

## **Modelos de negócio no campo da educação profissional em cursos livres: um estudo a partir do tripé de criação, configuração e apropriação do valor**

### **Business models in the field of professional education in free courses: a study based on the tripod of value creation, configuration and appropriation**

DOI: 10.55905/ijsmvtv9n5-030

Recebimento dos originais: 01/09/2023

Aceitação para publicação: 04/10/2023

#### **Tiago Leite da Silva**

Mestrando em Administração de Empresas

Instituição: Universidade Presbiteriana Mackenzie

Endereço: Avenida Copacabana 348, Torre Elizabeth, empresarial 18 do Forte,  
Barueri – SP, CEP: 06472-001

E-mail: tiagotls@hotmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0009-0003-5337-6802>

#### **Dimária Silva e Meirelles**

Doutor em Economia Industrial e da Tecnológica

Instituição: Universidade Presbiteriana Mackenzie, Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas

Endereço: R. da Consolação, 896 São Paulo – SP, CEP: 01302-907

E-mail: [dmeirelles@gmail.com](mailto:dmeirelles@gmail.com)

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2755-5570>

#### **RESUMO**

Existe no Brasil uma demanda reprimida por cursos de educação profissional, modalidade cursos livres. Ao mesmo tempo, o atendimento dessa demanda encontra desafios importantes, como o baixo nível de renda dos clientes potenciais e a dificuldade de estruturação desses cursos de modo a atender os anseios desses clientes, principalmente a inserção no mercado de trabalho. A partir de três casos selecionados, busca-se neste artigo apresentar três modelos de negócio desenvolvidos no campo da educação profissional. A análise está baseada na compreensão das estratégias de criação, configuração e apropriação do valor desenvolvidas por cada empresa. Como resultado, identifica-se que as estratégias de sucesso consistem no desenvolvimento de uma estrutura organizacional flexível e velocidade na comunicação de demandas; Rapidez na oferta de cursos; Foco na inserção do aluno no mercado de trabalho; Precificação de acordo ao contexto dos alunos (alunos sem renda ou emprego) e desenvolvimento de parcerias.

**Palavras-chave:** modelo de negócio, criação do valor, configuração do valor, apropriação do valor, educação profissional.

## ABSTRACT

There is a repressed demand in Brazil for professional education courses, free courses modality. At the same time, meeting this demand faces important challenges, such as the low income level of potential clients and the difficulty in structuring these courses in order to meet the desires of these clients, especially insertion into the job market. Based on three selected cases, this article seeks to present three business models developed in the field of professional education. The analysis is based on the understanding of the value creation, configuration and appropriation strategies developed by each company. As a result, it is identified that successful strategies consist of developing a flexible organizational structure and speed in communicating demands; Speed in offering courses; Focus on student insertion into the job market; Pricing according to the students' context (students without income or employment) and development of partnerships.

**Keywords:** business model, value creation, value configuration, value appropriation; professional education.

## 1 INTRODUÇÃO

A falta de mão de obra qualificada em diversos setores da economia brasileira tem gerado uma demanda reprimida por cursos de educação profissional em nível intermediário (SABOIA et al., 2009; RÊSES, 2018; SCHWARTZMAN; CASTRO, 2013) que tem como principal objetivo o de promover cursos que levem os estudantes ou formados ao mercado de trabalho (SABOIA et al., 2009). Todavia, mesmo com a qualificação, ainda existe um terço de ex-alunos não conseguem uma colocação profissional, seja porque não encontraram posições disponíveis ou porque existia uma baixa oferta de vagas de trabalho localmente (SABOIA et al., 2009).

Quando se fala de educação profissional no Brasil temos três tipos diferentes de cursos. Em primeiro lugar, existe a educação do tipo "Tecnológica", que é considerado ensino superior devidamente reconhecido e regulamentado pelo Ministério da Educação (MEC) com duração de tempo menor versus os cursos tradicionais. Os cursos tecnológicos servem para capacitar profissional para atender a uma demanda do mercado dentro de uma área de conhecimento específica, em vez dos generalistas formados pelas outras modalidades de ensino superior (TAKAHASHI; DE AMORIM, 2008). Dessa forma, consegue-se uma rápida inserção do profissional no mercado de trabalho.

Em segundo lugar, existe a educação técnica em nível médio que é devidamente reconhecido e regulamentada pelo MEC. Como exemplo, temos as Escolas Técnicas Federais, Escolas Agrotécnicas Federais, as Escolas das Redes Estaduais e Municipais e todos os cursos técnicos similares oferecidos pela iniciativa privada e reconhecidas pelo MEC.

E finalmente, em terceiro lugar, existe a educação profissional do tipo livre, que não é reconhecida ou regulamentada pelo MEC. Estes cursos são oferecidos por escolas privadas, fundações mantidas pela iniciativa privada, ONGs, igrejas, sindicatos, etc.

Uma vez que não são regulamentados pelo MEC, os cursos de educação profissional poderiam acompanhar com mais rapidez as necessidades do mercado de trabalho local e oferecer cursos conectados à oferta local de trabalho. Mais ainda, oferecer cursos que, além de serem atrativos às escolas, também gerem valor aos estudantes e sejam financeiramente acessíveis. Nesse sentido, esta pesquisa tem por objetivo compreender o modelo de negócio desenvolvido por essas empresas, analisando quais são as estratégias de criação, configuração e apropriação do valor adotadas e em que medida é possível identificar resultados de sucesso.

São analisados três casos:

- i) Escola de Beleza: 10 anos no mercado.
- ii) Escola de Manutenção: 58 anos no mercado.
- iii) Instituto de Saúde: 16 anos no mercado.

Este artigo está estruturado em três seções, além desta introdução. Na seção a seguir, é feita uma breve introdução sobre o tema da educação do tipo livre, incluindo uma reflexão sobre o conceito de modelo de negócio a partir do tripé de criação, configuração e apropriação do valor (SILVA E MEIRELLES, 2019). Em seguida são apresentados os procedimentos metodológicos e finalmente a análise dos casos.

## **2 MODELOS DE NEGÓCIOS: UMA PROPOSTA ANALÍTICA PARA O CAMPO DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL**

Uma maneira de poder estudar as estratégias de criação, configuração e apropriação do valor é através da compreensão e análise profunda dos modelos de

negócios das escolas que oferecem estes cursos e como este modelo de negócio, uma vez compreendido, pode ser melhorado ou refinado.

O tema de modelo de negócio tem sido recorrente na grande área de estratégia, tendo em vista que está atrelado à discussão de geração de vantagem competitiva (CASADESUS-MASANELL; RICART, 2011). Entretanto, há ainda lacunas importantes na compreensão do tema, inclusive a própria definição conceitual.

Conforme levantamento feito por Meirelles (2015) é possível dividir os trabalhos em modelos de negócios em três grandes períodos. Os primeiros trabalhos começaram na década de 1990, quando foram desenvolvidos os primeiros conceitos e propostas operacionais. Já no início dos anos 2000, os autores que hoje são chamados de referência, apareceram com seus trabalhos consolidando propostas conceituais sobre modelos de negócio. Finalmente, após o ano 2010, estão os autores intitulados de contemporâneos, que buscam refinar o constructo modelo de negócios, aplicando-o aos diversos campos do conhecimento, notadamente ao de serviços e tecnologia.

Isolando os autores conhecidos como contemporâneos, pode-se identificar 3 grandes *frameworks* que tentam explicar modelos de negócio. O primeiro deles é o *framework* Canvas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). No modelo Canvas, a criação de valor está baseada nos seguintes aspectos: i) A proposta de valor, ou seja, de que forma um produto ou serviço cria valor para o cliente; ii) O relacionamento com o cliente que pode variar entre um relação pessoal ou robotizada; iii) Segmentação do cliente atendido: Quem são os reais consumidores do produto ou serviço? (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

O segundo *framework* chamado modelo RCOV descreve o modelo de negócio sob a perspectiva de quatro dimensões: i) recursos e competências; ii) organização interna e externa (atividades e relacionamentos estabelecidos com outras organizações); iii) proposição de valor que a empresa (ou IE) entrega aos clientes (ou alunos) na forma de seus produtos e serviços; iv) volume e estrutura (de custos e receitas) (DEMIL; LECOCQ, 2010)

E finalmente, um terceiro modelo de explicação de modelo de negócio é o chamado NICE que está focado na transação. Ele descreve o modelo de negócio a partir

do sistema de atividades que dá sustentação aos vetores principais de criação de valor, são eles: novidade, *lock-in*, complementaridades e eficiência (AMIT; ZOTT, 2001)

É interessante a maneira como valor é colocado como peça central nos *frameworks* de modelo de negócio que foram expostos acima. Ou seja, parece consenso entre os autores sobre o papel fundamental do valor e sua centralidade nas representações dos modelos de negócios. Entretanto, conforme aponta Meirelles (2019), as visões de valor encontrados nos *frameworks* de modelos de negócio apresentam uma perspectiva estática do valor, onde o valor é visto como resultado e não como um processo.

Alguns autores enfatizam a questão da dinamização dos modelos de negócios (DEMIL; LECOCQ, 2010; AMIT E ZOTT, 2001, p. 504), mas falham em apresentar a dinâmica dos processos de criação, configuração e apropriação do valor. Outros autores chegam próximo a esta discussão, a exemplo de Casadesus-Masanell; Ricart (2011), onde se propõe o conceito de *Value Loop* que são ciclos capazes de gerar outros ciclos subsequentes que ao longo do tempo fazem a empresa operar de maneira mais eficiente e expandir a criação e captura do valor.

Conforme proposto por Meirelles (2019), é necessário adotar uma visão dinâmica do valor, tratando-o como processo (VAN DE VEN, 2007), onde o modelo de negócio é uma estrutura emergente e iterativa, resultante de processos cíclicos de criação, configuração e apropriação do valor (Ciclo do Valor).

É interessante notar que Meirelles (2019) explica a dinâmica do próprio processo de criação, configuração e apropriação do valor em si, ou seja, uma tentativa de análise *ex ante* sobre como o valor é criado, configurado e apropriado. Na definição proposta pela autora, a criação de valor é um processo multifacetado de descoberta e reconhecimento de oportunidades em um dado contexto empresarial desde um determinado posicionamento estratégico. Este contexto empresarial pode ser em várias frentes, e por isso, é chamado multifacetado. O valor é criado através da descoberta e reconhecimento de oportunidades analisando todo o ecossistema de negócios, combinando com os recursos e habilidades da empresa para entregar mais valor a todos os clientes e *stakeholders* (MEIRELLES, 2019).

Já a configuração do valor é definida por Meirelles (2019) como a implementação da oportunidade articulando os recursos e atividades interna e externamente à firma. E

para isso é necessário tomar decisões na configuração da cadeia de valor, decisões em termos de fronteiras organizacionais (integração ou terceirização), decisões sobre estruturação organizacional interna (graus de formalização, centralização), e por fim, decisões sobre os sistemas de metas e compensações alinhados a cultura e valores da empresa.

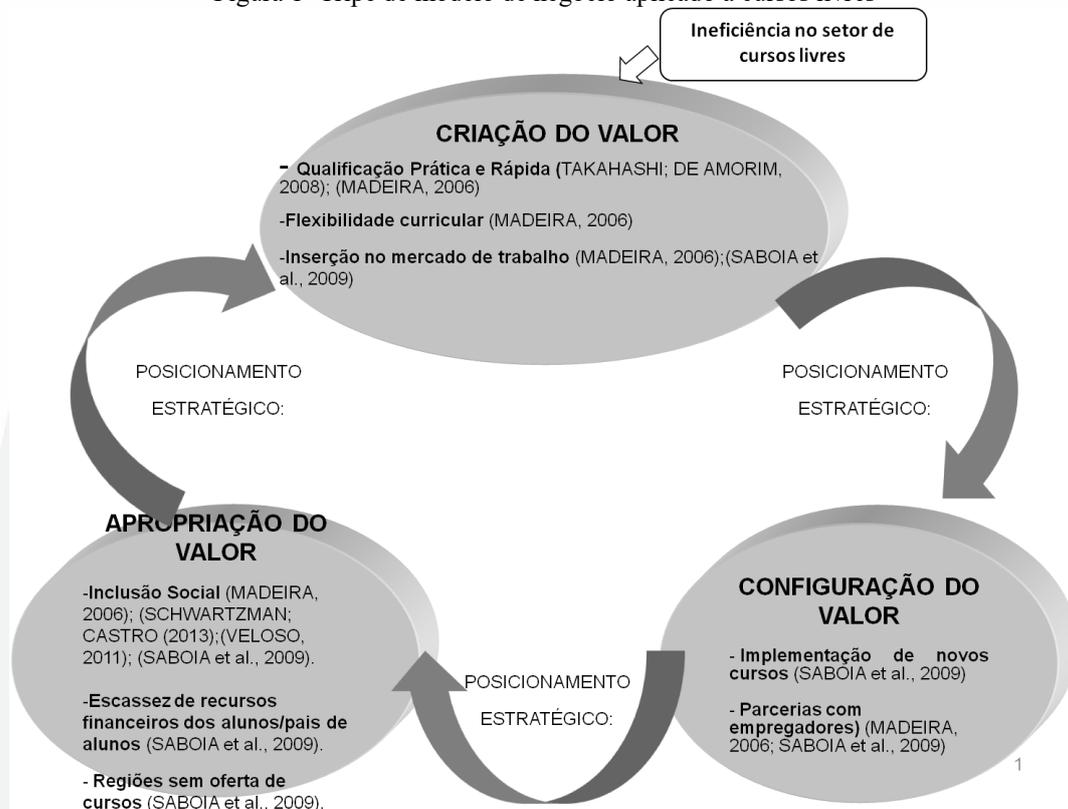
Com o intuito de resumir esta perna do tripé, Meirelles (2019) explica que apropriação do valor é o processo de aprendizagem através da avaliação dos feedbacks o desempenho provenientes das escolhas estratégicas. Alguns pontos são: Avaliar estratégias competitivas em termos de concorrentes em potencial e usuários das redes, avaliação estratégica do posicionamento em inovação por meio de posições de ativos, regime de apropriabilidade e valorização (ou desvalorização) nos preços dos ativos, definir a distribuição de valor entre os *stakeholders*, e finalmente, avaliar (ou reavaliar) o posicionamento estratégico escolhido pela empresa em novas iterações do ciclo de valor.

O refinamento do modelo de negócio é crucial para qualquer empresa (TEECE, 2017), inclusive para as IEs que promovem estes cursos livres. Neste sentido, é pertinente entender o que uma IE (Instituição de Ensino) pode fazer para criar, configurar e apropriar valor de forma sistemática e constante (MEIRELLES, 2019), gerando impacto positivo para todo o ecossistema.

Como visto, o valor é a unidade ou peça central de análise ao se estudar modelos de negócio ou analisar na prática empresas em constante processo de evolução. Então, propõe-se um modelo conceitual que integra as dimensões supracitadas que podem levar a criação, configuração e apropriação de valor em uma empresa ou IE no nicho de cursos livres.

Adota-se neste artigo como definição de valor em cursos livres a combinação de quatro dimensões: **i)** Qualificação prática e rápida; **ii)** Flexibilidade curricular; **iii)** Inserção no mercado de trabalho e **iv)** Inclusão social. Em relação à configuração do valor são analisados dois aspectos fundamentais: **i)** A implementação de novos cursos e **ii)** O desenvolvimento de parcerias. Já a apropriação do valor envolve levar qualificação profissional à regiões sem oferta de cursos livres e a potenciais alunos com escassez de recursos financeiros conforme figura 1 abaixo:

Figura 1- Tripé de modelo de negócio aplicado a cursos livres



Fonte: Elaborada pelos autores a partir de Silva e Meirelles (2019)

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem de pesquisa adotada neste estudo é do tipo qualitativa (GEPARTH, 2004), baseada na teoria de processos (VAN DE VEN, 2007). Como instrumento de coleta, foram feitas entrevistas com roteiro semiestruturado, onde buscou se identificar as três dimensões do tripé de modelo de negócio (criação, configuração e apropriação do valor).

A técnica de análise adotada é inspirada na proposta de Pentland e Feldman (2007) que consiste de uma análise profunda e detalhada das narrativas, tendo como referência a teoria do processo dialético (VAN DE VEN, 2007). A partir de uma análise da narrativa, é possível identificar os dilemas que existiam no momento do processo decisório e qual foi o desfecho de cada um.

Conforme proposto por Meirelles e Thomaz (2018), é possível identificar os dilemas e oposições implícitos nas narrativas dos empreendedores no que se refere aos problemas de criação, configuração e apropriação do valor. Ao analisar as soluções

adotadas, é possível captar a "receita" para possíveis mudanças ocorridas em um modelo de negócio (sejam estas mudanças com consequências positivas ou negativas).

Segundo Van de Ven (2007) a amostra pode ser escolhida a partir de dois critérios (quantidade versus granularidade). Para este estudo escolhemos o sentido de privilegiar a granularidade e colhemos como benefício informações detalhadas que nos ajudaram a entender nuances que poderiam passar despercebidas de outra forma. Foram entrevistados gestores e proprietários de 3 empresas no ramo de educação profissional. A primeira é uma escola de beleza, com 10 anos de atuação no mercado. A segunda refere-se a uma empresa tradicional no segmento de mecânica e manutenção, com quase 60 anos de idade. E, por fim, a terceira atua no segmento de saúde, com 16 anos de idade (Tabela 1)

Tabela 1. Empresas participantes da pesquisa e perfil dos entrevistados

<b>Escola</b>	<b>Nicho</b>	<b>Idade da escola</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Cargo</b>	<b>Formação</b>
Escola de Beleza	Beleza	10 anos	L. S. C. G.	Fundadora e Diretora	Nível Médio
Escola de Manutenção	Mecânica e manutenção	58 anos	V. M. A.	Gestora da unidade Osasco	Nível Superior Incompleto
Instituto de Saúde	Saúde	16 anos	M. C. K. E.	Diretora Pedagógica	Pós-Graduada

Fonte: Dados da Pesquisa

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise de cada IE foi feita a partir de fragmentos ou frases contextualizadas relativas às estratégias de criação, configuração e apropriação do valor. Após a análise individual de cada empresa é apresentada uma visão integrada das 3 dimensões do valor.

### 4.1 ESCOLA DE BELEZA

"(...)No início, quando ainda não era escola eu trabalhava com produtos de beleza em salões de beleza. Então, eu visitava vários salões. E aí despertou a curiosidade de fazer o curso de cabeleireira. Eu fui e fiz e gostei da área. Eu trabalhava na área de enfermagem

na época. Eu larguei o hospital e comecei a montar uma sala para trabalhar como cabeleireira, essas coisas, manicure etc. Aí comecei a ganhar muito dinheiro na micro pigmentação, em atendimento em domicílio. Comecei a introduzir a escola no estúdio também com a micro pigmentação. Fiz micropuntura, e uma coisa foi levando a outra. Fiz eletroterapia e não parei mais (...)" L.S.C.G - Fundadora e Diretora da Escola De Beleza.

Hoje, sua escola tem 10 anos, possui 4 funcionárias que são suas professoras. As aulas na Escola de Beleza são individualizadas ou em dupla o que permite que o início imediato do aluno, os professores têm qualificações no exterior (é um valor percebido pelos alunos), os cursos são rápido e 100% práticos visando a imediata inserção do aluno no mercado de trabalho.

A empresária entendeu logo de início talvez fosse mais vantajoso trabalhar na qualificação de novos entrantes (focado no público feminino (somente) que está em transição de carreira ou buscando alguma renda) do que prestar o serviço de beleza em si, oferecendo cursos de alta demanda no mercado, rápidos, com início imediato, individualizado, com professores qualificados e que ajudam na inserção no mercado de trabalho.

A Escola de Beleza tem alta flexibilidade organizacional onde os professores atendem os *prospects*, fazem a venda e entregam o curso. Comunicação e execução rápidas. A própria escola investe no treinamento de equipe própria, aderente a cultura da empresa (amigável, profissional e ambiente espiritualizado) e com bons ganhos financeiros com metas feitas em conjunto como equipe (*botton-up*)

Os fornecedores são em sua maioria parceiros de negócios. Existe uma relação de mutualismo onde a escola se beneficia ganhando produtos e aparelhos caros, e os fornecedores se beneficiam ganhando indicações e alunas aprendendo com seus produtos.

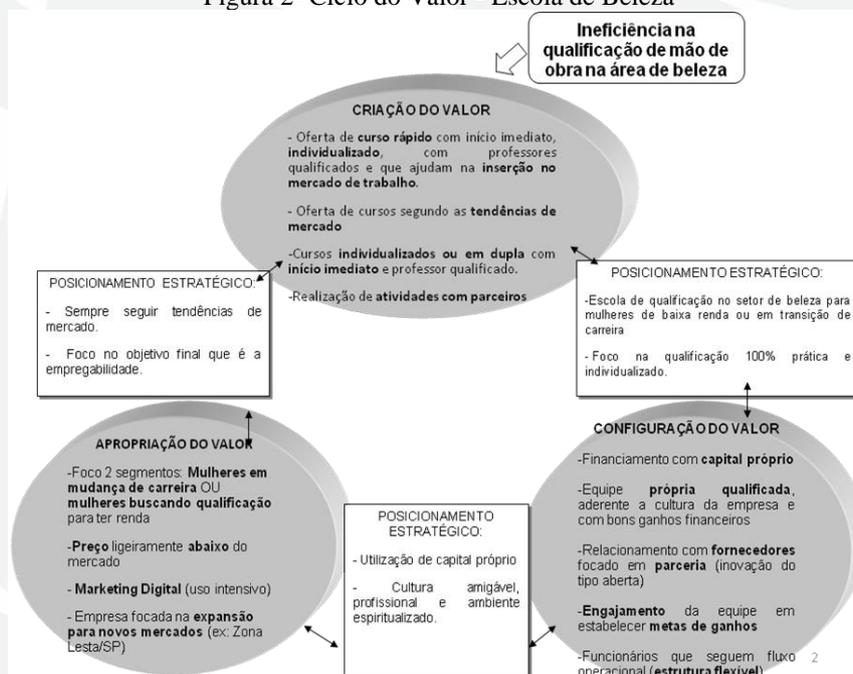
A empresa se nega a querer “abraçar o mundo”. Isto é, esta focado no público feminino (somente) que está em transição de carreira ou buscando alguma renda. Ela entende o momento de carreira das suas alunas e precifica os cursos ligeiramente abaixo dos concorrentes para poder ganhar mais clientes. Por conta do preço baixo, ela é obrigado a ir direto para a prática durante o curso.

A captação de clientes é potencializada através do marketing digital. Como a escola tem a intenção acessar um mercado consumidor mais amplo, então ela precisa garantir o atendimento em larga escala através do uso de marketing digital (facebook + whatsapp), facilitando a atração de clientes para a escola

A empresa está focada na expansão com os mesmos cursos em novos mercados, como exemplo a Zona Leste da cidade de São Paulo.

Na figura 2, tem-se um resumo de todo o ciclo de valor da Escola de Beleza:

Figura 2- Ciclo do Valor - Escola de Beleza



Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos dados da pesquisa

## 4.2 ESCOLA DE MANUTENÇÃO

"(...) A escola tem 58 anos no mercado. Ela é uma escola com Laboratórios atuais, os professores são especializados, principalmente tem experiência na área há muitos anos. Você, além disso, [tem] facilidade na hora do pagamento. Os cursos são 80% práticos, você aprende fazendo. Aprende na prática. Então muitos alunos veem das concorrentes falando que fez o curso, mas teve pouca aula prática e procura a Escola de Manutenção justamente pelas aulas práticas, para aprender a fazer (...)" V.M.A - Gestora unidade Osasco.

Desde o início a escola priorizou por oferecer cursos rápidos, *cursos estão conectados com o que o mercado precisa*, com aulas práticas, professores qualificados que trabalham na área. Além disso, a escola ajuda na inserção dos alunos no mercado de trabalho. Tudo isso com preço competitivo.

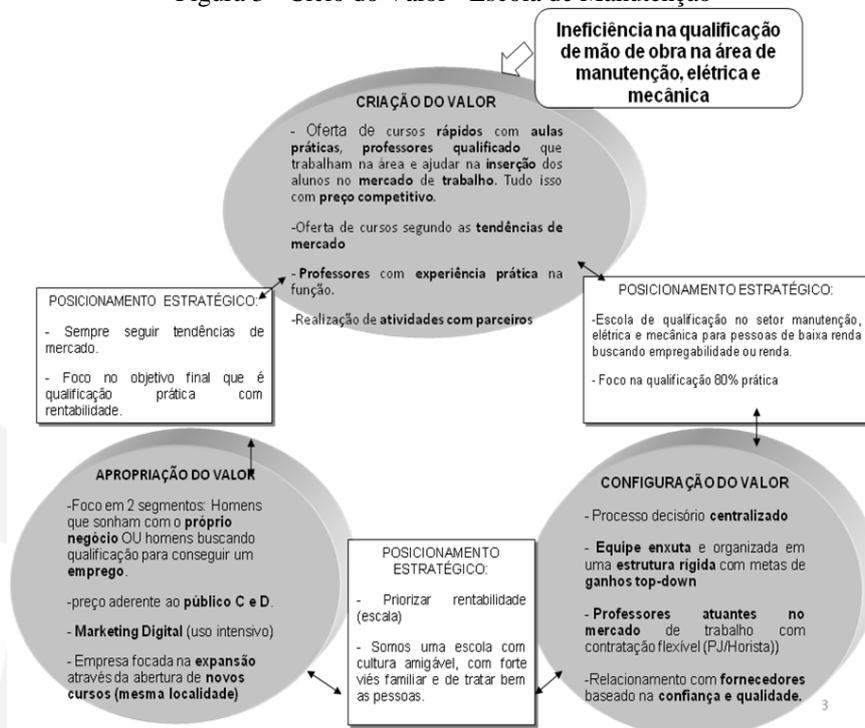
A escola é reconhecida como uma das poucas que oferece qualificação de forma realmente prática. Por isso, é uma escola que investe em uma equipe própria com experiência prática na função e que estejam atuando no momento no mercado em que lecionam.

Em termos de parceria, a instituição de ensino oferece vários benefícios ao aluno articulando parcerias para inclusão no mercado de trabalho (empresas empregadoras e entidade de trabalho e emprego da prefeitura) e também comerciais para fins de captação (com sindicatos por exemplo).

A escola tem um processo de tomada de decisão centralizador e uma cultura amigável, com forte viés familiar e de tratar bem as pessoas como forma de catalisar bons resultados. Todas as metas de matrículas são *top-down* e a equipe apenas executa.

A Escola de Manutenção é majoritariamente masculina para quem está em busca de uma renda abrindo seu próprio negócio ou buscando se inserir no mercado de trabalho através de um emprego nas áreas afins. Portanto, a empresa oferece vários diferenciais já citados a um preço aderente ao público que trabalham (C e D).

Figura 3 - Ciclo do Valor - Escola de Manutenção



Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos dados da pesquisa

### 4.3 INSTITUTO DE SAÚDE

"(...) A nossa escola na região é uma referência. Os hospitais da região têm preferência pelos nossos alunos. A formação é muito bem feita. Tem professores que são muito fiéis a escola, são muitos anos já e todos os nossos professores trabalham na área. Então, eu não contrato professor. Isso é uma coisa que eu acho importante. Não contrato nenhum profissional para dar nenhum desses cursos, nem o curso livre que você chama, nem o curso FIC, nem o curso técnico, que não esteja atuando na área. Porque ele precisa entrar em sala tendo histórias para contar, ele precisa contar as histórias dele, como que ele age com o cliente, com o paciente, como ele faz a massagem, como ele se sente como profissional, como ele põe cliente na maca (...). Nós temos dois objetivos básicos que é a formação do profissional e a inserção dele no mercado de trabalho. (...)" M.C.K.E - Diretora pedagógica.

O Instituto de Saúde, buscando ser competitivo oferece cursos com aulas práticas, com professores atuantes no mercado de trabalho e que ajuda o aluno-profissional a ingressar no mercado de trabalho. Os cursos estão conectados com o que o mercado

precisa e a escola tem pré-requisitos de entrada em alguns cursos, o que, segundo a escola, garantiria a qualidade dos formandos e a boa imagem da escola.

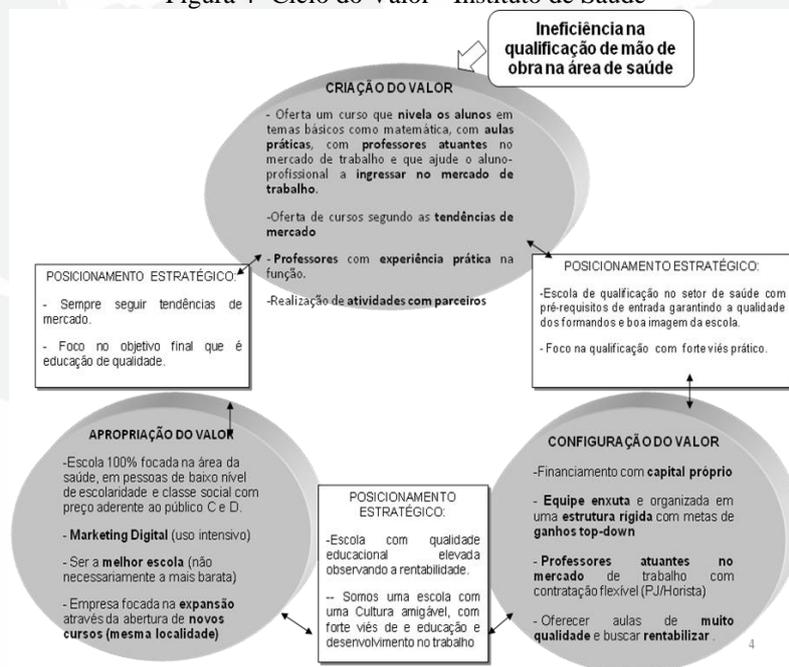
A escola articula parcerias para inclusão no mercado de trabalho, para fins pedagógicos e também comerciais para fins de captação.

A instituição de ensino possui uma cultura amigável, com forte viés de educação e desenvolvimento pessoal e profissional.

Em busca de resultados e eficiência, a escola é uma empresa organiza hierarquicamente e divisão de tarefas. A escola possui 2 diretorias independentes.

O Instituto de Saúde persegue o ganho de escala para potencializar os resultados financeiros. Ela entende se uma escol quer ter qualidade, cumprindo sua missão e a mesma ser rentável, então ela precisa oferecer aulas de muita qualidade e buscar rentabilizar com a quantidade de alunos em aula. O Instituto de Saúde busca ser a melhor escola na área da saúde. Para ser a melhor, ela não coloca o preço como prioridade.

Figura 4- Ciclo do Valor - Instituto de Saúde



Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos dados da pesquisa

## 5 DISCUSSÃO

Como visto anteriormente, o valor é criado através da descoberta e reconhecimento de oportunidades analisando todo o ecossistema de negócios, combinando com os recursos e habilidades da empresa para entregar mais valor a todos os clientes e *stakeholders* (alunos, pais de alunos, empresas contratantes, etc.).

Uma escola de cursos livre cria valor quando é **rápida em ofertar cursos com alta demanda** e tem foco na **inserção do aluno no mercado de trabalho**. Um aluno de escola profissionalizante do tipo livre espera ter possibilidades de emprego e renda. E precisa disso com rapidez. A análise do comparativo de criação do valor nas três escolas aqui pesquisadas (Quadro 1) permite inferir que todas seguem essa lógica.

Quadro 1 – Comparativo Criação de valor entre as escolas

Instituição de Ensino	Qualificação Prática e Rápida	Flexibilidade Curricular	Inserção no mercado de trabalho	Inclusão Social (evadidos)
<b>Escola De Beleza</b>	Cursos muito rápidos (1 dia)	Totalmente flexível	Foco principal da escola	Cursos sem pré-requisitos
<b>Escola De Manutenção</b>	Cursos rápidos (1 semana)	Totalmente flexível	Foco parcial da escola	Cursos sem pré-requisitos
<b>Instituto De Saúde</b>	Cursos rápidos (Alguns meses)	Totalmente flexível	Foco parcial da escola	Cursos com pré-requisitos

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa

Do ponto de vista da configuração do valor, uma escola de cursos livre deve ter **rapidez na execução** (com uma estrutura organizacional flexível e velocidade na transmissão de informação). E a **exploração de todo o potencial que parcerias pode trazer**. Conforme se observa no Quadro 2, as três escolas monitoram os seus mercados de atuação. Elas compreendem e estão sempre descontinuando ou criando cursos novos para seus públicos de acordo a demanda deles mesmos, porém nota-se que a Escola de Beleza se destaca pela rapidez. Há relatos de cursos criados da noite para o dia ou ainda de cursos vendidos sem ter sido elaborados (apropriação de valor antes da configuração de valor). Por ser cursos 100% práticos, não existe na Escola de Beleza tanta preocupação em criar o material didático perfeito.

Enquanto a Escola de Manutenção e o Instituto de Saúde precisam passar todos os projetos pela aprovação da direção, contratação de especialistas e elaboração do

material didático, a Escola de Beleza já vendeu o curso e está entregando o serviço na prática.

Quadro 2 – Comparativo Configuração de valor entre as escolas

Instituição de Ensino	Implementação de novos cursos	Parcerias
Escola de Beleza	Implementação muito rápida (praticamente do dia pra noite)	Parcerias firmadas pro-ativamente e exploradas em todo o seu potencial
Escola de Manutenção	Implementação burocrática (pode levar meses.)	Parcerias firmadas e pouco exploradas
Instituto de Saúde	Implementação burocrática (pode levar meses.)	Parcerias firmadas e pouco exploradas

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa

O principal condicionante desse desempenho da Escola de Beleza é a **estrutura organizacional flexível** onde a organização segue o fluxo de trabalho (os próprios professores atendem os *prospects*, fazem a venda e entregam o curso de forma individualizada). Isso faz com que a escola opere com muita **velocidade na transmissão de informação** (aquilo que o cliente valoriza ou não valoriza, gosta ou não gosta, expectativas, decepções, etc.) do cliente para a empresa. Por ser uma escola desburocratizada, o plano de ação resultante destas informações pode ser executado rapidamente, sem as demoras ocasionadas por processos decisórios ou de autorizações que as outras escolas enfrentam com suas estruturas mais centralizadoras. Há um **foco nas parcerias**, via troca de benefícios. Como por exemplo, divulgando a marca dos equipamentos destes parceiros entre os alunos e treinando os alunos com os equipamentos que no futuro próximos eles irão usar. Em relação a parcerias com empregadores, a escola indica para os salões de beleza suas alunas com melhor desempenho (sem esperar qualquer tipo de contrapartida dos salões) em troca apenas de atingir o objetivo da empresa, que é o objetivo das alunas, que significa ingressar no mercado de trabalho. Soma-se isso a maneira colaborativa (ou *bottom-up*) e meritocrática de lidar com os funcionários. As próprias professoras abertamente dizem quanto querem ganhar em termos financeiros, e juntos desenham a meta de vendas da escola. Isso gera um senso de equipe e de pertencimento que não se vê na outras escolas onde as metas são feitas pelo corpo diretivo e comunicadas aos funcionários (*top-down*).

Percebe-se que a maneira como a Escola de Beleza configura o valor faz com ela crie ainda mais valor. E quanto mais ela cria valor (para clientes, funcionários e parceiros), mais ela gera possibilidades de apropriação de valor gerando mais receitas.

Como se observa no Quadro 3 a seguir, uma escola de cursos livre apropria valor acima da média quando **entende o contexto dos alunos em termos de precificação** (em geral alunos sem renda ou emprego). A Escola de Manutenção mantém seus preços baixos e aderentes ao seu público de interesse. Ainda assim, ela não parece estar imersa no mesmo ciclo virtuoso de valor que a Escola de Beleza. Ela está em constante monitoramento do mercado de forma a manter seus preços ligeiramente abaixo do mercado aumentando suas chances de apropriar valor também por preço baixo, tendo em vista que o seu público (mulheres em busca de alguma renda/emprego ou de uma recolocação profissional) faz comparações e preço ao escolher uma instituição de ensino. Já o Instituto de Saúde preza primeiramente por uma educação de qualidade (de acordo aos seus próprios parâmetros) ainda que isso represente preços mais altos.

Finalizando, é muito importante relembrar, e sem nenhuma surpresa que, após todas estas análises e reflexões, a Escola de Beleza tem planos firmes de expansão e abertura de outra unidade em 2020. Enquanto isso, a Escola de Manutenção e o Instituto de Saúde estão com suas receitas em declínio ano após ano.

Quadro 3 – Comparativo Apropriação de valor entre as escolas

Instituição de Ensino	Escassez de recursos financeiros	Regiões sem oferta de cursos
<b>Escola de Beleza</b>	Cursos com preços sempre ligeiramente abaixo dos concorrentes	Monitoramento do mercado e planos de expansão em regiões com baixa oferta de cursos
<b>Escola de Manutenção</b>	Cursos com preços na média dos concorrentes	Sem planos de expansão em regiões com baixa oferta de cursos
<b>Instituto de Saúde</b>	Cursos com preços supostamente até mais altos que os concorrentes	Sem planos de expansão em regiões com baixa oferta de cursos

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa

## 6 CONCLUSÃO

O objetivo deste artigo foi analisar o modelo de negócio das escolas profissionais de cursos livres a partir da compreensão de suas estratégias de criação, configuração e apropriação do valor. Dos três casos analisados, a empresa que apresenta o tripé do valor

mais bem estruturado é a Escola de Beleza. Sua experiência sinaliza que uma escola profissional de cursos livres cria, configura a apropriada valor de melhor forma quando tem **i) Estrutura organizacional flexível** e velocidade na comunicação; **ii) Rapidez** na oferta de cursos com alta **demanda** no mercado; **iii) Foco na inserção** do aluno no **mercado de trabalho**; **iv) Precificação** dos cursos de acordo ao **contexto dos alunos**; **v) Parcerias** mais **profundamente exploradas** (comerciais, pedagógicas e para empregos).

Como sugestão de pesquisa futura, pode-se desenvolver uma escala para mensuração destas variáveis nas escolas de cursos livres. Todavia, essa “receita” do sucesso deve ser melhor explorada a partir da ampliação da amostra. As instituições de ensino escolhidas para este estudo não são representativas no setor de cursos livres. Também é válido lembrar que as três entrevistadas possuem diferenças de perfis em termos de escolaridade, cargos de atuação, experiência na função, etc. e portanto, há possibilidade de que estas diferenças possam impactar em suas repostas.

## REFERÊNCIAS

CASADESUS-MASANELL, R.; RICART, J. E. From strategy to business models and onto tactics. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2–3, p. 195–215, 2010.

CASADESUS-MASANELL, R.; RICART, J. E. How to Design A Winning. **Harvard Business Review**, v. 89, n. February, p. 100–107, 2011.

DEMIL, B.; LECOCQ, X. Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 227-246, 2010.

GEPHART, R. From the editors: qualitative research and the Academy of Management Journal. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 4, p. 454-461, 2004

MADEIRA, M. H. Ensino Profissional de Jovens Um Percurso Escolar Diferente para a (Re)Construção de Projectos de Vida. **Revista Lusófona de Educação**, v. 7, n. 2, p. 121–141, 2006.

MEIRELLES, D. S. Business Model and Strategy: in search of dialog through value perspective. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, n. 6, p. 786–806, 2019.

MEIRELLES, D.; THOMAZ, J. O Uso de Narrativas para Identificação de Modelo de Negócio: Uma Proposta Baseada na Identificação de Oposições e Silogismos. **ENANPAD**, 2018.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation**. New Jersey: John Wiley e Sons, 2010.

PENTLAND, B. T.; FELDMAN, M. S. Narrative Networks: Patterns of Technology and Organization. **Organization Science**, v. 18, n. 5, p. 781–795, 2007.

SABOIA, J.; SALM, C.; SABOIA, J. F.; MALUF, M. M. B.; COSTA, V. L. C.; FALCONI, D.; MARTINS, H. V.; DUQUE, M.; CARVALHAL, M.; GENELHU, P. Tendências da qualificação da força de trabalho. Projeto PIB Perspectivas do Investimento no Brasil, 2009.

SCHWARTZMAN, S.; BROCK, C. Os desafios da educação no Brasil. **Os desafios da educação no Brasil. Rio ...**, 2005.

SCHWARTZMAN, S.; CASTRO, C. D. M. Ensino, formação profissional e a questão da mão de obra. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 21, n. 80, p. 563–624, 2013.

TAKAHASHI, A. R. W.; DE AMORIM, W. A. C. Reformulação e expansão dos cursos superiores de tecnologia no Brasil: As dificuldades da retomada da educação profissional. **Ensaio**, v. 16, n. 59, p. 207–228, 2008.



TEECE, D. J. Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. **Research Policy**, v. 15, n. 6, p. 285–305, 1986.  
TEECE, D. J. Business models, business strategy and innovation. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2–3, p. 172–194, 2010.

VAN DE VEN, A. . Engaged Scholarship A Guide for Organizational and Social Research. **Oxford University Press Inc., New York**, 2007.

