



Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
Departamento de Administração

PEDRO AUGUSTO DE AQUINO MOROSINI

**PRÁTICAS DE EDUCAÇÃO AMBIENTAL COMO  
VANTAGEM COMPETITIVA EM UM EMPREENDIMENTO  
EDUCACIONAL DE ENSINO FUNDAMENTAL NO DF**

Brasília – DF  
2017

PEDRO AUGUSTO DE AQUINO MOROSINI

**PRÁTICAS DE EDUCAÇÃO AMBIENTAL COMO  
VANTAGEM COMPETITIVA EM UM EMPREENDIMENTO  
EDUCACIONAL DE ENSINO FUNDAMENTAL NO DF**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Administração como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: msc: Olinda  
Maria Gomes Lesses

Brasília – DF

2017

PEDRO AUGUSTO DE AQUINO MOROSINI

**PRÁTICAS DE EDUCAÇÃO AMBIENTAL COMO  
VANTAGEM COMPETITIVA EM UM EMPREENDIMENTO  
EDUCACIONAL DE ENSINO FUNDAMENTAL NO DF**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do  
aluno

**Pedro Augusto de Aquino Morosini**

Msc, Olinda Maria Gomes Lesses  
Professora-Orientadora

Marcos Alberto Dantas  
Professor-Examinador

Clarissa Melo Lima  
Professor-Examinador

Brasília, 11 de dezembro de 2017

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a minha família que sempre me apoiou com muito carinho durante toda essa jornada, aos meus amigos de faculdade que me deram forças para continuar estudando e a Universidade de Brasília pela oportunidade de estudar em umas das melhores universidades do país.

## RESUMO

O tema meio ambiente veem com o passar do tempo crescendo de importância nos debates da sociedade, o legado deixado pelas gerações passadas causa cada vez mais impactos negativos na vida da população de hoje. A educação de nossas crianças perante a esse tema é fundamental para a formação de gerações sustentáveis. Esta pesquisa qualitativa teve por objetivo principal analisar as práticas de Educação Ambiental como vantagem competitiva em um empreendimento educacional de ensino fundamental no Distrito Federal. Para análise do sucesso da organização escolhida, foram coletadas duas entrevistas de roteiro semiestruturado com membros estratégicos além de uma pesquisa documental sobre o mercado de empreendimentos educacionais feita com base em seus respectivos sites institucionais. A partir das informações obtidas foi possível verificar a importância dada ao tema e a paixão que os entrevistados carregam ao falar do assunto, ao mesmo tempo, há discordâncias quanto a seu valor dentro da empresa. Também investigou-se, o número de sete empreendimentos educacionais que adotam práticas relacionadas ao tema, a periodicidade e alcance variáveis, desde de quinzenas até semestres e desde o sexto ano até o oitavo ano do ensino fundamental. Com base no modelo, Valioso, Raro, Difícil Imitabilidade e Organizado, classificou-se a Educação Ambiental como uma vantagem competitiva temporária e que por análises do autor, passa por um processo de perda de valor como vantagem para se tornar a norma no futuro entre instituições de ensino.

Palavras-chave: Educação Ambiental. Vantagem Competitiva.  
Empreendimentos Educacionais.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EA – Educação Ambiental

VRIO – Valioso, Raro, Difícil Imitabilidade, Organizado

VBR – Visão Baseada em Recursos

TTE – Taxa Total de Empreendedorismo

TEE – Taxa de Empreendedores Estabelecidos

TEA – Taxa de Empreendedores Inicias

DF – Distrito Federal

GEM – *Global Entrepreneurship Monitor*

PNEA – Política Nacional de Educação Ambiental

UNESCO – *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*

SEMA – Secretaria Especial do Meio Ambiente

MEC – Ministério da Educação

CEF – Centro de Ensino Fundamental

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
1.1	Contextualização	6
1.2	Formulação do problema	7
1.3	Objetivo Geral	8
1.4	Objetivos Específicos	8
1.5	Justificativa	9
2	REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1	Educação Ambiental	11
2.2	A diferença entre a Vantagem Competitiva de Porter e Barney	16
2.3	Empreendedorismo	21
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	25
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa	25
3.2	Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo	26
3.3	População e amostra	27
3.4	Instrumento de pesquisa	28
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados	29
4	RESULTADOS	31
4.1	O mercado de escolas de ensino fundamental da Asa Sul	31
4.2	Análise das entrevistas	35
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	40
	REFERÊNCIAS	43
	APÊNDICES	46

# 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo inicial é apresentado a contextualização do tema e a situação deste nos últimos anos. Logo depois, apresenta-se a formulação do problema de pesquisa e a definição tanto dos objetivos específicos quanto do objetivo geral que cerca este trabalho. Por fim, a justificativa, a base pela qual o problema de pesquisa foi escolhido.

## 1.1 Contextualização

O meio ambiente é assunto que aparece constantemente nas mídias ao redor do mundo visto que sua importância define a sobrevivência das gerações futuras de seres humanos e a continuidade das gerações atuais. Desde o início das produções em massa de bens e, por consequência, de seus poluentes, a sociedade como um todo, principalmente de países produtores, observa o dano causado à natureza por essas práticas não sustentáveis que juntamente com o aumento exponencial da população total acelera o processo de destruição do planeta.

Fatos históricos evidenciam uma preocupação crescente com o prejuízo gerado a cada dia ao ecossistema terrestre. Tratados e acordos internacionais de redução da poluição global são estabelecidos a fim de apontar metas e prazos para que os países aos poucos contribuam para uma manutenção consciente do meio ambiente, a exemplo o Protocolo de Kyoto e a conferência RIO-92 que visam resolver problemas ambientais globais, seja por redução de gases estufa emitidos ou a adoção de tecnologias de energia sustentável.

Tendo isso em vista, a formação educacional das gerações futuras a respeito desse assunto deve ser levada muito a sério e dentro de um sistema econômico como o capitalismo, as empresas que são responsáveis por esse papel na sociedade podem usufruir dessa situação para se diferenciar dos concorrentes e obter vantagem competitiva no mercado.

Logo, este trabalho tem como objetivo analisar o presente estado do Distrito Federal em relação as práticas de Educação Ambiental nos empreendimentos educacionais de ensino e identificar como e quais dessas atividades podem favorecer a composição de uma vantagem em relação ao mercado competidor. São através dessas decisões que as organizações podem colaborar para a prospecção de uma sociedade mais consciente da natureza a sua volta, ao mesmo tempo que impulsionam o crescimento das próprias empresas dentro da economia.

## **1.2 Formulação do problema**

A Educação Ambiental é tema importante de debate global frente a crescentes danos que o planeta vem suportando com o passar de décadas de industrialização. A preparação de cidadãos prontos para enfrentar uma realidade nova em que o meio ambiente é uma prioridade, está cada vez mais evidente como exemplificado no Brasil pela Política Nacional de Educação Ambiental (BRASIL, 1999), que propõe a inclusão desse tema a todas as áreas de ensino, transversalmente. Logo, é nítida a necessidade de educar as crianças de hoje em dia com essa visão, de modo que as gerações futuras também desfrutem de uma vida próspera.

Dentro do padrão de vida atual, as organizações exercem um papel essencial de influência sobre a população. Em administração sabe-se que essas instituições, sejam de qual natureza forem, precisam sobreviver dentro do mercado competitivo. Para isso é de primária preocupação que se desenvolvam vantagens competitivas a fim de estar na frente de seus concorrentes em diferentes aspectos organizacionais. Para que os lucros sejam obtidos e a entidade possa dar continuidade a suas atividades.

Nos dias de hoje empreender é um objetivo de muitos trabalhadores que possuem o desejo de “ser seu próprio chefe” ou de deixar uma marca no mundo. Relacionado ao meio de educação, os empreendimentos educacionais detêm uma séria tarefa de suprir o desejo por conhecimento de toda uma região que se instala, no caso o DF. E isso deve ser feito desde cedo a partir do ensino fundamental, onde a criança ainda está moldando seu entendimento do todo em que vive.

Enfim, percebe-se que estes três pontos convergem e direcionam para a pergunta cerne deste trabalho: como práticas de Educação Ambiental podem ser usadas para vantagem competitiva em empreendimentos educacionais de ensino fundamental no DF?

### **1.3 Objetivo Geral**

Este documento tem como fim apresentar um panorama geral do Distrito Federal sobre as práticas de Educação Ambiental realizadas em empreendimentos educacionais de ensino fundamental, proporcionando uma visão holística da situação regional e relatando assim o estado atual deste tema na educação de jovens membros da sociedade.

O objetivo geral que guia a pesquisa aqui feita consiste em:

Identificar as práticas de Educação Ambiental em empreendimentos educacionais de ensino fundamental no DF e demonstrar as vantagens competitivas.

### **1.4 Objetivos Específicos**

Como forma de identificar claramente os objetivos minuciosos e de consonância com o objetivo geral tem-se os seguintes objetivos específicos:

- i. Analisar como as práticas de Educação Ambiental podem constituir vantagem competitiva
- ii. Identificar os empreendimentos educacionais de ensino fundamental que exercem práticas de Educação Ambiental na Asa sul.
- iii. Analisar a periodicidade e alcance das práticas de Educação Ambiental

## 1.5 Justificativa

O trabalho apresentado traz a Educação Ambiental como um tópico importante para o ensino e as organizações, tanto para a formação básica de uma pessoa como para se destacar e atrair clientes em um mercado competitivo. O estudo de Barbieri e Silva (2011) já demonstra o interesse acadêmico acerca da Educação Ambiental e, no caso específico, de sua relação com a educação voltada ao desenvolvimento sustentável, indicando a repercussão e os desafios que este tema desperta. É clara a importância do conhecimento sobre o assunto a fim de desenvolver posturas de vida que abordam o meio ambiente como uma prioridade a ser pensada em todas as ações cotidianas.

Aplicado a área de administração, procura-se identificar como as práticas de Educação Ambiental podem ser utilizadas para vantagem competitiva em qualquer tipo de empreendimento educacional, proporcionando uma visão de como aplicar esse tema cada vez mais presente na sociedade, ao mercado disputado de serviços de educação. Ao passar dos anos a demanda por uma educação e conscientização completa vem aumentando e as empresas preparadas para esse processo podem obter vantagens significativas frente à concorrentes, podendo usufruir futuramente desta pesquisa para verificar o panorama da região do DF em relação ao tema do trabalho que por si só constitui um nicho de mercado e uma área de atuação profissional.

Também é relevante citar a presença do assunto na literatura tanto de instituições voltadas a administração como de outras áreas de graduação e ensino, confirmando a variedade de pesquisas em que a Educação Ambiental é tratada como tema (BARBIERI; SILVA, 2011), (SCHMIDT; GUERRA, 2014), (SILVA et al., 2015), (SILVA et al., 2011), (SILVA et al., 2013), (PETARNELLA et al., 2017), (CARVALHO, 2001), (FILION, 1999b).

Com isso, o estudo proposto por esse trabalho é importante para os empreendimentos educacionais, pesquisadores da área de Educação Ambiental e para o conhecimento acadêmico de administração, uma vez que os resultados serão confrontados com as teorias propostas. Além disso, futuros empreendedores na área educacional podem

usar do conteúdo aqui disposto para obter informações sobre o mercado de educação relacionado a esse tema. Justifica-se assim o propósito de pesquisa.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta etapa são apresentadas as principais definições e conceitos acerca dos pontos essenciais para a compreensão desta pesquisa, sendo eles: educação, Educação Ambiental, vantagem competitiva e empreendedorismo. Juntamente com estes tópicos serão relacionados os aspectos referentes ao trabalho em específico.

### **2.1 Educação Ambiental**

A educação é fundamental para desenvolvimento do ser humano, principalmente durante a fase infantil onde o cérebro ainda está se formando.

No Brasil a educação é um fator precário desde seu início. Como mostra o IBGE, os índices de analfabetismo apesar de diminuírem continuam altos, variando entre 20,07% da população em 1991, até o menor valor oficial de 9,61% em 2010 (BRASIL, 2010). Dados que também são reflexos da situação econômica de grande parte do país onde 57,7% da população em domicílios permanentes não ganham nada ou menos de 2 salários mínimos por mês (IBGE, 2010).

No Distrito Federal porém, os valores mudam por ser um caso diferenciado do resto do país. Com o IDHM mais alto do país, no valor de 0,824 em comparação com 0,727 do Brasil (BRASIL, 2010), a pequena casa de Brasília possui também renda per capita de 1.715 reais contra 793 reais do Brasil, de acordo com o censo realizado em 2010 (BRASIL, 2010). Já na educação, o DF supera mais uma vez as taxas ruins do país com apenas 3,47% de analfabetismo (BRASIL, 2010) e 6 pontos no índice desenvolvimento da educação básica (INEP, 2015).

É importante valorizar não só os dados, mas o modo como a educação deve ser tratada dentro da sala de aula, os conteúdos teóricos precisam estar aliados a uma reflexão constante de modo a promover a conscientização do futuro cidadão em relação a realidade em que vive como sugere Freire (2005):

A conscientização não consiste em estar frente à realidade assumindo uma posição falsamente intelectual. A conscientização não pode existir fora da práxis, ou melhor, sem o ato ação-reflexão. Esta unidade dialética constitui, de maneira permanente, o modo de ser ou de transformar o mundo que caracteriza os homens. Freire (2005, p. 30)

A preservação do meio ambiente vem com o passar de décadas se apresentando como um problema à medida que o desenvolvimento dos países aumenta e junto com eles os impactos deixados pelas atividades que o promovem. Em meio a estes problemas encontra-se a necessidade de reduzir esse impacto global para que a os danos causados não se tornem irreversíveis. Assim, também surge a demanda por uma educação sobre o meio ambiente para os cidadãos do mundo, a Educação Ambiental, com o mesmo objetivo.

Em 1972 é realizada uma conferência intergovernamental organizada pela UNESCO na cidade de Tbilisi, colaborando para o que foi dito na declaração da Conferência das Nações Unidas sobre o meio humano, onde é citada a urgência da proteção e melhora do meio ambiente para todas as gerações como objetivo (UNESCO, 1977). Quanto ao escopo definido na conferência a EA deve atingir pessoas de todas as faixas etárias e posicionamentos sociais, estando presente dentro do ensino institucionalizado e do ensino informal (UNESCO, 1977). Entende-se então que a EA foi idealizada como um processo gradativo e enérgico de aprendizagem (SCHMIDT; GUERRA, 2014) para que o equilíbrio do ser humano com a natureza volte a acontecer.

Após esta conferência, a carta de Belgrado vem para definir o Programa Internacional de Educação Ambiental, onde são estabelecidos os objetivos, princípios e características da EA em conjunto com estratégias para implementação em nível internacional, nacional e regional por meio de um planejamento. Os objetivos da Educação Ambiental são, de acordo com a carta:

- i. Tomada de consciência: Auxiliar as pessoas em geral a adquirir maior sensibilidade e consciência sobre o meio ambiente e os problemas que lhe afetam.

- ii. Conhecimentos: Auxiliar às pessoas e a sociedade a adquirir uma compreensão básica do meio ambiente em sua totalidade, dos problemas associados e da presença e função da humanidade neles, por meio de um pensamento crítico
- iii. Atitudes: Auxiliar às pessoas e a sociedade a adquirir valores sociais e um profundo interesse pelo meio ambiente que os incentive a participar ativamente na sua proteção e melhoria.
- iv. Aptidões: Auxiliar às pessoas e a sociedade a adquirir as aptidões necessárias para resolver os problemas ambientais.
- v. Capacidade de avaliação: Auxiliar às pessoas e a sociedade como um todo a avaliar as medidas e os programas de Educação Ambiental em função dos fatores ecológicos, políticos, sociais, estéticos e educativos.
- vi. Participação: Auxiliar às pessoas e a sociedade como um todo a desenvolver seu sentido de responsabilidade e a tomar consciência da urgente necessidade de prestar atenção aos problemas ambientais, para assegurar que sejam adotadas medidas cabíveis.

No Brasil a Educação Ambiental chega tardia ao decorrer dos anos de 1970, devido aos traços de país periférico dentro do cenário mundial, com a criação da Secretaria Especial do Meio Ambiente (SEMA), e se concretiza com as pautas apresentadas na Conferência da Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento no Rio de Janeiro, a Rio-92. Durante este evento também é popularizado o conceito de desenvolvimento sustentável e assinado documentos importantes como a Agenda 21, que sugere um plano de ação a todos os países para que ocorra uma conscientização e estimulação de práticas amigáveis ao meio ambiente, e dentro do capítulo 36 é tratado a “Promoção do ensino, da conscientização e do treinamento”

Em 1999 é aprovada a Lei nº 9.795 marcando a instituição da Política Nacional de Educação Ambiental (PNEA) onde define Educação Ambiental em nível de lei como um processo pelo qual sociedade e indivíduos arquitetam valores sociais, conhecimentos, habilidades, atitudes e competências (BRASIL, 1999). A necessidade desta lei é emergencial para o Brasil e todo o mundo, como cita Guimarães (1995):

Pela gravidade da situação ambiental em todo o mundo, assim como no Brasil, já se tornou categórica a necessidade de implementar a EA para as novas gerações em idade de formação de valores e atitudes, como também para a população em geral, pela emergência da situação em que nos encontramos (GUIMARÃES, 1995, p.14).

A PNEA delimita e traça os caminhos para a implementação da EA no Brasil, caracterizando-a como um tema transversal a todas as disciplinas escolares e presente de forma integrada com aspectos psicológicos, sociais, políticos, econômicos, científicos, culturais, éticos, ecológicos e legais.

Na literatura a Educação Ambiental é debatida de diversas maneiras devido à grande amplitude em que pode ser compreendida, para este trabalho e como conceito formal a EA entende-se de acordo com Sato (2002) que está alinhada com a definição anterior da Lei nº 9.795:

A Educação Ambiental é um processo de reconhecimento de valores e clarificação de conceitos, objetivando o desenvolvimento das habilidades e modificando as atitudes em relação ao meio, para entender e apreciar as inter-relações entre os seres humanos, suas culturas e seus meios biofísicos. A Educação Ambiental também está relacionada com a prática das tomadas de decisões e a ética que conduzem para a melhoria da qualidade de vida (SATO, 2002, p. 23-24).

Em relação a presença da EA em empreendimentos de ensino fundamental é relevante tratar do assunto em razão da faixa etária compreendida nesse período de estudo, ou seja, crianças. Como explica Carvalho (2001) este grupo da população deve ser priorizado pelo fato de estarem em pleno desenvolvimento cognitivo:

Uma outra ideia bastante recorrente nesta perspectiva é a de que, embora todos os grupos sociais devam ser educados para a conservação ambiental, as crianças são um grupo prioritário. As crianças representam aqui as gerações futuras em formação. Considerando que as crianças estão em fase de desenvolvimento cognitivo, supõe-se que nelas a consciência ambiental pode ser internalizada e traduzida em comportamentos de forma mais bem-sucedida do que nos adultos que, já formados, possuem um repertório de hábitos e comportamentos cristalizados e de difícil reorientação. (CARVALHO, 2001, p. 46.)

Porém para que este grupo seja atingido de maneira efetiva a implantação dessa abordagem nas escolas necessita de uma visão crítica por parte de alunos, sendo necessária a atuação dos professores de forma não tradicional a fim de estimular esse estilo de pensamento para questionar os moldes culturais arraigados na sociedade. Segundo Guimarães (1995) este trabalho de conscientização é preciso:

No trabalho de conscientização é preciso estar claro que conscientizar não é simplesmente transmitir valores “verdes” do educador para o educando; essa é a lógica da educação “tradicional”; é, na verdade, possibilitar ao educando questionar criticamente os valores estabelecidos pela sociedade, assim como os valores do próprio educador que está trabalhando em sua conscientização. É permitir que o educando construa o conhecimento e critique valores com base em sua realidade, o que não significa um papel neutro do educador que negue os seus próprios valores em sua prática, mas que propicie ao educando confrontar criticamente diferentes valores em busca de uma síntese pessoal que refletirá em novas atitudes (GUIMARÃES, 1995, p.31).

Já as práticas de EA e comportamento pró-ambientais são fundamentais para que a essa conscientização aconteça de forma efetiva, de acordo com o estudo de Silva et al. (2015) as correlações entre as duas variáveis ainda são moderadas, mas contribuem para o entendimento do psicológico humano a respeito do meio ambiente e sua atuação nele.

Também é interessante notar que em empreendimentos educacionais de ensino, no caso escolas, a EA é tratada aleatoriamente dentro das salas de aula e sem o devido treinamento dos instrutores sobre o assunto, atrapalhando como um todo a ideia de implementação transversal da disciplina (SILVA et al., 2011). Esse ponto pode ser possível fruto da falta de fiscalização e alinhamento entre o PNEA e o MEC, gerando uma falta de sintonia enorme entre prática e teoria (SILVA et al., 2013). Até mesmo no ensino superior, em programas de pós-graduação em administração, o tema ainda é precário quanto a abordagem dele dentro de outros assuntos rotineiros de administração (PETARNELLA et al., 2017).

Outra crítica elaborada por Barbieri e Silva (2011) aponta o eufemismo exercido por empresas quando questionadas se utilizam práticas de desenvolvimento sustentável, tornando o assunto em propaganda para aumentar as vendas e não para efetivamente causar um impacto no meio ambiente.

## **2.2 A diferença entre a Vantagem Competitiva de Porter e Barney**

No cenário econômico atual a vantagem competitiva se torna elemento de fundamental importância para o desenvolvimento de uma estratégia competitiva, elemento que qualquer empresa deve ter estabelecido a fim de alcançar os objetivos propostos dentro de um planejamento estratégico e sustentar uma posição de lucratividade dentro do palco de concorrência.

Porter (1989) inicia sua abordagem sobre a vantagem competitiva apresentando um conceito importante: a cadeia de valor. Para o autor cada empresa possui uma vantagem competitiva em diferentes áreas e, portanto, fica difícil uma análise sobre a organização geral. A cadeia de valor exhibe o conjunto de atividades de uma empresa que criam valor e geram vantagem competitiva (PORTER; 1989). Valor que é definido pelo autor também como “o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes oferece” (PORTER, 1989, p. 34). As cadeias de valor podem ser diferentes mesmo entre empresas competidoras do mesmo ramo, fator fundamental para o desenvolvimento de vantagens competitivas no mercado.

A vantagem competitiva como definida por Porter (1989, p. 2): “[...] surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapasse o custo de fabricação pela empresa”. E o primeiro passo para definir a vantagem competitiva e a estratégia competitiva é analisar estruturalmente a indústria em que a organização está inserida verificando sua rentabilidade por meio, por exemplo, das cinco forças de Porter:

Figura 1 - Forças que dirigem a concorrência na indústria



Fonte: Porter (1986, p.23)

As cinco forças definem a rentabilidade de uma indústria pois abordam a influência de preços, custos e investimento necessário. Os fornecedores exercendo seu poder de negociação juntamente com os compradores, a ameaça dos produtos substitutos e a ameaça da de novos entrantes, além da própria competição entre concorrentes.

Em tempos de crise, fatores que proporcionem a organização um destaque maior dentro de seu mercado é determinante para sua sobrevivência. Porter (1989) fundamenta o conceito de vantagem competitiva e o explica em diversos aspectos que o envolvem. A vantagem competitiva está muito conexa com o conceito das estratégias genéricas de Porter (1989):

Figura 2 – Estratégias Competitivas Genéricas de Porter

		Vantagem Competitiva	
		Custo Mais Baixo	Diferenciação
Escopo Competitivo	Alvo Amplo	Liderança de Custo	Diferenciação
	Alvo Estreito	Enfoque no Custo	Enfoque na Diferenciação

Fonte: Porter (1989, p. 10)

Como podemos ver na figura 2, existem três tipos de estratégias genéricas: liderança de custo, diferenciação e enfoque. A liderança de custo é exatamente o que o nome diz, a empresa é líder em custos baixos e atua em um escopo competitivo muito amplo que muitas vezes facilita a adoção dessa estratégia. Já para a diferenciação, a organização busca obter destaque através de serviços ou produtos únicos no mercado em que atua; também possui um escopo competitivo amplo e possui a peculiaridade de ser recompensada por um preço-prêmio. A instituição que adotar e sustentar essa estratégia será uma competidora acima da curva de sua indústria, caso seu preço-prêmio cubra e ultrapassar os custos de produção que a tornam única (PORTER, 1989).

Por último a estratégia de enfoque se limita ao escopo competitivo reduzido, se dividindo em enfoque em liderança de custo e enfoque em diferenciação. O primeiro possui um enfoque em oferecer custos baixos em determinado segmento de mercado e o segundo em ser diferenciado dentro do segmento-alvo. A única diferença para as estratégias de escopo mais amplo recai sobre o fato de que na estratégia de enfoque, os compradores devem ser um nicho ou segmento específico, adotando características de compra e comportamento únicas.

É válido também comentar que a sustentabilidade dessas estratégias é pré-requisito para que elas possam se desenvolver e gerar os frutos necessários, caso contrário a empresa não conseguirá se manter rentável e muito menos competitiva no mercado como explica Coyne (1986):

A condição mais importante para a sustentabilidade é que competidores existentes e potenciais não possam ou não irão assumir as ações necessárias para fechar a lacuna. Se os competidores podem e vão preencher a lacuna, a vantagem é por definição não sustentável (Coyne, 1986, p. 58).

Diferente de Porter, a abordagem da visão baseada em recursos sobre vantagem competitiva, traz um viés focado em recursos heterogêneos que são utilizados de forma sustentável pelas organizações como forma de obter vantagem competitiva no mercado. Esse modelo assume que diferentes organizações podem possuir diferentes recursos estratégicos e que esses recursos possam se manter por longos períodos devido ao custo de movimentação para as outras empresas do mercado (BARNEY, 2001).

Com base também no estudo de Wernerfelt (1984) sobre os recursos de uma organização como visão primária, o modelo da VBR procura definir uma estratégia ótima de acordo com a capacidade de recursos presente, sendo estes classificados em:

- i. Tangíveis: são os recursos de fácil observação geralmente físico ou humanos
- ii. Intangíveis: são os recursos mais dificilmente identificados ou quantificados relacionados geralmente a valores de conhecimento dentro da organização

A vantagem competitiva sustentável ocorre quando uma estratégia que crie valor é aplicada por uma instituição não simultaneamente aplicada por outras competidoras, ao mesmo tempo que essas últimas não são capazes de replicá-la (BARNEY, 1991). Barney (1991) ressalta que a sustentabilidade da vantagem competitiva se refere a impossibilidade de duplicação por outras empresas e não sobre o período de tempo em que ela proporcionou vantagem no mercado. Além disso o autor sugere que para que isso aconteça, os recursos devem atender pré-requisitos compilados no modelo

VRIO para classificação de recursos em seu trabalho futuro. Esse modelo como explicado em Barney e Herstley (2007) sugere que os recursos sejam:

- i. Valiosos: quanto a explorar oportunidades e neutralizar ameaças
- ii. Raros: quanto ao sentido de ser uma das poucas ou única organização que possua esse recurso
- iii. Imperfeitamente imitáveis: quanto a dificuldade de replicação por competidores devido a alguma barreira, como o custo de mobilidade
- iv. Organizados: quanto ao alinhamento da organização, por meio de políticas e processos, para maximizar o valor gerado por esse recurso.

Após a identificação da presença ou não desses requisitos bases do modelo VRIO uma segunda etapa de classificação é realizada a fim de identificar a implicância competitiva deste recurso como mostra o quadro a seguir:

Quadro 1 – Modelo VRIO

<i>Modelo VRIO</i>				
Valioso?	Raro?	Difícilmente imitável?	Organizado?	Implicância competitiva
Não	-	-	Não	Desvantagem competitiva
Sim	Não	-	↑	Paridade competitiva
Sim	Sim	Não	↓	Vantagem temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vatangem sustentável

Fonte: adaptado de Barney e Herstley (2011).

A primeira combinação dos atributos classifica a situação da empresa em relação aos seus recursos como desvantagem competitiva, uma vez que que ele não é valioso logo não faz sentido ser explorado ou utilizado. Em seguida ocorre a paridade competitiva onde o valor existe e é aproveitado, juntamente com a falta de raridade, sendo um recurso acessível a todas as empresas competidoras. Já a vantagem competitiva temporária caracteriza-se desse modo, pois só não é difícilmente imitável, logo é somente uma questão de tempo para que o mercado também descubra sobre essa oportunidade e, por último, a vantagem competitiva sustentável onde o recurso é completo sendo valioso, raro, difícil de imitar e está inserido dentro de uma organização preparada para utilizar de seu potencial máximo.

## 2.3 Empreendedorismo

A expansão populacional e conseqüentemente do mercado consumidor abre portas para novos negócios e áreas de atuação empresarial, atraindo cada vez mais pessoas que desejam empreender no cenário econômico. No Brasil cerca de 39,3% da população entre 18 e 64 anos de idade realizam atividade empreendedora (GEM, 2015), representando aproximadamente 4 empreendedores a cada 10 cidadãos brasileiros dentro desta faixa etária, um número alto para o porte no país. O conceito de empreendedorismo é amplo e discutido por vários autores, para Drucker (1986):

Os empreendedores inovam, criam valores novos e diferentes, e satisfações novas e diferentes, convertendo um material em um recurso, ou combinando recursos existentes em uma nova e mais produtiva configuração (DRUCKER, 1986, p. 45) .

Várias características são necessárias para que as ações descritas na definição anterior de empreendedor possam ser executadas e bem-sucedidas dentro de uma situação competitiva entre organizações. Ousar e aprender com os erros parecem ser elementos indispensáveis na jornada dentro do empreendedorismo, como Filion (1999) descreve:

O empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor. Um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões (FILION, 1999b, p. 19).

A atividade realizada por um empreendedor também é de vasta categorização, apesar de estar relacionada principalmente com a abertura de um negócio ou empresa a própria tentativa de iniciar um novo empreendimento realizada por um indivíduo ou grupos, seja por meio de atividade autônoma, abertura formal de uma organização ou expansão de uma já existente, constitui empreendedorismo (GEM, 2010).

Neste trabalho a concepção a respeito deste tema é de grande importância uma vez que serão mapeados empreendimentos na área de educação dentro do Distrito Federal, especificamente na Asa Sul, a fim de identificar todos os tópicos citados na

seção de objetivos deste documento. Como dito, a atividade relacionada ao empreendedorismo é muito presente no Estado brasileiro, porém, é notável que os mercados escolhidos por esses agentes são mercados onde o serviço ou produto de alto valor agregado compõe uma fatia muito pequena do todo.

Esta característica está relacionada com o perfil típico do empreendedor brasileiro, onde a grande massa possui um nível de escolaridade baixo para conhecimentos refinados de administração, possuindo somente ensino médio completo e ou superior incompleto (GEM, 2015). Além disso outros dados, presentes na tabela 1, corroboram para esse comportamento dentro do cenário econômico por exemplo, a baixa renda familiar variando em sua maioria entre 1 a 6 salários mínimos.

Outros valores apresentam situações positivas do empreendedorismo no Brasil indicando um equilíbrio desejável entre homens e mulheres que empreendem e também entre pessoas casadas e solteiras que se aventuram no próprio negócio como mostra a tabela 1 a seguir:

Tabela 1 – Características do Empreendedor no Brasil em 2015

Características do empreendedor	Brasil 2015		
	TEA	TEE	TTE
<b>Gênero</b>			
Masculino	51,0	55,7	53,3
Feminino	49,0	44,3	46,7
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Faixa etária</b>			
18 a 24 anos	19,2	4,9	12,6
25 a 34 anos	32,8	17,0	25,7
35 a 44 anos	24,3	27,6	25,5
45 a 54 anos	15,2	30,8	22,6
55 a 64 anos	8,4	19,6	13,6
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Renda familiar</b>			
Até 3 salários mínimos	60,8	54,6	58,1
Mais de 3 até 6 salários mínimos	28,7	36,5	32,1
Mais de 6 até 9 salários mínimos	7,1	5,2	6,2
Mais de 9 salários mínimos	3,4	3,7	3,6
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Nível de escolaridade<sup>1</sup></b>			
Educ0	26,0	35,9	30,6
Educ1	18,5	20,4	19,7
Educ2	48,8	38,5	43,7
Educ3+	6,7	5,1	6,0
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Estado civil</b>			
Casado	37,0	47,4	41,8
União estável	18,1	16,0	17,3
Divorciado	4,5	9,2	6,8
Solteiro	39,2	22,6	31,1
Viúvo	1,0	4,0	2,4
Outros	0,2	0,8	0,5
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Cor</b>			
Branca	38,4	38,0	38,2
Preta	9,4	8,0	8,6
Parda	52,0	52,7	52,4
Outras	0,2	1,3	0,7
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: (GEM 2015, p. 14)

Relacionado com o objeto de pesquisa deste texto percebe-se que empreendimentos na área de educação são mais raros justamente pelo conhecimento específico que é necessário para estabelecer este tipo de organização.

Vale ressaltar o conceito de mudança e sua dinâmica com o empreendedor, querendo ou não as práticas de EA são mudanças dentro de empreendimentos educacionais tradicionais e os empreendedores de verdade estão preparados para abraçar essa novidade devido a ótica de Drucker (2005) descreve:

O empreendedor vê a mudança como norma e como sendo sadia. Geralmente, ele não provoca a mudança por si mesmo. Mas, e isto define o empreendedor e o empreendimento, o empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade. (DRUCKER 2005, p. 36)

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Nesta etapa realiza-se a explicação sobre o método científico, que pode ser definido como “o conjunto de processos ou operações mentais que se devem empregar na investigação” (SILVA; MENEZES, 2005), utilizado nesta pesquisa, informando o tipo de pesquisa adotado e sua descrição, a caracterização da organização escolhida para o estudo, o setor dessa empresa, a caracterização da população e da amostra, a caracterização dos instrumentos de pesquisa, a descrição dos procedimentos de coleta e de análise de dados empregados.

O método científico compreende também:

[...] o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista. (MARCONI; LAKATOS, 2003)

Para Mattar (1999) uma pesquisa científica pode ser classificada de acordo com vários critérios, sendo eles: natureza das variáveis da pesquisa, objetivo e escopo. Este trabalho será composto por variáveis de natureza qualitativa, buscando observar um fenômeno através do estudo, objetivo de cunho exploratório devido a proposição de descoberta entre o tema de Educação Ambiental e vantagem competitiva e por fim o escopo compreende o estudo de caso para conhecer profundamente e de forma específica a situação da EA em empreendimentos educacionais.

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

Um estudo científico depende de “conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos” (GIL, 1999, p.26). Este trabalho propõe uma análise sobre uma organização em específico para que se possa analisar como práticas de Educação Ambiental podem constituir vantagem competitiva no mercado de empreendimentos educacionais de ensino fundamental no DF, verificando por meio de relatos a importância das práticas ambientais para o contexto da empresa. Para que isso ocorra será utilizada a abordagem do estudo de caso, que é classificada como um método de natureza qualitativa de coleta de dados comumente utilizado para análises em organizações. O estudo de caso é recomendado por Yin (2010) como um método interessante para

estudos que não exigem controle dos eventos comportamentais e tem em sua pergunta de pesquisa questões de “como” e “por que”. O foco será em um projeto de caso único sob a justificativa de representar um caso peculiar dentro da Educação Ambiental em empreendimentos educacionais de ensino fundamental no Distrito Federal. Justificativas essas sugeridas por Yin (2010) como formas válidas de uso para o método de estudo de caso. Apesar de ser caso único umas das estratégias de pesquisa incluirá um breve levantamento documental sobre práticas de Educação Ambiental de empreendimentos educacionais na Asa Sul para poder situar a organização em questão dentro do mercado em que concorre diretamente realizado *online* através da busca de informações em sites institucionais de cada empreendimento.

### **3.2 Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo**

O setor em questão estudado compreende os empreendimentos educacionais de ensino fundamental dentro do Distrito Federal, ou seja, escolas e outras organizações que atuam dentro desse mercado. Como trata-se de um estudo de caso, a escola X será alvo da pesquisa de forma a subsidiar as informações para análise.

Esta empresa X está localizada no bairro da Asa Sul de Brasília DF e conta com mais de 40 anos de experiência no ramo, sendo 26 anos especificamente com o ensino fundamental. Iniciou suas atividades na unidade da Asa Sul em 1969 na quadra 511 Sul com ofertas de cursos preparatórios para os exames supletivos e vestibulares. Meses depois mudou-se para um local maior na quadra 505 Sul. Em 1975 foi construída a sede na quadra 703 Sul, inaugurada pelo Exmo. Sr. Secretário da Educação do DF à época, Embaixador Wladimir Murinho. Em 1977 a instituição começou a oferecer ensino de 2º grau e posteriormente em 1991 o ensino fundamental. Em 1995 foi inaugurada a Unidade Norte da organização buscando uma melhora na qualidade de ensino entregue. Em 1997 é instituído o programa de qualidade próprio. Por fim, em 2003 foi inaugurada a última unidade, até então, em Taguatinga com ensino fundamental e médio.

Além disso, na questão estratégica, esta organização possui missão, visão e valores determinados em ordem:

- Educar pessoas éticas e competentes, capazes de inspirar gerações na construção de um mundo melhor.
- Ser para sempre a escola da sua vida
- Ações pautadas em princípios éticos e morais.
- Excelência educacional.
- Responsabilidade social e ambiental.
- Incentivo e apoio à formação continuada.
- Compromisso com o equilíbrio econômico e financeiro.
- Qualidade no atendimento: servir, ser útil e contribuir.

### **3.3 População e amostra**

Foi realizado um estudo de caso na empresa X com a amostra abrangendo os cargos gerenciais da organização a fim de buscar informações que se restringem ao nível estratégico e tático de uma instituição. Como define Marconi e Lakatos (2010) “a amostra é uma parcela conveniente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”. Esta amostra, por sua vez, é de característica não probabilística uma vez que casos não constituem “unidades de amostragem” sendo selecionados de preferência do mesmo modo que cientistas escolhem um novo experimento (YIN, 2001). A população envolve a própria organização X e, como já dito anteriormente, organizações concorrentes que possam trazer qualquer tipo de informação adicional para que um padrão de comparação possa ser estabelecido.

### 3.4 Instrumento de pesquisa

Para coletar as informações no local de pesquisa será utilizado como instrumento a entrevista semiestruturada que é denominada como:

[...] aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante (TRIVIÑOS, 1987).

As entrevistas semiestruturadas também foram escolhidas pois o assunto tratado consiste em recursos e objetos de pesquisa menos concretos, proporcionando assim por meio desta técnica uma margem de possíveis perguntas desenvolvidas ao longo da entrevista.

Para Marconi e Lakatos (2003), as entrevistas possuem vantagem e limitações bem definidas que dependendo do nível de experiência do entrevistador podem ser minimizadas ou superadas. As vantagens identificadas por essa autora são:

- Pode ser utilizada com todos os segmentos da população: analfabetos ou alfabetizados.
- Fornece uma amostragem muito melhor da população geral: o entrevistado não precisa saber ler ou escrever.
- Há maior flexibilidade, podendo o entrevistador repetir ou esclarecer perguntas, formular de maneira diferente; especificar algum significado, como garantia de estar sendo compreendido.
- Oferece maior oportunidade para avaliar atitudes, condutas, podendo o entrevistador ser observado naquilo que diz e como diz: registro de reações, gestos etc.
- Dá oportunidade para a obtenção de dados que não se encontram em fontes documentais e que sejam relevantes e significativos.
- Há possibilidade de conseguir informações mais precisas, podendo ser comprovadas, de imediato, as discordâncias.

- Permite que os dados sejam quantificados e submetidos a tratamento estatístico.

Já as limitações listadas são:

- Dificuldade de expressão e comunicação de ambas as partes.
- Incompreensão, por parte do informante, do significado das perguntas, da pesquisa, que pode levar a uma falsa interpretação.
- Possibilidade de o entrevistado ser influenciado, consciente ou inconscientemente, pelo questionador, pelo seu aspecto físico, suas atitudes, ideias, opiniões etc.
- Disposição do entrevistado em dar as informações necessárias.
- Retenção de alguns dados importantes, receando que sua identidade seja revelada.
- Pequeno grau de controle sobre uma situação de coleta de dados.
- Ocupa muito tempo e é difícil de ser realizada.

Nota-se que alta flexibilidade para explorar o assunto e a oportunidade de obter informações indisponíveis em documentos são vantagens que esse trabalho se beneficia ao usar esta técnica, juntamente a disposição do entrevistado em dar informações necessárias e todas as outras limitações são problemas que devem ser enfrentados.

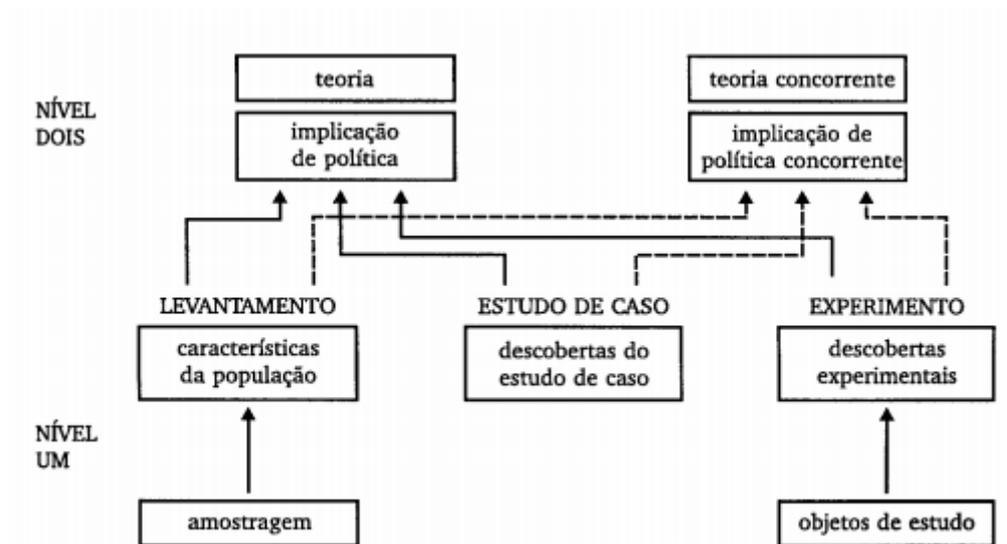
### **3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

A coletas de dados foi realizada no local em que a empresa X se encontra durante o período disponível dos entrevistados. A análise de dados não será feita de pôr uma generalização estatística, mas sim realizada de acordo com o método compatível para estudos de caso de abordagem qualitativa como sugere Yin (2001):

[...] o método de generalização é a "generalização analítica", no qual se utiliza uma teoria previamente desenvolvida como modelo com o qual se deve comparar os resultados empíricos do estudo de caso (YIN, 2001).

É de grande importância diferenciar a “generalização analítica” da “generalização estatística”, uma vez que a segunda implica em realizar uma inferência sobre uma população, baseando-se em informações e dados empíricos obtidos através da amostra selecionada. A figura 3 mostra o passo a passo dos embates entre teorias e da generalização diferenciada que é utilizada pelos estudos de caso.

Figura 3 – Inferências em dois níveis



Fonte: Yin (2001, p. 62)

Logo, são separados os trechos das entrevistas de acordo com seu conteúdo e confrontados um a um com a teoria relevante já relatada no referencial teórico. De modo que possa se chegar a uma conclusão sobre a situação da EA como vantagem competitiva em empreendimentos educacionais de ensino fundamental no DF. Ao final deste documento também será possível encontrar no apêndice o roteiro base que será desenvolvido para guiar as entrevistas como sugere a técnica de entrevista escolhida.

## 4 RESULTADOS

Nesta etapa são explicados e apresentados os resultados obtidos a partir de duas entrevistas realizadas com membros da organização X também como uma pesquisa documental sobre alguns dados a respeito das práticas de EA do mercado de escolas de ensino fundamental da asa sul de Brasília, Distrito Federal.

### 4.1 O mercado de escolas de ensino fundamental da Asa Sul

A Asa Sul sendo uma área central de Brasília conta com diversas escolas que oferecem o ensino fundamental. Foram identificadas 27 escolas entre privadas e públicas nessa região com base em pesquisa online. Dessas 27 instituições 13 pertencem ao primeiro grupo e 14 ao segundo respectivamente como mostra o quadro 2:

Quadro 2 – Lista de Escolas da Asa sul

<i><b>Escolas Públicas</b></i>	<i><b>Escolas Particulares</b></i>
Centro de Ensino Fundamental 3	Colégio Galois
Centro de Ensino Fundamental 405 SUL	Colégio Dom Bosco
Centro de Ensino Fundamental 1	Leonardo da Vinci
Centro de Ensino Fundamental 2	Colégio Moraes Rêgo
Escola do Parque da Cidade	Escola Maria Montessori
Centro de Ensino Fundamental CASEB	Colégio Marista de Brasília
Centro de Ensino Fundamental 5	Colégio CorJesu
Escola Classe 108 SUL	Centro Educacional Sigma
Escola Classe 111 SUL	Colégio Notre Dame

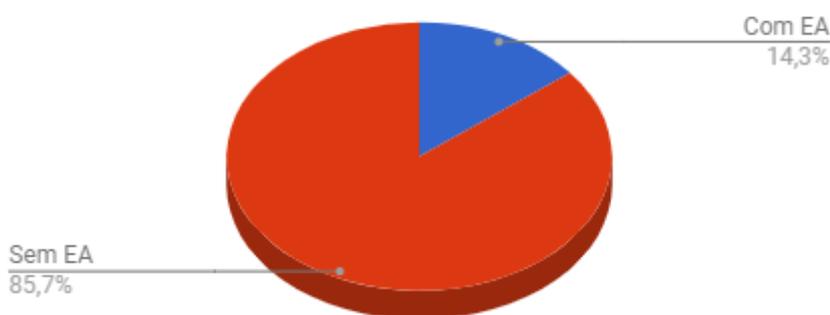
Centro de Ensino Fundamental Polivalente	Colégio La Salle
Escola Classe 410 SUL	Colégio Batista de Brasília
Escola Parque 313/314 SUL	Colégio Seriös
Centro de Ensino Fundamental 114 SUL	American School of Brasilia
Escola Classe 413 SUL	

Fonte: Autoria Própria, 2017

Por meio dos sites institucionais foi possível identificar também quais organizações possuíam atividade práticas de Educação Ambiental de acordo com seus projetos principais e grades horárias dos alunos de ensino fundamental. No gráfico 1 é possível notar que dentre as escolas de repartição pública a Educação Ambiental está presente de forma prática para seus alunos em duas escolas, o que representa 14,3% do total, ou seja, ainda há um número de 12 escolas (85,7%) que não oferecem nenhuma atividade a respeito do tema.

Gráfico 1 - EA na Escolas Públicas da Asa Sul

### Práticas de Educação Ambiental em Escolas Públicas da Asa Sul



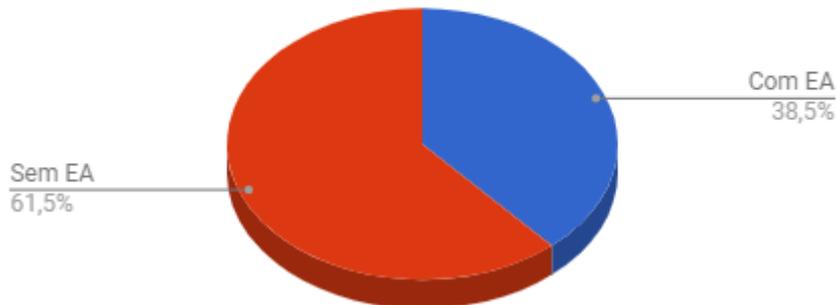
Fonte: Autoria Própria, 2017

Já nas escolas de domínio privado o número sobe e o assunto parece estar mais presente com 38,5% das escolas apresentando algum tipo de prática relacionado a

EA. Esse valor representa 5 das 13 escolas privadas da Asa Sul como o gráfico 2 apresenta.

Gráfico 2: Práticas de EA em Escolas Particulares da Asa Sul

### Práticas de Educação Ambiental em Escolas Privadas da Asa Sul

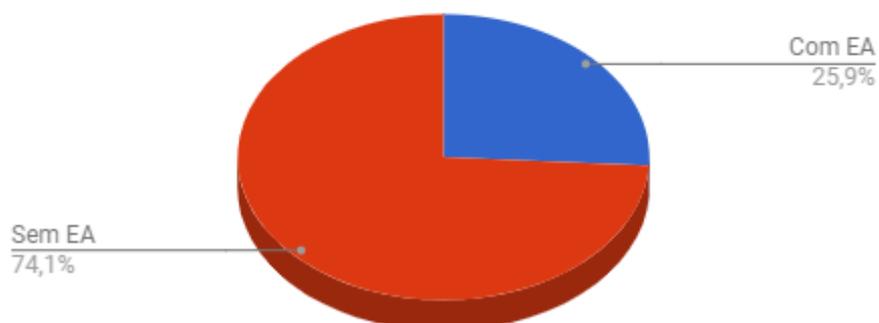


Fonte: Autoria Própria, 2017

No total, gráfico 3, podemos ver um mercado onde a Educação Ambiental ainda não está presente em nem 30% das escolas representando 25,9% do total das instituições pesquisadas.

Gráfico 3: Práticas de EA Panorama Asa Sul

### Práticas de Educação Ambiental em Escolas da Asa Sul



Fonte: Autoria Própria, 2017

Dentre as escolas com atividade de EA temos: o Centro de ensino fundamental 4, localizado na superquadra sul 113, Centro de ensino fundamental 2, localizado na superquadra sul 107, Colégio Galois, localizado no setor de grandes áreas sul quadra 601, Leonardo da Vinci, no setor de edifícios públicos sul quadra 703/903, Moraes Rêgo, também no setor de edifícios públicos sul quadra 706/906, Sigma, na quadra 912 do setor de grandes áreas sul e, por último, o Colégio La Salle, localizado na quadra 906 do setor de grandes áreas sul.

Quanto ao tipo de atividade encontrada temos no Centro de ensino fundamental 4 e Centro de ensino fundamental 2 uma parceria feita com a escola da natureza, localizada no parque da cidade, onde os alunos aprendem práticas de Educação Ambiental como plantio, reciclagem, estudos sobre a água, conhecimento sobre o cerrado, entre outros. No Colégio Galois a visita há uma fazenda presente dentro de uma propriedade privada onde os alunos realizam diversas atividades como orquidário, produção de hortaliças (em bandejas), plantio de hortaliças na horta, minhocário, produção de plantas medicinais, compostagem, horta vertical, plantio, trilha interpretativa do cerrado, viveiro educador (seleção de sementes e plantio), secador solar para frutas, mandala medicinal, sabão ecológico (uso do óleo usado), forno solar, repelente natural, jardinagem, entre outros. Na escola Leonardo da Vinci há um projeto institucional específico para o desenvolvimento da Educação Ambiental junto aos alunos, com objetivos de conscientização para a preservação ambiental, coleta e descarte do lixo e interação com plantas por meio das aulas práticas de horta. No Colégio Moraes Rêgo, também há um projeto dedicado à aulas práticas de horta com foco em conscientização ambiental e incentivo à alimentação saudável. No Colégio Sigma, as atividades se resumem a semana do meio-ambiente onde os alunos apresentam projetos sobre a natureza e como resolver problemas ambientais recorrentes. Por fim, no Colégio La Salle há saídas de campo onde os alunos aprendem sobre o meio ambiente e visitam locais rurais diversos.

A respeito da periodicidade e o alcance das práticas as escolas públicas do CEF 2 e CEF 4 visitam a escola da natureza semanalmente com os alunos do 6º ao 8º ano, o Galois frequenta a fazenda de 3 a 5 vezes por semestre somente entre os alunos do 6º ano até os alunos do 8º ano. Os Colégios Leonardo da Vinci e Moraes Rêgo

possuem aulas práticas de horta quinzenalmente para alunos do 2º ano ao 8º ano e o Colégio Sigma realiza o evento da semana do meio ambiente uma vez por ano para todos os alunos do ensino fundamental.

## 4.2 Análise das entrevistas

Nesta seção ocorrerá a análise das entrevistas realizadas para identificar as atividades de EA da empresa também como seu alcance e periodicidade e confrontar e relacionar com as teorias apresentadas no referencial teórico. Foram entrevistados dois integrantes da organização X, um deles é um dos donos da rede de escolas, e o outro é uma professora de horta da organização em análise, atividade que desempenha papel fundamental para a Educação Ambiental do colégio, os cargos foram escolhidos para que possa também haver uma comparação entre a idealização da área estratégica da empresa e a área operacional e de execução.

Na organização em questão foram encontradas diversas atividades de EA entre elas as comentadas em entrevista pela professora de horta:

[...] a coleta seletiva do lixo, demonstrar o valor de se economizar a luz, a água, de manter uma escola limpa. Tem músicas que mostram como a criança mostra que a escola deve agir, tem campanhas, tem um boneco símbolo da escola e tem também[...] a parte prática de Educação Ambiental [...] (ENTREVISTADO 1)

Já o sócio, quando questionado sobre as atividades existentes, fala sobre os diversos projetos institucionais que a escola possui:

[...] aulas de ciências a respeito da questão ambiental, também tem uma série de projetos né de separação de lixo é... quando os alunos vão pra fazer uma horta em termos de plantação aí há também uma conscientização. Outros projetos em ciências também, há projetos consistentes nisso aí, então você construindo em várias frentes em vários projetos pontuais essa consciência. (ENTREVISTADO 2)

Essas atividades confirmam também a pesquisa documental anteriormente feita. Quanto a periodicidade e o alcance, é possível identificar precisamente as aulas quinzenais de horta, porém os outros projetos de EA parecem estar presentes constantemente durante a permanência das crianças na escola atingindo crianças de diversas idades.

Quanto aos conceitos apresentados de educação os dois entrevistados parecem, como é de se esperar pelo ramo de atuação, compreender a importância da educação na vida das crianças e a relação com o sucesso futuro modificado por uma base de

estudos mais robusta, fator de carência dada a situação dos dados de Brasil (2010) e IBGE (2010), quando perguntados sobre a importância da educação:

Hoje em dia nós estamos vivendo um momento no mundo em que o que se está privilegiando é realmente o conhecimento. Quem conseguir construir uma bagagem de conhecimento maior, mais profundo, mais significativo, com certeza lá na frente vai conseguir ter diferenças muito importantes para conseguir, digamos, progredir na sua vida. (ENTREVISTADO 2)

Educação é tudo, é... a base para toda a vida da criança principalmente no ensino fundamental. Essa fase é muito importante para formação do caráter e noções corporais; é o que as pesquisas dizem né de educadores, que essa é uma fase muito importante onde ainda está se formando o cérebro da criança, a parte moral etc. É uma educação de muito valor. (ENTREVISTADO 1)

Já em relação ao tema de Educação Ambiental devido a sua grande abrangência foram apresentados anteriormente diversos conceitos de EA. Inicialmente a proposta da conferência de Tbilisi de 1972 relatada pela UNESCO (1977) define objetivos específicos para o tema dentre eles a tomada de consciência, conhecimentos, atitudes, aptidões, capacidade de avaliação e a participação. O entrevistado 2 relata a preocupação em educar crianças com mais tomada de decisão e conhecimento a respeito do meio ambiente em comparação às gerações passadas quando questionado sobre a importância da EA:

Olha, eu acho assim que a nossa geração anterior, ela não estava muito preocupada com as questões do meio ambiente, parecia que o planeta tinha recursos infundáveis, como a gente produzia lixo, consumia energia, consumia água, sem a preocupação e também a população era muito menor e não existia esse consumismo que existe hoje. (ENTREVISTADO 2)

Em complemento o outro entrevistado também relata:

[...] é muito importante a criança já tá tendo contato com esses pequenos conhecimentos de Educação Ambiental para que ela vá internalizando desde pequena esse cuidado com as plantas esse respeito e não sair destruindo tudo por aí como outras gerações já fizeram. (ENTREVISTADO 1)

É possível identificar acima que os objetivos globais da EA estão presentes nos trabalhos executados pela organização X com foco em especial na conscientização de toda uma nova geração de pessoas. Seguido destas falas a Lei nº 9.795, que instituiu a Política Nacional de Educação Ambiental, está presente em outras passagens das entrevistas quando se é mencionado a transversalidade do tema em questão com o resto da educação do jovem:

[...] a criança pode no dia a dia aprender essas práticas com as plantas, pequenos animais... sempre atrelado às aulas de ciências, matemática, história, geografia sempre de acordo com os temas e a faixa etária da criança. (ENTREVISTADO 1)

[...] quando você por exemplo, em ciências você aborda esse tema, em filosofia você aborda esse tema, em redação você dá temas para a redação relacionados ao meio ambiente. Temos um evento aqui que se chama Olivinci, em que há uma simulação das Nações Unidas, então também durante esse evento é abordado o tema do meio ambiente. (ENTREVISTADO 2)

Também, alinhado com o conceito de Sato (2002) e a própria definição de EA da PNEA o sócio comenta sobre a lição de moral e ética que as crianças, ao ter contato com o assunto, dão nos pais:

[...] Hoje em dia você vê muitas crianças de 7, 8, 9 anos preocupadas com o meio ambiente, chegam às vezes em casa e dão lição de moral pros pais porque os pais não são com essa preocupação ainda né? Então eu acho que o caminho para criarmos um mundo sustentável, começa pela educação, pela construção de uma nova cultura preocupada com o meio ambiente. (ENTREVISTADO 2)

Ao entrar no assunto mais específico voltado para o campo da administração, a vantagem competitiva, a professora entrevistada reporta os *feedbacks* verbais e relatos de pais e crianças, ou seja, clientes quando questionado sobre um possível diferencial que a Educação Ambiental pode trazer; isso mostra como as atividades ligadas a EA acrescentam ao valor percebido pelo cliente e integram o conceito apresentado de Porter (1989) de cadeia valor pelo mesmo motivo:

Sim, com certeza. A gente já teve muito relato de pais que vão conhecer a escola e falam “ah, aqui tem Educação Ambiental? Ah, aqui tem uma horta? Gostei, vou colocar meu filho nessa escola.”. Eu já relatos assim e já ouvi pais falando pra mim também “Ah sabe que eu vim aqui e coloquei por ter essa prática na escola, pôr o meu filho poder ter um pé de árvore pra subir, por poder tá no dia a dia aprendendo a parte de ciências em um ambiente... em um laboratório vivo que é uma horta. (ENTREVISTADO 1)

O entrevistado 2 também comenta quando questionado sobre o diferencial e parece acreditar ser parte de um conjunto maior de características da escola:

Olha, faz parte, entendeu? A gente também não faz isso por uma questão de marketing a escola tem que ser honesta, a escola pensa realmente que é muito importante fazer essa conscientização, haver essa preocupação com o meio ambiente. [...] lógico que quando você vai fazer uma divulgação da escola esse é um dos pontos que a escola se preocupa, alguns pais se preocupam com isso outros não. (ENTREVISTADO 2)

Ainda em administração, porém diferente das teorias de Porter (1989), a visão baseada em recursos traz para a vantagem competitiva um modelo focado nos recursos classificando-os quanto à tangibilidade e intangibilidade, valor, raridade, imitabilidade e organização. Com base na pesquisa documental prévia do mercado de escola da asa sul e nas respostas dos entrevistados, foi elaborado a seguinte tabela de acordo com o modelo da VBR de Barney e Herstley (2007):

Quadro 3 – Análise VRIO para Educação Ambiental

<b><i>Educação Ambiental como Recurso na Organização X</i></b>	
<b><i>Valioso?</i></b>	SIM
<b><i>Raro?</i></b>	SIM
<b><i>Difícilmente imitável?</i></b>	NÃO
<b><i>Organizado?</i></b>	SIM
<b><i>Implicância Competitiva</i></b>	VANTAGEM TEMPORÁRIA

Fonte: Autoria Própria, 2017

A EA como recurso da escola X se demonstra valioso pois como antes citado além de contribuir socialmente com a formação de crianças mais conscientes diante o mundo ambiental, gera valor qualitativo para a empresa na forma de elogios e contribuindo para uma imagem organizacional diferenciada na mente dos clientes como o próprio sócio cita:

[...] os alunos sentem essa preocupação que a escola tem, então isso logicamente é um ponto a favor da imagem da escola, os pais também veem que existe essa preocupação, então acho que a formação da imagem da marca da escola [...] tem um conjunto de fatores, e o fator ambiental venha a ser um fator de peso nisso aí, a escola mostra qual é a sua preocupação e qual são os seus valores. (ENTREVISTADO 2)

Já sua classificação de raridade foi dada como “sim” pois, com base na análise e pesquisa documental dos sites institucionais das outras escolas da asa sul, as práticas de Educação Ambiental só estão presentes em 7 de 27 escolas representando um valor aproximado de 26% do total. Isso mostra como ainda este recurso é escasso neste mercado. Não é uma atividade ou conjunto de atividades difíceis de serem imitadas uma vez que requerem somente a iniciativa da gestão do empreendimento e a instituição gradual de uma cultura voltada para o meio ambiente. É um insumo organizado no caso estudado em questão devido ao alinhamento de toda a organização junto ao tema, e isso pode se ver também na fala da professora quando questionada sobre atualização por parte deles sobre os temas recentes que envolvem EA:

[...] na minha parte operacional que eu desenvolvo né, eu sou a coordenadora do projeto das práticas ambientais, a gente está sempre se reciclando, indo atrás de projetos de em outros países que já tem mais desenvolvido isso na sua grade curricular, na parte de Educação Ambiental. (ENTREVISTADO 1)

Com essa combinação de rótulos é possível por meio do modelo identificar a implicância competitiva como uma vantagem temporária, onde é questão de tempo em que as outras escolas percebam o valor que a EA pode trazer para seu empreendimento e comecem aos poucos a imitar as práticas e projetos de concorrentes a fora.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Nesta seção é realizada a conclusão do trabalho em questão de modo a esclarecer os pontos principais e apresentar o desfecho das entrevistas analisadas juntamente com a pesquisa de mercado sobre os empreendimentos educacionais de ensino fundamental da asa sul, Distrito Federal.

Ao constatar a situação do mercado de empreendimentos educacionais que oferecem ensino fundamental na asa sul, pode-se verificar que há um grande número dessas organizações que ocupam este bairro. Nota-se que a menor parte desses estabelecimentos possuem atividades de alguma forma relacionadas com a Educação Ambiental de seus alunos. O setor privado investe mais rápido nesse elemento empresarial enquanto a área pública depende de ações e parcerias do governo para que a EA seja implementada de forma mais efetiva, a exemplo a parceria com a Escola da Natureza que atende somente uma pequena parcela das escolas públicas de todo o Distrito Federal.

Em relação ao caso estudado percebe-se que a Organização X está na linha de frente quanto a Educação Ambiental em escolas devido aos seus vários projetos institucionais alinhados com o conceito de EA além das aulas de vivência prática em uma horta escolar, atividade esta que somente outra escola dentre as 27 (Moraes Rêgo) possui de forma quase que curricular na educação de seus alunos. De acordo com as entrevistas citadas e anexadas ao final tanto a professora quanto o sócio parecem valorizar a ideia de educar crianças para o futuro com uma visão ambiental de maneira essencial. Apesar das divergências quanto a importância dessas práticas para o ganho de clientes em si, tanto o indivíduo do cargo estratégico quanto o indivíduo do cargo tático operacional demonstram domínio sobre conceitos de EA e não o utilizam de forma puramente focada em publicidade.

A Educação Ambiental como vantagem competitiva, pelo menos neste cenário, apresenta características de uma vantagem temporária e que logo, possivelmente será também praticada por outros estabelecimentos com o passar do tempo e o aumento da valorização destes conceitos na educação básica do país. O alcance e

periodicidade médio atinge prioritariamente as crianças dos 6º ao 8º ano de idade, provavelmente devido ao início do período de foco na preparação para o estudo de vestibulares que o 9º ano escolar apresenta. Para que essa vantagem possa se tornar algo mais expressivo para a organização, apesar de parecer agradar e atrair muito os clientes de acordo com a um dos entrevistados, e se tornar uma vantagem sustentável a organização X deve se aprofundar mais ainda no ramo de diferenciação e adicionar características que sejam de difícil imitabilidade, por exemplo atividades de treinamento especializado em assuntos que circundam o tema da Educação Ambiental.

Conclui-se deste trabalho principalmente que a Educação Ambiental sob a ótica de recurso da organização parece estar passando, mesmo que lentamente, de uma vantagem competitiva temporária para uma paridade competitiva a medida que os clientes se tornam mais exigentes quanto a presença de atividades relacionadas a EA nesses ambientes de aprendizagem do ensino fundamental e as organizações percebem e se adaptam a essa demanda, se tornando cada vez mais especializadas e focadas em oferecer um ensino também ambiental para seus alunos. No futuro quem sabe a Educação Ambiental vire padrão no ensino educacional como um todo, com atividades práticas e um conteúdo cultural acerca do meio ambiente em que todos vivemos.

É importante ressaltar que apesar de o estudo concluir a EA como uma vantagem competitiva temporária devido a suas características de fácil imitabilidade, o método escolhido é muito específico para que se possa chegar a generalizações maiores. Com o intuito de explorar este assunto com uma visão teórica de administração, sugere-se que estudos futuros possam levar as descobertas e inferências aqui feitas como provocações para estudos mais profundos de modo a ampliar o campo de aplicação e obter conclusões mais definitivas.

Reforça-se que a quantidade de entrevistas também pode ser expandida para um número maior para que a variação de respostas possa também aumentar e oferecer assim uma visão mais completa sobre a Educação Ambiental em empreendimentos de ensino fundamental do DF.

Por fim, espera-se também que este trabalho de utilizar teorias de administração para observar e analisar temas fora da área possa contribuir para a bibliografia anterior e instigar futuros pesquisadores a explorar um tema tão diverso e atual como a Educação Ambiental.

## REFERÊNCIAS

- BARBIERI, José Carlos; SILVA, Dirceu da. Desenvolvimento sustentável e Educação Ambiental: uma trajetória comum com muitos desafios. **Ram. Revista de Administração Mackenzie**, [s.l.], v. 12, n. 3, p.51-82, jun. 2011. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1678-69712011000300004>.
- BARNEY, J. B. HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 3.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2011.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**. v. 7, n.1, p. 99-120, 1991.
- BRASIL, Atlas. **Evolução - % da Taxa de analfabetismo – População Acima de 15 anos (1991 - 2010)**. 2010. Organizado por Datapedia.info. Disponível em: <<http://datapedia.info/public/cidade/2032/df/brasilia#analfabetismo>>. Acesso em: 03 jun. 2017.
- BRASIL, Atlas. **Evolução - IDHM (Índice de Desenvolvimento Humano Municipal) (1991 - 2010)**. 2010. Organizado por Datapedia.info. Disponível em: <<http://datapedia.info/public/cidade/2032/df/brasilia#idh>>. Acesso em: 03 jun. 2017.
- BRASIL, Atlas. **Evolução - Renda Per Capita (1991 - 2010)**. 2010. Organizado por Datapedia.info. Disponível em: <<http://datapedia.info/public/cidade/2032/df/brasilia#renda>>. Acesso em: 03 jun. 2017.
- BRASIL. Lei n. 9.795, de 27 de abril de 1999. Institui a Política Nacional de Educação Ambiental. **Diário Oficial da União**, Brasília, seção 1, p. 1-4, abr. 1999.
- BRASIL. **Ministério de Educação e Ministério de Meio Ambiente**. Mec (Org.). Programa Nacional de Educação Ambiental: Pronea. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/secad/arquivos/pdf/educacaoambiental/pronea3.pdf>> Acesso em: 21/05/17
- CARVALHO, Isabel Cristina de Moura. **Qual Educação Ambiental? Elementos para um Debate Sobre Educação Ambiental Popular e Extensão Rural**. Artigo publicado na Revista Agroecologia e Desenvolvimento Rural Sustentável, Porto Alegre, v.2, n.2, abr/jun, 2001.
- COYNE, K. P. **Sustainable Competitive Advantage – what it is, what it isn't**. Business Horizons: 1986 Curitiba: IBQP, 2010
- DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1986.

FILION, L. J. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios**. Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP), São Paulo, v. 34, n. 2, p. 05-28, 1999b.

FREIRE, Paulo. **Conscientização: teoria e prática da libertação: uma introdução ao pensamento de Paulo Freire**. 3 ed. São Paulo: Centauro, 2005.

GEM (Global Entrepreneurship Monitor). **Empreendedorismo no Brasil: 2010**.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GUIMARÃES, Mauro. **A dimensão ambiental na educação**. Campinas, SP: Papyrus, 1995.

IBGE. **Distribuição percentual por classes de rendimento mensal de pessoas por domicílios (2010)**. 2010. Organizado por Datapedia.info. Disponível em: <<http://datapedia.info/public/cidade/2032/df/brasil#renda-distribuicao>>. Acesso em: 03 jun. 2017.

INEP. **Evolução - Desempenho no IDEB – Ensino Fundamental I (2005 - 2015)**. 2015. Organizado por Datapedia.info. Disponível em: <<http://datapedia.info/public/cidade/2032/df/brasil#qualidade-educacao>>. Acesso em: 03 jun. 2017.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PETARNELLA, L.; SILVEIRA, A.; MACHADO, N. S. Educação Ambiental e Ensino de Sustentabilidade: Reflexões no Contexto da Administração. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, v. 6, n. 1, p. 1-12, 2017.

PORTER, M. E. (1986) **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, v.7, 448 p.

PORTER, Michael Eugene. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

SATO, Michèle. **Educação Ambiental**. São Carlos: Rima, 2002.

SCHMIDT, L.; GUERRA, J. Do Ambiente ao Desenvolvimento Sustentável: **Revista Lusófona de Educação**, v. 25, p. 193–211, 2014.

SILVA, A. L. et al. Importância da Educação Ambiental no Contexto Escolar. **TCHÊ QUÍMICA**, v. 8, n. 16, p. 42–51, 2011.

SILVA, Adriano et al. Comportamentos Ambientalmente Responsáveis e Sua Relação com a Educação Ambiental. **Revista de Gestão Ambiental e**

**Sustentabilidade**, [s.l.], v. 4, n. 1, p.1-16, 1 abr. 2015. University Nove de Julho.  
<http://dx.doi.org/10.5585/geas.v4i1.205>.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, H. H. M.; CAMPANÁRIO, M. A.; SOUZA, M. T. S. O isomorfismo na Educação Ambiental como tema transversal em Programas de Graduação em Administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 37, p. 170-186, 2013.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VINCI, Leonardo da. **Nossa história**. Disponível em:  
<<https://www.leonardoonline.com.br/a-escola/historia>>. Acesso em: 28 jun. 2017.

WERNERFELT, B. A resource based view of the firm. **Strategic management Journal**, Hoboken NJ, v. 5, 1984.

YIN, Robert K.. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YIN, Robert K.. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Roteiro de entrevista semiestruturada

Abertura: Sou aluno de administração da UnB e estou desenvolvendo uma pesquisa relacionada a práticas de Educação Ambiental e como elas podem impactar em vantagens competitivas no mercado de escolas do ensino fundamental. Eu tenho aqui comigo um roteiro de entrevista, mas o importante é o seu relato. A entrevista será gravada para que eu possa transcrevê-la e analisa-la melhor posteriormente. Tudo que você relatar será confidencial. Alguma dúvida?

- 1- Qual a importância da educação na vida de uma criança dessa faixa etária?
- 2- Em sua opinião, qual o papel da escola no processo de educação?
- 3- Quais práticas de Educação Ambiental são realizadas nessa escola? E o quão importante você acha que são essas práticas?
- 4- Como a Educação Ambiental pode proporcionar aos seus alunos uma conscientização crítica a respeito do meio ambiente?
- 5- Vocês apresentam as práticas de Educação Ambiental como um diferencial da sua escola? Se sim, por quê?
- 6- Como esta organização se mantém alinhada com os conceitos e práticas de Educação Ambiental?
- 7- De acordo com o PNEA a Educação Ambiental deve ser um tema de transversalidade, vocês buscam aplicar esse conceito?
- 8- Vocês percebem valor gerado por essas práticas tanto para as escola quanto para seus clientes? Se sim, como vocês recebem essa informação?

Encerramento: Muito obrigado pela sua participação! Suas informações são de grande importância para minha pesquisa. Se necessitar de mais informações sobre este trabalho meu e-mail é: morosinipetro@gmail.com.