

**VICTOR TORCIONI NUNES**

**Indicadores estratégicos de desempenho em uma organização de conteúdo de educação**

Trabalho de Formatura apresentado à  
Escola Politécnica da Universidade de  
São Paulo para obtenção do diploma  
de Engenheiro de Produção.

**São Paulo**

**2018**



**VICTOR TORCIONI NUNES**

**Indicadores estratégicos de desempenho em uma organização de conteúdo de educação**

Trabalho de Formatura apresentado à  
Escola Politécnica da Universidade de  
São Paulo para obtenção do diploma  
de Engenheiro de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Clovis Armando  
Alvarenga Netto

**São Paulo**

**2018**

**FICHA CATALOGRÁFICA**

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, Silvia e Vladimir, que se dedicaram para que seus filhos tivessem uma educação de qualidade e sempre ensinaram o valor do conhecimento, da humildade e do amor.

Ao Professor Doutor Clovis Armando Alvarenga Netto pelo total apoio na realização desse projeto e carinho para que o resultado fosse o melhor possível.

À Associação Nova Escola, que permitiu a realização desse trabalho e me ensinou muito sobre educação.

À Cris, Osni e Marlene, por toda atenção, empenho, respeito e simpatia com os alunos.

À Escola Politécnica e a todos que colaboraram para que o ambiente universitário seja repleto de conhecimento, respeito e oportunidade.

À Associação Atlética Acadêmica Politécnica e a todos os seus membros, que foram essenciais para o meu desenvolvimento pessoal e profissional.

À equipe de voleibol da Escola Politécnica e seus membros, que me ensinaram o prazer de representar o uniforme azul e amarelo.

A todos meus amigos que me apoiaram e tornaram os meus dias universitários muito mais agradáveis e felizes.



## RESUMO

Esse projeto tem como finalidade o desenvolvimento de indicadores estratégicos de desempenho para uma nova organização sem fins lucrativos da área de educação. A organização de conteúdos educacionais surgiu com um único produto impresso em seu portfólio e em dois anos, criou-se um novo produto, no formato digital. Desde o seu início, a organização passou por mudanças que impactaram o seu modelo de negócio e consequentemente a sua estrutura. Este estudo faz uma análise do modelo de negócio atual, assim como suas fraquezas, forças, oportunidades e ameaças. Em seguida, é realizado um diagnóstico da estratégia da organização, para então ser possível a identificação dos seus objetivos estratégicos e indicadores de desempenho, pelo método do *Balanced Scorecard*. A partir do panorama atual da organização, uma análise da aplicação dos indicadores é descrita, assim como a relação com suas metas. Por fim, o autor conclui que o uso dos indicadores está impactando positivamente a organização, visto que estão sendo constantemente utilizados nas tomadas de decisão.

**Palavras-chave:** *Balanced Scorecard*, Estratégia, Indicador de Desempenho, Modelo de Negócio



## **ABSTRACT**

This project aims to develop strategic performance indicators for a new nonprofit education organization. The organization of educational contented education contente organization first came with a single product printed in its portfolio and, in two years, a new product was created, in digital format. Since its inception, the organization has undergone changes that have impacted its business model and consequently its structure. This study reviews the current business model as well as its weaknesses, strengths, opportunities and threats. From the current panorama of the organization, an analysis of the application of the indicators is described, as well as the relation with its goals. Finally, the author concludes that the use of indicators is positively impacting the organization, since they are constantly being used in decision making.

**Keywords:** Balanced Scorecard, Strategy, Performance Indicator, Business Model



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Business model canvas .....	23
Figura 2 - Matriz SWOT .....	26
Figura 3 - Traduzindo a missão em resultados almejados.....	34
Figura 4 - Estrutura do <i>Balanced Scorecard</i> .....	35
Figura 5 - Medidas essenciais da perspectiva do cliente .....	37
Figura 6 - O modelo da cadeia de valor genérica .....	38
Figura 7 - Crescimento do uso por dispositivo.....	41
Figura 8 - Uso de dispositivos portáteis .....	42
Figura 9 - Dispositivos pais usados pelos entrevistados comparado a 2016.....	43
Figura 10 - Frequência de compras <i>on-line</i> .....	44
Figura 11 - Dispositivos mais utilizados para compras <i>on-line</i> .....	44
Figura 12 - Relevância de avaliações de compra .....	45
Figura 13 - Principais <i>touchpoints</i> antes da compra de um <i>smartphone</i> .....	46
Figura 14 - Redes sociais mais utilizadas pelos clientes .....	47
Figura 15 - Capa da 1 <sup>a</sup> edição da revista Nova Escola .....	49
Figura 16 - Notícia sobre a parceria entre Google, Fundação Lemann e Nova Escola.....	50
Figura 17 - Organograma da Associação Nova Escola .....	52
Figura 18 - Exemplares da revista Nova Escola .....	53
Figura 19 - Página inicial do site da Nova Escola.....	54
Figura 20 - Página do site da Assinatura Premium .....	55
Figura 21 - Planos da Assinatura Premium .....	56
Figura 22 - Funil de relacionamento com o cliente .....	63
Figura 23 - Funil de relacionamento com os clientes educadores .....	63
Figura 24 - <i>Box</i> que exige o cadastro do usuário.....	64
Figura 25 - Outros campos de preenchimento do cadastro .....	66
Figura 26 - Divulgação do Prêmio Educador Nota 10 - Nova Escola como apoiadora .....	70
Figura 27 - Banner da parceria de publicidade no site da Nova Escola .....	71
Figura 28 - <i>Business Canvas</i> da Nova Escola .....	74
Figura 29 - Matriz SWOT da Nova Escola .....	76
Figura 30 - Mapa estratégico da Nova Escola .....	82
Figura 31 - Relatório semanal do SAC.....	93
Figura 32 - <i>Dashboard</i> de cadastros e assinaturas .....	94



## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Sistemas de medição de desempenho.....	32
Quadro 2 - Perguntas e respostas para definição da missão .....	77
Quadro 3 - Indicadores de desempenho da Nova Escola .....	88
Quadro 4 - Fonte dos dados, local de visualização e área responsável .....	91



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>B2B</b>	<i>Business to Business</i>
<b>B2C</b>	<i>Business to Consumer</i>
<b>BI</b>	<i>Business Inteligence</i>
<b>BSC</b>	<i>Balanced Scorecard</i>
<b>CEO</b>	<i>Chief Executive Officer</i>
<b>CPA</b>	Custo por Aquisição
<b>CPL</b>	Custo por <i>Lead</i>
<b>EBITDA</b>	<i>Earnings before interests, taxes, depreciation and amortization</i>
<b>FCS</b>	Fatores Críticos de Sucesso
<b>FPNQ</b>	Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade
<b>GDPR</b>	<i>General Data Protection Regulation</i>
<b>KPI</b>	<i>Key Performance Indicator</i>
<b>LGPD</b>	Lei Geral de Proteção de Dados
<b>LTV</b>	<i>Life Time Value</i>
<b>IBGE</b>	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
<b>INEP</b>	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
<b>MEC</b>	Ministério da Educação
<b>PNADC</b>	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua
<b>SAC</b>	Serviço de Atendimento ao Cliente
<b>SMART</b>	<i>Specific, Measurable, Achievable, Relevant e Time frame</i>
<b>SMD</b>	Sistema de Medição de Desempenho
<b>SMS</b>	<i>Short Message Service</i>

**SWOT**

*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	19
1.1. Contexto.....	19
1.2. A Empresa.....	20
1.3. Problema e motivação.....	20
1.4. Objetivo .....	21
1.5. Estrutura do trabalho.....	21
2. REVISÃO DA LITERATURA .....	23
2.1. Modelo de Negócio – <i>Business Model Canvas</i> .....	23
2.2. Análise SWOT .....	25
2.3. Conceito de Estratégia .....	26
2.4. Missão, Visão, Valores .....	27
2.5. Indicadores de Desempenho .....	29
2.6. Meta e Objetivo .....	31
2.7. Sistemas de Medição de Desempenho .....	32
2.8. <i>Balanced Scorecard</i> .....	33
2.8.1. Estrutura do <i>Balanced Scorecard</i> .....	34
2.8.2. Mapa Estratégico .....	38
3. CENÁRIO DO AMBIENTE DIGITAL.....	41
3.1. Novas Tecnologias.....	41
3.2. Mudanças no Comportamento do Usuário .....	43
3.3. Mudança de Estratégia das Empresas .....	46
3.4. Novo Modo de Coleta de Dados.....	47
4. A EMPRESA.....	49
4.1. Histórico.....	49
4.2. Estrutura.....	51
4.3. Portfólio de Conteúdo.....	53

5. ANÁLISE DA EMPRESA .....	57
5.1. Análise do Modelo de Negócio .....	57
5.1.1. Segmento de Clientes .....	57
5.1.2. Proposição de Valor .....	59
5.1.3. Canais .....	60
5.1.4. Relacionamento com Clientes .....	62
5.1.5. Fontes de Receita .....	67
5.1.6. Recursos Chave .....	68
5.1.7. Atividades Chave .....	69
5.1.8. Parcerias Chave .....	69
5.1.9. Estrutura de Custo .....	72
5.2. Análise SWOT .....	75
5.3. Definição da Missão, Visão e Valores .....	77
6. DESENVOLVIMENTO .....	79
6.1. Identificação dos Objetivos Estratégicos .....	79
6.1.1. Perspectiva Financeira .....	79
6.1.2. Perspectiva dos Clientes .....	79
6.1.3. Perspectiva dos Processos Internos .....	80
6.1.4. Perspectiva do Aprendizado e Crescimento .....	81
6.2. Elaboração do Mapa Estratégico .....	82
6.3. Estabelecimento dos Indicadores de Desempenho .....	83
6.4. Definição das Metas .....	87
6.5. Análise dos Indicadores .....	91
6.5.1. Fonte dos Dados .....	91
6.5.2. Diagnóstico de Desempenho .....	95
7. CONCLUSÕES .....	99
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	101





## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. Contexto

Em 2014, uma das maiores editoras de revista impressa do Brasil, a Editora Abril, começou a revelar sinais de como o mercado editorial estava sofrendo mudanças nos últimos anos. Revistas impressas de grande nome e circulação como *Recreio*, *Aventuras na História*, *Placar*, *Contigo*, *Tititi* e mais doze títulos foram vendidos para a Editora Caras, culminando, em agosto de 2018, com o fim de outras revistas de muito sucesso da Editora Abril: *Mundo Estranho*, *Elle*, *Boa Forma* e outros sete títulos. Em março de 2018, a Editora Caras também anunciou a venda de quatro títulos de revista impressa, entre eles a revista *Tititi* comprada da Editora Abril anos antes.

No final de 2015, o brasileiro eleito mais rico do país pela revista *Forbes*, foi protagonista da aquisição da revista de educação com maior distribuição no país, pertencente até então à Editora Abril. A aquisição foi realizada por meio de sua fundação familiar e sem fins lucrativos, a qual trabalha por uma educação pública de qualidade no Brasil. Após a sua compra, a revista passou a ser gerenciada por uma associação, fundada e mantida pela sua organização familiar, com o objetivo de manter vivo um dos maiores meios de comunicação com os educadores brasileiros.

Entretanto, é de se estranhar que, em um cenário em que as maiores editoras de revista impressa estavam se desfazendo do seu modelo de negócio, o homem mais rico do país resolveu adquirir uma revista de uma dessas editoras. A questão é que, como um bom investidor e entendedor do mundo dos negócios, ele percebeu como o avanço das tecnologias estava impactando o cenário editorial e criou um modelo de negócio para unir o útil ao agradável. A organização surgiu não só com o objetivo de gerenciar a revista impressa, mas também para criar e fortalecer a relação com os educadores brasileiros através de plataformas *on-line*.

É nesse contexto que a associação se desenvolve e se torna uma organização de educação com foco maior em produtos digitais do que impressos. O dilema de continuar ou não com o produto impresso também começou a ser questionado pela organização e o recente lançamento de um produto digital trouxe novos desafios para seus funcionários. Em 2 anos, ela dobra seu tamanho, novas áreas surgem, novos objetivos são criados e indicadores e metas de

sucesso até então inexistentes são construídos. O projeto desenvolvido nas próximas páginas procura trazer uma análise da organização do ponto de vista estratégico e mostrar como o uso de indicadores pode auxiliar no seu desempenho.

## **1.2. A Empresa**

A empresa tratada no projeto em questão é uma organização de impacto, com a missão de transformar o Brasil através da educação. Estatutariamente, é uma associação sem fins lucrativos, e por isso resultado financeiro não é dividido entre seus funcionários. Além disso, toda a renda proveniente de suas iniciativas deve ser revertida para os seus objetivos estatutários.

Inicialmente, a associação tinha como principal produto uma revista impressa voltada para educadores brasileiros da Educação Básica e a maioria dos seus funcionários eram profissionais de comunicação como jornalistas, editores e repórteres. Dois anos depois, um produto digital com conteúdos e benefícios para os educadores começou a ser desenvolvido e tornou-se o principal produto do seu portfólio. Com o novo produto, a empresa sofreu grandes mudanças e seu modelo de negócio começou a se aproximar ao de uma *start-up* da área de educação, que ao mesmo tempo fornece conteúdo, gera impacto e busca atingir metas de vendas de seu produto.

Com uma marca que se comunica há mais de 30 anos com o educador brasileiro, é bastante reconhecida por esse público, uma vez que já foi distribuída gratuitamente para todas as escolas públicas do país até o ano de 2012. Por isso, a associação é vista como referência de mídia da área da educação por outras organizações de impacto e aproveita para fazer parcerias e desenvolver diversos projetos com essas organizações.

Hoje é mantida por uma fundação familiar, apesar de ter como meta se tornar autossustentável até o ano de 2022.

## **1.3. Problema e motivação**

O desafio de colaborar com o desenvolvimento de um novo produto que pode impactar a educação do Brasil despertou o desejo no autor para a realização do presente trabalho. Em um país em que a educação carece de investimentos e de atenção do Estado, o papel de *stakeholders* do setor privado se torna essencial para que algumas iniciativas e avanços na área da educação aconteçam. De acordo com o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), o público atual de educadores brasileiros da educação básica soma mais de 2,2 milhões de docentes (professores, diretores, coordenadores e orientadores pedagógicos) que vivem uma realidade difícil, com baixo teto salarial, problemas psicológicos e físicos resultantes de *burnout*, com falta de investimento do Governo e que ao mesmo tempo possuem um papel essencial para o crescimento, desenvolvimento e criação de caráter de qualquer ser humano. Visto esse cenário, o autor acredita que o desenvolvimento de serviços oferecidos pela associação possui um enorme potencial de impactar o público de educadores, oferecendo mais recursos e mais atenção para que possam dar uma aula de melhor qualidade para os alunos brasileiros.

O novo modelo de negócio da associação traz a necessidade de monitoramento das ações realizadas e, em uma empresa que tinha como único produto uma revista impressa, isso se torna um desafio novo e traz novas demandas. Nesse sentido, a criação de novos indicadores de desempenho torna-se essencial para o monitoramento dessas ações. Consequentemente, as análises, argumentações e decisões de próximas ações podem ser mais embasadas e facilitar o dia-a-dia das áreas que dependem de dados para tomada de decisão.

#### **1.4. Objetivo**

O objetivo desse projeto é identificar e estabelecer indicadores de desempenho do novo modelo de negócio de uma organização de educação, assim como mostrar os desafios enfrentados e as soluções propostas, de modo a impactar positivamente os seus resultados.

#### **1.5. Estrutura do trabalho**

O presente projeto se divide em 7 capítulos.

O Capítulo 1, Introdução, traz uma breve contextualização e descrição da empresa, além do problema encontrado pelo autor, sua motivação e objetivo com esse estudo.

O Capítulo 2, Revisão da Literatura, destaca as referências bibliográficas utilizadas, de forma a apresentar os conceitos básicos empregados no projeto.

O Capítulo 3, Cenário do Ambiente Digital, contextualiza as principais mudanças do ambiente tecnológico, por meio de pesquisas de diversas empresas.

O Capítulo 4, A Empresa, descreve de forma mais detalhada a empresa estudada nesse projeto, seus pontos mais críticos para que uma análise posterior faça sentido.

O Capítulo 5, Análise da Empresa, faz um diagnóstico estratégico da organização, desenvolvendo o seu modelo de negócio, os fatores internos e externos que podem impactá-la e sua missão, visão e valores.

O Capítulo 6, Desenvolvimento, traz o método utilizado para a identificação dos indicadores de desempenho, assim como a sua aplicação.

O Capítulo 7, Conclusões, é onde o autor destaca as lições aprendidas e os obstáculos encontrados, além de relatar o impacto dos indicadores na organização.

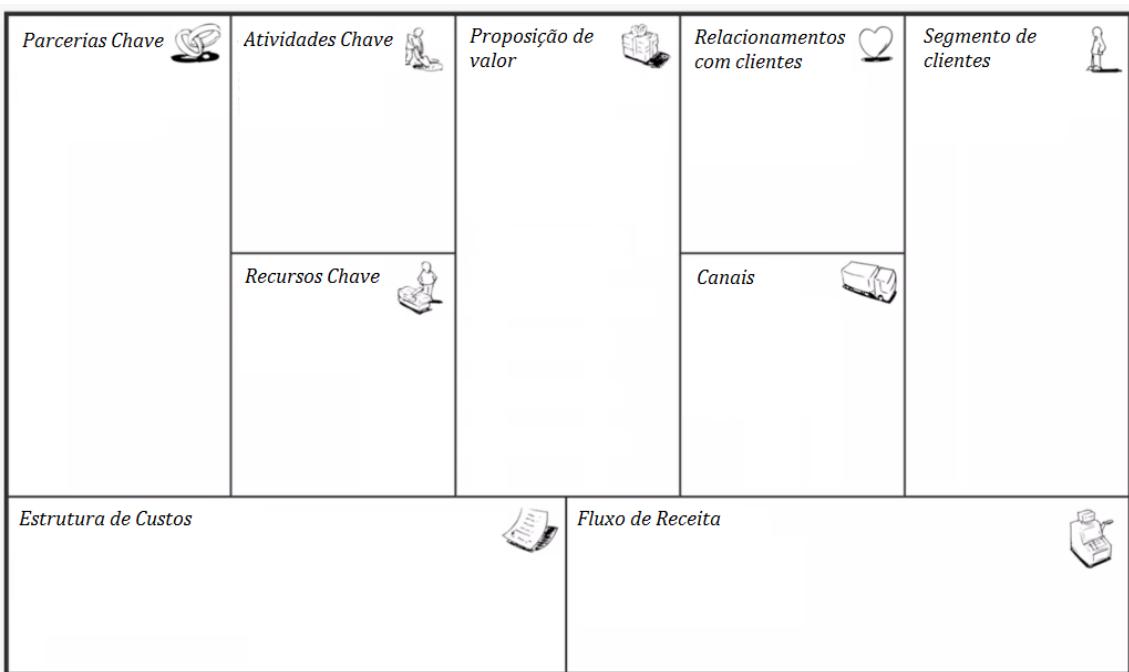
## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1. Modelo de Negócio – *Business Model Canvas*

Uma das principais ferramentas estratégicas utilizadas pelas empresas para análise do modelo de negócio é o *Business Model Canvas*, de Osterwalder e Pigneur (2010). Através dele, é possível compreender as quatro principais áreas que uma empresa deve se atentar ao propor um modelo de negócio: cliente, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), “um *Business Model* descreve o racional de como uma organização cria, entrega e captura valor”. Na Figura 1 é possível observá-lo:

O *Business Model Canvas* é dividido em 9 blocos e em cada um deles deve-se desenvolver os temas de acordo com o modelo de negócio proposto.

Figura 1 - Business model canvas



Fonte: adaptado de Osterwalder e Pigneur (2010)

#### Segmento de Clientes

É nesse bloco onde se definem os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa visa alcançar e servir. Os clientes podem ser agrupados por diversos critérios, entre eles necessidades comuns e comportamentos comuns. Perguntas que devem ser respondidas nesse bloco: Para quem estamos criando valor? Quem são nossos clientes mais importantes?

## **Proposição de Valor**

A proposição de valor descreve o bloco de produtos e serviços que criam valor para um segmento de cliente específico. Ela é o conjunto de benefícios que uma companhia oferece para os seus clientes e que faz com que uma pessoa opte pelo produto ou serviço da sua empresa e não do concorrente. Nesse bloco, devem ser respondidas perguntas como: Qual valor nós entregaremos aos clientes? Qual dos problemas do meu usuário eu estou ajudando a resolver? Quais necessidades dos clientes nós estamos satisfazendo?

## **Canais**

O bloco de canais descreve como uma companhia se comunica e alcança seus segmentos de clientes para entregar sua proposta de valor. Compreendem os canais de comunicação, de distribuição e de vendas. Nesse bloco, devem ser respondidas perguntas como: Por quais canais nossos clientes gostariam de ser alcançados? Como os canais estão integrados? Qual é o melhor?

## **Relacionamentos com Clientes**

O Relacionamentos com Clientes descreve o tipo de relacionamento que uma empresa estabelece com seus segmentos de clientes desde o primeiro contato. Elas podem ser conduzidas por motivações como aquisição do cliente, retenção do cliente ou impulsionando as vendas. Perguntas a serem respondidas: Que tipo de relacionamento cada um dos segmentos de clientes espera que nós estabeleçamos e mantemos com eles? Quanto custa cada relacionamento? Como a organização interage com seu cliente em sua jornada?

## **Fontes de Receita**

O bloco representa o dinheiro que uma empresa gera por cada segmento de cliente e deve ser bem compreendido para que ela possa entender como gerar mais fluxo de receita. A principal pergunta para que o modelo de negócio valha a pena é: Qual valor que vale a pena eu pagar por cada segmento de cliente?

## **Recursos Chave**

Os recursos chave devem corresponder aos principais ativos requeridos para fazer o modelo de negócio funcionar. Podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos; podem ser próprios da empresa ou adquirido de parceiros; mas todos são essenciais para a empresa poder criar e oferecer sua proposta de valor. Perguntas a serem respondidas: Quais recursos

chave a nossa proposição de valor, os nossos canais, os relacionamentos com clientes e as fontes de receitas precisam?

### **Atividades Chave**

Esse bloco descreve as atividades mais importantes que a empresa não pode parar de fazer para continuar funcionando. Da mesma forma que os recursos chave, a pergunta principal deve ser: Quais atividades são essenciais para poder oferecer a proposição de valor, para os canais, para os relacionamentos com clientes e para gerar receita?

### **Parcerias Chave**

Descreve a rede de fornecedores e parceiros que fazem o modelo de negócio funcionar. As parcerias podem ser alianças estratégica entre não-concorrentes, parcerias estratégicas com concorrentes, *Join Ventures* para desenvolver novos negócios ou relacionamentos para garantir suprimentos confiáveis. As perguntas a serem respondidas nesse bloco: Quem são nossos principais parceiros? E os principais fornecedores? Quais recursos chave estamos adquirindo dos fornecedores?

### **Estrutura de Custo**

A estrutura de custo descreve todos os custos incorridos para operacionalizar o modelo de negócio. Quais são os custos mais importantes inerentes ao nosso modelo de negócio? Quais recursos-chave são mais caros? Quais atividades-chave são mais caras?

## **2.2. Análise SWOT**

A análise SWOT é uma ferramenta estratégica utilizada pelas organizações para se estudar a sua competitividade, de acordo com quatro variáveis: Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weakness*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*). Ter uma visão clara de quais são as forças e fraquezas da organização e quais são as oportunidades e as ameaças do mercado são essenciais para os gerentes tomarem melhores decisões e assim, obter vantagem competitiva.

A análise SWOT é uma das práticas mais comuns nas empresas voltadas para o pensamento estratégico e marketing. É algo relativamente trabalhoso de produzir, contudo a

prática constante pode trazer ao profissional uma melhor visão de negócios, afinal de contas, os cenários onde a empresa atua estão sempre mudando (Martins, 2006).

A Figura 2 representa a matriz SWOT.

Figura 2 - Matriz SWOT

	<b>Fatores Positivos (Auxiliam o objetivo estratégico)</b>	<b>Fatores Negativos (Atrapalham o objetivo estratégico)</b>
<b>Fatores Internos (Características da Empresa)</b>	<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<b>Fatores Externos (Características do Ambiente)</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>

Fonte: adaptado de Martins (2006)

### 2.3. Conceito de Estratégia

O conceito de estratégia é bastante amplo e tem diversas definições em diferentes referências da literatura. Para uma empresa, utiliza-se o termo estratégia empresarial, relacionado com o caminho que uma empresa garantirá sua vantagem competitiva e consequentemente sua existência no mercado em que está inserida.

Para Ansoff (1965), estratégia é “um dos vários conjuntos de regras de decisão utilizados para orientar o comportamento de uma organização”.

Para Mintzberg e Quinn (2001), estratégia é “o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças

no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes” (Mintzberg e Quinn, 2001).

Conforme Porter (2005), a estratégia deveria levar em consideração o ambiente em que a organização está inserida e dessa forma os outros concorrentes influenciam na estratégia de uma organização. Assim, o autor define estratégia competitiva, que são ações ofensivas ou defensivas capazes de criar uma posição defensável em uma indústria, a ponto de a organização conseguir enfrentar as forças competitivas com êxito e assim obter um maior retorno sobre o seu investimento.

Mintzberg (2001) acredita que uma organização desenvolve a sua personalidade da mesma forma que os indivíduos desenvolvem o seu caráter, através de uma interação com o ambiente interno e externo. Para ele, estratégia envolve cinco definições, conhecidas como “Os 5 Ps da estratégia” e que são responsáveis por construir o perfil estratégico de uma organização. São eles: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva.

- **Estratégia como plano:** a estratégia é um plano unificado, com a finalidade de garantir que os objetivos da organização sejam alcançados. Devem ser preparadas previamente às ações para as quais se aplicam e são desenvolvidas conscientemente e deliberadamente.
- **Estratégia como pretexto:** nesse caso a estratégia é apenas uma “manobra” para enganar os concorrentes, fazendo-o com que se sintam ameaçados e consequentemente que sejam eliminados ou enfraquecidos.
- **Estratégia como padrão:** quando uma ação originada do plano estratégico se torna constante a ponto de fazer parte de uma rotina de trabalho (padrão de continuidade), podendo ser de forma intencional ou não.
- **Estratégia como posição:** é uma maneira de enquadrar uma organização no seu ambiente, visando melhorar sua posição competitiva.
- **Estratégia como perspectiva:** sob um olhar interno da organização, por meio do compartilhamento de ações e ideias dos funcionários, a estratégia se difunde pela uniformidade dos pensamentos, ideologias e valores.

## 2.4. Missão, Visão, Valores

Os conceitos de Missão, Visão e Valores tem como objetivo auxiliar as empresas no seu processo de formação ou de reformulação de modelo de negócio, a nível estratégico.

Uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz; ela se define pela sua missão. Somente uma definição clara da missão é razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa (Drucker, 2003). Para Kotler (2005), uma missão bem difundida desenvolve nos funcionários um senso comum de oportunidade, direção, significância e realização. Uma missão bem explícita atua como uma mão invisível que guia os funcionários para um trabalho independente, mas coletivo, na direção da realização dos potenciais da empresa.

De acordo com Drucker (2003), para a construção da missão de uma empresa, é necessário responder a algumas perguntas:

- Quem é o nosso cliente?
- Quem deve ser o nosso cliente?
- Onde está o nosso cliente?
- Que compra o nosso cliente?
- Que vem a ser valor para o cliente?
- Qual o ramo da empresa?
- Qual será o ramo da empresa?
- Qual deve ser o ramo da empresa?

O passo seguinte da definição da missão da empresa é definir a sua visão, que representa como a empresa gostaria de ser vista no futuro. Segundo Oliveira (2005), “a visão representa um cenário ou horizonte desejado pela empresa para atuação”.

Os grandes navegadores sempre sabem onde fica o Norte. Sabem aonde querem ir e o que fazer para chegar a seu destino. Com as grandes empresas acontece a mesma coisa: elas têm visão. É isso que lhes permite administrar a continuidade e a mudança simultaneamente (Collins e Porras, 1998).

Já os valores de uma empresa são um conjunto de princípios éticos e morais que se espera que sejam seguidos por todos os membros de uma organização. Segundo Tamayo (1998), “valores organizacionais são princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a condutas ou metas organizacionais desejáveis, que orientam a vida da organização e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou ambos”.

## 2.5. Indicadores de Desempenho

É esperado que as organizações que possuem um serviço ou um produto avaliem o seu sucesso, caso estas queiram entender seu desempenho e poder propor melhorias. É comum que uma empresa que queira vencer seus concorrentes olhe para o seu lucro, seu retorno sobre o investimento, satisfação do seu cliente, quantidade de produtos vendidos, etc.

Um indicador de desempenho é um instrumento utilizado pelas organizações para tomada de decisão. Uma pessoa pode se deparar com diversos indicadores em uma organização: margem bruta e *EBITDA* (*Earnings before interests, taxes, depreciation and amortization*) no setor financeiro, quantidade de produtos com defeito no setor de qualidade, quantidade de produtos vendidos na área de marketing ou o *turnover* na área de recursos humanos.

Na literatura, podem-se encontrar diversas variações da definição de indicador de desempenho, sendo encontrados como sinônimos os termos “métricas de desempenho” e “medidas de desempenho.”.

Para a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – FPNQ (1995), um indicador “é uma relação matemática que mede, numericamente, atributos de um processo ou de seus resultados, com o objetivo de comparar esta medida com metas numéricas, pré-estabelecidas”. Oliveira, Formoso e Lantelme (1995) também defendem uma definição relacionando medidas ao dizer que indicador de desempenho “é tudo aquilo que se quer medir, ou seja, é a representação quantificada de uma informação”.

Um indicador de desempenho deve ser uma forma objetiva de medir a situação real contra um padrão previamente estabelecido e consensuado. Ele só deve fazer sentido e ser utilizado pelo profissional completamente responsável por ele (Carvalho apud De Rolt, 1998). Já o autor Andy Neely (2002) procurou algumas definições de desempenho em diversos dicionários e os compilou em 9 diferentes significados. Em seus resultados, desempenho é:

- Mensurável por um número ou uma expressão que permite a comunicação (por exemplo, o desempenho na gestão é um conceito multi-pessoa);
- Para realizar algo com uma intenção específica (por exemplo, criar valor);
- Resultado de uma ação (o valor criado, porém medido);

- A capacidade de realizar ou o potencial para criar um resultado (por exemplo, satisfação do cliente, vista como uma medida do potencial da organização para vendas futuras);
- A comparação de um resultado com algum *benchmark* ou referência selecionada - ou imposto - internamente ou externamente;
- Um resultado surpreendente comparado às expectativas;
- Encenar, em psicologia;
- Um espetáculo, nas “artes performáticas”, que inclui tanto a atuação ou ação e o resultado das ações, bem como a observação dos artistas por pessoas de fora; e
- Um julgamento por comparação (a dificuldade aqui é definir quem é o “Juiz” é, e saber em que critérios o julgamento será formado).

Com os diversos significados de desempenho, pode-se dizer que ele é a soma de todos processos que levarão os gerentes a tomar as decisões adequadas no presente que resultarão em uma organização eficiente e eficaz no futuro.

Francischini e Francischini (2017) também destacam os principais benefícios da implementação de indicadores:

- Controle da empresa: coleta de dados, análise e ações corretivas;
- Comunicação de objetivos: originados do planejamento estratégico, os objetivos são comunicados através de indicadores
- Motivação dos funcionários: tirá-los da sua “zona de conforto” para que possam atingir um patamar desejado e ganhar algum benefício com isso;
- Direcionamento de melhorias: a organização pode utilizar indicadores para monitorar ações de concorrentes, entender variações nas expectativas do cliente e melhorar processos internos.

No processo de definição dos indicadores de desempenho, é comum que haja uma grande quantidade deles, entretanto, nem todos tem o mesmo grau de importância. Dessa forma, definem-se alguns KPIs (*Key Performance Indicator*), os Indicadores-Chave de Desempenho. Eles representam os indicadores principais e que são fundamentais a empresa acompanhá-los para atingir seus objetivos. O restante dos indicadores em geral representa um desdobramento dos KPIs.

## 2.6. Meta e Objetivo

Os conceitos de objetivo e meta estão bastante relacionados com os conceitos definidos anteriormente de missão e visão, e se mostram muito importantes na definição do planejamento estratégico de uma organização. Dessa forma, as metas e objetivos procuram orientar o caminho da organização para que esta cumpra a sua missão em direção à sua visão.

Segundo Rodrigues et al (2009), os objetivos são entendidos por resultados quantitativos e qualitativos desejados pela empresa. Metas são resultados quantitativos mensuráveis a se realizarem em prazo estipulado especificamente. Para Costa (2007), “os objetivos e metas também têm a finalidade de propor desafios ao planejamento estratégico” e “quão maior e mais arrojado forem os objetivos e metas, mais desafiador será o planejamento”. Costa (2007) também afirma que os objetivos e metas produzem parâmetros chave para a organização no andamento do planejamento.

Meta é um valor a ser atingido por um indicador que traduz o significado de um objetivo. Francischini e Francischini (2017) também destacam alguns pontos de atenção no processo de criação de metas, de acordo com os valores expressos na sigla SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant e Time frame*). De acordo com a ferramenta SMART, uma meta deve ser:

- Específica (*Specific*): clareza e precisão no que está incluído ou excluído dos cálculos do valor de um indicador;
- Mensurável (*Mensurable*): possível de medi-las numericamente;
- Alcançável (*Achievable*): devem fazer parte do cenário real da organização e dessa forma, possíveis de serem alcançadas;
- Relevante (*Relevant*): alto grau de importância se comparado a outros fatores a ponto de ser desejada pelas pessoas da organização.
- Temporal (*Temporal*): devem ter um prazo determinado para serem atingidas.

O conceito de fatores críticos de sucesso (FCS) também se faz necessário. Segundo Rockart (1979), os FCSs são “áreas específicas de uma organização em que seus resultados, quando satisfatórios, ajudarão a melhorar o desempenho da organização tornando-a competitiva. Existem poucas áreas chaves na empresa ”onde as coisas devem ir bem” para que os negócios deslanchem”. Ressalta-se os FCS são competências essenciais e necessárias, entretanto não suficientes para que um objetivo estratégico seja atingido. Por isso, a sua não

execução garante o fracasso da organização, mas sua execução não garante o sucesso do objetivo estratégico.

## 2.7. Sistemas de Medição de Desempenho

De acordo com Slack, Chambers e Johnston (1997), uma medida de desempenho “é o processo de quantificar ação, no qual *medida* significa o processo de quantificação, e o desempenho da produção é presumido como derivado de ações tomadas por sua administração”. Assim, um Sistema de Medição de Desempenho (SMD) será uma rede com um conjunto de medidas de desempenho.

Na literatura de SMDs, pode-se encontrar diversos modelos e alguns deles se encontram no Quadro 1.

Quadro 1 - Sistemas de medição de desempenho

Modelo	Fonte
<i>OPTIM - Operating Profit Through Time and Investment Management</i>	Sullivan (1986)
<i>SMART - Performance Pyramid</i>	Cross e Linch (1990); McNair <i>et al.</i> (1990)
<i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	Kaplan e Norton (1992); Kaplan (1994); Kaplan e Norton (1996)
Medição do Progresso da TQM	Cupello (1994)
Desempenho Quantum	Hronec (1994)
<i>Performance Measurement Questionnaire (PMQ)</i>	McMann e Nanni (1994)
Sistema de Avaliação do Desempenho do Negócio	Lee <i>et al.</i> (1995)
<i>Strategic Scorecard</i>	Slater <i>et al.</i> (1997)
<i>Performance Prism</i>	Neely <i>et al.</i> (2001)
<i>Sistema de Medição de Desempenho Global</i>	FNPQ - Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (2002)

Fonte: adaptado de Francischini e Francischini (2017)

Assim, um SMD será responsável por concentrar os indicadores em redes que os agrupam por terem uma relação entre si. Para auxiliar na construção de uma rede, deve-se classificar os SMDs em três tipos:

- Decomposição algébrica: os indicadores de resultado são decompostos em indicadores parciais utilizando-se contas aritméticas. Exemplos: SMDs de contabilidade e financeiros;
- Decomposição por correlação: diferente da decomposição aritmética, na decomposição por correlação não há uma relação exata de causa e efeito, há apenas uma função que representa essa relação. Ex: *Balanced Scorecard* e *Gap4*
- Decomposição por ponderação ou decomposição de Índice: um caso especial de decomposição algébrica ou por correlação, em que há uma ponderação entre diferentes variáveis que compõe um índice.

## 2.8. *Balanced Scorecard*

O estudo que originou o conceito do Balance Scorecard (BSC) começou em 1990, o “*Measuring Performance in the Organization of the Future*”, que tinha como principais participantes David Norton e Robert Kaplan. O seu objetivo foi desenvolver um novo modelo de medição de desempenho, já que se acreditava que o método existente até o momento, baseado em dados financeiros e contábeis, se tornaram obsoletos.

Assim surgiu o Balance Scorecard, um novo método de medição de desempenho que começou a ganhar relevância no mundo empresarial e a se tornar referência para grandes empresas da época, como *Metro Bank*, *National Insurance*, *Kenyon Stores* e *Pioneer Petroleum*.

Segundo Kaplan e Norton (1997), “O *Balance Scorecard* é mais do que um sistema de medidas táticas e operacionais. Empresas inovadoras estão utilizando como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo. Eles adotaram a filosofia do *scorecard* para viabilizar processos gerenciais críticos:

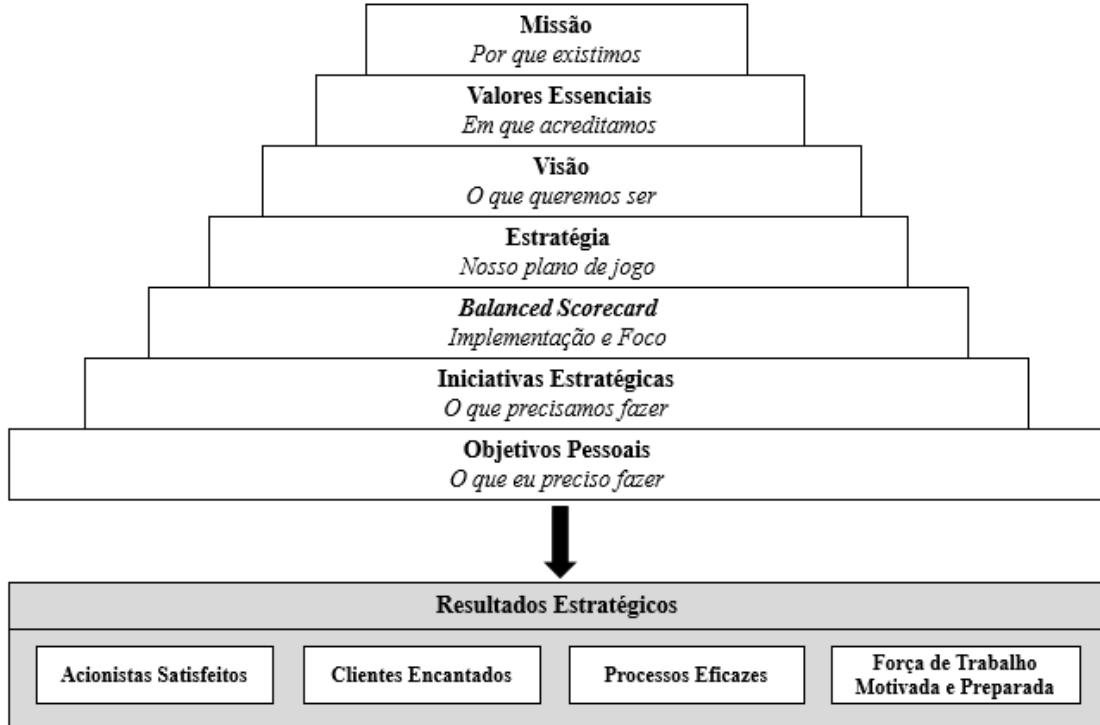
- Esclarecer e traduzir a visão e estratégia
- Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas
- Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas
- Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico”

O Balance Scorecard traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. Os objetivos e medidas focaliza o desempenho organizacional sob quatro

perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. (Kaplan; Norton, 1997).

A Figura 3 **Fonte de referência não encontrada.** ilustra como a missão é traduzida em resultados estratégicos.

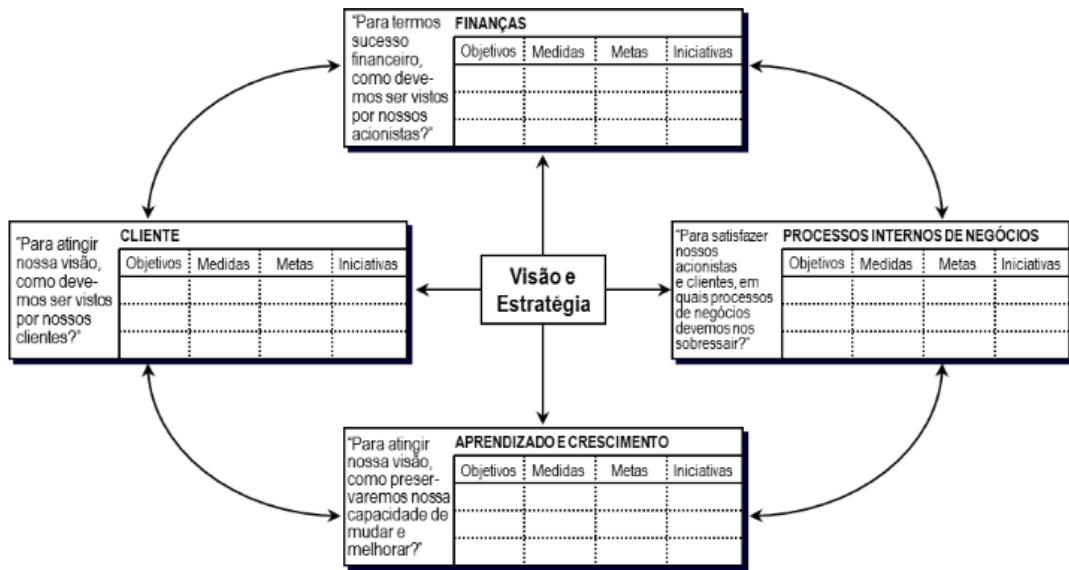
Figura 3 - Traduzindo a missão em resultados almejados



Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (1997)

### 2.8.1. Estrutura do *Balanced Scorecard*

A Figura 4 ilustra a estrutura do BSC, com as quatro perspectivas da estratégia e como cada uma deve ser desenvolvida ao longo de um estudo de estratégia empresarial.

Figura 4 - Estrutura do *Balanced Scorecard*

Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (1997)

## Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira do BSC permite que os executivos determinem os indicadores que serão responsáveis pelo sucesso da empresa a longo prazo, além das variáveis mais relevantes para desenvolver os objetivos a longo prazo.

Os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do *scorecard*. Qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro. (Kaplan e Norton, 1997).

De acordo com Kaplan e Norton (1997), através de uma visão simplificada, a perspectiva financeira deve levar em consideração diferentes fases do ciclo de vida de uma empresa, são elas: crescimento, sustentação e colheita.

Durante a fase de crescimento, as empresas ainda estão em estágio inicial e possuem produtos e serviços com grande potencial de se desenvolverem. Segundo Kaplan e Norton (1997), “o objetivo financeiro global para as empresas na fase de crescimento serão os percentuais de crescimento e receita e de aumento de vendas para determinados mercados, grupos de clientes e regiões”. As empresas dessa fase podem apresentar fluxos de caixa negativos e baixas taxas de retorno sobre o capital investido.

A fase de sustentação é o momento em que provavelmente a maioria das unidades de negócios de uma empresa se encontram. Nesse momento elas ainda conseguem atrair investimentos e reinvestimentos e ao mesmo tempo devem obter retornos sobre o capital investido. Kaplan e Norton (1997), afirmam que “a maioria das unidades de negócios na fase de sustentação estabelece objetivos financeiros relacionados à lucratividade”.

A terceira e última fase é a fase de colheita, na qual as unidades de negócio já estarão maduras suficientes a ponto de conseguirem colher os investimentos feitos nas fases de crescimento e sustentação.

## Perspectiva dos Clientes

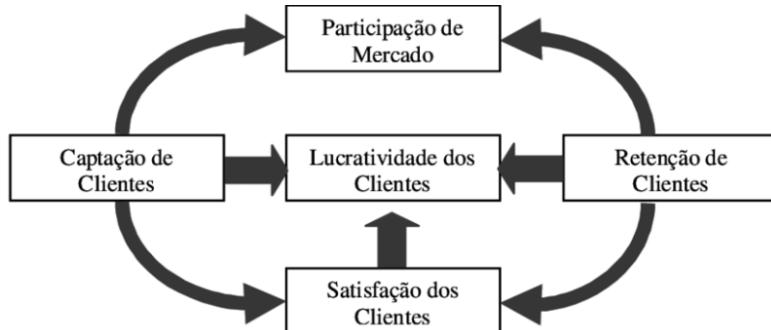
Na perspectiva dos clientes do *Balanced Scorecard*, as empresas identificam os segmentos de clientes e mercado nos quais desejam competir. Esses segmentos representam as fontes que irão produzir o componente da receita dos objetivos financeiros da empresa. (Kaplan, Norton, 1997).

Para desenvolver a perspectiva dos clientes, há um grupo de medidas essenciais de resultados e que inclui os seguintes indicadores:

- Participação de mercado: reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido) (Kaplan, Norton, 1997).
- Captação dos clientes: mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes e negócios. (Kaplan, Norton, 1997).
- Retenção dos clientes: controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes. (Kaplan, Norton, 1997).
- Satisfação dos clientes: mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor. (Kaplan, Norton, 1997).
- Lucratividade dos clientes: mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes. (Kaplan, Norton, 1997).

Essas medidas estabelecem uma relação de causa e efeito e podem ser agrupadas em uma cadeia, conforme a Figura 5.

Figura 5 - Medidas essenciais da perspectiva do cliente



Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (1997)

Além das medidas essenciais, é necessário analisar as propostas de valor que são apresentadas aos clientes pelos fornecedores, para o entendimento das medidas. São definidas três categorias de atributos de proposta de valor:

- Atributos dos produtos/serviços: englobam a funcionalidade do produto/serviço, seu preço e sua qualidade.
- Relacionamento com os clientes: refere-se à entrega do produto/serviço ao cliente, inclusive a dimensão do tempo de resposta e entrega e o conforto do cliente na relação da compra (Kaplan e Norton, 1997).
- Imagem e reputação: reflete fatores difíceis de se tangenciar, mas que atraem um cliente para a empresa.

## Perspectiva dos Processos Internos

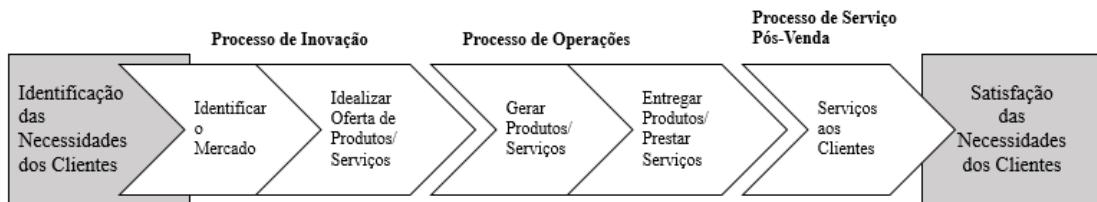
Para a perspectiva dos processos internos da empresa, os executivos identificam os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas. (Kaplan e Norton, 1997). Com essa sequência, as organizações são capazes de focalizar nas métricas dos processos internos naqueles que as levarão aos objetivos dos clientes e acionistas.

Kaplan e Norton (1997), identificaram uma cadeia de valor dos processos internos comum a diversas empresas. Essa cadeia considera três processos principais:

- Inovação
- Operações

- Serviço pós-venda

Figura 6 - O modelo da cadeia de valor genérica



Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (1997)

## Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Enquanto as três perspectivas anteriores se relacionam com um desempenho excepcional da organização, a perspectiva de aprendizado e crescimento tem como objetivo oferecer infraestrutura para possibilitar que os objetivos e os resultados nas outras perspectivas sejam alcançados.

A perspectiva de aprendizado e crescimento é dividida em três categorias principais:

- Capacidades dos funcionários
- Capacidades dos sistemas de informação
- Motivação, *empowerment* e alinhamento

### 2.8.2. Mapa Estratégico

O mapa estratégico descreve o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e, por conseguinte, em resultados financeiros. Essa ferramenta fornece aos executivos um referencial para a descrição e gerenciamento da estratégia na economia do conhecimento (Kaplan e Norton, 1997).

O mapa estratégico é uma arquitetura genérica para a descrição da estratégia e ajuda as empresas a olharem suas estratégias de uma forma coesa, integrada e sistêmica. De acordo com Francischini e Francischini (2017), um mapa estratégico deve conter os seguintes itens:

- Perspectivas consideradas válidas, dispostas em faixas sequenciadas de cima para baixo em ordem de importância para a empresa.

- Objetivos estratégicos dispostos em retângulos dentro da perspectiva correspondente. Podem ou não ser agrupados em temas, desde que estes temas estejam dentro de uma única perspectiva.
- O relacionamento causa e efeito dos objetivos estratégicos, ilustrados por meio de setas.



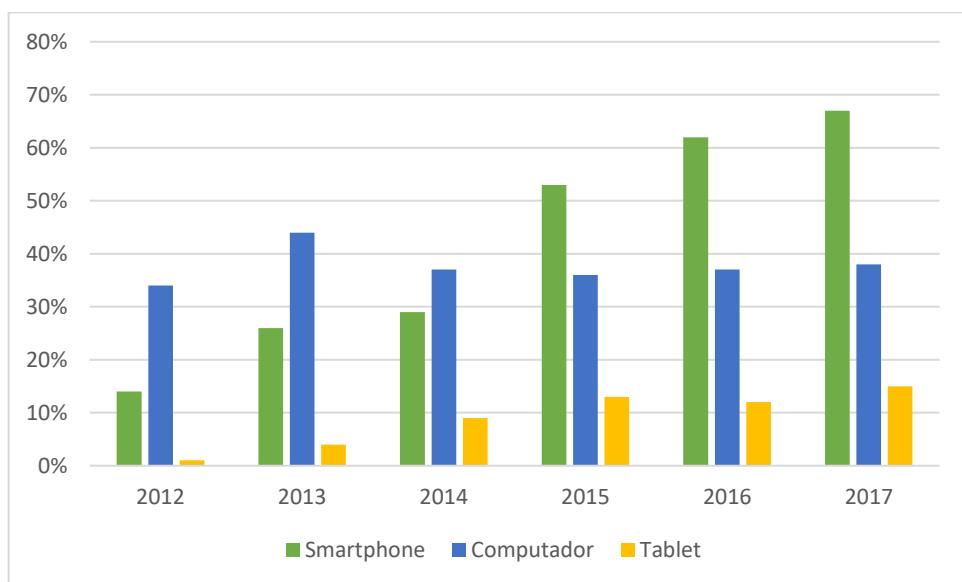
### 3. CENÁRIO DO AMBIENTE DIGITAL

#### 3.1. Novas Tecnologias

O grande avanço tecnológico provocou um acelerado crescimento nas áreas de telecomunicações, da informação e do transporte. Novas ferramentas tecnológicas como os computadores e celulares estão cada vez mais avançados, começaram a ser cada vez mais úteis no dia a dia do ser humano e os serviços oferecidos por eles mais atraentes e necessários para o acesso à informação.

Esse desenvolvimento tecnológico resultou em mudanças no modo das pessoas acessarem a informação e consequentemente no crescimento do consumo de diferentes tecnologias. Uma pesquisa realizada pelo Google em 2018, o *Consumer Barometer*, mostra como foi o crescimento do uso dos principais dispositivos nos últimos anos.

Figura 7 - Crescimento do uso por dispositivo

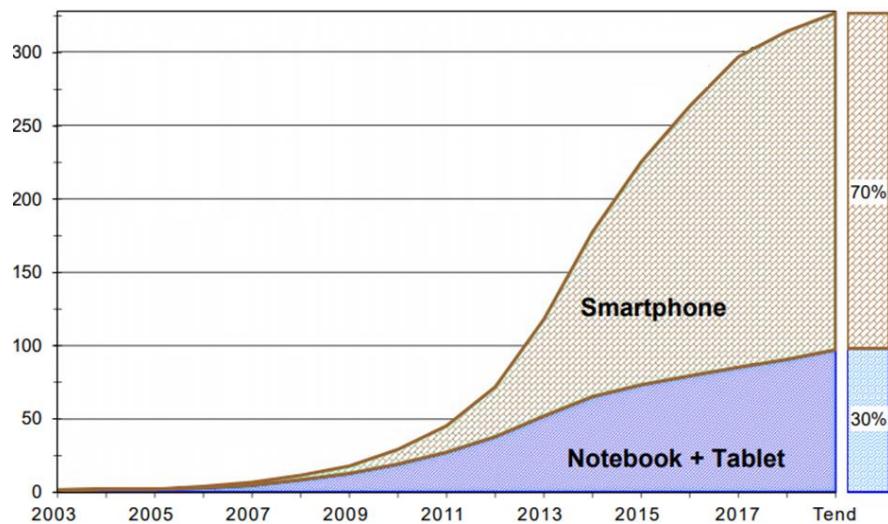


Fonte: *Customer Barometer with Google* (2018)

Conforme apresentado na Figura 7, computadores não tiveram uma grande variação de uso, pois já eram uma tecnologia bastante consumida em 2012. Já os tablets tiveram um crescimento, mas desde 2015 estabilizou-se. Já os *smartphones* foram os que apresentaram maior crescimento de uso, com mais de 65% dos usuários que declararam utilizar *smartphones* em 2017.

Além disso, segundo a 29ª Pesquisa Anual do Uso da Tecnologia da Informação realizada pela Fundação Getúlio Vargas em 2018, em maio deste ano o Brasil atingiu 220 milhões de *smartphones* em uso no Brasil, o que corresponde a mais de 1 *smartphone* por habitante, e 86 milhões de computadores e *tablets*, o que resulta em aproximadamente 1,5 dispositivo portátil por habitante, conforme observado na Figura 8.

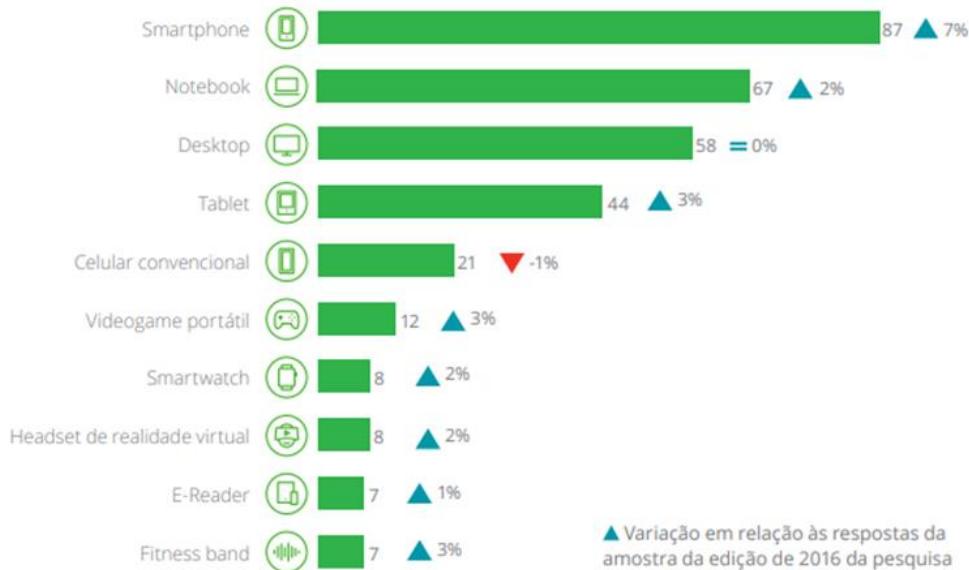
Figura 8 - Uso de dispositivos portáteis



Fonte: Fundação Getúlio Vargas (2018)

O crescimento tecnológico também resultou em outras tecnologias como *SmartTVs*, *Smartwatches*, videogames portáteis, entre outros. A Deloitte revela em sua pesquisa anual, a *Mobile Consumer Survey 2017*, que comparado a 2016, o único dispositivo que terá queda no consumo será o celular convencional, que perde espaço para os *smartphones*.

Figura 9 - Dispositivos pais usados pelos entrevistados comparado a 2016



Fonte: MoBile Consumer Survey – Deloitte (2017)

Entretanto, quando vamos estudar as causas do crescimento do consumo dos dispositivos portáteis, não podemos deixar de falar de um fator importante, a disseminação da *Internet*, e a facilidade ao seu acesso, seja por Wi-fi ou tecnologias 3G-4G. A *Internet* possibilitou que o efeito da globalização se intensificasse e que pessoas no mundo inteiro pudessem estar conectadas a ponto de notícias em qualquer lugar do planeta se espalharem em questão de segundos. Segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNADC) realizada em 2018 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2016 o Brasil atingiu a quantidade de 116 milhões de pessoas conectadas à *Internet*, o equivalente a 64,7% da população brasileira com idade acima de 10 anos e a tendência é que esse número cresça nos próximos anos.

### 3.2. Mudanças no Comportamento do Usuário

O maior acesso à tecnologia também mudou o comportamento de compra dos usuários. Apesar de no início ter havido um receio a respeito da confiabilidade das informações dos sites de venda, sobre inserir dados pessoais e de cartão de crédito, além de não saber se o produto ou serviço seria de fato entregue, aos poucos esse medo foi se perdendo e as plataformas de vendas *on-line* ganharam cada vez mais confiança e as vendas *on-line* cresceram com grande

velocidade. Segundo a pesquisa *O Futuro do Varejo*, realizada pela empresa Mind Miners em 2017, apenas 9% dos pesquisados não haviam realizado uma compra *on-line* e dos 91%, 44% realizaram de 2 a 5 compras *on-line* nos últimos 12 meses. Na Figura 10 é possível ver as outras frequências de compra dos usuários entrevistados.

Figura 10 - Frequência de compras *on-line*



Fonte: *O Futuro do Varejo* – Mind Miners (2017)

Ao saber que ele podia fazer uma compra *on-line* com segurança, o usuário começou a testá-las por diferentes tipos de dispositivo, conforme aquele que lhe agradasse mais. Os smartphones ganharam grande relevância nas compras *on-line*, entretanto o computador se mostra um meio mais utilizado pelos usuários para realizar uma compra, conforme a Figura 11.

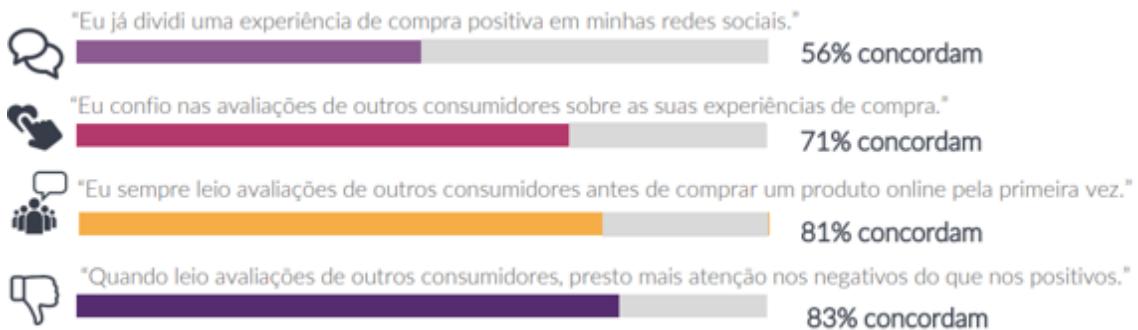
Figura 11 - Dispositivos mais utilizados para compras *on-line*



Fonte: *O Futuro do Varejo* – Mind Miners (2017)

A maior conectividade entre os usuários para compartilharem informações a respeito de produtos serviços exigiu das empresas uma necessidade de garantirem maior transparência e confiabilidade nos serviços oferecidos para que pudessem ganhar relevância no mercado em que estão inseridas. A troca de experiências sobre os produtos serviços pelos usuários através de fóruns, vídeos, redes sociais tornou-se cada vez mais frequente e, por isso, hoje é muito comum nos grandes *e-commerce*s se encontrar uma área reservada para avaliação do serviço ou produto adquirido. Na Figura 12 encontramos a relevância dessas avaliações para os usuários que compram *on-line* segundo a pesquisa da Mind Miners.

Figura 12 - Relevância de avaliações de compra



Fonte: O Futuro do Varejo – Mind Miners (2017)

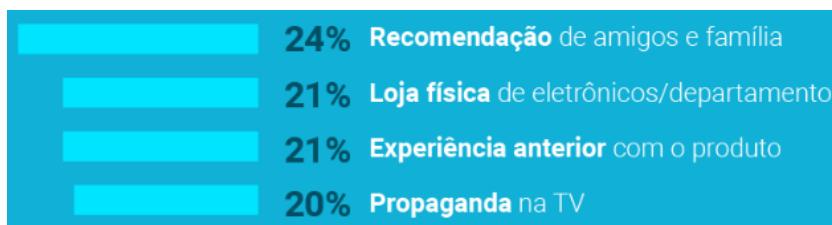
Outra grande mudança no comportamento do usuário foi relacionada a modos de utilizar as lojas físicas e as lojas *on-line*. No início, o avanço tecnológico e o crescimento das vendas *on-line* geraram uma grande dúvida nos donos de lojas física no que diz respeito à continuidade de suas vendas a médio e longo prazo. O medo das lojas físicas serem substituídas pelas lojas *on-line* era uma realidade, entretanto não foi o que ocorreu com a maioria dos setores e ainda de forma tão abrupta como esperado. Muitas empresas continuaram com suas vendas físicas e integraram essas com suas vendas *on-line*. A essa prática dá-se o nome de *Omnichannel*.

Segundo o autor Kotler (2017), *omnichannel marketing* é a “Prática de integrar vários canais para criar uma experiência do cliente perfeita e consistente. Requer organização para quebrar silos de canais e unificar suas metas e estratégias. Isso garantirá um esforço conjunto em vários canais *on-line* e *off-line* para direcionar os clientes a comprarem.”.

Visto o conceito do *omnichannel*, entendemos que um usuário pode fazer diferentes caminhos até o momento da sua compra. Kotler (2017) define dois diferentes cenários na compra de um produto. O primeiro é definido como “*showrooming*”, no qual o usuário é impactado por uma propaganda, seja por um TV ou pelo celular, em seguida vai até uma loja física para conferir o produto e poder comprovar sua eficácia, e por fim realiza a compra *on-line* a um preço mais barato do que na loja física. O segundo cenário é definido como “*webrooming*”, no qual o usuário é impactado por divulgações *on-line*, utiliza a *internet* e sites para buscar mais informações sobre o produto, até que realiza a compra em uma loja física. Essas duas situações são apenas dois exemplos mais genéricos de como um usuário se comporta quando tem diferentes opções de canais de compra, mas nos dois casos, tanto o canal *on-line* como o *off-line* foram úteis para o usuário na sua decisão de aquisição.

Segundo pesquisa de 2018 *Touchpoint Analysis Online to Offline Purchase* de Kantar Millward Brown, 79% dos consumidores que compraram *smartphones* em lojas físicas passaram por *touchpoints online* durante seu processo de decisão. Além disso, 60% dos entrevistados declararam ter utilizado alguma ferramenta do Google (pesquisa ou YouTube) antes de realizar a compra *on-line* de um *smartphone*. Os outros *touchpoints* estão listados na Figura 13.

Figura 13 - Principais *touchpoints* antes da compra de um *smartphone*



Fonte: *Touchpoint Analysis Online to Offline Purchase* - Kantar Millward Brown (2018)

### 3.3. Mudança de Estratégia das Empresas

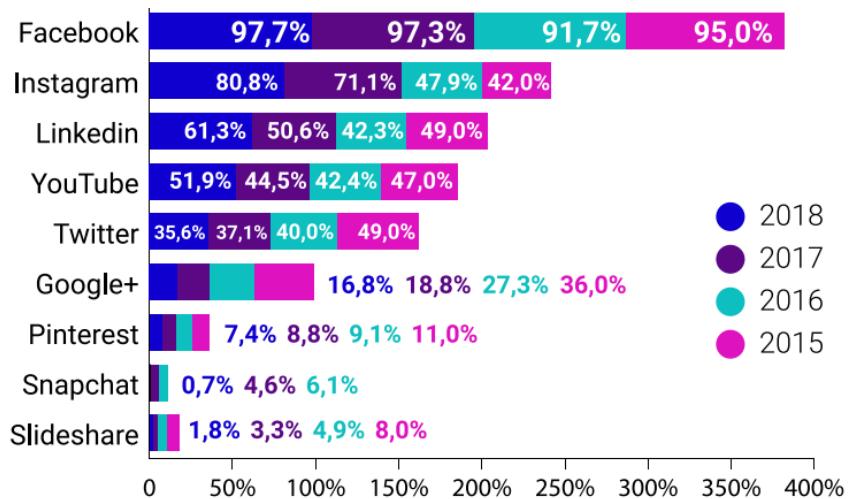
Assim como a maioria dos setores ao redor do mundo, o marketing foi uma área que sofreu grandes transformações com o avanço tecnológico e começou a ser cada vez mais utilizado por meio das ferramentas tecnológicas. Com o crescimento da *Internet* e do maior acesso aos dispositivos, foi possível às empresas atingir mais usuários, a entender seus comportamentos e dessa forma oferecer um produto-serviço mais customizado.

Apesar dos diferentes objetivos de uso das tecnologias e da *Internet* pelos usuários (mensagens instantâneas como WhatsApp, uso de redes sociais como Facebook e Instagram, pesquisas no Google, e-mails, chamada de voz ou vídeo, mensagens de texto, entre outros), as empresas começaram a entender o modo do usuário se relacionar com a *Internet* e que isso era uma oportunidade para elas.

Nesse contexto, as redes sociais se tornaram um dos principais meios de comunicação *on-line* entre os usuários e donos dessas redes enxergaram que poderia ser um modelo de negócio ao negociar espaços comerciais em suas plataformas. Grandes redes como o Facebook e o Instagram utilizam alguns de seus espaços para oferecerem produtos e serviços *on-line* e se tornaram essenciais para muitas empresas hoje em dia. Segundo a pesquisa Content Trends 2018, realizada pela empresa brasileira Rock Content, agência que oferece serviço de marketing

para empresas, hoje quase 100% dos seus clientes utilizam o Facebook como rede social de estratégia de marketing e, 80% o Instagram. A Figura 14 mostra a importância dessas redes sociais e de outras mídias como Linkedin e YouTube, para alavancar suas estratégias de marketing digital.

Figura 14 - Redes sociais mais utilizadas pelos clientes



Fonte: Content Trans – Rock Content (2018)

### 3.4. Novo Modo de Coleta de Dados

O surgimento das ferramentas de marketing *on-line* como Facebook Ads, Google Adwords, *Google Analytics*, entre outras, foram essenciais para o avanço do marketing digital, pois foi possível extrair cada vez mais detalhes dos clientes que visitam sites por meio de anúncios conectados a elas. Se antigamente, para se entender quem era o seu cliente era necessário pedir para ele preencher uma ficha cadastral presencialmente, hoje basta ele clicar em um banner ou entrar em algum site que já é possível ter grandes informações a respeito dele e do seu comportamento.

Tudo isso foi possível pelo desenvolvimento tecnológico criado, que é capaz de mapear os dados de cada usuário. Primeiramente, cada dispositivo carrega consigo alguns dados básicos como: qual é o dispositivo (desktop, mobile ou *tablet*), qual o sistema operacional utilizado (Android, IOS, Windows, etc.), qual o *browser* (Mozilla Firefox, Google Chrome, Safari, etc.), dados demográficos como cidade, região e país, etc. O uso de *cookies* também possibilita armazenar outras informações como data, hora, minuto acessado, quanto tempo o usuário ficou no site, quais páginas visitou, quais ações que ele fez dentro do site. Ou seja, é possível coletar

uma quantidade enorme de dados a respeito dos usuários. Esses dados coletados são responsáveis por trazer uma ótima fonte para as empresas entenderem o comportamento dos usuários no seu site, poder atingi-los novamente com outras comunicações e chegar sempre no seu objetivo de conversão (*lead*, cadastro, venda).

Apesar de cada ferramenta ter suas peculiaridades e trazerem diferentes dados sobre os usuários, todas elas são importantes para compreender o seu comportamento e quando analisadas juntas é possível fazer uma análise mais completa do usuário. Por exemplo, através do Facebook Ads, é possível saber: a quantidade de impressões de um banner, quantos clicks foram gerados, quanto foi o gasto, em qual dispositivo o banner imprimiu, etc. Através de ferramenta como o *Google Analytics* é possível mapear todo comportamento do usuário a partir do momento que entrou no seu site: quais páginas que acessou, aonde que clicou, que campos que ele preencheu (*lead*), etc. E quando olhamos essas duas ferramentas juntas, é possível analisar o caminho completo do usuário, desde o momento em que foi impactado por um banner até o momento que fez alguma ação dentro do site.

Com a grande capacidade de trazer dados dos usuários, o marketing digital ganhou cada vez mais relevância dentro das empresas e junto com ele desenvolveu-se a área de *Business Intelligence* (BI). A área de BI é responsável por ser um suporte da área de marketing digital, trazendo dados que as ferramentas de marketing não são capazes, como dados após a venda de um produto *on-line*, além de trazer automatizações de relatórios e conseguir lidar com grandes bancos de dados.

Ao mesmo tempo que uma grande quantidade de dados dos usuários começou a ficar disponível, cresceu a preocupação a respeito da privacidade desses dados e como eram coletados e utilizados. Muitos usuários reclamavam a respeito do não consentimento sobre o uso dos seus dados, outros sentiram sua privacidade ameaçada, e alguns gostariam de entender melhor o funcionamento de coleta e uso desses dados. Visto isso, em 25 de maio de 2018, teve início uma nova política de segurança na Europa, a *General Data Protection Regulation* (GDPR), como objetivo de assegurar a privacidade do usuário e de exigir uma transparência das empresas que os coletavam. Essa política teve seus efeitos no Brasil e em 14 de agosto de 2018 foi sancionada a Lei de Proteção de Dados (LGPD). Os principais pontos com essa lei são: prazo para armazenamento dos dados dos usuários, consentimento da coleta dos dados, restrições de coleta para usuários menores de 12 anos e restrição sobre a transferência desses dados.

## 4. A EMPRESA

### 4.1. Histórico

A Associação Nova Escola foi criada em 2015 com o objetivo de dar continuidade à existência da revista Nova Escola e da revista Gestão Escolar, até então pertencente à Fundação Victor Civita, fundação esta criada pela Editora Abril em 1986. As revistas Nova Escola e Gestão Escolar surgiram também no ano de 1986 com a missão de apoiar educadores do Brasil inteiro e chegou a ser distribuída mensalmente, de forma gratuita, para mais de 220 mil escolas públicas do país, em um acordo com o Governo Federal. Após quase 30 anos de existência das revistas, a Fundação Lemann, organização familiar do empresário Jorge Paulo Lemann, comprou a revista da Fundação Victor Civita e fundou a Associação Nova Escola para geri-la.

Figura 15 - Capa da 1<sup>a</sup> edição da revista Nova Escola



Fonte: site Nova Escola (2017)

Em um cenário em que os produtos digitais se tornam cada vez mais presentes, a Associação Nova Escola surge com o objetivo de, além de dar continuidade às revistas Nova Escola e Gestão Escolar, desenvolver uma plataforma com produtos digitais para apoiar o educador no seu dia-a-dia em sala de aula. Nesse momento, a organização começa a

desenvolver um novo site, visando uma melhor experiência do usuário e uma preocupação com a sua arquitetura de dados.

Em março de 2017, é formada uma parceria entre Associação Nova Escola, Fundação Lemann e Google, com o objetivo de desenvolver mais de 6.000 planos de aulas *on-line* de diversas disciplinas da Educação Básica (educação que engloba o ensino infantil, fundamental e médio) e disponibilizá-los até 2019 de forma gratuita para qualquer educador do Brasil poder acessá-los.

Figura 16 - Notícia sobre a parceria entre Google, Fundação Lemann e Nova Escola



Fonte: portal G1 (2017)

Ao final de 2017, a empresa decide se envolver em um novo desafio, com o início da concepção de um produto digital para o educador, vendido no formato de assinatura digital, com lançamento previsto para o fevereiro de 2018, a Assinatura Premium. O produto possui como proposta auxiliar o professor nos aspectos de formação, mais recursos para sala-de-aula e valorização, nos formatos de cursos *on-line*, revista digital e clube de benefícios.

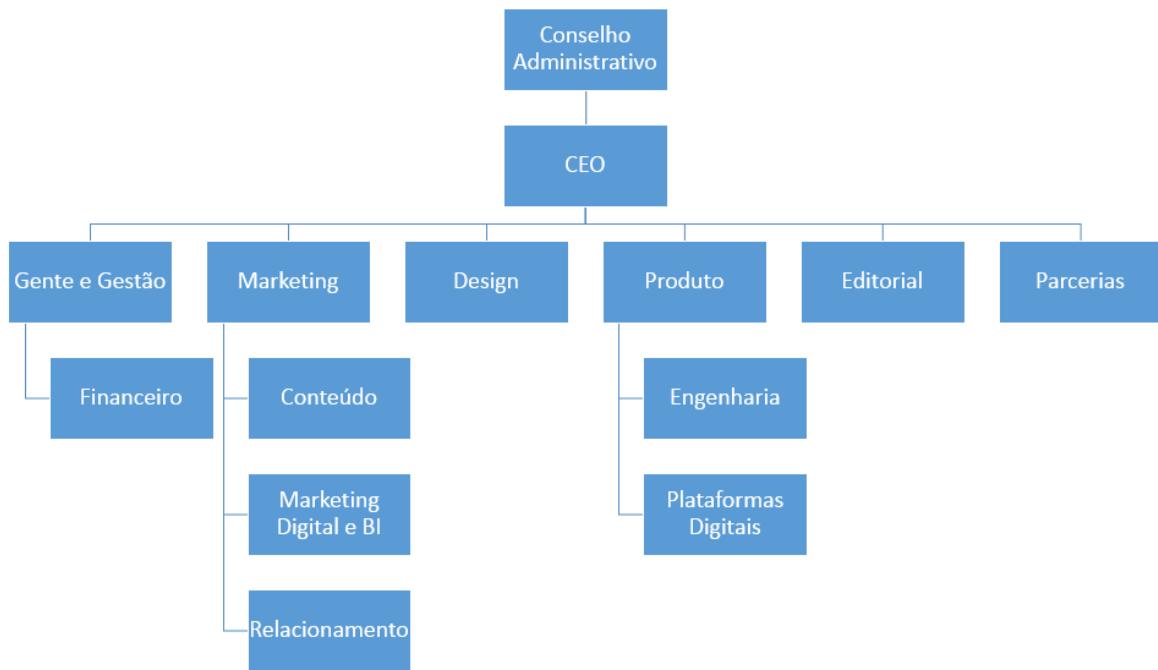
Ao longo desse projeto, a empresa Associação Nova Escola será referida majoritariamente apenas como Nova Escola, maneira pela qual é conhecida pelos seus *stakeholders*.

#### **4.2. Estrutura**

A Nova Escola se caracteriza como uma organização sem fins lucrativos, com o objetivo de apoiar o educador brasileiro (professor, diretor, coordenador pedagógico e orientador educacional). Desde sua criação em 2015, possui a Fundação Lemann como empresa mantenedora e dessa forma, todos os recursos necessários para o seu funcionamento são provenientes dessa fundação.

Atualmente a empresa conta com pouco menos de 50 funcionários, dos mais diversos perfis e que se dividem em 6 áreas, conforme a Figura 17. As áreas com mais funcionários são o editorial, devido à grande quantidade de conteúdos produzidos (impresso e digital) e a área de produto, com cada vez mais profissionais de tecnologia e engenharia de *software* para o desenvolvimento das plataformas digitais.

Figura 17 - Organograma da Associação Nova Escola



Fonte: autor

O Conselho Administrativo é composto por alguns membros da Fundação Lemann e outros executivos, que junto com a CEO, realizam reuniões trimestrais para discutir os resultados e rumos da Nova Escola. A área de gente e gestão é responsável pelos recursos humanos da associação, e por isso é responsável por atividades como contratação, demissão, cultura organizacional, além de ter uma interface com a área financeira ao lidar com os indicadores de desempenho. O financeiro é o responsável pela sustentabilidade financeira da organização e também assume as tarefas contábeis e jurídicas.

O design é uma área que trabalha para oferecer recursos gráficos para o editorial, marketing e produto principalmente. O marketing é quem está em contato com o cliente, por meio da área de atendimento do cliente (SAC), e é responsável pelas divulgações das iniciativas da associação. Recentemente a área nova de BI tem se concentrado dentro da área de marketing também. Por fim, a área de parcerias, que possui apenas duas pessoas, é responsável por fazer a prospecção de parceiros e gerenciar os projetos aprovados com eles. A associação também possui serviços de profissionais do tipo *freelancer*, principalmente para produção de conteúdos editoriais e de arte (textos, reportagens, entrevistas, revisão, peças de banner, etc), mas que costumam ser realizados por pessoas que sejam ex-funcionários ou conhecidos que conheçam a marca da Nova Escola e que estejam no ambiente da educação.

O autor desse projeto trabalhou na Nova Escola, durante quatro meses na área de parcerias, auxiliando na prospecção e gerenciamento de projetos com parceiros, e onze meses na área de marketing. No marketing, foi responsável por auxiliar na estruturação do marketing digital e do *BI*, áreas que exigiam bastante perfil analítico, e desde o início da sua jornada esteve envolvido com a concepção e lançamento do produto digital.

#### 4.3. Portfólio de Conteúdo

A Nova Escola pode ser considerada uma plataforma de mídia que oferece conteúdos de educação por meio de diferentes produtos e serviços.

A revista impressa é sua primeira e mais conhecida mídia de conteúdos. Antigamente existiam duas revistas, a Nova Escola e a Gestão Escolar, entretanto a partir do momento que foi criada a Associação Nova Escola, os conteúdos da revista Gestão Escolar passaram a fazer parte de um caderno dentro da revista Nova Escola. A revista possui 10 edições anuais, não sendo veiculada apenas nos meses de janeiro e julho, e sua expedição é de aproximadamente 15.000 exemplares mensais. Até o ano de 2012 já foi distribuída gratuitamente pelo Governo, mas atualmente, diferente da maioria das revistas, sua aquisição só pode ser feita através do site ou de telefone com a área de relacionamento.

Figura 18 - Exemplares da revista Nova Escola



Fonte: site Nova Escola (2018)

Outra mídia bastante relevante é o site. Atualmente é a principal mídia digital e possui diferentes tipos de conteúdos para diferentes níveis de acesso, que podem ser classificados em: conteúdos gratuitos, conteúdos para cadastrados, e conteúdos para assinantes. Os conteúdos

gratuitos são basicamente notícias sobre a educação brasileira, relacionadas a políticas públicas, conteúdos de diversas disciplinas para a sala de aula, práticas inspiradoras, jogos e conteúdos voltados para a gestão da escola. Fazem parte dos conteúdos para cadastro vagas e oportunidades, planos de aula e questões de prova. Já os conteúdos para assinantes são os componentes do produto digital: cursos, revista digital e clube de descontos.

O site recebe aproximadamente 2 milhões de acessos no mês, resultado da grande quantidade de conteúdos produzidos e do trabalho de divulgação e engajamento com seus clientes. Além do site, algumas mídias de divulgação de conteúdos são bastante relevantes para que os usuários cheguem nele. Atualmente a principal mídia de divulgação é a página no Facebook, que possui mais de 2 milhões de curtidas, e o Instagram. Essas mídias são responsáveis por grande parte do engajamento realizado pelos educadores, pois através delas os educadores, comentam, criticam, reagem e acessam o site para visitar mais conteúdos. Além disso, o YouTube e o Twitter também ajudam a levar tráfego para o site.

Figura 19 - Página inicial do site da Nova Escola



Fonte: site Nova Escola (2018)

A principal mudança no ano de 2018 foi a criação do produto digital, nomeado de Assinatura Premium e que se encontra disponível em uma seção do site da Nova Escola. Seu principal objetivo é oferecer os seguintes valores para o seu público-alvo:

- Formação e Conhecimento: com o oferecimento de cursos focados na prática da sala de aula, feito por professores;
- Recursos para aulas: o produto oferece acesso ao acervo de revistas e edições especiais no formato digital.

- Valorização: o terceiro pilar do produto traz um clube de benefícios que oferece descontos em diversos serviços e produtos do Brasil

Figura 20 - Página do site da Assinatura Premium

Fonte: site Nova Escola (2018)

Por entender que o produto impresso ainda é demandado por muitos educadores, ele pode ser adquirido junto com os produtos digitais na Assinatura Premium. Por isso, a assinatura possui duas opções de planos: apenas os serviços digitais ou esses acrescidos da revista impressa, conforme a Figura 21. Os produtos podem ser adquiridos por duas formas de pagamento, cartão de crédito ou boleto bancário, dependendo da preferência do cliente. Já a opção de parcelamento está disponível apenas para compras com cartão de crédito e varia de uma a seis vezes.

Figura 21 - Planos da Assinatura Premium

Serviços/Produtos	PLANOS			
	Mensal		Semestral	
	Digital	Digital + Impresso	Digital	Digital + Impresso
Cursos Online	✓	✓	✓	✓
Revista Digital	✓	✓	✓	✓
Desconto do Assinante	✓	✓	✓	✓
Download de Materiais Práticos	✓	✓	✓	✓
Revista Impressa	✗	✓	✗	✓
Preço	R\$ 5,00	R\$ 18,00	R\$ 18,00	R\$ 89,00

Fonte: autor

## 5. ANÁLISE DA EMPRESA

### 5.1. Análise do Modelo de Negócio

O modelo de negócio é analisado abaixo através da ferramenta *Business Model Canvas*. Cada bloco do canvas será desenvolvido e analisado de forma detalhada em forma de tópicos.

#### 5.1.1. Segmento de Clientes

Para definir quem são os clientes da nova Escola e que valores devem ser oferecidos a eles, é importante distinguir as duas formas de negócio da organização.

Primeiramente, a associação tem um modelo B2C (*Business to Consumer*), no qual é oferecido o produto/serviços diretamente para o consumidor final. Um exemplo para isso é a venda do produto digital do site, realizada por uma pessoa física, em geral, um educador. Além disso, há um modelo B2B (*Business to Business*), em que a associação não oferece seu produto/serviço para o cliente final, mas sim para uma pessoa jurídica. A relação B2B pode ser desmembrada em dois tipos: o primeiro é quando uma pessoa jurídica realiza a compra do produto digital no site, como por exemplo uma escola que adquire assinaturas em lote para os seus professores; o segundo é uma outra empresa, na maioria dos casos uma Fundação ou Instituição, que firma um projeto com a Nova Escola com benefício para ambos os lados.

Assim, primeiramente será descrito a respeito do público-alvo do modelo B2C. Os clientes do modelo B2C são em sua grande maioria educadores. Os educadores podem ser divididos em professores e gestores escolares, e os gestores podem ter três diferentes funções: diretor, coordenador pedagógico ou orientador educacional. Há também alguns outros públicos que utilizam o serviço como pais de alunos, alunos, pessoas que se interessam por educação, mas esses são minoria e por isso não serão detalhados no presente trabalho.

**Professores:** faz parte do cliente professor da Nova Escola todos os professores de escola pública ou privada, que lecionam para alunos pertencentes à Educação Básica. Esta é composta por:

- Educação Infantil: para crianças de 0 a 5 anos

- Educação Fundamental I: para alunos a partir dos 6 anos. É composta pelas turmas do 1º ao 5º ano
- Educação Fundamental II: é composta pelas turmas do 6º ao 9º ano
- Ensino Médio: é composta por turmas da 1ª, 2ª e 3ª série

Ao longo de todas as etapas, os professores podem fazer parte de variadas disciplinas: matemática, língua portuguesa, inglês, história, geografia, ciências, educação física, arte, biologia, física, química filosofia, sociologia e educação infantil. O público de professores é o majoritário, correspondendo a aproximadamente 70% do total de educadores que acessam os conteúdos Nova Escola, e sua maioria leciona em escolas públicas.

**Diretores:** profissionais que lideram e organizam o trabalho de todos os funcionários de uma escola. O diretor tem a responsabilidade legal, pedagógica e é quem responde judicialmente por algum problema. Além disso é sua função traçar metas e objetivos, realizar reuniões com pais, coordenadores, orientadores e professores e entender as necessidades da escola, funcionários e dos estudantes.

**Coordenador Pedagógico:** é o profissional especialista nas práticas de ensino, e por isso deve ser uma referência e conselheiro para o professor e pais dos alunos. Trabalha bastante com o diretor da escola.

**Orientador Educacional:** sua função é diagnosticar o nível de aprendizagem dos alunos, entender as suas dificuldades e junto com os professores toma decisões que colaboram para um melhor desempenho dos alunos.

Os clientes gestores (diretor, coordenador pedagógico e orientador educacional) são aproximadamente 20% do público que consome os conteúdos da Nova Escola. Sua busca é por conteúdos relacionados à gestão da escola, planejamento, currículos escolares, métodos de avaliação, políticas públicas, entre outros. O público de professor também busca alguns conteúdos voltados para a gestão da escola, mas seu maior interesse é por conteúdos de sala de aula, sobre as disciplinas que lecionam, planos de aula, boas práticas, entre outros.

Conforme dito acima, no modelo B2B os clientes podem ser divididos em dois tipos: pessoa jurídica que consome conteúdo da Nova Escola ou uma outra organização que compre espaço de mídia para divulgar seus produtos, serviços ou projetos.

- **Pessoa Jurídica:** esse cliente é uma pessoa jurídica que adquire um produto da Nova Escola. Em geral são escolas, que compram um pacote de assinaturas do produto digital e ou impresso para os seus educadores. Sua existência tem se tornado cada vez mais frequente com o lançamento do produto digital.
- **Outra Organização:** em geral é composta por instituições de ensino que negociam espaços de mídia da Nova Escola (*on-line* ou *off-line*) para divulgar seus produtos, serviços ou projetos. Nessa situação, a Nova Escola vende seus espaços de mídia e fica responsável por oferecer os espaços negociados, fazer as divulgações e garantir os resultados com o cliente.

### 5.1.2. Proposição de Valor

Desde seu início, quando a Nova Escola era apenas uma revista impressa, seu objetivo foi oferecer aos educadores conteúdos educacionais que os auxiliasse a ter mais recursos em sua profissão, que os mantivessem informados sobre os desafios e novidades da sua área, e que pudessem dessa forma oferecer um ensino de melhor qualidade para seus alunos. Hoje, com a adição de um produto digital, a organização procura manter o objetivo inicial, entretanto com mais recursos do que somente uma revista impressa.

O público de educadores no Brasil, principalmente o de escola pública (maior cliente da Nova Escola), enfrenta diversos problemas, entre: eles baixos salários, excesso de trabalho, problemas físicos e psicológicos resultantes das condições de trabalho, falta de qualificação em sua formação, entre outros. Dessa forma, a Nova Escola procura atacar as principais dores do professor ao oferecer valor pelos seus conteúdos, produtos e serviços.

Assim, pode-se dizer que os principais valores oferecidos aos seus clientes são:

- **Formação:** o oferecimento de cursos *on-line* e conteúdos focados na prática da sala de aula, visam auxiliar os educadores a complementarem sua formação e a adquirir mais conhecimento técnico. Além disso, a Nova Escola traz oportunidades de vagas de emprego em escolas e instituições de ensino do Brasil inteiro.
- **Conhecimento:** os conteúdos mais gerais procuram trazer notícias da educação no Brasil, debater questões atuais e polêmicas que são importantes para um educador criticar e se posicionar.

- **Valorização:** devido ao excesso de trabalho, o educador dificilmente tem tempo livre, mesmo aos finais de semana, e a Nova Escola traz no produto digital um clube de benefícios que oferece descontos em diversos serviços e produtos do Brasil, visando a valorização do professor. Além disso, o site possui conteúdos que trazem assuntos relevantes para a saúde do educador.
- **Economia de tempo:** visto que um professor trabalha em excesso, a Nova Escola oferece conteúdos que facilitam a sua aula, como por exemplo os planos de aula oferecidos para clientes cadastrados. Seu objetivo principal é evitar que um professor perca tempo planejando uma aula e que através de um plano de aula ele já tenha um roteiro para trabalhar com sua turma.
- **Preço baixo:** o produto digital possui um custo muito baixo, que nenhum concorrente próximo possui, e isso é um valor para o cliente que considera dois fatores: a Nova Escola é uma ONG e por isso seu objetivo não é lucrar e investir o seu dinheiro, e além disso, seus clientes possuem uma renda média baixa.

### 5.1.3. Canais

A Nova Escola possui diversos canais para se relacionar com seus clientes, desde mídia *on-line* à mídia *off-line*. A importância de se trabalhar o conceito do *Omnichannel* começou a ser uma preocupação a partir do momento em que passou a ter o produto digital e impresso. Para facilitar sua compreensão, os canais serão divididos em três categorias: comunicação, distribuição e vendas.

#### Canais de Comunicação

Considerou-se que os canais de comunicação são aqueles pelos quais a Nova Escola consegue de fato comunicar seus valores, seus conteúdos e conversar com seus clientes. Os canais de comunicação são:

- **Revista Impressa:** a revista impressa, apesar de ser também um produto é considerada um canal de comunicação, pois ela que traz conteúdo.
- **Site da Nova Escola:** o site (<https://novaescola.org.br>) é o principal canal que oferece conteúdo para os clientes. A maioria dos outros canais de comunicação e vendas têm como objetivo divulgar conteúdos do site.

- **Mídias Orgânicas:** são mídias gratuitas responsáveis por divulgar conteúdos, sejam eles do site ou não. De forma geral, o objetivo desses canais é gerar *awareness*, engajamento com os usuários ou levar visitantes para o site. São exemplos de mídias orgânicas:
  - **Google:** principal mídia que gera acessos no site da Nova Escola. De acordo com uma relevância atribuída pelo Google para cada página criada no site, esta pode aparecer para a busca de um usuário através do Google.
  - **Facebook:** mídia que divulga os conteúdos do site através da página da Nova Escola (<https://www.facebook.com/novaescola/>).
  - **Instagram:** mídia que traz vídeos no formato de *stories* e que divulga fotos, cards e imagens através do perfil da Nova Escola.
  - **YouTube:** mídia que divulga vídeos de diferentes conteúdos através do canal da Nova Escola. (<https://www.youtube.com/user/revistanovaescola>)
  - **Twitter:** mídia que divulga os conteúdos do site através de uma página
- **Atendimento ao cliente:** por diversos motivos, sejam eles dúvidas, reclamações, interesse da imprensa, sugestão de conteúdo como pauta, problemas com produto digital, há canais que a equipe de atendimento ao cliente utiliza para se comunicar com seus clientes. Os canais são:
  - **Facebook Messenger:** canal utilizado para falar com pessoas que comentam nos *posts* da página do Facebook da Nova Escola ou nas matérias do site.
  - **Zendesk:** ferramenta que centraliza todos os e-mails recebidos pelos clientes e que cria uma inteligência de dados para a área poder responde-los da melhor maneira e de acordo com a prioridade que classificarem.
  - **Telefone:** o telefone encontra-se disponível no site e na maioria das comunicações
- **Comunicação Interna:** para os funcionários da Nova Escola se comunicarem, são utilizados:
  - **Gmail:** ferramenta de e-mails
  - **Slack:** ferramenta que permite criar diversos grupos de conversa dentro de uma mesma conta, o que facilita a organização das conversas em diferentes tópicos
  - **Skype e Google Talks:** ferramenta de vídeo chamada para se comunicar geralmente com pessoas externas à Nova Escola.

## Canais de Vendas

Os canais de vendas são os canais responsáveis por divulgar conteúdos que trarão algum resultado mais palpável como um cadastro ou uma assinatura de cliente. Dessa forma, é nesses canais onde se investe dinheiro para poder alcançar mais pessoas e alcançar as pessoas corretas. Os canais de venda são:

- **Facebook Ads:** ferramenta responsável por permitir anúncios no Facebook. Os anúncios estão geralmente relacionados à objetivos como cadastro ou assinatura.
- **Google Adwords:** ferramenta responsável por permitir anúncios na rede do Google. Os anúncios estão geralmente relacionados à objetivos como cadastro ou assinatura.
- **Salesforce:** ferramenta que possibilita a criação e disparo de e-mails para diferentes fins.
- **Movile:** ferramenta de disparo de SMSs (*Short Message Service*) que também pode ter diferentes fins, mas em geral está relacionado à divulgação de eventos.

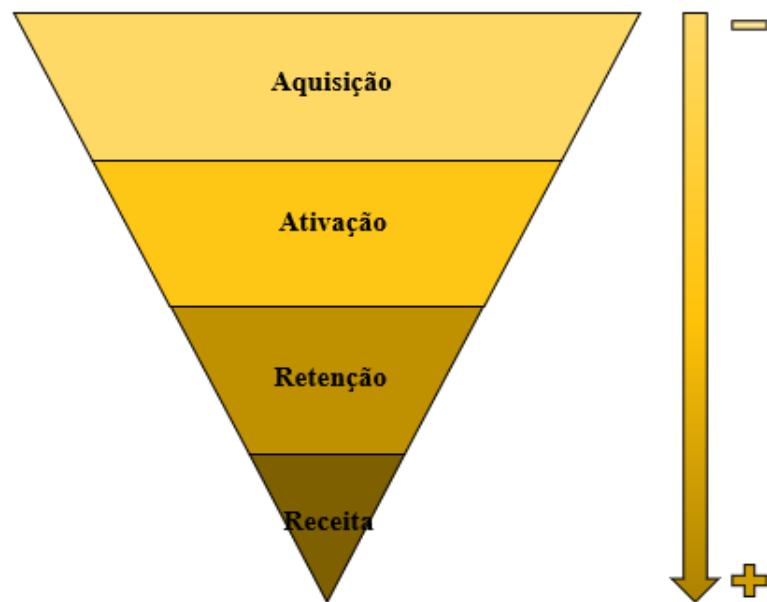
## Canais de Distribuição

Os canais de distribuição não são muitos, mas são os serviços de entrega da revista impressa, uma vez que os outros produtos são *on-line* e estão disponíveis no site da Nova Escola. Dessa forma, pode-se destacar os seguintes serviços: Correio, SEDEX e Loggi.

### 5.1.4. Relacionamento com Clientes

Para entender como se trabalhar esse bloco, a Nova Escola divide o relacionamento com seu cliente em 4 fases: aquisição, ativação, retenção e receita. Um funil é utilizado na Figura 22 para representar cada uma das fases e como devem estar relacionadas com o nível de relacionamento com o cliente.

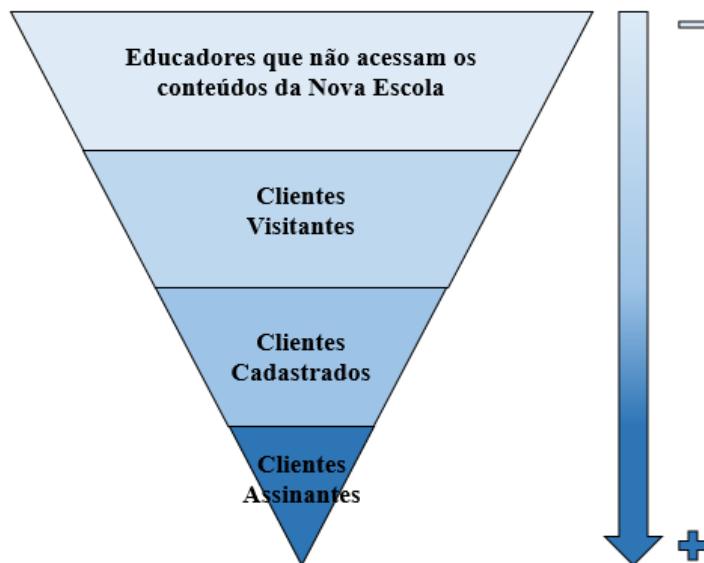
Figura 22 - Funil de relacionamento com o cliente



Fonte: autor

A partir desse funil, o segmento de clientes educadores é classificado de acordo com as diferentes fases de relacionamento com o cliente para que possa se entender melhor seus comportamentos e sua posição na jornada de um usuário. A Figura 23 ilustra os tipos de clientes educadores de acordo com o nível de relacionamento e as suas classificações.

Figura 23 - Funil de relacionamento com os clientes educadores



Fonte: autor

De acordo com a imagem, pode-se detalhar cada uma das classificações e os principais fatores que implicam cada uma das fases.

## **Educadores não visitantes**

São os educadores que ainda não acessaram os conteúdos da Nova Escola e se enquadram na fase de aquisição, pois ainda precisam de um primeiro passo para iniciar uma jornada como cliente. Os motivos de não terem acessado o site podem ser os mais variados, mas principalmente por não terem sido impactados por nenhuma comunicação ainda ou por falta de interesse.

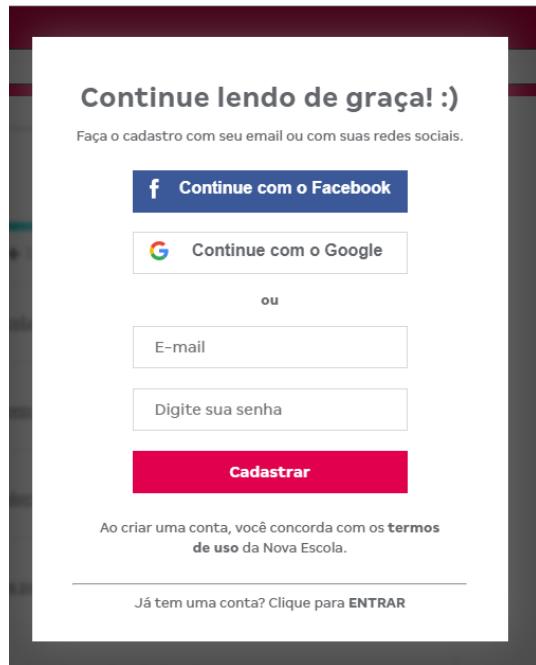
Na fase de aquisição, é onde são realizadas campanhas de marketing que visem impactar públicos mais abertos e também públicos de segmentos relacionados à educação. Os anúncios de display em mídias como o Google Adwords ou Facebook Ads, são os principais veículos de aquisição, uma vez que é possível segmentar públicos específicos e controlar a quantidade de impressões dos anúncios.

Para fazer um cliente educador passar da fase de aquisição para a fase de ativação, é necessário que sejam realizados muitos testes, tanto de comunicações diferentes (textos e imagens) quanto de públicos. Dessa forma, gasta-se mais dinheiro na fase de aquisição para a realização dos diferentes testes.

## **Cliente Visitante**

São os clientes que foram impactados pelas ações de aquisição e que se entram na segunda fase do funil do relacionamento, a de ativação. Para ser um visitante, o usuário deve acessar o conteúdo do site da Nova Escola pelo menos uma vez na semana, sem possuir até então nenhuma relação de fidelidade, como um cadastro ou uma assinatura. O cliente visitante não tem acesso a todos os conteúdos do site, apenas a conteúdos abertos de temas mais genéricos, notícias, alguns blogs de educação e conteúdos de sala de aula. Quando um cliente se torna visitante, ele entra na fase de ativação, pois considera-se que ele já demonstrou um mínimo interesse pelos conteúdos da Nova Escola quando acessou o site. Para fazer um cliente visitante se tornar um cliente cadastrado, procura-se utilizar diferentes estratégias. Ao entrar no site, o cliente visitante irá se deparar com alguns conteúdos que exijam a criação de um cadastro. Nesse momento, um *box* com uma comunicação de solicitação de cadastro aparece na tela e impede a sua leitura, que pode ser retomada após o seu cadastro. A Figura 24 ilustra o *box* que aparece para todos os usuários que acessam os conteúdos fechados para cadastro.

Figura 24 - *Box* que exige o cadastro do usuário



Fonte: Site Nova Escola (2018)

Além disso, caso um cliente visitante não faça o cadastro e abandone o site, ele poderá ser impactado por anúncios, pelo simples fato de o ter acessado. A tecnologia de *pixel* permite salvar algumas informações do dispositivo de acesso do usuário, e consequentemente, impactá-lo com anúncios onde quer que ele esteja. É o que se chama de campanhas de *remarketing*. As mídias utilizadas são as mesmas da fase de aquisição, entretanto com uma comunicação diferente, mais voltada para um usuário que já conhece a marca da Nova Escola, e com o objetivo de fazê-lo voltar para o site. O custo para fazer um cliente visitante se tornar um cliente cadastrado é menor do que o custo para fazer um educador não visitante se tornar um cliente visitante, entretanto ainda envolvem um custo total de investimento alto, uma vez que o volume de usuários no site é muito grande.

## Cliente Cadastrado

São os clientes que decidiram fazer um cadastro gratuito no site para poder ter acesso exclusivo a conteúdos fechados. Assim, um cliente cadastrado tem acesso aos conteúdos que qualquer cliente visitante tem, e também tem acesso a conteúdos exclusivos para cadastrados como por exemplo planos de aula, vagas e oportunidades em escolas, jogos, entre outros.

Um cliente visitante que se torna um cliente cadastrado passa da fase de ativação para a fase de retenção, pois esse cliente demonstra querer consumir mais conteúdos e estar conectado com a organização. No momento do cadastro, o usuário cadastrado teve que

compartilhar o seu e-mail com a Nova Escola em troca da disponibilidade de acesso aos conteúdos que antes eram restritos. O e-mail coletado do usuário é o que o marketing chama de *lead*, um importante dado para que a organização mantenha um relacionamento duradouro com o cliente. Com o *lead* de e-mail, pode-se fazer comunicações com o usuário por meio de disparo de e-mails, uma outra ferramenta de marketing que pode assumir diferentes objetivos.

Ainda dentro da fase de retenção, procura-se entender mais as características do cliente cadastrado através de outros campos de cadastro que podem ser preenchidos no seu perfil, como profissão, etapas, disciplinas e tipo de escola (pública ou privada), conforme a Figura 25.

Figura 25 - Outros campos de preenchimento do cadastro

**OCUPAÇÃO**

**Profissão**

**Etapas**

<input type="checkbox"/> Educação Infantil <input type="checkbox"/> Ensino Médio <input type="checkbox"/> Pré-escola	<input type="checkbox"/> Ensino Fundamental 1 <input type="checkbox"/> EJA <input type="checkbox"/> Ensino Superior	<input type="checkbox"/> Ensino Fundamental 2 <input type="checkbox"/> Creche <input type="checkbox"/> Outro
--	---	--

**Disciplinas**

<input type="checkbox"/> Língua Portuguesa <input type="checkbox"/> Química <input type="checkbox"/> Geografia <input type="checkbox"/> Educação Física <input type="checkbox"/> Sociologia	<input type="checkbox"/> Matemática <input type="checkbox"/> Física <input type="checkbox"/> História <input type="checkbox"/> Língua Estrangeira <input type="checkbox"/> Outro	<input type="checkbox"/> Ciências <input type="checkbox"/> Biologia <input type="checkbox"/> Arte <input type="checkbox"/> Filosofia
---	--	---

**Trabalha em**

<input type="checkbox"/> Escola pública	<input type="checkbox"/> Escola privada	<input type="checkbox"/> Outro
---	---	--------------------------------

Fonte: Site Nova Escola (2018)

Para fazer um cliente cadastrado completar o seu cadastro, utiliza-se o disparo de e-mail, fazendo essa solicitação no texto do e-mail, em troca do envio de novidades e conteúdos mais personalizados de acordo com os seus interesses. Portanto, a fase de retenção é uma fase em

que é possível um entendimento melhor de quem é o cliente cadastrado e, consequentemente, esse cliente poderá vir a receber conteúdos personalizados para que continue consumindo os conteúdos da Nova Escola.

Para que um cliente cadastrado se torne um cliente assinante, é preciso que ele se interesse pelos conteúdos da Nova Escola a ponto de realizar a assinatura no site e pagar por isso. Para que isso aconteça são realizadas campanhas de marketing através de da rede de display nas ferramentas de Google Adwords e Facebook Ads, além de disparos de e-mails que o façam se engajar com os conteúdos a ponto de querer realizar a assinatura em algum momento. Como essas campanhas buscam atingir um público já conhecido, não é necessário que se façam diferentes testes, e por isso seu custo torna-se mais baixo.

### **Cliente Assinante**

É o tipo de cliente que tem acesso a todos os conteúdos que um cliente cadastrado possui, e também tem acesso a conteúdos exclusivos por pagar uma assinatura do produto digital. Assim o cliente assinante tem acesso exclusivo aos cursos *on-line*, clube de benefícios, acervo de especiais antigos e acesso à revista digital e/ou impressa, a depender do plano escolhido por ele.

O cliente que se torna um assinante passa da fase de retenção para a fase de receita, pois deve pagar para consumir os conteúdos de assinantes, e dessa forma gera receita para a Nova Escola. Ao se tornar um assinante, o cliente atingiu a última fase desejada de uma jornada. Entretanto, a depender do plano que o cliente escolher, novas ações são realizadas para que ele não pare de assinar o produto, então possivelmente esse usuário pode ser impactado novamente pelas comunicações anteriores.

Entender as diferentes fases de relacionamento com o cliente é muito importante para a Nova Escola, pois como o sucesso do produto digital é a sua venda, o seu objetivo é fazer com que um cliente não visitante se torne um cliente assinante em algum momento.

#### **5.1.5. Fontes de Receita**

Para a compreensão das fontes de receita é necessário lembrar dos dois modelos de negócio destacados no tópico Relacionamento com Clientes, o B2C e o B2B. Primeiramente,

os clientes educadores e os clientes pessoa jurídica são os públicos-alvo do produto digital e, portanto, são eles os responsáveis por gerar receita através da aquisição da assinatura. A outra forma de gerar receita é através de parcerias com outras organizações, que compram espaços de mídia da Nova Escola para a divulgação dos seus produtos, serviços ou projetos.

Dessa forma, pode-se dizer que os conteúdos do produto digital e o contato com seu público são os valores que a Nova Escola consegue oferecer para os seus clientes educadores e organizações parceiras, respectivamente, para gerar receita.

#### **5.1.6. Recursos Chave**

Os recursos chave são recursos essenciais para diversas áreas, e podem ser divididos entre: recursos financeiros, humanos, intelectuais ou físicos.

Os recursos financeiros equivalem a todo dinheiro que chega para a Nova Escola e são essenciais para que novas iniciativas possam ser realizadas, uma vez que a sua maioria necessita de dinheiro para acontecer. O principal recurso financeiro da Nova Escola ainda provém da Fundação Lemann, a sua mantenedora.

Os recursos humanos referem a todas as pessoas responsáveis por fazer com que as iniciativas da organização ocorram e nesse caso, todos seus funcionários são chave para que a organização se desenvolva. Sem os responsáveis de tecnologia provavelmente não teria uma plataforma para expor os conteúdos criados, sem os profissionais editoriais não teria conteúdos, sem os responsáveis de marketing não teria divulgação dos conteúdos, e, portanto, os recursos humanos são essenciais para a organização.

Os recursos intelectuais são principalmente a sua marca, seu conhecimento pedagógico e sua base de dados. Por ser uma marca que se comunica a 30 anos com os educadores, a Nova Escola tornou-se uma referência de mídia de educação para esse público, que usa os conteúdos para melhorarem a sua didática. Além disso, o conhecimento pedagógico, de quem sabe o que está comunicando, como está comunicando, sobre a realidade das salas de aula e que ataca as dores do educador é um recurso chave que a Nova Escola acumulou aos longos de anos de trabalho. Por fim, a sua base de dados, desenvolvida principalmente pela área de BI tem sido essencial para conhecer melhor o cliente e poder oferecer conteúdos que atendam às suas necessidades.

Os recursos físicos englobam principalmente o local de trabalho, essencial para que todos possam trabalhar em um mesmo ambiente, fazer reuniões, e tomar decisões de forma dinâmica; os computadores e seus sistemas, mais do que necessários para uma empresa que tenha foco em serviços e produtos digitais; e as máquinas e sistema logístico, essenciais para que a revista impressa seja produzida e distribuída a seus clientes.

### **5.1.7. Atividades Chave**

A primeira atividade chave da Nova Escola é a produção de conteúdo, e desde seu início na década de 80, os conteúdos da revista impressa eram o valor mais valioso para todos os educadores. Por isso, 90% dos seus funcionários eram jornalistas, editores, revisores e repórteres, todos empenhados em desenvolver diariamente diversos conteúdos de educação. Trinta anos depois a produção de conteúdos ainda é uma atividade essencial para a organização, mas que hoje também explora a produção de conteúdos digitais (vídeos, cursos *on-line* e *e-books*).

Outra atividade chave é a gestão do relacionamento com o cliente. Como o objetivo principal é oferecer conteúdos de qualidade para os educadores, essa atividade deve ser essencial para se comunicar com eles e entender se esse objetivo está sendo cumprido. A área de marketing procura iniciar esse relacionamento com os clientes, buscar esses clientes e posteriormente a área de SAC torna-se a responsável por se comunicar com ele por meio de diferentes plataformas.

A terceira atividade chave é o desenvolvimento de plataformas digitais. No início da Associação Nova Escola, o primeiro grande desenvolvimento se voltou para um novo site, focado em oferecer uma melhor experiência para o cliente. Desde então, a área de desenvolvimento tecnológico se voltou para novas plataformas, como a área de cursos, área de benefícios para o educador, revista digital. Nesses momentos, muitas hipóteses são feitas e validadas através de diferentes testes com os usuários, juntamente com a área de marketing.

### **5.1.8. Parcerias Chave**

As parcerias são muito importantes para a organização gerar valor e trazer receita através dos projetos realizados. As iniciativas surgem de ambos os lados, tanto do parceiro quanto da Nova Escola, e em geral estão relacionados a desenvolver algum projeto que traga valor ao cliente. As parcerias podem ter diferentes objetivos, e por isso podem ser classificadas em quatro tipos: co-investimento, publicidade e permuta.

As parcerias de co-investimento são aquelas com o objetivo de desenvolver um projeto que já estava previsto no orçamento do ano da Nova Escola, assim não envolve nenhum custo inesperado, e que tanto a Nova Escola quanto o (s) parceiro (s) dividem o custo do projeto. De forma geral, são as parcerias com maior investimento de ambos os lados e realiza-lo significa uma grande economia de dinheiro para a Nova Escola. Atualmente, o único co-investimento é uma parceria com o Google e com a Fundação Lemann, em que o Google financiou 15 milhões de reais no projeto de criação de milhares de planos de aula a serem desenvolvidos e publicados de forma gratuita pela Nova Escola. Essa parceria foi essencial para Nova Escola ganhar reconhecimento pela qualidade do serviço oferecido e por ter mais um serviço diferente em seu portfólio.

Figura 26 - Divulgação do Prêmio Educador Nota 10 - Nova Escola como apoiadora



Fonte: site da Fundação Victor Civita (2018)

As parcerias de publicidade estão em sua maioria relacionadas à divulgação de produtos, serviços ou projetos de empresas parceiras em troca de receita para a Nova Escola. O preço negociado nessas parcerias pode variar bastante (entre R\$ 10.000 e R\$ 100.000), a depender de tempo de divulgação e da quantidade de conteúdos divulgados, e são relevantes atualmente na arrecadação de receita. As parcerias são as mais variadas, mas em sua maioria envolvem o desenvolvimento de um conteúdo acordado as duas partes para ser publicado no site da Nova Escola e ser divulgado através da página do Facebook, de banners no site ou até mesmo pela

revista impressa. Organizações filantrópicas (fundações e instituições), empresas do setor privado relacionadas à área de educação (editoras de livros, instituições de ensino ou produtos educacionais) e o governo são os parceiros mais comuns nessa categoria. São exemplos de parceiros: Ministério da Educação (MEC), Instituto Natura, Fundação Nestlé, Instituto Natura, entre outros.

Figura 27 - Banner da parceria de publicidade no site da Nova Escola



Fonte: Nova Escola (2018)

As parcerias de permutas são semelhantes às de publicidade, entretanto não envolvem entrada de dinheiro para nenhum dos lados e geralmente envolve a divulgação da campanha do parceiro nas mídias da Nova Escola e a divulgação da campanha da Nova Escola nas mídias do parceiro. É um acordo em que cada lado pode oferecer valores diferentes, mas que é válido desde que sejam equivalentes para os parceiros. Atualmente, esse tipo de parceria não é muito comum na Nova Escola, mas pode auxiliar a trazer resultados que não estavam mapeados.

Como principal parceiro, a Fundação Lemann foi responsável pela criação da Associação Nova Escola e consequentemente a pela continuidade da marca Nova Escola. Hoje seu *status* é de organização apoiadora e mantenedora da Nova Escola, sendo a principal responsável pela viabilidade financeira de todas as suas iniciativas. Além disso, as duas organizações realizam diversos projetos em parceria, uma vez que a missão de ambas está muito alinhada em melhorar a educação do país.

Mesmo não pertencendo mais à Fundação Victor Civita, a Nova Escola continuou com um vínculo a ela por meio do Prêmio Educador Nota 10, principal prêmio nacional que reconhece e premia o trabalho de educadores brasileiros e que tem a participação da Fundação

Roberto Marinho, Fundação Lemann, Rede Globo e outras organizações. Atualmente, a Nova Escola é apoiadora do Prêmio, auxiliando na sua divulgação e também cria um contato com os educadores premiados, que inclusive visitam a Nova Escola durante um dia.

### **5.1.9. Estrutura de Custo**

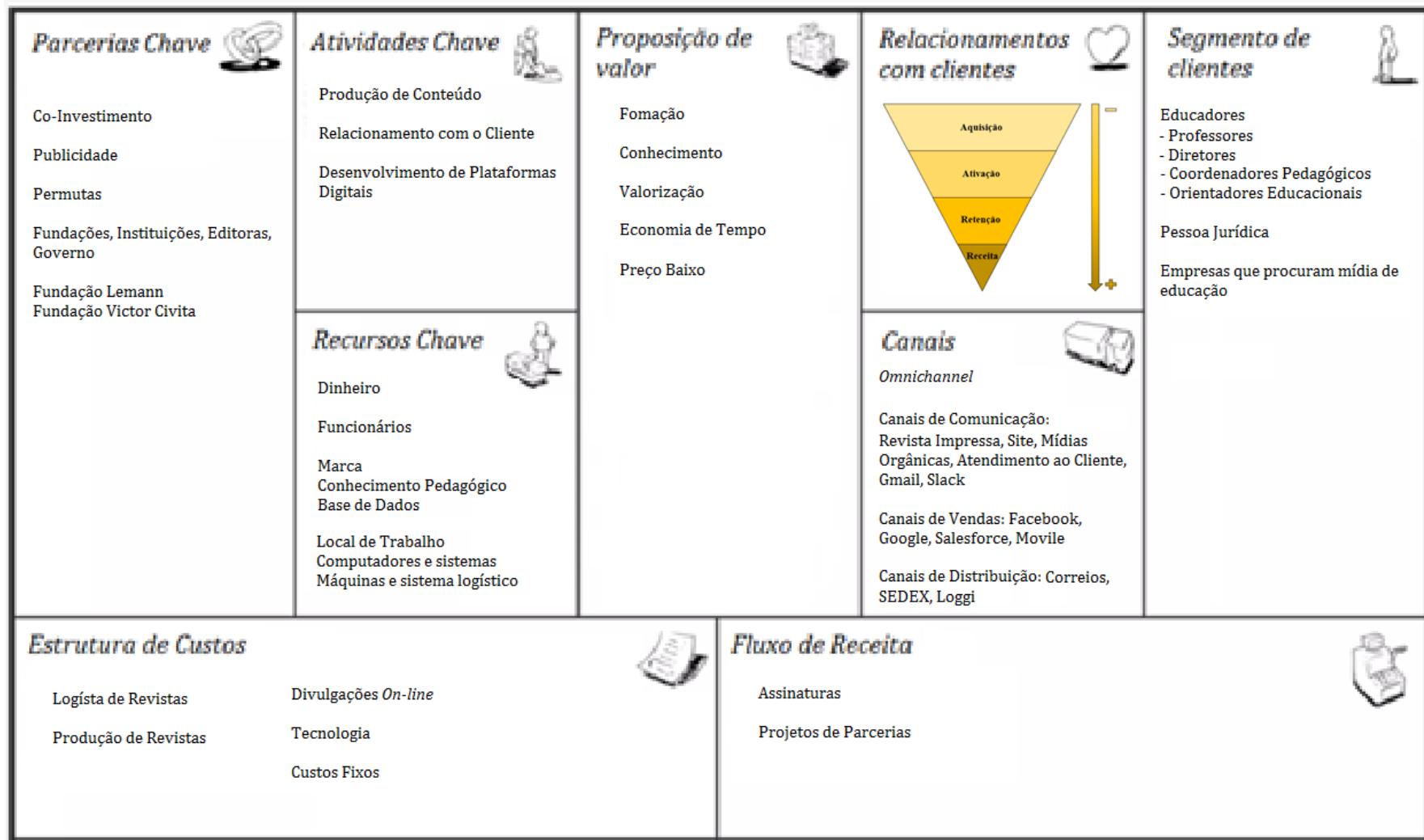
Os custos da organização estão diretamente relacionados aos serviços que oferece. O principal custo é o de logística para garantir a distribuição das revistas nas casas dos seus clientes. Como a revista faz esse serviço para o Brasil inteiro, o serviço para regiões mais distantes de São Paulo (sede da produção) torna-se um grande responsável pelo alto custo.

Outro custo relevante é relacionado à produção de revistas impressas. A responsável pela produção ainda é a gráfica da Editora Abril, que produz aproximadamente 15.000 revistas por mês.

Para a divulgação de todos os conteúdos através de ferramentas *on-line*, a área de marketing recebe um grande dinheiro para investir em anúncios e também é bastante responsável pelos custos da Nova Escola. As principais ferramentas que consomem dinheiro no marketing são o Facebook Ads e o Facebook Ads, além da plataforma de e-mails, o Salesforce.

Além disso, a organização conta com custos mais comuns à outras organizações, como custos administrativos de recursos humanos, depreciações, custos fixos da sua sede, custos operacionais principalmente relacionados ao desenvolvimento de tecnologias e custos de transporte, em sua maioria de reuniões externas da área de parcerias e viagens para reportagens da área editorial.



Figura 28 - *Business Canvas* da Nova Escola

Fonte: autor

## 5.2. Análise SWOT

Para a construção da matriz SWOT, serão analisados os seguintes fatores da Nova Escola: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

### Forças

A principal força da Nova Escola está relacionada ao seu histórico, por ser uma marca que é referência para muitos educadores e para outros *stakeholders* da área da educação. Além disso, seu conhecimento pedagógico a faz ser muito boa na comunicação e empatia com o professor. Esse conhecimento está armazenado dentro da Associação, e isso revela a riqueza de não terceirizar a sua produção de conteúdo e sim de buscar profissionais da área editorial de muita qualidade. Pode-se destacar também que membros da Fundação Lemann fazem parte do conselho da Nova Escola, o que traz ótimas visões e questionamentos. Por fim, a Nova Escola apesar de estar desenvolvendo a sua área de dados, conhece bastante o público de educadores.

### Fraquezas

Pelo fato de ter a Fundação Lemann como mantenedora e por não gerar tanta receita, seus recursos ainda são bastante limitados, o que impacta desde a demora ou a inviabilização de projetos a salários mais baixos para seus funcionários se comparado ao mercado. Além disso, as áreas de BI e de engenharia são muito enxutas, o que dificulta o desenvolvimento das plataformas e de uma base de dados que auxilie na tomada de decisão. A empresa tem crescido cada vez mais, e em dois anos quase cresceu de tamanho, o que trouxe mais processos e burocracias que tornam as ações mais demoradas e projetos mais demorados de serem aprovados. Alguns serviços são terceirizados, o que ocasiona na perda do controle e da qualidade do serviço, como por exemplo a distribuição e logística da revista impressa ou serviços de engenharia de software. Por fim, o produto impresso foi bastante questionado desde o início da associação, pois não estava conseguindo se provar sustentável a longo prazo. Hoje ele ainda existe, entretanto, sua viabilidade é avaliada a todo momento.

### Oportunidades

O crescimento do consumo de serviços e produtos digitais traz mais opções de atuação para a organização. O fato de muitos professores não terem tempo de preparar as suas aulas ou de buscar muitos conteúdos traz a oportunidade de a Nova Escola oferecer esses recursos de forma mais acessível. Além disso, a Nova Escola tem sido muito procurada por parceiros, para

realizar novos projetos, pois sua missão está muito alinhada com o que muitas empresas estão buscando hoje em dia, que é gerar impacto. Por fim, o público de educadores está bastante disperso pelo território nacional e grande parte dele ainda pode ser impactado pela Nova Escola.

## Ameaças

Primeiramente, o público de recém-formados em carreiras de educação, principalmente de pedagogia, não são grandes consumidores dos conteúdos da Nova Escola e vem se tornando um público a ser atingido, mas com grandes dificuldades. O público de educadores tem muitos problemas com a sua carreira, principalmente com salários baixos e falta de estrutura nas suas escolas. Com isso, o produto da Nova Escola não pode ter preços muito altos e além disso são recebidas muitas críticas sobre alguns conteúdos publicados, mesmo com a atenção da organização para ser imparcial nas suas publicações. Segundo o INEP, o público de educadores no Brasil é de aproximadamente 2,2 milhões, o que a longo prazo torna a venda de produtos e serviços não escalável.

A Matriz SWOT com os pontos destacados acima pode ser ilustrada na Figura 29.

Figura 29 - Matriz SWOT da Nova Escola

		Fatores Positivos (Auxiliam o objetivo estratégico)	Fatores Negativos (Atrapalham o objetivo estratégico)
		<u>Forças</u>	<u>Fraquezas</u>
Fatores Internos (Características da Empresa)		Marca com nome forte entre os educadores e outros <i>stakeholders</i> da área de educação	Recursos financeiros limitados
		Elevado conhecimento pedagógico	Área de dados incipiente
		Produção de conteúdos de educação de alta qualidade	Muitos processos e burocracias
		Conhecimento do educador como ninguém no mercado	Terceirização de muitos serviços
		Conselho administrativo capacitado e experiente	Sustentabilidade do produto impresso
Fatores Externos (Características do Ambiente)		<u>Oportunidades</u>	<u>Ameaças</u>
		Muito procurada por parceiros, pela sua missão e seu contato com os educadores	Dificuldade de comunicação com o público recém-formado
		Falta de tempo dos professores, que demandam conteúdos de educação mais "mastigados"	Público-alvo difícil de lidar e com baixa renda
		Crescimento do consumo de produtos e serviços online traz mais opções de atuação	Público-alvo bastante limitado a longo prazo
		Grande quantidade do público que não foi atingido ainda	

Fonte: autor

### 5.3. Definição da Missão, Visão e Valores

#### Missão

Para a definição da missão da Nova Escola, foi utilizado o método de Drucker (2003), que contempla as respostas para as seguintes perguntas:

- Quem é o nosso cliente?
- Quem deve ser o nosso cliente?
- Onde está o nosso cliente?
- Que compra o nosso cliente?
- Que vem a ser valor para o cliente?
- Qual o ramo da empresa?
- Qual será o ramo da empresa?
- Qual deve ser o ramo da empresa?

Após realizado um questionário com as perguntas acima para alguns funcionários da Nova Escola, um resumo das respostas encontra-se no Quadro 2.

Quadro 2 - Perguntas e respostas para definição da missão

Perguntas	Respostas
<b>Quem é o nosso cliente?</b>	O nosso cliente são os educadores professores e educadores gestores (diretor, coordenador pedagógico e orientador educacional) brasileiros, da Educação Básica, com idade a partir dos 40 anos.
<b>Quem deve ser o nosso cliente?</b>	O nosso cliente deve ser tanto os educadores brasileiros da Educação Básica (professores, diretores, coordenadores e orientadores) das diversas idades e também as escolas brasileiras (particulares e públicas).
<b>Onde está o nosso cliente?</b>	O nosso cliente está espalhado pelo Brasil, em quase todas as suas cidades, e sua maioria trabalhando em escolas públicas.
<b>Que compra o nosso cliente?</b>	O nosso cliente compra conhecimento que complementa sua didática e compra experiência no seu currículo através dos certificados dos cursos.
<b>Que vem a ser valor para o cliente?</b>	Valor para o cliente vem a ser formação, valorização, conhecimento e economia de tempo.
<b>Qual o ramo da nossa empresa?</b>	O nosso ramo é produzir e fornecer conteúdos de educação de qualidade aos educadores brasileiros.
<b>Qual será o ramo da nossa empresa?</b>	O ramo da nossa empresa será produzir e fornecer conteúdos de educação de qualidade aos educadores brasileiros por meio de plataformas digitais.
<b>Qual deve ser o ramo da nossa empresa?</b>	O ramo da nossa empresa deve ser produzir e fornecer conteúdos de educação de qualidade aos educadores brasileiros por meio de conteúdos impressos e digitais.

Fonte: autor

Após as respostas, pode-se definir a missão da Nova Escola como: “Empoderar os educadores brasileiros com conteúdos de qualidade para transformar a educação do país”.

## Visão

Para a definição da visão da Nova Escola, a organização definiu alguns objetivos estratégicos que refletem a imagem de enxergam para um horizonte futuro. Os objetivos estratégicos estão relacionados ao alcance da marca aos educadores de diferentes idades, já que hoje possui um contato majoritário com o público de 40 anos ou mais, ao desenvolvimento de novas tecnologias, e a fazer parcerias maiores e mais valiosas, como a que foi realizada com o Google em 2017.

Dessa forma, a visão da Nova Escola foi definida como: “Ser a marca referência entre os *stakeholders* da educação e que mais apoia o educador brasileiro a no seu dia-a-dia”.

## Valores

Os valores da Nova Escola foram formulados através de uma pesquisa feita com alguns funcionários. Após os resultados da pesquisa, esses valores foram apresentados e após um *feedback* dos funcionários, foram definidos como valores da Associação Nova Escola:

- **Educador no Centro:** em todas as ações questionar como irá impactar positivamente o educador
- **Inconformismo:** não se acomodar diante dos problemas de educação do país, mas sim, enfrentá-los com otimismo e boa-vontade.
- **Cresce com o Time:** as pessoas devem ser colaborativas, contribuir para a qualidade das discussões e com o desenvolvimento individual e do time.
- **Ética:** ser honesto e transparente em todas as suas atitudes.
- **Diversidade:** uma sociedade mais diversa representa pessoas que sabem conviver sem julgar suas diferenças religiosas, étnicas, culturais, de identidade de gênero ou orientação sexual.

## 6. DESENVOLVIMENTO

### 6.1. Identificação dos Objetivos Estratégicos

Após o diagnóstico estratégico da organização, serão identificados os objetivos estratégicos para cada uma das perspectivas do *Balanced Scorecard*: financeira, dos clientes, dos processos internos e de aprendizado e crescimento.

#### 6.1.1. Perspectiva Financeira

Primeiramente, é importante relembrar que há diferentes níveis que uma organização pode se enquadrada sob a perspectiva financeira: crescimento, sustentação ou colheita. A Nova se encontra na fase de crescimento, pois é uma organização com três anos de existência e que está começando a trabalhar em seus objetivos financeiros, pois até então, esperava-se que continuasse com a Fundação Lemann como sua mantenedora. Dessa forma, os objetivos estratégicos estão elencados abaixo.

**Conquista da Independência Financeira:** como dito no início desse projeto, a Nova Escola é mantida pela Fundação Lemann e, portanto, sua mantenedora é responsável por uma grande parcela do que entra de dinheiro para a organização. Entretanto, um dos principais objetivos estratégicos é que a Nova Escola seja autossustentável, ou seja, que ela seja capaz de trazer receita suficiente para cobrir seus custos, e dessa forma não depender mais da Fundação Lemann.

**Criação de Estrutura Contábil:** um dos principais desafios da área financeira hoje é organizar todos os custos e receitas da organização, que está começando a criar seus relatórios contábeis e passar por um processo de auditoria, o qual é ainda mais rigoroso para organizações sem fins lucrativos.

#### 6.1.2. Perspectiva dos Clientes

De acordo com o que foi apresentado a análise do modelo de negócio da Nova Escola, os principais clientes são os seus educadores (professores e gestores). Dessa forma, os objetivos estratégicos dos clientes foram determinados com base nesse nicho.

**Empatia com o Cliente:** a Nova Escola acredita que um dos principais objetivos estratégicos é conhecer muito bem os educadores, entender suas dores, para criar uma empatia no momento de tomada de decisão. Dessa forma, procura criar algumas iniciativas que visem o contato entre os funcionários e os educadores, seja na Nova Escola, ou no ambiente externo ao local de trabalho.

**Aquisição de Clientes:** como o primeiro ponto de contato do funil de relacionamento com seus clientes, a aquisição de clientes é o objetivo estratégico para fazer com que novos educadores sejam impactados pelos conteúdos da Nova Escola. Com novos clientes, a organização conseguirá atingir mais pessoas com seus conteúdos e consequentemente impactar mais educadores em melhores suas aulas.

**Retenção de Clientes:** após fazer um cliente ser impactado por um conteúdo da Nova Escola, é importante que esse usuário continue consumindo esse conteúdo, pois isso revela que não foi apenas um conteúdo pontual que o atraiu, mas sim que o site ou produto que tiver contato está sendo relevante para ele em diversos momentos.

**Satisfação dos Clientes:** muitos clientes entram em contato com a Nova Escola, seja para tirar dúvidas ou fazer reclamações, mas é uma quantidade bastante alta. Garantir que esses educadores estejam satisfeitos e devidamente informados é essencial para a Nova Escola ser reconhecida como uma boa marca por eles.

### 6.1.3. Perspectiva dos Processos Internos

Para a definição dos objetivos estratégicos sob a perspectiva dos processos internos, levou-se em conta os fatores críticos de sucesso da organização.

**Implementação de Processo Jurídico:** na área editorial e de produção de conteúdo de marketing, é muito comum que sejam realizados trabalhos pontuais com pessoas externas à organização, os *freelancers*. É uma prática muito comum, que ocorre com bastante frequência na Nova Escola, e que sempre existiu quando a revista ainda pertencia à Editora Abril, mas sem nenhum processo burocrático. Entretanto, no momento em que surgiu a Associação Nova

Escola, um controle dessas atividades passou a ser necessário e ponto crítico para a organização ser auditada com sucesso.

**Desenvolvimento de Produtos:** com a proposta de oferecer produtos e conteúdos digitais, é um fator crítico de sucesso que a organização tenha produtos para oferecer seus conteúdos. Como os produtos são recentes, há muitas dúvidas ainda sobre o seu modelo ideal, e por isso, a área de produtos faz muitos testes e desenvolve novas funcionalidades para uma melhor experiência do cliente nas plataformas digitais.

**Desenvolvimento de Novos Conteúdos Editoriais:** os conteúdos editoriais são essenciais para continuar informando os educadores e para gerar engajamento. Por isso, um objetivo estratégico é o desenvolvimento de novos conteúdos.

**Minimização de Custos Operacionais:** por ser uma organização sem fins lucrativos, seu orçamento é muito restrito e por isso, é necessário que as áreas utilizem os seus investimentos de uma maneira eficiente.

#### **6.1.4. Perspectiva do Aprendizado e Crescimento**

**Aprimoramento de Base de Dados:** para qualquer decisão tomada na Nova Escola, os dados estão se tornando cada vez mais essenciais, pois através deles consegue-se fazer análises do que foi realizado e decidir as próximas ações. Visto isso, as áreas demandam cada vez mais dados e a necessidade de uma área de BI se fez mais presente, pois hoje os dados são muito descentralizados, quando existem.

**Avaliações de Clima Positiva:** conforme a organização começou a se estruturar, a área de recursos humanos, gente e gestão, começou a se desenvolver e ser responsável pelo clima Nova Escola, que tem como objetivo medir a satisfação dos funcionários com relação ao ambiente de trabalho e às condições que lhes são oferecidas. Receber um *feedback* positivo dos seus funcionários é essencial para a organização saber que eles estão motivados e que suas ações estão favoráveis a um bom ambiente para se trabalhar, tornando-se assim um objetivo estratégico.

**Alinhamento entre Áreas:** com a criação do produto digital e com os outros projetos já existentes na empresa, algumas áreas ficaram divididas entre as atividades do seu respectivo projeto ou produto e por isso, faltava uma visão mais ampla dos processos e do que estava se

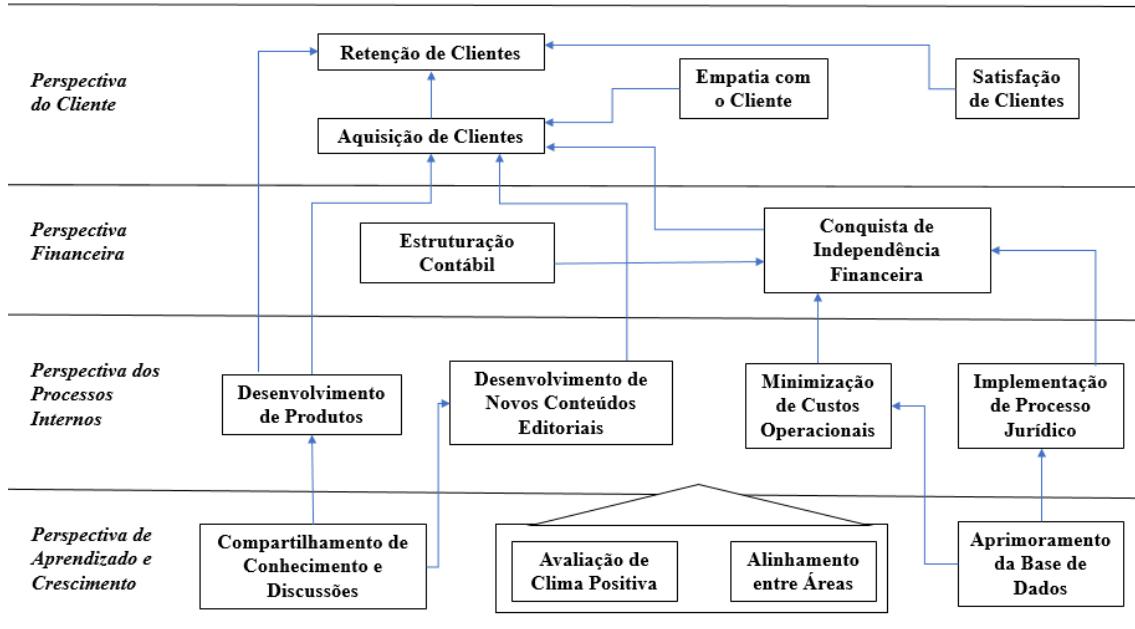
planejando. Dessa forma, um objetivo estratégico é o alinhamento entre as áreas, para que as decisões que impactem outras áreas fossem compartilhadas e se prevenisse problemas posteriores.

**Compartilhamento de Conhecimento e Discussões:** a organização busca o compartilhamento do conhecimento e de discussões que sejam relevantes para a sociedade. Dessa forma, um dos objetivos estratégicos é fazer com que algumas áreas apresentem conteúdo mais técnico que possam ser úteis para as outras áreas e que a área de Gente & Gestão traga discussões que possam ser interessantes de se discutir.

## 6.2. Elaboração do Mapa Estratégico

Com os objetivos estratégicos já definidos, foi possível a construção do mapa estratégico. A representação desses objetivos no mapa procura auxiliar a sua visualização, entender como eles se relacionam e a que perspectiva que fazem parte. A Figura 30 ilustra o mapa estratégico da Nova Escola.

Figura 30 - Mapa estratégico da Nova Escola



Fonte: autor

É importante ressaltar que para a maioria do BSCs, a perspectiva financeira é a principal, sendo a mais alta no mapa estratégico. Para organizações sem fins lucrativos, como a Nova

Escola, os fatores financeiros não são os principais, mas sim necessários para que a organização tenha recursos financeiros de atingir a sua missão. Dessa forma, a perspectiva mais importante é a perspectiva do cliente e no mapa estratégico aparece como a mais alta.

### **6.3. Estabelecimento dos Indicadores de Desempenho**

De acordo com os objetivos estratégicos identificados, é possível estabelecer indicadores que sejam capazes de medir o desempenho das ações realizadas para que esses objetivos sejam conquistados. Para cada perspectiva, analisou-se seus respectivos objetivos estratégicos, e estabeleceu-se um ou mais indicadores para cada um deles.

#### **Perspectiva dos Clientes**

Clientes Novos: representa a quantidade de educadores que acessaram o site pela primeira vez em um determinado período. Eles são importantes para o objetivo de aquisição de clientes, e seu aumento indica que as ações de marketing estão trazendo novos interessados nos conteúdos da Nova Escola.

Clientes Novos Cadastrados: mede a quantidade de clientes visitantes que se tornaram clientes cadastrados. Esse indicador é importante pois representa o primeiro passo da etapa de retenção, em que o usuário informa o seu endereço de e-mail. Dessa forma, pode-se enviar anúncios e e-mails para fazê-lo ficar mais conectado com os conteúdos.

Clientes Retidos Cadastrados: mede a quantidade de clientes cadastrados que acessam conteúdos do site pelo menos três vezes por semana. Esse indicador representa um passo a mais do que simplesmente um cliente cadastrado, pois ele comprova que um cliente de fato está consumindo e, portanto, interessado pelos conteúdos da Nova Escola.

Life Time Value (LTV): representa o ciclo de vida de um usuário ao assinar os conteúdos da Nova Escola. Por esse indicador é possível saber por quanto tempo um usuário assina os conteúdos da Nova Escola e quantas renovações são realizadas, o que é essencial para saber se os conteúdos da Assinatura Premium estão criando valor para ele a ponto de mantê-lo retido.

Taxa de Churn: o *churn* representa a quantidade de cancelamentos da Assinatura Premium que ocorreram em um período estabelecido. Dessa forma, a taxa de *churn* traz a relação de cancelamentos entre aqueles que assinaram. Esse indicador tem uma forte relação com o LTV,

uma vez que o aumento da taxa de *churn* impacta negativamente o LTV, e trabalha-se para que esse indicador se mantenha o mais baixo possível e que a retenção de clientes seja alta.

Satisfação de Clientes: esse indicador traduz a satisfação dos usuários ao serem atendidos pela equipe de atendimento ao cliente, através de uma nota dada ao final do serviço. É essencial que esse indicador possua uma nota alta, pois os clientes são o principal motivo para a organização existir e criar valor.

Tempo de Primeira Resposta: quando um cliente entra em contato com a Nova Escola através de plataformas *on-line*, ele não é atendido no mesmo momento da sua solicitação devido à restrição de horário de atendimento e à grande quantidade de solicitações acumuladas. Visto isso, para oferecer uma melhor experiência para os clientes, o indicador tempo de primeira resposta é o responsável por não deixar o cliente esperar por muito tempo e com isso fique satisfeito com sua solicitação.

Eventos com Educadores: para conhecer mais o cliente para o qual todos trabalham e criar uma empatia com ele, a Nova Escola entende que deve haver um contato entre os funcionários e os educadores. Com isso, o indicador eventos com educadores mede a quantidade de eventos realizados na Nova Escola com educadores para criar essa aproximação.

Imersões: com o mesmo objetivo dos eventos com educadores, as imersões procuram aproximar os funcionários da realidade do educador, seja na Nova Escola ou em escolas.

## **Perspectiva Financeira**

Receita Total: esse indicador representa a soma de todas as receitas da organização, que são originadas basicamente dos projetos com parceiros e das assinaturas vendidas. A receita total é um indicador essencial para que a Nova Escola meça o desempenho de suas iniciativas voltadas para retorno financeiro (projetos e assinatura) e, se bem-sucedidas, não dependa financeiramente apenas da Fundação Lemann, sua mantenedora.

Gasto Total: também relacionado à independência financeira da Fundação Lemann e à sua saúde financeira, um indicador essencial é o Gasto Total, que representa os custos e as despesas somados.

Relatórios Contábeis: com o objetivo estratégico de ter uma estrutura contábil, procurou-se um indicador que traduzisse o sucesso dessa estruturação, e no caso foi a existência dos relatórios contábeis essenciais para a organização. Com os relatórios contábeis, a organização terá uma

visão única do seu fluxo de caixa e poderá entender o resultado do exercício anterior para alocar melhor os seus recursos.

### **Perspectiva dos Processos Internos**

Taxa de Conversão: o indicador é medido pela relação entre a quantidade de assinaturas e a quantidade de pessoas que acessaram a página de assinatura. Dessa forma, traduz o quanto a comunicação e a experiência do site da Assinatura Premium estão sendo eficientes para fazer um cliente realizar uma assinatura. Esse indicador faz parte do objetivo de desenvolvimento de produtos, pois baseado nos seus resultados a equipe de produtos é capaz de fazer análises da experiência do usuário, realizar testes A/B e fazer as alterações necessárias para que a taxa seja a mais alta possível.

Tempo Médio de Acesso: um usuário que fica mais tempo em um conteúdo do que outro provavelmente ficou mais interessado pelo conteúdo e teve uma experiência melhor de usabilidade. O indicador tempo médio de acesso é responsável por medir o tempo médio de cada usuário nos conteúdos do site e é de extrema importância para a área de produtos entender como é o comportamento do usuário em determinadas páginas e se há melhorias a serem feitas no site para que um usuário fique por mais tempo.

Conteúdos no Site: indicador mede a quantidade de conteúdos novos que foram acrescentados no site pela área editorial. Com uma quantidade alta de conteúdos no site, é possível oferecer mais recursos para os educadores.

Custo por Assinatura (CPA): representa a relação entre o custo total para conquistar novos assinantes e a quantidade de assinaturas novas conquistadas com esse investimento. Esse indicador é essencial para a área de marketing estabelecer um limite de investimento em suas campanhas e também para poder planejar como será distribuído o seu investimento ao longo dos dias. Além disso, o CPA tem uma forte relação com o indicador LTV, uma vez que com um LTV mais longo é possível gastar mais dinheiro para se adquirir um assinante. Dessa forma, em um primeiro momento, a aquisição de um cliente assinante pode parecer cara, mas a sua análise ao longo do tempo pode mostrar se esse custo vale a pena.

Custo por Cadastro (CPL): o custo por cadastro, também conhecido por custo por *lead*, mede a relação entre o custo total para conquistar novos cadastros e a quantidade de cadastros novos conquistados com esse investimento. Esse indicador também é importante para se ter um controle sobre o quanto se pode gastar nas ações de marketing.

Taxa de Formulários de Contratos: com a grande quantidade de trabalhos realizados por *freelancers*, o que é comum de ser realizado pela maioria das áreas, fez-se necessário um controle rígido do processo de trabalho com essas pessoas. O indicador taxa de formulários de contratos traz a relação entre a quantidade de solicitações de contratos e a quantidade de contratos necessários. No caso, as solicitações são realizadas pelos funcionários da Nova Escola que fazem o contato com os *freelancers* e a quantidade de contratos necessários deve corresponder à quantidade de trabalhos realizados com eles.

### **Perspectiva de Aprendizado e Crescimento**

Encontros Realizados: a serem organizado pela área de gente e gestão, os encontros têm a participação dos próprios funcionários da organização com o objetivo de compartilhar algum conhecimento técnico que possa ser útil para outras pessoas de outras áreas ou de se discutir temas que são relevantes para se viver em sociedade. O indicador procura medir a quantidade desses eventos ao longo de um período determinado.

Nível de Satisfação dos Funcionários: o indicador mede a sensação dos funcionários da Nova Escola com relação ao ambiente e às condições de trabalho. Esse indicador é de extrema importância para entender se os funcionários estão satisfeitos e motivados para realizarem as suas atividades com empenho e qualidade e garantir as entregas para o cliente final. Dessa forma, o nível de satisfação dos funcionários pode contribuir para uma avaliação de clima positiva.

Diversidade: esse indicador representa a percepção de diversidade na organização. Um ambiente diverso, com pessoas de diferentes origens, gêneros, orientação sexual, cor, é entendido pela Nova Escola como uma representação de uma sociedade ideal e por isso esse indicador está relacionado ao objetivo de avaliação de clima positiva.

Reuniões de Alinhamentos: esse indicador mede a quantidade de reuniões de alinhamentos realizadas em um determinado período. Essas reuniões devem ser obrigatórias, com a participação de todos membros da organização, para garantir que os principais temas que sejam de interesse de todos sejam informados e discutidos, garantindo assim um alinhamento do que foi e será realizado.

Taxa de Bases Integradas: com o objetivo de aprimorar a base de dados da Nova Escola, a integração entre os dados de diferentes origens se faz necessário para que se gere análises mais rápidas e que se tenha mais base de sustentação para tomadas de decisão. Dessa forma, essa

taxa, a ser trabalhada pela equipe de BI e de Produto, representa a relação da quantidade de bases integradas e a quantidade de bases existentes a serem integradas.

#### **6.4. Definição das Metas**

Para cada um dos indicadores de desempenho, definiu-se uma meta e uma periodicidade de atualização dos mesmos, conforme o Quadro 3.

Quadro 3 - Indicadores de desempenho da Nova Escola

Objetivo Estratégico	Indicador	Cálculo	Unidade	Meta	Periodicidade
<b>Aquisição de Clientes</b>	Clientes Novos	Soma da quantidade de clientes novos que acessaram o site	Clientes	500	Diária
<b>Retenção de Clientes</b>	Clientes Novos Cadastrados	Soma da quantidade de clientes que se cadastraram no site	Clientes	300	Diária
	Clientes Retidos Cadastrados	Soma da quantidade de clientes cadastrados que acessam mais de 3 conteúdos do site	Clientes	100	Diária
	<i>Life Time Value (LTV)</i>	Quantidade de tempo que um usuário permanece como assinante	Meses	3	Semanal
	Taxa de Churn	$\frac{\text{Quantidade de usuários que cancelaram assinatura}}{\text{Quantidade de usuários que assinaram}}$	Percentual	2%	Semanal
<b>Satisfação de Clientes</b>	Satisfação de Clientes	Nota atribuída pelo cliente	Percentual	80%	Semanal
	Tempo de Primeira Resposta	Quantidade de horas corridas até que um funcionário responda pela primeira vez um <i>ticket on-line</i>	Horas	36h	Diária
<b>Empatia com o Cliente</b>	Eventos com Educadores	Soma da quantidade de eventos realizados	Eventos	2	Mensal
	Imersões	$\frac{\text{Quantidade de imersões}}{\text{Quantidade de funcionários}}$	Imersões/Funcionários	2	Anual
<b>Conquista de Independência Financeira</b>	Receita Total	Soma das receitas de projetos e assinaturas	Reais	10.000.000	Mensal
	Gasto Total	Soma dos custos e despesas	Reais	8.000.000	Mensal
<b>Estruturação Contábil</b>	Relatórios Contábeis	Soma da quantidade de relatórios contábeis finalizados	Relatórios	3	Anual

Fonte: autor

<b>Desenvolvimento de Produtos</b>	Taxa de Conversão	$\frac{\text{Quantidade de assinaturas}}{\text{Quantidade de acessos na página de assinatura}}$	Percentual	2%	Diária
	Tempo Médio de Acesso	Média aritmética da quantidade de minutos de conteúdos acessados no site	Minutos	2,30 min	Diária
<b>Desenvolvimento de Novos Conteúdos Editoriais</b>	Conteúdos no site	Soma da quantidade de conteúdos novos no site	Conteúdos	5	Diária
<b>Minimização de Custos Operacionais</b>	Custo por Assinatura (CPA)	$\frac{\text{Custo total com assinaturas novas}}{\text{Quantidade de assinaturas novas}}$	Reais/Assinatura	30	Diária
	Custo por Cadastro (CPL)	$\frac{\text{Custo total com cadastros novos}}{\text{Quantidade de cadastros novos}}$	Reais/Cadastro	5	Diária
<b>Implementação de Processo Jurídico</b>	Taxa de Formulários de Contratos	$\frac{\text{Quantidade de solicitações de contratos}}{\text{Quantidade de contratos necessários}}$	Percentual	100%	Semanal
<b>Compartilhamento de Conhecimentos e Discussões</b>	Encontros realizados	Soma da quantidade de encontros realizados	Encontro	1	Mensal
<b>Avaliação de Clima Positiva</b>	Nível de Satisfação dos Funcionários	Nota atribuída pelo funcionário	-	8	Trimestral
	Diversidade	Nota atribuída pelo cliente	-	7	Trimestral

<b>Alinhamento entre Áreas</b>	Reuniões de Alinhamentos	Quantidade de reuniões de alinhamentos	Reuniões	4	Mensal
<b>Aprimoramento da Base de Dados</b>	Taxa de Bases Integradas	$\frac{\text{Quantidade de bases integradas}}{\text{Quantidade de bases existentes}}$	-	3	Bimestral

## 6.5. Análise dos Indicadores

### 6.5.1. Fonte dos Dados

Após estabelecer os indicadores de desempenho, é importante identificar como os dados são coletados, em que local cada um dos indicadores pode ser visualizado e qual é a área responsável por reporta-los. O Quadro 4 aborda essas questões.

Quadro 4 - Fonte dos dados, local de visualização e área responsável

Indicador	Fonte dos Dados	Local de Visualização	Área Responsável
Clientes Novos	Google Analytics	Google Data Studio	Marketing
Clientes Novos Cadastrados	Google Analytics	Google Data Studio	Marketing
Clientes Retidos Cadastrados	Google Analytics	Google Data Studio	Marketing
<i>Life Time Value (LTV)</i>	Vindi	Google Data Studio	Marketing
Taxa de Churn	Vindi	Google Data Studio	Marketing
Satisfação de Clientes	Zendesk	Relatório do SAC	SAC
Tempo de Primeira Resposta	Zendesk	Relatório do SAC	SAC
Eventos com Educadores	Manual	Relatório de Gente e Gestão	Gente & Gestão
Imersões	Manual	Relatório de Gente e Gestão	Gente & Gestão
Receita Total	Excel	Relatório Financeiro	Financeiro
Gasto Total	Excel	Relatório Financeiro	Financeiro
Relatórios Contábeis	Manual	Relatório Financeiro	Financeiro
Taxa de Conversão	Google Analytics	Google Analytics	Produto
Tempo Médio de Acesso	Google Analytics	Google Analytics	Produto
Conteúdos no site	Manual	Relatório do Editorial	Editorial
Custo por Assinatura (CPA)	Ferramentas de marketing	Google Data Studio	Marketing
Custo por Cadastro (CPL)	Ferramentas de marketing	Google Data Studio	Marketing
Taxa de Formulários de Contratos	Manual	Relatório Financeiro	Financeiro
Encontros realizados	Manual	Relatório de Gente e Gestão	Gente & Gestão
Nível de Satisfação dos Funcionários	Google Forms	Relatório de Gente e Gestão	Gente & Gestão
Diversidade	Google Forms	Relatório de Gente e Gestão	Gente & Gestão
Reuniões de Alinhamentos	Manual	Relatório de Gente e Gestão	Gente & Gestão
Taxa de Bases Integradas	Manual	E-mail	BI

Fonte: autor

Quanto aos diferentes tipos de origem dos dados do Quadro 4, cada uma foi atribuída de acordo com o tipo de dado que é utilizado. O *Google Analytics* é a ferramenta que é integrada

ao site da Nova Escola, e capaz de trazer dados relacionados ao comportamento do usuário no site. Dessa forma, é possível saber a quantidade de usuários novos, cadastros, assinaturas, taxa de conversão e tempo médio de acesso por essa ferramenta, desde que realizadas as configurações corretas para armazenar esses dados. A Vindi é a ferramenta de pagamento *on-line* e disponibiliza os dados de vendas através de planilhas. Por meio dessas planilhas é possível calcular indicadores como o LTV e a Taxa de *Churn*. O Zendesk é a ferramenta utilizada pela equipe de SAC, e nele é possível concentrar o histórico de atendimentos de forma automatizada e também estabelecer as metas e visualizar os indicadores. Os indicadores que envolvem custos, dependem das ferramentas de marketing, onde o investimento é realizado. Em cada ferramenta, é possível fazer uma integração com o *Google Analytics* e importar os dados de conversão (cadastro e assinatura), para conseguir assim ter a visão do custo por conversão. O *Google Forms* é a ferramenta do Google de formulários de pesquisa e é utilizado pela equipe de gente e gestão para a pesquisa trimestral de avaliação de clima. Para a coleta de dados de receita e gasto total, a equipe financeira utiliza planilhas de Excel que são compartilhadas com todas as áreas e preenchidas pelas áreas de acordo com as seus gastos e suas receitas. Por fim, alguns indicadores não necessitam de ferramentas *on-line* para serem coletados. Dados como a quantidade de imersões, de reuniões de alinhamentos, entre outros, são preenchidos manualmente por membros das áreas responsáveis em controles próprios, mas na maioria dos casos em planilhas de Excel.

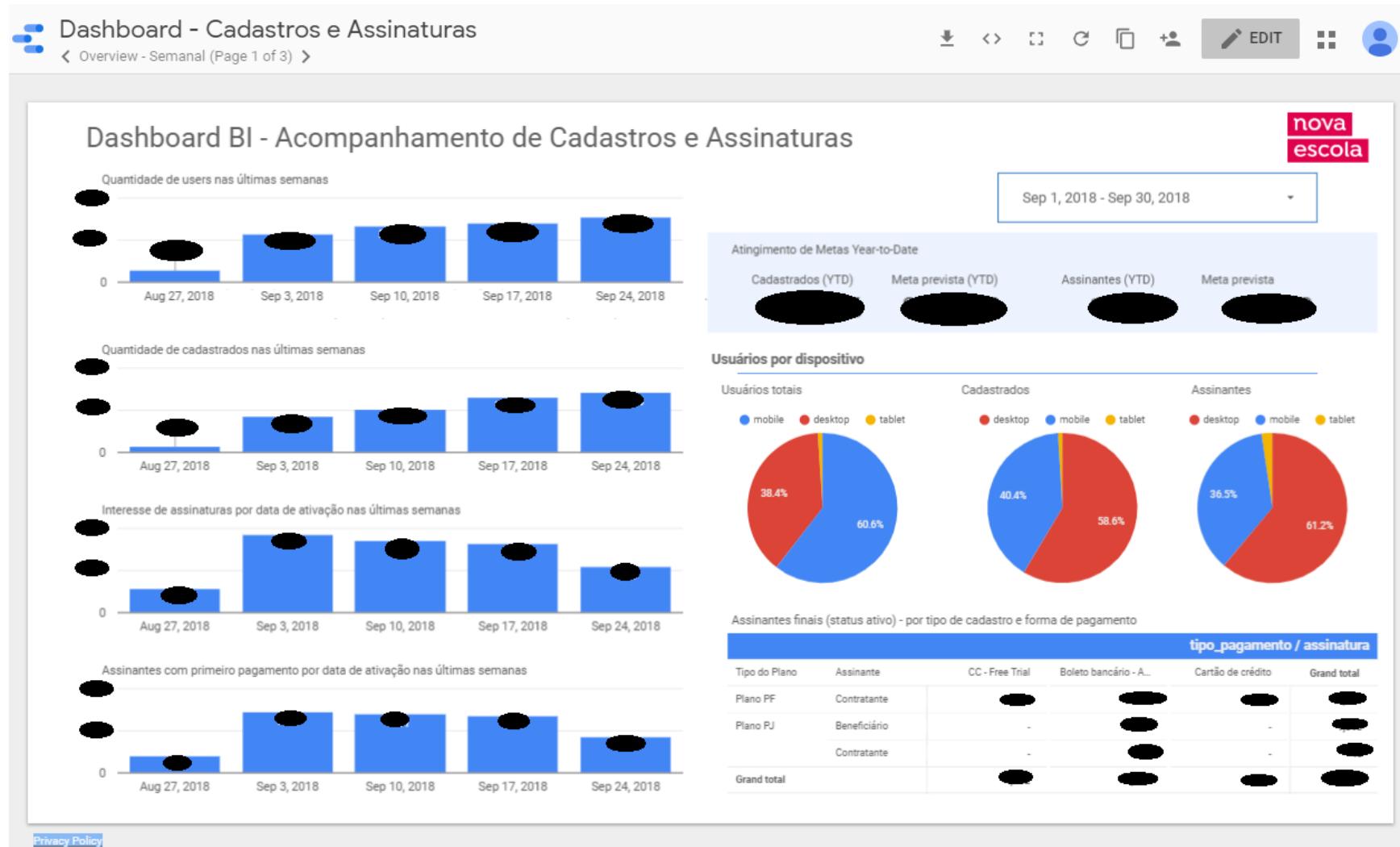
O local de visualização de cada indicador varia de acordo com a área responsável, pois cada uma costuma trabalhar de forma diferente. As áreas de gente e gestão, SAC e editorial, costumam fazer relatórios na ferramenta Power Point, no formato de *slides*. A Figura 31 ilustra o relatório semanal da equipe de SAC com os indicadores apresentados. Já a área de marketing, centraliza seus dados e indicadores em relatórios *on-line* do Google, o *Google Data Studio*, e a área de produto utiliza a própria ferramenta do *Google Analytics* para mostrar seus dados. A Figura 32 ilustra um dos relatórios do *Google Data Studio* utilizado pela área de marketing. Por questão de sigilo de dados, eles foram ocultados pelas marcas pretas, entretanto o importante é como esses dados são visualizados no *dashboard* e não os seus valores.

Figura 31 - Relatório semanal do SAC



Fonte: Nova Escola (2018)

Figura 32 - Dashboard de cadastros e assinaturas



Fonte: Google Data Studio (2018)

### 6.5.2. Diagnóstico de Desempenho

Os indicadores de desempenho, utilizados atualmente pela organização, podem ser avaliados de acordo com os resultados obtidos até o momento da realização do presente projeto.

Os indicadores de aquisição e retenção dos clientes estão sendo extremamente úteis para análise do funil de relacionamento e faz-se necessária a periodicidade de curto prazo para analisa-los. Todos os resultados atuais de clientes novos, clientes novos cadastrados e clientes retidos cadastrados estão abaixo da meta, pois a dificuldade inicial está em trazer novos clientes. Consequentemente os resultados de retenção também são afetados em número absolutos. O LTV está bem próximo da meta, entretanto ainda há uma alta taxa de *churn*, o que prejudica o LTV. A existência do plano semestral ajuda a obter-se um LTV mais longo, entretanto muitos clientes cancelam a assinatura no meio da vigência.

Quanto aos indicadores de satisfação dos clientes, eles são essenciais para a área de SAC reportar o seu desempenho na reunião semanal de alinhamento. Hoje, esses dois indicadores estão com resultados acima da meta, o que mostra uma ótima eficiência da área, que inclusive realizou mais uma contratação devido ao aumento de *tickets*.

No que diz respeito a outros indicadores de empatia com o cliente, pode-se destacar os eventos com educadores e as imersões. Os eventos com os educadores vêm acontecendo em média duas vezes por mês e por isso, cumprindo sua meta. Os encontros têm sido uma roda de conversa com dois ou três professores, com duração de uma hora aproximadamente, em um formato de perguntas abertas, na própria sede da Nova Escola e com a participação facultativa dos funcionários. Em um desses encontros, os funcionários receberam os educadores notas 10, que são os candidatos a ganhador do prêmio Educador Nota 10. Além disso, as imersões ocorrem para todos os funcionários e são divididas em dois moldes. O primeiro é uma imersão em uma escola pública, em que o funcionário passa 3 dias frequentando a escola por período integral para vivenciar o ambiente pelo qual trabalha. Nessa imersão o funcionário assiste aulas, conversa com professores, funcionários, alunos, entende o funcionamento da escola e procura levantar problemas e características do ambiente escolar para auxiliá-lo no dia-a-dia da Nova Escola. O segundo molde é uma imersão com a equipe de relacionamento com o cliente, em que o funcionário passa uma tarde inteira junto com os funcionários do SAC atendendo telefones e se comunicando com funcionários *on-line*, para que entenda como se comunica seu cliente, quais são as dores dele e dessa forma conseguir enxergar lacunas nos produtos e na

comunicação através das plataformas digitais e impressa, além de entender melhor suas características. Apesar de ambos os indicadores estarem atingindo suas respectivas metas, não é necessário ser medido com tanta frequência, se comparado aos indicadores de retenção de cliente, nem mesmo necessitam de um auxílio de um *dashboard* ou alguma tecnologia avançada.

Os indicadores do objetivo de conquista de independência financeira, gasto e receita totais, estão abaixo da sua meta atualmente. Os gastos totais estão um pouco acima do orçamento, devido principalmente à falta de controle dos responsáveis das suas, que esquecem constantemente de reportar alguns gastos. A receita total está abaixo da meta, principalmente pela dificuldade de conseguir mais clientes para Assinatura Premium. Muito se tem discutido com a equipe de produtos a respeito da experiência do usuário, a comunicação realizada do produto e o produto oferecido para entender a dificuldade na aquisição de assinaturas. Por fim, a receita originada de projetos de parcerias está acima da sua meta, pois vem construindo fortes relações com parceiros e criando diferentes propostas de projetos. Dessa forma, esses indicadores são muito importantes atualmente para a organização entender sua saúde financeira e poder saber se está próximo da sua independência financeira.

O indicador de estruturação contábil é um indicador mais difícil de ser analisado, por ser de longo prazo. Até o momento a área financeira realizou grandes conquistas relacionadas a contabilidade, principalmente na categorização de ativos e passivos de cada uma das áreas. Acredita-se que após o final do exercício atual (2018), será possível que os três relatórios previstos sejam criados: Demonstração do Resultado do Exercício, Balanço Patrimonial e Demonstração do Fluxo de Caixa.

O objetivo de desenvolvimento de produtos encontra grande dificuldade em fazer os indicadores atingirem sua meta. A taxa de conversão no site atualmente é baixa, o que leva a área a pensar em novos testes a serem realizados. O tempo médio de acesso é uma métrica complicada de ser avaliada de forma ampla, pois há diversos tipos de conteúdos, com tamanhos diferentes, cuja experiência do usuário varia bastante. Hoje ainda se pensa em desmembrar esse indicador em indicadores menores, a depender do tipo de conteúdo analisado.

A minimização dos custos operacionais é o principal objetivo estratégico relacionado à área de marketing hoje, pois seus indicadores são analisados diariamente para novas tomadas de ações. Como o LTV está próximo do esperado, consegue-se trabalhar com um valor de CPA maior.

O indicador taxa de formulário de contratos está próximo da sua meta, pois ainda há parcerias antigas que precisam ser registradas, visto o novo modelo de contrato. Apesar disso, foi muito importante a implementação do processo jurídico e inicialmente muito difícil de ser compreendida e seguida por todos, mas hoje todos os novos contratos passam pelo processo implementado. Com isso, o gerente financeiro consegue se dedicar a outras tarefas não tão operacionais.

A avaliação de clima da associação vem ocorrendo trimestralmente por meio de formulário enviado pela área de gente e gestão. Após a compilação dos resultados, eles são apresentados e discutidos na reunião de alinhamento semanal. O nível de satisfação dos funcionários e o nível de diversidade estão abaixo da meta ainda. Esses indicadores têm sido essenciais para a área de gente e gestão e são uma preocupação constante para que possam ser realizadas melhorias e conversas com os funcionários.



## 7. CONCLUSÕES

O presente trabalho de formatura teve como objetivo a identificação dos indicadores estratégicos de desempenho da Associação Nova Escola, visto que a organização passou por grandes mudanças recentemente.

Os indicadores de desempenhos propiciaram um novo modo de lidar com as tarefas do dia-a-dia da organização, principalmente para os funcionários que já produziam a revista Nova Escola na época em que ela ainda era da Editora Abril. Esses indicadores vieram acompanhados de uma nova governança, uma cobrança maior por resultados e essa mudança de cultura de trabalho foi impactante para eles. Alguns foram de acordo e outros tiveram dificuldade para se adaptar ao novo modelo, culminando inclusive com a saída de alguns, devido à falta de alinhamento de expectativas. Nesse sentido, a área de gente e gestão e seus indicadores de avaliação de clima foram fundamentais para mapear as diferentes percepções e de esclarecer informações para os funcionários.

Aos poucos, o novo modelo foi sendo compreendido por todos e os resultados começaram a aparecer. Os indicadores começaram a ser reportados em reuniões de forma mais frequente, como os alinhamentos semanais com a participação de todos funcionários, e também em reuniões com a CEO, as reuniões mensais de resultado, e com o Conselho Administrativo, as reuniões trimestrais de resultado.

No decorrer do trabalho, o autor notou que alguns objetivos estratégicos são mais difíceis de serem traduzidos em indicadores de desempenho, como por exemplo o objetivo de estruturação contábil. Por ser um objetivo de longo prazo quando comparado aos outros, ele depende que o ano seja encerrado para poder ser finalizado. Diferentemente, outros objetivos são mais fáceis de serem medidos e podem ser atualizados diariamente, como por exemplo a retenção de clientes por meio clientes cadastrados. Esse indicador é atualizado de hora em hora de forma automatizada na própria plataforma do *Google Analytics* e, portanto, é muito fácil de medi-lo.

Outra de dificuldade encontrada foi a confiabilidade de alguns indicadores, que tiveram que receber uma atenção maior. Os dados que são originados do *Google Analytics* muitas vezes são aproximados com base em uma amostra estatística, devido à enorme quantidade de *hits* (ações como cliques, visualização de página, etc) que são configurados e consequentemente demandados da ferramenta. Dessa forma, a visualização de dados na ferramenta durante longos

períodos ou com diferentes dimensões os faz não serem 100% confiáveis. Como solução, esses dados devem ser exportados em relatórios menores, com menos dimensões e períodos não tão longos, o que reforça a importância da área de BI em automatizar os processos de coletas de dados e os tornar totalmente confiáveis. Nesse mesmo sentido, os indicadores de receita total e gasto total também apresentaram uma dificuldade de confiabilidade, devido, principalmente, à descentralização desses dados. Como cada área é responsável por reportar seus custos e suas receitas através de planilhas de Excel da área financeira, é muito comum que alguns custos ou receitas sejam esquecidos de serem colocados nessas planilhas, o que leva a diferenças de resultados quando comparados com os extratos do banco.

De forma geral, os indicadores estão se mostrando ótimas métricas do desempenho da organização no sentido que eles são frequentemente citados e utilizados no dia-a-dia para tomadas de decisões. As metas também são constantemente atualizadas e reportadas, principalmente nas reuniões semanais de alinhamento, em que todos os funcionários participam e ajudam com novas ações para atingi-las.

Por fim, é interessante destacar que, apesar de parecer ser muito claro para todos na organização, não haviam sido definidos os conceitos de missão, visão e valor desde a criação da Nova Escola. Com isso, as definições desses conceitos formuladas nesse projeto foram encaminhadas como sugestão pela equipe de gente e gestão para que fique alinhado e exposto para todos da organização.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, I, 1965, Estratégia Empresarial, McGraw-hill, São Paulo, 1977.

COSTA, E. A., Gestão estratégica, Da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

DE ROLT, Mirian Inês Pauli. O uso de indicadores para a melhoria da qualidade em pequenas empresas. Dissertação de Mestrado. Florianópolis: UFSC, 1998.

DELOITTE. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/mobile-survey.html>>. Acesso em 15 de junho de 2018.

DRUCKER, Peter F., A Administração na Próxima Sociedade. NOBEL: 2003

FPNQ, Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. Indicadores de desempenho. São Paulo: FPNQ, 1995.

FRANCISCHINI, Paulino G.; FRANCISCHINI, Andrea S. N. Indicadores de desempenho: dos objetivos à ação - métodos para elaborar KPIs e obter resultados. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. Disponível em: <<https://eaesp.fgv.br/sites/eaesp.fgv.br/files/pesti2018gvciappt.pdf>>. Acesso em 15 de junho de 2018.

FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA. Disponível em: <<https://fvc.org.br/especiais/o-premio/>>. Acesso em 25 de setembro de 2018.

GLOBO. Disponível em: <<https://g1.globo.com/educacao/noticia/google-vai-destinar-r-15-milhoes-para-capacitacao-de-professores.ghtml>>. Acesso em 13 de agosto de 2018.

GOOGLE. Disponível em: <<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/pt-br/tendencias-de-consumo/smartphones-da-pesquisa-a-compra-uma-jornada-omnichannel/>>. Acesso em 15 de junho de 2018.

GOOGLE. Disponível em:

<<https://www.consumerbarometer.com/en/trending/?countryCode=BR&category=TRN-NOFILTER-ALL>>. Acesso em 15 de junho de 2018.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/tecnologia/noticia/brasil-tem-116-milhoes-de-pessoas-conectadas-a-internet-diz-ibge.ghtml>>. Acesso em 10 de outubro de 2018.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Disponível em: <<http://inep.gov.br/inep-data>>. Acesso em 23 de maio de 2018.

JURAN J.M., Planejando a Qualidade. São Paulo: Pioneira, 1992.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. A estratégia em ação: *Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Organizações Orientadas para Estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LANTELME, E. M. V. A utilização de indicadores na avaliação e melhoria do desempenho de processos da construção de edificações: uma abordagem com base em princípios da aprendizagem organizacional. 1999. Seminário de doutorado (Engenharia Civil) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, UFRGS, Porto Alegre, 1999.

MARTINS, Leandro. Marketing: Como se tornar um profissional de sucesso. 1. ed. São Paulo: Digerati Books, 2006.

MIND MINERS. Disponível em: <[https://rdstation-static.s3.amazonaws.com/cms/files/18283/1499132306Relatorio\\_MindMiners\\_Varejo\\_v1.pdf](https://rdstation-static.s3.amazonaws.com/cms/files/18283/1499132306Relatorio_MindMiners_Varejo_v1.pdf)>. Acesso em 10 de setembro de 2018.

MINTZBERG, H. et al. O processo da estratégia: conceitos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H. & QUINN, J. B. O Processo da Estratégia. 3<sup>a</sup> ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

NOVA ESCOLA. Disponível em: <<https://novaescola.org.br>>. Acesso em 26 de outubro de 2018.

OLIVEIRA, D. P. R., Planejamento Estratégico, Conceitos metodologia práticas. 22.ed. São Paulo: ATLAS, 2005.

OSTERWALDER A.; PIGNEUR, Y. Business Model Generation: a Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2010.

PORRAS, Jerry I., COLLINS, James C. Construindo a visão da empresa. HSM Management, São Paulo, 1998.

PORTRER, M. E. Estratégia Competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

ROCK CONTENT. Disponível em:

<[https://cdn2.hubspot.net/hubfs/355484/Ebooks%20MKTC/Content%20Trends%202018%20-%20Relatorio%20Geral%20\(1\).pdf?t=1538609068617](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/355484/Ebooks%20MKTC/Content%20Trends%202018%20-%20Relatorio%20Geral%20(1).pdf?t=1538609068617)>. Acesso em 10 de setembro de 2018.

ROCKART, John. Chief executives define their own data needs. Harvard Business Review, vol 57, Mar.-Apr., p 81-83, 1979. 98 p.

RODRIGUES, M. R. A., TORRES M. C. S., FILHO J. M., LOBATO. D. M, Estratégia de empresas. 9.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

TAMAYO, A. Valores Organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. Revista de Administração. São Paulo, 1998.