

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ORGANIZACIONAL

NAIARA FERNANDES ABREU DE SOUZA

**MERCADO EDUCACIONAL: A EDUCAÇÃO FINANCEIRA COMO VANTAGEM
COMPETITIVA**

Uberlândia, MG, Brasil

2021

NAIARA FERNANDES ABREU DE SOUZA

**MERCADO EDUCACIONAL: A EDUCAÇÃO FINANCEIRA COMO VANTAGEM
COMPETITIVA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão Organizacional, da Universidade Federal de Uberlândia, Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Empresarial.

Orientador: Dr. José Eduardo Lopes

Uberlândia, MG, Brasil

2021

Ficha Catalográfica Online do Sistema de Bibliotecas da UFU
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

S729 Souza, Naiara Fernandes Abreu de, 1988-
2021 MERCADO EDUCACIONAL: A EDUCAÇÃO FINANCEIRA COMO
VANTAGEM COMPETITIVA [recurso eletrônico] / Naiara
Fernandes Abreu de Souza. - 2021.

Orientador: José Eduardo Lopes.
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de
Uberlândia, Pós-graduação em Gestão Organizacional.
Modo de acesso: Internet.
Disponível em: <http://doi.org/10.14393/ufu.di.2021.521>
Inclui bibliografia.
Inclui ilustrações.

1. Administração. I. Lopes, José Eduardo ,1971-
(Orient.). II. Universidade Federal de Uberlândia. Pós-
graduação em Gestão Organizacional. III. Título.

CDU: 658

Bibliotecários responsáveis pela estrutura de acordo com o AACR2:

Gizele Cristine Nunes do Couto - CRB6/2091



UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
 Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional
 Av. João Naves de Ávila, 2121, Bloco 5M, Sala 109 - Bairro Santa Mônica, Uberlândia-MG, CEP 38400-902
 Telefone: (34) 3239-4525 - www.fagen.ufu.br - ppggo@ufu.br



ATA DE DEFESA - PÓS-GRADUAÇÃO

Programa de Pós-Graduação em:	Gestão Organizacional				
Defesa de:	Dissertação de Mestrado Profissional, 74, PPGGO				
Data:	trinta de julho de dois mil e vinte e um	Hora de início:	14h00	Hora de encerramento:	16h15
Matrícula do Discente:	11922GOM020				
Nome do Discente:	Naiara Fernandes Abreu de Souza				
Título do Trabalho:	Mercado Educacional: a educação financeira como vantagem competitiva				
Área de concentração:	Gestão Organizacional				
Linha de pesquisa:	Gestão Empresarial				
Projeto de Pesquisa de vinculação:	-				

Reuniu-se, por meio de webconferência, a Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em **Gestão Organizacional**, assim composta: Professores Doutores: **José Eduardo Ferreira Lopes - FAGEN/UFU**, orientador da candidata; Verônica Angélica Freitas de Paula - FAGEN/UFU e Wenner Glauccio Lopes Lucena - UFPB.

Iniciando os trabalhos o presidente da mesa, Dr. **José Eduardo Ferreira Lopes**, apresentou a Comissão Examinadora e a candidata, agradeceu a presença do público, e concedeu à Discente a palavra para a exposição do seu trabalho. A duração da apresentação do Discente e o tempo de arguição e resposta foram conforme as normas do Programa.

A seguir o senhor(a) presidente concedeu a palavra, pela ordem sucessivamente, aos(às) examinadores(as), que passaram a arguir o(a) candidato(a). Ultimada a arguição, que se desenvolveu dentro dos termos regimentais, a Banca, em sessão secreta, atribuiu o resultado final, considerando o(a) candidato(a):

Aprovada.

Esta defesa faz parte dos requisitos necessários à obtenção do título de **Mestre**.

O competente diploma será expedido após cumprimento dos demais requisitos, conforme as normas do Programa, a legislação pertinente e a regulamentação interna da UFU.

Nada mais havendo a tratar foram encerrados os trabalhos. Foi lavrada a presente ata que após lida e achada conforme foi assinada pela Banca Examinadora.



Documento assinado eletronicamente por **José Eduardo Ferreira Lopes, Professor(a) do Magistério Superior**, em 30/07/2021, às 16:24, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Verônica Angélica Freitas de Paula, Professor(a) do Magistério Superior**, em 30/07/2021, às 16:27, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **WENNER GLAUCIO LOPES LUCENA, Usuário Externo**, em 12/08/2021, às 14:25, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://www.sei.ufu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **2905779** e o código CRC **4EF46A34**.

AGRADECIMENTOS

Agradeço e dedico este trabalho a minha filha Maya. Ainda em meu ventre, contribuiu fortemente pela tomada de decisão em fazer o mestrado, chegou ao mundo exatamente no primeiro dia de aula e me acompanhou na jornada até aqui. Abdicamos juntas de um tempo nosso, abdicamos do peito e de horas de afeto mas nos conhecemos e sabemos que éramos capazes. Agradeço assim “*ma petite*”, por ser desde sempre minha motivação diária em alcançar o melhor de mim.

Agradeço imensuravelmente ao meu marido Talles, minha fortaleza, companheiro de vida, que não mediu esforços para que eu conseguisse concluir este e tantos outros sonhos, amo-te.

Agradeço a toda família, ao meu avô Nizio e minha avó Zisca, a base de tudo. Injusto seria deixar de agradecer de forma especial a tia Angela, pelo suporte, carinho e proteção e ao meu time de trabalho pela paciência e compreensão.

Agradeço a vida por ser tão benéfica em me presentear constantemente com pessoas de boas energias, de bom coração, abertos a compartilhar conhecimento. Entre elas o meu orientador José Eduardo, o Marcelo Tenani que terminou por virar um amigo-sócio, a todos os colegas de turma, professores do programa PPGGO, funcionários da UFU e os eternos amigos “Boferas”.

Entre “dias de luta e dias de glória” chegamos ao final de um ciclo, repleto de aprendizados, contribuições, reflexões e boas histórias, esta é a vida!

*"A mente que se abre para uma nova ideia jamais
voltará ao seu tamanho original."*

(Oliver Wendell Holmes)

RESUMO

O setor de ensino privado no Brasil representa uma tendência em constante crescimento o que leva ao aumento da concorrência e da necessidade de se fugir da guerra de preços por meio de novos nichos de atuação e soluções inovadoras como vantagem competitiva. Além disso, os pais se mostram cada vez mais interessados em escolas que são capazes de oferecer um aprendizado personalizado, experimental e focado em competências, indicando novas chances a serem exploradas. É neste contexto e também considerando a nova BNCC, que o estudo em questão pretendeu entender as oportunidades de uso da Educação Financeira pelas escolas privadas do Ensino Fundamental e Médio de Uberlândia como potencial vantagem competitiva. Para isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa, multicaso, por meio de entrevistas semiestruturadas com dez gestores que representaram oito das principais instituições uberlandenses. Atingiu-se o nível de saturação com a mostra estudada e a interpretação dos dados foi feita com base na técnica de análise de conteúdo. Os resultados obtidos indicam que a Educação Financeira pode ser explorada como diferencial competitivo no setor de ensino privado uma vez que compõe a demanda dos pais pela Educação do século XXI e contribui ao Marketing Educacional das organizações escolares. Constituíram também entregas do estudo o mapeamento de desafios e oportunidades na implementação da BNCC e o levantamento de oportunidades de novos negócios no que tange a oferta de serviços ligados a Educação Financeira.

Palavras-chave: Vantagem competitiva; Mercado educacional; Marketing Educacional; Capacidade dinâmicas; Educação financeira; Nova BNCC.

ABSTRACT

The Educational Marketing in Brazil represents a growing trend, which leads to increase competition and price war making essential the creation of new niches of activity and innovative solutions as competitive advantage. Furthermore, parents are progressively interested in schools that are able to offer personalized, experiential and competence-focused learning, indicating new opportunities to be explored. Considering that and also the new Common National Curriculum Base (BNCC), that this study intended to understand the opportunities behind the offer of Financial Education by private schools in Uberlândia as a potential competitive advantage. For this, a qualitative, multi-case research was carried out through semi-structured interviews with ten managers who represented eight of the main schools in Uberlandia. The saturation level was reached with the sample studied and data interpretation was made based on the content analysis technique. The results obtained indicate that Financial Education can be useful as a competitive differential in the private education sector since it makes up the parents' demand for Education in the 21st century and contributes to Educational Marketing of schools organizations. One mapping of challenges and opportunities regarding the implementation of the BNCC as well as some prospects of services related to Financial Education were also part of this study's deliverables.

Key words: Competitive advantage; Educational market; Educational Marketing; Dynamic capabilities; Financial education; New BNCC.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA	01	Diagrama sintético da proposta de pesquisa	12
QUADRO	01	A Evolução da Educação Financeira no Brasil	18
FIGURA	02	Atributos Importantes de um bom currículo na visão dos pais	22
QUADRO	02	Tipos de diferenciações no Mercado Educativo	23
QUADRO	03	Classificação da pesquisa	25
QUADRO	04	Ranking ENEM 2019	26
QUADRO	05	Protocolo de pesquisa	27
QUADRO	06	Perfil das escolas amostradas	29
QUADRO	07	Atual maneira de oferta de Educação Financeira nas escolas amostradas	31
FIGURA	03	Principais desafios para implementação da Educação Financeira nas escolas	32
FIGURA	04	Educação Financeira: um diferencial relevante na escolha dos pais por uma escola	35
FIGURA	05	Análise da predisposição dos pais em investir pelo conteúdo Educação Financeira	35
FIGURA	06	Nível de preparação do corpo docente para ministrar Educação Financeira	37
QUADRO	08	Metodologia de ensino sobre Educação Financeira	38
FIGURA	07	Aspectos favoráveis e desfavoráveis a contratação de professores terceirizados	39
QUADRO	09	Resumo dos Resultados do estudo	43

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.2 Objetivo geral	10
1.3 Objetivos específicos	10
1.4 Justificativa da pesquisa	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 Teorias de Estratégia e Vantagem Competitiva	13
2.1.1 Capacidades dinâmicas	13
2.2 A Importância e Evolução da Educação Financeira no Brasil	16
2.3 A nova Base Nacional Comum Curricular e os desafios de adoção	19
2.4 Tendências e Diferenciação no Mercado Educacional	20
3 METODOLOGIA	24
3.1 Classificação da pesquisa	24
3.2 Composição da amostra	25
3.3 Entrevista Semiestruturada com Gestores	27
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	29
4.1 Caracterização dos participantes	29
4.2 Importância da Educação Financeira na formação do aluno e implementação da nova BNCC	30
4.3 Caracterização da vantagem competitiva	33
4.4 Caracterização dos recursos internos e externos	36
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
6 OPORTUNIDADES DE PESQUISAS FUTURAS	43
7 REFERÊNCIAS	45
APÊNDICE A - Questionário Semiestruturado Gestores	50

1 INTRODUÇÃO

A vantagem competitiva está entre as variáveis que demonstram os diferentes resultados das estratégias empresariais, evidenciando o sucesso do insucesso e ressaltando o foco adotado pelas empresas (DEVINNEY, YIP, JOHNSON, 2010). No entanto, com a revolução digital, a globalização e o menor número de barreiras à entrada e também devido a maior imprevisibilidade de clientes e concorrentes, as vantagens competitivas duradouras se tornaram cada vez mais raras (MC GRATH, 2013).

Segundo Mc Grath (2013), para ficar à frente neste novo contexto, várias iniciativas estratégicas devem ser construídas como vantagens competitivas transitórias e exploradas de uma só vez, de forma a manter as empresas na liderança por um longo prazo. O foco passa a ser a promoção de mudanças contínuas, com estratégias mais fluidas, mais centradas no cliente e menos ligadas à indústria.

O setor de ensino privado no Brasil representa uma tendência em constante crescimento e tem colocado o país entre os destinos emergentes mais ativos de investimentos em educação (L.E.K, 2018). O Mercado Educacional se apresenta assim, cada vez mais competitivo, colocando em evidência a necessidade de se fugir da guerra de preços por meio de novos nichos de atuação e soluções inovadoras (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA, 2019).

Além disso, os pais se mostram cada vez mais interessados em escolas que são capazes de oferecer um aprendizado personalizado, experimental, focado em competências e também no STEM (*Science, Technology, Engineering, and Mathematics*) (L.E.K, 2018) indicando novas oportunidades a serem exploradas.

Em paralelo, apesar da clara importância da Educação Financeira no desenvolvimento das populações, a oferta deste conteúdo nas escolas representa um desafio na maioria das nações mundiais (CVM, 2020). No mais recente exame do Programa Internacional de Avaliação de Estudantes (Pisa), realizado em 2018, o Brasil ficou na 17ª posição entre os 20 países participantes. A média dos estudantes brasileiros no tópico Educação Financeira, que avalia a capacidade de fazer contas básicas, foi abaixo da média geral, ficando o país à frente apenas de Peru, Geórgia e Indonésia (OCDE, 2018).

Em 2017, o Conselho Nacional de Educação decidiu que a Educação Financeira seria aplicada nas escolas de maneira transversal e não por meio de uma única matéria. Em 2020, de acordo com a nova Base Nacional Comum Curricular (BNCC), passa a ser obrigatório que os

conteúdos de Educação Financeira sejam inseridos pelas escolas em disciplinas básicas como Matemática, Português e Artes. No entanto, há uma série de desafios por de trás desta implementação, entre eles, a ausência do saber como fazer, bem como da pouca preparação das escolas e dos educadores para ensinar sobre o tema (CVM, 2020).

Por meio da junção entre a crescente competitividade e necessidade de diferenciação das escolas privadas brasileiras e a relevância dos conteúdos de Educação Financeira na formação do cidadão dada ainda a nova BNCC, que este estudo pretende responder a seguinte pergunta de pesquisa: *De que forma a oferta dos conteúdos de Educação Financeira pelas escolas privadas pode representar uma vantagem competitiva?*

É relevante entender que apesar de haver uma estreita relação entre Alfabetização e Educação Financeira, segundo a OCDE (2018), enquanto a Alfabetização Financeira compreende uma combinação de consciência, conhecimento, habilidade, atitude e comportamento, a Educação Financeira engloba apenas uma das dimensões, o conhecimento financeiro (DE OLIVEIRA E SILVA et al., 2017).

Por meio da Educação Financeira os indivíduos aperfeiçoam seu entendimento sobre os produtos financeiros, e os seus riscos, podendo desenvolver habilidades e a confiança para a tomada de decisão embasada (POTRICH; VIEIRA; SILVA, 2016). Desta forma considerou-se neste estudo a Educação Financeira como oferta de conteúdos em finanças pessoais pelas escolas como conceito e objeto principal.

1.1 Objetivo geral:

Entender as oportunidades de uso da Educação Financeira pelas escolas privadas do Ensino Fundamental e Médio de Uberlândia como potencial vantagem competitiva.

1.2 Objetivos específicos:

- Mapear as ações realizadas pelas escolas privadas de Uberlândia que envolvem os conteúdos de Educação Financeira e a adoção da nova BNCC entendendo desafios enfrentados.
- Analisar se os elementos relacionados a Educação Financeira constituem diferencial competitivo sobre a ótica dos gestores das principais escolas privadas de Uberlândia.
- Identificar de que maneira as escolas estão explorando ou pretendem explorar recursos internos e externos na oferta de Educação Financeira que podem contribuir na diferenciação.

1.3 Justificativa da pesquisa

O desenvolvimento desta pesquisa se justifica de forma teórica por contribuir à literatura, sobre o tema Educação Financeira no que tange o Mercado Educacional considerando o novo cenário da BNCC. De forma prática, este trabalho é também justificado ao apresentar a realidade local do processo de adoção da Educação Financeira pelas escolas privadas, pontuando desafios e oportunidades que podem ser explorados em outras regiões para melhor efetividade e concretização da oferta de conteúdos de finanças pessoais aos alunos.

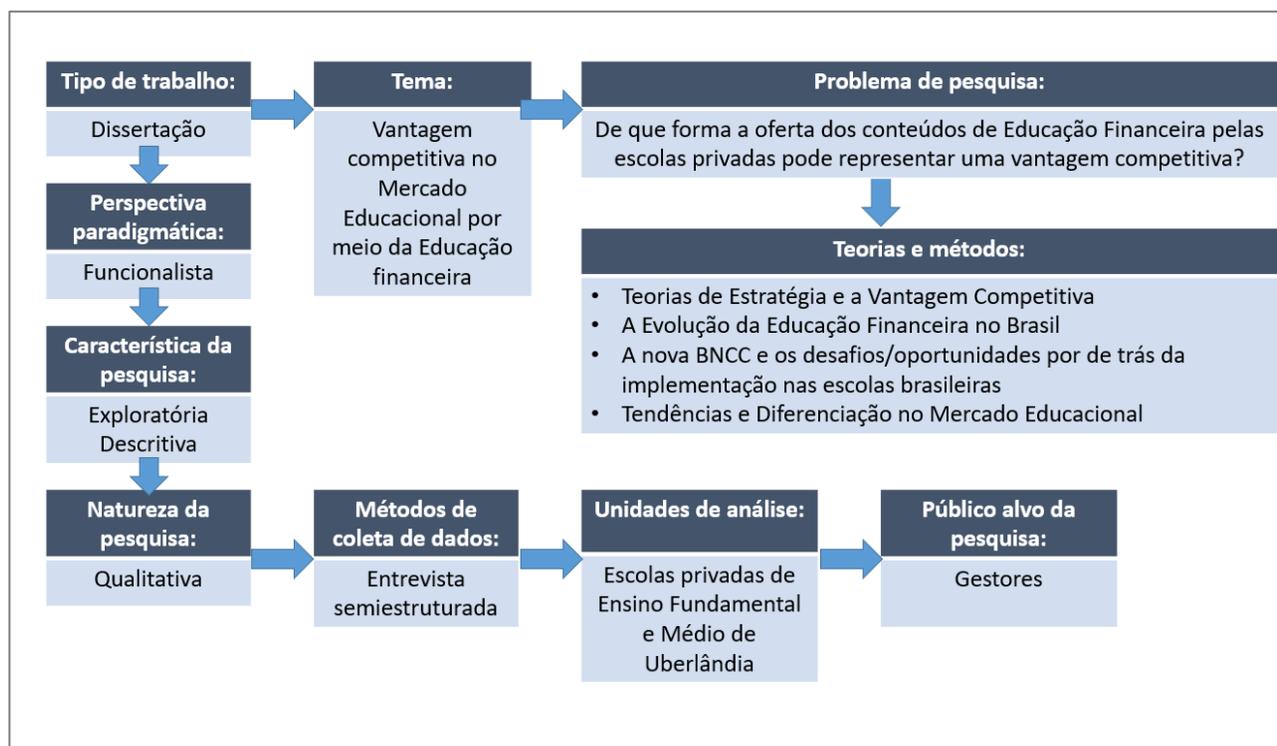
Ao prover entendimento sobre um potencial em se utilizar a Educação Financeira como vantagem competitiva pelas escolas, esta pesquisa também se justifica no âmbito gerencial. Dado que a oferta do conteúdo pode estar relacionada a um diferencial competitivo relevante na escolha dos pais e alunos por uma escola ou outra.

O estudo é ainda explicado em uma esfera social visto que promove aportes sobre uma questão básica e fundamental no desenvolvimento do cidadão: a Educação Financeira. Indivíduos que recebem este conhecimento desde a tenra infância desenvolvem capacidade crítica e reflexiva, conseguem poupar e contribuir para uma nação próspera (CVM,2020).

Em encontro com a proposta de um Mestrado Profissional, esta pesquisa se justifica também pessoalmente por fornecer informações aprofundadas sobre a utilização dos serviços de conteúdo de Educação Financeira como oportunidade de negócio. É exatamente este mercado que a Start up, Granella Educa, ao qual sou sócia proprietária, vem atuando.

Finalmente, a síntese da proposta desta pesquisa é apresentada na Figura 01 para prover ao leitor uma visão geral do desenvolvimento do estudo.

Figura 01 - Diagrama sintético da proposta de pesquisa



Fonte: desenvolvido pela autora, 2021.

Além da presente Introdução, constituem este trabalho o Referencial Teórico, os Aspectos Metodológicos, os Resultados e Discussões, as Considerações Finais e Oportunidades de Pesquisas Futuras que serão apresentados na sequência.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Teorias de Estratégia e Vantagem Competitiva

O desempenho heterogêneo entre empresas é principalmente explicado pela vantagem competitiva. Isto é, empresas que criam valor acima da média de seu mercado, podem apresentar um desempenho superior, seja ele ligado a lucratividade, ou a crescimento em participação de mercado, ou a combinação de ambos (BRITO E BRITO, 2012).

As linhas de fundamentação da estrutura do pensamento estratégico são baseadas na análise da indústria, nas transações e nos fatores internos das organizações (SERRA et al., 2008). Enquanto as teorias de estratégia relacionadas a vantagem competitiva podem ser dispostas em quatro grandes grupos: Análise estrutural da indústria ou Organização industrial; *Resource-Based view (RBV)* ou Visão baseada em recursos; Processos de mercado e as Capacidades dinâmicas. (VASCONCELOS; CYRINO, 2000; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Na teoria das Capacidades dinâmicas, a firma é analisada como um conjunto de recursos, onde são estudadas as relações entre processos de decisão e ação, consequências gerenciais em termos da formação, conservação e destruição de recursos (DE ALMEIDA GERRA et al., 2016).

As organizações educativas são afetadas por dois tipos de ambiente: o interno e o externo. O ambiente interno diz respeito aos recursos que estão disponíveis ao gestor sendo eles o sistema de ensino, as instalações, qualificação dos educadores, remuneração da equipe, a comunicação, precificação das mensalidades, entre outros. O ambiente externo pode ser caracterizado de acordo com o mercado em que se encontra inserida a organização, como por exemplo, a legislação, fornecedores, política, região e concorrência (COLOMBO, 2004).

Esta abordagem bem como o fato de ser a teoria de Capacidades dinâmicas orientada a ambientes de alta complexidade e mudanças constantes, fez com que o presente estudo utilizasse de tal modelo como base. A seguir, serão exploradas a lógica e características das Capacidades ou Competências dinâmicas, que orientaram o estudo quanto ao tópico Vantagem competitiva.

2.1.1 Capacidades dinâmicas

As Capacidades dinâmicas consistem em capacidades que podem “continuamente criar, estender, atualizar, proteger e manter relevante a base de ativos exclusiva da empresa” em um ambiente em mudança (TEECE, 2007). As microfundações das capacidades dinâmicas que sustentam o desempenho organizacional podem ser desagregadas em capacidade de: 1. Sentir e modelar

oportunidades e ameaças, 2. Aproveitar oportunidades e 3. Manter a competitividade por meio da melhoria, combinação, proteção e, quando necessário, reconfiguração dos ativos intangíveis e tangíveis do negócio da empresa (TEECE, 2007).

As Capacidades dinâmicas têm sido consideradas um robusto paradigma no campo de estratégia que direcionam algumas respostas as lacunas deixadas pela Visão baseada em recursos (RAMOS- RODRIGUEZ; RUIZ-NAVARRO, 2004). Enquanto os estudos de Barney (1991), consideram que os recursos deveriam ser valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis para proporcionar vantagem competitiva, ou seja, os fenômenos eram explicados em um campo estático, a teoria das Capacidades dinâmicas, é capaz de explicar como as organizações conseguem reagir a um ambiente de rápida mudança (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Com a mudança das condições ambientais, são alterados também os recursos essenciais para garantir a sobrevivência e a performance econômica diferenciada das empresas. É a reação antecipada a essas transformações nos portfólios de recursos que possibilita às empresas a continuação da vantagem competitiva (VASCONCELOS E CYRINO, 2000).

Entre as várias fontes de vantagem competitivas das empresas no modelo de Capacidades dinâmicas estão a alavancagem e a regeneração de recursos (EISENHARDT & MARTIN, 2000). A alavancagem se diz respeito a capacidade da empresa em agir deliberadamente para renovar seu estoque de recursos e competências, aperfeiçoando e recombinao estes recursos com o objetivo de criar novos produtos e mercados. A regeneração de recursos por sua vez, compreende a construção de um sistema capaz de gerar uma série continuada de inovações a partir da reconfiguração repetida da base de recursos da firma (TEECE, 2007).

Sendo assim, a posição dos recursos está relacionada a ações, decisões e a percepção de dinamismo ambiental dos gestores e integrante das empresas. Neste sentido, Ambrosini, Bowman & Collier (2009) indicam que há três níveis de Capacidades dinâmicas: no primeiro nível são encontradas as Capacidades dinâmicas incrementais (que são as relacionadas com a melhoria contínua da base de recursos da empresa); no segundo nível estão as Capacidades dinâmicas de renovação de recursos (ou seja, aquelas que atualizam, adaptam e aumentam a base de recursos); já o terceiro nível compreende as Capacidades dinâmicas de regeneração.

A lógica de Capacidades dinâmicas até aqui apresentada se relaciona fortemente ao que o autor Preedy (2006) aponta considerando os desafios futuros das organizações educativas e dos atores escolares. Estes necessitarão desenvolver habilidades de identificação e interpretação rápida dos problemas emergentes e de inventar soluções apropriadas, devendo aprender a responder as transformações, em andamento ou previsíveis, que exigem adaptações, exigem práticas ou uma organização completamente nova.

Dado que a constante reconfiguração dos recursos faz com que as Capacidades dinâmicas gerem uma barreira à imitação, sendo fator chave para promoção de vantagens competitivas sustentáveis (Ambrosini & Bowman, 2009; Eisenhardt & Martin, 2000; Teece et al., 1997) que ao longo deste estudo, será relevante compreender os possíveis níveis de uso da oferta de Educação Financeira como diferencial entre as escolas. Ou seja, desde a esfera ambiental do dinamismo dos gestores frente a nova BNCC, a uma melhor compreensão da alocação de recursos pela organização, considerando o desenvolvimento das requeridas habilidades pelos educadores e a construção de equipes multifuncionais, técnicas empreendedoras, ou ainda na busca de recursos externos.

Popadiuk, Luz e Kretschmer (2018), por meio do estudo da relação entre Ambidestria e Capacidades dinâmicas, revelaram elementos da literatura de Ambidestria dentro das micro-fundações das Capacidades dinâmicas, além de expor que alguns estudos percebem a Ambidestria como complementar às Capacidades dinâmicas, como elemento mediador para a vantagem competitiva organizacional ou ainda como elemento que antecede a construção das Capacidades dinâmicas (CARDOSO; KATO, 2015). Para tanto, decidiu-se explorar rapidamente o conceito de Ambidestria como teoria complementar ao tópico.

A Ambidestria é uma terminologia introduzida por Duncan (1976) usada para explicar como as empresas deveriam trabalhar simultaneamente com dois conceitos: *Exploitation e Exploration* (POPADIUK; LUZ; KRETSCHMER, 2018). *Exploration* é a busca da empresa por experimentações, novas alternativas, variabilidade, flexibilidade, descoberta e inovação (MARCH, 1991). Já a *Exploitation* é baseada no refinamento, uso ou otimização dos recursos existentes, processos, competências, conhecimento, paradigmas e tecnologias para obter eficiência e efetivar a implementação.

De acordo com March (1991), as organizações que se engajam em *Exploitation* serão condicionadas a um equilíbrio estável, evitando que se dissociem do passado, mas que se adaptem às adversidades que o ambiente impõe. Os estudos de Ambidestria geralmente têm medidas de desempenho em que a *Exploration* contribui para o desempenho por meio do crescimento, enquanto a *Exploitation* contribui para a lucratividade crescente (JUNNI et al., 2013).

As teorias de estratégia relacionadas a Vantagem competitiva vão desde o Porterismo a teoria da Ambidestria e Capacidades dinâmicas. No entanto, o século 21 viu o surgimento de um ambiente competitivo globalmente intenso onde as empresas devem estar constantemente se preparando para novas realidades. É neste contexto que Mc Grath (2013), introduz o caráter transitório, temporário, das vantagens competitivas.

Segundo a autora, muitas vezes estratégia e inovação têm sido tradicionalmente abordadas como disciplinas separadas pelas empresas. No entanto, nesse novo ambiente de negócios, as

vantagens competitivas permanecerão vantagens apenas enquanto a base corporativa for inovadora e defensável. Afirma ainda que é a busca constante por vantagem competitiva transitória que caracterizará as empresas de sucesso na atualidade.

Tanto o caráter transitório da vantagem competitiva apresentado por Mc Grath quanto das Competências dinâmicas e da Ambidestria, estão intimamente ligados ao cenário futuro escolar colocado por Davies e Ellison (2003). Estes, trazem a responsabilidade aos gestores, que devem liderar se distanciando das abordagens tradicionais de pensamento operacional e incremental analisando as tendências globais e nacionais amplas que provavelmente terão impacto na educação nos próximos cinco a dez anos e além.

Davies e Ellison (2003) afirmam também que o líder precisa começar a construir na escola a capacidade ou mentalidade para interpretar e compreender o significado dessas tendências. Os autores destacam ainda que nenhuma outra instituição enfrentará desafios tão radicais quanto aqueles que vão transformar as organizações escolares (DAVIES E ELLISON, 2003).

A compreensão e o aprofundamento teórico no que diz respeito às vantagens competitivas, provê a este estudo embasamento para identificar e categorizar aspectos relacionados ao potencial de a Educação Financeira consistir em um diferencial competitivo, alvo desta pesquisa.

Além disso, o entendimento sobre as Capacidades dinâmicas aporta uma riqueza de conhecimento a ser avaliado na prática por meio da análise das entrevistas considerando o pensamento estratégico das escolas amostradas na ótica dos gestores.

Nos tópicos seguintes deste Referencial Teórico serão explorados o cenários externo às escolas sobre a evolução da adoção de Educação Financeira e as tendências do Mercado educacional, visando mapear características, necessidades e oportunidades que possam representar ou compor as vantagens competitivas no contexto em questão.

2.2 A Importância e Evolução da Educação Financeira no Brasil

A Educação Financeira consiste em um processo pelo qual os indivíduos melhoram a sua compreensão sobre os conceitos e produtos financeiros e, por meio da informação, instrução e/ou aconselhamento dos objetivos, desenvolvem habilidades e adquirem confiança para tomar consciência de riscos e oportunidades financeiras, para fazer escolhas conscientes, saber onde buscar ajuda e tomar outras medidas eficazes para melhorar a sua proteção e o seu bem-estar financeiro (OCDE, 2011).

Apesar de claramente fundamental para a vida do cidadão e desenvolvimento de nações, o índice de letramento financeiro no mundo é extremamente baixo. Fato este comprovado pela *G&P Global Financial Literacy Survey*, a mais abrangente pesquisa global sobre Educação Financeira que,

no ano de 2015, demonstrou que dois em cada três adultos no mundo são analfabetos financeiros (G&P, 2015).

A base da G&P, que concentrou entrevistas de 150 mil adultos de mais de 140 países e analisou o conhecimento da população mundial sobre diversificação de risco, inflação, habilidade numérica e juros compostos, também concluiu que mulheres, pessoas de baixa renda e com baixo nível educacional têm maior probabilidade de terem conhecimento deficiente de Educação Financeira (G&P,2015).

Segundo Klapper, Lusardi e Van Oudheusden (2015), a ignorância financeira traz custos significativos, ainda mais em tempos em que produtos financeiros cada vez mais complexos estão facilmente disponíveis para uma ampla gama da população.

Considerando então que a Educação Financeira reflete tanto no desenvolvimento pessoal do indivíduo quanto no progresso econômico de um país, que um número crescente de nações têm se engajado em estabelecer estratégias de Educação Financeira, em especial após a crise de 2008 (OCDE, 2018, FORTE, 2020).

A Educação Financeira também está presente em pelo menos 8 dos 17 objetivos de desenvolvimento sustentável que fazem parte do Protocolo Internacional das Nações Unidas sobre a agenda de 2030. Esta agenda representa uma ferramenta que direciona por meio de planejamento, ações e políticas públicas perenes, um caminho para levar as populações ao efetivo alcance do desenvolvimento sustentável (PLATAFORMA AGENDA 2030, 2021).

No Brasil, o início das ações relacionadas a Educação Financeira se deu entre 2007 e 2009 com o rascunho da Estratégia Nacional de Educação Financeira pelo Comitê de Regulação e Fiscalização dos Mercados Financeiro, de Capitais, de Seguros, de Previdência e Capitalização (BM&FBOVESPA, 2017), a evolução destas ações pode ser observada no Quadro 01 . Mas o grande marco ocorreu em 2010, com o Decreto Federal 7397-2010 que estabeleceu a Estratégia Nacional de Educação Financeira (ENEF) como política de estado permanente.

Quadro 01 - A Evolução da Educação Financeira no Brasil

Data	Evento	Função	Referência
2007-2009	Início das Ações relacionadas a Educação Financeira no Brasil por meio da criação do Grupo de Trabalho Comitê de Regulação e Fiscalização dos Mercados Financeiro, de Capitais, de Seguros, de Previdência e Capitalização (COREMEC)	Esse grupo propôs, em 2009, um rascunho da Estratégia Nacional de Educação Financeira (ENEF), que foi validado em 2010.	BM&FBOVESPA (2017)
2010	Decreto Federal 7397-2010 estabelece a Estratégia nacional de Educação Financeira (ENEF) como política de estado permanente	Contribuir para o fortalecimento da cidadania e formação de uma sociedade autônoma e consciente através da promoção da Educação Financeira e previdenciária.	ENEF (2018)
2010	Comitê Nacional de Educação Financeira (CONEF), estabelecido pela ENEF	Comitê de governança responsável por traçar as diretrizes para as ações e projetos que visam a disseminação da Educação Financeira seguindo as metas da ENEF.	AEF (2020)
2012	Associação de Educação Financeira do Brasil (AEF)	É uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, que tem a função de assegurar a transversalidade nas ações para a Educação Financeira. Coordena e executa ações de Educação Financeira através do contrato firmado com o CONEF.	AEF (2018)
2019	Extinção do CONEF	Devido ao decreto n 9.759 que passou a limitar a existência de colegiados na administração pública.	FORTE (2020) AEF (2020)
2020	Instituição do Fórum Brasileiro de Educação Financeira (FBEF) e da nova Estratégia Nacional de Educação Financeira	Segundo o decreto, o FBEF deve, principalmente, implementar e estabelecer os princípios da ENEF, divulgar, compartilhar e promover ações de Educação Financeira.	FORTE (2020) AEF (2020)

Fonte: desenvolvido pela autora, 2021.

Desde seu estabelecimento, a ENEF tem a função de contribuir para o fortalecimento da cidadania e formação de uma sociedade autônoma e consciente pela promoção da Educação Financeira e previdenciária (ENEF,2017). Na sequência, em 2012, a Associação de Educação Financeira e do Brasil (AEF-Brasil) foi criada para operar, desenvolver e disseminar a estratégia no país.

De 2013 a 2015, a AEF-Brasil, desenvolveu programas de Educação Financeira direcionados a escolas públicas de Ensino Fundamental e Médio bem como para adultos em vulnerabilidade social. Em 2018, deu atenção a formação de professores e a criação de matérias didáticos, além de participar ativamente das articulações para inclusão da Educação Financeira na BNCC como tema transversal. A homologação da Base aconteceu em 2018 (FORTE,2020).

2.3 A nova Base Nacional Comum Curricular e os desafios de adoção

De acordo com o Ministério da Educação, a Base Nacional Comum Curricular(BNCC) é um documento de cunho normativo que define de forma orgânica e progressiva o conteúdo de aprendizado básico que todos os alunos devem desenvolver ao longo das etapas e modalidades da Educação Básica (BNCC, 2021). Ela deve nortear os currículos dos sistemas e redes de ensino como também as propostas pedagógicas de todas as escolas públicas e privadas de Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio do Brasil (BNCC,2021).

A definição dos conteúdos da BNCC acontece seguindo os princípios éticos, políticos e estéticos traçados pelas Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Básica, que por sua vez tem como propósito direcionar a educação brasileira para a formação humana integral e para a construção de uma sociedade justa, democrática e inclusiva (BNCC,2021).

É neste contexto que em 2020, a nova BNCC passa a estabelecer que a Educação Financeira consista em tema transversal a ser trabalhado nas diferentes disciplinas. Segundo o ENEF, a Educação Financeira, entendida como um tema transversal, dialoga com as diversas disciplinas dos currículos dos Ensinos Fundamental e Médio, de forma a promover ao estudante a compreensão e concretização de suas aspirações além de prepará-lo para a fase adulta (ENEF,2018).

Desde sua promulgação, em 2018, a implementação da BNCC apresentou alguns avanços como, por exemplo, foi estabelecido regime de colaboração entre estados e municípios, um plano estratégico regional foi desenvolvido, equipes de estudo, apoio técnico e financeiro para os entes federativos foi realizado pelas secretarias de educação, além da reelaboração de um novo currículo escolar (MEC,2020).

Até 2022, segundo o MEC e a BNCC (2020), a ideia é concretizar as seguintes etapas: garantir a formação continuada, com orientações, planos locais, material de apoio e equipes de formação local;

apoiar as escolas na revisão dos projetos político-pedagógicos (PPPs); formar equipes para escolha ou (re) elaboração de materiais didáticos alinhados à Base e estruturar o sistema de acompanhamento e avaliação da aprendizagem dos estudantes.

Entre os desafios enfrentados para que os conteúdos de Educação Financeira sejam ensinados de forma crítica e reflexiva está a profissionalização dos professores. No estudo de Chiarello e Bernardi (2015), ficou evidente a dificuldade dos docentes em estabelecer atividades de caráter investigativo, dinâmico, criativo e que não faziam convite ao consumismo. A falta de incentivo em despertar o desejo de controle financeiro ou tomada de decisão de forma reflexiva foi também destacada pelos autores.

Outro fator considerável é que apesar de a maioria das pessoas terem alguma noção financeira, grande parte não compreende conceitos financeiros do dia-a-dia como, por exemplo, o conceito de juros compostos. Há também indicação de que certos indivíduos são confiantes demais de que sabem sobre Educação Financeira, mas erraram quando respondem a perguntas básicas sobre este conteúdo (ATKINSON; MESSY, 2012).

Apesar da dificuldade em se empregar projetos educacionais financeiros e também por consistir em uma forte mudança cultural, existem resultados que comprovam a eficiência em se começar a falar sobre Educação Financeira desde a tenra idade. Crianças do Ensino Fundamental que participaram de um Programa de Poupança, tiveram pontuação significativamente mais alta em um teste de Educação Financeira tomadas na quarta série do que os alunos do grupo de comparação da mesma escola, independentemente da educação dos pais e da renda. Os resultados sugerem que as crianças aumentam sua capacidade financeira quando elas têm acesso à Educação Financeira e são acompanhadas por uma participação financeira significativa (SHERRADEN, 2011).

Andrade e Lucena (2018), demonstraram que há uma relação positiva entre o nível de Educação Financeira e a confiança de alunos de graduação em gerir suas finanças pessoais. Outro exemplo, foi o projeto piloto da Secretaria de Educação Básica do MEC, realizado entre 2008 e 2010. A ação levou a Educação Financeira à algumas escolas da rede pública de Ensino Médio dos estados do Ceará, Minas Gerais, Rio de Janeiro, São Paulo, Tocantins e do Distrito Federal e segundo analistas do Banco Mundial que avaliaram o relatório do projeto, jovens educados financeiramente podem contribuir para o crescimento de até 1% do PIB do Brasil (PORTAL MEC, 2020).

2.4 Tendências e Diferenciação no Mercado Educacional

O setor de ensino privado no Brasil confirma uma tendência em constante crescimento e tem colocado o país entre os destinos mais ativos de investimentos em educação nos mercados emergentes

(L.E.K, 2018). Entre os fatores que explicam este crescimento estão a baixa qualidade do ensino público, tanto pela sobrecarga de alunos quanto pelo quesito aprendido, além dos preços mais acessíveis, do ambiente regulatório favorável e do aumento da classe média brasileira.

De acordo com Colombo (2004), o principal objetivo do Marketing Educacional consiste em manter bem como conquistar novos alunos a partir do entendimento das necessidades, desejos, interesses deste público-alvo e ofertar uma resposta em serviços. Já para Davies e Ellison (2003), o Marketing Educacional incide em um meio pelo qual a organização educativa comunica e promove os seus objetivos, os seus valores e produtos aos alunos, pais, funcionários e comunidade em geral. Ou seja, o Marketing aplicado no contexto da educação diz respeito à gestão do relacionamento entre a escola e os seus clientes internos e externos (DAVIES E ELLISON, 2003).

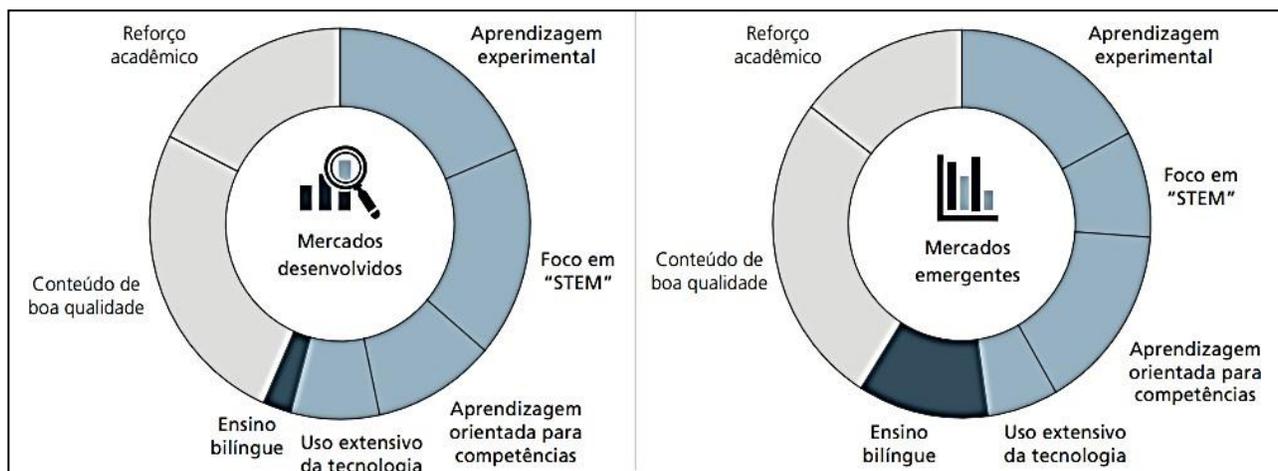
Davies e Ellison (2003) consideram consumidores e clientes de maneira distinta ao analisar o Mercado Educacional. Para os autores, consumidores são receptores diretos do serviço prestado, ou seja, são os alunos, enquanto clientes abrangem consumidores e todos aqueles que se beneficiem, direta ou indiretamente, do serviço prestado (pais, professores, a sociedade em si). Assim, uma estratégia de marketing eficaz deverá ser direcionada aos vários públicos, quer inerentes ao mercado interno da escola (diretores, pessoal docente e administrativo, alunos, pais), quer relativos ao mercado externo (alunos interessados em ingressar na instituição, ex-alunos, outras organizações educativas, comunidade local, comércio e indústria, entre outros).

A adoção de estratégias adequadas aos grupos-alvo fará com que cada um contribua de diferentes formas no processo: funcionários e docentes possuem um papel chave no campo das relações públicas; os alunos representam a performance e eficiência da escola funcionando como embaixadores e prova viva do “produto acabado”; pais e encarregados contribuem de forma ativa na divulgação da imagem da escola e na recomendação (BARNES, 1993).

Para que o Mix de Marketing Educacional seja eficaz, segundo Bagley et al. (1996), as escolas devem então, compreender com clareza os pensamentos do pais, a maneira que tomam decisões e os critérios que procuram em uma instituição de ensino. Adicionalmente, se faz necessário que as escolas tenham ferramentas eficientes para agir com base neste conhecimento e compreensão.

É neste contexto que a empresa britânica L.E.K, consultora internacional em gestão de negócios, buscou entender as necessidades do Mercado Educacional em diferentes geografias, por meio da realização de uma pesquisa global no ano de 2018. Os resultados demonstraram um foco mundial crescente na Educação do Século XXI (Figura 2), que é caracterizada pela aprendizagem experimental, ensino orientado por competências, foco em *STEM* (*Science, Technology, Engineering, and Mathematics*), uso da tecnologia, aprendizado personalizado e, no caso dos países emergentes, a busca pelo inglês (L.E.K , 2018).

**Figura 02 - Atributos Importantes de um bom currículo na visão dos pais
(Mercado Desenvolvido *versus* Emergente)**



Fonte: L.E.K, 2018

A pesquisa também demonstrou que os pais continuam avaliando as escolas pelos resultados dos alunos e estas redes escolares que fornecem resultados de alta qualidade, continuaram a crescer. Porém, ao mesmo tempo, os pais estão dispostos a pagar mais por escolas que oferecem ensino bilíngue e o aprendizado do século XXI. Dessa forma, a consultoria L.E.K prevê um segmento de mercado de escolas *Premium* que poderão cobrar um preço de mercado mais alto, em troca de serviços educacionais diferenciados e superiores (L.E.K, 2018).

Glatter et al.(1997) definem sete tipos de diferenciações possíveis num Mercado Educacional que são apresentados no Quadro 02. A oferta dos conteúdos de Educação Financeira se encaixa tanto como uma diferenciação Curricular quanto do tipo Especialização de mercado, ou ainda quanto ao Estilo de aprendizado, além de condizer com a proposta da Educação do século XXI, mencionada anteriormente.

Quadro 02 - Tipos de diferenciações no Mercado Educativo

<i>Tipo</i>	<i>Descrição</i>
Estrutural	Formas organizacionais distintas de governação, financiamento e propriedade
Curricular	Domínios em que as escolas se especializam ou aspetos particulares do currículo que enfatizam
Estilo	Ênfase num estilo de ensino e/ou de aprendizagem particular ou numa determinada abordagem educativa
Religiosa/filosófica	Promoção ou aposta num sistema de crenças religiosas particular ou numa filosofia política
Género	Variações entre escolas quanto ao género dos alunos (masculinas, femininas, mistas ou híbridas)
Especialização de mercado	Orientação para a atração de pessoas de um segmento ou segmentos específicos do mercado
Amplitude de idades	Variação segundo a amplitude de idades dos alunos

Fonte: Glatter et al, 2017.

Apesar de o Brasil estar em linha com a tendência mundial de uma maior demanda por um currículo mais moderno que ofereça aprendizagem personalizada, as escolas têm recursos limitados para investir. A necessidade de treinamento de professores e de infraestrutura necessários para oferecer esse tipo de ensino acarretam em investimentos altos, o que de certa forma tem gerado oportunidade para produtos de terceiros habilitados pela tecnologia e com maior acessibilidade (L.E.K, 2018).

Dessa forma, a tendência de aumento do ensino privado no Brasil somado a busca dos pais pela Educação do século XXI parece abrir espaço para um potencial emprego da Educação Financeira como vantagem competitiva na esfera educacional, além de demonstrar oportunidades de negócios no ramo, logo, vai de total encontro ao objetivo desta pesquisa

3 METODOLOGIA

3.1 Classificação da pesquisa

A classificação de uma pesquisa pode ser realizada de acordo com quatro critérios: métodos, natureza, objetivos e técnicas utilizadas (SILVA E MENEZES, 2001; GIL,2008). Segundo Godoy (1995), a pesquisa qualitativa como método de abordagem, concentra esforços não em empregar instrumentos estatísticos para a análise de dados, mas na obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares, processos, entre outros, de forma a entender fenômenos na visão de cada participante. O presente estudo consiste assim, em uma pesquisa qualitativa, dado que busca compreender os avanços da adoção de Educação Financeira nas escolas e seu potencial como vantagem competitiva na perspectiva dos gestores.

A estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de multicasos, por meio da análise de comportamento de diferentes escolas mediante a variável oferta de Educação Financeira. De acordo com Yin (2005), esta estratégia é empregada quando se pretende responder questões do tipo “como” e “por que” e também quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em um contexto da vida real. Fachin (2001) reitera que o estudo multicaso orienta a pesquisa para obtenção de descrição e compreensão completa das relações entre os fatores de cada caso permitindo assim, a explicação sistemática destes fatores em um determinado cenário.

Quanto a natureza, esta pesquisa pode ser disposta como aplicada, por gerar conhecimento para a solução de problemas específicos (SILVA; MENEZES, 2001). Já quanto ao objetivo, é classificada como exploratória e descritiva. Exploratória, quando pretende proporcionar maior familiaridade com o problema, visando torná-lo mais explícito (GIL,2008). Descritiva, uma vez que procura delinear as características de um determinado problema ou fenômeno, por meio de relações entre variáveis (GIL, 2008).

No que tange a técnica utilizada, a coleta de dados foi feita por meio de entrevistas semi-estruturadas, caracterizadas pela realização de uma série de perguntas seguindo um roteiro pré-estabelecido com liberdade de expressão (MARCONI, 1990). No Quadro 03, apresenta-se de maneira clara e visual a classificação desta pesquisa segundo cada critério apresentado anteriormente.

Quadro 03 - Classificação da pesquisa

Classificação da Pesquisa.				
Abordagem do Problema	Estratégia de pesquisa	Natureza	Objetivo	Técnica Utilizada
↓	↓	↓	↓	↓
Pesquisa Qualitativa	Estudo Multicaso	Pesquisa Aplicada	Exploratória Descritiva	Entrevista Semiestruturada

Fonte: desenvolvido pela autora com base na classificação de Silva; Menezes (2001); Gil (2008).

As entrevistas foram realizadas virtualmente, por meio da plataforma Google Meet e registradas, com a autorização dos entrevistados. Um questionário base, dividido em categorias foi utilizado como guia ao entrevistador. Todo o conteúdo gravado passou então pelo processo de transcrição para análise dos dados.

A interpretação dos dados qualitativos obtidos se deu com base na técnica de análise de conteúdo seguindo as recomendações e etapas necessárias segundo o roteiro de Bardin (1977), ou seja, 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Uma vez que a quantidade de entrevistados permitia um estudo aprofundado e direto, optou-se pela análise clássica, ou seja, não se fez uso de software para interpretação dos dados.

A etapa de pré-análise consistiu na sistematização das ideias advindas do referencial teórico e do estabelecimento de indicadores para entendimento das informações coletadas. Já a etapa de exploração do material englobou as operações de codificação, a definição de regras de contagem, classificação e categorização. Na terceira fase, aconteceu então a captação dos conteúdos manifestos e latentes contidos em todo o material coletado (BARDIN,1977).

3.2 Composição da amostra

O público-alvo definido para a presente pesquisa foram os gestores de escolas particulares de Ensino Fundamental e Médio situadas em Uberlândia, Minas Gerais. No município, em 2020, a população de escolas de Ensino Fundamental regular consistiu em 63 instituições, já as escolas de Ensino Médio Regular totalizaram em 19 (CENSO ESCOLAR/ QEDU, 2021).

Na esfera prática, a escolha pelas escolas uberlandenses se deve ao fato de que a cidade apresenta boa representatividade de perfis que vão desde organizações locais a redes escolares regionais e nacionais. A escolha também se justifica pelo acesso aos gestores considerando que são contatos de certa forma já conhecidos, o que auxilia em época de Pandemia do Covid-19.

É sabido que em investigações com abordagem qualitativa devido a sua complexidade, a amostragem teórica se torna um desafio. Por isto, neste estudo, se utilizou para definição da dimensão amostral a Saturação Teórica, que pode ser compreendida como ponto da análise dos dados em que o investigador constata que não aparecem novas informações e que os conceitos estão bem desenvolvidos (GALSER e STRAUSS, 2017).

Há uma controversa na discussão sobre a quantidade de dados e tamanho da amostra em que se obtém a saturação. Na perspectiva de Galvin (2015), a saturação pode ser atingida com cerca de 8 a 15 entrevistas, sendo que 12 entrevistas são repetidamente mencionadas, acrescentando-se, eventualmente, duas entrevistas para confirmação.

Primeiramente, para a escolha das escolas componentes da amostra, foi realizado um mapeamento via "Blog do Enem" das instituições que se destacaram em pontuação do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) em 2019 e oferecem ambos os Ensinos Fundamental e Médio (Quadro 04).

Quadro 04 - Ranking Enem 2019

Posição	Escola	Nota objetiva ENEM
1	OLIMPO	671,87
2	SESI GUIOMAR DE FREITAS COSTA	639,59
3	GABARITO	638,91
4	PIRLIMPIMPIM SÃO PASCHOALL	637,57
5	BATISTA MINEIRO	632,44
6	COL NACIONAL	625,18
7	IFTM – UBERLANDIA CENTRO	620,27
8	MAIS POSITIVO	616,37
9	COL MARISTA CHAMPAGNAT	611,28
10	NACIONAL – UNIDADE IV	605,62
11	JOHANN KEPLER	603,13
12	INSTITUTO TERESA VALSE	598,34
13	DOM BOSCO	585,08
14	IFTM UBERLANDIA	582,59
15	CENTRO EDUCACIONAL PROMOVE	581,60
16	ADVENTISTA DE UBERLANDIA	580,98
17	ATHENAS	570,10
18	INSTITUTO EDUCACIONAL SHALOM	566,95

Fonte: Blog do Enem (2020)

Do levantamento realizado, 18 escolas se sobressaíram sendo que oito concordaram em participar da pesquisa e serão aqui denominadas escolas A, B, C, D, E, F, G, H. No entanto, da escola

A e E, participaram individualmente e em momentos distintos, dois gestores, totalizando uma amostra de 10 entrevistados. As entrevistas duraram em média uma hora e foram finalizadas em Julho de 2020.

A saturação teórica aconteceu ao longo da sexta entrevista, momento em que os dados passaram a apresentar certa redundância e repetitividade, optou-se porém por continuar e avaliar duas entrevistas adicionais para confirmação da saturação alcançada.

3.3 Entrevista Semiestruturada com Gestores

O questionário semiestruturado foi dividido em quatro categorias de investigação com o intuito de avaliar diferentes aspectos ao longo da entrevista seguindo os objetivos do estudo. O protocolo de pesquisa é apresentado no Quadro 05, que será explicado de forma detalhada na sequência.

Quadro 05 - Protocolo de Pesquisa

Objetivo geral: Entender as oportunidades de uso da Educação Financeira pelas escolas privadas do Ensino Fundamental e Médio de Uberlândia como potencial vantagem competitiva.	
Objetivos específicos:	Categorias do Roteiro para responder os objetivos:
Análise descritiva dos participantes	Categoria I: caracterização dos participantes
Mapear as ações realizadas pelas escolas privadas de Uberlândia que envolvem os conteúdos de Educação Financeira e a adoção da nova BNCC entendendo desafios enfrentados.	Categoria II: Importância da Educação Financeira na formação do aluno e Implementação da Nova BNCC
Analisar se os elementos relacionados a Educação Financeira constituem diferencial competitivo sobre a ótica dos gestores das principais escolas privadas de Uberlândia.	Categoria III: Vantagem competitiva
Identificar de que maneira as escolas estão explorando ou pretendem explorar recursos internos e externos na oferta de Educação Financeira que podem contribuir na diferenciação.	Categoria IV: Recursos Internos e Externos – Corpo docente e Material Didático

Fonte: elaborado pela autora, 2021.

A primeira categoria pretende coletar dados relacionados ao perfil tanto das escolas quanto dos gestores entrevistados para entender o universo dos componentes da amostra. Na categoria II, por sua vez, espera-se capturar a percepção das escolas, representadas por seus gestores, sobre a importância

da Educação Financeira e a maneira com que este conteúdo pode representar um diferencial na vida do aluno, bem como identificar o nível de preparação destas instituições em aplicar a nova BNCC.

A interpretação dos dados advindos da categoria II serão indícios comportamentais de algumas microfundações das capacidades dinâmicas que sustentam o desempenho organizacional. Por exemplo, escolas a frente quanto ao entendimento dos conceitos, importância e empregabilidade da Educação Financeira, ou ainda que já estão estruturadas em ofertar tal conteúdo, demonstram a capacidade dos gestores e da escola em sentir e modelar oportunidades, além de manter a competitividade por meio da melhoria e reconfiguração (TEECE, 2007).

A categoria III adentra de forma mais direta no campo da Vantagem competitiva. Neste bloco, a intenção é compreender, com base nos critérios de diferenciação no Mercado Educacional levantados no referencial teórico, se a oferta dos conteúdos da Educação Financeira podem influenciar na tomada de decisão dos consumidores e clientes por uma escola ou outra. Sendo assim, aspectos ligados a promoção da imagem da escola, melhoria da percepção de valor dos pais, precificação dos serviços e capacitação dos professores compõem esta categoria.

Finalmente, na categoria IV, objetivou-se entender as Capacidades dinâmicas de renovação de recursos bem como o emprego do *Exploitation e Exploration* pelas escolas considerando a oferta de Educação Financeira e também oportunidades de negócios por de trás da busca por recursos externos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo tem por objetivo apresentar por meio da estatística descritiva e análise de conteúdo os resultados do Roteiro de entrevista a respeito das categorias estabelecidas previamente:

4.1 Caracterização dos participantes; 4.2 Caracterização da importância da Educação Financeira na formação do aluno e implementação da nova BNCC; 4.3. Caracterização da vantagem competitiva; 4.4 Caracterização dos recursos internos e externos.

4.1. Caracterização dos participantes (Categoria I)

Esta sessão apresenta os itens que compõem a categoria sobre os participantes: (A) respondentes e (B) escolas. As informações sobre os participantes da pesquisa correspondem ao sexo e cargo dos respondentes e da quantidade de unidades, tipo de abrangência e ensino das escolas.

Entre as 10 entrevistas realizadas, os respondentes totalizaram 60% do sexo masculino e 40% do feminino. Em relação ao cargo, 100% dos entrevistados ocupam posições de Coordenação, ou seja, participam ativamente da gestão, planejamento, discussão e implementação de novos aprendizados.

Segundo Menezes e Santos (2001), uma rede de ensino é um sistema sustentado por um mesmo tipo de fonte financeira, que pode ter algum tipo de regimento complementar, além daquele prevista em lei. A Rede Particular engloba escolas abertas e outras de vários tipos, como as de orientação religiosa, as mantidas por sindicatos de classe ou grupos empresariais ou, ainda, as escolas cooperativas, mantidas por grupos de pais de alunos.

Neste estudo, 62.5% das instituições privadas participantes são de redes e 37.5% são escolas locais. Quanto a abrangência, elas se caracterizam como: uma escola de rede estadual, uma escola de rede regional (MG, SP e GO), três escolas de redes nacionais e três escolas locais. Estas informações bem como o número de unidades são apresentadas no Quadro 06.

Quadro 06 - Perfil das escolas amostradas

Escola	Tipo	Unidades em Uberlândia	Ensino
A	Local	5	Ensino infantil, fundamental e médio
B	Rede Nacional	2	Ensino fundamental e médio
C	Rede Nacional	1	Ensino infantil, fundamental e médio
D	Rede Estadual (MG)	1	Berçário, Ensino infantil, fundamental e médio
E	Rede Regional (MG, SP e GO)	3	Ensino fundamental e médio
F	Rede Nacional	1	Ensino infantil, fundamental e médio
G	Local	1	Ensino infantil, fundamental e médio
H	Local	3	Ensino infantil, fundamental e médio

Fonte: desenvolvido pela autora, 2021.

Em relação ao tipo de oferta de ensino, 75% das escolas participantes oferecem o Ensino Infantil, Fundamental e Médio, enquanto os outros 25% disponibilizam apenas o Ensino Fundamental e Médio.

4.2 Importância da Educação Financeira na formação do aluno e implementação da nova BNCC (Categoria II)

De forma geral, os gestores demonstraram que as intuições entendem a importância em se incluir a Educação Financeira na formação do estudante e que esta oferta pode refletir no desempenho dos alunos em sua vida acadêmica e pessoal. No entanto, algumas escolas estão a frente, desde o quesito oferta real do conteúdo e preparação do seu corpo docente, mas principalmente, quanto a consciência em se desenvolver cidadãos socioemocionalmente preparados para vida, incluindo a Educação Financeira no “pacote”.

O gestor da escola (A), por exemplo, apresentou a Educação Financeira como: “...componente da formação de um cidadão planetário que saiba cuidar de si e do outro, e do espaço que o envolve”. Menciona também que além de tudo, o conteúdo de finanças pessoais está ligado a saúde mental e formação de valores dos alunos, ressaltando que para a formação do cidadão do século 21, tem que se trazer a educação para dentro da realidade e necessidades dos estudantes.

A gestora da escola (B) posiciona que as instituições estão mudando, que a era de se preocupar exclusivamente com nota está sendo substituída pela “Educação formadora do desempenho da vida”. Para esta rede, que há uma forte ligação com a indústria, a entrevistada afirma ser fundamental se promover a ligação com a Educação financeira.

Esta proposta apresentada pelas escolas A, B, vai de encontro com as das escolas C, D, F e G, que por sua vez, condizem com o foco mundial crescente de uma Educação do Século XXI, pautada na aprendizagem experimental e em um ensino orientado por competências, com uso da tecnologia e aprendizado personalizado (L.E.K, 2018).

Já as escolas E e H, mostraram uma forte orientação e preocupação com os resultados no ENEM, afirmando ser a Educação Financeira importante na vida pessoal de cada aluno, mas que se o ENEM não buscar focar nesta abordagem, o aluno do Ensino Médio não terá a preocupação em aprender o conteúdo.

Entre as instituições participantes, 75% delas implementaram, seja dentro do cronograma das matérias, seja através de algum Projeto ou Programa interno, os conteúdos de Educação Financeira, os outros 25% estão avaliando de que maneira aplicar o assunto.

Foi possível observar, no entanto, que as atividades realizadas pelas escolas que implementaram a Educação Financeira, são em sua maioria relacionadas a disciplina de matemática,

ou não apresentam continuidade, ou ainda, não são estruturadas dentro de um plano de desenvolvimento ao longo das séries. Muitas escolas, por exemplo, realizam ações pontuais ou desenvolvem projetos que envolvem diversos assuntos encaixando as Finanças pessoais como tema e afirmam oferecer o conteúdo de Educação financeira (Quadro 07).

É exatamente o que demonstraram Carvalho e Scholz (2018) quando afirmam que a Educação Financeira é um assunto pouco abordado em sala de aula, apesar de sua relevância, sendo aplicado principalmente dentro da disciplina de matemática nos anos do Ensino Fundamental e, na maioria das vezes, sem fazer uso de uma abordagem reflexiva.

Quadro 07 - Atual maneira de oferta de Educação Financeira nas escolas amostradas

Escola	Ações direcionadas a Educação Financeira
Escola A	Disciplina transversal chamada de Ciências da Cidadania e Projeto de Inovação que inclui assuntos relacionados a Educação financeira.
Escola B	A rede em si tem uma cartilha sobre Educação Financeira, no entanto, não é obrigatório, fica a critério da escola a opção de utilizá-la e definir ou não como prioridade. O conteúdo de Educação Financeira está sendo implementado de forma superficial através da articulação da Educação básica com a Educação profissional.
Escola C	Emprega algumas atividades direcionadas a “matemática para vida”, como oficinas de empreendedorismo e maratonas de matemática.
Escola D	Projeto de Matemática com atividades “de campo ou lúdicas” e feiras de vendas liderada pelos alunos.
Escola F	Metodologia DSOP (Diagnosticar, Sonhar, Orçar e Poupar), criada pelo educador e terapeuta financeiro Reinaldo Domingos.
Escola G	Aplicava os conteúdos da Educação Financeira através de uma disciplina chamada Controle Financeiro ou Gestão financeira, este conteúdo passou a fazer parte em módulos da disciplina Inteligência Emocional.

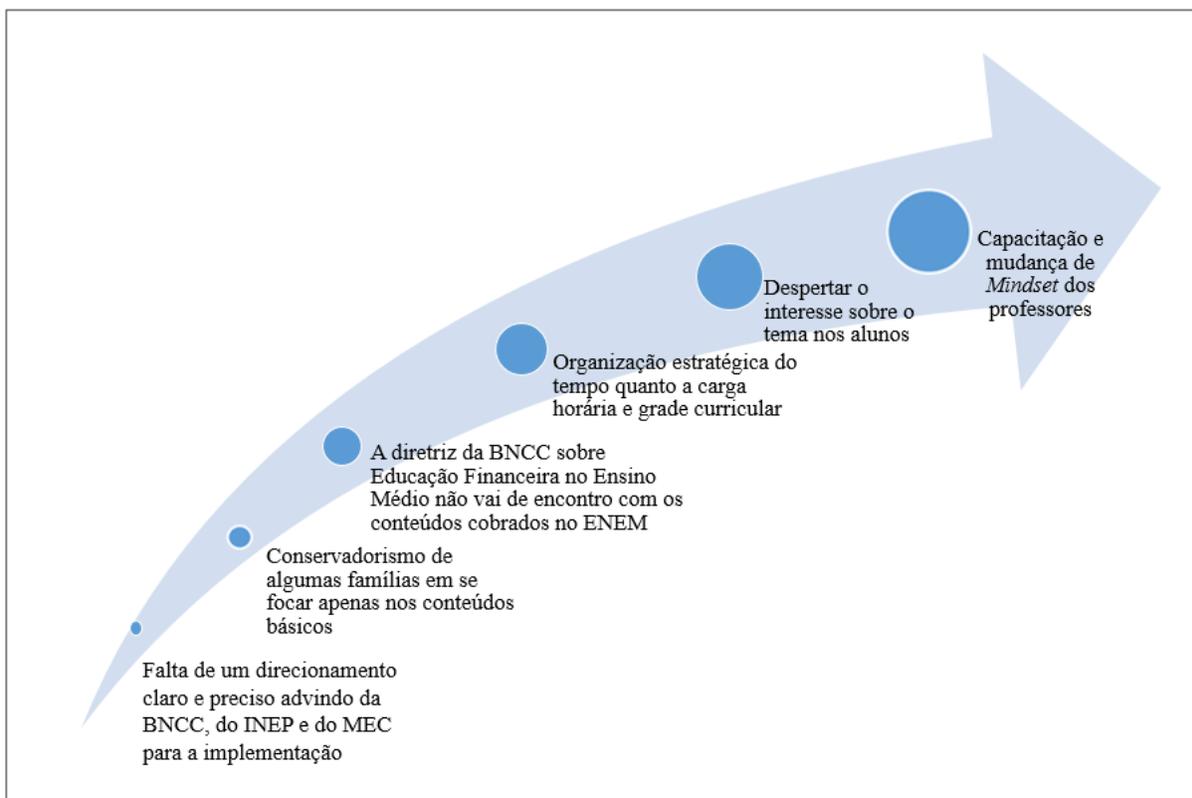
Fonte: desenvolvido pela autora, 2021.

Das escolas participantes, apenas a F realmente apresentou uma proposta estruturada com material específico sobre o assunto Educação Financeira e corpo docente treinado. A escola G, deixou de oferecer a disciplina Gestão Financeira mas inseriu os módulos em uma nova disciplina chamada Inteligência Emocional. Contudo, grande parte das ações, mesmo nestas escolas, são direcionadas aos alunos do Ensino Fundamental, comprovando que, de modo geral, no Ensino Médio o foco é outro.

As principais dificuldades levantadas pelos gestores quando questionados sobre os desafios da

implementação da Educação Financeira são apresentados na Figura 03 de forma a evidenciar a frequência de citação. Três desafios foram majoritariamente mencionados e se enquadram com a literatura apresentada anteriormente.

Figura 03- Principais desafios para implementação da Educação Financeira nas escolas



Fonte: desenvolvido pela autora, 2021.

O respondente da escola A, aponta que os principais obstáculos para se concretizar a oferta de conteúdos em Educação Financeira são a mudança de *mindset* dos professores sobre o modo de ensino focado em aprendizagem para a vida, a grade curricular quanto ao tempo que o aluno permanece na escola e também quanto a estrutura desta grade. No entanto, o gestor descreve também que colocaram em prática uma solução, a criação de salas temáticas para imersão completa dos professores e alunos.

A nova estratégia foi introduzida logo quando a pandemia iniciou, mas a escola acredita que será extremamente efetiva. O constante investimento na formação dos professores foi adicionalmente pontuado como fator importante no sucesso para a mudança de pensamento dos educadores.

Ainda no desafio da preparação dos docentes para ensinarem sobre Educação Financeira, o gestor da escola B coloca que se trata de uma geração que não teve acesso a este conteúdo ao longo de sua formação e se torna difícil replicar algo que, de fato, não foi vivenciado. Esta afirmação vai de encontro ao que ATKINSON e MESSY (2012) colocam quanto ao fato de a maioria das pessoas não

compreenderem conceitos financeiros do dia-a-dia e que muitas acreditam saber e erram perguntas básicas.

A escola F, que capacitou seu corpo docente durante dois anos através do Programa DSOP, relatou que um dos maiores desafios foi esta preparação, afirmando que se os professores não aplicam a Educação Financeira e os conteúdos aprendidos em suas vidas, não conseguem repassar de forma assertiva as crianças. Logo, disse o gestor: “ é uma preparação que toma tempo, dedicação e este é o principal desafio! ” .

Chiarello e Bernardi (2015), evidenciam que a profissionalização e o despertar de um ensino crítico e reflexivo pelos professores sobre a Educação Financeira é uma grande dificuldade. No estudo deixam claro o desafio em realizar atividades de caráter investigativo, dinâmico e criativo pelos docentes considerando o referido tema.

Outro ponto levantado foi o desafio em se despertar o interesse dos alunos sobre o tema e a forma de transmissão do conteúdo. O gestor da escola G evidencia que a principal dificuldade da implementação da BNCC são os próprios alunos, afirma que nos anos iniciais a motivação deles é maior, mas que no Fundamental 2 e no Ensino Médio, eles estão muito mais focados nas disciplinas padrão do que em disciplinas paralelas complementares.

A gestão do tempo ou carga horária, apesar de ter sido citada como um desafio pelas escolas A e H, foi mencionada pelas escolas E e C como vantagem das escolas privadas. Estas já aplicam uma carga horária amplificada, com flexibilidade em se aplicar provas fora do horário de aula e turnos adicionais.

Finalmente, foi também levantado como obstáculo o fato de as diretrizes da BNCC serem generalizadas demais e que, muitas vezes, não correspondem aos conteúdos cobrados no ENEM, o que torna difícil a implementação na prática.

4.3 Caracterização da vantagem competitiva (Categoria III)

Na percepção de 62.5% dos gestores, a Educação Financeira fornecida pela escola pode ser considerada uma vantagem competitiva, ou seja, um diferencial frente a outras instituições.

De acordo com o gestor da escola A, eles têm a função de preparar os alunos para assumirem profissões futuras que hoje talvez nem existam, mas que as habilidades socioemocionais e financeiras serão sempre necessárias. Por isso, acredita que a Educação Financeira consiste sim em uma vantagem competitiva para as escolas que a oferecem mas, mais do que isto, a forma de passar este conteúdo será o grande diferencial.

O mesmo foi mencionado pelos gestores das escolas C, E, F e G que defendem a ideia de

ofertar Educação Financeira, bem como a formação de valores e competências sócio emocionais, estilo de vida, autoconhecimento, oratória, como fortes fatores de diferenciação no mercado educacional. Além disso, afirmaram que a Educação Financeira reflete ou possivelmente vai refletir em maior credibilidade, confiança e melhor imagem da escola perante a visão dos pais dos alunos.

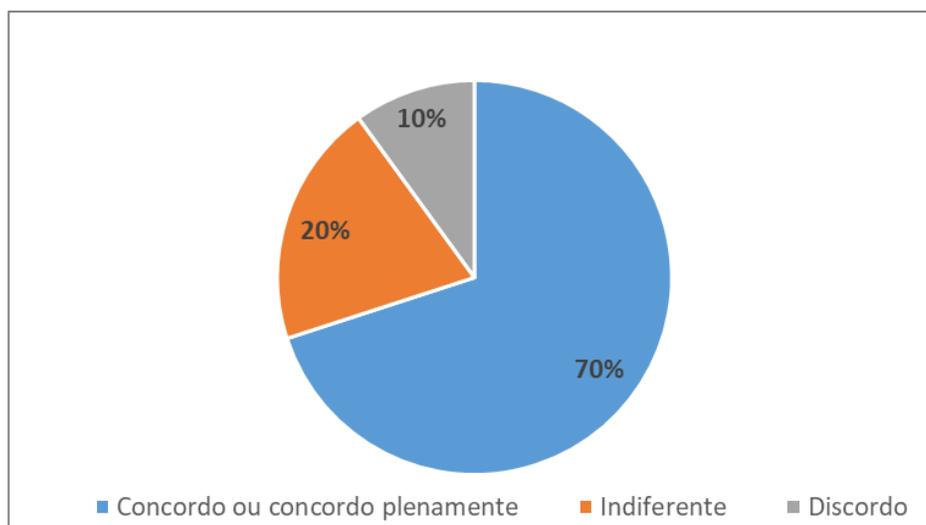
A imagem da escola e a transmissão da sua essência interna/externa resulta em benefícios que podem representar certa vantagem competitiva, estes são enumerados por Barnes (1993) como: consciência da comunidade do que a escola tem realmente a oferecer, contribuindo para visibilidade frente a potenciais clientes; Maior eficácia na comunicação interna e externa trazendo consistência a imagem da organização; engajamento dos funcionários e alunos.

Os gestores que não consideram a Educação Financeira uma vantagem competitiva (37.5%) justificam o fato pelo perfil da população brasileira, que ainda não possui "maturidade social" para perceber o valor dessa formação. Além disso, o gestor da escola H mencionou que atualmente a oferta de Educação Financeira não é a maior preocupação das escolas uberlandenses nem o “carro-chefe” que a escola busca, sobretudo, no cenário da Pandemia Covid-19.

Na ótica de 70% dos gestores, há uma concordância de que a Educação Financeira consiste em um diferencial relevante na escolha dos pais por uma escola para os filhos (Figura 04). Contudo, 30% deles são indiferentes e 50% não acreditam que os pais estariam dispostos a pagar um valor adicional na mensalidade por este conteúdo (Figura 05).

A baixa predisposição em se pagar um valor adicional pelo conteúdo de Educação Financeira foi explicada pelos entrevistados por: dificuldade da família em enxergar a efetividade da ação em agregar valor; baixa compreensão do que realmente está sendo usado de temática e habilidades na escola; perfil de pais que buscam por ensino tradicional e baixo preço de mensalidades.

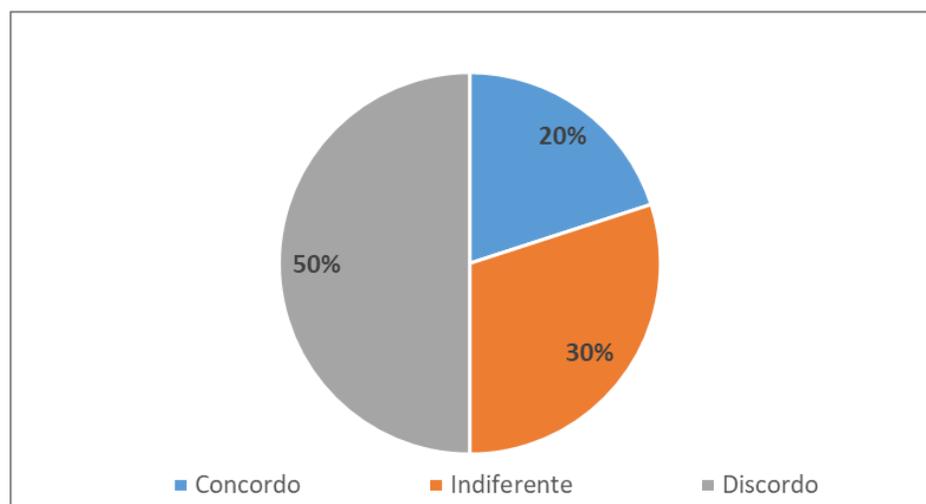
Figura 04 - Educação Financeira: um diferencial relevante na escolha dos pais por uma escola



Fonte: desenvolvido pela autora, 2021.

De certa forma, o resultado obtido condiz com o apresentado pela consultoria L.E.K (2018), no sentido de confirmar que alguns pais continuam avaliando as escolas pelos resultados dos alunos, mas que eles buscam igualmente pela Educação do século XXI. No entanto, a pesquisa da L.E.K (2018) também prevê um segmento de mercado de escolas *Premium* que poderão cobrar um preço de mercado mais alto, em troca de serviços educacionais diferenciados e superiores, que na ótica da maioria dos respondentes ainda não engloba a oferta de Educação financeira.

Figura 05- Análise da predisposição dos pais em investir pelo conteúdo Educação Financeira



Fonte: desenvolvido pela autora, 2021.

O serviço educacional é um produto intangível, pois não pode ser testado, experimentado, nem avaliado antecipadamente. Este caráter faz com que a decisão pela escola adequada seja complexa e envolva vários receios como: perda de tempo, de dinheiro, insatisfação e a quase impossibilidade de

reversão, pois não há como recuperar o processo em outro estabelecimento (COLOMBO, 2004).

Logo, o aluno e os pais ao longo do processo de escolha vão buscar aspectos que auxiliem a tornar o serviço tangível, como instalações físicas, limpeza, preço, formação, índices de aprovação, conteúdo adicional, recomendações de pessoas que já foram clientes ou conhecem o trabalho desenvolvido, e outros. Isto pode explicar o motivo pelo qual os gestores acreditam que os pais enxergam a Educação Financeira como um diferencial, mas ainda, em sua maioria, não estão prontos para investir mais na mensalidade escolar.

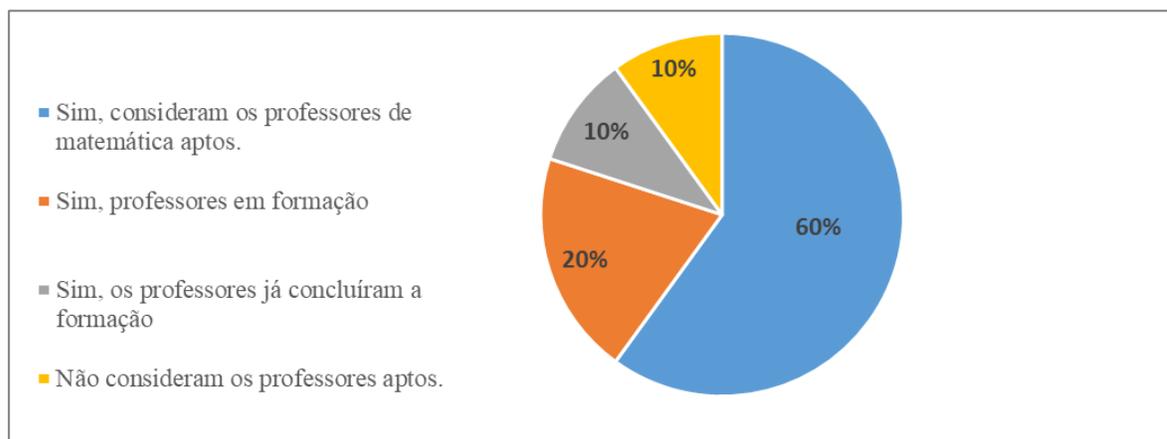
Considerando a demanda pelos pais pela oferta de Educação Financeira, 40% dos gestores afirmaram ter recebido solicitações para que a escola abordasse o tema e os outros 60% nunca receberam este pedido.

4.4 Caracterização dos recursos internos e externos (Categoria IV)

Eisenhardt & Martin (2000), apresentam que entre as várias fontes de vantagem competitivas das empresas no modelo de Capacidades dinâmicas estão a alavancagem e a regeneração de recursos. Quando procuramos compreender o potencial de a Educação Financeira consistir em um diferencial competitivo entre escolas privadas, subentendemos que o corpo docentes consiste em um recurso a ser regenerado ou alavancado, seja por capacitação ou por contratação de recursos externos.

Para 90% dos gestores entrevistados, o fato de a escola deter um corpo de docentes que entende sobre o tema Educação Financeira reflete positivamente na reputação da instituição. Porém, quando questionados sobre a aptidão do corpo docente em ministrar conteúdos relacionados a Educação financeira, 60% dos respondentes acreditam serem os professores de matemática aptos, 30% já formaram ou estão formando os professores da escola e 10% não consideram os professores aptos por acreditar que um profissional com experiência na área seria mais eficiente (Figura 06).

Figura 06 – Nível de preparação do corpo docente para ministrar Educação Financeira



Fonte: desenvolvido pela autora.

O baixo nível atual de capacitação dos professores para ensinarem sobre Educação Financeira e ainda a crença de se focar o assunto com o professor de matemática, condiz com o que foi mencionado no referencial teórico de que apesar do Brasil estar em linha com a tendência mundial de uma maior demanda por um currículo mais moderno, as escolas têm recursos limitados para investir (L.E.K, 2018).

Se faz necessário mencionar que, ao longo das entrevistas de forma geral, ficou nítida a confusão entre Educação Financeira e Matemática financeira, muitos gestores entendem que ambas as abordagens são a mesma coisa. Porém, segundo a escola de Educação Financeira FORME (2021), a Educação Financeira é 80% baseada em comportamentos socioemocionais e somente 20% em Matemática financeira. Ainda segundo esta Instituição, capacitar os professores é o melhor caminho para se implementar a Educação Financeira pois falta nos docentes o desenvolvimento de hábitos saudáveis de consumo mesmo quando possuem conhecimentos matemáticos financeiros básicos (FORME, 2021).

Em relação a metodologia de ensino, as escolas pretendem utilizar de métodos ativos para ensinarem a Educação Financeira, através da promoção de projetos, simulações, experiência de campo e vivência, com uso de recursos tecnológicos e envolvimento da família no processo de aprendizado. O Quadro 08 apresenta de forma descritiva a metodologia que cada escola pretende aplicar ou já coloca em prática.

Quadro 08 – Metodologia de ensino sobre Educação Financeira

Escola	Metodologia de ensino sobre Educação Financeira
A	A escola aplica e pretende evoluir no uso de métodos ativos via Estudo de caso e projetos com os alunos, além de promover o envolvimento da família no processo de aprendizado sobre o tema.
B	Demostrou não estar estruturada ainda quanto a metodologia de ensino sobre Educação financeira.
C	Pretende utilizar de metodologias ativas de ensino como por exemplo, simulações, recursos tecnológicos, manutenção da Maratona de matemática, simulações de compras, negociações e jogos de empreendedorismo.
D	A escola D pretende utilizar de tecnologia, experiência de campo e vivência para transmitir os conteúdos. Acreditam fortemente na estratégia de levar os alunos a campo para observarem e replicarem a estrutura na escola como forma de fixação e aplicação do conceito
E	Pretende utilizar de materiais diáticos com sobre o assunto e realizar projetos dinâmicos.
F	Aplicação de metodologia participativa para transmitir o conhecimento. A criança trás informações de como é na casa dele e aplica pequenos ajustes com a família sobre o modo de vida e melhorias relacionadas a Educação Financeira.
G	Introduzir nas disciplinas básicas e realizar projetos de conscientização.
H	Acredita que talvez um economista ou administrador com experiência prática possam contribuir mais de fato com o assunto do que fazer a abordagem através de um professor interno

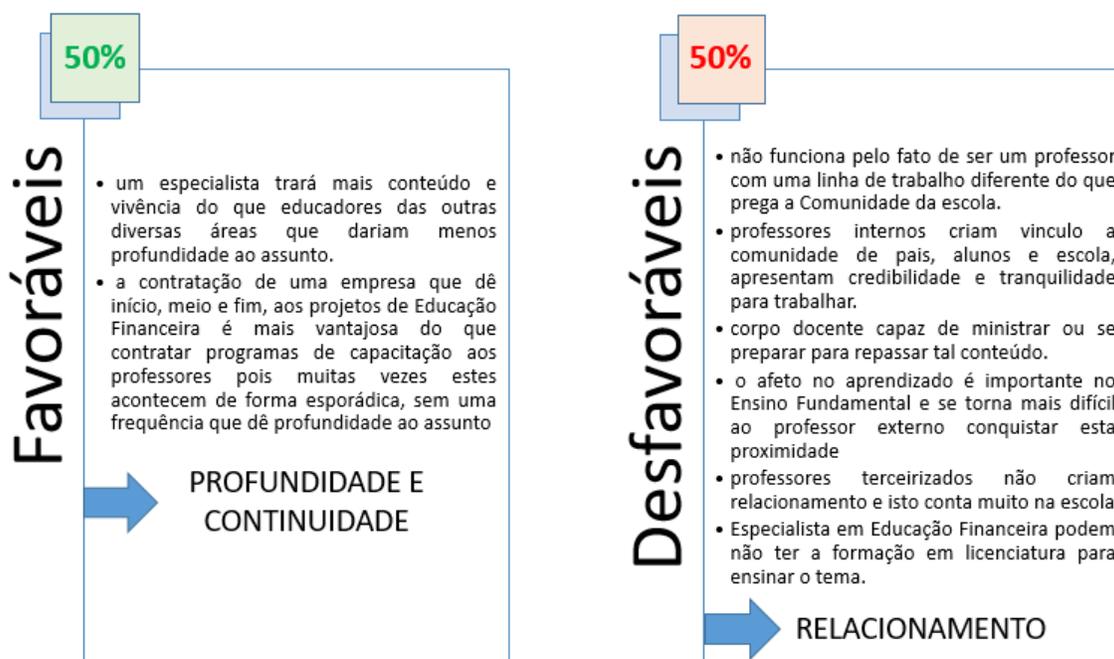
Fonte: desenvolvido pela autora, 2021.

Já foi apresentada a visão dos gestores quanto a aptidão e preparação dos professores internos para ministrarem os conteúdos de Educação Financeira, que ficou concentrada aos professores de matemática e uma baixa porcentagem já treinada. A Figura 07, representa a percepção das escolas sobre uma segunda opção, a contratação de professores terceirizados e especializados no tema.

Entre os entrevistados, metade é favorável ao uso de recursos externos sendo a principal justificativa a capacidade de dar continuidade ao ensino dado o fato de que os profissionais terceirizados terão maior profundidade sobre o tema e preparação para dar sequência ao aprendizado de Educação Financeira.

Por outro lado, 50% dos respondentes não concordam em contratar professores externos pois afirmam ser o relacionamento com alunos e pais importante na comunidade da escola e que esta confiança e credibilidade se torna difícil de ser conquistada com alguém de fora do círculo.

Figura 07- Aspectos favoráveis e desfavoráveis a contratação de professores terceirizados



Fonte: desenvolvido pela autora, 2021.

Apesar de as opiniões terem se dividido em relação a contratação de professores terceirizados, 100% dos respondentes concordam em contratar serviços de preparação e formação dos educadores para ministrar o conteúdo de Educação Financeira, logo, enxergam a importância em buscar fora da escola esta profissionalização.

Considerando os materiais didáticos sobre Educação Financeira como um recurso integrador da diferenciação ao se ofertar o conteúdo nas escolas, os gestores foram questionados sobre a aquisição de materiais complementares como componente da proposta. Para metade deles, a inserção de materiais adicionais não é uma boa alternativa pois implicaria em custo adicional e os materiais das escolas privadas já representam um alto valor agregado. Além disso, algumas instituições utilizam de materiais nacionais ou estaduais o que torna difícil a inclusão de complementos. Este grupo de gestores apresentou que seria interessante desenvolver ou adaptar materiais ao estilo da escola, fortaleceram também que a personalização é o caminho.

Para os outros 50%, a aquisição de materiais complementares se apresenta como alternativa atraente, mas que é necessário entender o que se aplica economicamente a cada escola.

Dessa maneira, há oportunidade para produtos de terceiros em alguns campos, estes serviços serão valorizados pela personalização e pela capacidade de adaptação a metodologia da rede, sendo a proposta de profissionalização dos educadores a que mais se destacou. A L.E.K (2018) coloca que a necessidade de treinamento de professores e de infraestrutura necessárias para oferecer a Educação do século XXI, acarreta em investimentos altos, o que de certa forma tem gerado oportunidade para

produtos de terceiros habilitados pela tecnologia e com maior acessibilidade (L.E.K, 2018).

O próximo capítulo apresenta as principais conclusões deste trabalho, destacando as contribuições obtidas. Na sequência, são também apresentadas oportunidades de pesquisas futuras e perspectivas de continuidade do estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo entender de que forma a Educação Financeira pode ser utilizada pelas escolas privadas do Ensino Fundamental e Médio de Uberlândia como potencial vantagem competitiva. Para isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa, multicaso, por meio de entrevistas semiestruturadas com dez gestores que representaram oito das principais instituições uberlandenses, sendo 62.5% escolas de redes e 37.5% locais.

Foi possível verificar que as organizações escolares entendem a importância em se incluir a Educação Financeira na formação do estudante como conteúdo componente no desenvolvimento de cidadãos socioemocionalmente preparados para vida. Contudo, no Ensino Médio o esforço passa a ser concentrado no desempenho nos vestibulares e ENEM tanto por parte das escolas quanto dos alunos.

Entre as instituições participantes, 75% delas dizem oferecer o conteúdo de Educação Financeira a seus alunos, porém constatou-se que a maioria das ações são relacionadas a disciplina de matemática, ou são encaixadas em projetos já existentes que, muitas vezes, não tem continuidade ou um plano de desenvolvimento estruturado a longo prazo. Este resultado é interessante por demonstrar que, apesar da consciência sobre a relevância do tema, há espaço para maior profundidade e especialização, logo, uma oportunidade de diferenciação no mercado educacional.

Em relação a implementação da nova BNCC que estabelece a Educação Financeira como disciplina transversal, os gestores levantaram que entre os problemas enfrentados, a mentalidade dos professores, o despertar interesse nos alunos, a adaptação da carga horário e o desencontro entre a BNCC e ENEM consistem nos principais desafios. Algumas soluções foram igualmente sugeridas: criação de salas de aula temática; uso da metodologia ativa- participativa; capacitação dos docentes, ajuste da carga horária com provas fora do horário de aula e turnos adicionais.

Na percepção de 62.5% dos gestores, a Educação Financeira fornecida pela escola pode ser considerada uma vantagem competitiva. Além de 100% deles acreditarem que a oferta do conteúdo reflete positivamente na imagem da organização e 90% afirmarem que professores com conhecimento no assunto contribuem para a credibilidade da instituição. Estes resultados adicionados pelo fato de que 70% dos gestores concordam que a Educação Financeira consiste em um diferencial relevante na escolha dos pais por uma escola para os filhos, respondem positivamente ao problema norteador do trabalho. Ou seja, o fato de a Educação financeira representar uma potencial vantagem competitiva a ser explorada pelas organizações escolares.

Este resultado vai de encontro a tendência do Mercado Educacional de crescimento de escolas *Premium* com oferta de serviços educacionais inovadores e superiores que requerirão um investimento

mais alto pelos pais (L.E.K,2018). No entanto, na ótica da metade dos entrevistados, os pais não estariam dispostos a pagar um valor adicional na mensalidade dada a oferta de Educação Financeira. A explicação foi de que há dificuldade das famílias em enxergarem a efetividade da ação bem como um perfil de pais que ainda buscam pelo ensino tradicional.

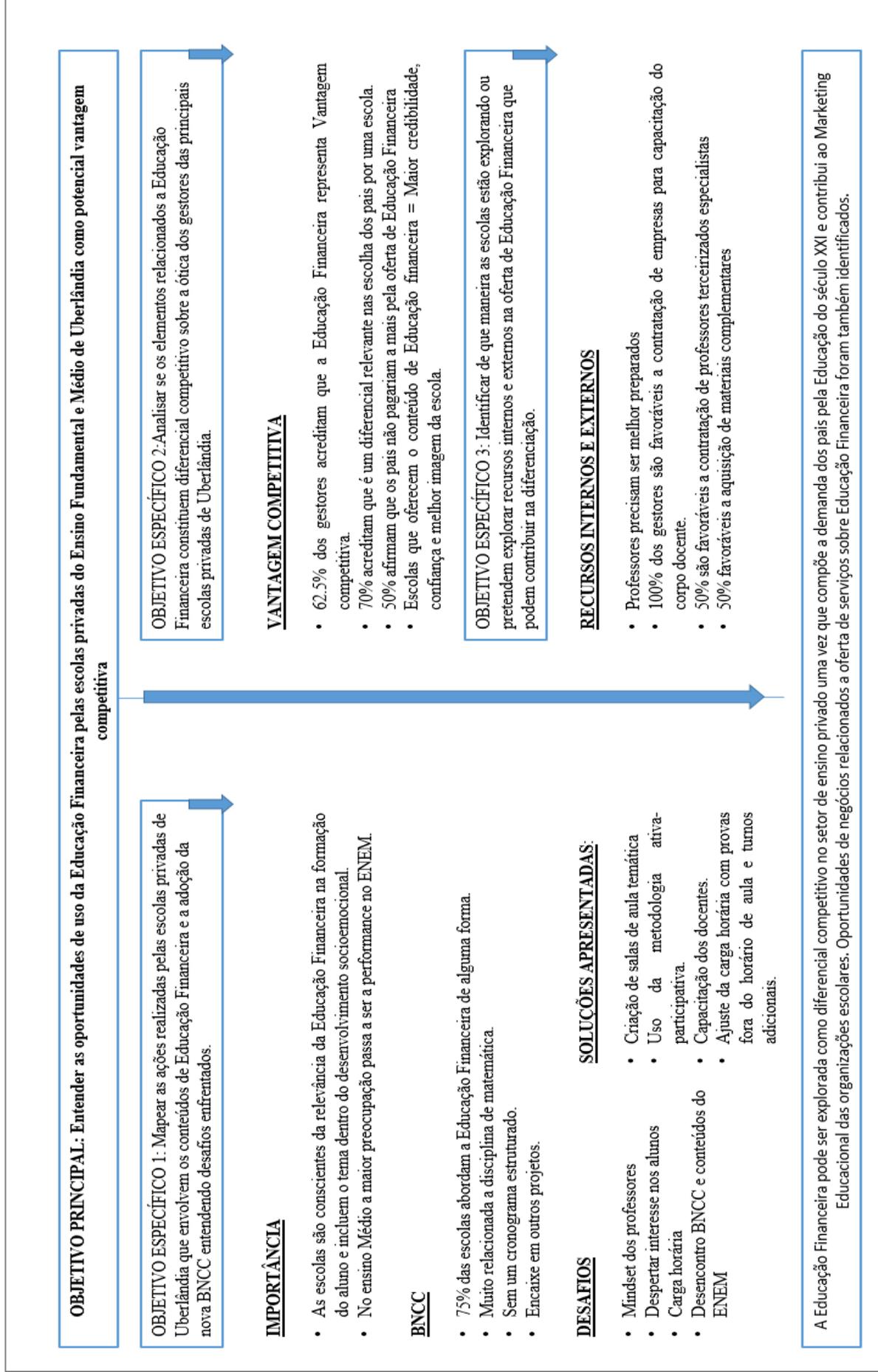
Dado que a base das competências dinâmicas é a capacidade de reconfiguração de recursos para lidar com oportunidades e ameaças, consistiram também em objeto de estudo o corpo docente e os materiais didáticos pois são integrantes dos recursos das instituições escolares. Os resultados indicaram que somente 30% das instituições capacitaram ou estão em processo de treinamento do corpo docente e 60% dos respondentes consideram apenas os professores de matemática aptos a ensinarem Educação Financeira. Tal fato é indício de uma grande lacuna ligada a possíveis antecipações e transformações de recursos que favoreceriam às organizações a continuação da vantagem competitiva (VASCONCELOS E CYRINO,2000).

Em relação ao uso de recursos de fora das escolas, a opinião dos gestores ficou dividida quanto a contratação de professores ou especialistas terceirizados. A principal justificativa a favor foi a capacidade de dar continuidade e profundidade sobre o tema. Por outro lado, o relacionamento com pais e alunos, além do sentido de pertencer a comunidade da escola são pontos que desfavorecem a efetividade da contratação externa.

Todas as escolas entrevistadas contratariam cursos de preparação para os professores sobre Educação Financeira, sendo que metade delas são igualmente favoráveis ao uso de materiais didáticos complementares aos utilizados na organização. O entendimento desta demanda indica possibilidade de criação de novos negócios orientados ao mercado em contexto.

Finalmente, os objetivos do estudo foram alcançados indicando que a Educação Financeira pode ser explorada como diferencial competitivo no setor de ensino privado uma vez que compõe a demanda dos pais pela Educação do século XXI e contribui ao Marketing Educacional das organizações escolares. Constituíram também entregas do estudo o mapeamento de desafios e oportunidades na implementação da BNCC e o levantamento de oportunidades de novos negócios no que tange a oferta de serviços ligados a Educação Financeira. Um quadro resumo de toda a pesquisa é apresentado na sequência (Quadro 09).

Quadro 09 - Resumo dos resultados do estudo.



6 OPORTUNIDADES DE PESQUISAS FUTURAS

O presente estudo avaliou o potencial da oferta da Educação Financeira representar uma vantagem competitiva na ótica dos gestores das escolas. Considerando principalmente este aspecto, algumas oportunidades de pesquisas futuras consistem em:

- Realização do estudo na perspectiva dos pais e responsáveis;
- Repetição do estudo em outras geografias e comparação dos resultados obtidos;
- Aprofundamento de impactos e contribuições no Marketing Educacional através da oferta de Educação Financeira pelas escolas;
- Análise de preço Premium e percepção de valor sobre a oferta de Educação financeira;
- Análise de eficiência de algumas das ferramentas levantadas para reduzir os desafios de implementação da BNCC;
- Estudo sobre o interesse dos alunos em relação aos conteúdos de Educação financeira em diferentes séries escolares;
- Considerando o desafio de preparação do corpo docente, analisar diferentes de engajamento e aplicação dos conteúdos apreendidos.
- Testar a hipótese de que pais de alunos de escolas focadas em vestibular e ENEM ou pais a favor do ensino tradicional realmente dão menos valor a Alfabetização Financeira.

A Educação Financeira é uma questão básica e fundamental no desenvolvimento do cidadão e de nações prósperas. No Brasil e em tantos outros países, há uma paradigma em se falar no assunto pois se trata de uma questão cultural, enraizada que envolve uma série de inseguranças. Estudar sobre o assunto, significa contribuir para a popularização do conhecimento e, porque não, também como diferencial de mercado.

7 REFERÊNCIAS

AMBROSINI, Véronique; BOWMAN, Cliff. What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?. **International journal of management reviews**, v. 11, n. 1, p. 29-49, 2009.

<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00251.x>

ANDRADE, Jefferson Pereira; LUCENA, WGLL. Educação Financeira: uma análise de grupos acadêmicos. **Economia e Gestão**, v. 18, n. 49, 2018.

<https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2018v18n49p103-121>

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA. **Principais projeções do mercado educacional para 2020**. 2019. Disponível em

http://abed.org.br/arquivos/projecoes_do_mercado_educacional_para_2020.pdf> Acesso em 07/07/2021

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EDUCAÇÃO FINANCEIRA DO BRASIL. **Educação financeira ainda é tabu no brasil**. DESENVOLVIDO pelo Rádio Mega Brasil. 2020. Disponível em <<https://www.aefbrasil.org.br/index.php/radiomegabrazil/>>. Acesso em 11/10/2020.

ATKINSON, Adele; MESSY, Flore-Anne. Measuring financial literacy: Results of the OECD/International Network on Financial Education (INFE) pilot study. **OECD library**, 2012.

BAGLEY, C. ; P. Woods e R. Glatter. “Scanning the Market: School Strategies for Discovering Parental Perspectives”, **Educational Management Administration & Leadership**, 24 (2), pp. 125-138, 1996.

<https://doi.org/10.1177/0263211X96242002>

BM&FBOVESPA. **Resultados da avaliação de impacto do projeto piloto de educação financeira nas escolas, 20212**. Disponível em https://www.vidaedinheiro.gov.br/wp-content/uploads/2017/04/avaliacao_educacao_financeira_escolas.pdf Acesso em 07/07/2021

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo** (1977). Lisboa (Portugal): Edições, v. 70, p. 225, 2010.

BARNES, C. (1993). **Practical Marketing for Schools**. Oxford: Blackwell.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, 17(1), 99-120, 1991.

<https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

BASE NACIONAL COMUM CURRICULAR. Educação é a base. Implementação. 2021. Disponível em <<http://basenacionalcomum.mec.gov.br/>>. Acessado em 03/02/2021.

BLOG DO ENEM. **Resultado Enem de Uberlândia: escolas com melhores e piores notas**. Jun 2019. Disponível em <<https://blogdoenem.com.br/resultado-enem-uberlandia/>>. Acesso em 24/12/2020.

BRITO, Renata Peregrino de; BRITO, Luiz Artur Ledur. Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho: uma abordagem baseada em valor. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 3, p. 360-380, 2012.

<https://doi.org/10.1590/S1415-65552012000300003>

CARDOSO, André Luís Janzkovski; KATO, Heitor Takashi. Análise das publicações sobre capacidades dinâmicas entre 1992 e 2012: discussões sobre a evolução conceitual e as contribuições dos autores de maior notoriedade na área. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 3, p. 201-237, 2015.

<https://doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n3p201-237>

CARVALHO, Luana Araújo; SCHOLZ, Robinson Henrique. “Se vê o básico do básico, quando a turma rende”: cenário da educação financeira no cotidiano escolar. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação (Brazilian Journal of Management & Innovation)**, v. 6, n. 2, p. 102-125, 2018.

<https://doi.org/10.18226/23190639.v6n2.05>

CHIARELLO, Ana Paula R.; BERNARDI, L. S. Educação Financeira crítica: novos desafios na formação continuada de professores. **Boletim GEPEN**, v. 1, n. 66, p. 31-44, 2015.

<https://doi.org/10.4322/gepem.2015.026>

COLOMBO, S. S. (Org.). (2004). **Gestão educacional: uma nova visão**. Porto Alegre: Artmed.

CVM- PORTAL DO INVESTIDOR. **Precisamos falar sobre dinheiro**. 2021. Desenvolvido pela Comissão de Valores Mobiliários. Disponível em

<<https://www.investidor.gov.br/menu/atividades/CriancaseJovens/HQ/Infantil>>. Acesso em 11/10/2020

DAVIES, Brent; ELLISON, Linda. **The new strategic direction and development of the school: Key frameworks for school improvement planning**. Routledge, 2003.

<https://doi.org/10.4324/9780203428184>

DE ALMEIDA GUERRA, Rodrigo Marques; TONDOLO, Vilmar Antônio Gonçalves; CAMARGO, Maria Emília. O que (ainda) podemos aprender sobre capacidades dinâmicas. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 15, n. 1, p. 44-64, 2016.

<https://doi.org/10.5585/riae.v15i1.2168>

DE OLIVEIRA E SILVA, Guilherme et al. Alfabetização financeira versus educação financeira: um estudo do comportamento de variáveis socioeconômicas e demográficas. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 7, n. 3, 2017.

DEVINNEY, Timothy M.; YIP, George S.; JOHNSON, Gerry. Using frontier analysis to evaluate company performance. **British journal of Management**, v. 21, n. 4, p. 921-938, 2010.

<https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00650.x>

DUNCAN, R. B. The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation. In KILMANN, R.H.; PONDY, L.R.; SLEVIN, D. **The management of organization**, 1976, vol. 1: 167–188. New York: North-Holland.

EISENHARDT, K M; MARTIN, J.A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 1105- 1122, Oct./Nov. 2000

[https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)

ESTRATÉGIA NACIONAL DE EDUCAÇÃO FINANCEIRA. **Relatório anual 2017**.

2017. Disponível em <https://www.vidaedinheiro.gov.br/wp-content/uploads/2018/08/RA-AEF-Brasil_07082018_Vers%C3%A3oFinal.pdf>. Acesso em 11/10/2020.

ESTRATÉGIA NACIONAL DE EDUCAÇÃO FINANCEIRA. **Mapeamento Nacional 2018. 2018.** Disponível em <<https://www.vidaedinheiro.gov.br>>. Acesso em 11/10/2020

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologias**. Saraiva Educação SA, 2001.

FORME EDUCAÇÃO FINANCEIRA. **Educação Financeira nas escolas será a próxima tendência educacional?** 2021. Disponível em <<https://trademap.com.br/blog-educacao-financeira-educacao-financeira-nas-escolas-sera-a-proxima-tendencia-educacional/>> Acesso em 7/07/2021.

FORTE, Claudia MJ. O papel da AEF-Brasil na execução da estratégia nacional. **Estratégia Nacional De Educação Financeira (Enef) Em Busca De Um Brasil Melhor**, AEF, 2020.

GALVIN, Ray. How many interviews are enough? Do qualitative interviews in building energy consumption research produce reliable knowledge?. **Journal of Building Engineering**, v. 1, p. 2-12, 2015.
<https://doi.org/10.1016/j.jobe.2014.12.001>

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GLASER, Barney G.; STRAUSS, Anselm L. **Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research**. Routledge, 2017.
<https://doi.org/10.4324/9780203793206>

GLATTER, R. ; P. A. WOODS e C. BAGLEY. Diversity, Differentiation and Hierarchy: School Choice and Parental Preferences, **Choice & Diversity in Schooling**, London, Routledge, pp. 7-28, 1997.

GODOY, Arlida S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.
<https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000200008>

G&P GLOBAL FINLIT SURVEY. **Financial Literacy around the world**. 2015. Disponível em <<https://gflec.org/initiatives/sp-global-finlit-survey/>>. Acesso em 08/03/2021.

JUNNI, P., SARALA, R. M., TARAS, V., & TARBA, S. Y. Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. **The Academy of Management Perspectives**, 27(4), 299-312, 2013.
<https://doi.org/10.5465/amp.2012.0015>

KLAPPER, Leora F.; LUSARDI, Annamaria; VAN OUDHEUSDEN, Peter. Financial literacy around the world. **Standard & Poor's ratings services global financial literacy survey**, 2015.

L.E.K CONSULTING. **Mercado crescente de ensino particular fundamental e médio no Brasil**. Desenvolvido pela consultoria britânica LEK, 2018. Disponível em < [Brazils-Burgeoning-Private-K-12-Market-Portuguese-v2.pdf](#) (lek.com) >. Acesso em 08/03/2021.

MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization science**, 2(1), 71-87, 1991.
<https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de pesquisa. **MARCONI, Marina**, 1990.

MENEZES, Ebenezer Takuno de; SANTOS, Thais Helena dos. Verbete rede de ensino. **Dicionário Interativo da Educação Brasileira - EducaBrasil**. São Paulo: Midiamix Editora, 2001. Disponível em <<https://www.educabrasil.com.br/rede-de-ensino/>>. Acesso em 30 jun 2021.

MCGRATH, Rita Gunther. The end of competitive advantage: How to keep your strategy moving as fast as your business. **Harvard Business Review Press**, 2013.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **PISA 2108 Database**, 2018. Disponível em <<https://www.oecd.org/pisa/data/2018database/#d.en.516012>>. Acesso em 11/10/2020.

PLATAFORMA AGENDA 2030. **Acelerando as transformações para a Agenda 2030 no Brasil**. 2021. Disponível em <<http://www.agenda2030.com.br/>>. Acesso em 05/04/2021

POPADIUK, Silvio; LUZ, Aruana Rosa Souza; KRETSCHMER, Caroline. Dynamic capabilities and ambidexterity: how are these concepts related? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 5, p. 639-660, 2018.
<https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018180135>

PORTAL DO MEC. Educação Financeira. 2018. Desenvolvido pelo Ministério da educação do Brasil. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/component/tags/tag/35987-educacao-financeira>. Acesso em 05/04/2021.

POTRICH, Ani Caroline Grigion; VIEIRA, Kelmara Mendes; MENDES-DA-SILVA, Wesley. Development of a financial literacy model for university students. **Management Research Review**, 2016.
<https://doi.org/10.1108/MRR-06-2014-0143>

PREEDY, M. (2006). **Gestão em educação: estratégias, qualidade e recursos**. Porto Alegre: Artmed

QEDU. **Escolas Privadas em Uberlândia**. 2020. Disponível em <https://www.qedu.org.br/cidade/1974-uberlandia/censo-escolar?year=2020&dependence=0&localization=0&education_stage=0&item=>>. Acesso em 05/04/2021

RAMOS-RODRIGUEZ, A. R., & RUIZ-NAVARRO, J. Changes in the intellectual structure of strategic management research: a bibliometric study of the *Strategic Management Journal* 1980-2000. **Strategic Management Journal**, 25(10), 981-1004, 2004.
<https://doi.org/10.1002/smj.397>

SERRA, Fernando Ribeiro; FERREIRA, Manuel Portugal; PEREIRA, Maurício Fernandes. Evolução da pesquisa brasileira em Resource-Based View (RBV): estudo das ENANPAD na área de estratégia entre 1997-2006. **ENANPAD**, 2008.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.1579350>

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 3. ed. **Rev. atual**, 2001.

SHERRADEN, Margaret Sherrard et al. Financial capability in children: Effects of participation in a

school-based financial education and savings program. **Journal of Family and Economic Issues**, v. 32, n. 3, p. 385-399, 2011.

<https://doi.org/10.1007/s10834-010-9220-5>

TEECE, D.J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319-1350, 2007.

<https://doi.org/10.1002/smj.640>

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, Á. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n. 4, p.20-37, out./ dez. 2000

<https://doi.org/10.1590/S0034-75902000000400003>

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005

APÊNDICE A - Roteiro Semiestruturado Gestores

Categoria I: caracterização dos participantes

Nome do participante:

Sexo : () feminino () masculino

Cargo na que ocupa na organização escolar:

Tipo de escola: * rede nacional, estadual, escola local

Ensino oferecido:

Categoria II: Importância da Educação Financeira na formação do aluno

- Qual a importância em abordar o tema Educação Financeira em sua escola?
- Como você acha que a ministração deste assunto pode refletir no desempenho dos alunos em sua vida acadêmica? E em sua vida pessoal?

Categoria II: Implementação da Nova BNCC

- Diante da nova Base Nacional Comum Curricular - BNCC que estabelece que as Escolas de Nível Fundamental e Médio abordem o tema Educação Financeira pelo menos como conteúdo interdisciplinar, gostaríamos de saber se a ESCOLA (Nome da Escola entrevistada) já está implementando esse conteúdo dentro do cronograma das matérias?
 - a) se Sim, de que maneira o conteúdo de Educação Financeira está sendo implementado na escola?
 - b) se Não, de que forma a escola está se estruturando para atender essa nova obrigatoriedade?
- A escola está tendo dificuldades em se adequar à nova BNCC? Quais são os desafios relacionados a esta implementação?
- Levando em consideração que Projeto de Lei n.º 7.318, de 2017, tem como objetivo incluir a Educação Financeira na matriz curricular no ensino fundamental e médio, quando a escola pretende implementar as diretrizes da lei?
- Quais os obstáculos diante essa nova lei que exige que as escolas ministrem Educação Financeira? O que poderia resolver isso?

Categoria III: Vantagem Competitiva

- Na sua percepção, a Educação Financeira fornecida pela escola pode ser considerada uma vantagem competitiva, ou seja, um diferencial frente a outras escolas?
- Em relação aos pais dos alunos, você acredita que:
 - a) Eles considerariam a Educação Financeira um diferencial relevante para a escolha da escola de seu filho?

()Discordo Totalmente ()Discordo ()Indiferente ()Concordo ()Concorda Plenamente

- Eles estariam dispostos a investir mais em um valor de mensalidade pelo fato de a escola oferecer o conteúdo Educação Financeira.

()Discordo Totalmente ()Discordo ()Indiferente ()Concordo ()Concorda Plenamente

- Já recebeu alguma solicitação de pais para que a escola aborde o tema Educação Financeira como conteúdo básico?
- Como você acha que a abordagem da Educação Financeira pode refletir na imagem da sua instituição de ensino?
 - b) Você acredita que professores que entendem bem sobre o tema Educação Financeira refletem positivamente na reputação da escola?

()Discordo Totalmente ()Discordo ()Indiferente ()Concordo ()Concorda Plenamente

Categoria IV: Recursos Internos - Corpo docente e Material Didático

- Considera seu corpo de docentes aptos a ministrar conteúdos relacionados a Educação Financeira?
() Sim () Não
- Como pretende capacitar seu corpo de docentes?
- Quais materiais e ferramentas pretendem utilizar para capacitar seu corpo de docentes?
- Qual metodologia pretende utilizar para explicar os conteúdos de Educação Financeira aos alunos?

Categoria IV: Recursos Externos - Corpo docente e Material Didático

- Qual sua opinião em relação a contratação de professores terceirizados e especializados a trabalharem o tema Educação Financeira?
- Qual é a sua opinião sobre a aquisição de materiais complementares de Educação Financeira feitos por uma empresa especializada?
- O que você acha sobre uma empresa oferecer programa de capacitação para que os seus professores (do ensino fundamental ao médio) estejam mais preparados para ministrar o conteúdo sobre Educação Financeira?
- Você contrataria um serviço que fornece um programa de capacitação aos professores de sua escola, materiais e palestras para os alunos e para seus respectivos responsáveis, dentre outros, sobre Educação Financeira? () Sim () Não
- Se sim, prefere que o serviço seja: () Presencial () Online () Ambos, trabalhar tanto online como presencial

