenvolver um AVA novo, que atendesse às demandas de um ambiente mais regulado, pois se tratava, agora, do nível superior de ensino, culminou em grandes investimentos e esforços por parte do *Descomplica*. Além disso, demonstrou-se necessária a mudança da visão institucional referente ao *core business* da empresa, afinal, as atenções se voltariam para esse novo negócio no ensino superior à distância. Essas mudanças também afetaram a estrutura organizacional da instituição e a criação do Departamento Regulatório foi a solução encontrada para sanar a lacuna de experiência que esse novo mercado exigia. Após o credenciamento da Faculdade *Descomplica*, evidenciou-se que o *status* de faculdade isolada não seria o suficiente, já que a velocidade de crescimento permitida a uma IES (Instituição de Ensino Superior) dessa classe não condizia com as projeções de captação de alunos do *Descomplica*.

Ainda é válido ressaltar que o ambiente na data de credenciamento da faculdade já continha forte concorrência e apresentava uma regulação que entrava em choque, por várias vezes, com a característica inovadora da instituição. Afinal, uma IES com o nome “*Descomplica*” como sua marca, e com propostas inovadoras que fogem do usual, precisava convencer dois atores importantes de seu negócio: seus clientes e os avaliadores que verificariam suas ideias e proposições.

Este estudo abordou de forma qualitativa esses aspectos estratégicos e gerenciais de apenas uma IES. É possível que em trabalhos futuros possam ser incluídas análises quantitativas de um número maior de instituições, bem como análises comparativas com a modalidade presencial. Um número maior de aspectos estudados e uma quantidade maior de participantes das entrevistas, ainda que os escolhidos possuem cargos de

relevância e desempenhem papéis importantes na empresa, também poderia reparar limitações dos resultados obtidos.

6. REFERÊNCIAS

ALVES, L. Educação a distância: conceitos e história no Brasil e no mundo. **Revista Brasileira de Aprendizagem Aberta e A Distância**, São Paulo, v. 10, n. 01, p.83-92, 01 jan. 2011. Anual. Disponível em: <http://www.abed.org.br/revistacientifica/Revista_PDF_Doc/2011/Artigo_07.pdf>. Acesso em: 10 de maio 2022.

ANSOFF, I.; McDONNELL, J.. Implementing Strategic Management. New York: Prentice-Hall, 1990.

BERNARDO, V. **Educação a distância: fundamentos**. Universidade Federal de São Paulo UNIFESP. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/232673965_Educacao_a_Distancia_Fundamentos_e_Guia_Metodologico> Acesso em: 20 de out. de 2022.

BLANK, Steve; DORF, Bob. Startup: Manual do Empreendedor. Rio de Janeiro: Atlas Book, 2014.

BURIN, Fátima Osmari. **EdTechs: panorama de startups de educação no Brasil e suas inserções na educação básica**. 2021. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2021. Disponível em: <<https://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/9568>>

__. **Decreto nº 5622 de 19 de dezembro de 2005**. Regulamenta o art. 80 da Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional Brasil. 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5622.htm#:~:text=Regulamenta%20o%20art.,e%20bases%20da%20educa%C3%A7%C3%A3o%20nacional. Acesso em: 10 de maio 2022.

Decreto nº 9.057, de 25 de maio de 2017. Regulamenta o art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9057.htm. Acesso em: 10 de maio 2022.

FARIAS, M. Momentos da Educação a Distância no Brasil. **Educação em Debate**, Fortaleza, nº 35, p. 89-98, 1998.

FIGUEIREDO, Antônio Macena; SOUZA, Soaraia Riva Goudinho. Como Elaborar, Projetos, Monografias, Dissertações e teses. – 4. ed.- Rio de Janeiro:Lumen Juris, 2011.

GIL, A.C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999.

GRAHAM, P. Startup= growth. Paul Graham. 2012. Disponível em <<http://www.paulgraham.com/growth.html>> Acesso em 20 de jul. de 2022.

LARA, F. F.; ROSATTI, L. A.; JOVETTA, R.. Análise SWOT de duas instituições de ensino superior no estado de São Paulo: potencialidades para a expansão da educação à distância. Revista Brasileira de Administração Científica, v.7, n.2, p.127-144, 2016. Disponível em: <<http://doi.org/10.6008/SPC2179-684X.2016.002.0009>>. Acesso em: 18 de jul. de 2022.

MAIA, C.; MATTAR, J. ABC da EaD. 1. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008. Disponível em: . Acesso em: 18 de jul. de 2022.

MARCONI, Marina de Andrade. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados/ Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. – 3. ed. – São Paulo: ATLAS, 1996.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de Metodologia Científica. 5º Edição. São Paulo. Editora ATLAS S.A. – 2003.

MORAN, J. M. O que é educação a distância. 2002. Disponível em: <<http://www2.eca.usp.br/moran/wp-content/uploads/2013/12/dist.pdf>>. Acesso em: 1 de maio 2022.

OLIVEIRA, Djalma P. R. Planejamento estratégico: conceito, metodologia, pratica. 24. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RIES, E. A startup enxuta. 1ª ed. São Paulo: Leya, 2012.

RODRIGUES, Rosângela Schwarz. Modelo de Planejamento para cursos de pós-graduação e distância em cooperação universidade-empresa. Florianópolis, 2004. 182 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

SILVA, E. S. Treinamento corporativo a distância: uma investigação pelo caminho já trilhado. 2003, Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/86117/223172.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 01 de maio de 2022.

SILVA, R. C. **Cultura de inovação em uma startup Edtech: análise do processo de criação e desenvolvimento.** Dissertação (Mestrado em Educação Matemática e Tecnológica) – Universidade Federal de Pernambuco. Pernambuco. 2018.

TORRES, Patrícia Lupion. Gerações de EAD no Brasil e as TICS. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1537/3/Gera%C3%A7%C3%B5es%20da%20EAD%20no%20Brasil%20e%20as%20TICS.pdf>>. Acesso em 30 de maio 2022.

VASCONCELOS, S. P. G. **Educação a Distância: histórico e perspectivas.** Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ). Disponível em: <http://www.filologia.org.br/viiifelin/19.htm> . Acesso em: 27 de maio de 2022.

BASTOS, CARDOSO e SABBATINI. **Uma visão geral da educação à distância.** Disponível em: <<http://www.edumed.net/cursos/edu002.2000>>. Acesso em: 20 de maio de 2022.

DESCOMPLICA. Nossa História | PLAY NA *DESCOMPLICA*. YouTube, Rio de Janeiro, 21 de mar. de 2022 .Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=_Y5eFZrll3g>. Acesso em: 27 de abr. de 2022.

SOARES, S. L. Estratégias e Gestão em Educação a Distância: Estudo de caso da Seifai. **Revista Administrativa da Universidade Federal de Santa Maria**, Santa Maria. v. 7, Edição Especial, P. 127 – 143, SET. 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/download/12433/pdf/67384> . Acesso em: 27 de jun. de 2022.

**APÊNDICE A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS SEMI –
ESTRUTURADAS**

1. Você poderia se apresentar brevemente dizendo nome completo, onde mora, sua idade, formação e há quanto tempo trabalha no *Descomplica*?
2. Por que você ingressou no *Descomplica*? Quando exatamente começou a trabalhar lá? Quais cargos você já assumiu na instituição?
3. Como é, para você, trabalhar no *Descomplica*?
4. Você trabalhava no *Descomplica* quando a instituição começou a entrar no nível superior de ensino? Como foi esse processo?
5. Quais ameaças você considerava, na época, que poderiam impactar na inserção do *Descomplica* no mercado de ensino superior? Por que?
6. Quais dessas ameaças de fato chegaram a impactar de alguma forma o planejamento da instituição?
7. Quais oportunidades você enxergava, na época, para a inserção do *Descomplica* no mercado de ensino superior?
8. Quais dessas oportunidades de fato foram concretizadas durante a execução do planejamento?
9. Quais pontos fortes você considera que o *Descomplica* possuía na época? Eles continuam tendo relevância no estabelecimento da instituição no nível superior?
10. Quais pontos fracos você considera que o *Descomplica* possuía na época? Eles afetaram o andamento do planejamento? Se sim, de que forma?
11. O mercado brasileiro tem algo de particular (que favoreceu ou não a empresa) em comparação com outros países? Você acha que o *Descomplica* faria sucesso em um país diferente? Por que?
12. Como enxerga o *Descomplica* no futuro? Por que?
13. Abrir espaço para que o(a) entrevistado(a) fale algo que não tenha sido perguntado, mas que considere relevante para compreender os desafios e oportunidades do *Descomplica* no mercado brasileiro.

APÊNDICE B – TERMO DE ESCLARECIMENTO E CONSENTIMENTO

Você está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa: intitulada “**Desafios e oportunidades no mercado de ensino superior à distância: o caso da Instituição *Descomplica***” por meio de uma entrevista. Após receber os esclarecimentos e as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, este documento deverá ser assinado em duas vias, sendo a primeira de guarda e confidencialidade do Pesquisador(a) responsável e a segunda ficará sob sua responsabilidade para quaisquer fins.

Em caso de recusa, você não será penalizado(a) de forma alguma. Em caso de dúvida sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato com o(a) pesquisador(a) responsável **Pedro Henrique Ramos Ferro** através do telefone: **(21)99404-8215** ou através do e-mail **pedrohrferro2623@gmail.com**. A professora orientadora da pesquisa, Marisol Rodriguez Goia, também poderá ser consultada no e-mail **marisol.goia@facc.ufrj.br**.

O objetivo deste projeto é compreender os desafios e oportunidades, que foram percebidos na visão da instituição, durante a inserção no mercado de ensino superior à distância. Para a coleta de dados será utilizado um roteiro de entrevista aberta e semiestruturada para coletar diferentes opiniões de colaboradores do *Descomplica* acerca do assunto.

Você é livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento da entrevista, sendo sua participação voluntária e a recusa em participar não irá acarretar qualquer penalidade.

O pesquisador irá adotar um nome fictício para evitar a identificação dos entrevistados, se assim for optado pelo(a) voluntário(a), cabendo destacar que os dados coletados servirão apenas para fins de pesquisa acadêmica. Sendo assim, seu nome ou o material que indique a sua participação apenas será liberado com a sua permissão.

Ciente e de acordo com o que foi anteriormente exposto, eu _____ estou de acordo em participar da pesquisa intitulada “**Desafios e oportunidades no mercado de ensino superior à distância: o caso da Instituição *Descomplica***”, de forma livre e espontânea.

Rio de Janeiro, 12 de dezembro de 2022

Assinatura do responsável pela pesquisa

Assinatura do participante

APÊNDICE C – CARTA DE AUTORIZAÇÃO**CARTA DE AUTORIZAÇÃO**

O *Descomplica* Tecnologia e Educação S.A., pessoa jurídica, inscrita no CNPJ nº 10.393.366/0001-21, com sede na Avenida das Américas, 3443, bloco 4, loja 101, 102, 103, 104, 105, 107 e 108, Rio de Janeiro – RJ doravante denominado(a) simplesmente, *Descomplica* vem, por meio deste instrumento, por meio de seu representante **Daniel Rodrigues Pedrino**, **AUTORIZAR** a realização da pesquisa de Trabalho de Conclusão de Curso intitulada “**Desafios e oportunidades no mercado de ensino superior à distância: o caso da Instituição *Descomplica***” de autoria do pesquisador Pedro Henrique Ramos Ferro, na qual o nome da empresa é revelado assim como dados obtidos por meio de entrevistas qualitativas e material documental. A instituição *Descomplica* consente com o acesso ao público que o referido TCC terá por meio do sistema de bibliotecas da UFRJ.

Rio de Janeiro, 12 de dezembro de 2022.

DANIEL RODRIGUES PEDRINO