

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA - UNIALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

JOÃO PAULO GOMES FIGUEIREDO

**OS EFEITOS DA COVID-19 E AS RESPOSTAS ESTRATÉGICAS
ENCONTRADAS: ESTUDO EM UM GRUPO EDUCACIONAL PRIVADO DO
DISTRITO FEDERAL.**

Goiânia
2022

JOÃO PAULO GOMES FIGUEIREDO

**OS EFEITOS DA COVID-19 E AS RESPOSTAS ESTRATÉGICAS
ENCONTRADAS: ESTUDO EM UM GRUPO EDUCACIONAL PRIVADO DO
DISTRITO FEDERAL.**

Dissertação de Mestrado apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Administração do Centro Universitário
Alves Faria, como requisito parcial para a
obtenção do título de Mestre em
Administração.

Orientador: Prof. Dr. Paulo C. Bontempo

Goiânia – GO
PPGADM - UNIALFA
Agosto/2022

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo identificar quais os efeitos causados pela pandemia de COVID-19 nas unidades de negócio de um grupo educacional privado e quais respostas estratégicas foram adotadas pelas unidades. Para isso, foram entrevistados gestores do negócio pesquisado, buscando, a partir da análise qualitativa, identificar as respostas estratégicas adotadas em função dos efeitos da pandemia. Foram utilizados dois instrumentos para coleta dos dados, um questionário e um roteiro de entrevista. A partir dos dados coletados, foi empregada a técnica da análise de correspondência com relação a análise quantitativa, e a análise qualitativa foi realizada a partir da gravação das entrevistas, buscando comparar a avaliação dos respondentes com os dados quantitativos obtidos. De modo geral, foram identificados efeitos negativos ao negócio, como a perda de alunos, encolhimento da receita, adiamento de matrículas, aumento na inadimplência, corte no quadro de colaboradores, redução dos investimentos. As respostas obtidas em ambos instrumentos utilizados foram convergentes e apontam para adoção da resposta estratégica de redução de custos como prevalente para responder ao desafio da crise.

Palavras chaves: Respostas Estratégicas a crises. Negócios educacionais.

ABSTRACT

The present work aims to identify the effects caused by the COVID-19 pandemic in the business units of a private educational group and which strategic responses were adopted by the units. Therefore, managers of the researched business were interviewed, seeking, based on qualitative and quantitative analysis, to identify the strategic responses adopted because of the pandemic. Two instruments were used for data collection, a questionnaire and an interview script. From the collected data, the correspondence analysis technique was used in relation to the quantitative analysis, and the qualitative analysis was carried out from the recording of the interviews, seeking to compare the respondents' evaluation with the quantitative data obtained. In general, negative effects on the business were identified, such as higher student attrition, shrinkage of revenue, enrollments deferral, increase in defaults, staff reduction, investments decrease. The responses obtained in both instruments converged and they point out to the adoption of the strategic response of cost reduction as the prevailing way to address the challenge of the crisis.

Keywords: Strategic Responses to Crises. Education business.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	5
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	8
1.2	OBJETIVO GERAL	8
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
1.4	RELEVÂNCIA E MOTIVAÇÃO DO ESTUDO	8
1.5	JUSTIFICATIVAS	9
1.6	ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO	9
2	REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1	RESPOSTAS ESTRATÉGICAS ÀS CRISES	10
2.1.1	Resposta estratégica de contenção de gastos	10
2.1.2	Resposta estratégica de manutenção	12
2.1.3	Resposta estratégica de inovação	13
2.1.4	Resposta estratégica de saída	15
3	METODOLOGIA	17
3.1	CONTEXTO DA PESQUISA	17
3.2	TIPO E DESCRIÇÃO GERAL DA PESQUISA	17
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA	18
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	21
4.1	DADOS DOS QUESTIONÁRIOS	21
4.1.1	Análise de Correspondência	35
4.2	DADOS DAS ENTREVISTAS	37
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
	REFERÊNCIAS	46
	APÊNDICE A – Matriz de amarração	50
	APÊNDICE B – Questionário	56
	APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista	62
	APÊNDICE D – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)	63
	TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	63

1 INTRODUÇÃO

Na história mais recente da humanidade a sociedade tem atravessado diversas crises, decorrentes de fatores econômicos tais como estouro de bolhas (imobiliárias, mercados de ações), guerras comerciais, migratórios, políticos, climáticos, desastres naturais, entre outros, que impactaram as economias nacionais e a sua população ao longo do globo (WENZEL; STANSKE; LIEBERMAN, 2020).

Na atualidade, a pandemia de COVID-19 trouxe desafios de ordem mundial ao equilíbrio econômico e social das nações. Numa corrida sem precedentes, a comunidade científica tem envidado esforços constantes na tentativa de reduzir os impactos decorrentes da pandemia, em especial, o número de vidas ceifadas pela doença (CIOTTI et al, 2020).

Dados do World Bank Group (2022) demonstram que as perdas de renda per capita ocorridas em 2020 não serão totalmente revertidas até o final de 2022 em mais de um terço dos países. Estima-se que a pandemia trouxe consequências negativas de desigualdade em todas as regiões dos Mercados Emergentes e Economias em Desenvolvimento (EMDE) com elevação da taxa de pobreza extrema em 33 dos 34 países pesquisados (WORLD BANK GROUP, 2022).

O Brasil, assim como outros os países do globo, não passou ao largo da pandemia. Ao contrário, os efeitos deletérios da doença e o agravamento das consequências socioeconômicas dela decorrentes foram graves, tendo havido aumento da população em situação de insegurança alimentar e redução do consumo de alimentos importantes (GALINDO et al, 2021), além do crescimento da taxa de desemprego e ampliação do número de famílias em situação de extrema pobreza (NEVES et al, 2021).

Na área educacional, Azevedo et al. (2020), afirmam que a COVID-19 trouxe efeitos negativos na escolaridade e nos resultados de aprendizagem dos alunos, podendo resultar uma perda entre 0,3 e 1,1 anos de escolaridade ajustados para qualidade. Esse resultado decorre do fechamento das escolas em todo o mundo, o que deixou mais de um bilhão de alunos fora da escola. As estratégias adotadas pelos países foram as mais diversas, no sentido de reduzir os impactos desse fechamento.

Entretanto, os autores concluem que para os países de baixa e média renda os efeitos da exclusão e desigualdade serão exacerbados.

Dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 2021), demonstram que ocorreu uma redução do número de matrículas nas escolas de educação básica no Brasil em 2021, representando cerca de 627 mil matrículas a menos em comparação com 2020. De 2020 para 2019 a redução foi de 578.952 matrículas. Quando se analisa o período entre 2021 e 2019, estratificando por rede de ensino, a rede pública teve uma redução de 0,5%, ao passo que a redução na rede privada foi de 10%.

Na educação superior, o INEP (2020), através do último senso divulgado, demonstra que houve um aumento no número total de matrículas em 132.155, comparando 2020 e 2019, considerando as categorias administrativas pública e privada. Inverso ao comportamento observado na educação básica, na educação superior a redução se acentua na rede pública, com percentual de 5,77%, ao passo que a rede privada aumenta em 5,35%. Ao observar a evolução do número de ingressantes, os dados mostram que pela primeira vez, desde 2011, o número de ingressantes em cursos na modalidade a distância superou o número de ingressantes nos cursos na modalidade presencial em 2020, sendo de 2.008.979 e 1.756.496, respectivamente.

No contexto mais estreito, o Distrito Federal (DF) foi um dos entes da federação que mais cedo adotou medidas restritivas ao desenvolvimento das atividades econômicas e de combate a disseminação da infecção por coronavírus. Desde o início da pandemia, até março de 2021, foram editadas 129 normas de urgência no DF (BRASIL, 2021). Uma das atividades afetadas diretamente por essas normas foi a continuidade das aulas presenciais na rede pública e privada de ensino do DF, que foram suspensas a partir de 11/03/2020 por força do Decreto nº 40.509 de 11 de março de 2020.

A partir de então, a instabilidade local e a indefinição quanto ao período de retorno das aulas passaram a ser pauta constante de alunos, professores, pais e responsáveis, entidades sindicais e autarquias relacionadas. As instituições de educação superior, assim como as de educação básica, iniciaram um trabalho exaustivo na tentativa de equilibrar as condições didático-pedagógicas para

continuidade da oferta de serviços. Afinal, o cenário mudou do dia para noite numa velocidade talvez nunca imaginada, exigindo das instituições e educadores a adoção de uma “educação em emergência” para a qual não estavam preparados (POKHREL; CHHETRI, 2021).

O agravamento da crise local causou um caos sem precedentes e uma das consequências foi a perda e a redução de renda de muitas famílias decorrentes do crescimento da desocupação. Esse efeito trouxe consequências imediatas ao orçamento doméstico, afetando a oferta de diversos serviços, um dos quais, os serviços educacionais (CODEPLAN, 2021).

Considerando esse cenário, o estudo buscou avaliar os efeitos decorrentes da pandemia de COVID-19 nas unidades de negócio de um grupo educacional privado sediado no Distrito Federal e quais respostas estratégicas foram dadas. O referido grupo atua em ambos os seguimentos percorridos anteriormente, Educação Básica e Educação Superior, o que complexifica a adoção de respostas estratégicas, à medida que os seguimentos foram afetados de forma diversa e o enfrentamento à crise requereu adaptação da gestão às especificidades de cada seguimento, seja decorrente do público atendido (alunos), seja decorrente das normas emanadas pelo poder público para atendimento e manutenção das atividades.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Considerando o contexto acima exposto, este trabalho busca responder ao seguinte problema de pesquisa: Quais os efeitos causados pela pandemia de COVID-19 nas unidades de negócio de um grupo educacional privado e quais respostas estratégicas foram adotadas pelas unidades?

1.2 OBJETIVO GERAL

Identificar os efeitos decorrentes da pandemia de COVID-19 nas unidades de negócio (unidades de educação básica e superior) de um grupo educacional privado do Distrito Federal e quais respostas estratégicas foram adotadas por essas unidades.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar os efeitos da pandemia de COVID-19 nas unidades de negócio, considerando número de alunos, comportamento do ticket médio, faturamento, quadro de colaboradores, decisões de investimento;
- Identificar os efeitos da pandemia de COVID-19 nas unidades de negócio que tenham levado à decisão estratégica de contenção de gastos;
- Identificar os efeitos da pandemia de COVID-19 nas unidades de negócio que tenham influenciado na decisão estratégica de manutenção do mesmo nível de operações do período pré-pandemia;
- Identificar os efeitos da pandemia de COVID-19 nas unidades de negócio que podem ter influenciado no surgimento de inovações;
- Identificar os efeitos da pandemia de COVID-19 nas unidades de negócio que podem ter influenciado na decisão estratégica de saída.

1.4 RELEVÂNCIA E MOTIVAÇÃO DO ESTUDO

O tema de estudo, além de atual, é relevante, à medida em que trata de instituições que desenvolvem papel fundamental no desenvolvimento da sociedade e da economia local, por meio da educação. Além da formação de crianças, jovens e adultos, o grupo educacional estudado gera mais de 900 (novecentos) empregos

diretos e faz-se necessário compreender quais os efeitos da pandemia a partir do recorte neste setor de serviços e quais as possíveis estratégias utilizadas para responder a crises como a atravessada.

1.5 JUSTIFICATIVAS

Na seara acadêmica, o presente estudo busca contribuir com as pesquisas relacionadas a essa temática, trazendo aplicação da teoria no contexto das organizações educacionais. No campo social, busca contribuir e trazer esclarecimentos em relação às respostas encontradas pelas empresas, no recorte que ora se apresenta, para sua manutenção em um ambiente de negócios cada vez mais competitivo e potencializado pela crise atualmente vivenciada. A partir desse estudo, espera-se que outras pesquisas possam ser desenvolvidas com a aplicação da teoria e análises dos efeitos achados.

1.6 ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO

O estudo está organizado de modo que, após esta introdução, será apresentada a fundamentação teórica, seguida da metodologia adotada na pesquisa de campo. Em seguida são apresentados os resultados e discussões e finalmente as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 RESPOSTAS ESTRATÉGICAS ÀS CRISES

As crises são cíclicas na história da humanidade e as suas origens, por mais diversas que sejam, apresentam efeitos negativos potencialmente devastadores, como a derrocada de empresas e indústrias, perdas estruturais de empregos, aumento da precariedade social e degradação da natureza. Potencializada pelo contexto da instabilidade política e econômica que atravessamos no globo, a COVID-19 traz desafios ainda mais complexos, requerendo das empresas a adoção de estratégias capazes de responder efetivamente a essa crise (WENZEL; STANSKE; LIEBERMAN, 2020; DO et al., 2022).

Wenzel et al (2020), realizaram uma revisão da literatura tomando por base os principais artigos publicados nas revistas da *Strategic Management Society* (SMS). A partir dessa revisão, os autores elaboraram uma taxonomia com quatro tipos de respostas estratégicas às crises, considerando aplicações em curto, médio e longo prazos: contenção, manutenção, inovação e saída, que serão detalhadas a seguir.

Importante destacar que, embora as respostas estratégicas sejam distintas, estas não são mutuamente excludentes, ao contrário, são complementares e podem ser implementadas em tempos e contextos diferentes da organização, servindo uma de suporte para outra a depender do momento da crise em que a organização esteja.

2.1.1 Resposta estratégica de contenção de gastos

A contenção de gastos é uma das respostas estratégicas mais comuns adotadas pelas empresas em momentos de crise, pois se desenvolve a partir da redução de custos na operação, como a eliminação de ativos, redução do quadro de pessoal, ajustes no portfólio de produtos oferecidos (DO et al., 2022). No entanto, este tipo de estratégia não guarda consenso em relação a sua efetividade no esforço de recuperação, posto que a empresa pode recorrer a ações mais substantivas sem atenção imediata ao fluxo de caixa (BRUTON; AHLSTROM; WAN, 2003).

Nesse tipo de resposta estratégica o foco gerencial volta-se para centralidade do negócio, muitas vezes eliminando atividades complementares que são

desenvolvidas, diminuindo a complexidade e aumentando a clareza e foco (BENNER; ZENGER, 2016). Os gestores lançam mão a adoção desse tipo de estratégia considerando que a implementação faz parte do dia a dia do mundo empresarial, ou seja, o desenvolvimento das atividades a partir da racionalização dos recursos disponíveis, compensando parcialmente a perda de receita no curto prazo (WENZEL; STANSKE; LIEBERMAN, 2020; DO et al., 2022).

Embora atrelada a ciclos de crise que persistem por menor espaço de tempo, essa resposta estratégica pode trazer efeitos negativos ao negócio, considerando que sua manutenção por longo período reduz as chances de êxito por minimizar os efeitos da sinergia organizacional (em empresas que compartilham estrutura) e o capital intelectual com os cortes de colaboradores (DE FIGUEIREDO; FELDMAN; RAWLEY, 2019). Ao voltar o foco específico para redução dos custos das atividades, a operação pode não apenas perder oportunidades que se apresentam em momentos de crise, como pode reduzir sua eficiência operacional decorrente do não compartilhamento de recursos (DO et al., 2022).

A opção de implementação desse tipo de estratégia, depende, em especial, da folga financeira que a organização dispõe, muitas vezes sendo a única opção disponível quando se necessita implementar uma resposta em curto espaço de tempo. Em momentos de crise é comum observar a escassez da disponibilidade de recursos financeiros e mesmo quando disponíveis as taxas praticadas oneram ainda mais a sua captação (CHAKRABARTI, 2015).

Outro fato relevante a ser considerado é que organizações que atravessam momentos de crises, quando não estão bem preparadas, podem não conseguir adotar outro tipo de resposta estratégica (WENZEL; STANSKE; LIEBERMAN, 2020), como a saída, por exemplo, levando em consideração que uma eventual adoção desse tipo de resposta pode resultar em custos e despesas ainda mais significativos. A literatura apresenta que a adoção da resposta estratégica de contenção de gastos pode ser o início para implementação de uma resposta estratégica de crescimento (CHAKRABARTI, 2015).

2.1.2 Resposta estratégica de manutenção

A resposta estratégica de manutenção pode ser observada em vários estudos na literatura, em especial, no contexto de crises, podendo ser eficaz ao evitar movimentos prematuros por parte dos gestores no redirecionamento estratégico da empresa. Algumas alternativas como financiamento de dívidas ou o uso de recursos ociosos que estejam disponíveis podem servir de base para implementação desse tipo de estratégia (WENZEL; STANSKE; LIEBERMAN, 2020).

Lim, Das e Das (2009), ao estudarem empresas que buscam a estratégia de diversificação de produtos não relacionados, durante a crise financeira asiática (1997-1998), perceberam que os gestores alteraram a decisão de financiamento para persistirem com esse tipo de estratégia em momento de crise. Em geral, as empresas assumem menos financiamento de dívida em condições estáveis, ao passo que financiam mais em tempos de crise.

Sua implementação está diretamente associada à disponibilidade de caixa e folga financeira que a organização dispõe e também a viabilidade da captação de recursos para manutenção da operação em seu nível de investimento. Estudo em empresas manufatureiras durante o choque asiático de 1997, demonstrou que empresas que adotaram a estratégia de manutenção foram menos propensas a falharem do que as que buscaram reconfiguração do crescimento neste período crítico (CHAKRABARTI, 2015).

Embora seja comum observar a redução de faturamento em ciclos de crise, muitas vezes decorrentes de proibições legais, como o caso da redução dos voos em face da propagação do vírus de COVID-19 (DO et al., 2022), muitas empresas adotam esse tipo de estratégia com o objetivo de manter a sinergia e a sua capilaridade na retomada da normalidade na oferta de seus produtos e serviços.

Estudos como o realizado por Chakrabarti (2015) em empresas manufatureiras asiáticas durante a crise de 1997, ou o estudo de Li e Tallman (2011) em empresas multinacionais diversificadas internacionalmente pós ataque terrorista de 11 de setembro, demonstram que as empresas foram mais bem-sucedidas ao adotarem a estratégia de manutenção em comparação com movimentos de redirecionamento estratégico em momentos incertos, decorrentes de alterações repentinas, como é o caso do cenário posto pela pandemia de COVID-19. Embora realizados em contextos

diferentes, os referidos estudos demonstram que a estratégia de manutenção se traduz na possibilidade da coleta de resultados a médio prazo, mitigando os riscos de falha de movimentos estratégicos mais imediatos.

Essa pode ser uma evolução dos acontecimentos decorrente da implementação da resposta estratégica de contenção, proporcionando condições de crescimento estratégico posterior à crise. As organizações conseguem aproveitar melhor a médio e longo prazos as oportunidades que se sucedem, quando conseguem manter o foco em suas operações e a sua estrutura não sofre abalos diretos da redução do negócio (CHAKRABARTI, 2015).

Entretanto, Wenzel, Stanske e Lieberman (2020), argumentam que a eficácia desse tipo de estratégia pode estar diretamente relacionada ao período de duração da crise e ao contexto ambiental no qual a empresa se insere, podendo ser difícil sua manutenção, senão impossível, em períodos mais prolongados. A configuração operacional da empresa reporta a complexidade das variáveis que precisam ser avaliadas na adoção desse tipo de estratégia.

2.1.3 Resposta estratégica de inovação

A inovação tem se apresentado como uma resposta estratégica para criar valor ao negócio, agregando em alguns casos a receita subtraída da operação impactada pela crise (DO et al., 2022). A inovação advém da mudança nos processos atuais, como também da implementação de novos processos, traduzindo-se, neste sentido, como renovação estratégica em resposta à crise (WENZEL; STANSKE; LIEBERMAN, 2020). Segundo os autores, embora com potencial de agregar resultados positivos ao negócio, traz consigo o risco inerente a sua implementação, sobretudo, pelo contexto da crise em que se insere.

Chakrabarti (2015) demonstra que muitos negócios são criados e desenvolvidos em momentos de crise, quando a disrupção em negócios já existentes ou a criação de novas frentes de negócio trazem para organização receitas e participação de mercado que não estavam presentes. Entretanto, para o autor, a incerteza, a potencialidade dos efeitos e a duração em que a crise pode se alastrar, traz desafios importantes ao se decidir pela inovação.

Paralelo a isso, assim como na estratégia de manutenção, a folga financeira, compreendida como a disponibilidade de fluxo de caixa, é um elemento sensível na adoção desse tipo de estratégia (WENZEL; STANSKE; LIEBERMAN, 2020). Empresa que gozam de folga financeira podem aproveitar o momento de crise para alcançar fatias de mercado ainda não exploradas (advindas do contexto da crise), como também podem aumentar o tamanho de suas operações pela aquisição de outras operações e concorrentes (WAN; YIU, 2009).

As crises, como tem se demonstrado, apresentam oportunidades de crescimento e expansão em alguns setores (REYMEN et al, 2015). Em contrapartida, trazem a derrocada para negócios por vezes já estabelecidos, a depender de quão hábil é a adoção da resposta estratégica adotada. A habilidade que a gestão terá para enfrentar o momento e decidir os cursos de ação que serão implementados será um divisor de águas quando se opta pela inovação (WENZEL; STANSKE; LIEBERMAN, 2020).

Estudos em bancos durante a crise das hipotecas em 2008, demonstram que empresas verticalmente integradas possuem maior facilidade em obter vantagens quando optam pela aplicação da inovação como resposta estratégica em momento de crise, entretanto, em momento ditos “normais”, a integração afetou negativamente o desempenho da operação, à medida que concentram o escopo da ação dos gestores (GARTENBERG; PIERCE, 2017).

Noutra análise, estudo realizado por Benner e Zenger (2016) em empresas listadas no mercado de ações, demonstram que estratégias mais inovadoras, únicas e complexas tendem a apresentar maior dificuldade na avaliação e consequentemente apresentam maior desconto na avaliação quando buscam financiamento por meio do mercado de capitais, pressionando gestores a adotarem estratégias mais comuns e de fácil avaliação.

Wenzel, Stanske e Lieberman (2020), argumentam que, dado o limite dos recursos que as empresas dispõem, a adoção da resposta estratégica de inovação pode ser a única alternativa que a organização terá para manutenção em períodos de crise prolongados, considerando que novas fontes de receitas pode ser imperativo para manutenção e existência do negócio em longo prazo. Para tanto, a empresa precisa dispor de recursos financeiros coerentes com a renovação estratégica

pretendida e há importante risco a ser avaliado no consumo desses recursos com a implementação de estratégias de contenção e manutenção.

2.1.4 Resposta estratégica de saída

A resposta estratégica de saída tem se apresentando como uma alternativa para empresas que enfrentam momentos adversos e traz consigo a importância de decidir pela interrupção dos negócios antes mesmo da decretação de falência. Assim, representa a descontinuidade dos negócios operados pela empresa em resposta à crise. Este tipo de resposta estratégica pode advir do insucesso da implementação de outras respostas estratégicas anteriores, entretanto, pode-se apresentar como eficaz se aplicada desde o início (WENZEL; STANSKE; LIEBERMAN, 2020).

Estudo realizado por Oh e Oetzel (2011), trouxe clareza quanto à implementação desse tipo de estratégia, em contexto de crise, por empresas multinacionais europeias. Os autores realizaram uma análise da estratégia de saída a partir dos contextos de ataques terroristas, desastres tecnológicos e desastres naturais, concluindo que as empresas são propensas a adotarem esse tipo de estratégia em resposta a ataques terroristas e desastres tecnológicos, ao passo que são mais resistentes quando se trata de desastres naturais.

Corroborando com os achados do estudo de Chakrabarti (2015), em termos de manutenção como resposta à crise, os autores trazem a contribuição de que ambientes institucionais bem estruturados e desenvolvidos minimizam os revezes econômicos decorrentes e, portanto, reduzem as saídas por parte das empresas, ao passo que essas gozam de maior confiança no governo do país em que estão estabelecidas e na efetividade das ações que serão adotadas para confrontar a crise (OH; OETZEL, 2011).

A persistência de determinadas operações nem sempre se apresenta como a melhor alternativa para saúde e manutenção do negócio. Por vezes, é mais importante garantir o patrimônio estabelecido e o valor do negócio para reinvestir em momentos pós crise ou mesmo em outras opções que se apresentam satisfatórias (WENZEL; STANSKE; LIEBERMAN, 2020). Além disso, a resposta estratégica de saída altera a dinâmica das empresas que permanecem, criando espaço para renovação estratégica, à medida que possibilitam a expansão (como ocupação de espaços

geográficos anteriormente ocupados por concorrente) e também o desenvolvimento de novos mercados (como oferta de novos produtos e serviços), essa dinâmica é melhor detalhada no estudo desenvolvido por Wan, Chen e Yiu, 2015.

Alguns autores (XIA et al, 2016; ELFENBEIN; KNOTT, 2015) demonstram que as estratégias de saída trazem consigo certa resistência por parte dos gestores, ao passo que estes podem ver em seus currículos a impressão da adoção desse tipo de opção, traduzindo, em certa medida, fracasso do negócio. Isso pode acarretar efeitos negativos em face do retardamento da implementação da estratégia. Entretanto, como visto, essa resposta estratégica pode se apresentar como uma alternativa viável e importante para manutenção do valor dos ativos e sua aplicação em outros tipos de negócio mais rentáveis durante ou no período pós crise (WENZEL; STANSKE; LIEBERMAN, 2020).

3 METODOLOGIA

3.1 CONTEXTO DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada em um grupo educacional privado do Distrito Federal, constituído por unidades educacionais que atuam na educação básica e superior, com oferta de serviços que vão da educação infantil a cursos de especialização (*latu sensu*). Com mais de 40 anos de existência, o grupo educacional consolidou-se como uma das principais instituições de educação do DF, tendo unidades em algumas cidades satélites do DF e também na região central de Brasília.

Ofertando serviços de qualidade e comprometido com o desenvolvimento da educação local, atualmente, o grupo atende aproximadamente 10.000 alunos e emprega mais de 900 colaboradores diretamente. Além da oferta de curso presenciais, a educação superior está credenciada para oferta de cursos a distância, contando com polos localizados fora do DF e em outras regiões do país.

3.2 TIPO E DESCRIÇÃO GERAL DA PESQUISA

O presente estudo caracteriza-se como pesquisa exploratória, pois busca analisar quais os efeitos decorrentes da pandemia de COVID-19 no desempenho de um grupo de Instituições de Ensino (IE) privadas situadas no Distrito Federal, partindo do recorte temporal e de um fenômeno específico. De acordo com Gil (2017), as pesquisas exploratórias visam proporcionar maior familiaridade em relação ao problema pesquisado, trazendo maior clareza em relação à(s) hipótese(s) apresentadas. Este tipo de pesquisa apresenta maior flexibilidade, pois é relevante considerar os mais variados aspectos relacionados ao fato ou fenômeno pesquisado.

Quanto ao método empregado este foi misto. Foi realizado um levantamento de campo (*survey*), por meio de questionários com questões fechadas, e também foram realizadas entrevistas em profundidade com alguns gestores estratégicos, com posterior análise quali-quantitativa.

Gil (2017) argumenta que os trabalhos *stricto sensu* desenvolvidos atualmente, em sua maioria, dedicam um capítulo ou sessão a revisão bibliográfica, pois esta trará

sustentação teórica necessária ao tema abordado. Como principal vantagem, possibilita ao pesquisador o alcance ampliado de fenômenos, muito superior ao que poderia pesquisar diretamente, entretanto, salienta a necessidade de verificar a consistência dos dados pesquisados, pois facilmente erros de coleta e processamento destes podem ser replicados, comprometendo a qualidade da pesquisa.

Os levantamentos, enquanto delineamento da pesquisa, são os mais adequados para as pesquisas em ciências sociais, isso porque permitem ao pesquisador o contato direto com a realidade a partir da interrogação realizada. Ademais, os dados podem ser obtidos de forma rápida, a um custo exequível e possibilita o tratamento estatístico na fase de análise (GIL, 2017).

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população é composta de Instituições de Educação Superior (IES) e Instituições de Educação Básica (IEB) que compõem o referido grupo educacional. Ao todo são 10 (dez) unidades educacionais, sendo 05 (cinco) IES (uma dessas opera como polo sede de educação a distância) e 05 (cinco) IEB. A pesquisa será realizada em todas as unidades, sendo a amostra o total da população.

Como unidade educacional, considerou-se cada endereço de domicílio da instituição, separando por nível de ensino (básico e superior). Para as instituições de educação superior que possuem mais de uma organização acadêmica (faculdade e centro universitário), desde que funcione no mesmo endereço de domicílio, esta foi considerada como uma única unidade educacional (unidade de negócio).

Os respondentes da pesquisa foram: os Dirigentes de cada uma das unidades educacionais pesquisadas, que são os gestores responsáveis pela administração local da unidade; os Assistentes de Direção, que prestam suporte na gestão das unidades; e os Gestores das áreas corporativas, que atuam nas centrais de serviços compartilhados do grupo. Para estes foram aplicados questionários com questões fechadas.

Além dos gestores acima detalhados, foram entrevistados, a partir de um roteiro previamente estabelecido, cinco dirigentes corporativos que são responsáveis pela gestão geral das unidades de negócio, separando em duas frentes: gestão acadêmica/pedagógica (educação), gestão operacional (administração, finanças e

tecnologia). O objetivo do recorte adotado foi explorar a visão que esses agentes possuem em relação ao negócio no contexto da pandemia, vez que atuam de forma abrangente em termos de gestão no grupo, e comparar com os achados decorrentes dos dados coletados por meio dos questionários.

De modo a resguardar a identificação das unidades e dos gestores pesquisados, adotou-se a nomenclatura ilustrada no Quadro 2 e no Quadro 3 para relacionar as unidades e gestores pesquisados. Espera-se alcançar 100% do recorte da amostra estabelecida.

Quadro 2 – Unidade pesquisada e gestor respondente (Questionário).

N.	Descrição da Unidade	Gestor respondente
01	Unidade Educacional	Dirigente-01
02	Unidade Educacional	Dirigente-02
03	Unidade Educacional	Dirigente-03
04	Unidade Educacional	Dirigente-04
05	Unidade Educacional	Dirigente-05
06	Unidade Educacional	Dirigente-06
07	Unidade Educacional	Dirigente-07
08	Unidade Educacional	Dirigente-08
09	Unidade Educacional	Dirigente-09
10	Unidade Educacional	Assistente-01
11	Unidade Educacional	Assistente-02
12	Unidade Educacional	Assistente-03
13	Unidade Corporativa-1	Gestor-1
14	Unidade Corporativa-1	Gestor-2
15	Unidade Corporativa-1	Gestor-3
16	Unidade Corporativa-1	Gestor-4
17	Unidade Corporativa-1	Gestor-5
18	Unidade Corporativa-1	Gestor-6
19	Unidade Corporativa-1	Gestor-7
20	Unidade Corporativa-1	Gestor-8
21	Unidade Corporativa-1	Gestor-9
22	Unidade Corporativa-1	Gestor-10
23	Unidade Corporativa-1	Gestor-11
24	Unidade Corporativa-1	Gestor-12
25	Unidade Corporativa-1	Gestor-13
26	Unidade Corporativa-1	Gestor-14
27	Unidade Corporativa-1	Gestor-15
28	Unidade Corporativa-1	Gestor-16

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 3 – Unidade pesquisada e gestor respondente (Entrevista).

N.	Descrição da Unidade	Gestor respondente
1	Unidade Corporativa-1	Dirigente-10
2	Unidade Corporativa-1	Dirigente-11
3	Unidade Corporativa-1	Dirigente-12
4	Unidade Corporativa-2	Dirigente-13
5	Unidade Corporativa-2	Dirigente-14

Fonte: elaborado pelo autor.

Para viabilizar a pesquisa junto aos gestores de número de 01 a 28 (Quadro 2) foi utilizado o questionário com perguntas fechadas, detalhado no Apêndice B. Para tanto, foi feito agendamento prévio com cada um dos gestores e acompanhamento do pesquisador na aplicação do instrumento, permitindo o esclarecimento de eventuais dúvidas em relação às questões propostas. Importante destacar que as questões 05, 06 e 07 não foram aplicadas aos gestores respondentes de número 13 a 28, pois trata de dados relacionados à uma unidade em específico. Ademais, as questões que tratam de uma unidade foram adaptadas para representar a visão do grupo, ou seja, todas as unidades.

Já em relação aos dirigentes corporativos (Quadro 3), de número 1 a 5, a pesquisa foi realizada por meio de entrevista semiestruturada, agendada previamente, seguindo o roteiro detalhado no Apêndice C, possibilitando obter junto aos referidos gestores uma análise mais ampla em relação ao negócio educacional como um todo (todas as unidades de negócio).

Considerando que a atuação dos gestores difere em relação ao escopo e amplitude das atividades, optou-se pela aplicação de dois instrumentos distintos, de modo a buscar maior proximidade em relação à dinâmica organizacional e estrutura de cargos existente. Assim, após aplicação da pesquisa, a análise dos dados foi realizada de forma quantitativa e qualitativa (método misto). Para análise quantitativa foi empregada a técnica de análise de correspondência, técnica estatística muito útil e bastante aplicada em estudos em ciências sociais para análise de dados categóricos (GREENACRE, 2017). Os dados foram analisados com o suporte da ferramenta *SPSS Statistics 26*.

Para análise qualitativa foi realizada avaliação das entrevistas, a partir da gravação realizada, buscando comparar a avaliação dos respondentes com os dados quantitativos obtidos a partir da aplicação dos questionários.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta sessão são apresentados os resultados obtidos a partir da aplicação do questionário e das entrevistas realizadas. Para melhor compreensão, a discussão dos dados será apresentada de forma separada por instrumento e, ao final, será discutida a convergência das respostas obtidas em ambos.

4.1 DADOS DOS QUESTIONÁRIOS

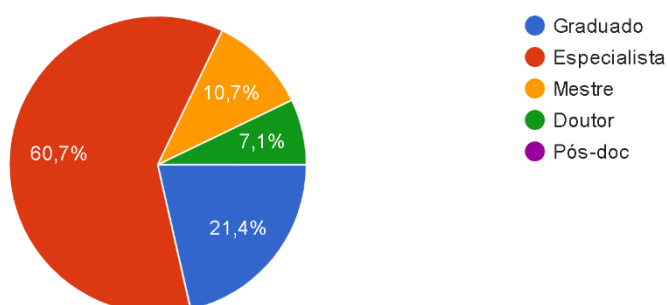
A aplicação dos questionários foi realizada no período de 27/09/2022 a 07/10/2022, sendo dimensionada de acordo com a disponibilidade dos respondentes para contribuir com a pesquisa. Foram aplicados aos 28 respondentes da amostra detalhada na metodologia, sendo o percentual de retorno correspondente ao total da amostra.

No bloco de questões relacionadas ao “contexto da empresa”, observou-se os seguintes resultados:

Gráfico 1 – Nível de escolaridade

1. Qual seu nível de escolaridade?

28 respostas



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

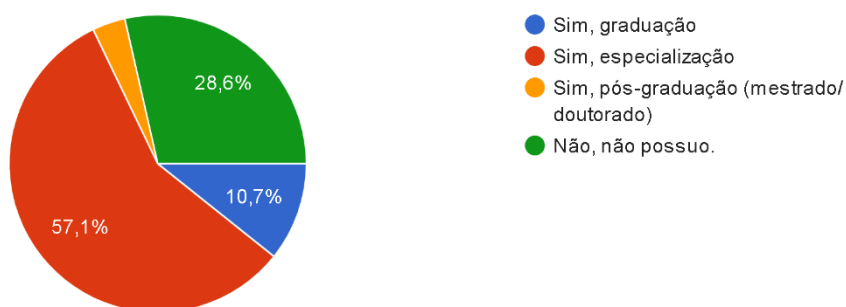
Conforme ilustra o Gráfico 1, há predominância de especialistas (60,7%) entre o público pesquisado, seguido por graduados (21,4%), mestre (10,7%), e doutor (7,1%), sendo este o menor percentual encontrado.

Quando avaliado o perfil dos respondentes com formação na área de gestão, obteve-se o seguinte resultado.

Gráfico 2 – Formação na área de gestão

2. Possui formação na área de gestão (em qual nível)?

28 respostas



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

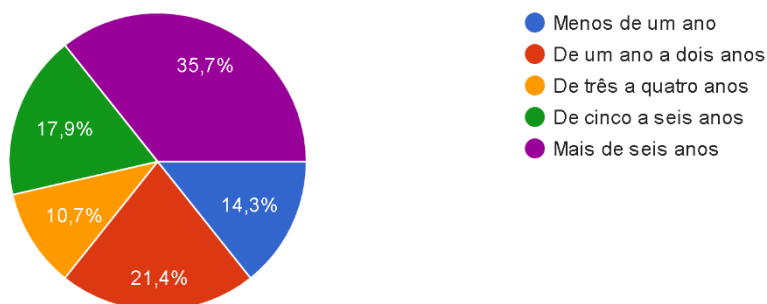
De acordo com o Gráfico 2, a maioria dos respondentes (57,1%) possui alguma formação na área de gestão, distribuída entre os níveis graduação, especialização e pós-graduação. Aproximadamente um terço dos respondentes (28,6%) não possui formação na área de gestão.

Com relação ao tempo de permanência no cargo atual, as respostas estão detalhadas no Gráfico 3, sendo o maior percentual (35,7%) no recorte “mais de seis anos”, seguido por (17,9%) “de cinco a seis anos”.

Gráfico 3 – Tempo no cargo atual

3. Quanto tempo ocupa o cargo atual?

28 respostas



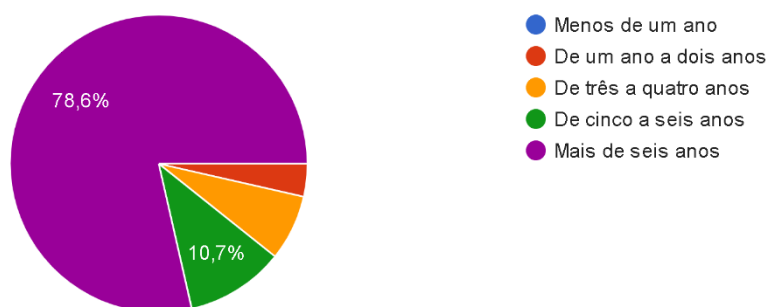
Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

Com relação ao tempo de permanência na organização, foi possível observar os seguintes resultados:

Gráfico 4 – Tempo de empresa

4. Quanto tempo trabalha na empresa?

28 respostas



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

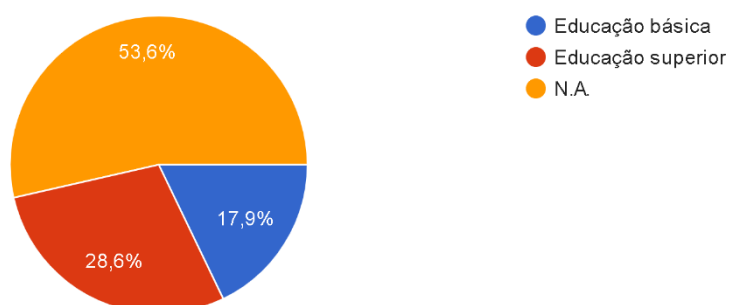
Conforme detalha o Gráfico 4, a maior parte dos respondentes (78,6%) possui vínculo há mais de seis anos, o que demonstra certa permanência na organização. Dentre os respondentes, nenhum trabalha a menos de um ano, e a segunda maior quantidade de respostas (10,7%) situa-se entre cinco e seis anos.

Com relação ao nível de ensino da unidade de negócio em que atua, foi possível observar os seguintes dados:

Gráfico 5 – Nível de ensino da unidade de negócio

5. Qual nível de ensino da unidade em que atua?

28 respostas



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

Como ilustrado no Gráfico 5, pouco mais da metade dos respondentes atua para ambos os níveis de ensino, ou seja, estão lotados em alguma estrutura de suporte às unidades de negócio, portanto, seguem a classificação “Unidade Corporativa-1” detalhada no Quadro 2. Os demais respondentes estão lotados em unidades de educação superior (28,6%) e em unidades de educação básica (17,9%), ambas, classificadas como “Unidade Educacional”, detalhada no Quadro 2.

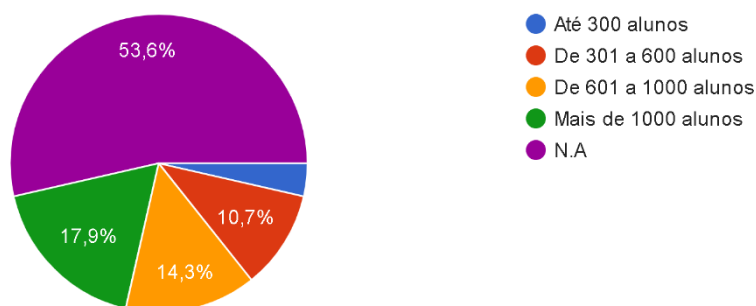
Importante destacar que, os respondentes que não trabalham em uma unidade de negócio foram orientados a responder N.A. (não se aplica) por não estar vinculado a um segmento específico (educação básica ou educação superior), mas atuar em estrutura de serviços compartilhados.

Excluindo os respondentes acima detalhados, pode-se observar no Gráfico 6 que a maior concentração de respostas (17,9%) está vinculada às unidades com mais de 1000 alunos, seguida por de 601 a 1000 (14,3%), de 301 a 600 (10,7%) e apenas uma unidade possui menos de 300 alunos (3,6%).

Gráfico 6 – Quantidade de alunos

6. Quantos alunos a unidade possui?

28 respostas



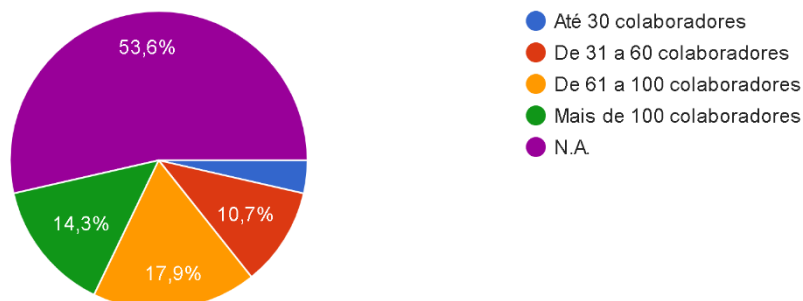
Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

Adotando o mesmo critério de análise, a predominância do porte de unidades de acordo com o total de colaboradores apresenta maior concentração no recorte de 61 a 100 colaboradores (17,9%), seguida de mais de 100 colaboradores (14,3%) e de 31 a 60 colaboradores (10,7%). Apenas uma unidade possui até 30 colaboradores (3,6%). Os dados estão detalhados no Gráfico 7.

Gráfico 7 – Quantidade de colaboradores

7. Quantos colaboradores trabalham na unidade?

28 respostas



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

Assim, no apanhado das questões que trataram do “contexto da empresa” é possível destacar que a população pesquisada possui bom nível instrucional, todos são graduados e boa parte (mais de 2/3) possui formação na área de gestão. Com relação ao tempo de permanência na empresa e também no cargo atual, é possível destacar que se trata de colaboradores mais experientes, que desenvolvem suas atividades há mais tempo, apenas 14,3% dos respondentes estão no cargo atual a menos de um ano, e nenhum possui menos de um ano na empresa.

A proporção dos respondentes que atuam em unidades corporativas e em unidades de negócio, ficou dividida em quase igual proporção (Gráfico 5), trazendo certo equilíbrio entre as áreas pesquisadas. Ainda, quanto ao perfil das unidades de negócio em termos de número de alunos e número de colaboradores, é possível observar heterogeneidade na classificação das respostas, dada a identidade (configuração e funcionamento) e a localização de cada uma das unidades.

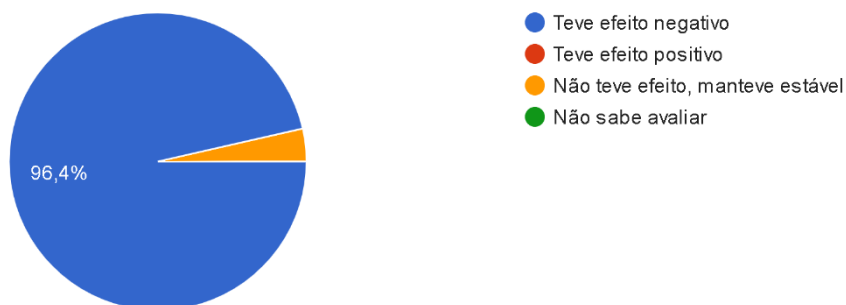
Partindo para o bloco de questões relacionadas ao “contexto dos efeitos da pandemia”, observou-se os resultados que seguem. Cabe destacar que, para os respondentes que não atuam em uma unidade de negócio, como anteriormente elucidado, foi pedido para avaliarem o grupo educacional como um todo, ou seja, o negócio educação básica e educação superior em conjunto.

No contexto geral, 96,4% dos respondentes avaliaram que o negócio “teve efeito negativo” decorrente da crise da pandemia de COVID-19, apenas um respondente avaliou que “não teve efeito, manteve estável”, como ilustra o Gráfico 8.

Gráfico 8 – Efeito da pandemia no negócio

8. No contexto geral, como a sua unidade foi afetada pela crise decorrente da pandemia de COVID-19?

28 respostas



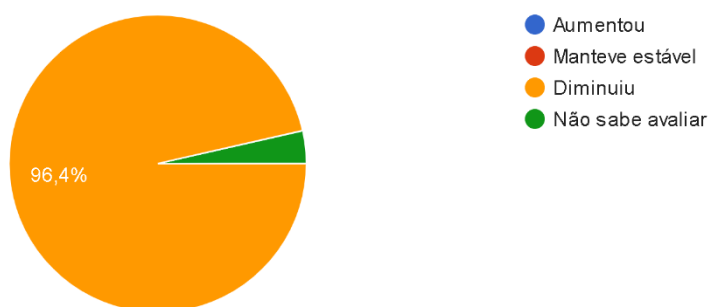
Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa

Em relação ao número total de alunos, 96,4% dos respondentes avaliaram que “diminuiu”, apenas um dos respondentes informou que “não sabe avaliar”, conforme detalha o Gráfico 9.

Gráfico 9 – Número de alunos

9. Em relação ao número total de alunos da unidade?

28 respostas



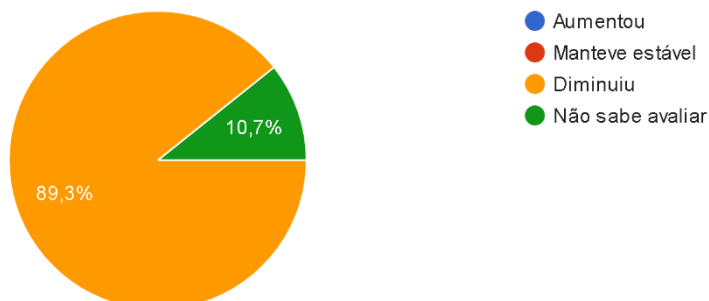
Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa

Em relação a captação de novos alunos (novas matrículas), 89,3% dos respondentes avaliaram que “diminuiu”, sendo que 10,7% “não sabe avaliar”. Os dados estão detalhados no Gráfico 10.

Gráfico 10 – Captação de novos alunos

10. Em relação a captação de novos alunos da unidade?

28 respostas



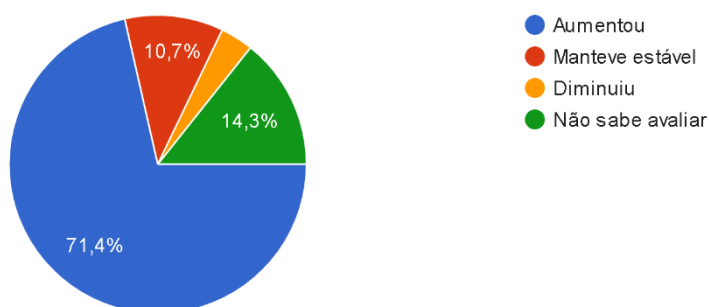
Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa

Em relação a evasão de alunos, ilustrada no Gráfico 11, compreendendo a transferência para outra instituição e o cancelamento da matrícula, a resposta predominante foi “aumentou” (71,45%), o que impacta diretamente na redução do número total de alunos quando combinada com a diminuição de novos (detalhada na questão anterior, Gráfico 10). 14,3% dos respondentes informaram “não sabe avaliar”, seguido de 10,7% “manteve estável” e apenas 3,6% avaliaram como “diminuiu”

Gráfico 11 – Evasão de alunos

11. Em relação a evasão (transferência/cancelamento de matrículas) de alunos da unidade?

28 respostas



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa

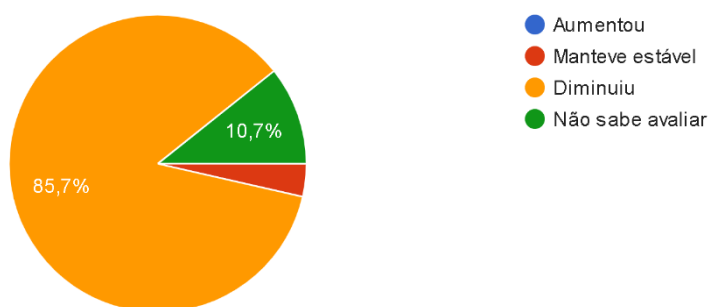
Em relação ao faturamento da unidade, 85,7% dos respondentes responderam que “diminuiu”. Seguindo de 10,7% que “não sabe avaliar” e 3,6% que “manteve

estável”. Não fora avaliado aumento no faturamento por nenhum dos respondentes, conforme ilustrado no Gráfico 12.

Gráfico 12 – Faturamento da Unidade

12. Em relação ao faturamento da unidade?

28 respostas



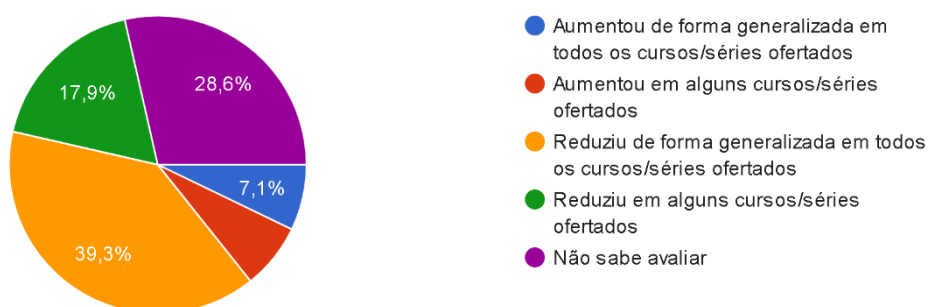
Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa

Em relação ao ticket médio das mensalidades, os dados estão detalhados no Gráfico 13. Considerando os respondentes que não atuam em uma unidade de negócio, em específico, e a natureza da especificidade dessa informação, 28,6% “não sabe avaliar”. Dos que apresentaram resposta relacionada à variação do ticket médio, 39,3% avaliaram como “reduziu de forma generalizada em todos os cursos/séries ofertados”, seguido de 17,9% para “reduziu em alguns cursos/séries ofertados”, 7,1% “aumentou de forma generalizada em todos os cursos/séries ofertados”, e 7,1% “aumentou em alguns cursos/séries ofertados”.

Gráfico 13 – Ticket médio das mensalidades

13. Em relação ao ticket médio das mensalidades?

28 respostas



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa

Essa foi a questão que apresentou maior variação de respostas quando analisada do ponto de vista da receita. Em que pese a avaliação de aumento generalizado ou aumento em alguns cursos/série ofertados (7,1% em ambos), não foi possível observar aumento no faturamento, tendo em vista que o resultado desse aumento seria obtido pela manutenção e/ou aumento do número de alunos, nesse quesito, quase a totalidade dos respondentes (96,4%) avaliou como “diminuiu” o número total de alunos.

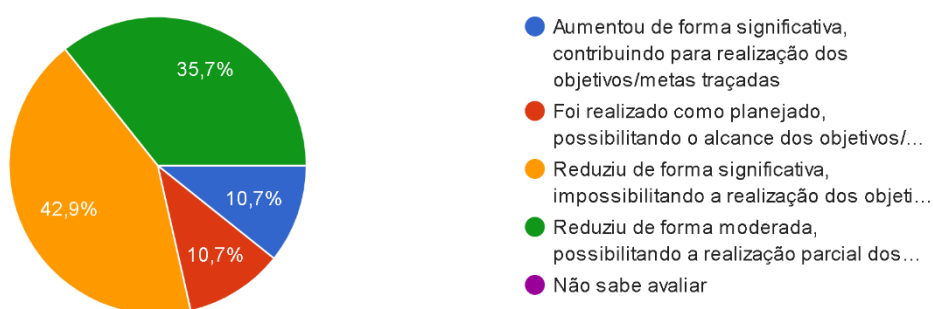
Em síntese, os dados apresentados e discutidos nos Gráficos de 9 a 13 possuem convergência com a prevalência da resposta obtida na questão número 8 (Gráfico 8), quando se buscou entender qual efeito predominante da pandemia no negócio. Os dados apontam, de forma mais acentuada, para redução do número de alunos, redução da captação de novos alunos, aumento da evasão de alunos, redução do faturamento, redução do ticket médio das mensalidades. Somados, estes fatores contribuíram para o encolhimento do negócio e para obtenção do efeito negativo observado a partir das respostas. Tais efeitos negativos, naturalmente observados em momento de crise, conforme detalhado nos estudos de Wenzel et al (2020) e Do et al (2022), podem trazer consequências devastadoras (como o fechamento de empresas e indústrias, perdas estruturais de empregos), exigindo das organizações uma rápida e assertiva resposta para obtenção dos resultados desejados.

Em relação aos investimentos realizados para melhoria nos serviços prestados, o Gráfico 14 traz detalhamento dos dados.

Gráfico 14 – Investimentos realizados para melhoria nos serviços prestados

14. Em relação aos investimentos realizados para melhoria dos serviços prestados, decorrentes do plano operacional da unidade (alinhado ao planejamento estratégico)?

28 respostas



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa

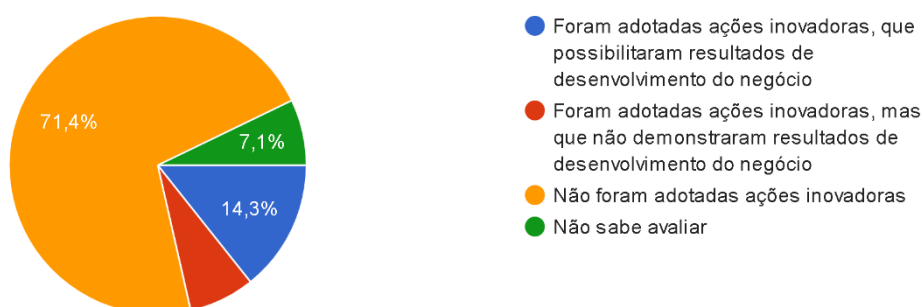
Foi possível observar que a maior parte (42,9%) respondeu que “reduziu de forma significativa, impossibilitando a realização dos objetivos/metras traçadas”, seguido de (35,7%) “reduziu de forma moderada, possibilitando a realização parcial dos objetivos/metras traçadas”. O mesmo percentual (10,7%) foi encontrado para “foi realizado como planejado, possibilitando o alcance dos objetivos/metras traçadas” e “aumentou de forma significativa, contribuindo para realização dos objetivos/metras traçadas”.

Em relação a adoção de ações de inovação, voltadas para o desenvolvimento do negócio, a maioria dos respondentes (71,4%) informou “não foram adotadas ações inovadoras”, seguida de (14,3%) “foram adotadas ações inovadoras que possibilitaram resultados de desenvolvimento do negócio” e (7,1%) “foram adotadas ações inovadoras, mas que não demonstraram resultados de desenvolvimento do negócio”. Este mesmo percentual foi observado para os que responderam “não sabe avaliar”, os dados estão detalhados no Gráfico 15.

Gráfico 15 – Adoção de ações de inovação para o desenvolvimento do negócio

15. Em relação à adoção de ações de inovação, voltadas para o desenvolvimento do negócio, consideradas como oferta de novos serviços/produtos, exploração de novos mercados?

28 respostas



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa

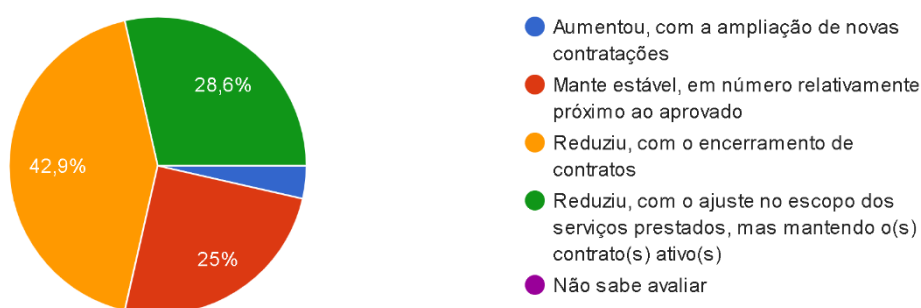
Analisando a segunda maior prevalência de respostas é possível inferir que a compreensão do desenvolvimento do negócio não se traduz em aspectos econômico-financeiros, na análise dos respondentes, posto que as perguntas que tratam especificamente dessa temática apontam para resultados de perda de receita e encolhimento do total de alunos (diminuição do tamanho do negócio).

Em relação à contratação de fornecedores para oferta de serviços, a maior parte dos respondentes (42,9%) afirmou que “reduziu, com o encerramento de contratos”, seguido de (28,6%) “reduziu, com o ajuste no escopo dos serviços prestados, mas mantendo o(s) contrato(s) ativo(s)” e (25%) “manteve estável, em número relativamente próximo ao aprovado”. Apenas (3,6%) respondeu que “aumentou, com a ampliação de novas contratações”, conforme ilustra o Gráfico 16.

Gráfico 16 – Contratação de fornecedores para oferta de serviços

16. Em relação a contratação de fornecedores (serviços terceirizados) para oferta de serviços?

28 respostas



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa

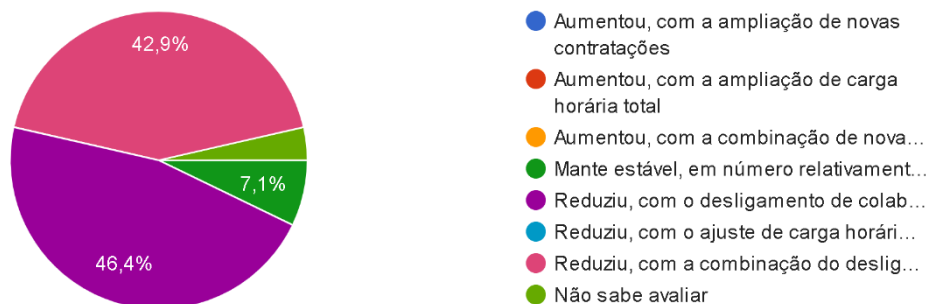
Essa questão trata, especificamente, de serviços terceirizados. Entretanto, o mesmo movimento (diminuição) se observa quando o questionamento é realizado em relação ao quadro de colaboradores, seja ele administrativo ou docente.

No que se refere ao quadro de colaboradores administrativos, dados detalhados no Gráfico 17, 46,4% dos respondentes afirmaram que “reduziu com o desligamento de colaboradores”, seguido de 42,9% “reduziu, com a combinação do desligamento e ajuste de carga horária”. Somados, esses percentuais alcançam quase 90% das respostas em relação à diminuição. Apenas 7,1% responderam que “manteve estável, em número relativamente próximo ao aprovado”. Não foram identificadas respostas relacionadas ao aumento do quadro de colaboradores administrativos. Ainda, 3,6% “não sabe avaliar”.

Gráfico 17 – Quadro de colaboradores administrativos

17. Em relação ao quadro de colaboradores administrativos da unidade?

28 respostas



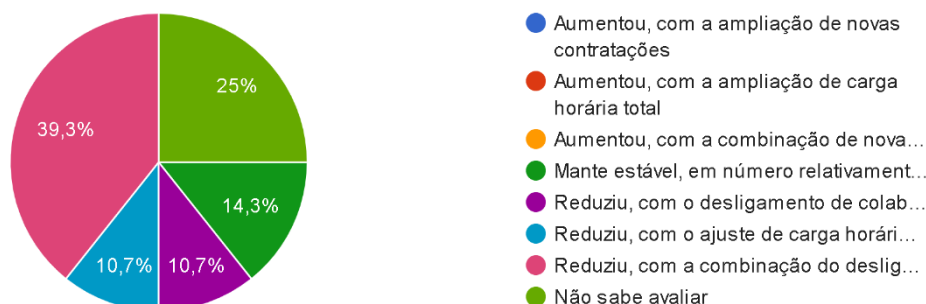
Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa

Em relação ao quadro de colaboradores docentes, dados detalhados no Gráfico 18, a maior parte (39,3%) respondeu que “reduziu, com a combinação do desligamento e ajuste de carga horária”, seguido (14,3%) de “manteve estável, em número relativamente próximo ao aprovado”. O mesmo percentual (10,7%) foi encontrado para “reduziu, com o desligamento de colabores” e “reduziu, com o ajuste de carga horária total”. Somados, os percentuais que tratam das respostas relacionadas à redução ultrapassam 60%. Ainda, 25% “não sabe avaliar”, esse aumento de percentual, em comparação ao obtido no Gráfico 17 para mesma categoria, deve-se ao fato de que parte dos respondentes desenvolvem atividades diversas da dinâmica de sala de aula e do acompanhamento do quadro docente.

Gráfico 18 – Quadro de colaboradores docentes

18. Em relação ao quadro de colaboradores docentes da unidade?

28 respostas



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa

Buscando trazer outra síntese, os dados apresentados nos Gráficos de 14 a 18 corroboram com a adoção da estratégia prevalente na questão número 19 (Gráfico 19), pois representam movimentos direcionados para redução de custos e despesas (estratégia de contenção de gastos). As respostas encontradas são predominantes em relação a redução dos investimentos previstos (plano operacional das unidades e diretorias corporativas), não adoção de ações inovadoras (em parte pela redução do investimentos previstos, bem como pela indisponibilidade de recursos voltados para esse tipo de ação), redução dos serviços terceirizados (seja decorrente do encerramento de contratos, seja pelo ajuste dos contratos existentes), redução do quadro de colaboradores administrativos (desligamento de colaboradores e redução de carga horária de trabalho) e redução do quadro de colaboradores docentes (da mesma forma, traduzida em desligamento de colaboradores e redução de carga horária).

Os estudos de Do et. al. (2022) e Wenzel et. al. (2020) corroboram com as práticas adotadas pela instituição quanto a adoção da resposta estratégica de contenção de gastos, à medida que se traduzem na racionalização dos recursos disponíveis e a redução dos custos da operação para compensar parcialmente a perda de receita, em especial, no curto prazo. Entretanto, Bruton et. al. (2003) apontam que a efetividade desse tipo de resposta estratégica e das ações decorrentes não guardam consenso em relação à efetividade, posto que a empresa pode recorrer a outras ações mais substantivas, não apenas a atenção mais imediata no fluxo de caixa. De Figueiredo et. al. (2019) apontam para redução das chances de êxito desse tipo de estratégia ao passo que sua persistência traz efeitos negativos para sinergia organização, bem como a perda do capital intelectual com cortes no quadro de colaboradores.

Passando a análise ao “contexto das estratégias adotadas”, dois blocos de perguntas procuram resumir, dentro do contexto da fundamentação teórica realizada, qual resposta estratégica melhor representa o posicionamento da unidade ou do grupo educacional (este último na avaliação dos respondentes que trabalham em unidade corporativa) para responder a crise decorrente da pandemia de COVID-19.

A maioria dos respondentes (89,3%) considera que o posicionamento foi a “resposta estratégica de contenção de gastos”, seguido de (7,1%) de “resposta estratégica de saída” e (3,6%) de “resposta estratégica de manutenção”. Não foi citado

“resposta estratégica de inovação” e nenhum dos respondentes assinalou “não sabe avaliar”, os dados estão ilustrados no Gráfico 19.

Gráfico 19 – Resposta estratégica adotada

19. Qual das respostas estratégicas abaixo relacionadas, melhor representa o posicionamento da unidade para responder a crise decorrente da pandemia de COVID-19?

28 respostas



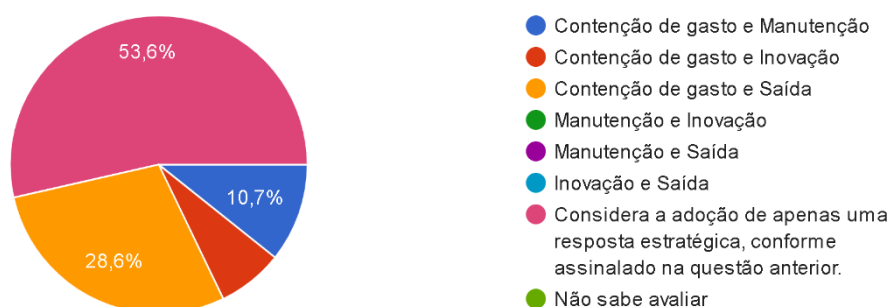
Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa

Considerando a possibilidade de adoção de mais de uma resposta estratégica, foi apresentado uma sequência de combinações das apresentadas anteriormente. Conforme ilustra o Gráfico 20, a maioria dos respondentes (53,6%) assinalou que “considera a adoção de apenas uma resposta estratégica, conforme assinalado na questão anterior”, seguido de (28,6%) “contenção de gasto e saída”, (10,7%) de “contenção de gasto e manutenção” e (7,1%) “contenção de gasto e inovação”.

Gráfico 20 – Resposta estratégica adotada de forma combinada

20. Considerando a possibilidade de adoção de mais de uma resposta estratégica, (respostas acima detalhadas), qual combinação melhor repres... para responder a crise decorrente de COVID-19?

28 respostas



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa

A combinação das respostas apresentadas caracteriza que, na avaliação dos respondentes, há predominância da “resposta estratégia de contenção de gasto”. Mesmo quando apresentada a possibilidade de adoção de mais de uma resposta estratégica, ou seja, considerada a implementação de uma resposta seguida de outra, todas as respostas estratégicas combinadas seguem a seleção da “contenção de gastos” em combinação com outra resposta estratégica.

Convém destacar que, no contexto atual da organização pesquisada, duas unidades de Educação Superior foram fechadas, convergindo para a “resposta estratégica de saída” apresentada nessa última análise. Uma dessas unidades já estava em processo de fechamento quando da aplicação da pesquisa, outra possuía definição de encerramento das atividades até o final do ano letivo, porém, ainda aguardando comunicação oficial por parte da mantenedora (órgão da gestão que define as estratégias corporativas e de investimentos).

Assim, a adoção da resposta estratégica encontrada a partir das respostas converge com os dados discutidos anteriormente. Chakrabarti (2015) aponta que a resposta estratégica de manutenção pode decorrer, ser sequente, da resposta estratégica de contenção de gastos, entretanto, os dados observados apontam (dentro da possibilidade de combinação trazida na questão n. 20) a combinação com a resposta estratégica de saída, sobretudo, pelo fato do fechamento de duas unidades (ambas de educação superior, seguimento mais afetado no contexto da pandemia). Esta opção pode resultar, traduzir-se, em eficácia organizacional ou mesmo decorrer do insucesso da adoção de outro tipo de estratégia como aponta Wenzel et. al. (2020), neste caso, resposta estratégica de contenção de gastos.

4.1.1 Análise de Correspondência

A partir dos dados obtidos na pesquisa, foi realizada a testagem de todas as variáveis, duas a duas, para identificação de associação estatisticamente significativa. A testagem permitiu constatar a existência de associação estatisticamente significativa apenas entre duas variáveis, quais sejam, “18. Em relação ao quadro de colaboradores docentes da unidade?” e “13. Em relação ao ticket médio das mensalidades?”.

Para confirmação da existência de associação estatisticamente significativa entre as variáveis citadas, foi realizado o teste Qui-quadrado, como ilustra a Tabela 1. O valor-P obtido pela estatística Qui-quadrado foi igual a 0,05, portanto, é possível rejeitar a hipótese nula de que as variáveis se associam de forma aleatória, sendo possível constatar que existe associação estatisticamente significativa, ao nível de 5%, entre as variáveis testadas.

Tabela 1 - Testes Qui-quadrado: 18. Em relação ao quadro de colaboradores docentes da unidade? *
13. Em relação ao ticket médio das mensalidades?

	Valor	df	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	26,147 ^a	16	,050
Razão de verossimilhança	26,324	16	,050
Associação Linear por Linear	,022	1	,883
N de Casos Válidos	28		

a. 25 células (100,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,21.

Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa

Os resultados são melhor observados na Tabela 2. Observa-se a existência de resultados positivos e maiores que 1,96, a partir da análise dos resíduos ajustados na tabulação cruzada.

Tabela 2 - Tabulação cruzada: 18. Em relação ao quadro de colaboradores docentes da unidade? *
13. Em relação ao ticket médio das mensalidades? (Resíduos ajustados)

		13. Em relação ao ticket médio das mensalidades?				
		Aumento generalizado	Aumento em alguns cursos	Redução generalizada	Redução em alguns cursos	Não sabe
18. Em relação ao quadro de colaboradores docentes da unidade?	Estabilidade	1,5	-,6	-,6	,4	-,2
	Desligamento	-,5	1,9	-,2	-,9	,2
	Redução de Carga	-,5	1,9	-1,5	2,3	-1,2
	Horária					
	Não Sabe	-,8	-,8	-,7	-1,4	2,9
	Desligamento e Redução Carga Horária	,3	-1,2	2,1	,0	-1,8

Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa

Observa-se a existência de associação estatisticamente significativa entre as categorias “Redução do ticket médio m alguns cursos”, e “Redução de Carga Horária” do quadro de colaboradores docentes.

Observa-se também a existência de associação estatisticamente significativa entre as categorias “redução generalizada do ticket médio” e “Desligamento e Redução de Carga Horária” do quadro de colaboradores docentes. Ou seja, à medida que efeito da redução do ticket médio das mensalidades é mais acentuado, foi possível observar a necessidade de ajustes mais amplos, combinando redução de carga horária com desligamento.

4.2 DADOS DAS ENTREVISTAS

As entrevistas em profundidade foram realizadas no período de 29/09/2022 a 03/10/2022, de acordo com a disponibilidade de agenda dos entrevistados. Como recurso, foi utilizada a plataforma *Microsoft Teams* (mesma plataforma utilizada para tele reuniões na empresa pesquisada), possibilitando a gravação e posterior análise.

Foi utilizado o roteiro que consta no Apêndice C e os entrevistados foram os dirigentes corporativos que constam no Quadro 3. Para a análise das respostas, foi utilizada a nomenclatura deste quadro, coluna “Gestor respondente”, de modo a manter o anonimato dos entrevistados.

No que se refere ao perfil profissional dos respondentes, todos possuem formação de nível superior, sendo; um graduado, um especialista, um mestre e dois doutores. Com relação a formação na área de gestão, dos cinco entrevistados, três possuem formação em algum nível (graduação e/ou especialização).

Quanto ao tempo de empresa, todos possuem mais de cinco anos, sendo que a maioria está há mais de dez anos na empresa. No cargo atual, todos estão há mais de dois anos. Sendo, portanto, o perfil dos entrevistados de colaboradores com maior experiência, seja no contexto do cargo, seja de carreira.

Importante ressaltar que todos os entrevistados atuam de forma mais geral com relação ao escopo das suas atividades, ou seja, não trabalham em uma unidade de negócio específica, atuam em estruturas corporativas que atendem e fazem a gestão das unidades de negócio. Assim, a escolha dos entrevistados assume maior relevância em face do conhecimento que estes possuem do grupo educacional como um todo.

No primeiro bloco de perguntas, foi indagado: “Na sua avaliação, de maneira geral, quais foram os principais impactos trazidos pela pandemia de COVID-19 ao negócio, sejam estes positivos ou negativos?”

De maneira geral, todos os entrevistados afirmaram que o negócio teve impacto negativo. Importante trazer um paralelo em relação ao questionário, pois naquele instrumento as respostas são fechadas e coube ao respondente escolher, de acordo com a percepção de maior prevalência dos impactos, qual resposta melhor se adequaria. Na entrevista, possibilitou-se ao entrevistado responder se os efeitos foram negativos ou positivos, de forma ampla, podendo apontar ambos efeitos. Não obstante a essa possibilidade, foram observados efeitos negativos de forma prevalente, apontando para perda de alunos, encolhimento da receita, adiamento de matrículas, aumento da inadimplência, cortes no quadro de colaboradores, redução da confiança e inseguranças das pessoas no que estaria por vir (indefinição das consequências da pandemia, tanto nos aspectos econômico e financeiro, quanto de saúde), corroborando com os achados do questionário.

Ainda, foi possível observar que a dinâmica do distanciamento social (imposta pelas restrições sanitárias) trouxe como consequência o distanciamento e quebra de alguns vínculos, sugerindo a necessidade de um movimento de reaproximação, de readaptação com o contexto, entre os colaboradores, como afirmou o Dirigente-10. Ademais, apontou-se como necessária a estruturação de uma política institucional para regulamentar os formatos diversos de trabalho adotados, possibilitados pela nova dinâmica em decorrência da pandemia.

As observações trazidas podem agravar os efeitos negativos ao negócio, ao passo que traz uma ruptura na sinergia organizacional, decorrente desse distanciamento imperativo (restrições sanitárias) e também do desligamento de alguns dos colaboradores em consequência da necessidade de redução do quadro. Foi observado pelo Dirigente-10 que o movimento de contenção de gastos leva a redução do potencial da organização, convergindo para o que aponta o estudo de De Figueiredo et. al. (2019).

Passando à análise dos impactos positivos, decorrentes da pandemia de COVID-19, foi possível observar que a adoção da tecnologia e o avanço no uso de ferramentas é praticamente consenso, embora tenha sido citado pelo Dirigente-10 que é preciso melhor regulamentar o uso dessas tecnologias no contexto institucional. A

aceleração da virtualização de alguns processos que demandariam muito tempo, assim como alterações na cultura possibilitando novos formatos de trabalho, também foram citados como pontos positivos. O tempo em que a organização respondeu à crise, possibilitando a continuidade da oferta dos serviços, mesmo que em formato totalmente distinto do habitual, também foi considerando um ponto positivo e de destaque. O atendimento ao público interno, trouxe reflexo para manutenção das atividades e para prestação de serviços. Em que pese a doença, o afastamento de um ou de outro, o amparo foi de suma importância, como destacou o Dirigente-14.

Em contrapartida, a virtualização de algumas atividades e alteração da dinâmica do processo de ensino aprendizagem, imprimiram ao negócio novos desafios, notadamente, a educação superior, pois os alunos passaram a compreender e aceitar de forma mais ampla novos formatos de estudo e a presencialidade assumiu novo significado, voltada para vivência de experiências e não ao conteúdo (que pode ser considerado uma *commodity*, na visão do Dirigente-11). Isso traz consigo a necessidade de novos investimentos em tecnologia, não se restringindo a equipamentos (*hardware*) como aponta o Dirigente-11, mas em especial uma arquitetura tecnológica de inovação, culminando num processo de reinvenção da educação superior para atender as novas demandas de mercado e das novas profissões.

No segundo bloco de perguntas, foi indagado: “Na sua avaliação, considera que o negócio apresentou melhora, piora, ou manteve-se estável em relação aos resultados? Qual fator contribuiu significativamente para os resultados apresentados (pode considerar mais de um fator, caso necessário)?”

No contexto geral os respondentes indicaram uma piora em termos de desempenho, embora alguns indicadores tenham sido atenuados pela adoção de políticas públicas emergenciais, como a manutenção de emprego e renda. A adesão aos programas governamentais por parte da empresa, possibilitou a redução do consumo de caixa a curto prazo, mas isso não reduziu o desafio de equilibrar o funcionamento da operação neste novo cenário, como destaca o Dirigente-12.

Redução do número de alunos (evasão, novos ingressos) e aumento da inadimplência são os principais fatores que impactaram nos resultados, que se traduzem, conseqüentemente, em queda da receita. Importante observar que os entrevistados afirmaram que a redução do número de alunos na educação superior

não se deve exclusivamente à crise decorrente da pandemia, que potencializou esse efeito. Antes, pela ausência de políticas públicas (tanto de acesso – ingresso, como de permanência), trazendo óbice ao alcance da meta do plano nacional de educação na educação superior, como destacou o Dirigente-10. O encolhimento do número total de alunos já era observado antes da pandemia e foi acentuado a partir de então.

Além disso, foi possível observar que a redução no número de alunos se deve a redução do “estoque de alunos”, falta de reposição, à medida que existe um descompasso entre o número de formandos e o número de novos ingressos. Mais uma vez, a ausência de políticas públicas e também o processo inflacionário, foram citadas como causas para redução e encolhimento do negócio.

Explanando outros fatores que contribuíram para piora do desempenho, foram considerados: concorrência predatória entre os *players*, já existente e acentuada pela pandemia; estrangulamento dos preços; aumento na concessão dos descontos, já barganhados pelos alunos, para manutenção das matrículas; possibilidade de migração para escola pública na educação básica, diferente da educação superior; mudança de planos pessoais (clientes) decorrente das condições financeiras e da insegurança estabelecida; períodos de ingresso, postergação de matrícula para o próximo ciclo educacional; adaptação do curso EAD como sendo um curso de valor inferior ao presencial, trazendo dificuldade para precificação em ambas modalidades; perda de emprego e renda, classes C e D ainda mais afetadas, público alvo da instituição; necessidade de flexibilidade para manutenção dos contratos.

No terceiro bloco de perguntas, foi indagado: “Qual das respostas estratégicas abaixo relacionadas, melhor representa o posicionamento do grupo educacional para responder a crise decorrente da pandemia de COVID-19? Qual motivo da adoção dessa estratégia e quais as consequências esperadas?”

A resposta de contenção de gastos foi a resposta unânime entre os entrevistados, apontando para redução de custos e despesas, envolvendo pessoas, serviços e materiais empregados na operação. Os esforços foram empregados na tentativa de manter a oferta dos serviços com a máxima redução das despesas, implicando na redução drástica dos investimentos.

O motivo da adoção acaba desembocando na questão do caixa, buscando manter o equilíbrio financeiro da organização e ao mesmo tempo minorar o impacto

nos serviços prestados, embora, tenha sido observado que a contenção de gastos implica, de maneira negativa, na percepção de atrativos para permanência dos estudantes e nas condições gerais para oferta dos serviços. Foram apontados, por exemplo, redução de pessoas, redução do planejamento e das atividades que são ofertadas na agência experimental da escola de negócios. Isso traz impacto de aprimoramento no perfil do egresso em relação ao mercado do trabalho, como destaca o Dirigente-10.

O dinheiro, na percepção do Dirigente-11, possibilita a sustentação de qualquer processo de crise, e os grandes grupos tiveram maior capacidade de bancar a conta, mas isso influenciou a precificação das organizações menores, que precisaram adaptar seus preços para fazer frente à concorrência. Até instituições renomadas, acompanhadas em recentes processos de avaliação *in loco*, estão sofrendo com a queda vertiginosa do número de alunos e a não sustentação do equilíbrio entre receitas e despesas.

O Dirigente-12 pontuou que a consequência da adoção da resposta estratégica precisa ser melhor observada, em especial a médio/longo prazo, à medida que a contenção de gastos impacta na oferta dos serviços, tanto de forma direta como indireta. A retomada do crescimento do país e da economia terá reflexo no negócio e espera-se que resultados mais expressivos sejam obtidos. Na sua perspectiva, posterior às ações realizadas, o impacto, traduzido na percepção dos clientes, deve ser o menor possível. E com a retomada do número de alunos possa melhor equilibrar as contas, mas é possível ter que fazer novos ajustes de contenção de gastos.

Apenas o Dirigente-14 compreendeu que há a combinação de respostas estratégicas, considera que foram feitos investimentos para manutenção do negócio e que a redução dos gastos possibilitou a continuidade das operações. Relatou situação de pais de alunos, na educação básica, que haviam retirado os filhos e retornaram em face da resposta dada quanto à manutenção das atividades. A contenção de gastos, em especial, permitiu os investimentos necessários. Em sua avaliação houve inovação para manutenção da competitividade. Investimentos em câmera, produtos de tecnologia, retroprojektor, e outros equipamento para transmissão das aulas ao vivo, não obstante a alta dos preços dos equipamentos muito inflacionados pelo momento e pela paralização das atividades. Em que pese não

saber precisar os valores, cifras necessárias, destacou que esses investimentos foram cruciais para manutenção das atividades.

Foi observado por três dos entrevistados que a redução de gastos tem se apresentado num período anterior a pandemia, não sendo consequência específica desta, talvez um movimento estratégico com foco na redução. Seria possível a implementação de outras estratégias, como a manutenção, ou mesmo a inovação, se houvesse foco para investimentos e a expectativa seria de resultados diferentes. A realidade presente em algumas unidades é distinta, mas isso precisou ser ajustado, buscando a centralidade de uma estratégica única, afirmou o Dirigente-11.

Os parágrafos seguintes trazem alguns elementos de destaque quanto a estratégia adotada, motivo da adoção e consequências esperadas:

A mentalidade da mantenedora também direciona as decisões que estão focadas na contenção das despesas, reduzindo a praticamente nulo os investimentos realizados. Embora sendo apresentado investimentos relevantes para busca de alternativas para fazer frente ao momento de crise (saída de crise) em rodadas de rediscussão do planejamento estratégico, nenhuma das ações foram observadas, voltando-se, especificamente, para redução, destaca o Dirigente-11.

Como consequência, observa-se o enfraquecimento da operação, o que se faz e o que se entrega vai se enfraquecendo em decorrência dos cortes realizados, reduz a percepção do aluno, se perde a robustez das atividades e das entregas. Não é um negócio barato e tem que ser percebido. Trabalhar com o mínimo possível tem consequências. Talvez num curto prazo, precise se repensar o negócio como um todo, pois isso traz perda da força e da energia com a essência do negócio, cada vez que tem que se pensar em novos cortes de custos para reequilibrar (Dirigente-10 e Dirigente-11).

O parque tecnológico, recursos tecnológicos (*hardware* e *software*) estão extremante desatualizados e precisam de recursos para investimento, isso precisa de recurso e de capital para renovação. E o negócio está migrando cada vez mais para um processo digital, e não se trata de digitalização, mas um processo interativo, responsivo para o que se precisa. Não é apenas migar de formato físico para digital. A gestão aponta, mas as decisões estão supra a gestão, a cultura de tijolo e

argamassa pode levar as instituições a bancarrotas, como apontado por especialistas no contexto educacional (Dirigente-11 e Dirigente-13).

O Dirigente-13 destacou que a redução de gastos reduz o tamanho da empresa e o seu pessoal para adoção da renovação estratégica e para busca de outras soluções. A área-meio acaba sendo mais afetada, embora seja necessária para construir toda área de suporte para a manutenção das atividades. Não havendo estratégias inovadoras, acarreta a impossibilidade de contração de um ecossistema de inovação. Isso implica em encolhimento sem perspectiva de melhoria. A percepção do cliente se traduz de forma negativa em velocidade, tempo de resposta, *feedback* no tempo necessário. Ainda na sua percepção, adaptar o negócio foi um imperativo da mudança, sendo uma resposta reativa ao que se precisava. A capacidade se dá no sentido de sustentação da operação e não de proatividade, em especial, pela falta de investimento e na busca de manutenção. A adaptação foi um imperativo para se buscar manter aquilo que se tem obrigação de ofertar.

Chakrabarti (2015) e Wenzel et. al. (2020) destacam que organizações que não estejam bem preparadas, em especial, quanto a folga financeira – compreendida como disponibilidade de caixa – podem não gozar de outra alternativa, senão a adoção do corte de gastos de forma mais estrutural para fazer frente à crise. Outras estratégias, como ações de inovação para agregar receita subtraída da operação impactada pela crise, podem ser adotadas (DO et. al., 2022), entretanto, os dados da pesquisa demonstram que não foram adotadas ações inovadoras, ou que essas ações não impactaram no desenvolvimento do negócio em sua maioria. Assim, os resultados podem ser observados a partir da convergência das ações adotadas e do impacto negativo proporcionado ao negócio a partir da análise das respostas obtidas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa alcançou os objetivos propostos, considerando a delimitação inicial de identificar os efeitos decorrentes da pandemia de COVID-19 nas unidades de negócio de um grupo educacional privado do Distrito Federal e identificar quais respostas estratégicas foram adotadas por essas unidades (objetivo 1), a partir da conclusão das atividades previstas em sua metodologia. De forma mais delimitada, os efeitos da pandemia de COVID-19 nas unidades de negócio, considerando número de alunos, comportamento do ticket médio, faturamento, quadro de colaboradores, decisões de investimento (objetivo 2) foram alcançados quando se explorou tais circunstâncias a partir das questões de número 08 a 18 do questionário utilizado, bem como a partir do roteiro de entrevistas.

De modo geral, observou-se, predominantemente, efeitos negativos da pandemia de COVID-19, ao passo que o negócio educacional (educação básica e superior) encolheu de tamanho, culminando, inclusive, no fechamento de duas unidades de educação superior. Como discutido, as unidades de educação superior tiveram consequências mais imediatas, não apenas em face da pandemia de COVID-19, o que agravou ainda mais o cenário, mas, em especial, pela desidratação das políticas públicas de acesso e permanência, já observadas em período pre-pandemia.

Quando se propõe identificar os efeitos da pandemia de COVID-19 nas unidades de negócio que tenham influenciado na decisão de determinado tipo de resposta estratégica (objetivo 3, objetivo 4, objetivo 5, objetivo 6), foi possível observar, a partir da análise dos dados obtidos, que a resposta estratégica prevalente foi a de contenção de gastos. Combinando as respostas obtidas por meio dos questionários com a visão dos gestores estratégicos pesquisados, foi possível observar a convergência das ações adotadas em relação àquelas que descreve a literatura.

Assim, partindo da prevalência das informações obtidas, foi possível confirmar que a resposta encontrada se amolda ao contexto organizacional do grupo educacional pesquisado. Embora não se tenha objetivado realizar análise da situação econômico financeira nesta pesquisa, depreende-se, a partir das respostas obtidas, que ocorreu uma piora no desempenho organizacional do negócio pesquisado. Ainda, convém destacar que foram encontrados diversos relatos de consequências negativas decorrentes do foco centralizado na contenção de gastos como resposta estratégica,

movimento esse observado anterior o período pandêmico. A literatura aponta que, a persistência desse tipo de estratégia pode trazer consequências drásticas ao negócio, em especial, pelo período de sua aplicação. Embora a análise do presente trabalho tenha sua finalidade alcançada ao término da pesquisa, sugere-se acompanhar os desdobramentos futuros do grupo pesquisado de modo a obter diagnóstico mais preciso em relação às consequências observadas, trazendo um paralelo com outros estudos já realizados.

Para pesquisas futuras, sugere-se a aplicação dos instrumentos utilizados em organizações heterogêneas, por exemplo, que tenham controle decisório e de gestão em outro formato, considerando que a instituição pesquisada se caracteriza como uma organização familiar (controle societário) e que o controle decisório é feito de forma centralizada, sobretudo, quando se trata de decisões de investimento e de disponibilidade dos recursos financeiros. Além disso, o porte e a característica de grupo educacional sediado em mesma localidade, podem influenciar nos efeitos encontrados e as respostas obtidas pelo contexto que ora se insere, sendo assim, recomendável que possam ser pesquisadas instituições sediadas em diferentes localidades.

Sugere-se, ainda, que futuras pesquisas possam confrontar dados das demonstrações contábeis e financeiras das empresas analisadas, possibilitando a análise da folga financeira (ou a falta desta) para adoção ou não de determinado tipo de estratégia, vez que esse é um ponto sensível trazido pelos diversos autores quando da opção pelas respostas estratégicas existentes. A depender da realidade de determinado contexto empresarial, a resposta estratégica adotada caracteriza-se como única alternativa disponível, notadamente, quando se verifica o curto prazo direcionado pelo contexto de crise.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, J.; HASAN, A.; GOLDEMBERG, D.; GEVEN, K.; IQBAL, S. Simulating the potential impacts of COVID-19 school closures on schooling and learning outcomes: A set of global estimates. **The World Bank Research Observer**, v. 36, n. 1, p. 1-40, 2021.

BENNER, M.; ZENGER, T. The lemons problem in markets for strategy. **Strategy Science**, v. 1, n. 2, p. 71-89, 2016.

BRUTON, G.; AHLSTROM, D.; WAN, J. Turnaround in East Asian firms: Evidence from ethnic overseas Chinese communities. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 6, p. 519-540, 2003.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Censo da educação básica 2020: resumo técnico [recurso eletrônico]** – Brasília: Inep, 2021. 70 p.: il. Disponível em: https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/estatisticas_e_indicadores/resumo_tecnico_censo_escolar_2020.pdf. Acesso em 28/07/2022.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Resumo técnico do Censo da Educação Superior 2020 [recurso eletrônico]** – Brasília: Inep, 2022. 78 p.: il. Disponível em: https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/estatisticas_e_indicadores/resumo_tecnico_censo_da_educacao_superior_2020.pdf. Acesso em 28/07/2022.

BRASIL. Decretos para proteger contra a infecção por coronavírus. **Agência Brasília**, 2021. Disponível em: <https://www.agenciabrasilia.df.gov.br/2021/03/14/decretos-para-protger-contra-a-infeccao-por-coronavirus/>. Acesso em: 02/07/2022.

CIOTTI, M.; CICCIOZZI, M.; TERRINONI, A.; JIANG, W.; WANG, C.; BERNARDINI, S. The COVID-19 pandemic. **Critical reviews in clinical laboratory sciences**, v. 57, n. 6, p. 365-388, 2020.

CHAKRABARTI, A. Organizational adaptation in an economic shock: The role of growth reconfiguration. **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 11, p. 1717-1738, 2015.

DE FIGUEIREDO, R.; FELDMAN, E.; RAWLEY, E. Os custos da reorientação: Evidências do fechamento de fundos de hedge durante a crise financeira. **Revista de Gestão Estratégica**, v. 40, n. 8, pág. 1268-1290, 2019.

DISTRITO FEDERAL. Decreto nº 40.509, de 11 de março de 2020. Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do novo coronavírus, e dá outras providências. **Sistema Integrado de Normas Jurídicas do DF**. Disponível em: http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/ad0fae78af5f4e50b46c7357b7ee8597/Decreto_40509_11_03_2020.html. Acesso em: 02/07/2022.

DO, B.; NGUYEN, N.; D'SOUZA, C.; BUI, H.; NGUYEN, T. Strategic responses to COVID-19: The case of tour operators in Vietnam. **Tourism and Hospitality Research**, v. 22, n. 1, p. 5-17, 2022.

ELFENBEIN, D.; KNOTT, A. Time to exit: Rational, behavioral, and organizational delays. **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 7, p. 957-975, 2015.

GALINDO, E.; TEIXEIRA, M.; DE ARAÚJO, M.; MOTTA, R.; PESSOA, M.; MENDES, L.; RENNÓ, L. Efeitos da pandemia na alimentação e na situação da segurança alimentar no Brasil. 2021.

GARTENBERG, C.; PIERCE, L. Subprime governance: Agency costs in vertically integrated banks and the 2008 mortgage crisis. **Strategic Management Journal**, v. 38, n. 2, p. 300-321, 2017.

GLOBAL ECONOMIC PROSPECTS. **World Bank Group**, 2022. Disponível em: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/36519/9781464817601.pdf>. Acesso em: 18/07/2022.

GIL, A. C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa, 6ª edição. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2017. ISBN 9788597012934. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012934/>. Acesso em: 14/08/2021.

GREENACRE, Michael. **Correspondence analysis in practice**. Chapman and Hall/CRC, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1201/9781315369983>. Acesso em: 16/11/2022.

LI, S.; TALLMAN, S. MNC strategies, exogenous shocks, and performance outcomes. **Strategic Management Journal**, v. 32, n. 10, p. 1119-1127, 2011.

LIM, E.; DAS, S.; DAS, A. Diversification strategy, capital structure, and the Asian financial crisis (1997–1998): Evidence from Singapore firms. **Strategic Management Journal**, v. 30, n. 6, p. 577-594, 2009.

NEVES, J.; MACHADO, M.; OLIVEIRA, L.; Moreno, Y.; MEDEIROS, M.; VASCONCELOS, F. Unemployment, poverty, and hunger in Brazil in Covid-19 pandemic times. **Revista de Nutrição**, v. 34, 2021.

OH, C.; OETZEL, J. Multinationals' response to major disasters: how does subsidiary investment vary in response to the type of disaster and the quality of country governance?. **Strategic Management Journal**, v. 32, n. 6, p. 658-681, 2011.

PNADCT: DF encerra o ano de 2021 com taxa de desemprego em 12,1%. **CODEPLAN**, 2022. Disponível em: <http://conjunturaeconomica.codeplan.df.gov.br/2022/02/24/pnadct-taxa-de-desemprego-do-segundo-trimestre-e-de-142-no-df-2/> Acesso em: 22/06/2022.

POKHREL, S.; CHHETRI, R. A literature review on impact of COVID-19 pandemic on teaching and learning. **Higher Education for the Future**, v. 8, n. 1, p. 133-141, 2021.

REN, C.; HU, Y.; CUI, T. Responses to rival exit: Product variety, market expansion, and preexisting market structure. **Strategic Management Journal**, v. 40, n. 2, p. 253-276, 2019.

REYMER, I.; ANDRIES, P.; BERENDS, H.; MAUER, R.; STEPHAN, U.; VAN BURG, E. Understanding dynamics of strategic decision making in venture creation: a process study of effectuation and causation. **Strategic entrepreneurship journal**, v. 9, n. 4, p. 351-379, 2015.

WAN, W.; CHEN, H.; YIU, D. Organizational image, identity, and international divestment: A theoretical examination. **Global Strategy Journal**, v. 5, n. 3, p. 205-222, 2015.

XIA, J.; DAWLEY, D.; JIANG, H.; MA, R.; BOAL, K. Resolving a dilemma of signaling bankrupt-firm emergence: A dynamic integrative view. **Strategic Management Journal**, v. 37, n. 8, p. 1754-1764, 2016.

WAN, W.; YIU, D. From crisis to opportunity: Environmental jolt, corporate acquisitions, and firm performance. **Strategic management journal**, v. 30, n. 7, p. 791-801, 2009.

WENZEL, M.; STANSKE, S.; LIEBERMAN, M. Strategic responses to crisis. **Strategic Management Journal**, v. 41, n. 7/18, 2020.

APÊNDICE A – Matriz de amarração

Quadro 3 – Matriz de amarração

Número	Tipo do Objetivo	Descrição do Objetivo
1	Geral	Identificar os efeitos decorrentes da pandemia de COVID-19 nas unidades de negócio (unidades de educação básica e superior) de um grupo educacional privado do Distrito Federal e quais respostas estratégicas foram adotadas por essas unidades.
2	Específico	Identificar os efeitos da pandemia de COVID-19 nas unidades de negócio, considerando número de alunos, comportamento do ticket médio, faturamento, quadro de colaboradores, decisões de investimento.
3	Específico	Identificar os efeitos da pandemia de COVID-19 nas unidades de negócio que tenham levado à decisão estratégica de contenção de gastos.
4	Específico	Identificar os efeitos da pandemia de COVID-19 nas unidades de negócio que tenham influenciado na decisão estratégica de manutenção do mesmo nível de operações do período pré-pandemia.
5	Específico	Identificar os efeitos da pandemia de COVID-19 nas unidades de negócio que podem ter influenciado no surgimento de inovações.
6	Específico	Identificar os efeitos da pandemia de COVID-19 nas unidades de negócio que podem ter influenciado na decisão estratégica de saída.

CONTEXTO DA EMPRESA		
Questão	Objetivo	Referencial Teórico
1. Qual seu nível de escolaridade? a. ☐ Graduado b. ☐ Especialista c. ☐ Mestre d. ☐ Doutor e. ☐ Pós-doc	1	NA
2. Possui formação na área de gestão (em qual nível)? a. ☐ Sim, graduação b. ☐ Sim, especialização c. ☐ Sim, pós-graduação (mestrado/doutorado) d. ☐ Não, não possuo.		
3. Quanto tempo ocupa o cargo atual? a. ☐ menos de um ano b. ☐ de um ano a dois anos c. ☐ de três a quatro anos d. ☐ de cinco a seis anos e. ☐ mais de seis anos		
4. Quanto tempo trabalha na empresa? a. ☐ menos de um ano b. ☐ de um ano a dois anos c. ☐ de três a quatro anos d. ☐ de cinco a seis anos e. ☐ mais de seis anos		
5. Qual nível de ensino da unidade em que atua? a. ☐ Educação básica b. ☐ Educação superior		
6. Quantos alunos a unidade possui? a. ☐ até 300 alunos b. ☐ de 301 a 600 alunos c. ☐ de 601 a 1000 alunos d. ☐ mais de 1000 alunos		
7. Quantos colaboradores trabalham na unidade? a. ☐ até 30 colaboradores b. ☐ de 31 a 60 colaboradores c. ☐ de 61 a 100 colaboradores d. ☐ mais de 100 colaboradores		

CONTEXTO DOS EFEITOS DA PANDEMIA		
Questão	Objetivo	Referencial Teórico
8. No contexto geral, como a sua unidade foi afetada pela crise decorrente da pandemia de COVID-19? a. ☐ Teve efeito negativo b. ☐ Teve efeito positivo c. ☐ Não teve efeito, manteve estável d. ☐ Não sabe avaliar	1 e 2	Wenzel, Stanske, Lieberman (2020); Azevedo et al (2021); Do et al. (2022).
9. Em relação ao número total de alunos da unidade? a. ☐ Aumentou b. ☐ Manteve estável c. ☐ Diminuiu d. ☐ Não sabe avaliar	1 e 2	Brasil (2021); Brasil (2022).
10. Em relação a captação de novos alunos da unidade? a. ☐ Aumentou b. ☐ Manteve estável c. ☐ Diminuiu d. ☐ Não sabe avaliar	1 e 2	Brasil (2021); Brasil (2022).
11. Em relação a evasão (transferência/cancelamento de matrículas) de alunos da unidade? a. ☐ Aumentou b. ☐ Manteve estável c. ☐ Diminuiu d. ☐ Não sabe avaliar	1 e 2	Brasil (2021); Brasil (2022).
12. Em relação ao faturamento da unidade? a. ☐ Aumentou b. ☐ Manteve estável c. ☐ Diminuiu d. ☐ Não sabe avaliar	1 e 2	Chakrabarti (2015); Wenzel, Stanske, Lieberman (2020); Do et al. (2022).
13. Em relação ao ticket médio das mensalidades? a. ☐ Aumentou de forma generalizada em todos os cursos/séries ofertados b. ☐ Aumentou em alguns cursos/séries ofertados c. ☐ Reduziu de forma generalizada em todos os cursos/séries ofertados d. ☐ Reduziu em alguns cursos/séries ofertados e. ☐ Não sabe avaliar	1 e 2	Chakrabarti (2015); Wenzel, Stanske, Lieberman (2020); Do et al. (2022).

14. Em relação aos investimentos realizados para melhoria dos serviços prestados, decorrentes do plano operacional da unidade (alinhado ao planejamento estratégico)? ☐ Aumentou de forma significativa, contribuindo para realização dos objetivos/metras traçadas ☐ Foi realizado como planejado, possibilitando o alcance dos objetivos/metras traçadas ☐ Reduziu de forma significativa, impossibilitando a realização dos objetivos/metras traçadas ☐ Reduziu de forma moderada, possibilitando a realização parcial dos objetivos/metras traçadas ☐ Não sabe avaliar	1 a 4	Bruton, Ahlstrom, Wan (2003); Chakrabarti (2015); Benner, Zenger, (2016); Wenzel, Stanske, Lieberman (2020); Do et al. (2022).
15. Em relação à adoção de ações de inovação, voltadas para o desenvolvimento do negócio, consideradas como oferta de novos serviços/produtos, exploração de novos mercados? ☐ Foram adotadas ações inovadoras, que possibilitaram resultados de desenvolvimento do negócio ☐ Foram adotadas ações inovadoras, mas que não demonstraram resultados de desenvolvimento do negócio ☐ Não foram adotadas ações inovadoras ☐ Não sabe avaliar	1 e 5	Wan, Yiu (2009); Chakrabarti (2015); Reymen et al. (2015); Benner, Zenger (2016); Gartenberg, Pierce (2017); Wenzel, Stanske, Lieberman (2020); Do et al. (2022).
16. Em relação a contratação de fornecedores (serviços terceirizados) para oferta de serviços? ☐ Aumentou, com a ampliação de novas contratações ☐ Manteve-se estável, em número relativamente próximo ao aprovado ☐ Reduziu, com o encerramento de contratos ☐ Reduziu, com o ajuste no escopo dos serviços prestados, mas mantendo o(s) contrato(s) ativo(s) ☐ Não sabe avaliar	1 a 3	Bruton, Ahlstrom, Wan (2003); Benner, Zenger (2016); Chakrabarti (2015); Wenzel, Stanske, Lieberman (2020); Do et al. (2022).

17. Em relação ao quadro de colaboradores administrativos da unidade? a. ☐ Aumentou, com a ampliação de novas contratações b. ☐ Mante estável, em número relativamente próximo ao aprovado c. ☐ Reduziu, com o desligamento de colaboradores d. ☐ Reduziu, com o ajuste de carga horária total e. Reduziu, com a combinação do desligamento e ajuste de carga horária f. ☐ Não sabe avaliar	1 a 3	Bruton, Ahlstrom, Wan (2003); Chakrabarti (2015); Benner, Zenger (2016); De Figueiredo, Feldman, Rawley (2019); Wenzel, Stanske, Lieberman (2020); Do et al. (2022).
18. Em relação ao quadro de colaboradores docentes da unidade? a. ☐ Aumentou, com a ampliação de novas contratações b. ☐ Mante estável, em número relativamente próximo ao aprovado c. ☐ Reduziu, com o desligamento de colaboradores d. ☐ Reduziu, com o ajuste de carga horária total e. Reduziu, com a combinação do desligamento e ajuste de carga horária f. ☐ Não sabe avaliar	1 a 3	Bruton, Ahlstrom, Wan (2003); Chakrabarti (2015); Benner, Zenger (2016); De Figueiredo, Feldman, Rawley (2019); Wenzel, Stanske, Lieberman (2020); Do et al. (2022).

CONTEXTO DAS ESTRATÉGIAS ADOTADAS		
Questão	Objetivo	Referencial Teórico
19. Qual das respostas estratégicas abaixo relacionadas, melhor representa o posicionamento da unidade para responder a crise decorrente da pandemia de COVID-19? a. () Resposta estratégica de contenção de gastos (exemplo: redução de custos, despesas, estoques, ativos, investimentos) b. () Resposta estratégica de manutenção (exemplo: manutenção do nível das atividades; manutenção da oferta de serviços prestados, sem alteração) c. () Resposta estratégica de inovação (exemplo: oferta de novos serviços, investimentos em pesquisa e desenvolvimento, aquisição de novas unidades, exploração de novos mercados) d. () Resposta estratégica de saída (exemplo: paralização das atividades, mesmo que temporariamente, fechamento da unidade) e. () Não sabe avaliar	1, 3 a 6	Bruton, Ahlstrom, Wan (2003); Lim, Das e Das (2009); Wan, Yiu (2009); Li e Tallman (2011); Oh, Oetzel (2011); Elfenbein, Knott (2014); Chakrabarti (2015); Reymen et al. (2015); Wan, Chen e Yiu (2015); Benner, Zenger (2016); XIA et al. (2016); Gartenberg, Pierce (2017); De Figueiredo, Feldman, Rawley (2019); Wenzel, Stanske, Lieberman (2020); Do et al. (2022).
20. Considerando a possibilidade de adoção de mais de uma resposta estratégica, (respostas acima detalhadas), qual combinação melhor representa o posicionamento da unidade para responder a crise decorrente de COVID-19? a. () Contenção de gasto e Manutenção b. () Contenção de gasto e Inovação c. () Contenção de gasto e Saída d. () Manutenção e Inovação e. () Manutenção e Saída f. () Inovação e Saída g. () Considera a adoção de apenas uma resposta estratégica, conforme assinalado na questão anterior. h. () Não sabe avaliar	1, 3 a 6	Wenzel, Stanske, Lieberman (2020).

Fonte: elaborado pelo autor.

APÊNDICE B – Questionário

CONTEXTO DA EMPRESA

1. Qual seu nível de escolaridade?
 - a. ☐ Graduado
 - b. ☐ Especialista
 - c. ☐ Mestre
 - d. ☐ Doutor
 - e. ☐ Pós-doc
2. Possui formação na área de gestão (em qual nível)?
 - a. ☐ Sim, graduação
 - b. ☐ Sim, especialização
 - c. ☐ Sim, pós-graduação (mestrado/doutorado)
 - d. ☐ Não, não possuo.
3. Quanto tempo ocupa o cargo atual?
 - a. ☐ menos de um ano
 - b. ☐ de um ano a dois anos
 - c. ☐ de três a quatro anos
 - d. ☐ de cinco a seis anos
 - e. ☐ mais de seis anos
4. Quanto tempo trabalha na empresa?
 - a. ☐ menos de um ano
 - b. ☐ de um ano a dois anos
 - c. ☐ de três a quatro anos
 - d. ☐ de cinco a seis anos
 - e. ☐ mais de seis anos

5. Qual nível de ensino da unidade em que atua?

- a. ☐ Educação básica
- b. ☐ Educação superior

6. Quantos alunos a unidade possui?

- a. ☐ até 300 alunos
- b. ☐ de 301 a 600 alunos
- c. ☐ de 601 a 1000 alunos
- d. ☐ mais de 1000 alunos

7. Quantos colaboradores trabalham na unidade?

- a. ☐ até 30 colaboradores
- b. ☐ de 31 a 60 colaboradores
- c. ☐ de 61 a 100 colaboradores
- d. ☐ mais de 100 colaboradores

CONTEXTO DOS EFEITOS DA PANDEMIA

Para responder as perguntas abaixo, questões de 8 a 18, faça um recorte temporal considerando os períodos de pandemia e pós-pandemia, em relação ao período anterior a pandemia de COVID-19 (pré-pandemia).

8. No contexto geral, como a sua unidade foi afetada pela crise decorrente da pandemia de COVID-19?

- a. ☐ Teve efeito negativo
- b. ☐ Teve efeito positivo
- c. ☐ Não teve efeito, manteve estável
- d. ☐ Não sabe avaliar

9. Em relação ao número total de alunos da unidade?

- a. ☐ Aumentou
- b. ☐ Manteve estável

- c. ☐ Diminuiu
- d. ☐ Não sabe avaliar

10. Em relação a captação de novos alunos da unidade?

- a. ☐ Aumentou
- b. ☐ Manteve estável
- c. ☐ Diminuiu
- d. ☐ Não sabe avaliar

11. Em relação a evasão (transferência/cancelamento de matrículas) de alunos da unidade?

- a. ☐ Aumentou
- b. ☐ Manteve estável
- c. ☐ Diminuiu
- d. ☐ Não sabe avaliar

12. Em relação ao faturamento da unidade?

- a. ☐ Aumentou
- b. ☐ Manteve estável
- c. ☐ Diminuiu
- d. ☐ Não sabe avaliar

13. Em relação ao ticket médio das mensalidades?

- a. ☐ Aumentou de forma generalizada em todos os cursos/séries ofertados
- b. ☐ Aumentou em alguns cursos/séries ofertados
- c. ☐ Reduziu de forma generalizada em todos os cursos/séries ofertados
- d. ☐ Reduziu em alguns cursos/séries ofertados
- e. ☐ Não sabe avaliar

14. Em relação aos investimentos realizados para melhoria dos serviços prestados, decorrentes do plano operacional da unidade (alinhado ao planejamento estratégico)?

- a. ☐ Aumentou de forma significativa, contribuindo para realização dos objetivos/metras traçadas
- b. ☐ Foi realizado como planejado, possibilitando o alcance dos objetivos/metras traçadas
- c. ☐ Reduziu de forma significativa, impossibilitando a realização dos objetivos/metras traçadas
- d. ☐ Reduziu de forma moderada, possibilitando a realização parcial dos objetivos/metras traçadas
- e. ☐ Não sabe avaliar

15. Em relação à adoção de ações de inovação, voltadas para o desenvolvimento do negócio, consideradas como oferta de novos serviços/produtos, exploração de novos mercados?

- a. ☐ Foram adotadas ações inovadoras, que possibilitaram resultados de desenvolvimento do negócio
- b. ☐ Foram adotadas ações inovadoras, mas que não demonstraram resultados de desenvolvimento do negócio
- c. ☐ Não foram adotadas ações inovadoras
- d. ☐ Não sabe avaliar

16. Em relação a contratação de fornecedores (serviços terceirizados) para oferta de serviços?

- a. ☐ Aumentou, com a ampliação de novas contratações
- b. ☐ Mante estável, em número relativamente próximo ao aprovado
- c. ☐ Reduziu, com o encerramento de contratos
- d. ☐ Reduziu, com o ajuste no escopo dos serviços prestados, mas mantendo o(s) contrato(s) ativo(s)
- e. ☐ Não sabe avaliar

17. Em relação ao quadro de colaboradores administrativos da unidade?

- a. ☐ Aumentou, com a ampliação de novas contratações

- b. ☐ Mante estável, em número relativamente próximo ao aprovado
- c. ☐ Reduziu, com o desligamento de colaboradores
- d. ☐ Reduziu, com o ajuste de carga horária total
- e. ☐ Reduziu, com a combinação do desligamento e ajuste de carga horária
- f. ☐ Não sabe avaliar

18. Em relação ao quadro de colaboradores docentes da unidade?

- a. ☐ Aumentou, com a ampliação de novas contratações
- b. ☐ Mante estável, em número relativamente próximo ao aprovado
- c. ☐ Reduziu, com o desligamento de colaboradores
- d. ☐ Reduziu, com o ajuste de carga horária total
- e. ☐ Reduziu, com a combinação do desligamento e ajuste de carga horária
- f. ☐ Não sabe avaliar

CONTEXTO DAS ESTRATÉGIAS ADOTADAS

19. Qual das respostas estratégicas abaixo relacionadas, melhor representa o posicionamento da unidade para responder a crise decorrente da pandemia de COVID-19?

- a. ☐ Resposta estratégica de contenção de gastos (exemplo: redução de custos, despesas, estoques, ativos, investimentos)
- b. ☐ Resposta estratégica de manutenção (exemplo: manutenção do nível das atividades; manutenção da oferta de serviços prestados, sem alteração)
- c. ☐ Resposta estratégica de inovação (exemplo: oferta de novos serviços, investimentos em pesquisa e desenvolvimento, aquisição de novas unidades, exploração de novos mercados)
- d. ☐ Resposta estratégica de saída (exemplo: paralização das atividades, mesmo que temporariamente, fechamento da unidade)
- e. ☐ Não sabe avaliar

20. Considerando a possibilidade de adoção de mais de uma resposta estratégica, (respostas acima detalhadas), qual combinação melhor representa o posicionamento da unidade para responder a crise decorrente de COVID-19?

- a. ☐ Contenção de gasto e Manutenção
- b. ☐ Contenção de gasto e Inovação
- c. ☐ Contenção de gasto e Saída
- d. ☐ Manutenção e Inovação
- e. ☐ Manutenção e Saída
- f. ☐ Inovação e Saída
- g. ☐ Considera a adoção de apenas uma resposta estratégica, conforme assinalado na questão anterior.
- h. ☐ Não sabe avaliar

APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista

A entrevista tem por objetivo avaliar, a partir da sua percepção, quais os efeitos decorrentes da pandemia de COVID-19 no negócio educacional e quais as respostas estratégicas foram dadas. Para tanto, faremos um recorte temporal considerando os períodos de pandemia e pós-pandemia em relação ao período pré-pandemia.

Antes de adentar as questões, faremos uma breve descrição do perfil profissional, no contexto da empresa. Qual seu nível de escolaridade? Possui formação na área de gestão, em qual nível? Quanto tempo ocupa o cargo atual? Quanto tempo trabalha na empresa?

1. Na sua avaliação, de maneira geral, quais foram os principais impactos trazidos pela pandemia de COVID-19 ao negócio, sejam estes positivos ou negativos?

2. Na sua avaliação, considera que o negócio apresentou melhora, piora, ou manteve-se estável em relação aos resultados? Qual fator contribuiu significativamente para os resultados apresentados (pode considerar mais de um fator, caso necessário)?

3. Qual das respostas estratégicas abaixo relacionadas, melhor representa o posicionamento do grupo educacional para responder a crise decorrente da pandemia de COVID-19? Qual motivo da adoção dessa estratégia e quais as consequências esperadas?

- a. Resposta estratégica de contenção de gastos (exemplo: redução de custos, despesas, estoques, ativos, investimentos)
- b. Resposta estratégica de manutenção (exemplo: manutenção do nível das atividades; manutenção da oferta de serviços prestados, sem alteração)
- c. Resposta estratégica de inovação (exemplo: oferta de novos serviços, investimentos em pesquisa e desenvolvimento, aquisição de novas unidades, exploração de novos mercados)
- d. Resposta estratégica de saída (exemplo: paralização das atividades, mesmo que temporariamente, fechamento da unidade)

APÊNDICE D – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado(a),

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa quali-quantitativa integrante do Projeto de Dissertação de Mestrado, desenvolvido por João Paulo Gomes Figueirêdo, discente do programa de Mestrado Profissional em Administração – MPA, do Centro Universitário Alves Farias, sob orientação do Professor Dr. Paulo C. Bontempo.

Sobre o objetivo central

O objetivo central do estudo é: Identificar os efeitos decorrentes da pandemia de COVID-19 nas unidades de negócio (unidades de educação básica e superior) de um grupo educacional privado do Distrito Federal e identificar quais respostas estratégicas foram adotadas por essas unidades.

Por que você está sendo convidado(a) (critério de inclusão)?

O convite à sua participação é importante para que o pesquisador possa compreender a percepção dos gestores da Instituição, assim como interpretar quais respostas estratégicas foram adotadas, tomando por base o período pandêmico que atravessamos. Sua participação é voluntária, isto é, ela não é obrigatória, e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como retirar sua participação a qualquer momento. Contudo, ela é muito importante para a execução da pesquisa. Serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas.

Mecanismos para garantir a confidencialidade e a privacidade

Qualquer dado que possa identificá-lo(a) será omitido na divulgação dos resultados da pesquisa e o material será armazenado em local seguro. A qualquer momento, durante a pesquisa, ou posteriormente, você poderá solicitar ao pesquisador informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa, o que poderá ser feito através dos meios de contato explicitados neste TCLE.

Procedimentos detalhados que serão utilizados na pesquisa

A sua participação consistirá em: (1) responder perguntas de um roteiro de entrevista ao pesquisador do projeto; ou (2) responder um questionário com perguntas fechadas. Para ambos, será utilizada a plataforma do Microsoft Teams como canal de comunicação. A entrevista será gravada, com seu consentimento.

Tempo de duração da entrevista/procedimento/experimento

O tempo de duração da entrevista é de aproximadamente 30 minutos.

O tempo de aplicação do questionário é de aproximadamente 15 minutos.

Guarda dos dados e material coletados na pesquisa

As entrevistas serão transcritas e armazenadas, em arquivos digitais, mas somente terão acesso à estas o pesquisador e seu professor orientador. Os dados do questionário também serão armazenados, em arquivo digital, seguindo mesma restrição de acesso. Ao final da pesquisa, todo material será mantido em arquivo, por pelo menos 5 anos, conforme Resolução CNS nº. 466/12.

Benefícios

O benefício relacionado à sua colaboração nesta pesquisa é de contribuir para enriquecer o desempenho profissional do pesquisador e também contribuir para o desenvolvimento das respostas estratégias adotadas pelas organizações em tempo de crise, buscando avaliar o seu impacto no resultado organizacional. Servirá, também, como fonte de dados e informações relevantes para o grupo educacional na qual a pesquisa está sendo desenvolvida.

Assinaturas:

João Paulo Gomes Figueirêdo

LOCAL E DATA: Brasília, _____ de _____ de 2022.

Declaro que entendi os objetivos e condições de minha participação na pesquisa e concordo em participar. Estou ciente que a entrevista (quando realizada) será gravada pelo aplicativo Microsoft Teams.

(Assinatura do participante da pesquisa)

Nome do participante: _____

Contatos: (61) 98411-8412 e joaopaulo2906@gmail.com