

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

**YURI LÁZARO DE OLIVEIRA-CUNHA**

**ESCOLA DE NEGÓCIOS E A CRISE ECONÔMICA  
IMPLICAÇÕES SOBRE O MODELO DE NEGÓCIOS**

SÃO PAULO  
2018

YURI LÁZARO DE OLIVEIRA-CUNHA

**ESCOLA DE NEGÓCIO E A CRISE ECONÔMICA  
IMPLICAÇÕES SOBRE O MODELO DE NEGÓCIO**

Dissertação apresentada para Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, como requerimento parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Campo de Conhecimento: Estratégia Empresarial

Orientador: Prof. Dr. Sergio Bulgacov

SÃO PAULO  
2018

Oliveira-Cunha, Yuri Lázaro de.

Escola de negócios e a crise econômica : implicações sobre o modelo de negócios / Yuri Lázaro de Oliveira-Cunha. - 2018.

175 f.

Orientador: Sergio Bulgacov.

Dissertação (EAESP) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Escolas de administração de empresas. 2. Planejamento estratégico. 3. Modelos em administração. 4. Crise econômica - Brasil. I. Bulgacov, Sergio, 1950-. II. Dissertação (EAESP) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658.012.2

YURI LÁZARO DE OLIVEIRA-CUNHA

Dissertação

**ESCOLA DE NEGÓCIO E A CRISE ECONÔMICA  
IMPLICAÇÕES SOBRE O MODELO DE NEGÓCIO**

Dissertação apresentada para Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, como requerimento parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

**Campo do Conhecimento:** Estratégia Empresarial

**Data:** 29 de maio de 2018

**Banca examinadora:**

---

Prof. Dr. Sergio Bulgacov  
FGV-EAESP

---

Prof. Dr. Maria Tereza Leme Fleury  
FGV-EAESP

---

Prof. Dr. Marta Fabiano Sambiase  
UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

Dedico este trabalho aqueles que compartilham da fé na ciência enquanto ferramenta essencial para o desenvolvimento humano, na construção ativa de uma sociedade mais justa, igualitária e fraterna.

Aos meus estimados pais e a minha amada, por nutrirem a esperança e fortalecerem meu espírito, rumo a árdua jornada diária na busca da evolução.

## AGRADECIMENTOS

Ninguém faz nada sozinho, por isso, a necessidade de expressar a minha enorme gratidão por várias pessoas que fazem parte desta jornada.

Gratidão ao Grande Administrador do Universo, pois, Deus não haveria de ter outra profissão que não fosse Administrador(a)!

Aos espíritos de luz que iluminaram, guiaram e me protegeram durante a condução desta pesquisa.

A minha amada Mãe, Flavia Otaviana de Oliveira, que foi o maior exemplo de ser humano com quem tenho a felicidade de conviver, que me inspira e cobra todo dia o melhor ser humano que posso ser, e que deu a melhor educação que pude ter: o berço, os valores e enorme autoestima.

A minha amada Karoliny Junqueira, por ser a primeira pessoa que me incentivou a escolher a melhor escola de administração do Brasil, por acreditar no meu potencial acadêmico, profissional e de ser humano, por todas as vezes que estive ausente embora presente, trabalhando no desenvolvimento desta pesquisa.

Ao meu pai Dr. Lazaro, nobre causídico, por ser uma grande referência, em quem desde pequeno me espelhei e busquei alcançar os seus feitos, pelo exemplo de grande resiliência de um verdadeiro *self made man*.

Em memória dos meus amados antepassados Antônio Acácio de Oliveira, Elza de Oliveira Reis, Maria Ivone de Oliveira, José Batista da Cunha, Irene Tavares da Cunha e Lúcio Tavares da Cunha, muita luz e obrigado por tudo.

Ao meu amável orientador Prof. Sergio Bulgacov, por ser um professor e um ser humano incrível! Tive a enorme sorte e felicidade de ser seu orientado, podendo comprovar os motivadores da grande fama precede seu nome. Que mais do que criar o primeiro evento de estratégia do Brasil, ter sido dirigente de uma das mais importantes IES Brasileiras e dos inúmeros feitos que dariam páginas... Toda a sua trajetória estimula, influência e eleva a régua de seus orientandos e pares, trazendo a luz à escuridão. É muito bom poder trabalhar contigo!

Aos professores Carlos Osmar Bertero e Maria Tereza Leme Fleury, é inspirador ter a oportunidade de conviver com vocês. Professores cuja postura, erudição e feitos são uma elevada referência para todos nós, desejo um dia poder alcançar 10% das vossas realizações.

Aos amáveis professores Maria Alexandra Viegas Cortez da Cunha e Silvio Popadiuk, vocês fazem da academia um lugar mais acolhedor, gentil e certamente melhor. Vocês são demais!

As grandes contribuições da professora Marta Fabiano Sambiase, seus construtivos comentários foram essenciais para melhorar o trabalho, sou muito grato por todo o esmero e consideração. Você faz a diferença!

Aos estimados amigos acadêmicos de jornada Rodrigo Assunção Rosa, Everton Chagas, Marcello Romani Dias, Ulysses Pacheco, Luiz Pinheiro Junior e Danilo Senen Cavalheri, Vinicius Morrone e Flavia Furtado. Sem vocês esta jornada seria triste, juntos vamos mais longe! Em especial ao Rodrigo e ao Everton, vocês são pessoas especiais, obrigado por toda a força! E não poderia deixar: VIDA LONGA A FRATERNIDADE “RATARIA BKAB”! AQUELES QUE HABITAM A EAESP DURANTE AS LONGAS MADRUGADAS!

Aos meus incríveis amigos e amigas: Lilian Zapata Ferreira Camargo, Fabrizio Faganello, Gladston Reis Garcia, Giulliene Normando, Gustavo Lobo, Mauro Ohzeki, Ricardo Tassi, Jonielson Malta, Marcia Auriani, Reinaldo Nogueira, Alessandro Saade, Donizete Camargo, Gustavo Leal, Marcelo Vasconcelos e tantos outros que não caberiam na lista... vocês são demais!

Em especial, aos companheiros acadêmicos Alceu Antonioli Filho, Leila Rabello de Oliveira e Rodrigo Lima de Amorim, vocês têm uma participação essencial neste programa de mestrado! Afinal, vocês subiram a minha régua de Capes 5 para 7 e mais que isto... Sempre foram grandes parceiros, aliados que fizeram este trajeto ser mais fácil! Os amigos nos dão força para viver, como dizia meu amado avô!

A EAESP e a CAPES, pelas bolsas e acreditarem na importância da pesquisa para a melhora que a nossa sociedade tanto necessita.

Ao Universo... GRATIDÃO!!!

***“Resilience is accepting your new reality, even if it's less good than the one you had before. You can fight it, you can do nothing but scream about what you've lost, or you can accept that and try to put together something that's good.”***

*Elizabeth Edwards*

***“Persistence and resilience only come from having been given the chance to work through difficult problems.”***

*Gever Tulley*

***“We will either find a way, or make one.”***

*Anibal Barca*



# **ESCOLA DE NEGÓCIOS E A CRISE ECONÔMICA**

## **IMPLICAÇÕES SOBRE O MODELO DE NEGÓCIOS**

### **RESUMO**

O momento de grande instabilidade político-econômica do Brasil desde o seu agravamento em 2015 até o primeiro semestre de 2018 é analisado por esta pesquisa por meio das suas implicações sobre o modelo de negócio de uma Escola de Negócios. Por meio da caracterização do modelo de negócio anterior e posterior à crise político-econômica com implicações sobre a pós-graduação lato-senso, procura-se identificar quais influências e quais adequações foram estrategicamente significativas para essa instituição. A luz das abordagens teóricas de Estratégia e de Modelo de Negócios identifica-se, a necessidade de estudos que investiguem os antecedentes e suas implicações no modelo de negócio. Por meio da abordagem qualitativa de estudo de caso, com o emprego de dados primários e secundários, utilizando observação direta não participante, análise documental e entrevistas semiestruturadas, foram investigadas e identificadas as principais influências oriundas da crise econômica no modelo de negócio. Os dados sugerem que a crise econômica modificou o modelo de negócio da escola de negócios pesquisada. Wirtz et al. (2016) defendem que a adequação do modelo de negócio ocorre somente no longo prazo, entretanto, este trabalho identificou que a adequação do modelo de negócio pode ocorrer no curto prazo. Adicionalmente, é evidenciado empiricamente a resposta de uma escola de negócio durante o período de crise.

### **PALAVRAS-CHAVE**

Estratégia Empresarial; Modelos de Negócios; Escola de Negócios; Crise Econômica; Recessão

# **BUSINESS SCHOOL AND ECONOMIC CRISIS**

## **BUSINESS MODEL IMPLICATIONS**

### **ABSTRACT**

The moment of great political and economic instability in Brazil since its worsening in 2015 until the first semester of 2018 is analyzed by this research through its implications on the business model of a business school. Through the characterization of the previous business model and subsequent to the political-economic crisis with implications on the Lato-Sensu post-graduation, it is sought to identify which influences and which changes were strategically significant for this Institution. The theoretical approaches of strategy and business model identifies the gap for future studies that investigate the background and antecedents of changes in the business model. Through the qualitative approach of case study, with the use of primary and secondary data, using direct non-participant observation, documentary analysis and semi-structured interviews, the main influences were investigated and identified from the economic crisis in the business model. The data suggests that the economic crisis modified the business model of the business school surveyed. These research findings were contrary to Wirtz et al. (2016) showing change of the business model may occur in the short term. Additionally, this research contribution shows empirically evidenced of the response of a business school during the crisis period.

### **KEY WORDS**

Organizational Strategy; Business Model; Business School; Economic Crisis; Recession

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Where is the firm now? .....	35
Figura 2 - Modelo de Aquisição de Capacidades de Roberts e Berry .....	36
Figura 3 - The Business Model of the Firm.....	37
Figura 4 - Síntese Teórica de Referência .....	49
Figura 5 - Estrutura do Ensino Brasileira .....	51
Figura 6 - Respostas Estratégicas das Escolas de Negócios.....	55
Figura 7 - Tipos básicos de projeto para estudo de caso .....	69
Figura 8 - Critérios e Fatores de Diferenciação .....	72
Figura 9 - Critérios e Fatores de Diferenciação .....	73
Figura 10 - Capas de revistas internacionais sobre a crise econômica .....	83
Figura 11 - Linha do Tempo da Escola Alpha.....	87
Figura 12 - Análise de Mercado da Escola Alpha.....	90
Figura 13 - Modelo de Aquisição de Capacidades de Roberts e Berry .....	95
Figura 14 - Análise de Contextual da Escola Alpha.....	105
Figura 15 - Análise de Mercado da Escola Alpha – Estudantes Padrão.....	111
Figura 16 - Análise de Mercado da Escola Alpha – Profissionais em Ascensão .....	112
Figura 17 - Análise de Mercado da Escola Alpha – Estudantes Padrão.....	112
Figura 18 - Evolução da Proposta de Valor .....	118
Figura 19 - Otimização da Alocação/Ensalamento .....	132

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - PIB e taxa de crescimento anual do PIB dos últimos 15 anos.....	82
--	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Visão geral dos componentes do modelo de negócio e literatura .....	33
Quadro 2 - Resumo Metodológico do Estudo .....	60
Quadro 3 - Processo de construção de teoria da pesquisa em estudo de caso .....	68
Quadro 4 - Documentos considerados no Estudo de Caso da Escola Alpha .....	75
Quadro 5 - Aspectos Distintivos dos tipos de entrevista .....	77
Quadro 6 - Identificação dos Entrevistados na Escola Alpha .....	79
Quadro 7 - Matriz de Amarração Metodológica da Pesquisa .....	81
Quadro 8 - Localidades e Características da Escola Alpha: Antes e Depois da Crise .....	96
Quadro 9 - Análise de Mercado da Escola Alpha .....	114
Quadro 10 - Resumo do modelo de negócios da Escola Alpha .....	143

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

EA – Escola Alpha

UNIBETA – Universidade Beta

GG – Grupo Gama

IES – Instituição de Ensino Superior

EA-L1 – Escola Alpha Localidade 1

EA-L2 – Escola Alpha Localidade 2

EA-L3 – Escola Alpha Localidade 3

EA-L4 – Escola Alpha Localidade 4

EA-L5 – Escola Alpha Localidade 5

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>18</b>
<b>2. OBJETIVOS.....</b>	<b>21</b>
2.1 Objetivo Geral .....	21
2.2 Objetivos Específicos .....	21
<b>3. JUSTIFICATIVA TEÓRICO-PRÁTICA .....</b>	<b>22</b>
<b>4. FUNDAMENTOS TEÓRICOS .....</b>	<b>26</b>
4.1 MODELO DE NEGÓCIO .....	26
4.1.1 Origens e Evolução do Termo Modelo de Negócio .....	26
4.1.2 Conceito de Modelo de Negócio .....	29
4.1.3 Componentes do Modelo de Negócio .....	32
4.1.3.1 Componente Estratégico .....	34
4.1.3.2 Componente Recursos .....	38
4.1.3.3 Componente Parcerias .....	39
4.1.3.4 Componente de Mercado Atendido .....	40
4.1.3.5 Componente Proposição de Valor .....	42
4.1.3.6 Componente Rentabilidade .....	43
4.1.3.7 Componente Processos .....	45
4.1.3.8 Componente Compras .....	46
4.1.3.9 Componente Financeiro .....	47
4.2 SÍNTESE TEÓRICA DE REFERÊNCIA .....	49
<b>5. CONTEXTUALIZAÇÃO .....</b>	<b>51</b>
5.1 IES – INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR .....	51
5.2 ESCOLAS DE NEGÓCIOS.....	54
5.3 CRISE E ESTRATÉGIA.....	56
<b>6. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>59</b>
6.1 Questões de Pesquisa .....	60
6.2 Definições dos Termos.....	61
6.2.1 Modelo de Negócios .....	62
6.2.1.1 Componente Estratégico .....	62
6.2.1.2 Componente Recursos .....	63
6.2.1.3 Componente Parcerias .....	63
6.2.1.4 Mercado Atendido .....	64
6.2.1.5 Componente Proposição de Valor .....	64
6.2.1.6 Componente Rentabilidade .....	65

6.2.1.7 Componente Processos .....	66
6.2.1.8 Componente Compras.....	66
6.2.1.9 Componente Financeiro .....	67
6.3 Estudo de Caso.....	68
6.3.1 Recorte da Pesquisa e Seleção do Caso.....	68
6.3.2 Critérios para a seleção do caso .....	70
6.4 Coleta de Dados.....	74
6.4.1 Pesquisa de Campo .....	75
6.4.2 Definição dos Entrevistados e Roteiro .....	77
6.4.3 Análise e Interpretação dos Dados.....	79
7. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	82
7.1 CRISE ECONÔMICA BRASILEIRA DE 2015.....	82
7.2 APRESENTAÇÃO DO ESTUDO CASO .....	85
7.2.1 Modelo de Negócios da Escola Alpha .....	85
7.2.1.1 Escola Alpha – Componente Estratégico.....	87
7.2.1.2 Escola Alpha – Componente Recursos .....	95
7.2.1.3 Escola Alpha – Componente Parcerias .....	103
7.2.1.4 Escola Alpha – Componente Mercado Atendido .....	110
7.2.1.5 Escola Alpha – Componente Proposição de Valor .....	117
7.2.1.6 Escola Alpha – Componente Rentabilidade.....	123
7.2.1.7 Escola Alpha – Componente Processos .....	127
7.2.1.8 Escola Alpha – Componente Compras.....	133
7.2.1.9 Escola Alpha – Componente Financeiro .....	135
7.3 ANÁLISE INTEGRATIVA DOS COMPONENTES ANALISADOS.....	140
8. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	144
8.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	148
8.2 SUGESTÕES PARA PESQUISA FUTURA .....	149
REFERENCIAL TEÓRICO.....	150
APENDICE I – CARTA CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA.....	162
APENDICE II – LIGAÇÃO FRIA DE ACOMPANHAMENTO – NO CASO DE NÃO RESPOSTA DO E-MAIL (APÓS UMA SEMANA DO DISPARO DO E-MAIL CONVITE) ..	163
APENDICE III – TCLE – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....	164
APENDICE IV – ROTEIRO PARA REALIZAÇÃO DE ENTREVISTA COM O DEAN/DIRETOR/PRESIDENTE DA ESCOLA DE NEGÓCIOS .....	165
APENDICE V – ROTEIRO PARA REALIZAÇÃO DE ENTREVISTA COM O PROFESSOR DA ESCOLA DE NEGÓCIOS .....	169



APENDICE VI – ROTEIRO PARA REALIZAÇÃO DE ENTREVISTA COM OS ALUNOS DA ESCOLA DE NEGÓCIOS .....	173
---	-----

## 1. INTRODUÇÃO

A crise econômica pode ser definida como um momento de transição e desequilíbrio que promove desemprego, falência de organizações e mudança nos preços (HOUAISS, 2017). Desde 2015, o Brasil passa por uma forte crise econômica, dentre os principais motivadores apresentados, são destacados: a crise política, a queda nos preços das *commodities* e a incapacidade do governo em realizar as reformas necessárias. Todo esse cenário diminuiu a confiança dos consumidores e investidores (BANCO MUNDIAL, 2016; BBC, 2016; CNN MONEY, 2016).

Em 2016, a economia encolheu 3,6%, a inflação atingiu 8,4% e o desemprego alcançou 12,6% (CIA, 2017). Dentre as principais alternativas para que o país possa sair do cenário de recessão econômica são cogitadas substanciais reformas econômicas e políticas (BANCO MUNDIAL, 2016; FORBES, 2017; THE ECONOMIST, 2016) e o cenário para o ano de 2017, coloca o Brasil sobre uma perspectiva de incerteza de melhora da economia (BLOOMBERG, 2017).

A crise tem sido objeto de pesquisa por diversos pesquisadores da área de estratégia organizacional (BAMIATZI et al., 2016; CHAKRABARTI, 2015; GARCIA-SANCHEZ et al., 2014). Entretanto, apesar dos estudos realizados sobre esta temática, ainda não há um consenso absoluto sobre os impactos da crise nas estratégias organizacionais gerando uma lacuna para pesquisas que considerem este objeto (BAMIATZI et al., 2016; BUNDY et al. 2016).

Durante um período de crise, a tentativa deliberada de reconfigurar a organização pode reduzir a performance e aumentar a chance de insucesso (CHAKRABARTI, 2015). Em momentos de recessão econômica, são fortalecidos os efeitos da firma, porém na contramão, são enfraquecidos os efeitos de setor e país (BAMIATZI et al., 2016), fazendo-se necessário compreender melhor o modelo de negócio, em nível da firma, em detrimento das escolhas de setor e de país, ou seja, o destino organizacional é fruto do desdobramento das escolhas estratégicas da organização.

O modelo de negócio é o reflexo de estratégias realizadas e de atributos, como: criação de valor, mercado e componentes estratégicos em resposta as decisões

tomadas pela organização e pressões competitivas (JOHNSON et al., 2008; VOELPEL et al., 2004; WIRTZ et al., 2016). Apesar dos grandes avanços, Wirtz et al. (2016) destaca que o conhecimento sobre a temática modelo de negócio é rudimentar e reforça a necessidade de estudos que abordem quais são os fatores de sucesso em modelos de negócio. O modelo de negócio é um nível de análise que deve ser considerado (ZOTT et al. 2011), muito embora nem toda organização tenha uma estratégia definida, toda organização tem algum modelo de negócio (CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010).

A identificação das condições antecedentes ao modelo de negócio é apresentada como uma das principais oportunidades de pesquisa (FOSS; SAEBI, 2017; KLANG et al, 2014). Destacam-se dentre os principais antecedentes: mudanças tecnológicas, mudanças externas, stakeholders externos e disrupções externas (FOSS; SAEBI, 2017). Em especial, a disrupção externa aborda a necessidade de a organização reagir em face as ameaças externas (FOSS; SAEBI, 2017). Partindo desta perspectiva, esta pesquisa tem como pressuposto que a crise gera impactos sobre as empresas, portanto, este trabalho propor-se-á explorar as implicações da recessão econômica no modelo de negócio.

Quanto ao setor educacional, um cenário desafiador se apresenta. Em 2016, as instituições de ensino superior da rede privada foram responsáveis por 93% da oferta de vagas em graduação, pode ser observado o crescimento no número de matrículas entre os anos de 2006 e 2016 da ordem de 62,8%, porém, observa-se uma desaceleração gradativa ao longo dos anos e quando comparados os matriculados no ensino superior na rede privada nos anos de 2015 e 2016, observa-se uma diminuição de 16.529 matriculados. Além do trancamento de 1.303.873 matrículas no ensino superior, um aumento de 25% em relação à 2015 (INEP, 2016).

Na crise o setor da educação foi um dos setores mais afetados pela crise, em especial as Instituições de Ensino Superior Privadas passam por um momento delicado com diminuição das linhas de crédito estudantil subsidiadas pelo governo federal, retração no número de matrículas e aumento da inadimplência (ZERO HORA, 2016; ESTADO DE MINAS, 2016a). Esta é a pior crise já enfrentada pelas instituições de ensino superior privadas nos últimos 40 anos, algumas faculdades no estado de

São Paulo perderam mais de 40% dos alunos, diversos cursos não foram abertos, devido à falta de inscritos (JORNAL HOJE, 2017).

As instituições de ensino superior privadas, foram adaptando-se ao cenário de crise realizando diversas ações como diminuição na carga horária de disciplinas, cursos híbridos com disciplinas presenciais e a distância, readequações no quadro docente com a demissões de professores com maiores remunerações que foram substituídos por professores em início de carreira, todas essas ações buscam a redução custos, para enfrentar a crise (FOLHA DE SÃO PAULO, 2017; ZERO HORA, 2016). A crise gerou algumas inovações nas instituições de ensino superior, com a criação de produtos financeiros como o seguro educacional e condições de financiamento sem juros (ESTADO DE MINAS, 2016b).

É possível observar que o modelo de negócio vem ganhando espaço na literatura acadêmica (WIRTZ et al., 2016), embora os autores tenham compreensões heterogêneas sobre os fatores que impactam os modelos de negócio (FOSS; SAEBI, 2017; WIRTZ et al., 2016), como decorrência desta falta de compreensão da crise não existem muitos estudos que abordem a temática na literatura de modelo de negócio.

De tal modo, considerando este estudo propor-se-á responder ao seguinte problema de pesquisa: **Como a crise econômica influencia a adequação dos modelos de negócio de uma escola de negócios?** Buscar-se-á identificar além das influências, quais são as dimensões afetadas em momentos de crise econômica.

Esta pesquisa está estruturada nas respectivas seções: a primeira seção tratará da revisão da literatura de modelo de negócio; Na segunda seção, abordará o método empregado na realização da pesquisa; a terceira seção caracterizará e delimitará o estudo de caso; a quarta seção, discorrerá sobre os principais resultados obtidos com as observações, análise documental e com as entrevistas realizadas com os colaboradores da organização; bem como trabalhará as considerações finais, lacunas e limites desta pesquisa.

## **2. OBJETIVOS**

Conforme o contexto apresentado, são propostos os seguintes objetivos de pesquisa:

### **2.1 Objetivo Geral**

- Examinar as influências da crise econômica no período de 2015-2017 nos componentes dos modelos de negócios de pós-graduação lato-sensu de uma escola de negócios.

### **2.2 Objetivos Específicos**

1. Caracterizar o modelo de negócio da pós-graduação lato-sensu da escola de negócios de 2014;
2. Analisar o contexto político e econômico da crise econômica sobre a ótica da escola de negócios de 2015 a 2017;
3. Identificar os componentes e as adequações no modelo de negócio originadas pela crise;
4. Explorar o processo evolutivo do modelo de negócio em um cenário de crise;

### 3. JUSTIFICATIVA TEÓRICO-PRÁTICA

Todo pesquisador deve ter claro durante a fase de planejamento de sua pesquisa, qual a contribuição teórica do seu trabalho. À luz desta percepção, Whetten (2003) destaca que uma contribuição teórica deve “alterar de maneira importante a visão dos estudiosos”. Para Creswell (2014), a contribuição substantiva ocorre quando um trabalho apresenta por meio de profundos fundamentos científicos uma melhor compreensão sobre a vida social.

Modelo de Negócio tem sido trabalhado por diversos pesquisadores em estratégia (ZOTT; AMIT, 2013; WIRTZ et al. 2016; FOSS; SAEBI, 2017; TEECE, 2017). Entretanto, é difícil delimitar de qual área de conhecimento o tema modelo de negócio tem seu suporte teórico, aparentemente, o tema apresenta-se como multidisciplinar. Teece (2010, p. 174) chama a atenção para esta questão: “O conceito de modelo de negócio não possui bases teóricas estabelecidas em economia ou em administração<sup>1</sup>”. O modelo de negócio é um tópico multidisciplinar que se encontra entre as ciências sociais e administração (TEECE, 2010) e em estudos de tecnologia, organização e estratégia (WIRTZ et al., 2016).

O tema modelo de negócio passa por um momento de desencontro, caracterizado pela sobreposição do modelo de negócio sobre conceitos, níveis de análise e teorias, no qual os autores buscam uma delimitação teórica e definições sobre as dimensões contempladas (ZOTT; AMIT, 2013). A eclosão das lojas online vs. lojas físicas, a ligação com teorias como RBV e as capacidades dinâmicas, a ligação com a falência de empresas devido aos seus “Modelos de Negócio”, a mistura com termos parecidos como: estratégia e modelos econômicos, fizeram com que o papel do modelo de negócio, soasse confuso na literatura (DASILVA; TRKMAN, 2014; TEECE, 2017). Todo este contexto favoreceu dezenas de definições e decomposições dos componentes do modelo de negócio que foram propostas ao longo da última década (DASILVA; TRKMAN, 2014; WIRTZ et al., 2016).

---

<sup>1</sup> *The concept of a business model has no established theoretical grounding in economics or in business studies* (TEECE, 2010, p. 174).

Enfatizam Bulgacov e May (2017) como sugestões de estudos futuros a reconfiguração do modelo de negócio como um dos fatores que suportam empresas duradouras, dentre os principais aspectos apresentados pelos autores, a definição da estratégia e a entrada em novos mercados são alguns dos pontos para a definição do modelo de negócio de empresas longevas. Além destes pontos, os autores destacam a análise de aspectos que suportam o modelo de negócio, como rotinas administrativas, relacionamentos entre os stakeholders, processos e artefatos que possam contribuir para o entendimento sobre o como o modelo de negócio é afetado pela estratégia.

Teece (2017) relaciona as capacidades dinâmicas ao modelo de negócio, sobre a perspectiva de que o modelo de negócio se torna possível por meio de capacidades dinâmicas que possibilitam a implementação, teste e melhoria organizacional, possibilitando alcançar prioridades estratégicas globais. Destaca que as escolhas realizadas durante a concepção, a flexibilidade do modelo e a capacidade de orquestração tem um papel crucial no sucesso da organização.

O modelo de negócio tem um quê de arte e um quê de ciência: “O bom *design* do modelo de negócio depende tanto da arte, quanto da intuição, como acontece com a ciência e análise”<sup>2</sup> (TEECE, 2017, p. 9) e “Desenhar bons modelos de negócios é uma “arte”... as chances são maiores se empresários e gerentes tiverem uma compreensão profunda das necessidades dos usuários, e forem bons ouvintes e aprendizes rápidos”<sup>3</sup> (TEECE, 2010, p. 190). De tal modo, a abordagem de um estudo de caso, permite ao pesquisador captar esta “arte” por meio de observações e informações que permitem análises fidedignas e profundas sobre o fenômeno, que estudos que utilizam somente métodos quantitativos e dados secundários não permitiriam (YIN, 2015).

Demil e Lecoq (2010, p.235) destacam que apesar das mudanças nos volumes de custo e receitas não necessariamente implicarem em mudanças de modelo de negócio, são um dos primeiros sinais de evolução do modelo de negócio são

---

<sup>2</sup> *Good business model design depends as much on art and intuition as it does on science and analysis* (TEECE, 2017, p. 9).

<sup>3</sup> *Designing good business models is an ‘art’... the chances are greater if entrepreneurs and managers have a deep understanding of user needs and are good listeners and fast learners* (TEECE, 2010, p. 190).

mudanças estruturais nos componentes de receitas, custos ou recursos, como por exemplo: desenvolvimento de novas fontes de receita, utilização de novos recursos, reengenharia de processo organizacional, externalização de atividade da cadeia de suprimentos, os gatilhos destas mudanças podem ser ocasionados deliberadamente ou pela pressão ambiente de negócios.

Foss e Saebi (2017) destacam que uma das lacunas de pesquisas em modelos de negócios é a questão ligada aos antecedentes do modelo de negócio. Os autores definem os antecedentes em dois principais grupos: os internos (capacidade dinâmicas, mudanças na estratégia) e os externos (mudanças competitivas, tecnologias, demandas dos stakeholders), podemos entender que a crise econômica entra como uma dessas lacunas de antecedentes externos. Spieth et al. (2016) sugere como temática para pesquisas em inovação em modelos de negócios considerar os antecedentes, em especial, como ambientes voláteis direcionam a inovação das empresas<sup>4</sup>. Todavia, Demil e Lecoq (2010, p.241) acreditam que apesar da literatura centrar-se em episódios de transformações radicais, descontinuas e episódicas de modelos de negócio, o grande volume de mudanças nos modelos de negócios são incrementais e continuas. Complementarmente, Chakrabarti (2015) alerta que a reconfiguração organizacional em momentos de crise, além de diminuir os resultados pode aumentar a probabilidade de insucesso.

Embora seja possível analisar a crise e os reflexos em modelos de negócios pela abordagem quantitativa e pela perspectiva da área de conhecimento das teorias econômicas, certamente, deixariam de ser consideradas muitas informações do campo. Teece (2010, p. 192) critica o entendimento pelo viés econômico: “A literatura econômica falhou em sinalizar a importância do fenômeno, em parte devido a um pressuposto implícito de que os mercados são perfeitos ou muito próximos da perfeição”<sup>5</sup>. Todavia, mesmo os pesquisadores de estratégia tendo feito esta compreensão um pouco melhor, como uma questão interdisciplinar o modelo de negócio ainda é costumeiramente mal compreendido, devido a raras análises (TEECE, 2010, p. 192). Baden-Fuller e Morgan (2010, p. 156) ressaltam importância

---

<sup>4</sup> *Do volatile environments drive business model innovation of firms or vice versa ?* (SPIETH et al. (2016)

<sup>5</sup> *The economics literature has failed to even flag the importance of the phenomenon, in part because of an implicit assumption that markets are perfect or very nearly so* (TEECE, 2010, p. 192).



do entendimento sobre quem, porque e como é utilizado o modelo de negócio, pois, a ferramenta pode ser empregada de múltiplas maneiras.

Partindo do pressuposto que o tema modelo de negócio, encontra-se em um momento de consolidação do consenso acerca da compreensão sobre o que é o modelo de negócio e quais são suas respectivas delimitações fronteiriças (ZOTT; AMIT, 2013), este projeto de pesquisa terá como contribuição central: **examinar as influências da crise econômica no período de 2015-2017 sob o modelo de negócio da pós-graduação lato-sensu de uma escola de negócios.**

Especificamente esta pesquisa, adotará o conceito de modelo de negócios de Wirtz et al. (2016) e utilizará os nove componentes de modelo de negócio, propostos no trabalho de Wirtz et al. (2016): estratégia, recursos, parcerias comerciais, consumidores, oferta mercadológica, renda, prestação de serviços, compras e finanças. Buscará **identificar quais os componentes foram influenciados**, bem como **descrever e evidenciar por meio de artefatos, documentos e ações organizacionais** as adequações oriundas da crise.

## **4. FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

Nesta seção, apresentar-se-á os principais conceitos teóricos que suportarão o problema de pesquisa e as proposições sugeridas. Por meio da revisão da literatura do tema Modelo de Negócio.

### **4.1 MODELO DE NEGÓCIO**

Apesar dos últimos 20 anos sofrer um aumento expressivo de pesquisas e publicações, os estudos sobre modelos de negócio ainda estão em um estágio nascente (GEORGE; BOCK, 2011). A literatura mostra que o tema dos modelos de negócios é muitas vezes discutido de forma superficial e sem qualquer compreensão de suas raízes, seu papel e seu potencial (OSTERWALDER et al., 2005).

Os pesquisadores tentam construir um consenso sobre o conceito, delimitações, dimensões e empregos para a teoria, por tal fato, são encontrados muitos trabalhos em que a revisão da literatura é um dos principais métodos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa (FOSS; SAEBI, 2017; MASSA et al, 2016; WIRTZ et al, 2016; LAMBERT; DAVIDSON, 2013; ZOTT et al., 2011). Nos tópicos a seguir, serão apresentados o conceito, evolução e estágio atual da teoria de modelo de negócio e seus componentes, de tal modo, será possível por meio desta seção elaborar o arcabouço que suportará o problema de pesquisa e respectivas proposições teóricas.

#### **4.1.1 Origens e Evolução do Termo Modelo de Negócio**

O termo “modelo de negócio” foi mencionado pela primeira vez em 1957, em um artigo de nome: *On the construction of a multi-stage, multi-person business game*,

no respectivo trecho<sup>6</sup> “[...] E muitos mais problemas surgem para nos perseguir na construção desses modelos de negócios do que jamais foram enfrentados pelos engenheiros [...]” (BELLMAN et. al, 1957, p. 474). Em 1960, surge o primeiro artigo em que o termo modelo de negócio aparece no título *Educators, Electrons, and Business Models: A Problem in Synthesis*. O artigo discorre a cerca de um *framework* no qual educadores possam operar e realizar mudanças, o conceito de integração funcional, a cultura dos homens de negócios, o ensino superior e o papel dos eletrônicos no treinamento das lideranças empresariais (JONES, 1960).

De maneira geral, o modelo de negócio era relacionado com o contexto de tecnologia da informação, Konczal (1975) referiu-se ao modelo de negócio, com o enfoque de ferramentas de gestão, muito embora os outros anos que se seguiram continuaram com o contexto ligado a questões de tecnologia, caracterizadas principalmente por aspectos funcionais. Durante décadas o termo foi pouco empregado em artigos acadêmicos até 1990, quando somente 5 artigos contendo essas palavras foram publicados (OSTERWALDER et al., 2005).

Uma literatura extensiva sobre novas formas organizacionais surge entre 1980 e 2000, por meio de termos como: Organizações pós-industriais, Organizações pós-burocráticas, Organizações Modulares, Clusters Organizacionais, Corporação Virtual, Organização em Rede e Matriz Perpétua. Entretanto, nos últimos anos fazia-se necessário aumentar o consenso a respeito dos fundamentos teóricos, definições e as propriedades fundamentais destas novas formas organizacionais, levando ao surgimento tipologias e de conceitos mais amplamente aceitos (ZOTT; AMIT, 2013).

A perspectiva estratégica dos modelos de negócios, começa a aparecer na literatura a partir do ano de 2000, como no caso da utilização da abordagem do modelo de negócio da estrutura competitiva, que pode ajudar na análise e nas possibilidades de estratégias de inovação que podem ser tomadas (HAMEL, 2000).

O advento do *e-commerce* e em especial da bolha dos negócios .com, a ligação com teorias como RBV, a ligação com a falência de empresas devido ao “Modelo de Negócio” e a mistura com termos parecidos como: estratégia, modelos econômicos, entre outros, fizeram com que o papel do Modelo de Negócio, soasse confuso na

---

<sup>6</sup> “[...] And many more problems arise to plague us in the construction of these **business models** than ever confronted an engineer[...].” (BELLMAN et. al. 1957, p. 474).

literatura. A comunidade de gerenciamento estratégico, nos últimos anos dedicou-se para chegar em um significado claro, tanto do ponto de vista teórico quanto do ponto de vista prático (DASILVA; TRKMAN, 2014).

De acordo com Dasilva e Trkman (2014), o termo “Modelo de Negócio”, tem sido mal utilizado por acadêmicos em estudos de caso sobre fracassos e profissionais para vender projetos de consultoria. A difusão e utilização do termo sugerem que os modelos de negócios são extremamente importantes; no entanto, não havia consenso sobre o seu significado.

A comunidade de administração estratégia nos últimos anos dedicou-se para chegar em um significado claro do modelo de negócio, tanto do ponto de vista teórico quanto do ponto de vista prático. Neste contexto, a eclosão das Lojas online vs. Lojas Físicas, a ligação com teorias como RBV e as capacidades dinâmicas (TEECE, 2017), a ligação com a falência de empresas devido ao “Modelo de Negócio”, a mistura com termos parecidos como estratégia e modelos econômicos, fizeram com que o papel do Modelo de Negócio, soasse confuso na literatura. A grande explosão da economia digital, em especial da NASDAQ fez com que as empresas .com fizessem do termo modelo de negócio um termo popular, uma vez que explicar o conceito de empresa digital, não era uma tarefa trivial. Coube aos pesquisadores da abordagem de modelo de negócio, a árdua tarefa concretizar estes abstratos e complexos conceitos (DASILVA; TRKMAN, 2014).

Expectativas teóricas não especificadas ou a falta de conhecimento teórico, podem ter levado os pesquisadores a replicar achados pré-existentes, acrescentando pouco ao conhecimento teórico existente, ou para produzir grandes quantidades de dados sem qualquer clareza, no que diz respeito à forma como os dados podem levar a novas ideias (ANDERSEN; KRAGH, 2010).

O modelo de negócio se apresenta com uma alta relevância enquanto prática de gestão, o que ocasionou um salto em publicações acerca do tema, muito embora exista certo volume de publicações sobre o tema, este aparenta estar distante de uma robusta consolidação conceitual pois, existem muitas lacunas quanto as abordagens, metodologias e áreas de conhecimento sobre a qual o tema está sendo avaliado, que ainda não foram abordadas. Como por exemplo, quais os fatores críticos de sucesso

para a utilização do Modelo de Negócio, que se apresentam de maneira ainda superficial (WIRTZ et al. 2016).

Zott e Amit (2013), mencionam 5 reflexões quanto a perspectiva de modelo de negócio: (1) Sobreposição do modelo de negócio sobre conceitos, níveis de análise e teorias. Os pesquisadores precisam definir seus conceitos corretamente e para distingui-los cuidadosamente, tanto conceitual quanto empiricamente a partir dos conceitos recebidos da literatura; (2) Falta de independência do conceito de outros níveis de análise. O conceito de Modelo de Negócio está entre a empresa e a rede. E apesar de estar ligado a outros níveis de análise, ele é um nível distinto; (3) Falta de singularidade como um nível de análise. Por aglomerar quase tudo relativo a empresa: Recursos, atividades, produtos, proposta de valor, incentivos, políticas organizacionais, fontes de renda, fontes de custos, etc. Fica muito difícil definir o que não é o Modelo de Negócio. E desta maneira delinear um nível distinto de análise; (4) Falta de uma definição consistente do termo "modelo de negócio". O conceito é altamente ambíguo, vago e confuso. O conceito exige uma nova justificação teórica e empírica, para ser uma distinção útil para pesquisadores e profissionais; (5) Falta de sólido suporte empírico. Portanto, o desenvolvimento da teoria adicional também está garantido. Pode valer a pena considerar, como exemplo, que a visão baseada em recursos da empresa foi desenvolvida como um quadro teórico amplamente aceita para a compreensão de heterogeneidade entre as empresas, antes do trabalho empírico significativo poderia surgir.

#### **4.1.2 Conceito de Modelo de Negócio**

Modelo de negócio é um conceito complexo e contemporâneo, segundo o dicionário Houaiss (2017), modelo é definido como:

- (1) Representação, em escala reduzida, de objeto, obra de arquitetura etc. a ser reproduzida em dimensões normais; [...]
- (9) Coisa ou pessoa que serve de imagem, forma ou padrão a ser imitado, ou como fonte de inspiração; [...]
- (12) esquema teórico que representa um fenômeno ou conjunto de fenômenos complexos e permite compreendê-los e prever-lhes a evolução[...]

Em conceito de modelo observa-se a definição de Imagem, que pode remeter às imagens da organização, de Morgan (1996), livro no qual o autor representa a organização por meio de metáforas.

Já o conceito negócio pode ser definido como (HOUAISS, 2017):

(1) Trato Mercantil, Comercio; (2) Loja, Empresa, Casa Comercial; (3) Atividade, Ocupação; (4) Assunto, Interesse (empresarial, financeiro, de caráter pessoal etc.); (5) acordo, transação, relação, trato (comercial, profissional, de amizade etc.); (6) empreendimento (ger. vantajoso)

As definições contidas no dicionário Houaiss (2017), permitem por meio da combinação de seus significados, interpretar Modelo de Negócio como: uma representação teórica de determinada atividade que agrega valor, propiciando a sua compreensão e evolução, podendo ser replicado ou imitado, servindo de inspiração. Ou seja, em essência, ajuda a responder as indagações sobre o propósito organizacional e o como esta atua, sendo que a criação de valor é observada por meio da capacidade da organização em materializar e entregar valor (ZOTT; AMIT 2010).

Segundo Zott e Amit (2010), Modelo de Negócio é um sistema de atividades interdependentes que criam valor e são realizadas pela organização e parceiros, bem como os respectivos mecanismos interligam as atividades, propiciando o compartilhamento de valor criado. Destaca também dois parâmetros que devem ser levados em consideração, os elementos de *design* (conteúdo, estrutura e governança), sendo mais ligados à arquitetura e os temas de *design* (inovação, bloqueios, complementariedades e eficiência), sendo fontes de criação de valor para o sistema de atividades.

Wirtz et al. (2016) define modelo de negócio como:

O modelo de negócio é uma representação simplificada e agregada de atividades relevantes de uma organização. Ele descreve como as informações, produtos e/ou serviços comercializáveis são gerados por meio do componente de valor agregado de uma organização. Além da arquitetura de criação de valor, os componentes estratégicos, como de clientes e de mercado são levados em consideração, com o intuito de alcançar o objetivo superordenado de gerar, melhorar ou garantir a vantagem competitiva. Para cumprir este último propósito, um modelo de negócios atual deve sempre ser analisado criticamente a partir de uma perspectiva dinâmica, portanto, dentro da consciência de que pode existir a necessidade de um modelo de negócios evoluir ou de inovar, devido a mudanças internas ou externas ao longo do tempo.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> *A business model is a simplified and aggregated representation of the relevant activities of a company. It describes how marketable information, products and/or services are generated by means of a*

Para Teece (2010) o modelo de negócio é mais abrangente que a estratégia de negócio, sendo a estratégia uma atividade mais específica, mais granular que a concepção de um modelo de negócio. Teece (2017, p. 1) explica o modelo de negócio como: “Um modelo de negócio descreve uma arquitetura de como uma empresa cria e entrega valor aos clientes e os mecanismos empregados para capturar uma parte desse valor. É um conjunto combinado de elementos que abrange os fluxos de custos, receitas e lucros<sup>8</sup>”.

Nenonen e Storbacka (2010), elencam cronologicamente 12 definições distintas sobre o termo Modelo de Negócio e seus respectivos elementos. Apesar das múltiplas percepções conceituais, os pesquisadores começaram a convergir sobre características comuns ao modelo de negócio, de acordo com Zott et al. (2011), seriam estas características: (1) o modelo de negócio tem como base lógica o como o valor é criado para todas as partes interessadas e não apenas como ela é capturada pela organização; (2) As atividades realizadas pela organização, parceiros e clientes, desempenham um papel importante; (3) os modelos de negócios enfatizam sob a ótica de um sistema, uma abordagem holística para explicar como as empresas “fazem negócios”; (4) o modelo de negócio eclode como um novo nível e unidade de análise.

Após todas as concepções, observa-se o modelo de negócio como uma abordagem muito importante dentro do campo teórico da estratégia, que auxilia uma compreensão holística sobre como uma organização cria e entrega valor (TEECE, 2017). Embora uma organização possa não ter uma estratégia explícita e formal, toda organização tem um modelo de negócios, de tal modo, corroborando com a visão de Teece (2010), de que o modelo de negócio é algo maior que a própria estratégia.

---

*company's value-added component. In addition to the architecture of value creation, strategic as well as customer and market components are taken into consideration, in order to achieve the superordinate goal of generating, or rather, securing the competitive advantage. To fulfill this latter purpose, a current business model should always be critically regarded from a dynamic perspective, thus within the consciousness that there may be the need for business model evolution or business model innovation, due to internal or external changes over time. (WIRTZ et al. 2016, p. 41).*

<sup>8</sup> *A business model describes an architecture for how a firm creates and delivers value to customers and the mechanisms employed to capture a share of that value. It's a matched set of elements encompassing the flows of costs, revenues, and profits (TEECE, 2017, p. 1).*

### 4.1.3 Componentes do Modelo de Negócio

Observou-se uma tentativa por parte dos autores de categorizar os componentes do modelo de negócio, por meio da análise da literatura. Em uma nova tentativa de refinar a compreensão sobre os componentes do modelo de negócio, Wirtz et al. (2016), considera quinze artigos, para a identificação de componentes do modelo de negócio na literatura.

A discussão ontológica do modelo de negócio e seus componentes, é apresentada nos trabalhos de Osterwalder et al. (2005) e por Wirtz et al. (2016). Wirtz et al (2016) apresentaram uma convergência dimensional do modelo negócio por meio da identificação e categorização dos componentes que se demonstram distintas idiossincraticamente pelos diversos pesquisadores da temática.

Osterwalder et al. (2005) chegaram a nove categorias de componentes do modelo de negócio, sendo respectivamente: Proposição de Valor, Público Alvo, Canal de Distribuição, Relacionamento com Consumidores, Configuração de Valor, Capacidade, Parcerias, Estruturas de Custo e Modelo de Renda.

Wirtz et al. (2016) descrevem em seu quadro dezesseis artigos de 2000 a 2010, relacionam a nove componentes que compõem as dimensões do quadro 1, nos quais são considerados pelos autores a intensidade de uso e espectro de componentes. Dos nove componentes relacionados, os componentes de Proposta de Valor e Recursos, apresentam maior grau de intensidade de uso pelos autores. Ou seja, quanto mais mencionado pelos autores o componente, maior o seu grau de intensidade.

Wirtz et al. (2016) propõem nove componentes de um modelo integrado de negócio, estes componentes são divididos em três categorias, sendo respectivamente: Componentes Estratégicos (Componente Estratégico, Componente Recursos, Componente Parcerias); Clientes e Componentes de Mercado (Componente de Consumidores, Componente Proposição de Valor e Componente Rentabilidade); Componentes de Criação de Valor (Componente Processos, Componente Compras e Componente Financeiro).



Component Author	Strategy	Resources	Network	Customers	Market offering (value proposition)	Revenues	Service provision	Procurement	Finances	Spectrum of the Components
Hamel (2000)	Core Strategy, Strategic Resources		Value Network	Customer Interface						
Mahadevan (2000)			Logistic Stream		Value Stream	Revenue Stream				
Wirtz (2000)	Combination of production factors for strategy implementation	Core competencies & Core assets		Market & customer segmentation	Service offer & Value proposition	Systematization of revenue forms	Combination & transformation of goods & services	Production factors & Suppliers	Financing & Refinancing	
Hedman/Kalling (2002)	Managerial and organizational, longitudinal process component	Resources		Customers	Competitors, Offering		Activities & Organization	Factor & Production Input Suppliers		
Bouwman (2003)		Technical architecture		Customer Value of Service					Financial arrangements	
Afuah (2004)	Positions	Resources			Industry Factors		Activities		Costs	
Mahadevan (2004)				Target Customers	Value Proposition	Revenue Model	Value Delivery			
Voelpel/Leibold/Tekie (2004)		Leadership capabilities	Value Network (Re)Configuration for the Value Creation		Customer Value Proposition					
Yip (2004)	Scope, Differentiation	Organization		Nature of Customers, Channels	Value Proposition, Nature of Outputs		How to transform inputs (including technology)	Nature of inputs		
Lehmann-Ortega/Schoettl (2005)					Value Proposition, Value Architecture	Revenue Model				
Osterwalder/Pigneur/Tucci (2005)		Core Competency	Partner Network	Target Customer, Distribution Channel, Relationship	Value Proposition	Revenue Model	Value Configuration		Cost Structure	
Tikkanen et al. (2005)	Strategy & Structure		Network				Operations		Finance & Accounting	
Al-Debel/EI-Haddadeh/Avison (2008a)			Value Network		Value Proposition, Value Architecture				Value Finance	
Demil/Lecocq (2010)		Resources & Competences, Organization			Value Proposition	Volume & Structure of Revenue Streams			Volume & Structure of Revenue costs	
Johnson (2010)		Key Resources			Customer Value Proposition	Profit Formula	Key Processes			
Osterwalder/Pigneur (2010)		Key Resources	Key Partners	Customer Relationships, Channels, Customers Segments	Value Proposition	Revenue Streams	Key Activities		Cost Structure	
Intensity of use										

Very low 
 Low 
 Moderate 
 High 
 Very high

Quadro 1 - Visão geral dos componentes do modelo de negócio e literatura

Fonte: WIRTZ ET AL., 2016, p.43

Modelos de negócios podem criar valor por meio da eficiência (ancorado na abordagem dos custos econômicos de transação), novidade (por meio de inovação de Schumpeter), complementaridades (ancoradas na teoria baseada em recursos), e *lock-in* (redes estratégicas). A ênfase da perspectiva de modelo de negócio na criação de valor exige integração destas teorias para potencialmente o aumento da compreensão dos complexos processos e mecanismos que impulsionam a criação de riqueza (ZOTT; AMIT, 2013).

Pode ser observado no quadro 1, a existência de múltiplos entendimentos teóricos sobre os componentes que compõem os componentes do modelo de negócio, entre os pesquisadores, na qual cada autor conceitua o termo considerando componente e disciplinas específicos, em alguns casos é possível observar o *overlapping* entre os componentes de modo que determinado componente se apresenta de maneira mais uniforme como uma característica de entendimento

consensual entre os autores. De tal modo, este trabalho, considerará a visão de componentes proposta por Wirtz et al. (2016) para a análise do estudo de caso e utilizará como unidade de análise do modelo de negócio.

Considerando que a proposta de componentes de Wirtz et al. (2016) apresenta uma visão mais atualizada sobre o entendimento da literatura que constitui cada componente, para isso será considerado o quadro de componentes, apresentado por Wirtz et al. (2016) para este trabalho. Em busca de uma maior compreensão que possa auxiliar a identificação de informações e artefatos das organizações consideradas no estudo de caso múltiplo, faz-se necessário compreender melhor cada uma das respectivas dimensões, que será abordada nas próximas seções do trabalho.

#### 4.1.3.1 Componente Estratégico

Hamel (2000) faz menção ao modelo de negócio como uma ferramenta estratégica para criação de valor, análise organizacional e inovação. Descreve uma análise da estratégia com os componentes do modelo de negócio: “[...] O que não é diferente não é estratégico. Na medida em que essa estratégia é a busca por lucros acima da média, a estratégia é inteiramente sobre variedade - não apenas em uma ou duas áreas, mas em todos os componentes do modelo de negócio [...]”<sup>9</sup> (HAMEL, 2000, p. 72).

O autor faz um alerta sobre a réplica de estratégia: “Com demasiada frequência, um novo modelo de negócio bem-sucedido torna-se o modelo de negócio para as empresas não criativas o suficiente para inventar suas próprias”<sup>10</sup> (HAMEL, 2000, p. 46). E que esta réplica pode criar um setor de atividade: “A definição típica

---

<sup>9</sup> *what is not different is not strategic. To the extent that strategy is the quest for above-average profits, it is entirely about variety—not just in one or two areas, but in all components of the business model* (HAMEL, 2000, p. 72).

<sup>10</sup> *But all too often, a successful new business model becomes the business model for companies not creative enough to invent their own* (HAMEL, 2000, p. 46).

de um "setor" é simplesmente aquelas empresas que estão operando com o mesmo modelo comercial"<sup>11</sup> (HAMEL, 2000, p. 47).

A figura 1 contextualiza o ambiente no qual o modelo de negócio está inserido:

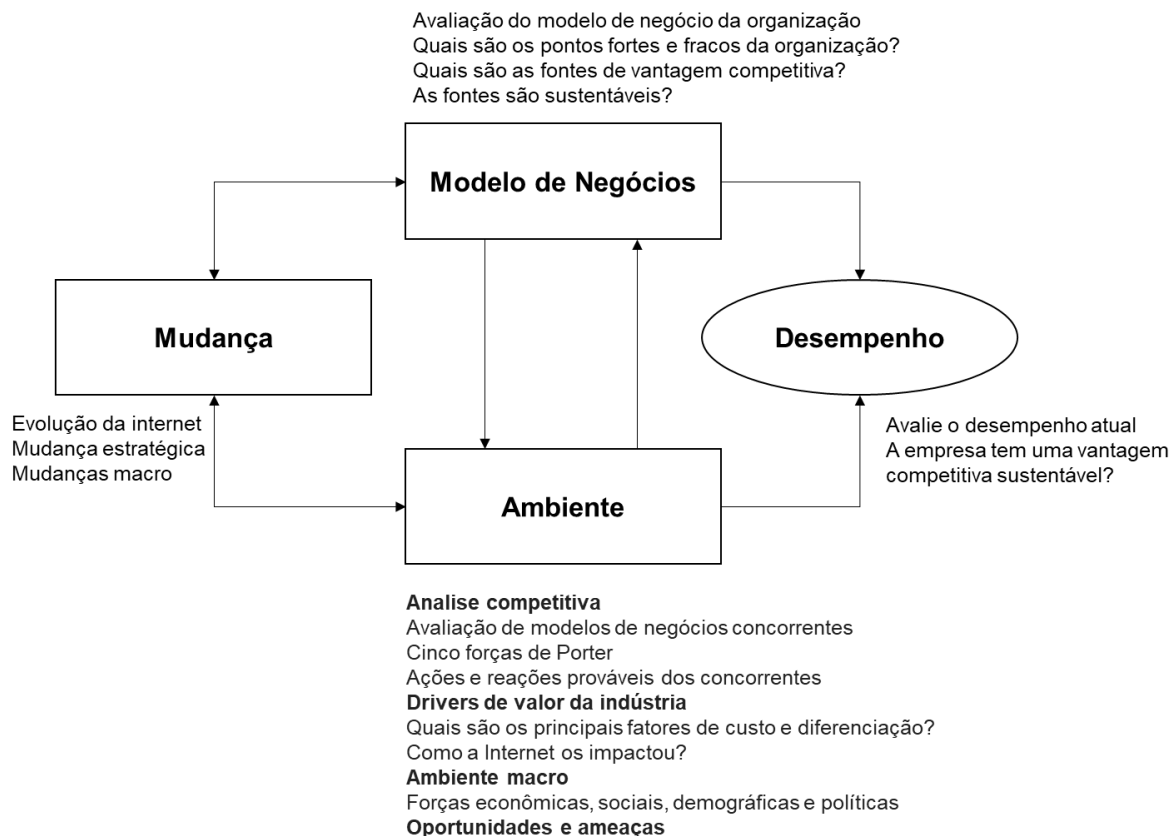


Figura 1 - *Where is the firm now?*

Fonte: AFUAH; TUCCI, 2003, p. 211 traduzido e adaptado pelo autor.

Afuah e Tucci (2003) apresentam que o primeiro passo para a definição da estratégia são as análises do desempenho da empresa, do modelo de negócio, do ambiente competitivo (setor) e macro ambiente (a Figura 1 representa esta perspectiva). Para a avaliação de desempenho, são indicados além da análise SWOT, alguns grupos de análise: (1) Avaliação da Performance: (1.1) Mensurações de rentabilidade, (1.2) capital intelectual; (2) Avaliação do Modelo de Negócio; (3) Análise Ambiental: (3.1) Ambiente Competitivo, (3.2) Direcionadores de Valor da Indústria,

<sup>11</sup> The typical definition of an "industry" is simply those companies that are all operating with the same business model (HAMEL, 2000, p. 47).

(3.3) Macro Ambiente; (4) Mudança: (4.1) Internet, (4.2) concorrentes e o (4.3) ambiente macro.

Antes de tomar uma decisão os autores Afuah e Tucci (2003) recomendam que seja realizada a análise de quais ações levaram ao atual cenário diagnosticado pela organização. Após a captação e análise destas informações, é necessário ver a lacuna estratégica de capacidades, para preencher estas lacunas é necessário escolher entre desenvolve-las internamente ou obtê-las externamente, para esta decisão os autores recomendam a utilização do Modelo Roberts e Berry (Figura 2), para a definição da estratégia.

<b>MERCADO</b>	<b>Nova e não familiar</b>	Joint Venture	Venture Capital Aquisição educacional	Venture Capital Aquisição educacional
	<b>Nova mas familiar</b>	Desenvolvimento de capacidades tecnológicas internamente Aquisições	Empreendimentos internos Aquisições Licenciamento	Venture Capital Aquisição educacional
	<b>Existente</b>	Desenvolvimento Interno (ou aquisição)	Desenvolvimento de capacidades tecnológicas internamente Aquisições Licenciamento	Aliança Estratégica
		<b>Existente</b>	<b>Nova mas familiar</b>	<b>Nova e não familiar</b>
		<b>TECNOLOGIA</b>		

Figura 2 - Modelo de Aquisição de Capacidades de Roberts e Berry  
Fonte: AFUAH; TUCCI, 2003,p. 217, adaptado de ROBERTS; BERRY, 1985, traduzido e adaptado pelo autor.

Yip (2004) ressalta que o posicionamento estratégico é o modelo de negócio e que a dinâmica da atividade estratégica requer mudanças de mercado, posicionamento ou um modelo de negócio. Critica empresas que realizam estratégias rotineiras que não alteram o modelo de negócio.

Segundo Tikkanen et al. (2005, p. 794-795), uma das funções do modelo de negócio é cognitiva, proporcionando uma visão holística da organização que possibilita a visibilidade de decisões e ações gerenciais, fazem também, o link entre a estratégia e a estrutura organizacional, em especial: a intenção estratégica, o processo estratégico e conteúdo da estratégia. Para os autores, “[...]A função da estratégia é dar significado e direção ao desenvolvimento do modelo de negócio da empresa[...]”<sup>12</sup>, de tal modo a estratégia existe como padrão um abrangente de ações e intenções de uma empresa. Os autores colocam a estratégia e a estrutura como uma parte material do modelo de negócio, como pode ser visto na figura 4 que apresenta a concepção dos autores sobre o modelo de negócio da firma.

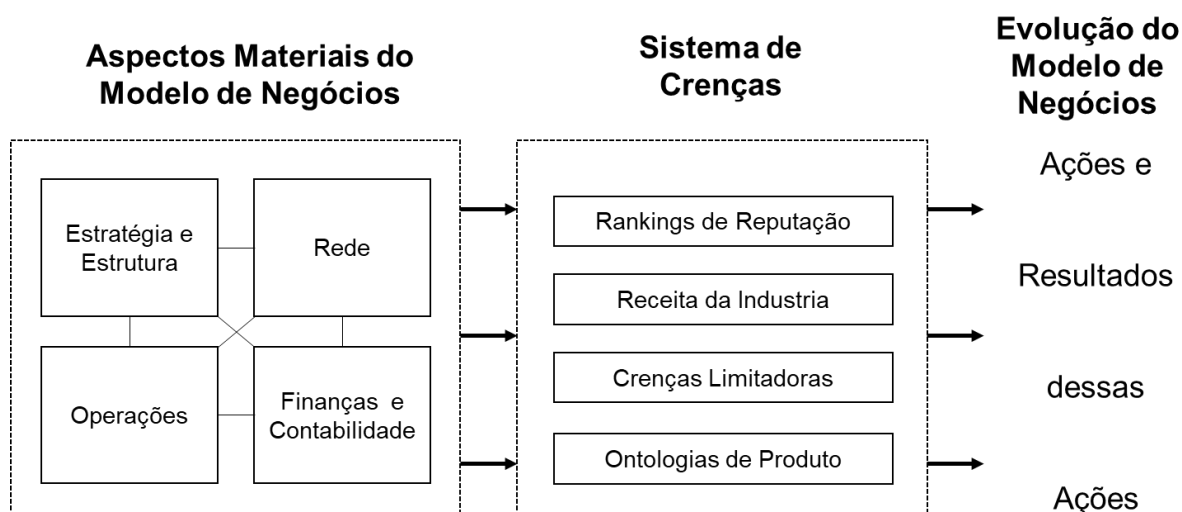


Figura 3 - *The Business Model of the Firm*

Fonte: TIKKANEN ET AL., 2005, p. 793, traduzido e adaptado pelo autor.

Spieth et al. (2016) menciona que a reconfiguração de modelos empresariais é muito estudada dentro da fase de implementação da estratégia. Segundo Cortimiglia et al. (2016) a concepção e a melhoria do modelo de negócio são mais propensas a se posicionar no passo de implementação de alternativas estratégicas do processo de definição estratégica e o modelo de negócio está relacionado à execução da estratégia.

<sup>12</sup> *The function of the strategy is to give meaning and direction to the development of the company's business model* (TIKKANEN et al. 2005, p. 794-795).

Teece (2017) explica a estratégia tem um maior nível de detalhe e granularidade que o modelo de negócio. De tal modo, a análise da estratégia é um pré-requisito para um modelo de negócio sustentável no longo prazo, pois, a análise estratégica trabalha aspectos que não são tão facilmente replicáveis quanto os componentes do modelo de negócio. Destaca ainda que a estratégia orienta o modelo de negócio, porém, novas tecnologias ou oportunidades mercadológicas podem influenciar a estratégia para modelos de negócios radicalmente novos.

#### 4.1.3.2 Componente Recursos

Ressalta Bouwman (2003) que a arquitetura técnica cumpre um papel fundamental na definição dos recursos de um modelo de negócio, bem como as tecnologias específicas necessárias para oferecer um produto ou serviço.

Descreve Afuah e Tucci (2003) que os recursos como um componente que constitui a capacidade de uma organização, os recursos podem ser agrupados em três grupos: os tangíveis, os intangíveis e o humano. Os tangíveis são os recursos físicos e financeiros, que podem ser contados e considerados nos demonstrativos financeiro, como por exemplo: mobília, lousas e projetores. Os intangíveis são recursos que não são físicos e não podem ser contabilizados, como por exemplo: relacionamentos, artigos científicos e informações intelectuais. Os recursos humanos são habilidades e conhecimentos dos colaboradores de uma organização, como por exemplo: conhecimento teórico, capacidade de publicação e didática.

Destacam Voelpel et al. (2004) que as organizações não possuem todos os recursos necessários para competir no ambiente de negócios sempre em mudança. Osterwalder et al. (2005) fazem menção do componente recursos como a *Core Competency* e o caracterizam como um subitem de gestão de infraestrutura, os autores descrevem a *Core Competency* como: “Delimitam as competências necessárias para executar o modelo de negócio da empresa”<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> *Outlines the competencies necessary to execute the company's business model* (OSTERWALDER et al. 2005).

Abordam Demil e Lecoq (2010) que os recursos pela perspectiva que classificam como Penrosiana, dividindo em dois principais grupos os físicos e os humanos, destacam que os recursos podem ser comprados, alugados, produzidos internamente ou contratados no mercado. Chamam a atenção de que uma vez incorporado em atividades internas, esses recursos tornam-se cada vez mais específicos do ponto de vista idiossincrático que se misturam e se associam com outros recursos internos, criando capacidades que geram uma diferenciação no setor de atuação.

Os recursos dependem da capacidade de gestão para extrair valor do uso e combinações inovativas. A exploração dos recursos organizacionais depende da profundidade do conhecimento organizacional acumulado (DEMIL E LECOQ, 2010).

Sugere Johnson (2010) que a velocidade dos recursos define a rapidez com que os recursos devem ser empregados para suportar o volume almejado pela organização, que define o tempo necessário por toda a cadeia de valor e seus gargalos. Ressalta que ao aumentar a velocidade dos recursos de uma empresa, isto aumentará o volume de sua oferta de negócio que a organização pode realizar, ao realizar inovações que aumentam a velocidade dos recursos, estas ações proporciona a obtenção de ganhos agregados aceitáveis em modelos de negócios que tem menores margens por unidade.

#### **4.1.3.3 Componente Parcerias**

Hamel (2000) menciona que por meio das parcerias a empresa amplifica seus recursos e que muitos dos recursos críticos para o sucesso de uma empresa não estão sobre seu controle direto. Dentre os principais recursos, a visão do autor inclui os fornecedores, parceiros e coalizões, destaca que o relacionamento profundo com os fornecedores pode ser um elemento central de um novo modelo de negócio.

Conforme Mahadevan (2000) o Componente Parcerias tem grande ligação com o fluxo logístico, que depois dos modelos de negócios baseados na internet sofreu grande alteração. São apresentadas três operações distintas com os parceiros: a Desintermediação (remoção de intermediários da negociação), a Infomediação

(intermediação de informações) e a Meta-Mediação (ultrapassa a agregação de fornecedores e produtos, incluindo serviços adicionais necessários para facilitar as transações).

Definem Voelpel et al. (2004) a configuração ou reconfiguração de parcerias como uma fonte de geração de valor, neste contexto o pensamento estratégico sistêmico é um pré-requisito como fonte de valor. Discorrem que o “ecossistema empresarial” implica que a empresa tenha recursos, parceiros, fornecedores, clientes e outros agentes que criem redes cooperativas e competitivas.

Retrata parcerias como a rede de acordos de cooperação com outras empresas necessárias para oferecer de forma eficiente e comercializar valor (OSTERWALDER et al. 2005). Tikkanen et al. (2005) descreve nas parcerias o portfólio de relacionamentos com os clientes e o portfólio de relacionamentos com os fornecedores, em especial, quanto estruturas institucionais, pontos de referência e recursos, e recursos que são necessários para as operações da empresa.

Para Al-Debei et al. (2008) as parcerias são complexas e requerem múltiplos atores para equilibrar os requisitos variados e muitas vezes conflitantes, que representam arranjos externos por meio de comunicação e colaboração que a organização precisa e conduz com outras empresas em sua cadeia de valor ou rede de valor para poder oferecer seus produtos e / ou serviços.

#### **4.1.3.4 Componente de Mercado Atendido**

O componente Interface com os Consumidores é constituído por quatro elementos: cumprimento e suporte, informações e *insight*, dinâmicas de relacionamento e estrutura de preço. O elemento de cumprimento e suporte, aborda questões relacionadas a definição de orientação para o mercado definida pela empresa, são trabalhadas questões como: quais canais, qual nível de serviço e tipo de suporte. O elemento de informações e insight, refere-se as informações obtidas pelos clientes no pré-venda e pós-venda, bem como os empregos realizados por meio da análise e tratamento desses dados. O elemento de dinâmicas de relacionamento refere-se à relação organização-cliente, de maneira geral elementos emocionais e



transacionais enquanto diferenciador, bem como questões tais quais: interação direta ou indireta; continua ou esporádica; facilidade de interação; sentimento do consumidor ao interagir e senso de lealdade. O elemento de estrutura de preços aborda o preço do produto ou serviço enquanto conceito de negócio, são abordadas questões como: cobrança direta ou indireta aos clientes; valores fixos, por tempo ou por distancia; preços pré-definidos ou baseados no mercado entre outras questões (HAMEL, 2000, p. 83-9).

Bouwman (2003, p. 33) descreve duas perspectivas distintas sobre o componente valor para o cliente, para o autor, o valor pretendido e/ou entregue é proporcionado pela organização, enquanto o valor esperado e/ou percebido é experienciado pelo consumidor e que entre os dois atores ocorre o *fit* que torna o produto ou serviço viável. Afirma que o valor para o cliente é na essência o que a organização tem para oferecer ao consumidor, todavia, o valor percebido depende na essência do contexto pessoal e de consumo do usuário, não sendo necessariamente o que foi previsto no modelo de negócio (BOUWMAN, 2003, p. 12-14).

De tal modo, “[...] o fluxo de valor não passa de proposições de valor tangível que um cliente provavelmente derivará do negócio [...]” (MAHADEVAN, 2004, p. 1)”. Sob o mesmo ponto de vista, a identificação adequada das necessidades dos clientes e a determinação de público-alvo é um pré-requisito para a construção de outros componentes do modelo de negócio, como por exemplo: a definição da amplitude e profundidade da oferta e o nível de interface da organização com o cliente (BOUWMAN, 2003; MAHADEVAN, 2004; YIP, 2004).

Para Osterwalder et al. (2005, p.10), o pilar de interface com consumidores tem três elementos constituintes: público-alvo; canal de distribuição e relacionamento. O público alvo descreve para quais segmentos a organização deseja oferecer valor; o canal de distribuição descreve os meios que a organização utiliza para estar em contato com os consumidores e o relacionamento explica quais tipos de relações a organização estabelece entre diferentes segmentos de consumidores.

#### 4.1.3.5 Componente Proposição de Valor

De acordo com Mahadevan (2000) a perspectiva de longo prazo do negócio depende da qualidade do fluxo de valor, este fluxo identifica a proposta de valor para os compradores, vendedores, demais *stakeholders* e influencia as receitas e operações do negócio. O autor elenca quatro fluxos de valor possíveis para negócios baseados na internet: comunidades virtuais; redução nos custos de transação; exploração da assimetria de informação e criação de valor agregado.

Entendem Afuah e Tucci (2003, p. 69) que os modelos devem ser projetados para que os proprietários ganhem dinheiro no longo prazo e que para isso ocorra continuamente é necessário que o modelo de negócio ofereça algo que os clientes valorizem e que os concorrentes não possam oferecer. Segundo os autores, a proposta de valor pode se traduzir em produtos diferenciados ou de menor custo, de modo segmentado, pois, nem todos os segmentos apresentam determinada proposta de valor. Portanto, por meio desta segmentação a empresa oferecerá o valor certo para o cliente certo. Elencam ainda duas principais propostas de valor: Baixo custo ou Diferenciação (Características do produto; Temporalidade "*Timing*"; Localização; Serviço; Mix de produtos; Parcerias; e Reputação da marca).

Mahadevan (2004) alega que a diferenciação é um elemento importante para a proposição de valor, bem como é uma maneira de avaliar a capacidade de criação de valor. Para tanto, o autor destaca que a tangibilização desta proposta de valor é possível por meio da distinção da oferta.

Para Voelpel et al. (2004), alertam para a necessidade de que os executivos e gestores da organização criem um ambiente organizacional propício para a criatividade, inovação e imaginação que resulta em uma proposição de valor para o cliente inovadora e única, satisfazendo a procura organizacional por propostas de valor inovadoras e que satisfaçam as necessidades subjacentes genéricas. Definem ainda a sensação do cliente, que inclui novas proposições de valor como a relativa facilidade de aceitação pelo cliente de uma nova proposta de valor.

Yip (2004) defende a ideia de que a proposição de valor para o consumidor nos mercados de massa deve ser clara, eficiente e barata. Lehmann-Ortega e Schoettl

(2005), destacam que a proposição de valor apresenta um maior valor para o cliente por meio do preço baixo.

Para Lehmann-Ortega e Schoettl (2005), a proposição de valor compreende três elementos: o segmento/tipo de cliente, produto/serviço e os parceiros que proporcionam uma interface entre o negócio e o cliente. Osterwalder et al. (2005) aborda a proposição de valor, dentro do pilar de produto, definindo, como uma visão geral sobre o portfólio de produtos e serviços oferecidos pelo negócio.

Enquanto Al-Debei et al. (2008), ressaltam a proposição de valor como o único modo das organizações alcançarem seus objetivos e metas, são apresentadas duas abordagens diferentes: uma das formas é gerar valor para o cliente por meio dos seus fornecedores e parceiros; e a outra forma, é a geração de valor para cada parte envolvida, por meio partes interessadas.

Demil e Lecoq (2010) destacam o papel dos empreendedores enquanto construtores de novas propostas de valor nas organizações, bem como o papel das proposições para responder questões de como e a quem a oferta deve ser idealizada.

A proposição de valor é o ponto de início de todo modelo de negócio, uma das perguntas que deve ser realizada é: Porque alguém deveria querer comprar qualquer coisa de você? Após responder esta pergunta deve ser buscado o ponto ideal entre o preço cobrado e o esforço para gerar o produto/serviço (JOHNSON, 2010).

#### **4.1.3.6 Componente Rentabilidade**

Mahadevan (2000), discorre que os modelos de negócio baseados em internet permitiram novas possibilidades que não eram passíveis de implementação e replicação por negócios físicos. O autor trabalha este componente por meio do conceito de fluxo de receita que é definido como o plano que determina a geração de receita, geralmente com a visão de base anual. Também são apresentadas seis estratégias para rentabilização de um modelo de negócio: margens maiores para operações físicas; comunidade de vendedores on-line; propaganda; preços variáveis; exploração da assimetria de informações e ofertas grátis (MAHADEVAN, 2000).

Em outro estudo posterior Mahadevan (2004) indica que o Componente Rentabilidade é utilizado para demonstrar a robustez e o potencial financeiro de um modelo de negócio. Destaca também que a inovação é uma condição importante, porém, não essencial para a sustentabilidade dos lucros da organização.

Os autores Lehmann-Ortega e Schoettl (2005) trabalham o componente rentabilidade, por meio de dois elementos: a estrutura de custos e a captura de valor. Destacam a grande mudança que envolve os modelos de rentabilização, principalmente na forma de captura de valor, exemplificam, por meio do exemplo do jornal metro que deixou de cobrar os exemplares, recorrendo a veiculação de anúncios para rentabilização do modelo de negócio.

Osterwalder et al. (2005) definem no pilar de aspectos financeiros, o componente de rentabilização, descrito pelos autores como o modo pelo qual um modelo de negócio torna-se rentável financeiramente. Demil e Lecoq (2010) mencionam que as proposições de valor são a única maneira de rentabilizar um modelo de negócio, que podem se manifestar na forma de volume de negócios, royalties, aluguéis, juros, subsídios ou transferências de ativos.

Demil e Lecoq (2010) destacam que a margem do negócio é oriunda da diferença entre receitas e custos, que a ordem de grandeza desta diferença reflete a capacidade do modelo de negócio de captar valor. Esta margem pode reinvestir em recursos e competências, que posteriormente determinarão a sustentabilidade e sobrevivência do modelo de negócio ao longo do tempo.

De acordo com Johnson (2010) a formula do lucro aborda como o modelo de negócio capta valor e transmite para seus acionistas por meio do lucro. Também menciona que são empregados alguns cálculos complexos, que utilizam uma perspectiva estratégica da receita, dentre as quais são destacadas quatro variáveis: modelo de receita, estrutura de custos, unidade de margem alvo e velocidade do recurso.

#### 4.1.3.7 Componente Processos

Afuah e Tucci (2003) tratam da conexão entre as atividades como maneira de entregar valor para o cliente e da necessidade de o modelo de negócio endereçar quais atividades e quando serão executadas. Os autores destacam cinco critérios para selecionar quais atividades devem ser executadas. O primeiro critério é consistência da atividade como valor e o posicionamento que a organização pretende ofertar, como por exemplo: o posicionamento por baixo custo ou o posicionamento de diferenciação de produto; o segundo critério, refere-se a buscar sinergia entre as atividades; o terceiro critério é a utilização dos fatores de sucesso do setor, que potencializem o posicionamento da organização; o quarto critério é utilizar ou potencializar as capacidades organizacionais; o quinto critério é utilizar as atividades para tornar a empresa mais relevante e atraente no mercado que atua.

Este componente tem como pré-requisito que os componentes ligados a proposta de valor tenham sido definidos para que o componente do “como” ou “configuração” possa ser concebido. O componente de prestação de serviços, aborda aspectos operacionais do modelo de negócio, como por exemplo: tecnologia a ser utilizada para cada tipo de produto; configuração de ativos; definição, extensão e interação dos elementos da cadeia de suprimentos; e sistema operacional (MAHADEVAN, 2004).

Para Yip (2004) este componente trabalha a perspectiva do “como” transformar as entradas do processo. Osterwalder et al. (2005) trabalham o componente dentro do pilar de gestão de infraestrutura, sobre o nome de configuração de valor, para os autores este componente do modelo de negócio descreve a disposição de atividades e recursos.

Na perspectiva Tikkanen et al. (2005) o componente tem o nome de Operações, que contém alguns elementos constituintes como: arquitetura do processo (como o modelo de negócio estará apto realizar suas competências chaves por meio de um determinado portfólio dinâmico de processos integrados horizontalmente); recursos, capacidade e competência base, após a identificação das imperfeições mercadológicas do setor, opta-se por adquirir ou desenvolver recursos e competências para a organização por meio de recrutamento, licenciamento ou

aquisição. Após esta decisão, ocorre o desenho das rotinas que busca otimizar os recursos e competências para desenvolver uma vantagem competitiva sustentável, e ocorre a gestão dos recursos e competências disponíveis após a implementação; oferta de produtos e serviços (a oferta é facilitada e provida pelas operações da organização, são uma fonte de geração de valor organizacional que atende por meio da adaptação de suas capacidades às demandas dos clientes, em outras palavras, as operações da empresa devem ser definidas com base nas ofertas da empresa baseadas na criação de valor).

#### **4.1.3.8 Componente Compras**

Yip (2004, p.19) define este componente como a natureza das entradas, e exemplifica que as compras podem ser um fator de diferenciação do modelo de negócio de uma organização. São mencionados exemplos de empresas como: Easy Car que optou por um único modelo de carro sub-compacto o Mercedes A e a Southwest que optou por operar em suas linhas somente aviões do modelo Boeing 737, ao optarem pela padronização e por um sortimento menor de produtos para atividades fim, além de reduzirem o custo de manutenção, aumentam o poder de negociação com os fornecedores devido aos volumes e geram um diferencial em seu modelo de negócio.

Afuah e Tucci (2003, p. 190) discutem o poder de barganha dos fornecedores em influenciar a lucratividade do setor por meio de altos preços de insumos ou insumos de baixa qualidade. De tal modo, explicam que a internet proporcionou um aumento de simetria de informação e com isso aumentou o poder de barganha dos clientes para com seus fornecedores. Provocam ao final que esta nova perspectiva apresentada pela internet pode ser analisada de duas maneiras, pela ótica dos consumidores que podem solicitar cotações para fornecedores de todo o mundo e pela ótica dos fornecedores que podem ofertar seus produtos para mais clientes em todo o mundo.

Pode ser observado também de maneira não explícita o Componente Compras em autores como: Hamel (2000) e Mahadevan (2000) ao se referirem os tipos de

parcerias; Osterwalder et al. (2005) quando mencionam os acordos de cooperação; Tikkanen et al. (2005) quando disserta sobre o componente de operações; Al-Debei et al. (2008) quando mencionam a questão de geração de valor ao cliente por meio dos fornecedores. É possível observar que este componente tem uma ligação com os componentes de recursos e parcerias, porém, devido a abordagem superficial quanto a sua influência no modelo de negócio, que em alguns casos pode inviabilizar o modelo e impactar diretamente no modelo de receita, este componente tem potencial para ser explorado em maior profundidade em futuras pesquisas.

#### 4.1.3.9 Componente Financeiro

Hamel (2000, p.72) faz menção diretamente ao relacionamento entre o resultado componente financeiro e o relacionamento entre todos os componentes: “[...] Eis o pensamento chave: O que não é diferente não é estratégico. Na medida em que essa estratégia é a busca por lucros acima da média, a estratégia é inteiramente sobre variedade - não apenas em uma ou duas áreas, mas em todos os componentes do modelo de negócio<sup>14</sup> [...]”.

Para Bouwman (2003, p. 16-17) o componente financeiro aborda três principais pontos: decisões de investimento (realizada de maneira intuitiva na maioria das vezes), modelos de receitas (trata de quais métodos de pagamento serão utilizados e de que forma os ganhos serão gerados) e preços. Porém, o autor trata, que o preço está diretamente relacionado a oferta do componente de proposta de valor, portanto, não é um item meramente financeiro.

Afuah e Tucci (2003, p. 72-73) versam o componente financeiro sobre a relação entre receitas e custos que é expressa por meio da estrutura de custos. Escrevem que independente da estratégia (custo ou diferenciação) as organizações desejam manter os custos baixos, porém, para este entendimento, faz-se necessário compreender os determinantes do custo, fatores como: custos de transação, economia de escala,

---

<sup>14</sup> *Here's the key thought: what is not different is not strategic. To the extent that strategy is the quest for above-average profits, it is entirely about variety—not just in one or two areas, but in all components of the business model* (HAMEL, 2000, p.72).

custo de transformação *input-to-output*, utilização da capacidade. Ressaltam ainda, que uma estrutura de baixo custo, requer uma análise aprofundada dos outros componentes do modelo de negócio, sobre entendimento de como serão definidos, implementados e operacionalizados de modo eficiente, nesta ótica, reflexões sobre: custos de aquisições de clientes por segmento, terceirização ou internalização de atividades e custo para entrega de valor devem ser continuamente realizadas.

Segundo Osterwalder et al. (2005) a estrutura de custos traduz-se como as consequências monetárias dos meios financeiros utilizados no modelo de negócio. Tikkanen et al. (2005) expõem o componente financeiro, por meio do componente finanças e contabilidade que é composto por dois elementos: orçamentário (formas de obter o capital necessário ao fazer investimentos e elaborar orçamentos) e contabilidade (relatórios, padrões contábeis, rentabilidade anual, investimentos e contabilidade de custos baseada em atividade).

De tal modo, definem Al-Debei et al. (2008), que o componente financeiro é o composto dos arranjos financeiros que o modelo de negócio necessita para entregar sua proposta e arquitetura de valor. E complementarmente, Demil e Lecoq (2010) enfatizam que o modelo de negócio determinará a estrutura e o volume de custos e receitas da organização, conseqüentemente, sua margem que finda na sustentabilidade organizacional.



## 4.2 SÍNTESE TEÓRICA DE REFERÊNCIA

Por meio da Figura 4 procura-se ilustrar a percepção sobre o relacionamento e subordinação dos elementos do modelo de negócio, considerando como principal plano de fundo a crise econômica de 2015 e a visão inter-relacionada de componentes do modelo de negócio proposta por Wirtz et al. (2016) e Osterwalder et al. (2005).

Esta visão do relacionamento e influências entre os componentes do modelo de negócio pode ser observada nos trabalhos de diversos autores, como: Hamel (2000), Mahadevan (2000), Bouwman (2003), Afuah e Tucci (2003), Mahadevan (2004), Voelpel et al. (2004), Yip (2004), Lehmann-Ortega e Schoettl (2005), Osterwalder et al. (2005), Tikkanen et al. (2005), Al-Debei et al. (2008), Demil e Lecoq (2010), Johnson, (2010), Zott e Amit (2013), Dasilva e Trkman (2014), Wirtz et al. (2016), Foss e Saebi (2017), Teece (2017) e Bulgacov e May (2017).

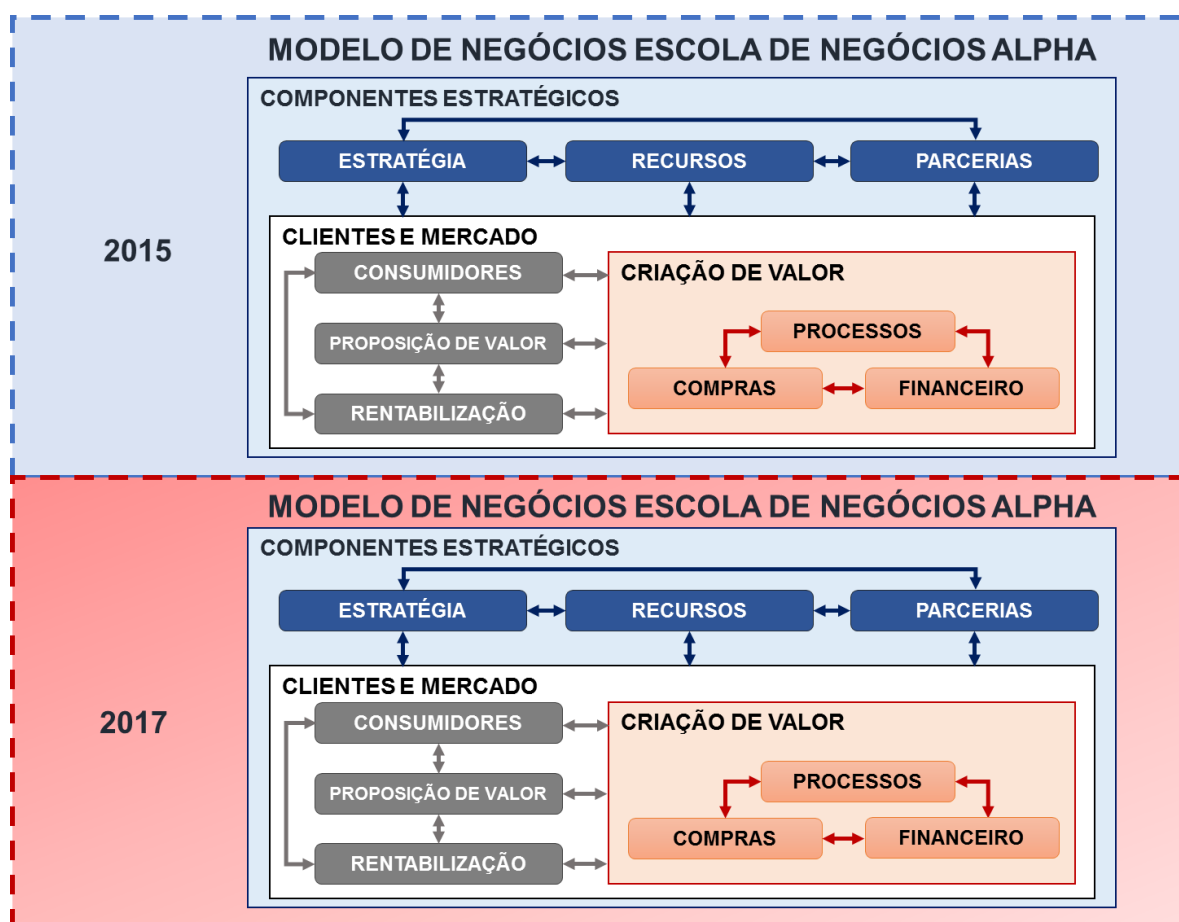


Figura 4 - Síntese Teórica de Referência  
Fonte: O Autor

Na visão de Wirtz et al. (2016), os componentes do modelo de negócio estão agrupados em três grupos distintos e inter-relacionados: o grupo de componentes estratégicos; o grupo de clientes e mercado e o grupo de criação de valor. Esta pesquisa verificou dois momentos distintos o modelo de negócio antes da crise e o modelo de negócio depois da crise.

## 5. CONTEXTUALIZAÇÃO

Nesta seção são tratados temas necessários para a compreensão sobre o trabalho como: IES – Instituições de Ensino Superior, Escolas de Negócios e Crise no campo da estratégia.

### 5.1 IES – INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

A educação no Brasil é regulamentada pela lei número 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Esta lei define parâmetros, diretrizes e bases para a educação nacional em diversos níveis de ensino como: a pré-escola, ensino fundamental, ensino médio e o ensino superior, o artigo 45 versa sobre esta questão: “Art. 45. A educação superior será ministrada em instituições de ensino superior, públicas ou privadas, com variados graus de abrangência ou especialização”. A figura 5, apresenta visualmente a estrutura do ensino no brasil.

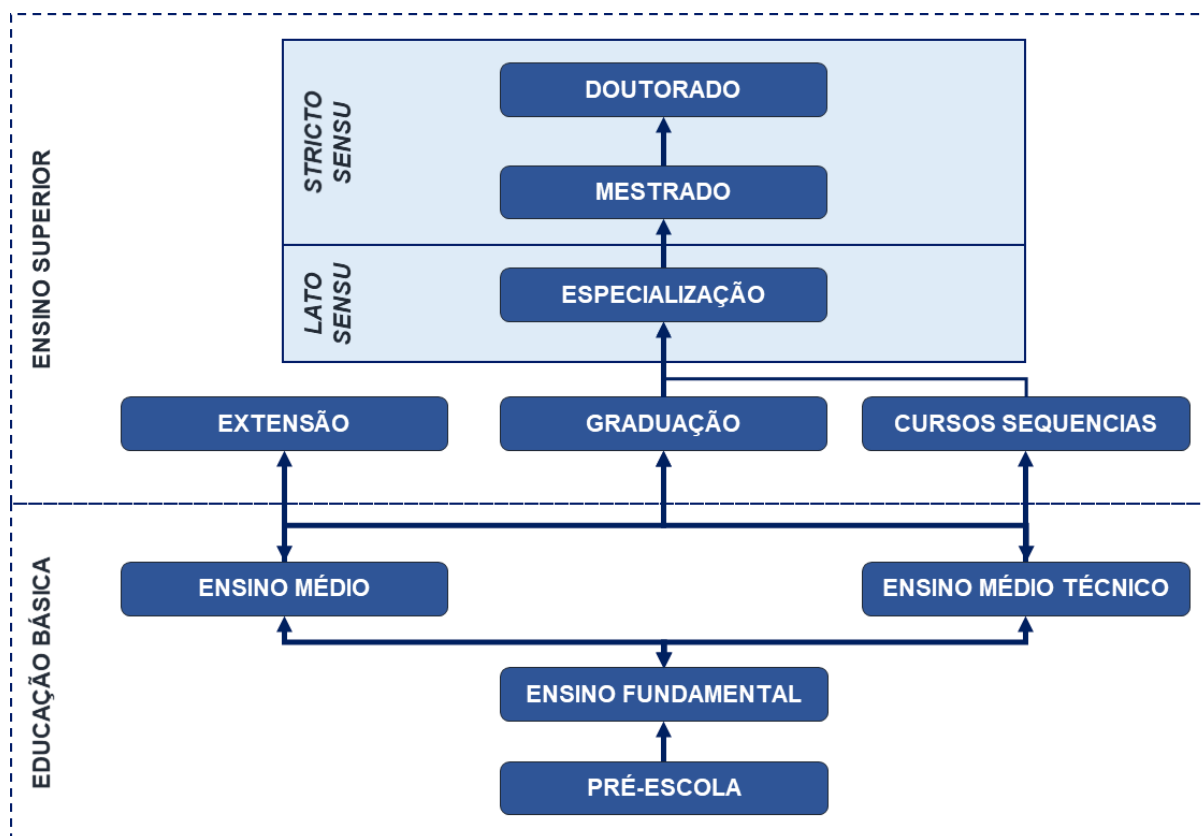


Figura 5 - Estrutura do Ensino Brasileira

Fonte: Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996 – Adaptado pelo Autor

Neste trabalho abordaremos o ensino superior, em especial as IES – Instituições de Ensino Superior, são instituições que proporcionam a educação em nível superior as IES dividem-se em diversas categorias de organização acadêmica (ITAMARATY, 2017):

- Faculdade;
- Centro Universitário;
- Universidade;
- Instituto Federal;
- Centro Federal.

Podem ter diferentes controles, as públicas federais são regulamentadas pelo decreto número 5.773, de 9 de maio de 2006. As IES públicas são de responsabilidade do poder executivo, podendo estar subordinadas a diferentes níveis (ITAMARATY, 2017):

- Federal;
- Estadual;
- Municipal;

Podem ter diferentes formas constituintes, o artigo 20 discorre sobre quatro categorias das IES privadas (ITAMARATY, 2017):

- Particulares em sentido estrito: mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado, com intuito de operar comercialmente a atividade educacional, e que são distintas das IES descritas abaixo;
- Comunitárias: constituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, podendo ser cooperativas educacionais, sem fins lucrativos, que tenham na mantenedora representantes da comunidade;
- Confessionais: constituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas que atendem a orientação confessional e ideologia específicas, geralmente são grupos religiosos. Precisam de representantes da ideologia na entidade mantenedora;
- Filantrópicas: composto por pessoas jurídicas, sem fins lucrativos, e que tem atuação como entidade beneficente de assistência social com

finalidade de prestação de serviços na área da educação, precisando comprovar a assistência social para manter o status de filantrópica.

E podem oferecer cursos de diferentes graus (ITAMARATY, 2017):

- Extensão: Cursos abertos que conferem certificados.
- Graduação: Bacharelado, Licenciatura ou Tecnologia;
- Pós-graduação Aperfeiçoamento: cursos de Aperfeiçoamento;
- Pós-graduação *Lato Sensu*: cursos de Especialização;
- Pós-graduação *Stricto Sensu*: Mestrado e Doutorado Acadêmico ou Profissional.

Dentro da Lei nº 9.394/1996, o artigo 44 apresenta a definição jurídica sobre o objeto que será estudado e apresenta-se destacado, no inciso III:

Art. 44. A educação superior abrangerá os seguintes cursos e programas  
cursos sequenciais por campo de saber, de diferentes níveis de abrangência,  
abertos a candidatos que atendam aos requisitos estabelecidos pelas  
instituições de ensino;

I - Cursos sequenciais por campo de saber, de diferentes níveis de  
abrangência, abertos a candidatos que atendam aos requisitos estabelecidos  
pelas instituições de ensino, desde que tenham concluído o ensino médio ou  
equivalente; (Redação dada pela Lei nº 11.632, de 2007).

II - De graduação, abertos a candidatos que tenham concluído o ensino médio  
ou equivalente e tenham sido classificados em processo seletivo;

**III - De pós-graduação, compreendendo programas de mestrado e doutorado, cursos de especialização, aperfeiçoamento e outros, abertos a candidatos diplomados em cursos de graduação e que atendam às exigências das instituições de ensino;**

IV - De extensão, abertos a candidatos que atendam aos requisitos  
estabelecidos em cada caso pelas instituições de ensino.

Estrá trabalho utilizará os programas de pós-graduação *Lato Sensu*, também conhecidos como cursos de especialização ou MBA, sendo a unidade de análise do modelo de negócio observada neste estudo. As pós-graduações *Lato Sensu* são regulamentadas pela Resolução CNE/CES nº 1, de 8 de junho de 2007, sendo cursos de carga horária mínima de 360 horas. Os cursos de aperfeiçoamento são regidos

pelo parecer CNE/CES nº 263/2006, sendo cursos de carga horária mínima de 180 horas.

## 5.2 ESCOLAS DE NEGÓCIOS

As escolas de negócios são instituições de ensino superior que tem como competência central “*core competence*” o ensino de temas como: administração, economia ou contabilidade, podendo ser uma cadeira ou uma faculdade (Matten e Moon, 2004, p. 325). Thomas, Lorange e Sheth (2013, p. 3) apresentam a definição sobre o termo escola de negócios:

[...]o termo "escola de negócios" tornou-se o termo socialmente construído e aceito para uma instituição de comércio, treinamento de gestão ou educação de gestão. A "escola de negócios" tornou-se assim a base para uma comunidade cognitiva e de aprendizagem descrevendo a instituição em que a educação gerencial ocorre.

Apesar de grande parte do conhecimento em gestão ter origem norte americana, as escolas de negócio surgem em 1819 na França, com a *Ecole Supérieure de Commerce*, fundada pela câmara parisiense de comércio. As escolas de negócios, eram tratadas como escolas de comércio até meados de 1950 (THOMAS; LORANGE; SHETH, 2013).

Onzoño e Carmona (2007) explicam que a globalização tem influência na estratégia e nas operações das escolas de negócios. Destacam outro ponto importante que converge com a perspectiva desta pesquisa:

[...] Essa mudança de demanda foi a última consequência da evolução das economias domésticas, o que implica uma **diminuição do número de aplicações para programas de MBA em períodos de recessão econômica** e, de outra forma, em situações de demanda em expansão [...] <sup>15</sup> (ONZOÑO E CARMONA, 2007, p. 23). Grifado pelo autor.

---

<sup>15</sup>*Such changing demand was the ultimate consequence of the evolution of domestic economies, implying a decreasing number of applications for MBA programs in periods of economic recession, and otherwise in situations of expanding demand* (ONZOÑO E CARMONA, 2007, p. 23).

Elencam Onzoño e Carmona (2007) cinco principais forças de mudanças dos modelos de negócios das *business schools*: a estrutura e o formato de “entrega” dos programas de MBA, as fontes de renda, a concentração de mercado, o perfil do cliente e os canais de distribuição. As estratégias e as forças de mudanças estruturais, podem ser observadas na figura 6.

Em tempos de crise, as *business schools* precisam reconfigurar o negócio e a rever a missão organizacional (NOORDA, 2011). Ressaltam Thomas, Lorange e Sheth (2013, p. 34) que “A independência financeira, a autonomia e a capacidade de implantar recursos críticos podem reforçar e construir a imagem e o posicionamento estratégico de uma escola de negócios<sup>16</sup>”.

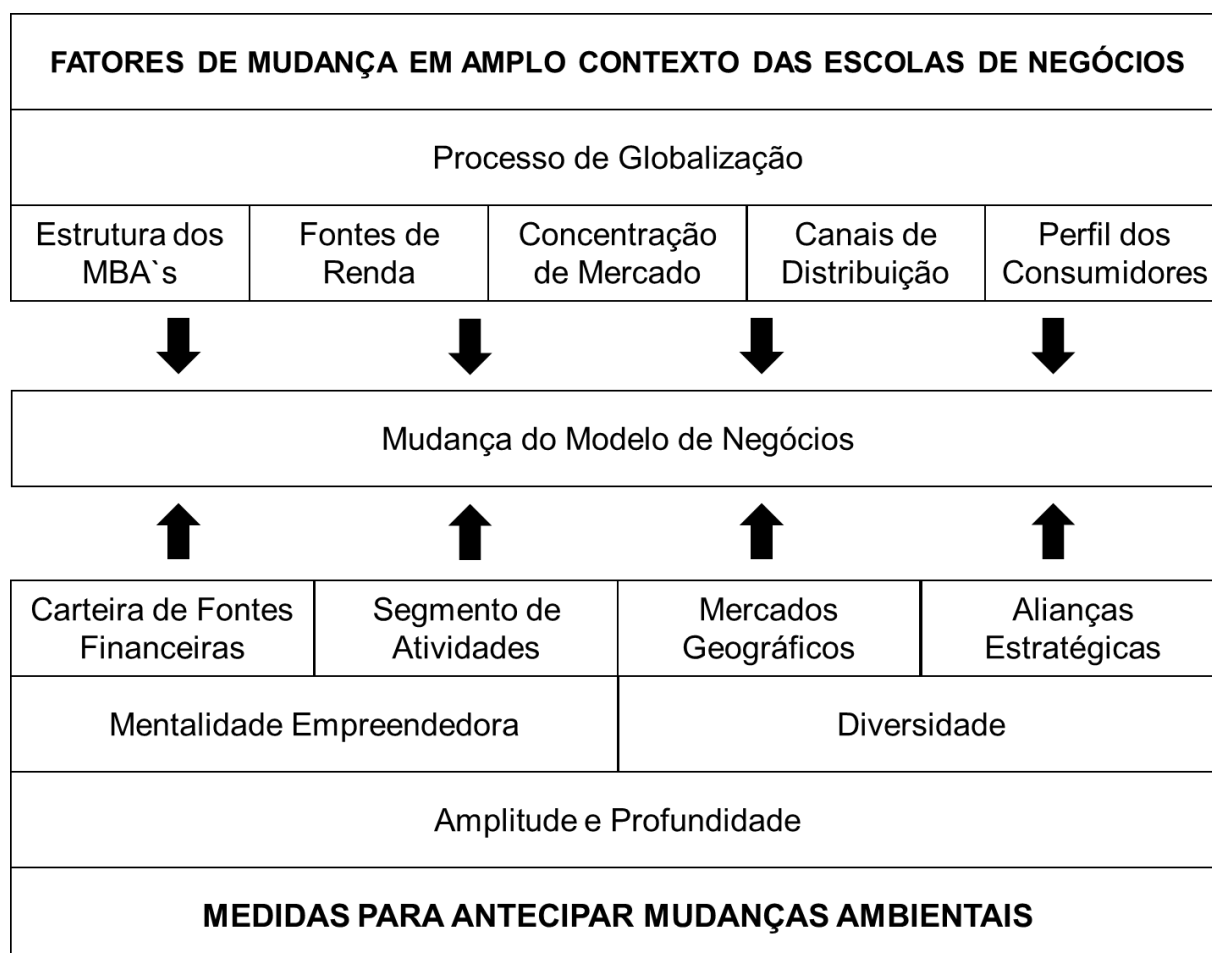


Figura 6 - Respostas Estratégicas das Escolas de Negócios para as mudanças ambientais  
Fonte: ONZOÑO; CARMONA, 2007, p. 29, adaptado e traduzido pelo autor.

<sup>16</sup> Financial independence, autonomy and the capacity to deploy critical resources can reinforce and build a business school's image and strategic positioning (THOMAS; LORANGE; SHETH, 2013, p. 34).

Daly (2017) menciona que o modelo de negócio, em especial o artefato canvas é uma poderosa ferramenta para as escolas de negócio, que permite uma compreensão holística do negócio e propicia uma sinergia entre a teoria e a prática.

### **5.3 CRISE E ESTRATÉGIA**

O tema crise tem sido subestimado nas pautas de pesquisa do campo da estratégia, o corpo de conhecimento permanece fragmentado tornando conclusões sobre a literatura e a navegação no tema um caminho árduo (BARNETT et al. 2015, p.1; BUNDY et al. 2016, p. 1; CONTI et al. 2015, p. 273; VASSOLO et al. 2017, p. 33).

Amit e Zott (2010, p. 2) discutem que em tempos de mudanças econômicas, ou seja, crises econômicas os gestores criam valor através da inovação do modelo de negócio, a pressão por margens de lucro e redução de custos originadas pela crise econômica, forçam as empresas a se reorganizarem com enfoque em aumento da eficiência organizacional. Mesmo sendo necessárias essas ações elas podem reduzir a motivação, comprometimento e produtividade, que pode levar a perda de competitividade ao longo prazo em alguns casos.

Durante a crise faz-se necessária uma estratégia robusta, porém, em resposta ao cenário a estratégia torna-se emergente em conformidade com as mudanças considerando a estratégia existente e o contexto. Nesta nova estratégia, são adicionadas melhorias urgentes que ocorreram ou precisam ser realizadas (LOWTH et al., 2010).

Chakrabarti (2015) destaca que apesar de pesquisas sugerirem que as empresas que navegam em uma crise econômica adaptam-se e melhoram o desempenho pelo foco em oportunidades de crescimento identificadas. No entanto, a tentativa deliberada de reconfiguração aumenta o efeito adverso do choque econômico sobre o desempenho e a sobrevivência da empresa.



Durante recessões econômicas as empresas focam no *core business* e no mercado doméstico, em outras palavras, resistem a explorar novo setores e áreas geográficas, as aquisições de diversificação tem um impacto negativo e as aquisições transfronteiriças tem um impacto positivo, considerando um curto prazo em um cenário de crise (CERRATO; ALESSANDRI; DEPPERU, 2016). Complementarmente, empresas que investiram internacionalmente ganharam uma valiosa flexibilidade e uma maior adaptabilidade durante a crise econômica, quando comparadas com empresas sem estes investimentos (LEE; MAKHIJA, 2009).

Em períodos de recessão o empreendedorismo gerado pela necessidade é ineficaz, entretanto, a inovação e o reconhecimento de oportunidades são mais relevantes como fatores de sucesso em períodos de recessão, do que em períodos de prosperidade (DEVECE; PERIS-ORTIZ; RUEDA-ARMENGOT, 2016). Entretanto, as empresas não são levadas ao fracasso única e exclusivamente pela crise, a tomada de decisões erradas durante a crise e a falta de inovação do modelo de negócio contribuem para este cenário (BEQIRI, 2014).

Chu e Siu (2001), identificaram que as pequenas e médias empresas de Hong Kong utilizaram diversas práticas para superarem a crise, foram identificados três estágios distintos durante a crise: 1. Estágio restritivo, neste estágio para lidar com diminuição de vendas e ociosidade da força de trabalho, é reduzida ou paralisada a contratação de funcionários e são restritas as horas extras; 2. Estágio de corte, no qual ocorre a redução da escala ou melhoria das operações; 3. Estágio pró ativo, preparam a organização para a recuperação, os funcionários que passaram pela crise, começam a trabalhar em horas extras e são contratados novos funcionários com mais competências, porém com salários mais baixos.

As crises geram uma concentração setorial no longo prazo, foi observado que o perfil do setor gera mudanças das vantagens competitivas no nível da empresa. As crises ajudam os processos evolutivos das organizações na melhoria das vantagens competitivas, que favorecem grandes organizações, porém, prejudica as pequenas (VASSOLO et al., 2017). Porém, as empresas que melhor lidam com a crise são as que tem estratégias mais explorativas para novos produtos e desenvolvimento do mercado (ARCHIBUGI et al., 2013).

Barnett et al. 2015 destacam que as estratégias de gestão ambientalmente e socialmente sustentáveis em tempos de crise, podem agir de três principais maneiras: (1) utilizar a sustentabilidade para ajudar na adaptação ao novo contexto econômico; (2) utilizar a sustentabilidade para aumentar a eficiência organizacional; e (3) utilizar para desenvolver capacidades e recursos complementares ao contexto.

Costumeiramente em um cenário de crise econômica as organizações procuram cortar custos e reduzir investimento, ou seja, realizam ações favoráveis ao ciclo econômico. Contra intuitivamente, empresas que identificam e realizam investimentos em oportunidades durante o período de crise econômica tem um desempenho superior ao das organizações que buscam reduzir custos e congelar investimentos. Em outras palavras, desenvolver uma estratégia de investimentos em períodos de crise econômica pode gerar um desempenho superior (CONTI et al., 2015).

Sabatino (2016, p. 1926) apresenta sete atributos determinantes e existentes nas empresas resilientes economicamente, tais como: (1) Foco no produto; (2) Foco geográfico; (3) Rapidez na tomada de decisão; (4) estrutura organizacional baseada no modelo de clã; (5) Forte utilização dos valores nacionais nos negócios; (6) Foco no cliente; (7) Eficiência no sistema de incentivos para os resultados estratégicos.

## 6. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Dentro desta perspectiva destacam-se os estudos que utilizam a abordagem qualitativa, por propiciar uma compreensão profunda e holística, sobre determinado contexto. Segundo Stake (2016), a ciência é um conjunto de explicações que se utiliza da abordagem qualitativa e outras abordagens, principalmente para raciocínios que se baseiam na busca humana pela percepção e compreensão dos fenômenos sociais.

Segundo Yin (2015, p.33-37) a definição da unidade de análise é fundamental para a delineação da pesquisa, esta definição é um direcionador para a escolha de técnicas de coleta de dados, ajudando a determinar o escopo e a distinção entre os dados sobre o fenômeno e o contexto, bem como os cuidados relativos a limites da coleta, como questões temporais.

Zott et al. (2010) **defendem que o modelo de negócio é uma nova unidade de análise**. O Modelo de negócio explica como as empresas configuram negócios por meio de uma visão sistêmica e holística da organização, apresentando diversos componentes interligados e que são diferentes das unidades de análise individual, artefatos, grupo, organização, setor ou rede.

Em busca de uma transcrição situacional fidedigna, esta pesquisa utilizará como estratégia de pesquisa o estudo de caso, com a unidade de análise do modelo de negócios. Eisenhardt (1989) explica que a estratégia de pesquisa do estudo de caso se concentra no entendimento de uma determinada situação, que geralmente contempla uma variedade de técnicas de coletas de dados, como entrevistas, observações, questionários e arquivos. Destaca ainda que os estudos de casos, além de gerar uma contribuição científica significativa, devem atender algumas diretrizes como: parcimônia, testabilidade, coerência lógica e serem fundamentados em evidências convincentes.

Flick (2012, p. 23) menciona que uma das características da pesquisa qualitativa é a escolha dos participantes por meio do emprego de critérios pré-estabelecidos, dentre eles a relevância. Na pesquisa qualitativa a coleta de dados é elaborada de maneira mais fluida, proporcionando uma perspectiva ampla do entendimento. Desta maneira, as questões são mais abertas e a construção ocorre

em partes durante as entrevistas, por meio das repostas espontâneas dos entrevistados.

Para este trabalho será analisado o modelo de negócios dos cursos *lato-sensu* de uma escola de negócios. O quadro 2, apresenta o resumo que sintetiza os principais aspectos e escolhas metodológicas idealizadas para a realização do estudo de caso. Na próxima seção do trabalho, será abordado em maiores detalhes o objeto de estudo e principais características que levaram a escolha deste.

<b>Método de Pesquisa</b>	<b>Qualitativo</b>
<b>Unidade de Análise</b>	<b>Modelo de Negócio</b>
<b>Estratégia de Pesquisa</b>	<b>Estudo de Caso</b>
<b>Tipo de Estudo de Caso</b>	<b>Descritivo</b>
<b>Técnica de Coleta de Dados</b>	<b>Entrevista semiestruturada</b>
	<b>Observação Direta</b>
	<b>Análise Documental</b>

Quadro 2 - Resumo Metodológico do Estudo  
Fonte: Autor

## 6.1 Questões de Pesquisa

Creswell (2014, p. 128) alerta que as questões de pesquisa são diferentes do problema de pesquisa, são questões que o pesquisador “gostaria que fossem respondidas para entender ou explicar o problema de pesquisa”. Destaca que devem ser elaboradas em duas maneiras, a questão central que é ampla e trabalha o conceito central e as questões associadas que estreitam o foco do estudo, porém, deixam aberto o questionamento. De tal modo esta pesquisa busca responder:

### Questão Central:

**Como a crise econômica 2015-2017 influencia a adequação do modelo de negócio da pós-graduação *lato-sensu* de uma escola de negócios?**

**Questões Específicas:**

- Como o modelo de negócio da pós-graduação *lato-sensu* da escola de negócios estava configurado de 2012 até 2014?
- Qual a influência do contexto político e econômico da crise econômica na ótica da escola de negócios de 2015 a 2017?
- Quais componentes foram alterados no modelo de negócio e quais foram originadas pela crise? Como foram modificados?
- Como evolui o modelo de negócio em um cenário de crise?

**6.2 Definições dos Termos**

Gressler (2003) menciona que é esperado do pesquisador por meio da apresentação de duas definições referentes aos termos do trabalho:

- DC: Na Definição Constitutiva são apresentadas as definições e termos teóricos provenientes da literatura que suportarão as proposições e perguntas de pesquisa por meio de uma transcrição clara e sucinta. Esta definição responde o que será colhido, em outras palavras, é o conceito do objeto de pesquisa;
- DO: Na Definição Operacional são apresentados os meios e a instrumentalização das operações que serão realizadas para obter os dados necessários para a realização da pesquisa. Esta definição responde especificamente o que e o como será colhido, por outra forma, pode-se dizer que é a relação dos itens a serem observados especificamente.

Nesta seção da dissertação serão construídas as definições conceituais e as definições operacionais dos componentes do modelo de negócio que delimitarão esta pesquisa.

### 6.2.1 Modelo de Negócios

**Definição Conceitual:** O Modelo de Negócios é uma representação contextual do sistema de atividades interdependentes para a criação de valor. Esta abordagem proporciona uma descrição holística para a compreensão sobre como a organização está posicionada e proporciona valor ao mercado no qual atua, bem como as atividades realizadas pela organização para a elaboração de produtos e/ou serviços (ZOTT E AMIT, 2010; WIRTZ et al. 2016;)

**Definição Operacional:** O modelo de negócios pode ser definido por meio de dados primários (observação e entrevistas semiestruturadas) e dados secundários como: informações institucionais e informações obtidas na mídia (notícias e *press releases*); análise de artefatos e documentos disponibilizados pela organização estudada, como: site institucional, propagandas, apresentações, relatórios anuais, planejamentos estratégicos, apresentações e comunicações internas. De modo a propiciar a explicação sobre o “como” a organização cria valor.

#### 6.2.1.1 Componente Estratégico

**Definição Conceitual:** O Componente Estratégico consiste na análise setorial, do ambiente competitivo e de posicionamento (HAMEL. 2000; AFUAH; TUCCI, 2003) e também na perspectiva de orientação gerencial e plano de ações a serem executados com o intuito de criar valor e gerar diferenciação dos concorrentes (YIP, 2004; TIKKANEN et al. 2005; TEECE, 2017).

**Definição Operacional:** Neste estudo, o componente estratégico será operacionalizado, por meio de entrevistas semiestruturadas; dados secundários informações obtidas na mídia (notícias e *press releases*); análise de artefatos e documentos disponibilizados pelas organizações estudadas, como: relatórios anuais,

planejamentos estratégicos, apresentações e comunicações internas. Buscando responder à questão: Quais motivadores levaram os executivos a mudar o modelo de negócio das escolas de negócios?

#### **6.2.1.2 Componente Recursos**

**Definição Conceitual:** O Componente Recursos tem por objetivo entender quais recursos são necessários para que a organização possa oferecer seus produtos e serviços, porém, nem sempre a organização tem à disposição estes recursos. (BOUWMAN, 2003; VOELPEL ET AL. 2004). Afuah e Tucci (2003, p. 69) classificam em três grupos: tangíveis, intangíveis e humano.

**Definição Operacional:** A operacionalização desta dimensão, será realizada por meio de dados secundários buscar-se-á identificar os recursos intangíveis (produção científica, marca, identidade visual, patentes e registros, relação de docentes), observação de campo (prédio, instalações, mobiliário, máquinas, sistemas) e nas entrevistas semiestruturadas (recursos humanos/intelectuais, conhecimentos particulares e específicos).

#### **6.2.1.3 Componente Parcerias**

**Definição Conceitual:** O Componente Parcerias é na essência o “ecossistema” de relacionamentos da organização com outras organizações (MAHADEVAN, 2000; VOELPEL et al. 2004). Geralmente, são relacionamentos complexos com inúmeros motivadores e atores, que nem sempre tem os mesmos interesses, dentre os principais motivadores para uma parceria destacam-se: obtenção de recursos que a organização não dispõe, potencializar/ampliar recursos existentes e reduzir riscos (OSTERWALDER et al. 2005; TIKKANEN et al. 2005; AL-DEBEI et al. 2008).

**Definição Operacional:** As parcerias podem ser identificadas por meio de dados secundários (website, notícias, material institucional); entrevistas semiestruturadas (identificando as parcerias ou fim delas); notas das observações de campo; análise documental de (contratos de parcerias). De maneira geral, é esperado que a instituição tenha convênios com outras instituições de ensino nacionais e internacionais, associações de classe, empresas e entidades profissionais.

#### 6.2.1.4 Mercado Atendido

**Definição Conceitual:** O mercado atendido aborda na sua essência a segmentação de clientes, visando identificar padrões de necessidades e comportamentos que justifiquem uma oferta específica. Este componente exerce forte influência sobre os demais componentes do modelo de negócio e justifica em alguns casos, novos modelos de negócios devido a especificidade do segmento (HAMEL, 2000; BOUWMAN, 2003; MAHADEVAN, 2004; YIP, 2004; OSTERWALDER et al. 2005).

**Definição Operacional:** O componente de consumidores pode ser identificado de diversas maneiras, dados secundários (propagandas veiculadas em mídias impressas, portfólio de produtos/serviços em folders e material impresso; website institucional; notícias; *press-releases*; comunicações internas; banners); entrevistas semiestruturadas; observação em campo.

#### 6.2.1.5 Componente Proposição de Valor

**Definição Conceitual:** A proposição de valor pode ser traduzida como os atributos, elementos e valores de uma determinada oferta para um determinado segmento de clientes. A proposição de valor é uma construção social que é temporal,



mutável e simbólica, a proposição de valor está diretamente relacionada ao componente de consumidores e gera desdobramentos em todos os outros componentes que são responsáveis por “materializar” esta proposição por meio da captura de valor percebida pelos envolvidos: clientes, parceiros, fornecedores e demais partes interessadas (MAHADEVAN, 2000; AFUAH; TUCCI, 2003; MAHADEVAN, 2004; VOELPEL et al. 2004; YIP, 2004; LEHMANN-ORTEGA; SCHOETTL, 2005; OSTERWALDER et al. 2005; AL-DEBEI et al. 2008; DEMIL; LECOQ, 2010; JOHNSON, 2010; ZOTT; AMIT, 2011; WIRTZ et al. 2016; TEECE, 2017).

**Definição Operacional:** A criação de valor pode ser observada pelo mercado atual e potencial, juntamente com as parcerias estratégicas. Por ser um dos componentes mais abstratos do modelo de negócio, sua materialização e identificação é observada por meio de dados secundários: portfólio de produtos serviços (cursos de extensão, imersões internacionais, educação executiva, MBA's,) em especial na descrição destas ofertas a identificação de atributos (novidade do item, personalização, experiência do cliente, preço, status, acessibilidade, aumento de renda, legitimidade, autoridade, entre outros); no website institucional, redes sociais; entrevistas semiestruturadas e observação da infraestrutura (que também apresenta atributos da organização).

#### **6.2.1.6 Componente Rentabilidade**

**Definição Conceitual:** O Componente Rentabilidade representa as maneiras como a organização gera receitas. Este tópico aborda questões relacionadas ao fluxo financeiro de receitas (MAHADEVAN, 2000; MAHADEVAN, 2004; OSTERWALDER et al., 2005); as formas como a organização gera receita e precifica seus produtos, como: matrículas, mensalidades, pesquisa, taxa de uso, anúncios/publicidade, parcerias venda de ativos, taxas de assinaturas, licenciamento, entre outros (LEHMANN-ORTEGA; SCHOETTL, 2005; DEMIL; LECOQ, 2010; JOHNSON, 2010).

**Definição Operacional:** Nesta pesquisa, o componente rentabilidade pode ser observado pela própria organização sobre suas expectativas de criar valor a e de absorver valor com o modelo de negócios anterior e com as adequações, que será instrumentalizado por meio de dados primários: entrevistas semiestruturadas e observação e dados secundários: obtidos no website (características e preços dos produtos); folder de produtos (pós *lato-sensu* e MBA's); mídia impressa e mídias sociais (anúncios) e relatórios anuais.

#### 6.2.1.7 Componente Processos

**Definição Conceitual:** Este componente trata das operações e sequência de atividades que são necessárias para gerar valor ao cliente (AFUAH; TUCCI, 2003; MAHADEVAN, 2004; YIP, 2004; OSTERWALDER et al., 2005). Bem como a otimização e utilização adequada de recursos e competências organizacionais, este componente é o coração que proporciona a infraestrutura necessária para o modelo de negócio, com base na proposta de valor (TIKKANEN et al. 2005).

**Definição Operacional:** A busca por elementos e evidências deste componente ocorrerá por meio de dados primários: observação e entrevistas semiestruturadas. Também serão colhidos dados secundários de artefatos organizacionais, como: gestão a vista, fluxogramas, procedimentos, políticas, quadros e murais, indicadores de desempenho, comunicações internas, projetos de melhorias internas, tecnologias e sistemas utilizados, entre outros.

#### 6.2.1.8 Componente Compras

**Definição Conceitual:** Este componente trata de como serão obtidos os recursos, competências e infraestrutura necessária para o modelo de negócio,

podendo ser utilizado como um fator de diferenciação com a padronização e diminuição de sortimento/fornecedores aumentando o poder de barganha (AFUAH; TUCCI, 2003; YIP, 2004). Demil e Lecoq (2010) classificam os recursos em dois principais grupos os físicos e os humanos, também abordam alguns meios para obtenção, tais como: comprar, alugar, produzir internamente ou contratar no mercado.

**Definição Operacional:** O Componente Compras será observado por meio de dados primários: entrevistas semiestruturadas e dados secundários: análise documental (políticas de compras; capex “orçamento de investimentos” e opex “orçamento operacional”; pedidos de compras; contratos; lista de fornecedores; regras para fornecimento; principais fornecedores; política de contratação de funcionários, utilização de prestadores de serviços e consultorias).

#### 6.2.1.9 Componente Financeiro

**Definição Conceitual:** Este componente refere-se aos aspectos de custos da organização, em especial, investimentos, estrutura de custos praticados, contabilidade e orçamento (HAMEL, 2000; BOUWMAN, 2003; OSTERWALDER et al. 2005). É destacado que o componente financeiro é um dos fatores para a sustentabilidade de longo prazo do negócio, que apresenta impactos no preço praticado e, portanto, é recomendado que a organização busque decisões que possam gerar uma estrutura de baixo custo por meio de terceirizações, economia de escala, custo de entrega de valor ou internalização de atividades (AFUAH; TUCCI, 2003; TIKKANEN et al. 2005; AL-DEBEI et al. 2008; DEMIL; LECOQ, 2010).

**Definição Operacional:** O componente financeiro será observado por meio de dados primários: entrevistas semiestruturadas e dados secundários: análise documental (relatórios anuais; capex “orçamento de investimentos” e opex “orçamento operacional”; matérias veiculadas na mídia; custos fixos; custos variáveis; balanços e demonstrativos financeiros).

### 6.3 Estudo de Caso

Nesta seção do trabalho, serão abordados os principais critérios norteadores para a definição do universo e seleção do estudo de caso.

Foi utilizado nesta pesquisa a abordagem de estudo de caso proposta por Eisenhardt (1989), que é apresentada na seguinte sequência de atividades pela autora no quadro 3.

<b>PASSO</b>	<b>ATIVIDADE</b>
Começar	- Definir a pergunta de pesquisa - Verificar possíveis constructos a priori
Selecionar Caso	- Especificar a população - Selecionar a amostra teórica, não aleatória
Elaborar Instrumentos e Protocolos	- Definir múltiplos métodos de coleta de dados - Combinar dados qualitativos e quantitativos - Definir múltiplos pesquisadores
Entrar no Campo	- Sobrepor a coleta e análise de dados, incluir notas de campo - Definir métodos de coleta de dados flexíveis e de acordo com a oportunidade, contexto e situação
Analisar Dados	- Analisar o caso - Utilizar técnicas divergentes de pesquisa para identificar padrões entre os casos
Desenhar Hipóteses	- Tabular iterativamente as evidências para cada constructo - Replicar, não amostral, lógica entre os casos - Procurar evidências do "porquê" dos relacionamentos
Revisitar a Literatura	- Comparar com literatura conflitante - Comparar com literatura similar
Alcançar Encerramento	- Saturar a teoria quando possível

Quadro 3 - Processo de construção de teoria da pesquisa em estudo de caso

Fonte: Eisenhardt (1989) adaptado pelo autor.

#### 6.3.1 Recorte da Pesquisa e Seleção do Caso

Yin (2010) explica que o estudo de caso tem por objetivo compreender fenômenos sociais complexos e permite o entendimento de características holísticas e significativas dos eventos da vida real, bem como pode ser aplicado de quatro maneiras distintas: explicar, descrever, ilustrar e explorar. O autor articula que o

estudo de caso tem vantagem em eventos contemporâneos e em algo que o pesquisador não tem baixo ou nenhum controle, por meio desta explicação, pode ser observado que o contexto deste estudo que é a crise econômica, certamente, encaixa-se nestes dois critérios apresentados pelo autor.

Yin (2010) ilustra na figura 7, a perspectiva de estudos de caso único, múltiplo, holístico e integrado. Esta pesquisa utilizará de um estudo de caso único integrado por ter múltiplas unidades de análises: o modelo de negócios e os nove componentes do modelo que são analisados de maneira conjunta.

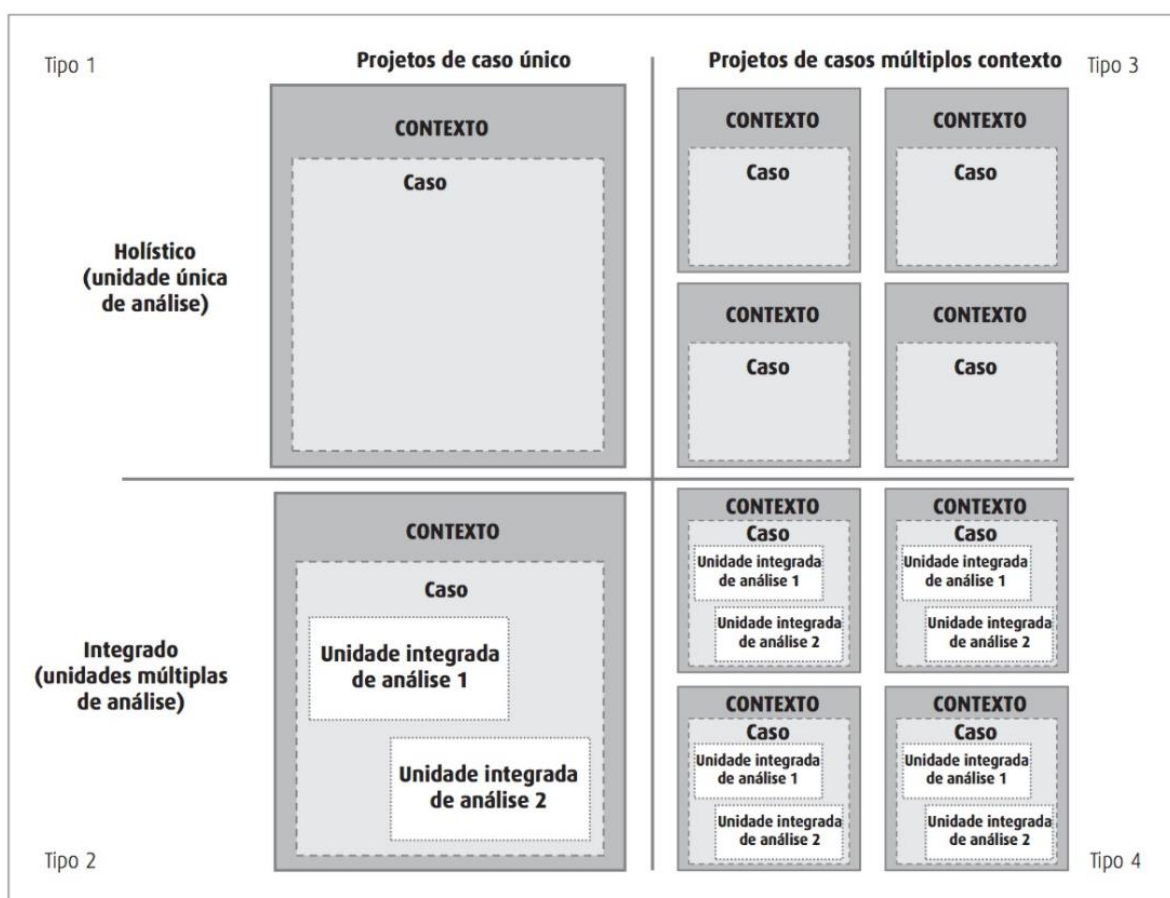


Figura 7 - Tipos básicos de projeto para estudo de caso  
Fonte: Cosmos Corporation adaptado por Yin, 2010, p. 53.

Esta pesquisa por meio de um estudo de caso único busca trazer um maior entendimento sobre as alterações realizadas no modelo de negócios de uma escola de negócios. Na seção 5.2, a escola de negócio foi caracterizada e foram apresentadas pesquisas atuais que utilizam escolas de negócios como temática.

Nos trechos a seguir do trabalho, serão apresentados os motivadores que levaram as definições do objeto escola de negócios como recorte da pesquisa. A escola de negócios foi escolhida como objeto de pesquisa, após a revisão da literatura foram realizadas inferências, considerando alguns pressupostos elencados pelo pesquisador, dentre os quais:

A escola de negócios é uma organização que dispõe na grande maioria de um capital intelectual altamente desenvolvido, por meio do corpo docente altamente qualificado em temas de gestão organizacional:

- 1) A escola de negócios tem uma maior propensão ao forte envolvimento com as empresas por meio de parcerias, bolsas de estudo, patrocínios;
- 2) Por atuar no ramo da educação e pesquisa, tem uma maior receptividade a estudos e pesquisas acadêmicas;
- 3) A educação é um dos itens afetados durante um momento de crise econômica;
- 4) Os levantamentos iniciais demonstraram que a maioria das escolas identificadas são organizações longevas.

### **6.3.2 Critérios para a seleção do caso**

A generalização analítica é um processo de generalização teórica por indução. O objetivo é criar proposições e achados que fortaleçam a teoria e proporcione mais argumentos teóricos para futuros testes de hipóteses e evidências científicas. A estratégia de estudo de caso proporciona a riqueza e profundidade de análise que uma pesquisa quantitativa não pode trazer por meio da generalização estatística (YIN, 2010).

Segundo Peters (2007) os *rankings* e creditações são uma boa maneira de medir o prestígio de uma escola, eles podem dobrar a quantidade de aplicações para um MBA e em média um programa que consta no *ranking* Financial Times custa 80 mil dólares, enquanto um programa médio custa 37 mil dólares.

Para iniciar as atividades foi realizado pelo autor, por meio de pesquisa na internet, o levantamento de escolas de negócios que oferecem cursos pós-graduação *latu sensu* (especializações e MBA's) no estado de São Paulo e que tem ou tiveram creditações de alguma das seguintes instituições:

- AACSB (internacional);
- AMBA (internacional);
- EQUIS (internacional).

Ou que já foram elencadas em algum dos respectivos rankings:

- Financial Times;
- The Economist;
- QS World University Rankings;

Estes *rankings* entram em um dos critérios de diferenciação das escolas de negócios apresentados por Thomas, Lorange e Sheth (2013), na figura 8 é possível observar algumas categorias como: diferenças institucionais, diferenças competitivas, diferenças de capital social e reputação.

Os rankings e creditações atestam que a escola faz parte de um grupo muito reduzido de escolas de negócios de elite, devido aos rigorosos critérios das credificadoras e rankings (PETERS, 2007). A questão de ter alguma creditação, no passado ter possuído alguma creditação ou ter sido listada em algum *ranking*, será considerada, pois, no momento da pesquisa devido ao contexto da crise, entende-se que é possível não estar mais relacionado pode ser um evento oriundo da crise, no qual a instituição possa ter perdido a creditação.

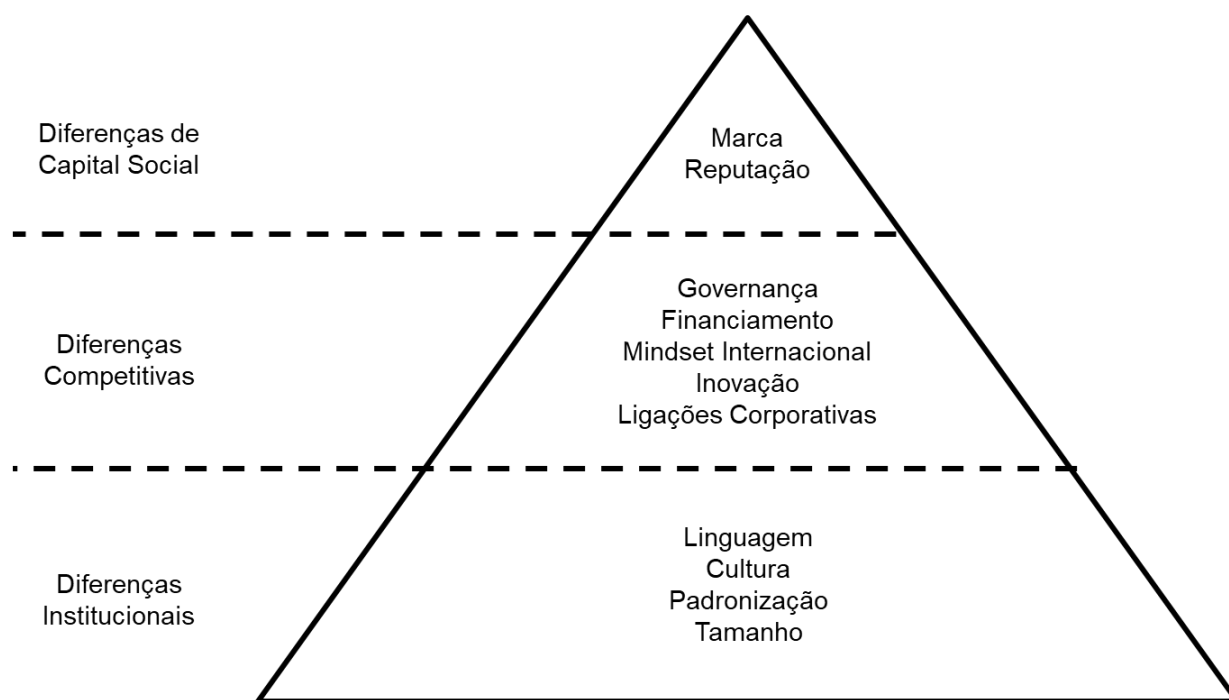


Figura 8 - Critérios e Fatores de Diferenciação

Fonte: Thomas; Lorange e Sheth, 2013, p. 28 adaptado pelo autor.

Neste primeiro levantamento, foram detectadas cerca de 17 escolas de negócios, que pertencem ao que pode ser definido como escolas de negócios acreditadas. Durante o decorrer da pesquisa, foi utilizada a técnica de bola de neve (NOY, 2008, BIERNACKI; WALDORF, 1981), na qual os entrevistados mencionaram quais escolas eles entendem que são concorrentes diretas e que por isso também deveriam ser consideradas como escola de negócios. Na figura 9, é representada visualmente a ideia do funil.



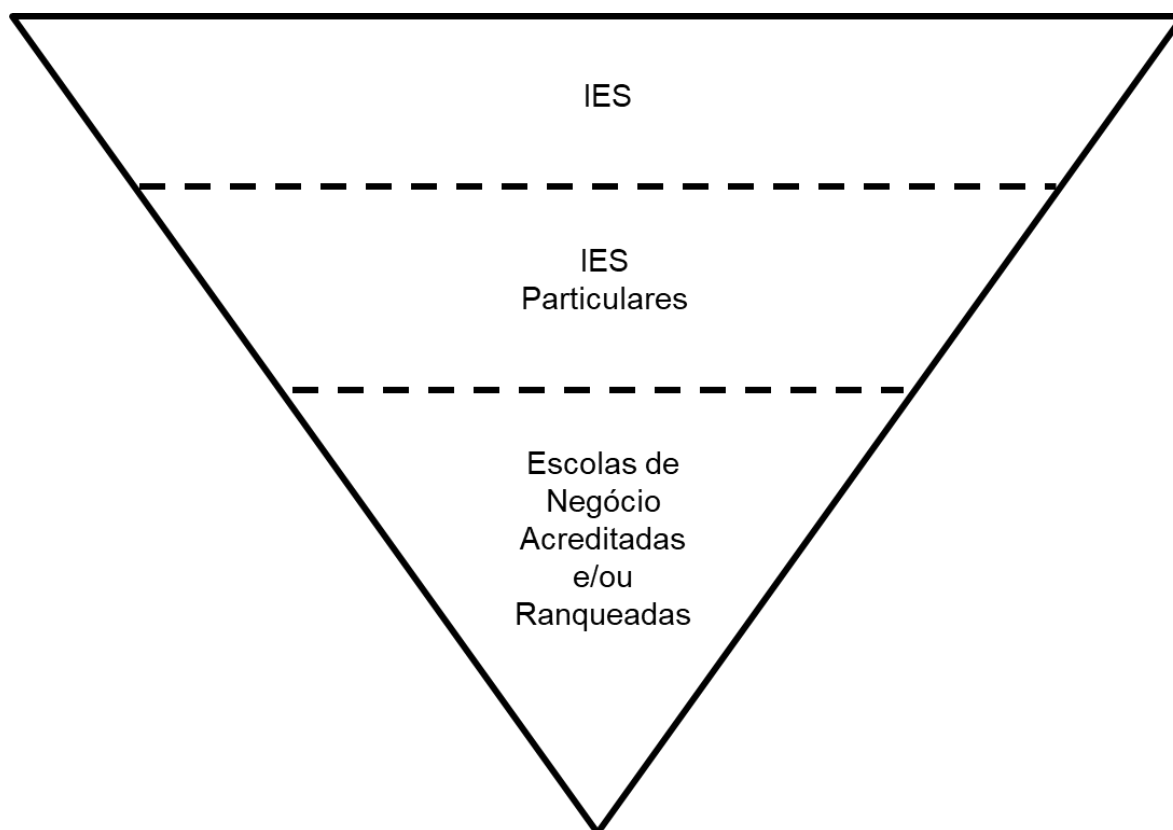


Figura 9 - Critérios e Fatores de Diferenciação  
Fonte: O autor

Foram identificadas cerca de 17 escolas de negócios com pós-graduações lato-sensu acreditadas e que atenderam os critérios definidos pelo pesquisador, foram contatadas por e-mail. As escolas não serão identificadas neste estudo. Os e-mails foram encaminhados para os dirigentes das escolas. Destas 8 aceitaram participar da pesquisa, após a condução da entrevista e análise de dados secundários, optou-se por estudar em profundidade uma escola de negócio, os critérios classificatórios utilizados foram: acesso, associações a acreditadoras/acreditações (verificadas via google), idade da instituição e quantidade de alunos egressos em cursos de especialização (verificados pelo sistema e-mec).

Embora algumas instituições pudessem ter uma classificação maior no quesito associações, por não terem atendido a demanda da pesquisa, foram desclassificadas, por questões de acesso. A falta de acesso e participação na pesquisa inviabilizam uma profundidade no estudo de caso, uma vez que não é possível a coleta de dados primários.

Durante o estudo caso a escola não será identificada, somente será mencionada como Escola Alpha.

#### 6.4 Coleta de Dados

Nesta pesquisa foram empregadas múltiplas fontes de dados durante a coleta de dados. Primeiramente, uma pesquisa de dados secundários foi realizada, com a coleta de dados por meio de buscas na internet, site institucional das escolas, Mídias Sociais (Facebook e LinkedIn), dados do sistema INEP, matérias de mídia e relatórios anuais. Em um segundo momento, após a análise das pessoas chaves e dos dados secundários, dados primários foram levantados por meio de entrevistas com questionários semiestruturados, observação direta e coleta de documentos.

Zikmund et al. (2010) comenta que as pesquisas começam a captação de dados com dados secundários (dados coletados por outra pessoa anteriormente), pois, estes dados não necessitam de acesso as pessoas ou organizações, tendo como principal vantagem a disponibilidade e rapidez no seu levantamento, que muitas vezes é instantânea. Auxiliam a gerar *insights* que ajudarão na definição e coleta de dados primários.

Durante o levantamento foram identificados e acessados mais de 100 documentos. Após triagem de aderência com o objeto de estudo “modelo de negócios e crise” foram selecionados os documentos que teriam importância para o estudo e descritos nos quadros abaixo. Quanto a Escola Alpha dos 88 documentos, foram considerados 20 descritos no Quadro 4.

CATEGORIA	DESCRIÇÃO
DOCUMENTOS ANALISADOS	Plano Estratégico 2012
	Plano Estratégico 2013
	Plano Estratégico 2014
	Plano Estratégico 2015
	Plano Estratégico 2016
	Plano Estratégico 2017

	Relatório Anual de Investidores – Grupo Gama 2017
	Planilha de Orçamento de Marketing – Histórico 2010-2017
	Planilha de Oferta de Turmas 2007-2017
	Fotos e Notas de Campo
	Demonstrativo de Resultado de Exercício
	Apresentação Reunião dos Professores
	Survey para Ensino Híbrido - 12/2015
	Estratégias híbridas - 01/2016
	Planilha de Precificação de Cursos
	Manual do Professor
COMUNICAÇÕES INTERNAS E EXTERNAS	Catalogo de Portfólio de Cursos 2014
	Catalogo de Portfólio de Cursos 2016
	Press-Releases Grupo Gama 2015-2018
	Folder Institucional
	Website Institucional
	Notícias externas (coletadas por meio do Google)
	Notícias internas (disponível nos murais e e-mails)

Quadro 4 - Documentos considerados no Estudo de Caso da Escola Alpha

Fonte: Autor

Nas próximas subseções desta pesquisa, será abordado em maior detalhe como foi realizada a operacionalização da pesquisa no campo.

#### 6.4.1 Pesquisa de Campo

Com base na pesquisa de dados secundários foram definidos os principais pontos de contato da escola de negócios e os cargos que estes ocupavam, bem como os e-mails de contato, foi construída uma planilha com o nome e o e-mail das pessoas nas escolas, por meio de dados disponíveis no site institucional da escola e no site *LinkedIn*.

Com base na planilha de contatos, foi disparado um e-mail convite para participação da pesquisa, este e-mail convite pode ser observado no Apêndice I deste trabalho. Dentro de dois dias, caso o pesquisador não tenha recebido uma resposta afirmativa, realizava uma ligação para escola, com o intuito de fazer o contato com o

possível integrante a ser entrevistado e/ou secretária que o auxilia, o roteiro para esta ligação pode ser observado no apêndice II. Dentro de uma semana era encaminhado outro e-mail de contato e era realizada outra ligação de acompanhamento para tentar agendar a visita de observação e a entrevista, caso não fosse possível o contato/participação a escola era desconsiderada para a pesquisa.

Em alguns casos, possíveis candidatos a serem entrevistados do caso, foram contatados pelo site LinkedIn, quando o e-mail deste não era disponibilizado pelo site institucional ou encontrado em buscas no site de pesquisas Google, como uma maneira de possibilitar o contato do pesquisador com os integrantes da escola,

Durante as visitas, foram realizadas notas de campo e coletados documentos de divulgação/promoção da escola, que auxiliarão a compreensão sobre a proposta de valor e produtos ofertados pela escola. No cabeçalho das notas de campo da observação não participante continham os seguintes dados: Data, Hora, Local, Tempo de observação, principais observações presenciadas e o relacionamento destas com a pesquisa, como por exemplo: prédio, instalações, mobiliário, máquinas, comportamento de funcionários, vestimentas utilizadas pelos alunos e colaboradores da escola, iluminação, clima/*mood* organizacional (pessoas estavam com semblante preocupado, deprimido, feliz, entusiasmado), sistemas entre outras questões.

Antes da entrevista foi fornecido um termo de consentimento livre e esclarecido assinado pelo pesquisador, o modelo do termo pode ser visto no apêndice III, também, foi explicada a política de confidencialidade de dados sensíveis da organização, que não serão divulgados/empregados os dados na pesquisa. Excepcionalmente, ocorreram entrevistas por telefone, WhatsApp, Skype e/ou appear.in. Todavia, sempre que possível as entrevistas foram realizadas presencialmente, no ambiente da escola, o que proporcionava oportunidade para coletar dados de observações de campo.

Após a entrevista, era requisitado ao entrevistado a disponibilização de documentos, a indicação de outras pessoas da organização que possam ser entrevistadas.

### 6.4.2 Definição dos Entrevistados e Roteiro

Diversos tipos de entrevistas podem ser definidos pelos pesquisadores, entretanto, é importante que se saiba a diferença e aplicabilidade de acordo com a característica de cada estudo (SORDI, 2017). No quadro 5, pode ser observado de maneira sintetizada os diferentes aspectos de cada entrevista.

<b>Tipo de Entrevista</b>	<b>Individual ou em grupo</b>	<b>Síncrona ou assíncrona (oral ou escrita)</b>	<b>Especialista ou usuário típico</b>	<b>Estruturada, semiestruturada ou não estruturada</b>	<b>Presente, passado ou futuro</b>
Focalizada ( <i>focus group</i> )	Ambos	Síncrona	Ambos	Estruturada	Presente
Semipadronizada	Individual	Síncrona	Especialista	Semiestruturada	Presente
Centrada no problema	Individual	Síncrona	Usuário típico	Semiestruturada	Passado e presente
Com especialistas ( <i>Delphi</i> )	Ambos	Ambos	Especialista	Estruturada	Futuro
Etnográfica	Individual	Síncrona	Usuário típico	Não estruturada	Presente
História oral	Individual	Ambos	Usuário típico	Não estruturada	Passado
Fenomenológica	Individual	Síncrona	Usuário típico	Semiestruturada	Passado
Criativa	Grupo	Síncrona	Ambos	Não estruturada	Futuro

Quadro 5 - Aspectos Distintivos dos tipos de entrevista  
Fonte: SORDI, 2017, p. 84.

Nesta pesquisa, optou-se pela utilização de entrevistas semiestruturadas. Sobre este tipo de técnica de entrevista, Gray (2016) menciona que as entrevistas semiestruturadas têm o enfoque fenomenológico que permitem o aprofundamento que o pesquisador julga necessário sobre determinado aspecto durante a condução da entrevista. Apesar de um roteiro previamente definido a ordem pode mudar durante o decorrer da pesquisa, bem como, a necessidade de realizar uma determinada pergunta, poderão ser incluídas ou retiradas perguntas durante a entrevista.

Quanto a definição dos entrevistados, buscou-se entrevistar primeiramente a pessoa que representava um dos seguintes papéis: Dean, Presidente ou Reitor da Escola. Bem como algum outro diretor e/ou gerente designado por este podendo ser: financeiro, recursos humanos, marketing ou outra área indicada. E ao final eram entrevistados docentes e alunos da escola, que pudessem passar uma outra visão interna sobre a organização.

Para que não pudessem ser identificados os entrevistados nos casos, seus cargos/nomes foram substituídos pelo grupo do qual fazem parte, sendo respectivamente: Gestão (Deans, Reitores, Pró-Reitores, Diretores, Coordenadores e profissionais administrativos), Professores e Alunos. Nem todas entrevistas foram gravadas, pois, em algumas entrevistas os entrevistados não deram o consentimento para o pesquisador gravar as entrevistas, nestes casos, o pesquisador tomava notas escritas dos pontos principais levantados.

Em todas as entrevistas, foram entregues uma versão impressa do TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, assinado pelo pesquisador e pelo entrevistado. O pesquisador tirava uma foto digital do termo, para armazenagem e a versão impressa era disponibilizada para o entrevistado, como comprovante.

No quadro 6, constam as entrevistas realizadas para o estudo de caso e a respectiva duração. As entrevistas ocorreram durante os meses de setembro, outubro e novembro de 2017.

CODIFICAÇÃO	DURAÇÃO
EA-Gestao1	32 Minutos
EA-Gestao2	39 Minutos
EA-Gestao3	37 Minutos
EA-Gestao4	1 Hora e 31 Minutos
EA-Gestao5	42 Minutos
EA-Gestao6	1 Hora e 22 Minutos
EA-Gestao7	56 Minutos
EA-Prof1	49 Minutos
EA-Prof2	31 Minutos
EA-Prof3	43 Minutos
EA-Gestao8	53 Minutos

EA-Gestao9	36 Minutos
EA-Aluno1	27 Minutos
EA-Aluno2	12 Minutos
EA-Aluno3	15 Minutos

Quadro 6 - Identificação dos Entrevistados na Escola Alpha  
Fonte: Autor

Na próxima seção, será abordado a estratégia de análise e interpretação dos dados levantados durante a pesquisa de campo.

### 6.4.3 Analise e Interpretação dos Dados

Foi utilizada nesta pesquisa a técnica de análise de conteúdo. Bardin (2009, p. 44) define a análise de conteúdo como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

Gray (2016) explica que um dos principais intuitos da análise de conteúdo é a identificação de classes ou categorias por meio dos critérios de seleção, menciona adicionalmente, que existem três procedimentos para a identificação de classes e categorias: as classes comuns (categorias comuns, como: gênero, sexo e idade), as classes especiais (de caráter mais específico, considera: gírias, jargões profissionais, siglas) e as classes teóricas (surtem durante a análise por meio da identificação de ligações e padrões).

Quanto ao aspecto validade da pesquisa foi utilizada a triangulação de dados que consiste na obtenção de múltiplas fontes de dados, métodos, esquemas teóricos e o cruzamento destes dados, métodos e informações (CRESWELL, 2014, p.190). Para tal, ao identificar determinada questão/informação buscou-se validá-la com pelo menos outras duas fontes, que poderiam ser outras entrevistas, observações/notas

de campo ou documentos, que apresentassem uma validade da informação que foi apresentada.

Os estudos de casos foram realizados considerando a triangulação de entrevistas e por meio de múltiplas fontes por meio de: análise de entrevistas, análise documentos (apresentações, folders institucionais, websites, notícias veiculadas na mídia, relatórios institucionais, relatórios de performance, fotos, planilhas, e-mails e comunicados internos entre outros documentos que pudessem auxiliar a compreensão holística da organização e do seu *modus operandi*) e notas e campos e registros de observações que foram realizadas durante as visitas aos campus, websites e ligações para as escolas.

No Quadro 7, é apresentada a matriz de amarração metodológica da pesquisa.

<b>OBJETIVOS GERAIS</b>
Examinar as influências da crise econômica no período de 2015-2017 sob os componentes dos modelos de negócios de pós-graduação <i>lato-sensu</i> de uma escola de negócios.
<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Caracterizar o modelo de negócio da pós-graduação <i>lato-sensu</i> da escola de negócios de 2014;</li> <li>2. Analisar o contexto político e econômico da crise econômica sobre a ótica da escola de negócios de 2015 a 2017;</li> <li>3. Identificar os componentes e as adequações no modelo de negócio originadas pela crise;</li> <li>4. Explorar o processo evolutivo do modelo de negócio em um cenário de crise;</li> </ol>
<b>QUESTÃO CENTRAL DE PESQUISA</b>
Como a crise econômica influencia a adequação do modelo de negócio da pós-graduação <i>lato-sensu</i> da escola de negócios?
<b>QUESTÕES ESPECIFICAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como o modelo de negócio da pós-graduação <i>lato-sensu</i> da escola de negócio estava configurado de 2012 até 2014?</li> <li>• Qual a influência do contexto político e econômico da crise econômica na ótica da escola de negócios de 2015 a 2017?</li> <li>• Quais componentes foram alterados nos modelos de negócio e quais foram originadas pela crise? Como foram modificados?</li> <li>• Como ocorre o processo evolutivo do modelo de negócio em um cenário de crise?</li> </ul>
<b>DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS</b>
Modelo de Negócios (WIRTZ <i>et al.</i> 2016)



Componente Estratégico; Componente Recursos; Componente Parcerias; Mercado Atendido; Componente Proposição de Valor; Componente Rentabilidade; Componente Processos; Componente Compras; Componente Financeiro.
<b>FONTES DE EVIDENCIA</b>
Entrevista semiestruturada; Análise de Documentos; Observação
<b>FONTES DE DADOS</b>
Diretor da Escola de Negócios, Coordenadores da Escola de Negócios, Gestores da Escola de Negócios; Professores da Escola de Negócios; Aluno das Escola de Negócios; Relatórios, Planos, Documentos, Apresentações e Planilhas produzidos pela Escolas de Negócios; Organogramas; Comunicações Internas; Comunicações e Notícias Externas; Notas de Campo; Fotografias; Websites.
<b>PRINCIPAL LEITURA BASE</b>
FOSS E SAEBI (2017); SPIETH et al. (2016); TEECE (2017); ZOTT et al. (2011); WIRTZ et al. (2016); THOMAS, LORANGE E SHETH (2013); NOORDA (2011); ONZOÑO E CARMONA (2007); CHAKRABARTI (2015); AMIT E ZOTT (2010);

Quadro 7 - Matriz de Amarração Metodológica da Pesquisa

Fonte: Autor

## 7. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção do trabalho, são apresentados os dados a respeito da contextualização sobre a temática da crise econômica, que se fazem necessários para uma compreensão mais profunda sobre a influência nos modelos de negócios.

### 7.1 CRISE ECONÔMICA BRASILEIRA DE 2015

A economia brasileira passou por uma janela de expansão entre os anos de 2004 a 2013, a taxa média de crescimento foi de 4% ao ano. Entretanto, em 2015, teve início a crise econômica, a mídia especializada menciona que esta é a pior recessão que o Brasil já enfrentou, com 8 trimestres consecutivos de contração econômica (BBC, 2017; CNN MONEY, 2017; FINANCIAL TIMES, 2017; REUTERS, 2017; THE NEW YORK TIMES, 2017; THE WALL STREET JOURNAL, 2017). A Tabela 1, apresenta o crescimento anual do PIB desde 2002, na qual é possível observar o decréscimo do Produto Interno Bruto em 2015 e 2016.

ANO	PIB (USD)	TAXA DE CRESCIMENTO ANUAL
2002	507.96 Bi	3,1 %
2003	558.32 Bi	1,1 %
2004	669.31 Bi	5,8 %
2005	891.63 Bi	3,2 %
2006	1.108 Tri	4,0 %
2007	1.397 Tri	6,1 %
2008	1.696 Tri	5,1 %
2009	1.667 Tri	-0,1 %
2010	2.209 Tri	7,5 %
2011	2.616 Tri	3,9 %
2012	2.465 Tri	1,9 %
2013	2.473 Tri	3,0 %
2014	2.456 Tri	0,5 %
2015	1.804 Tri	-3,8 %
2016	1.796 Tri	-3,6 %

Tabela 1 - PIB e taxa de crescimento anual do PIB dos últimos 15 anos  
Fonte: Banco Mundial (2017) adaptado pelo autor.

O Brasil foi rebaixado em seu grau de *rating* em três das principais agências de risco mundiais, dentre as quais: Fitch Ratings, Moody's e Standard & Poors. Como resultado os investimentos estrangeiros diretos recuaram 22,5% em 2015, pois, alguns fundos de investimento não investem em países com classificações consideradas especulativas, anteriormente, o Brasil ocupava a posição de investimento de qualidade média (FOLHA DE SÃO PAULO, 2016; G1, 2016).

A crise no Brasil foi tema e capa de diversas revistas internacionais, a figura 10 ilustra a evolução ao longo do tempo da crise econômico política brasileira por meio das revistas The Economist e Bloomberg Businessweek. As capas demonstram o quanto a percepção da crise econômica por parte da mídia está atrelada a questões políticas, governamentais e atreladas aos escândalos de corrupção.



Figura 10 - Capas de revistas internacionais sobre a crise econômica e política no Brasil  
Fonte: Adaptado pelo autor.

A figura 10, auxilia também no entendimento da queda do governo da presidente Dilma Rousseff, que estava em seu segundo mandato, a legenda da qual fazia parte completava 14 anos no poder. Em 31 de agosto de 2016, após a tramitação

no senado, a presidente foi afastada do cargo. O *impeachment* foi resultado da recessão econômica oriunda de ações dos governos passados nos quais a presidente era integrante, a crescente insatisfação popular com os escândalos de corrupção oriundos da operação Lava-Jato e as manifestações populares que pediam o afastamento da presidente do cargo (BBC BRASIL, 2015; VALOR ECONÔMICO, 2016). Os motivadores que embasaram o pedido de *impeachment* aprovado versam sobre ações de desrespeito à lei orçamentaria que ficaram conhecidas como pedaladas fiscais e a lei de improbidade administrativa (SENADO FEDERAL, 2016).

Uma das faces mais perversas da crise econômica é o desemprego. Se compararmos por meio do gráfico 1, o primeiro trimestre de 2015 com 7,9% de desocupados, com o primeiro trimestre de 2017 13,7% de desocupados, é possível observar que a taxa de desocupação obteve um aumento expressivo em dois anos (IBGE, 2017a). São estimados mais de 14,2 milhões de desempregados (VALOR ECONÔMICO, 2017).

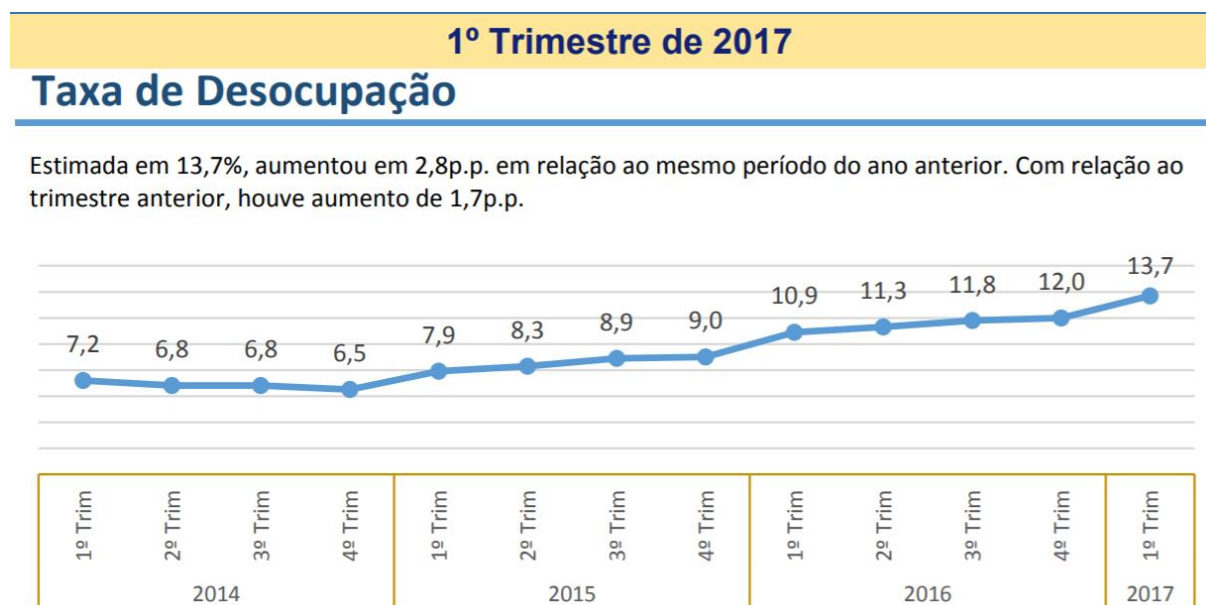


Gráfico 1 - Taxa de Desocupação - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua  
Fonte: IBGE, 2017a.

As perspectivas da conjuntura econômico política para 2017 eram de uma aparente retomada da economia brasileira, proporcionada pelo aumento de confiança dos investidores e empresários, oriundas em parte pela pauta de reformas propostas pelo governo do presidente Michel Temer. Dentre as principais propostas: a emenda

constitucional do teto dos gastos do governo federal, a lei da terceirização para as atividades-fim, a reforma trabalhista e a reforma da previdência.

Em 16 de maio, um novo escândalo abalou o governo do presidente Michel Temer, no qual o empresário Joesley Batista, um dos proprietários do grupo JBS, que realizou uma delação premiada que gerou uma nova desestabilização do governo.

## **7.2 APRESENTAÇÃO DO ESTUDO CASO**

### **7.2.1 Modelo de Negócios da Escola Alpha**

Versam sobre as concepções acerca do modelo de negócio os autores Zott e Amit (2010) e Wirtz et al. (2016), para os quais o modelo de negócio é uma representação de atividades integradas que geram valor por meio de produtos e/ou serviços. Para Teece (2010), o modelo de negócio essencialmente define o modo como a organização oferece valor aos clientes, atrai clientes a pagarem pelo valor e converte esses pagamentos em lucros. De tal modo busca-se por meio destas perspectivas ilustrar sucintamente neste trecho o modelo de negócio da Escola Alpha anterior e posterior a crise.

No caso estudado, observa-se, que a Escola Alpha, ao longo do tempo identificou grandes oportunidades em oferecer cursos de pós-graduação *lato-sensu*. Desde o início de suas operações até o ano de 2015, os cursos de pós-graduação eram ofertados como cursos de especialização. Entretanto, após 2015, pressionada pela necessidade de melhorar os resultados, identificou a lacuna para ofertar cursos de pós-graduação na categoria aperfeiçoamento, nos quais a carga horária mínima era 50% menor que os cursos de pós-graduação especialização e MBA's.

A crise impulsionou além da diminuição de carga horária como característica dos cursos de entrada, uma profunda revisão nos cursos de especialização que se posicionam como intermediários (MBA's) e os do topo (MBA Executivo), dentre as principais adequação: encolhimento das disciplinas, mudanças nas nomenclaturas das disciplinas e características de calendário alteradas. A revisão de todo o portfólio

foi substancial e alinhada com a perspectiva dos Zott e Amit (2013), esta ação proporciona a criação de valor por meio da eficiência e das complementariedades, ao ofertar cursos com uma menor carga horária é possível reduzir os custos da operação. Bem como por meio da nova estrutura e da forma de entrega dos cursos, conforme destacado por Onzoño e Carmona (2007) o novo portfólio de cursos da Escola Alpha fomentou a possibilidade de que o aluno ao realizar dois cursos de aperfeiçoamento, poderia torna-los um curso de especialização, aumentando o ticket-médio por aluno.

Quanto ao mercado, foi constatado pela pesquisa uma adequação do posicionamento mercadológico. A Escola Alpha atua no nicho de ensino em gestão empresarial com um posicionamento elitista, porém, nos últimos anos que antecederam a crise, posicionava-se com uma tendência em prol de uma massificação, que podia ser observada até o ano de 2015, por meio de um portfólio amplo e expansão de localidades geográficas de atuação. Após 2015, a crise forçou uma reorientação estratégica para o nicho elitista, seguida da retração de portfólio e de localidades. Todas estas questões remetem ao recorrido por Onzoño e Carmona (2007) quanto a crise impulsionar a revisão de portfólio, segmento e mercados geográficos atendidos.

Amit e Zott (2010) argumentam que a crise econômica impõe que as organizações repensem o modelo de negócio sobre a perspectiva de aumentar a eficiência organizacional, aumentar as margens de lucro e reduzir os custos para contrabalancear a queda de faturamento. Alinhado com a visão dos autores, manifestou-se o redesenho do modelo, por meio dos cursos oferecidos pela Escola Alpha, que anteriormente a crise tinham aulas semanais e passaram a oferecer as aulas quinzenalmente, esta alteração tinha por objetivo otimizar a utilização de salas pela Escola Alpha que poderia dobrar a capacidade de oferta de cursos por localidade, bem como potencializar o fluxo financeiro, uma vez que se recebe dos alunos mensalmente e paga-se aos professores bimestralmente ou trimestralmente ao final das disciplinas.

Adicionalmente, identificou-se diversas tentativas de reconfiguração do negócio da Escola Alpha para adaptar-se ao cenário econômico e melhorar o desempenho, estas adequações manifestaram-se por meio das alterações explicadas acima, bem como, por meio de uma grande reestruturação do desenho organizacional,

caracterizada pelo desligamento de diversos funcionários, concentração de atividades nos remanescentes, com o intuito de reduzir custos. Complementarmente, uma das características que se destaca no modelo de negócios da Escola Alpha é a troca de comando durante crises econômicas. A Figura 11, ilustra as trocas de comando da Escola Alpha, durante a crise de 2008 e posteriormente as trocas de diretores que ocorreram durante a crise de 2015.

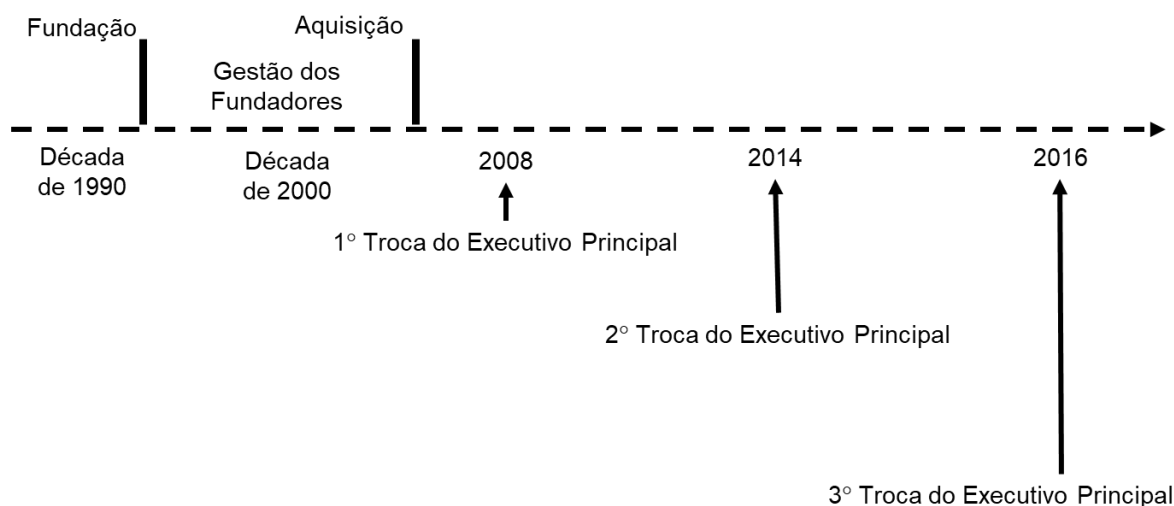


Figura 11 - Linha do Tempo da Escola Alpha  
Fonte: Autor

No decorrer, dos próximos componentes serão abordados com maior nível de detalhe as adequações ocorridas durante a crise.

#### 7.2.1.1 Escola Alpha – Componente Estratégico

Afuah e Tucci (2003) destacam que a elaboração da estratégia organizacional passa por atividades como: análise do desempenho organizacional, análise do modelo de negócios, análise do ambiente setorial e macro ambiente, como evidenciado pela figura 14, que transcreve visualmente uma fotografia sobre o momento organizacional, porém, a Escola Alpha retrata a análise por meio de uma analogia por tubarões conforme a figura 15 representa. Anualmente, a Escola Alpha constrói seu plano estratégico, geralmente no segundo semestre de cada ano. Este plano estratégico é preparado pelo executivo da Escola Alpha em conjunto com executivos da

Universidade e do Grupo Controlador. Em outras palavras, a estratégia da Escola Alpha, faz parte de uma visão maior pois contribui para a Estratégia da Universidade Beta e do Grupo Gama no Brasil, questão essa abordada em maior profundidade no Componente Parcerias.

O horizonte de planejamento cobre uma perspectiva de curto (1 ano), médio (3 anos) e longo prazo (5 anos), sendo que são utilizados dados financeiros históricos dos últimos 5 anos para compor a projeção (PLANO ESTRATÉGICO 2015, PLANO ESTRATÉGICO 2016, PLANO ESTRATÉGICO 2017). Esta visão apresenta convergência com o apresentado pelos autores Afuah e Tucci (2003) sobre o componente estratégico analisar o desempenho passado da organização como uma maneira dos insumos na concepção estratégica da organização.

Ficou evidenciado que a alta gestão da Escola Alpha possuía um planejamento estratégico que foi alterado em durante a crise econômica (PLANO ESTRATÉGICO 2012, PLANO ESTRATÉGICO 2013, PLANO ESTRATÉGICO 2014, PLANO ESTRATÉGICO 2015, PLANO ESTRATÉGICO 2016, PLANO ESTRATÉGICO 2017), porém, não é possível afirmar somente a crise gerou a alteração, pois, a mudança do principal executivo da Escola Alpha, também, influenciou a mudança no formato do artefato. Os planos estratégicos anteriormente a crise (PLANO ESTRATÉGICO 2012, PLANO ESTRATÉGICO 2013, PLANO ESTRATÉGICO 2014), contemplavam de maneira geral, um enfoque mais interno: portfólio de cursos, dados financeiros orçado vs. realizado, números de matrículas, produções acadêmicas, índices de qualidade e creditações até o ano de 2014.

O plano estratégico de 2015 apresentou uma adequação estrutural que contemplava aspectos financeiros, mercadológicos, planos de mídia, desenho organizacional, de parcerias, precificação, localização territorial e clusters, análise da marca, análise concorrencial, análise do portfólio de produtos vs. concorrência, análise histórica de matrículas por curso e perfil, e utilização de salas. (PLANO ESTRATÉGICO 2012, PLANO ESTRATÉGICO 2013, PLANO ESTRATÉGICO 2014, PLANO ESTRATÉGICO 2015, PLANO ESTRATÉGICO 2016, PLANO ESTRATÉGICO 2017, EA-GESTAO1, EA-GESTAO-3, EA-GESTAO4, EA-GESTAO7). Yip (2004) reforça que o planejamento estratégico demanda algumas vezes mudanças de mercado, posicionamento e do modelo de negócio, em linha com



as mudanças do planejamento. Destacam os trechos abaixo, as mudanças do planejamento

:

A crise fez com que olhássemos para o lado, nas apresentações estratégicas isso ficou muito evidenciado. Desde 2015, quando chegou o novo diretor ele fazia uma analogia com um tanque de tubarões, na apresentação nós éramos um tubarão pequeno. O Tubarão Gigante era a Escola 2 que servia de inspiração e visão de futuro e o tubarão que deveríamos atacar era a Escola 3, pois, segundo o diretor o tubarão Escola 3 estava perdido e não tinha a menor ideia de onde iria. EA-GESTAO1.

Eles foram obrigados a mudar os planos quando perceberam que o cenário econômico não era lá muito favorável. Em 2013, nós tivemos um ano ruim, que gerou a queda do antigo diretor. Com a chegada do novo em 2014, também veio a crise.... Sabe como é o Brasil é uma caixinha de surpresas e nós estamos vulneráveis. Nestes momentos é essencial rever os números EA-GESTAO3.

Quando o Grupo Gama, entendeu que não realizaríamos os números previstos para 2013, ocorreu a troca do diretor principal. A estratégia do diretor anterior era muito fraca, muito igual a 2010, 2011, 12... Quase um CTRL+C e um CTRL+V. O novo diretor mudou tudo, ele era um profissional e gestor acadêmico com experiência como presidente de outras empresas e trouxe esse “*Know-How*” EA-GESTAO4.

A mudança foi drástica em 2014. Quando o novo diretor assumiu, ele fez outro plano estratégico para a escola. Ele já havia sido presidente de outras empresas e já foi pesquisador de Marketing da Escola 2, ele considerou os concorrentes, posicionamento e questões mais profundas. O pessoal do Grupo Gama, adorou o plano que ele apresentou... Porque na crise, esse plano tinha um monte de cortes de gente e orçamento. E chegava nos números que o Grupo Gama queria! EA-GESTAO7

Os planos estratégicos após 2014, começaram a considerar os concorrentes diretos, para definir o posicionamento, buscando estimar números e trazer uma maior densidade na análise (PLANO ESTRATÉGICO 2014, PLANO ESTRATÉGICO 2015, PLANO ESTRATÉGICO 2016). Foram realizadas pesquisas mercadológicas para compreender como as pessoas entendiam a Escola Alpha e a suas concorrentes diretas, foi possível observar que a concorrente direta definida era a Escola 3, por ser a mais fácil de ser atingida pela falta de foco e portfólio muito vasto (PLANO ESTRATÉGICO 2014, PLANO ESTRATÉGICO 2015, PLANO ESTRATÉGICO 2016,

PLANO ESTRATÉGICO 2017). A figura 12 que foi adaptada pelo autor, transcreve visualmente a análise de mercado realizada pela Escola Alpha.

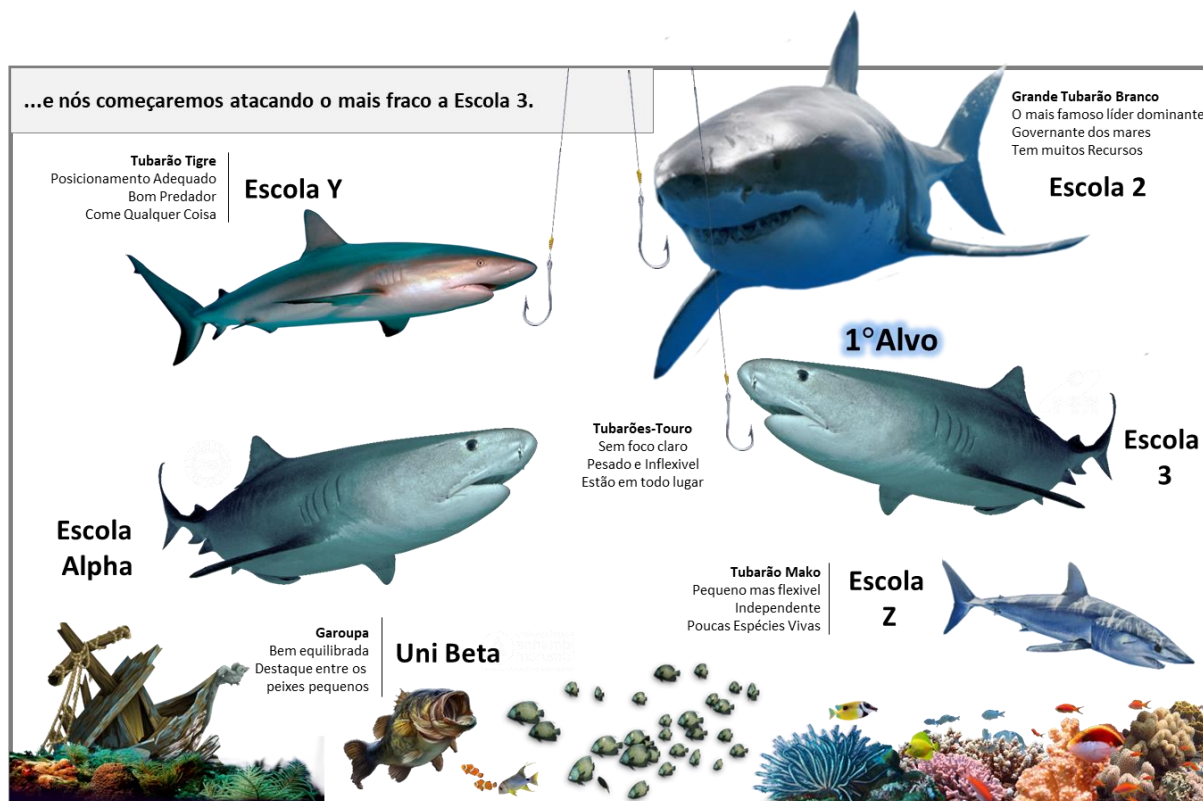


Figura 12 - Análise de Mercado da Escola Alpha

Fonte: Escola Alpha - Plano Estratégico 2015 – Adaptado pelo autor

A estratégia de posicionamento era contraditória ao posicionamento da origem organizacional, de modo que de 2011 até o ano de 2015 buscou-se ganhar escala por meio massificação da Escola Alpha, porém, os movimentos mercadológicos anteriores à crise não surtiram o efeito desejado dentre as ações estratégicas realizadas nos anos de 2011 a 2014, destacam-se: a expansão de localidades de 2 para 5, intensificação de publicidade, políticas agressivas de bolsas e descontos, aumento de portfólio de produtos e movimentação para baixo nos preços. O resultado foi a canibalização interna com a Universidade Beta (que tem um posicionamento *premium* e a Escola Alpha um posicionamento de elite). Estas ações causaram a diluição do foco organizacional, enfraquecendo as margens financeiras e a operação de ambas escolas (PLANO ESTRATÉGICO 2012, PLANO ESTRATÉGICO 2013, PLANO ESTRATÉGICO 2014, PLANILHA DE ORÇAMENTO DE MARKETING – HISTÓRICO 2010-2017, PLANILHA DE OFERTA DE TURMAS 2007-2017, PLANILHA DE

PRECIFICAÇÃO DE CURSOS, EA-GESTAO 2, EA-GESTAO4, EA-GESTAO6, EA-PROF1).

Antes da crise tinha um problema de gestão, era um constante "tentativa e erro" e a falta de consistência causou confusão e prejudicou a percepção da marca! Os cursos tinham ficado mais baratos e ainda davam mais descontos e bolsas, havia um enorme incentivo para funcionários, que voltou mais tarde quando a crise se agravou e tentaram vender a Escola Alpha. EA-GESTAO2

Eram 3 coordenadores para cada "nível do portfólio", porém, a proposta dos cursos e da escola mudava totalmente de curso pra curso, não havia uma harmonia. Era comum a reclamação dos alunos: Porque pago a Escola Alpha e recebo um Certificado emitido pela Universidade Beta e a Escola Alpha? Os alunos ficavam possessos! O preço ficou muito próximo das pós da Universidade Beta, foi um erro mortal. Porque, caíram as matrículas lá, vinham pra Escola Alpha, porém, o ticket era quase o mesmo... Problemas da Gestão do ... O novo diretor arrumou este problema, mas o aumento dos preços gerou um maior ainda na crise. EA-GESTAO4.

Houve uma expansão grande e desenfreada, antes da crise chegamos a estar em cinco localidades da Universidade Beta. Isso foi traumático, o último campus aberto não tinha nada da cara da Escola Alpha e os alunos pagavam preços da Escola Alpha, com uma experiência da Universidade Beta... Foi um show de horror! Eles falavam mal e com razão. Por padrão, sempre tivemos atendimento local, um ambiente diferenciado, desde a recepção e o mobiliário, quando foi feita a expansão, nem os funcionários da Universidade Beta, sabiam que aquele campus tinha uma operação da Escola Alpha. EA-PROF1

A crise econômica levou a escola a realizar uma série de alterações buscando um reposicionamento mercadológico, para destacar o posicionamento elitizado, destacam ações como: aumento dos valores dos cursos, mudança da proposição de valor, mudança da comunicação, enxugamento o portfólio de cursos, mudança na segmentação e redução na oferta de localidades (PLANO ESTRATÉGICO 2015, PLANO ESTRATÉGICO 2016, EA-GESTAO2, EA-GESTAO8, EA- PROF3).

O Grupo Gama, pressionou o novo diretor... Ele sabia que precisava entregar os números! Mudou muito acreditando que o nome era forte, aumentou o preço em média 30% dos cursos, a comunicação passou a ser toda em inglês, mostrava uma escola moderna e antenada no mercado, tirou os cursos por "setor" e colocou os cursos por área, só os de entrada saíram de 18 para 6... diminuiu muito, mas aumentaram os números de alunos por turma, o portfólio grande confundia. Concentrar em dois campos também foi uma decisão bem acertada. EA-GESTAO2.

Em 2014, quando o novo diretor foi contratado com a “missão” de trazer mudanças radicais em todos os aspectos. Aproximadamente 70% dos colaboradores foram demitidos, outros foram trazidos de volta a empresa, o perfil dele é o oposto do ex-diretor, por isso sentimos tanta diferença. Sabíamos que o Grupo Gama queria melhores resultados financeiros, e em 2015, ele mudou muita coisa, preço dos cursos aumentou muito, mudou não só o portfólio de cursos mas o tempo dos cursos e outras características... com o curso que tem metade do tempo, ou seja, mais dinheiro pela metade das aulas, a escola duplicou o valor que ganhava por hora de aula. Deixamos vários campus, entregamos salas. Ele é um cara de resultados, porém, A qual preço?! EA-GESTAO8

O ano que a crise “começou por mercado” em 2015, foi um ano de muitas mudanças. Acredito que existia uma pressão institucional para resultados e voltar ao que a escola era antes. O posicionamento mudou muito e achei que pra melhor, foi de bom gosto, voltou a origem sofisticada da escola. Só achei negativa a diminuição do portfólio, tem muita gente que quer aprender mais sobre o setor que atua, matar os cursos setoriais, no meu ver, foi uma má ideia.... A pessoa acaba indo para a Escola 3, que oferece curso de tudo, até de corte e costura (risos sarcásticos). EA-PROF3.

Além do reposicionamento, outras ações realizadas durante a crise tinham como foco a redução de custos e otimização para obtenção de melhores resultados financeiros, as ações principais foram: reduzir quadro de funcionários, mudar regras de pagamento, redução de benefícios, devolução de espaços físicos subutilizados, mudanças estruturais (PLANO ESTRATÉGICO 2015, PLANILHA DE ORÇAMENTO DE MARKETING – HISTÓRICO 2010-2017, PLANILHA DE DEMONSTRATIVO DE RESULTADO DE EXERCÍCIO 2010-2017, EA-GESTAO4, EA-PROF3, EA-GESTAO8).

A crise trouxe muitas mudanças, o nosso administrativo certamente foi o que mais mudou. Existiam muitas pessoas que não se sabia bem o que faziam, quase todas essas rodaram. A que eu mais senti, foi a entrega do espaço aonde ficavam a área administrativa e a localidade modelo, tínhamos 3 andares, ficamos com 1 sala somente e 1 sala de gestão. Foi entregue 2 andares e meio, fiquei triste, porque eu gostava muito daquele lugar, trabalhar lá me lembrava bons tempos. Perdemos o estacionamento, acho abuso termos que pagar, pois sempre tivemos os adesivos e no meu caso o reembolso. Mas sei que essas mudanças é uma questão de sobrevivência da Escola Alpha, senti muito também com as demissões, porque, era muito frequente... toda hora era uma nova pessoa. A gente brincava que quem sobrasse ia apagar a luz. EA-GESTAO4

2015 foi um ano difícil, porque a sensação da crise ficou mais forte. Foi o facão passando, quase que mensalmente alguém era desligado, era coordenadora de atendimento, gente do staff, coordenadores, professores. Enfim, foi feita uma limpa. Não sobrou quase ninguém de antigamente, essa sanitização deixou claro a intenção de melhorar o resultado mandando gente embora, mas quando se faz isso, perde-se o processo, o histórico, o conhecimento, muita gente foi pra concorrência. EA-PROF3

Apertaram os cintos, se por um lado víamos propagandas pomposas em diversos meios, do nosso lado a gente perdia o estacionamento, mudanças de coffe-break e o clima era ruim, pesado, pois, muita gente das antigas estava saindo da Escola, os professores foram para outras escolas, com a perda do estacionamento e mudanças com o regime de pagamento. Mudou muito o organograma, o problema é que ninguém sabia quem tava fazendo o que, deu muito problema isso aí, alocação de aula errada, convite. Aquilo irritou muita gente, a escola ficou com uma fama estranha, sem contar no pessoal do suporte acadêmico, nossa saíram muitas pessoas que eu gostava. Deve ter dado certo, porque no final, o diretor foi promovido. EA-GESTAO8.

A comunicação da estratégia também sofreu alteração depois da crise. Antes da crise a estratégia era comunicada e disseminada entre os professores, ainda que alta gestão realiza-se um grande filtro nas informações que seriam transmitidas e isto ocorresse de maneira superficial, apresentando rasos dados por questões de confidencialidade da informação. O modo raso é explicado, pois, uma vez que os professores atuavam no mercado, com relação de pessoa jurídica sem regime de exclusividade, de tal modo, podem transmitir informações críticas aos concorrentes (EA-GESTAO1, ATAS E APRESENTAÇÕES REUNIÃO COM OS PROFESSORES, EA-PROF3).

A gente não podia abrir a informação, mesmo que quisesse o Grupo Gama é muito restritivo com acesso a informação. Embora internamente o acesso fosse fácil para os colaboradores, pois estava tudo em uma pasta da rede, as estratégias eram restritas e somente a alta direção tinha acesso. O Grupo Gama é muito maduro em gestão, como isso vai para fora é tudo em inglês, com muitas informações, a gente não tinha margem pra erro nenhuma! As apresentações tinham de 50 a 100 slides, muitos slides ocultos e arquivos anexados, precisávamos estar preparados para questionamentos do Grupo Gama, tinham participações de várias áreas: Comercial, Marketing, Finanças... precisávamos pegar e consolidar dados de vários sistemas, dava um trabalhão. Aí, imagina só, os professores são 90% pessoas jurídicas que estão no mercado e grande maioria tem vínculo com outras escolas de negócios que são concorrentes diretas, se eu abro muito as informações vão todas para a concorrência. Nestas reuniões que a gente fazia até 2015, a ideia era valorizar a marca e integrar o professor, mostrar que as coisas estavam andando. Eu percebia que tinha muita pressão, principalmente, pois

nos últimos meses tinham trazido um novo superior, mas ele só pedia informação, ficava trancado na sala dele. Eu sabia que algo estava errado. EA-GESTAO1.

Tínhamos reuniões semestrais com todos os professores e direção da escola para falar sobre a estratégia, nestas reuniões eram apresentadas as metas, aparições e veiculações na mídia, crescimento, quem havia ganhado novas titulações e publicações de artigos. Porém, ficamos um bom tempo sem ter reuniões desde 2015, a última foi realizada este semestre. Isso gerava um sentimento de pertencimento. Entretanto, não apresentaram nada sobre a escola, só falaram do nosso sistema, isso passa a impressão que somos um barco à deriva. EA-PROF3.

Entretanto, não é possível dizer que a restrição na comunicação seja fruto da crise, por meio das observações, análise documental e entrevistas. Foram inconclusivas as evidências, pois não é possível afirmar se esta foi uma ação intencional ou não intencional da gestão ou somente um traço de comportamento da nova liderança, porém implicou em uma percepção por parte dos envolvidos de pouca transparência na gestão, consequentemente alguns entrevistados mencionaram a diminuição do sentimento de pertencimento organizacional, aumentando a insegurança dos envolvidos por não saberem os rumos organizacionais, como pode ser observado no extratos anteriormente mencionados (EA-GESTAO1, EA-PROF3, EA-GESTAO4, EA-PROF3, EA-GESTAO8).

Esta não comunicação da estratégia, contraria a visão de Tikkanen *et al.* (2005), na qual os autores apresentam uma das funções da utilização do modelo de negócios na estratégia, é para dar visibilidade de decisões e ações gerenciais, bem como a enfoque estratégico, o processo estratégico e o conteúdo estratégico. Porém, observa-se que a Escola Alpha, não buscava compartilhar sua estratégia.

Também pode ser observado levando em consideração o modelo de aquisição de capacidades de Roberts and Berry, que a Escola Alpha não realizou alteração de mercado e nem de tecnologias escolhidas, de tal modo as capacidades estratégicas utilizadas pela Escola Alpha já eram existentes, de modo que induziram ao desenvolvimento interno. Conforme destaca e ilustra a figura 13.

MERCADO	Nova e não familiar	Joint Venture	Venture Capital Aquisição educacional	Venture Capital Aquisição educacional
	Nova mas familiar	Desenvolvimento de capacidades tecnológicas internamente Aquisições	Empreendimentos internos Aquisições Licenciamento	Venture Capital Aquisição educacional
	Existente	<b>Desenvolvimento Interno (ou aquisição)</b>	Desenvolvimento de capacidades tecnológicas internamente Aquisições Licenciamento	Aliança Estratégica
		<b>Existente</b>	<b>Nova mas familiar</b>	<b>Nova e não familiar</b>
<b>TECNOLOGIA</b>				

Figura 13 - Modelo de Aquisição de Capacidades de Roberts e Berry sinalizando Escola Alpha  
 Fonte: Afuah e Tucci, (2003) adaptado de Roberts e Berry (1985), traduzido e adaptado pelo autor.

### 7.2.1.2 Escola Alpha – Componente Recursos

Afuah e Tucci (2003) definem recursos como os meios necessários para sobreviver em um ambiente volátil, sendo caracterizados em três categorias: recursos tangíveis, recursos intangíveis e recursos humanos, enquanto, Demil e Lecoq (2010) categorizam dois grupos: os recursos físicos e os humanos. Quanto aos recursos físicos e tangíveis, a principal adequação ocorrida foi o encerramento das operações de algumas localidades em que a Escola Alpha ofertava cursos (PLANO ESTRATÉGICO 2014, PLANO ESTRATÉGICO 2015, PLANO ESTRATÉGICO 2016, PLANILHA DE OFERTAS DE TURMAS 2007-2017). O quadro 8, abaixo transcreve as adequações realizadas nas localidades e estruturas.

LOCAL	ANTES DE CRISE - 2015	DEPOIS DA CRISE - 2017
EA-L1	2 Andares, sendo metade de um andar utilizado como salas administrativas, sala da diretoria e sala de aconselhamento. 6 salas no modelo <i>stadium</i> . Os andares eram ambientados nos padrões arquitetônicos da Escola Alpha.	A Escola Alpha saiu desta localidade. Devolução de todas as salas e espaços para a Universidade Beta. Transferência das Atividades Administrativas para um prédio administrativo da Universidade Beta.
EA-L2	1 Andar utilizado para aulas, comutado com a Universidade Beta. Ofertava cursos durante a semana e finais de semana. Não segue o padrão arquitetônico da Escola Alpha.	1 Andar utilizado para aulas, comutado com a Universidade Beta. Ofertava cursos somente aos finais de semana. Não segue o padrão arquitetônico da Escola Alpha.
EA-L3	2 andares, seguem o padrão da Escola Alpha, com recepção própria, hall de escolas de negócios afiliadas e 8 salas dedicadas, mas as salas não seguem o padrão <i>stadium</i> .	2 andares, seguem o padrão da Escola Alpha, com recepção própria, hall de escolas de negócios afiliadas 1 e 8 salas dedicadas, mas as salas não seguem o padrão <i>stadium</i> .
EA-L4	Prédio Separado dentro do Campus da Universidade Beta, com laboratório envidraçado, 3 salas <i>stadium</i> , 10 salas normais, 1 auditório. Segue o padrão arquitetônico da escola.	Novo Prédio, ocupando 1 andar no prédio sede do Grupo Gama, 8 salas, nenhuma sala <i>stadium</i> . Auditório devolvido para a Universidade Beta. Não segue o padrão arquitetônico da Escola Alpha.
EA-L5	2 Salas normais da Universidade Beta, não seguiam o padrão arquitetônico da Escola Alpha.	A Escola Alpha saiu desta localidade.

Quadro 8 - Localidades e Características da Escola Alpha: Antes e Depois da Crise  
Fonte: O Autor - baseado nas entrevistas, fotos e notas de campo

A localidade EA-L1 arquitetonicamente era a única que seguia uma estética considerada ideal, contando com cerca de 6 salas *stadium*<sup>17</sup> com mesas circulares em 180° graus. Para Demil e Lecoq (2010), os recursos quando internalizados passam a ter características próprias e que associados a um contexto específico, acabam gerando novas capacidades. Com o início da crise de 2015, a Escola Alpha havia entregado um dos andares que tinha no campus, inicialmente a localidade ficaria

<sup>17</sup> As salas *stadium* são salas que permitem uma melhor visualização de qualquer ponto da sala. Na Escola Alpha, além de utilizarem de degraus, que quanto mais ao fundo, mais elevadas eram as posições das mesas, a distribuição das mesas ocorria em formato 180 graus no qual, ao centro ficava o púlpito do professor. O que lembra de certa maneira os estádios antigos.



somente para os cursos de elite da escola, porém, em 2016 a nova gestão optou por entregar o restante da instalação que era o último andar restante que contemplava as áreas administrativas e mais 2 salas no formato *stadium* (EA-GESTOR1, FOTOS E NOTAS DE CAMPO, EA-PROF2, EA-ALUNO3).

Antigamente existia muita demanda na Filial 1. Ele é o padrão que eu acredito ser o adequado e gostaria de ver em todos os campus, desde o mobiliário administrativo, a minha sala, salas de estudo, salas de aula até o piso é diferente. Tínhamos muitos alunos do setor farmacêutico pela localização, entretanto, com o passar dos anos a demanda diminuiu. Havíamos deixado somente o MBA Executivo neste campus, porém, este ano foi inevitável. Por uma questão de custos, entregamos todo o andar... é triste, mas é uma questão de custos. Você sabe, no final do dia é tudo pelo bônus! EA-GESTOR1.

A Escola Alpha, tinha como propaganda as fotos do Campus EA-L1, porque, ele é elegante sofisticado, como é a imagem que a Escola Alpha sempre transmitiu. Entregar este prédio é uma demonstração de que tempos difíceis chegaram. EA-PROF2

Quando eu olhei as fotos e vim visitar o campus EA-L1, resolvi estudar na Escola Alpha, porque achei muito legal. Me via naquela sala, porém, como me matriculei para o curso no Campus EA-L4, a experiência foi diferente, inclusive mudaram até de prédio. Mas o prédio novo é super novo, não posso reclamar. Mas confesso, que quando comprei o curso esperava ter aulas em salsa como as do campus EA-L1. EA-ALUNO3

Adicionalmente, quanto aos recursos, ressalta-se que uma das maneiras pelas quais uma escola de negócio pode materializar valor é por intermédio das suas instalações, que também servem como barreira de entrada, como destacado por Thomas, Lorange e Sheth (2013, p.227) destacam que:

A dependência das escolas de negócios de conhecimento (especialistas acadêmicos) e de capital (instalações acadêmicas, doações e tecnologia) juntamente com relacionamentos profissionais e institucionais (por exemplo: creditações e o relacionamento com o sistema de educação superior e ideológico) servem para criar significativas barreiras de entrada<sup>18</sup> (THOMAS, LORANGE, SHETH, 2013, p. 227)

Os autores Demil e Lecoq (2010), destacam que a capacidade de explorar os recursos está relacionada a capacidade de gestão e a profundidade do conhecimento

---

<sup>18</sup> “[...] *The dependence of business schools on both knowledge (expert academics) and capital (campus facilities, endowments and ICT), coupled with professional and institutional ties (e.g. accreditation and links to the higher education system and ideology), serve to create significant barriers to entry. [...]*” (THOMAS, LORANGE, SHETH, 2013, p. 227).

organizacional, de tal modo, extrair valor e identificar novas combinações inovativas também é parte da capacidade de gestão. Em linha com esta perspectiva, os funcionários administrativos que cuidavam de questões de suporte na Escola Alpha foram transferidos para um outro prédio antigo com uma estrutura defasada e degradada, no centro da cidade, dentre as áreas que foram remanejadas destacam-se: Central de Serviços Compartilhadas, *Call Center*, Secretaria, Compras e entre outras (FOTOS E NOTAS DE CAMPO, EA-GESTAO2, EA-GESTAO9, EA-PROF3). Esta mudança não foi bem recebida por alguns envolvidos:

A mudança ocorreu como uma forma de reduzir os custos da Escola Alpha. Em 2015, o novo diretor já havia decidido entregar um andar. Quando ele foi desligado e a nova gestora assumiu foi decidido que o restante também seria devolvido. É uma pena, pois o modelo que a Escola Alpha, era planejada pra ser enquanto ambientação era o da unidade EA-L1. Eu fui contra, mas fui voto vencido. EA-GESTAO2

A atmosfera era toda diferente, era um prédio bonito todo envidraçado... em um andar alto, quando saímos da sala tinha uma vista maravilhosa, era mais perto de casa. É uma pena termos vindo parar neste “muquifo” tanto que aqui era um campus que foi desativado, você sabe né?! A sala antiga tinha mesas largas de madeira, coisa boa, né?! De primeira qualidade. Cadeiras em couro com encosto alto, a sala era bem iluminada ventilada. Lá sim era bom de trabalhar. Odeio quando preciso vir para o centro. No outro campus a gente tinha sala de reunião, até o executivo tinha a sala dele de reunião, tínhamos salas para receber os alunos, depósito. Perdemos tudo isso, tivemos que entregar. Não adianta brigar, a graduação de Universidade Beta da muito mais dinheiro, dependendo do curso fatura mais que a Escola Alpha inteira. E com a queda de alunos e o cenário da crise, tivemos que entregar, para baixar os custos. EA-GESTAO9.

Lembro de uma época que na EA-L1, o café era liberado. Afinal, eram os alunos da Escola Alpha. Igual a máquina que tem na sala dos professores. Mas os alunos da graduação começaram a aparecer para tomar café de graça resolveram tirar. Esse é apenas um exemplo, mas tudo nesse Campus era mais adequado, quando falamos de infraestrutura, não adianta o aluno compra isso. E quando deixamos de ter turmas lá, acho que perdemos com isso, enquanto escola e enquanto marca, pela sofisticação... Passava uma imagem muito legal as salas da EA-L1. EA-PROF3.

Outra alteração quanto a localidade EA-L4, foi a mudança de prédio/instalações durante a crise. Para reduzir custos a controladora da Escola Alpha, ou seja, o Grupo Gama, saiu de um escritório afastado de todos os outros em um alto andar em um dos mais altos, prestigiosos e emblemáticos prédios empresariais da cidade de São Paulo e que por consequência tinha um alto preço de aluguel. Buscando reduzir custos o

Grupo Gama mudou-se para o último andar de um prédio novo ao lado do campus que ficava a EA-L4 e na primeira semana de 2017, a Escola Alpha passou a operar no primeiro andar do prédio em que o Grupo Gama trabalhava, desativando a estrutura que mantinha na EA-L4, na mesma microrregião, porém, agora de prédio novo, mais moderno e com boas instalações, o prédio tinha uma bela aparência. Porém, o mobiliário foi trazido e adaptado. O mobiliário era o mesmo e os novos que foram adquiridos eram de pior qualidade quando comparado com o padrão antes utilizado pela Escola Alpha (FOTOS E NOTAS DE CAMPO, PLANO ESTRATÉGICO 2016, EA-PROF3, COMUNICAÇÃO MUDANÇA DE CAMPUS).

O prédio novo é interessante, gostei dele. Nas instalações anteriores da EA-L4, tínhamos problemas constantes com o ar condicionado que não funcionava, tinha problemas de infiltração. Agora pensa assim, o cara paga pra ter uma pós de qualidade e aí não é só professores excelentes, de mercado... é também uma questão de infra... EA-PROF03.

Ao abandonar as antigas instalações, que passaram por adaptações para ser laboratório de outro curso de graduação da Universidade Beta, foram entregues um auditório *stadium* em formato 180° graus, que costumeiramente sediava eventos abertos ao público e as reuniões semestrais de professores, um laboratório com computadores todo envidraçado no estilo aquário, 3 salas no formato *stadium* normal e mais 3 salas normais, porém todas seguindo o padrão da Escola Alpha, que é mesa com instalação elétrica e placa com o nome do aluno na mesa. Embora, ocasionalmente ocorram aulas nas salas da Universidade Beta, que utiliza carteiras universitárias que tem o apoio integrado a cadeira (FOTOS E NOTAS DE CAMPO).

Da pra ver que nos últimos anos as coisas andaram piorando até nas instalações, quando fiz o curso em 2014, as cadeiras eram azuis com encosto alto, mais confortáveis e pareciam ser mais resistentes. Agora que voltei em 2017, as cadeiras são cadeiras de escritório pretas, normais. Da a impressão que a escola está empobrecendo. EA-ALUNO1.

A localidade EA-L5 foi uma tentativa frustrada de expandir as localidades, que era parte da estratégia anterior à crise, visando massificar a instituição. Porém, por estar distante dos principais “clusters” de educação decidiu-se, encerrar a oferta de

cursos nesta localidade (PLANO ESTRATÉGICO 2014, PLANO ESTRATÉGICO 2015, PLANILHA DE OFERTAS DE TURMAS 2007-2017, EA-GESTOR4, EA-PROF1).

O Campus EA-L5 não tinha nada a ver com a Escola Alpha, realmente não foi uma idéia boa. As turmas que rodaram lá deram muitos problemas e diversos tipos de reclamação, coisa do tipo de alinhamento de expectativa... sabe?! Quando você espera ter uma experiência, mas ela não é tão boa... vendíamos audi e entregávamos volks. EA-GESTOR4

É um lugar fora de mão, cheguei lá no primeiro dia de aula, nem a moça do suporte acadêmico sabia que a gente tinha turmas rodando lá. Então, dava pra perceber que além de estarmos em um Campus que era orientado totalmente para cursos de outras áreas, existia um “ser estranho” dentro da Universidade Beta, nem preciso falar que deu vários BO`s, como sempre uma tragédia anunciada. Pra você ter idéia do ridículo, não tinha internet, nem por cabo, nem wifi... A sala alocada não tinha Datashow e isso sempre existiu em toda sala da Escola Alpha, era absurdo não ter. Pois bem, lá isso aconteceu. EA-PROF1

A escola enfrentou melhorias no aspecto tecnológico, pois, até 2015 os alunos eram obrigados a acessar seus materiais em um sistema que tinha como identidade visual a Universidade Beta, porém, foi implementado dentro do website da Escola Alpha, um novo ambiente do sistema no qual o aluno tem uma identidade visual da Escola Alpha (PLANO ESTRATÉGICO 2014, PLANO ESTRATÉGICO 2015, COMUNICADO REUNIÃO DOS PROFESSORES 2017, COMUNICADO SISTEMA DE GESTÃO EDUCACIONAL). Entretanto, quanto ao quesito restrição de acessos, os alunos que já cursaram algum curso na Universidade Beta, anteriormente ao entrarem na Escola Alpha, recebem a carteirinha de acesso da Universidade Beta e não da Escola Alpha, gerando desconforto em alguns alunos (EA-ALUNO1, EA-PROF1):

Uma das coisas que me irritam profundamente é a carteirinha. Eu fiz a graduação na Universidade Beta. Fiz uma pós aqui e agora estou fazendo outra, as duas carteirinhas que recebi da Escola Alpha, são da Universidade Beta! Eu já cansei de reclamar, não entendo porque meus colegas recebem a carteirinha da Escola Alpha e eu da Universidade Beta. Se você paga mais caro na Escola Alpha, você quer ter a carteirinha da Escola Alpha e não da Universidade Beta, é uma questão de status de estar aqui, uma questão de se sentir parte da escola. Além de detestar as cores da Universidade Beta,

se eu quisesse fazer a pós lá eu já teria ido! Agora estar na Escola Alpha, com carteirinhas da Universidade Beta... Isso me deixa louca raiva! EA-ALUNO1.

Sim, isso da carteirinha dos alunos é o fim. Os alunos vêm reclamam pra mim, mas o que eu um professor vai fazer aqui... Ai eu explico que eu nem acesso tenho, pois, professor é PJ e o jurídico não permite fazer carterinha. Mas olha o absurdo... tenho ponto assinado e e-mail (risos). EA-PROF1

Esta mudança tecnológica entra em linha com o ponto de vista de Bouwman (2003) a respeito das tecnologias específicas com um ponto central na determinação dos recursos dentro do modelo de negócios com o intuito de proporcionar os produtos e serviços. Em vista disso, a alteração do sistema acadêmico para estar adequado com a proposta e identidade visual da Escola Alpha esta em linha com o modelo de negócios com um posicionamento elitista, que era dissonante antes da crise.

Apesar dos avanços tecnológicos alguns problemas ainda persistem, impactando a percepção de valor (PLANO ESTRATÉGICO 2015, EA-ALUNO3):

Nunca conheci um lugar tão ruim no processo financeiro e na TI, tenho colegas de sala que por erro da Universidade Beta, receberam ligações de cobrança no trabalho. Isso é inaceitável! Uma vergonha para a Escola Alpha ainda mais para o Grupo Gama, que é tão grande e importante! É o mínimo que poderíamos esperar é um financeiro bom. O boleto cada mês vem com um valor diferente, você entra no site pra tentar gerar e não dá certo! É uma vergonha a Escola Alpha ensinar gestão e ter um processo financeiro tão ruim! Todo mês tenho que ligar pra pedir o boleto, já até tenho o e-mail do analista financeiro da Universidade Beta, já pensei até em processar. Mas como a menina da recepção é sempre gentil e me ajuda, por hora desisti. A única sorte é que os professores são ótimos, muito melhores do que os outros lugares que já passei. EA-ALUNO3.

O enfoque na redução dos custos que surge a partir de 2015, entretanto, apesar de evidente na Escola Alpha, não é aplicável ao Grupo Gama. É possível observar uma divergência nas ações do Grupo Gama com os direcionamentos estratégicos para a Escola Alpha (PLANO ESTRATÉGICO 2015, PLANO ESTRATÉGICO 2016, PLANILHA DE ORÇAMENTO DE MARKETING – HISTÓRICO 2010-2017, EA-GESTAO2, EA-GESTAO8):

Você já conheceu algum lugar em que presidente de empresa anda com carro de R\$ 600 mil e outros diretores com carro de R\$ 300 mil, R\$ 200 mil... Isso é normal no Grupo Gama e pros executivos da Universidade Beta e da Escola Alpha. Esses dias o presidente surtou porque deram um audi para ele rodar enquanto o carro dele arrumava. O nosso antigo executivo também tinha carro da empresa. Aqui tudo depende de quem é você e aonde você está, muda o plano de saúde, o benefício de estacionamento, o ticket refeição. Apesar de no final do dia, o Grupo Gama ser admissível tudo pelo bônus, o Grupo Gama é rico, tem padrões altos. Enquanto, a Universidade Beta e a Escola Alpha são cada vez mais pobres, estão virando miseráveis. Cortam tudo que é possível de custo, pra melhorar o resultado. Cortaram um borrifador de aromatizando automático no banheiro porque custava R\$ 130 mil anuais para a Universidade Beta e para a Escola Alpha, agora a nossa frota da diretoria dá um show em muita multinacional, inclusive até é melhor do que a de muito empresário por aí. Por aí você percebe a inversão de valores. Uma das principais universidades confessionais da cidade, tem na frota da reitoria só de toyotas corolla e ninguém reclama. Aqui se falta chocolate na sala do presidente, ele surta! EA-GESTAO2

Aqui é um lugar de dois pesos e duas medidas. Quem é do Grupo Gama tem estacionamento incluso como política, quem é da Universidade Beta não tem. Os professores da Escola Alpha, eram isentos até o EA-GESTAO8

Quanto aos recursos intangíveis diversas alterações foram realizadas desde 2015, corte dos investimentos em produção científica. Antes da crise a escola mantinha um jornal que levava o nome da instituição, existia um grupo de pesquisas liderado por um professor e incentivos a pesquisa na forma de reembolso de inscrições em congressos, pagamentos para artigos publicados. Após a crise, como forma de reduzir os custos, a instituição desligou o pesquisador que liderava o grupo de pesquisa, descontinuou a revista e cancelou todos os incentivos a pesquisa (PLANO ESTRATÉGICO 2015, PLANO ESTRATÉGICO 2016, PLANILHA DE ORÇAMENTO DE MARKETING – HISTÓRICO 2010-2017, EA-GESTAO2, EA-GESTAO8, SITE DA REVISTA DA ESCOLA ALPHA, EA-GESTAO5, EA-GESTAO6).

Perdemos a revista da Escola Alpha, foi uma lástima! A revista já tinha 5 anos, quando resolveram descontinuar, foi uma judiação. Já estava até sendo indexada, perdemos até o domínio do site. É o tipo de corte porco, como cortar café... Os artigos eram bons, existia uma boa quantidade de citações da revista. O custo financeiro versus o retorno de prestígio, realmente não se explica. EA-GESTAO5

Quando aconteceu a mudança de gestão devido aos resultados fracos, sabíamos que haveria mudanças... Mas algumas realmente são um gigante retrocesso, como por exemplo, o fim do incentivo para congresso e publicações. Isso dava muita visibilidade para escola e reconhecimento pelos pares. Quanto ao grupo de pesquisa, realmente era questionável as publicações, publicaram livros, mas artigos bem posicionados não

aconteceram, mas mais do que a produtividade, o que foi determinante para o fim do grupo de estudos foi uma questão financeira, na época, a nova visão da liderança da Escola Alpha em reduzir custos. EA-GESTAO6

Johnson (2010) reforça a velocidade como um dos principais aspectos para suportar a rentabilidade e produtividade organizacional, sendo uma das características importantes para a concepção dos *leads time* da cadeia de valor e as respectivas restrições. Pode ser observado que após a crise a Escola Alpha realizou rápidas alterações de recursos, em principal de infraestrutura, para otimização de resultados financeiros, em linha com o mencionado pelo autor que ao aumentar a velocidade dos recursos proporciona aumento de receita por diminuição de margem de custos por unidade.

Ocorreu também a mudança de enfoque de creditações, para foco em rankings. Esta questão será trabalhada em maior nível de detalhe no componente parcerias.

#### **7.2.1.3 Escola Alpha – Componente Parcerias**

As parcerias são um caminho pelo qual a organização pode expandir seus recursos e apropriar valor de recursos que não são de sua propriedade diretamente. Por conseguinte, apresenta-se como uma maneira de criar valor nos contextos organizacionais mais eficientemente, pois, dependendo das características da parceria não é necessária a alocação de capital intensivo, como no caso das Escolas de Negócio que se utilizam do capital intelectual e financeiro intensivos enquanto estratégia e barreira de entrada para novos concorrentes (HAMEL, 2000; VOELPEL ET AL. 2004; OSTERWALDER ET AL. 2005; THOMAS, LORANGE E SHETH, 2013).

Al-Debei et al. (2008) destaca que as parcerias têm como característica a complexidade por envolver múltiplos atores com anseios e perspectivas distintas, e algumas vezes conflitantes, destaca também a importância da comunicação nesta perspectiva. A complexidade mencionada por Al-Debei et al. (2008) é identificada ao observar o ecossistema no qual a Escola Alpha está inserido, pois ela é parte

integrante de outros dois atores, o Grupo Gama e a Universidade Beta, com a qual compartilha recursos, como demonstrado pela figura 14.

Diversos fundos de investimentos são proprietários do Grupo Gama, sediado nos Estados Unidos o Grupo Gama é conhecido por ser um grupo educacional com expansão mundial agressiva, pela grande oferta de crédito estudantil. O Grupo Gama tem uma cultura com enfoque imediatista e orientada para os resultados financeiros. Em outras palavras, a orientação do Grupo Gama, tende a seguir a cultura dos Fundos de Investimento. Por sua vez, o contexto do Grupo Gama antes da crise era preocupante, pois, o grupo estava financeiramente alavancado tendo aumentado consideravelmente o seu endividamento com a aquisição de diversas universidades de 2007 a 2015 (RELATÓRIO ANUAL DE INVESTIDORES – GRUPO GAMA 2017, PRESS RELEASES GRUPO GAMA 2015-2018, EA-GESTAO3).

Um dos principais temas nos grupos de whatsapp eram as notícias que falavam sobre o endividamento do Grupo Gama, como o grupo do WhatsApp tinha funcionários e ex-funcionários, tinham muitas informações internas. Toda semana era um desligamento! Tanto do Grupo Gama, quanto da Universidade. Lembro-me como se fosse hoje de uma matéria de um jornal aonde fica o *Headquarters* do Grupo Gama, na matéria tratava deles emitindo debentures para poder diminuir as dívidas... A gente sabia que depois que eles compraram a XXX aqui no Brasil eles se endividaram muito, fizeram um *valuation* acima do que deveria ser, tinha muito problema, muita dívida que não foi avaliada... E aí quem pagou o pato foi a Universidade Beta e a Escola Alpha, que cada vez ficam mais sucateadas. EA-GESTAO3



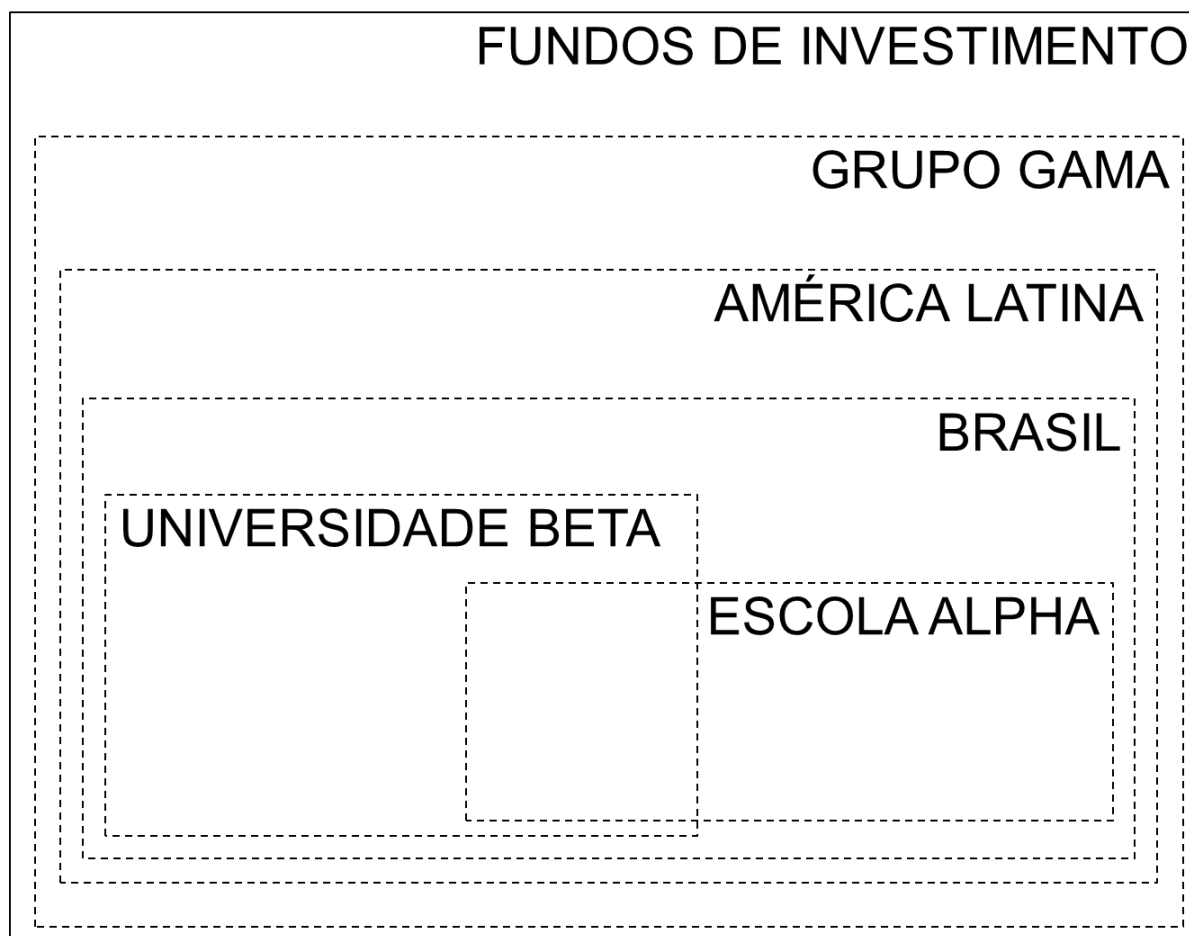


Figura 14 - Análise de Contextual da Escola Alpha  
Fonte: O Autor

No início da crise, o Grupo Gama, buscava maneiras de diminuir o seu alto endividamento que era oriundo da estratégia expansionista de aquisições de universidades. Em 2015, tentou realizar uma IPO, porém, devido a problemas políticos, o IPO foi postergando para 2017. Outra estratégia do Grupo Gama, para reduzir o endividamento foi vender diversas faculdades ao redor do mundo, a Escola Alpha foi negociada, porém, o negócio não logrou. No Brasil, a Universidade Beta é uma vaca leiteira, o caixa dela é utilizado para pagar iniciativas que são realizados pelo Grupo Gama e projetos em outras IES do Grupo Gama no Brasil, este fato fez com que o Grupo Gama à partir de 2015 realiza-se ações para cortes de custos na Universidade Beta e consequentemente na Escola Alpha (RELATÓRIO ANUAL DE INVESTIDORES – GRUPO GAMA 2017, PRESS RELEASES GRUPO GAMA 2015-2018, EA-GESTAO2, EA-GESTAO4, EA-GESTAO8).

A gente começou a sentir mais forte os sinais da crise no segundo semestre de 2015, mas a (hesitação)... a forma como o Grupo Gama administra essa situação ela se de uma forma muito rápida em conjunto com os administradores da Universidade Beta e aí mexeram numa série de coisas, corte de custos, cortaram várias coisas previstas no orçamento e inclusive mexeram em infraestrutura e pessoal. EA-GESTAO2

Em 2017, todo o mercado comentava que a Escola Alpha estava à venda. No final ficaram dois finalistas, uma faculdade de administração que queria se tornar *premium* e um fundo de investimentos. O fundo de investimentos era capitaneado pelo ex-diretor, inclusive era um dos favoritos. Porém, ele descobriu que o valor que ele tinha oferecido era maior, chegou nos donos da faculdade que queria comprar e disse: “Ei, tirem a proposta de vocês... Porque a minha é maior!”. E acho que a maior insensatez é que o diretor ainda propôs ao concorrente que ele emitisse os certificados, porque a Escola Alpha não tem graduação... Como era de se esperar os donos da faculdade, foram brigar com o pessoal do Grupo Gama. Porque como o ex-diretor sabia o valor da oferta deles e ainda tripudiava deste jeito... Acho que este foi um dos motivos do negócio da venda não ter ido pra frente. EA-GESTAO4

Os professores e todo mundo comentava sobre a compra da Escola Alpha, eu fiz alguns relatórios para as diligências que a diretoria do Grupo Gama pedia. Ninguém vai te falar, mas na época, alteraram até a política de bolsas do Grupo Gama e deram muitos descontos, para poder inflar o número de alunos para a venda. Eu sei disso, porque vi todas as discussões... Mas pelo visto não deu em nada! EA-GESTAO8

Em síntese a mudança que se observou com a crise é que apesar das altas margens, o negócio Escola Alpha, tinha baixa participação no resultado. Em algumas vezes, menor que diversas graduações da Universidade Beta. Observou-se também que a Escola Alpha, canibalizava os produtos ofertados pela Escola de Negócios da Universidade Beta. Por este motivo, a Escola Alpha foi uma das candidatas a venda para capitalização do Grupo Gama, mas não foi possível identificar os motivadores do insucesso na tentativa de venda da Escola Alpha (EA-GESTAO4, EA-GESTAO8, EA-GESTAO9).

O posicionamento inadequado fazia com que as pessoas ficassem em dúvida entre a Escola Alpha e a Universidade Beta... (pausa) Em alguns casos, por exemplo é sabido que cerca de 40% dos entrantes na Escola Alpha são do Grupo Gama e 30% da Universidade Beta, este mesmo aluno tinha aspiração pela Escola Alpha, mas ficava em dúvida entre ela e a Universidade Beta EA-GESTAO4

Uma das coisas que no meu ver era mal definida era a escola de negócios da Universidade Beta e a Escola Alpha. Sempre tínhamos muitas dúvidas (hesitação)... Foi encomendado um estudo para a área de marketing, que infelizmente não tenho para compartilhar contigo, nele mostrava que acontecia uma canibalização entre as marcas. Tanto acontecia que quando a média de alunos de uma aumentava da outra diminuía. EA-GESTAO8

Foi uma pena! As pessoas torciam para que alguém comprasse a Escola Alpha, porém, não aconteceu. Nos bastidores foi dito que ofereceram para vários grupos, mas que ninguém se interessou dos maiores. A Escola Alpha, tem as maiores margens de todo o Grupo Gama, mas como contribuição geral o volume financeiro gerado é baixo, sendo menor em alguns casos que até alguns cursos de graduação. EA-GESTAO9

Tikkanen et al. (2005) apresenta como atributo do componente de parceria os pontos de contato no portfólio de relacionamentos de uma instituição, sendo os clientes e fornecedores, atores ativos nestas parcerias que provem os recursos necessários para a organização. Em linha com esta perspectiva, identificou-se que os professores atuam não como funcionários, mas como fornecedores de serviços, uma vez, que o relacionamento destes é no formato de prestação de serviço.

Ou seja, seguindo as perspectivas de Osterwalder et al. (2005) e Tikkanen et al. (2005) identifica-se além do relacionamento com as entidades das quais a Escola Alpha é integrante, é importante destacar os professores enquanto parceiros de negócios, uma vez que após a crise todos eles tornaram-se prestadores de serviços no regime PJ - Pessoa Jurídica. Antes da crise, existiam professores CLT - Celetistas que estavam registrados na Universidade Beta e lecionavam também na Escola Alpha, porém, devido as reclamações dos professores CLT da Universidade Beta, originadas pela diferença entre os valores pagos (PJ's recebiam valores líquidos maiores que os CLT), foi ordenado pelo diretor que somente professores PJ fossem alocados em aulas. É importante destacar que esta alteração ocorreu durante o período de crise, porém, não teve como motivador a recessão econômica, observa-se que a principal motivação para a decisão era baseada nas desavenças internas geradas pelas diferenças de pagamento (EA-GESTAO5, EA-GESTAO6, EA-GESTAO7).

Tivemos alguns problemas com professores nessa fase. O novo diretor falou que não queria ninguém que fosse da Universidade Beta, dando aula na

Escola Alpha. Como eram professores que já estavam a muito tempo na Escola Alpha, eles tinham um certo senso de “autoridade”. Mas o novo diretor, deixou claro que não gostava de reclamações, a porta da rua é serventia da casa, ele dizia em alto e bom tom toda vez que ocorria uma reclamação. (Hesitação) Tudo isso já era um ranço antigo da diferença entre valores PJ e CLT. EA-GESTAO5

Outra mudança, foi ordem de cima que todos os CLT's não fossem mais convidados para aulas. EA-GESTAO6

Tinha muito professor que surtava com os problemas, porque (pausa) às vezes demorava muito a cair o pagamento em folha. E pra ajudar o valor era menor. Isso dava muita dor de cabeça, então, a solução proposta foi que não tivesse mais nenhum professor da Universidade Beta. Eu particularmente, acho que foi ótimo, pois, professores da Escola Alpha tem que ser mais elitizados, ao darem aulas também na Universidade Beta, queima a imagem da Escola Alpha. EA-GESTAO7

As parcerias organizacionais propiciam que as instituições possam utilizar os recursos de maneira intensificada e magnificada, posto que muitas vezes além de avultar os recursos já existentes propiciam acesso a novos recursos que anteriormente ao estabelecimento da parceria não eram exequíveis, por não serem de propriedade e controle da organização (HAMEL, 2000). Associando-se a uma organização acreditadora, as escolas amplificam sua legitimidade institucional no setor de atuação, em linha com o mencionado por Hamel (2000), ao considerarmos o contexto de parcerias, que retrata de certa maneira ambiente no qual a Escola Alpha está inserida, outro aspecto importante são os rankings e creditações. As creditações são essenciais no mercado de ensino em especial no nicho de Escolas de Negócio, pois, na pesquisa identifica-se que ao ser acreditada é proporcionado a escola diferenciação, autoridade e reputação, oriundos da instituição acreditadora.

Após o ano de 2015 ocorreu uma acentuada queda de participações e rankings. Em parte, isto ocorreu, pois, o funcionário responsável por estas atividades foi desligado, foi mencionado que as instituições acreditadoras requerem grande quantidade de informação das escolas proponentes a uma chancela. Apesar de ser membro de duas das três entidades que compõem a tríplice coroa, a Escola Alpha nunca logrou em conseguir as respectivas creditações. E a estratégia definida pelo novo diretor em 2015 era o enfoque em rankings e não em creditações (EA-GESTAO2, EA-GESTAO4, EA-GESTAO8).

Depois que o novo diretor assumiu, foi tudo ladeira abaixo. A estratégia dele era focar em rankings, que trariam maior retorno imediato pra escola e não creditações, porque, as creditações são mais caras e morosas. Mas isso é errado, eu estou em educação a mais de 20 anos e sei que creditações são mais importantes. Mas no contexto da época, era aquela máxima: Manda quem pode, obedece quem tem juízo. Eu me posicionei contra, mas não insisti preferi não contrariar. EA-GESTAO2

A gente sabia que era muito importante os rankings, a gente sempre estava no da Revista XXX e isso trazia muita notoriedade. O aluno enquanto cliente, não sabe muito bem diferenciar o produto educação, nesta hora o ranking é determinante. Essa visão era compartilhada pelo diretor na época e por isso resolvemos focar nos rankings. Mas como mandaram embora a pessoa responsável, acabamos sem rankings e sem creditações. EA-GESTAO4

A minha principal atribuição era os rankings, as creditações e parcerias da escola. É o tipo de trabalho que com a mudança da gestão em 2015, passou a ser desvalorizado, apesar deles saberem da importância. Eu entrava em contato com todos os professores pedindo a documentação deles, publicações, titulações e colocava tudo em um banco de dados. Todo semestre atualizava, fazia também a avaliação dos professores e satisfação dos alunos. Pegava dados institucionais internos da biblioteca, instalações, algumas vezes até dados financeiros. Compilar todos esses dados da muito trabalho, as creditoras e os rankings pedem muitas informações e tudo tem que ir no formato que eles pedem, tudo mastigado... (pausa) Se estiver do jeito que esperam você pode subir, caso contrário descer ou até mesmo sair do ranking. Eu sabia da importância do meu trabalho para a escola. É o que muitas vezes faz o aluno decidir pela Escola Alpha, mas conversando com quem ficou sei a minha posição não foi resposta. Por isso, acho que a atual gestão não entende o valor e o peso da reputação. EA-GESTAO8

Em uma tentativa de aumentar a reputação e ganhar mídia espontânea, foi feita uma parceria com uma universidade localizada na Europa, pertencente ao Grupo Gama e que trazia a chancela de uma empresa líder reconhecida mundialmente no setor para que o MBA apresentasse uma diferenciação grande no mercado. Apesar das diversas matérias na mídia, o MBA teve uma baixa demanda (EA-GESTAO2, EA-GESTAO5).

Tem muita gente que vem aqui pra melhorar curriculum! É o caso de muito analista sênior, coordenador, gerente e em alguns casos altos executivos que tiveram formações superiores em instituições de reputação duvidosa... Ai você sabe como é as pessoas torcem o nariz, quando a pessoa fala que vem de alguma Uni qualquer coisa, em alguns casos isso pode contar muitos

pontos contra. Vindo pra cá eles falam que são alunos da Escola Alpha e não tocam mais no assunto da graduação. EA-GESTAO2

A crise ajudou a não vender esse curso. Era um curso caro, muito específico em uma época que as pessoas queriam conter custos. A idéia foi boa, mas na prática não funcionou. EA-GESTAO5

Identifica-se no Componente Parcerias sob o efeito do contexto de crise econômica, proporcionou ações de reconfiguração das parcerias organizacionais, sob a luz das perspectivas de Voelpel et al. (2004) a reconfiguração organizacional por meio da composição de uma diferente estrutura oriunda do contexto atribulado de crise econômica, obrigou um repensar sobre o panorama estratégico definido que deve ser identificado como fonte de valor. De tal modo, identifica-se que as alterações de parcerias ao longo da crise, tinham como intuito a redução de custos para um aumento de margem e assim, gerar valor para a instituição em conturbado contexto.

Dando prosseguimento no entendimento do contexto, no próximo componente, será abordada a alteração de segmentação realizada durante a crise de 2015.

#### **7.2.1.4 Escola Alpha – Componente Mercado Atendido**

Hamel (2000) apresenta quatro princípios constituintes do que ele define como interface com consumidores: cumprimento e suporte (canais, nível de serviço e suporte); informações e *insight* (pesquisas de pré e pós venda, bem com respectivas análises e tratamento de dados); dinâmicas de relacionamento (perspectivas hedônicas e utilitária, como: interações diretas e indiretas; continuas e esporádicas; facilidade na interação; experiencia e sentimento do consumidor; e senso de lealdade); e estrutura de preço (modo de cobrança; precificação). Bouwman (2003) transcreve o elemento valor para o cliente com dois principais elementos: valor para o cliente (pretensão e entrega para o cliente) e o valor percebido (perspectiva subjetiva do consumidor sobre a experiência com a organização). De tal modo, observa-se que apesar das diferenças idiossincráticas, identifica-se uma convergência de visão sobre

o componente mercado atendido pelos autores quanto a aspectos essencialmente ligados a questões de segmentação mercadológicas e portfólio de produtos (HAMEL, 2000; BOUWMAN, 2003; OSTERWALDER et al. 2005).

Observou-se durante a crise a Escola Alpha redefiniu a sua estratégia de modo a alterar o público e os mercados atendidos, por meio de uma nova segmentação oriunda principalmente do entendimento da leitura que os alunos/consumidores realizavam da escola, bem como, do entendimento das necessidades que esses novos perfis de aluno, representavam. As figuras 17, 18 e 19 concebidas com base nas percepções extraídas da estratégia de 2015 da Escola Alpha, das entrevistas e material de comunicação organizacional refletem a nova visão dos públicos definido pela Escola Alpha durante a crise.

A figura 15, representa os principais alunos e perfil focado pela instituição durante a crise. De certa maneira, este perfil apresentava-se como deletério para a organização, destruindo o valor construído pela marca, que buscava posicionar-se como uma instituição de elite, porém, apresentava um *alumni* que na verdade buscava a limpeza de curriculum, o que era percebido de maneira negativa pelo mercado.

## PUBLICO ALVO - ATUAL

**ESTUDANTE PADRÃO**

**O QUE VALORIZAM?**

- Limpeza do diploma/CV;
- Melhor relação custo vs. benefício;
- Curso rápido e fácil;
- Sensível a preço.

**COMO SOMOS AVALIADOS?**

- Acessível e inclusiva;
- A principal escola de pós-graduação da Universidade Beta.
- Bom valor para o investimento;
- Nível de turma júnior;



Figura 15 - Análise de Mercado da Escola Alpha – Estudantes Padrão

Fonte: Plano Estratégico 2015: Nova Estratégia Análise de Mercado – Adaptado pelo Autor

As figuras 16 e 17, representam os novos públicos almejados pela instituição, alunos que buscam uma diferenciação e que pelas posições que ocupam, bem como trajetórias profissional e acadêmica, representam a consolidação e materialização do perfil de aluno almejado pela instituição.

## **PUBLICO ALVO - ALMEJADO**

### **PROFISSIONAIS EM ASCENÇÃO**

**O QUE VALORIZAM?**

- Estrutura de curso atualizada, conteúdo e reputação;
- Valor pelo dinheiro investido;
- Compensação do investimento acadêmico;
- Um impulso na carreira.

**COMO SOMOS AVALIADOS?**

- Escola de Negócios da Universidade Beta;
- Opção acessível;
- Desigualdade no ensino;
- Uma maneira de continuar evoluindo na carreira.




Figura 16 - Análise de Mercado da Escola Alpha – Profissionais em Ascensão  
 Fonte: Plano Estratégico 2015: Nova Estratégia Análise de Mercado – Adaptado pelo Autor

## **PUBLICO ALVO - ALMEJADO**

### **PROFISSIONAIS DIFERENCIADOS**

**O QUE VALORIZAM?**

- Estrutura exclusiva, conteúdo e faculdade;
- Excelentes possibilidades de networking;
- Excelência acadêmica;
- Uma posição de topo na carreira.

**COMO SOMOS AVALIADOS?**

- Inclusivos em demasia: qualquer pessoa pode se matricular;
- Falta de tradição, imagem fraca.
- Desigualdade acadêmica.
- Não relevante para a carreira.




Figura 17 - Análise de Mercado da Escola Alpha – Estudantes Padrão  
 Fonte: Plano Estratégico 2015: Nova Estratégia Análise de Mercado – Adaptado pelo Autor



A crise forçou a escola a repensar a sua segmentação de mercado. Anteriormente, a crise nos anos de 2012, 2013 e 2014 a escola buscava a massificação e desfrutava ainda da força da marca com um posicionamento de elite, mas que buscava ganhos em aumento de escala. Porém, esta estratégia se mostrou deletéria para a escola, que durante a crise resolveu alterar a segmentação para dois outros tipos de aluno. A antiga estratégia acabava por gerar um *alumni* que buscava a “limpeza de currículo”, em outras palavras, alunos oriundos de escolas sem prestígio, não respeitadas e desconhecidas, que em busca de aumento de autoridade, melhora de currículo e respectiva imagem, recorriam a Escola Alpha, como uma forma de limpar o seu demérito em ter cursado uma graduação de qualidade duvidosa (EA-GESTAO1, EA-GESTAO2, EA-GESTAO3).

Na época era essencial que ocorresse a mudança. O perfil de aluno de baciada era péssimo para a instituição. Como o objetivo era reposicionar a Escola Alpha, o enfoque era termos orientações para profissionais em ascensão e executivos. O que é um crivo e ajuda muito no *alumni* da Escola Alpha. Os antigos gestores foram negligentes na estratégia, colocando um produto elitizado como algo acessível, você perde a raridade desta maneira. Então, nós focamos em dois outros “perfis” de alunos, esta re-segmentação foi obrigatória. E era um problema, pois as antigas gestões não tinham claro qual era o segmento e quem eles atingiam. Era uma espécie de dissonância cognitiva, sabe?! (risos) Colocavam gente pra dentro sem mais, nem menos! E acreditavam que ainda deitavam em berço esplêndido como nas épocas da fundação da Escola Alpha. Era a minha obrigação repensar nisso! EA-GESTAO1

Nas antigas gestões, a Escola Alpha chegou a ter quase dois mil alunos, mas isso é ruim. A questão é mais sobre a qualidade e valor de que a quantidade. Agora o problema que vejo é que quando quiseram reposicionar a escola fizeram errado. Já não tínhamos tanto nome como tínhamos na época. EA-GESTAO2

Nosso enfoque era fazer caixa antes da recessão, porém, acredito que o Grupo Gama não teve clareza disso. Nós chegamos a entregar números muitos bons na Escola Alpha, mas o novo diretor não gostava dessa visão e resolveu alterar tudo, criar uma faculdade mais elitista. Mas não acho que é um bom caminho... (hesitação) Até pode ser, mas só para os MBA's Executivos, se você for escolher muito acaba não colocando ninguém nas salas. E faz bem pro ego dos alunos, principalmente quando você recomenda um Upgrade, porque, tem mais aderência com ele. Ele paga mais e paga feliz, a gente sabia da limpeza de curriculum e explorava bem isso. A nova segmentação ao meu ver foi uma besteira. EA-GESTAO3

Faz-se importante destacar que a “lavagem e/ou maquiagem de currículos” é uma questão pública e notória do setor que é conhecida por todos os *players* do mercado de escolas de negócios, principalmente, os atuantes nos segmentos *premium* e elite. Esta lavagem de currículos, consiste no fato de que muitos alunos oriundos de instituições de ensino mal afamadas, buscam em escolas com alta reputação, retirar a mácula deixada pelo nome de uma instituição desprestigiada, que atua como um restritivo na evolução da carreira, sendo uma questão deletéria e que impede promoções, atribuições de maior responsabilidade e gera uma visão negativa socialmente oriunda da atribuição de valores de baixa qualidade de algumas instituições. De tal modo, um grande número de alunos procura as escolas de negócios de elite com este intuito.

Na nova segmentação, ocorreu uma importante adequação também na constituição de portfólio de produtos. A revisão e enxugamento do portfólio foi uma resposta à crise, pois, acreditava-se que o excesso de oferta confundia os alunos e não deixava claro ao mercado o posicionamento da Escola. O posicionamento anterior à crise era de ofertar muitos cursos de entrada, orientados para setores da economia e também para soluções. Porém, observa-se que muitos desses cursos não abriam turmas, dado a especificidade, durante a crise optou-se por uma visão de cursos mais instrumentais para áreas do conhecimento e soluções específicas, abandonando a visão de setores da economia, o quadro 15 demonstra a quantidade de cursos oferecidos antes e depois da crise (PLANO ESTRATÉGICO 2012, PLANO ESTRATÉGICO 2013, PLANO ESTRATÉGICO 2014, PLANO ESTRATÉGICO 2015, PLANO ESTRATÉGICO 2016, PLANO ESTRATÉGICO 2017, APRESENTAÇÃO REUNIÃO DOS PROFESSORES).

	ANTES DA CRISE – 2015	DEPOIS DA CRISE – 2017
CURSOS DE ENTRADA	18 CURSOS	10 CURSOS
MBA	6 CURSOS	2 CURSOS
MBA EXECUTIVO	2 CURSOS	1 CURSO

Quadro 9 - Análise de Mercado da Escola Alpha  
Fonte: O Autor

A oferta de cursos era baseada nos custos de operação e na disponibilidade de infraestrutura. Durante a crise, foi alterada a oferta de cursos considerando a demanda de mercado, que levou a mudança de localidades e na precificação do portfólio (PLANO ESTRATÉGICO 2014, PLANO ESTRATÉGICO 2015). Durante a crise, os cursos foram precificados em média 30% acima dos preços praticados antes da crise. Entretanto, devido ao cenário de crise esta precificação acima não foi bem recebida, a questão da precificação será abordada em maior detalhe no componente rentabilidade (PLANO ESTRATÉGICO 2014, PLANO ESTRATÉGICO 2015, PLANO ESTRATÉGICO 2016, PLANO ESTRATÉGICO 2017).

Após a crise outra alteração importante foi a alteração ocorreu nos cursos de entrada que tiveram alterações substanciais em suas características. Os cursos de entrada diminuíram de 360 horas para 180 horas, mudaram de nome e foram vendidos como uma inovação para o mercado. Para isso foi criado um pequeno projeto em conjunto com o jurídico que observou que um curso de 180 horas, pode ser vendido como pós-graduação aperfeiçoamento. Ou seja, foi reduzida pela metade a carga horaria, com a retirada das disciplinas gerenciais de base, as datas de aula passaram a ser quinzenais, dando um espaçamento que lembra um curso de pós-graduação especialização lato sensu e o discurso de venda é o de um curso de pós-graduação (PLANO ESTRATÉGICO 2015, EA-GESTAO2).

O que eu vejo é o seguinte: como várias instituições sofreram a ESCOLA ALPHA também sofreu no momento de crise. Só que ela sofreu um pouquinho mais porque ela tinha feito um ajuste de produtos e preços. Só que ela fez um posicionamento bem agressivo, no sentido de jogar o preço pra cima. Jogou o preço pra cima, pra tentar competir com outras instituições ficando com o preço acima da ESCOLA 3 por exemplo, aí ferrou! Isso complicou pra caramba a vida da ESCOLA ALPHA, porque entrou crise, com o preço mais alto, ela não tinha a mesma percepção de qualidade lá fora\* (\*no mercado). Isso afetou drasticamente a entrada dos alunos do MBA, o que ela se viu obrigada a fazer depois... Ela estudou a legislação referente a pós-graduação no Brasil, aproveitou-se de um segmento chamado aperfeiçoamento, previsto na legislação, que são cursos com 180 horas, 2 (dois) cursos desse se tornam lato-sensu. Criou um produto interessante com precificação lá embaixo. Porque a remuneração, a quantidade de horas remuneradas\*\* (\*\*subentende-se dos professores) é menor e você pode mexer no preço. EA-GESTAO2

A adequação na estrutura dos cursos de entrada foi bem recebida pelo mercado e pelos alunos, inclusive alunos que já tinham feito outros cursos na Escola Alpha posicionaram-se de maneira positiva (EA-PROF2, EA-ALUNO01, EA-ALUNO02).

Foi excelente essa sacada da ESCOLA ALPHA de criar estes novos cursos X\* (\*cursos de entrada). Sem enrolação, os alunos adoraram! Eu também atuo no mercado e o feedback que tive das empresas foi excelente, ninguém tem mais tempo para perder. Quando a pessoa procura um curso, muitas vezes ela precisa do conhecimento pra ontem, porque foi promovida ou porque assumiu uma nova função ou um novo emprego... Ai imagina só a pessoa esperar 1 ano pra ter o conteúdo que ela precisa. (risos) A única coisa que me incomodou é que agora eu recebo em 3... 4 meses! Isso é ruim, acabou com o fluxo financeiro! Antes era um mês, no máximo dois meses. EA-PROF2

Achei muito legal a proposta, precisava complementar o meu conhecimento... fui promovido e agora realizo projetos de supply, eu já tinha feito o curso de Supply em 2015. E o curso de projetos me ajudou muito no trabalho! EA-ALUNO01

Eu gostei muito do novo formato do curso direto ao ponto. Eu fiz o curso XXXX em 2014, mudei de empresa e de área de atuação. Agora trabalho com RH e precisava de um curso que me ajudasse no dia-a-dia, eu achei perfeito porque vai direto ao ponto e as aulas quinzenais permitem que a gente viaje pelo trabalho sem maiores problemas. A Escola Alpha, mandou bem nos novos cursos. EA-ALUNO02

De modo geral, identificou-se uma alteração no mercado atendido durante a crise. A Escola Alpha, buscou mudar os segmentos em que atua, que corrobora com o abordado pelos autores, os quais destacam, que o apropriado reconhecimento dos desejos de grupos de clientes, contribui para a definição dos segmentos de clientes que deverão ser atendidos pela organização, esta definição é essencial para a correta definição da amplitude e profundidade da oferta, bem como os perfis de clientes que esta oferta atenderá (BOUWMAN, 2003; MAHADEVAN, 2004; YIP, 2004).

A adequação do portfólio é uma das maneiras de proporcionar uma nova percepção de valores pelo mercado, esta percepção será trabalhada em maior detalhe no Componente Proposição de Valor.

### **7.2.1.5 Escola Alpha – Componente Proposição de Valor**

O Componente Proposição de Valor é um dos mais complexos componentes, pois está atrelado a questões subjetivas, interpretativas, simbólicas, construídas socialmente e mutáveis. Para uma compreensão adequada é necessário compreender desde os primeiros contatos até o pós-venda de uma organização. Mahadevan (2000) e Afuah e Tucci (2003) destacam que a qualidade do componente proposição de valor é um dos fatores determinantes para a geração de valor no longo prazo. Uma visão mais arrojada é apresentada por Al-Debey et al. (2008) que enfatizam a proposição de valor como única maneira, pela qual uma organização pode atingir seus objetivos e metas.

De modo divergente, cada qual dos autores Mahadevan (2000), Afuah e Tucci (2003) e Al-Debei et al. (2008) apresentam diversas proposições de valores que podem ser utilizadas pelas organizações. Ao mesmo tempo que os autores Voelpel et al. (2004), Yip (2004), Lehmann-Ortega e Schoettl (2005), Demil e Lecoq (2010), Johnson (2010) apresentam a importância das características e atributos do contexto intrínseco da organização como viabilizadores essenciais de proposições de valor adequadas. Sobre estas perspectivas, este trecho elucida e transcreve a evolução da proposta de valor ofertado pela Escola Alpha desde a sua fundação até os momentos anteriores e posteriores a crise.

Demil e Lecoq (2010) abordam a importância da função dos empreendedores no desempenho do papel de estruturadores e implementadores organizacionais, que idealizam e constituem a organização, respondendo a indagações a respeito do como e para quem a oferta deve ser materializada. Em vista disso, faz-se importante descrever que a Escola Alpha atravessou por três momentos distintos de proposta de valor, por meio dos seus dirigentes, que podem ser observados na figura 18.

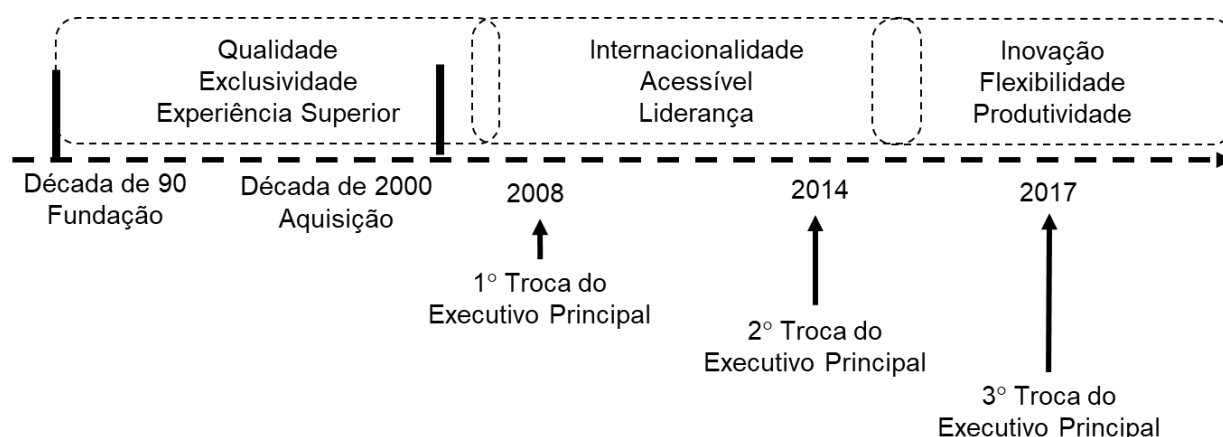


Figura 18 - Evolução da Proposta de Valor  
Fonte: Autor

O primeiro momento que monta da fundação até a aquisição pelo Grupo Gama, a escola era reconhecida pela qualidade, status (restrição de acesso por preço e seleção) e experiência superior, o que era traduzido por vários componentes do modelo de negócios. No segundo momento que remonta da aquisição até o momento antes da crise, a qualidade acessível (traduzido por meio do novo portfólio e precificação), liderança e internacionalidade (EA-GESTAO3, EA-GESTAO7, EA-PROF1).

A Escola Alpha, quando começou estava em um prédio muito sofisticado na região de XXXX, que era super conhecida por ser um polo de tecnologia e empresas de serviços na cidade. Ela tinha um crivo muito grande para ver quem entrava, nivelava por cima... tanto pelo perfil do aluno, pelo perfil dos docentes que eram executivos expatriados que não falavam português, quanto pelos valores que cobravam que era mais altos que a média de mercado. O que mudou muito depois da aquisição, pelo Grupo Gama... Ela tentou massificar, veja (hesitação) são coisas bem distintas, quase opostas. E agora com a nova gestão ela tentou ser mais moderna, passar um ar de escola de negócios que esta atenta ao mercado, mas uma coisa é a promessa outra coisa é a entrega. EA-GESTAO3

Acompanho a Escola Alpha desde a criação dela... Nessa época, já tinha saído do mercado e estava dedicado ao ensino, fui reitor da Universidade XXXXX e a Escola Alpha sempre me chamou a atenção. Da pra falar quase que ela teve 3 grandes eras: a era dourada em que ainda estava na mão dos três sócios, a era do Grupo Gama que foi uma era do “*Show me the Money!*”, ou seja, comprei e quero ver o dinheiro e ai ela tentou ganhar escala mais foi de um jeito meio desengonçado (risos). E na atual era que eu diria que é uma época meio sombria... O problema é que a marca mudou muito nessas gestões. E ai quando pergunto pras pessoas o que é a Escola Alpha, posso

te afirmar que vai depender muito de em que época a pessoa teve contato com a marca. EA-GESTAO7

A Escola Alpha mudou muito, quando entrei a Escola Alpha, estava em uma franca expansão. Cogitou-se até abrir uma operação em Salvador, em parceria com outra universidade do Grupo Gama. Tínhamos muitas turmas, sempre era reforçado os módulos internacionais e parcerias, eu mesmo já viajei com uma turma... (pausa) Agora depois da troca de gestores recentemente as coisas ficaram estranhas, percebi que houve uma abrupta redução de custos, mas em contra partida tentaram fazer uma comunicação mais rebuscada em inglês, folders pretos... Mas veja é tudo ao avesso, pois, apesar de cores que passam sofisticação até na serigrafia das peças, a agente percebe que o material empregado é de baixa qualidade, muito pior que os folders e folheteria antigas. Então, sabe aquela história de pobre que quer se passar por rico (risos) é por aí! Agora é esperar, brinco que são tantas e constantes mudanças que o último que ficar apaga a luz e me conta o que virou... EA-PROF1

Antes da crise era vista como uma boa relação custo benefício pelos alunos, quando criaram em 2011 os produtos de entrada, a sensação de exclusividade e status teve uma pequena queda (EA-GESTAO1). Esta proposta de valor massificada está alinhada com a percepção dos autores Yip (2004) e Lehmann-Ortega e Schoettl (2005) que dissertam que proposição de valor para massa deve apresentar um maior valor por meio do preço baixa, além de demonstrar ser clara, eficiente e barata.

Entretanto, com a crise de 2015, o Grupo Gama, trocou o executivo responsável pela Escola Alpha, este teria a missão de mudar a percepção que o mercado tem sobre a Escola Alpha e reduzir custos. De tal modo, foram feitas diversas alterações, como mencionado nos componentes de Estratégia, Recursos, Parcerias e Mercado Atendido, alterando o portfólio, redesenhando toda a estratégia da Escola Alpha(EA-GESTAO6).

O novo portfólio era como um “lego”. Você fazia dois cursos de entrada e conseguia um *lato-sensu*. Você poderia combinar qualquer um dos cursos, os cursos foram alterados e toda as matérias que não eram específicas foram retiradas. Saímos de 15 disciplinas de 24 horas para 9 de 20 horas. Todas indo ao que interessa, sem *bullshitagem*, sem enrolação que na verdade é o que o perfil do aluno moderno deseja, é o que ele quer! Os MBAs foram alterados e o MBA executivo foi concentrado para ser realizado em 4 semanas *full-time*, alguns sábados e mais um módulo internacional obrigatório. Executivos não tem tempo a perder, a nova proposta é inovadora e diferente de tudo que tem disponível no mercado. Mas no meu ponto de vista perdemos muitas coisas, principalmente nos cursos de entrada, as matérias bases eram importantes. A proposta de cada um é totalmente diferente e isso inclui até a proposta horaria. A ideia é que posteriormente, com mais um módulo do MBA, pudesse virar um mestrado profissional. EA-GESTAO6

Al-Debei et al. (2008) comenta que no tocante ao longo prazo a proposição de valor é o único meio de atingimento de objetivo e metas, transcrita por meio de duas visões distintas: proposição de valor ao cliente por meio de fornecedores e parceiros; e a proposição de valor para cada parte envolvida, por meio das partes interessadas. Quando consideramos a visão de Al-Debei et al. (2008), a respeito do valor por meio de fornecedores e parceiros, em linhas gerais, identifica-se a diminuição de atribuição de aulas dos docentes por disciplina em 4 horas, dos alunos a carga horária também foi diminuída pela metade os lato-sensu de entrada da Escola Alpha que de 360 horas, tornaram-se cursos de aperfeiçoamento de 180 horas. E tudo isso era vendido como algo moderno, direto ao ponto, inovador, um desejo do mercado. Logo, ressignificou-se algo que era deletério a princípio, como um valor positivo (PLANO ESTRATÉGICO 2015, CATALOGO DE PORTFÓLIO DE CURSOS 2014, CATALOGO DE PORTFÓLIO DE CURSOS 2016, WEBSITE INSTITUCIONAL).

Enfatizam Voelpel et al. (2004) que os dirigentes devem criar um ambiente propício e condizente com a proposição de valor, destacam adicionalmente que mudanças de proposições de valor são facilmente aceitas pelos consumidores. Confluentemente a mudança durante a crise, buscou rejuvenescer a proposta de valor da Escola Alpha, os novos valores adotados durante a crise: Inovação, Flexibilidade e Produtividade, materializaram-se por meio da oferta do novo portfólio de produtos e serviços da Escola Alpha. O novo portfólio foi um esforço em conjunto com várias áreas do Grupo Gama (marketing, jurídico e financeiro), capitaneado pelo novo dirigente da Escola Alpha, ao observarem a possibilidade na legislação de oferecerem parte do portfólio de cursos de pós-graduação como aperfeiçoamento, decidiram que este seria um caminho para obter os objetivos que eram cobrados pelo Grupo Gama, tais como: aumento de margens e diminuição de custos (PLANO ESTRATÉGICO 2015).

Após a crise toda comunicação foi alterada, como parte da nova estratégia. O slogan foi encurtado e alterado para outro idioma, assim como todo o portfólio e grande parte do site. A nova folheteria, em padrão fora do convencional era de material de menor qualidade e gramatura, porém, em sua identidade visual buscava trazer uma perspectiva mais atualizada, por meio da nova diagramação, linguagem utilizada e



proposta de valor. Como principais diferenciais, foram elencados quatro: Foco, Produtividade, Flexibilidade e Continuidade (PLANO ESTRATÉGICO 2015, FOLDER INSTITUCIONAL, CATALOGO DE PORTFÓLIO DE CURSOS 2016, PLANILHA DE ORÇAMENTO DE MARKETING – HISTÓRICO 2010-2017).

O valor de foco foi traduzido por meio dos cursos que só ofertavam matérias específicas da área do conhecimento, o valor de produtividade foi materializado por meio das aulas quinzenais e da nova proposta do curso executivo, o valor de flexibilidade pode ser obtido pelo novo portfólio em que o aluno escolhe a área que deseja, sem ser obrigado a passar por um conjunto de matérias que não lhe são interessantes ou úteis. A continuidade passa a ideia apresentada pelo EA-GESTAO2, como “Lego”, em que o aluno desenvolve as competências que entende ser necessárias (PLANO ESTRATÉGICO 2015, FOLDER INSTITUCIONAL, CATALOGO DE PORTFÓLIO DE CURSOS 2016, PLANILHA DE ORÇAMENTO DE MARKETING – HISTÓRICO 2010-2017).

Durante a pesquisa foi observado que a percepção de valor quanto a materialização de qualidade para o público alunos e para o público interno sofreu uma ligeira queda durante a crise (EA-ALUNO1, EA-PROF1, EA-GESTAO8).

Se eu for pegar experiência da minha turma atual sim. Um exemplo banal é a questão do calendário, a gente começou o curso a gente sabia o calendário de aulas do primeiro semestre. No segundo semestre, a gente não teve informação com antecedência. Quem tinha informação, por exemplo a XXXX colega da nossa turma, ela é uma pessoa que antes de entrar ela salvou o calendário que estava previsto e disponível no site da escola. Então, ela sabia pelo menos os dias de aulas. As disciplinas que teriam no segundo semestre a gente não sabia. A gente não tinha informação. Foi meio em cima?! Foi meio em cima! Então, a cada vez que surgem questões como a da semana passada [...] Aí vem todo mundo e começa a falar, devia ter desistido do curso, aí vem alguém e fala: Gente, só faltam 3 disciplinas! Se não muita gente já teria desistido. É nesse sentido, começa a faltar funcionários, ficamos quase três meses sem atendimento na recepção da Escola Alpha. EA-ALUNO02

Eles\* (\* direção/gestão) pensam que enganam. Mas na verdade, nós sabemos que em grande parte estas alterações foram realizadas para aumentar a margem dos cursos. Com a programação quinzenal, eu recebo o valor da disciplina muito depois, geralmente três meses depois do início, isso é péssimo para a programação financeira. Enquanto, eles nunca estão descobertos pelos alunos. Ou seja, conseguiram vender o enxugamento, como foco, como algo bom... Mas para nós que estamos entregando, em sala de aula, suando a camisa... é péssimo. Este é só um dos exemplos de

desorganização, mandaram muita gente embora da recepção até a direção até o novo diretor caiu e eu achei bom! Só que esses problemas impactam diretamente os alunos. Até convite com datas erradas de aula eu recebi, porque faltou braço... (hesitação) porque o time que fazia isso foi mandado embora e uma pessoa só não dá conta. EA-PROF01

Nas avaliações institucionais quando eu era a responsável, posso te dizer que semestre após semestre depois da crise as notas foram piorando, isso porque o ambiente da escola degradou. Muitos professores estavam e estão insatisfeitos, os alunos também e até nós da gestão acadêmica também. E isso é uma maneira de ver como a qualidade foi caindo, com certeza o contexto da crise ajudou! Mas internamente certamente tiveram ações mal realizadas e planejadas. EA-GESTAO8

Adicionalmente, durante a crise, contrariando o movimento de mercado todos os cursos foram reposicionados com aumento de valor, com o intuito que o preço seria uma maneira de proporcionar uma sensação de maior exclusividade para os alunos e aumentar a percepção de qualidade. Alguns cursos os valores foram reajustados com aumentos da ordem de 30%, outros além do aumento tiveram grande redução de carga horaria. Entretanto, esta estratégia não foi bem aceita no mercado e a Escola Alpha precisou compensar, por meio de bolsas e descontos. Pois, os preços praticados eram muito próximos ao líder de mercado o que pressionava para que os alunos optassem por outras escolas de negócios (EA-GESTAO2, EA-GESTAO4, EA-GESTAO8).

2015-2 começou a acelerar a oferta de bolsas [...].De forma geral, porque qual o reflexo da crise? Em 2015-2, você começa a perceber uma pequena queda de alunos, mas que foi superada ainda. 2016, quando a crise se agravou, o nível de emprego caiu drasticamente e as pessoas pararam de estudar. E só estudavam se tivessem alguma garantia de valores menores. A área comercial se viu obrigada a aumentar a oferta, [...] aumentar o orçamento, o budget de bolsas e descontos oferecidas para que pudessem chegar próximo da meta estabelecida. A meta foi revisada obviamente pra baixo. EA-GESTAO2

O problema de ter aumentado o preço é que era um momento muito delicado. Imagina só, você tem um emprego mas as pessoas começam a ser mandadas embora, as pessoas ficavam com receio. As empresas cortaram bolsas e tudo isso influência. Num cenário que já era ruim desde o finalzinho de 2014-2, aí vem um gênio visionário e decide aumentar o valor dos cursos para reposicionar, sem ter uma contrapartida mais plausível. Pra mim é que nem a Citroen ou a Peugeot querer cobrar o preço de BMW e Mercedes, sem ter marca pra tal e sem ter algo que os alunos realmente valorizassem. EA-GESTAO4

Os alunos já achavam a escola cara e aí no começo da crise, o novo diretor subiu o preço porque segundo ele o preço é aumenta a percepção de valor. Meio óbvio, né?! Darr... (grunhido). Eu sabia que nas reuniões de produto, comercial e marketing todo mundo reclamava... Me pergunto, de que servia o pós-doutorado do diretor em marketing se ele não enxergava o óbvio... era muito desconecto da realidade. Bastava escutar os alunos e ir conversar com o comercial, para ver que isso aí acabar com um monte de desconto em mensalidade e matrícula! EA-GESTAO8

Considerando os diversos pontos evidenciados no decorrer deste componente, pode ser observada a convergência em diversos pontos da literatura de que a proposição de valor é o ponto de partida do modelo de negócio (JOHNSON, 2010), por responder, perguntas de como gerar valor e para quem gero valor (DEMIL E LECOQ, 2010), bem como diferenciar a organização (MAHADEVAN, 2004) e ser um insumo para outros componentes do modelo de negócios e definições organizacionais como o portfólio de produtos (YIP, 2014; LEHMANN-ORTEGA E SCHOETTL, 2005; OSTERWALDER ET AL. 2005), que por meio da proposição de valor a organização pode alcançar suas metas e objetivos (AL-DEBEI ET AL. 2008), vislumbrando o longo prazo (MAHADEVAN, 2000; AFUAH E TUCCI, 2003). Entretanto, deve criar um ambiente propício para que a proposição de valor seja facilmente aceita pelos consumidores (VOELPEL ET AL. 2004).

No próximo tópico componente Rentabilidade, estas questões relacionadas as margens e rentabilidade serão tratadas em maior profundidade.

#### **7.2.1.6 Escola Alpha – Componente Rentabilidade**

A rentabilidade é uma das maneiras de avaliar a capacidade efetiva de um modelo de negócios captar valor, bem como analisar a sustentabilidade e sobrevivência do negócio (DEMIL E LECOQ, 2010), a percepção de rentabilidade pode ser explicada de maneira resumida como a diferença entre a receita e os custos (DEMIL E LECOQ, 2010) e também valer-se de cálculos complexos (JOHNSON, 2010), comumente utilizando um fluxo de receita demonstrado por meio de um plano com base de projeção anual (MAHADEVAN, 2000). Apesar das mudanças que

ocorreram nos últimos anos nos modelos de rentabilização (LEHMANN-ORTEGA E SCHOETTL, 2005), a rentabilidade é uma das principais maneiras de avaliar a robustez e o potencial de retorno de um modelo de negócios (MAHADEVAR, 2004).

Ao analisar a Escola Alpha identificou-se que historicamente a Escola apresentou uma margem financeira acima da média, quando comparada com outras pós-graduações *lato-sensu*, pois, como uma a Escola Alpha que atua em um segmento *premium/elite*, cobrou sempre valores maiores que os praticados pelo mercado. Antes crise, a escola praticava um valor próximo ao dos seus concorrentes diretos e cerca de 30% inferior ao líder de mercado. Com a percepção da crise e mudança da liderança, foi definida uma estratégia que aumentava a precificação em até 40% para alguns produtos. Entretanto, este posicionamento de valor determinado pelo dirigente da escola, contrariava as recomendações realizadas pelas áreas de marketing, que ao realizar pesquisas do portfólio de produtos, identificou que os valores praticados não deveriam seguir o valor proposto pelo dirigente da Escola Alpha, pois, os valores ficam perigosamente próximo de outros players que tem marcas mais fortes no mercado, como a Escola 2 (PLANO ESTRATÉGICO 2012, PLANO ESTRATÉGICO 2013, PLANO ESTRATÉGICO 2014, PLANO ESTRATÉGICO 2015, EA-GESTAO4).

Foi uma decisão da diretoria mexer no preço dos cursos de entrada porque entendemos que ele estava num valor muito alto. Isso porque a estratégia adotada na gestão do Executivo-2015 foi jogar os preços para cima, o MBA subiu quase 50% e a Escola Alpha por mais que tenha prestígio, ela não tem o mesmo prestígio que a Escola 2. Em 2017-1, a Escola 2 estava fazendo uma promoção que o valor a vista do MBA estava praticamente com o desconto o mesmo valor da Escola Alpha. Então, a gente se aproximou do preço da Escola 2 mas Escola Alpha não tem o mesmo prestígio que a Escola 2. E aí se tendência natural de um aluno para aonde ele olha o preço Escola 2 tá muito próximo da Escola Alpha, ele prefere pagar um pouco mais e ir pra Escola 2. Então por isso que a diferença precisaria ser maior, como era nos moldes de três anos atrás. Se a Escola 2 estivesse com os XX e a Escola Alpha com os X -, como era o preço a 3 anos atrás. Tenho certeza que o resultado seria diferente. EA-GESTAO4

Mahadevan (2004) destaca que apesar de importante, a inovação não é uma condição essencial para a sustentabilidade de lucros da organização. Observa-se que ao inovar com o reposicionamento do portfólio que aumentou em média o valor dos

curso em cerca de 30%, acabou por resultar em uma queda nos novos alunos no segundo semestre de 2015, que permaneceu em queda durante o ano 2016. Em resposta, a diminuição de alunos, o dirigente da escola decidiu realocar parte da verba destinada para propaganda para conceder um aumento de descontos e bolsas, compensando a queda de alunos. Pois, após o reajuste o valor ficou muito próximo do que a escola líder no mercado praticava (PLANO ESTRATÉGICO 2015, EA-GESTAO2, PLANO ESTRATÉGICO 2016, EA-GESTAO2, EA-GESTAO2).

Existe uma linha uma linha de orçamento chamada *scholarship* e uma outra de *discounts*, existe isso bolsas e descontos. Só que no momento da Crise essa linha foi estourada. Tanto para Universidade Beta quanto para Escola Alpha. Consequentemente, a margem do curso caiu, porque o ticket médio foi menor. Em alguns casos conseguiu-se superar a meta de alunos que é o caso dos cursos de entrada que tiveram uma rentabilidade maior. Mas outros como MBA caiu, mas o número de alunos que entrou nos cursos de entrada financeiramente não compensa a receita de MBA. Você precisa de quase 3 alunos de um curso de para dar a mesma receita que um aluno de MBA. EA-GESTAO2

Demil e Lecoq (2010) salientam que a manifestação da rentabilização pode ser demonstrada na forma de volume de negócios, que neste caso após as alterações realizadas durante a crise, demonstraram uma queda. Com os resultados abaixo do esperado a Escola Alpha abaixou os preços do seu portfólio de cursos seguindo a recomendação da área de produtos da Universidade Beta. Entretanto, este fator somado ao cenário de crise político econômica, obrigou os executivos a tomarem ações de curto prazo, que se traduziram em bolsas e descontos que foram consumidas do orçamento de publicidade da Escola Alpha. Ou seja, parte da verba que seria destinada para o reposicionamento. Bem como, repensarem as políticas de preço, para os próximos semestres letivos, reajustando os cursos conforme o orientado pelas áreas de Marketing e produto da Universidade Beta (EA-GESTAO2, PLANO ESTRATÉGICO 2016, PLANO ESTRATÉGICO 2017).

O curso de entrada tem um posicionamento de preço que atrai naturalmente mais alunos. Ele atrai mais alunos. O cara vê assim, posso fazer Escola Alpha pagando XX reais, caramba! É o preço de pós-graduação Universidade Beta. Universidade Beta é público A e B, aproveita a legislação, sabe que você pode oferecer um curso de pós aperfeiçoamento, com carga menor, você consegue praticar um preço menor mexendo pouco na remuneração do

professor. Então eu consigo fazer isso. E mais quando eu crio esse curso no formato A, B e C (aperfeiçoamento + aperfeiçoamento = especialização) 180 + 180 = 360 ao invés de pagar 720 horas eu faço os 3 cursos e pago 360 horas de carga horária. Então, é a melhor margem de curso. Utilizo a mesma sala, utilizo uma sala só otimizando a carga horária, melhorando a margem. Resolvo vários problemas em um só. [...] EA-GESTAO2

Demil e Lecoq (2010) frisam que a rentabilidade pode ser reinvestida e utilizada para garantir a sustentabilidade e sobrevivência de um negócio ao longo do tempo, porém, ao identificar as alterações que foram realizadas diminuindo a margem é possível afirmar que a perspectiva estratégica da receita estava orientada mais para a estrutura de custos, do que para a margem alvo e o modelo de receita (JOHNSON, 2010).

A crise afetou também a performance da área de educação executiva e em especial os cursos lato-sensu *incompany*, as organizações de maneira geral diminuíram o investimento neste tipo de programa e adicionalmente a Escola Alpha, como redução de custos desligou o gerente comercial que era responsável pela área e a coordenadora acadêmica que realizava o suporte operacional nesta área (EA-GESTAO4, EA-GESTAO7).

Com a crise todas as empresas acabaram cancelando os *incompanies*. Foi um golpe duro, porque, era uma fonte receita interessante, geralmente ocorriam nas instalações do cliente. Mas a nova gestão, pressionada por custos, desligou o gerente comercial e mais tarde a coordenadora acadêmica para educação executiva e *incompany*. Ai a área ficou meio jogada e largada. Sem ninguém pra prospecta e preparar os produtos. E o pior disso tudo é que a Escola Alpha, tem muita força pelo nome é perder jogo ganho. Ainda não me conformo. EA-GESTAO4

A Escola Alpha era bem conhecida no mercado, principalmente pelos *incompanies*. Durante algum tempo eu dei mais aulas em MBA's *Incompany*, toda semana ia pra campinas, pra são bernardo ficava mais nas empresas do que na faculdade mesmo. E desde 2015 com esse mal estar todo do mercado as empresas cortaram os *incompanies* e pra ajudar a Escola Alpha desligou as pessoas que vendiam os *incompanies* e quem cuidava...Literalmente mataram a área! EA-GESTAO7

Em linha geral existe uma expectativa de que o componente rentabilidade retorne valor para os acionistas de um determinado negócio (JOHNSON, 2010).

Entretanto, observa-se que as alterações realizadas durante a crise implicaram na diminuição do volume de negócios e na capacidade do modelo de negócio de captar valor (DEMIL E LECOQ, 2010), cabe a pergunta de ser a mudança deveria ter envolvido os modelos de rentabilização da Escola Alpha (LEHMANN-ORTEGA E SCHOETTL, 2005), tal como, destacar que a inovação é condição importante mas não essencial para a sustentabilidade dos lucros da organização (MAHADEVAN, 2004) e em alguns casos a urgência da reconfiguração pode ser inclusive deletéria durante a crise econômica (CHAKRABARTI, 2015).

A próxima seção busca explicar em maiores detalhes as implicações da crise sobre as atividades e os processos da Escola Alpha.

#### **7.2.1.7 Escola Alpha – Componente Processos**

O Componente Processos é um dos aspectos essenciais do modelo de negócios, pois, possibilita por meio da seleção e conexão de atividades entregar valor para os clientes (AFUAH E TUCCI, 2003). Apresenta uma visão mais funcional e operacional, abordando as questões do “como” transformar as entradas do processo; e definições relativas a configuração tecnológica, recursos, capacidades, definições sobre a cadeia de suprimentos ou de ativos organizacionais que será utilizada pelo modelo de negócios concebido (MAHADEVAN, 2004; YIP, 2004; TIKKANEN ET AL. 2005). Afuah e Tucci (2003) defendem que a seleção de atividades deve considerar cinco critérios: (1) consistência da atividade com a proposta de valor e o posicionamento do negócio; (2) sinergia das atividades; (3) fatores de sucesso do setor de atuação; (4) potencialização de capacidades organizacionais; e (5) fomentar atratividade e relevância da empresa no setor.

Dentro do contexto organizacional, durante a crise constatou-se que foi realizada uma mudança nos processos de *BackOffice*. Anteriormente a crise estes processos eram realizados pela Universidade Beta. Porém, durante a crise, seguindo o critério de aumento de sinergia de e potencialização das capacidades organizacionais apresentados por Afuah e Tucci (2003), bem como uma tentativa de otimizar os custos, o Grupo Gama criou uma central de serviços compartilhados para

todas as instituições do Brasil. De maneira geral esta alteração foi deletéria pois ocasionou alguns problemas para a Escola Alpha (EA-GESTAO4, APRESENTAÇÃO REUNIÃO DOS PROFESSORES, NOTÍCIAS INTERNAS).

Outro ponto é a CSC... A tal da Central de Serviços compartilhados. Foi implementada, com isso todo mundo foi pro campus centro, foi meio complicado porque não foi bem comunicado. Gerou vários ruídos e problemas, porque mudou o processo. Você vai me perguntar se foi a crise? (pausa) Acho que a crise foi um dos fatores, mas de maneira geral todo mundo tá implementando CSC. O Grupo Gama é uma empresa multinacional e nesse tipo de empresa é normal iniciativas para reduzir custos e padronizar. O problema é que assim: compras foi pra lá, finanças, rh... varias áreas e com isso todas as demandas do Brasil inteiro entraram lá. Mas a Escola Alpha é diferente é “gourmet” (risos). Precisa ter uma prioridade diferenciada, ser atendida na frente é um perfil de aluno mais chato, mais exigente, que paga mais caro e por isso deveria ter pessoas exclusivas para ela. EA-GESTAO4

Entretanto, não é factível dizer que a crise é o motivador para a constituição da Central de Serviços Compartilhados. Porém, como uma mudança processual importante para a organização considerando o contexto no qual a Escola Alpha está inserida e como isto lhe afeta é importante que este fato esteja representado nesta dimensão. Apesar dos motivadores apresentados por Afuah e Tucci (2003), vai contra o critério de posicionamento e alinhamento com a proposta de valor, uma vez que o posicionamento da Escola Alpha não é de baixo custo, na realidade, identifica um posicionamento orientado para uma experiência superior, o que é antagônico com a ação realizada, por isso, é necessário analisar ao nível de grupo gama. Para que a compreensão sobre esta mudança fosse mais profunda, seria necessário acesso a documentação do projeto e pessoas envolvidas na implementação, o que está fora do escopo deste respectivo estudo.

Outro ponto importante quanto ao processo, foi o enxugamento do quadro de funcionários gerou impacto menor disponibilidade de pessoas para desempenhar atividades. Em suma, uma redução de recursos definidos para a realização dos processos. Algumas destas atividades simplesmente deixaram de ser realizadas e outras foram redistribuídas com as pessoas remanescentes. Uma das estratégias durante a crise para melhorar os indicadores financeiros, foi o desligamento de funcionários, todavia, gera como implicações a super utilização de pessoas, aumento de erros organizacionais da Escola Alpha, principalmente nos processos de convites



de professores para aulas. Em algum momento, este serviço que era realizado pela assistente acadêmica, passou a ser realizado pelos coordenadores de cursos que desconheciam o fluo organizacional do processo de convite e alocação, uma vez que é necessária a interface com diversas áreas da Universidade Beta e do Grupo Gama (EA-GESTAO5, EA-GESTAO6, EA-GESTAO7)

Eu tinha uma assistente dedicada que nunca errava os convites. No início da crise, desligaram ela e outros 3 assistentes... De 5 assistentes ficou tudo centralizado em uma. Só que ela virou gargalo. Ela chorava constantemente, começou a ter depressão, chegava super cedo e saia super tarde, mas não conseguia resolver tudo. Isso mexeu muito com o emocional, esta assistente virou o ponto focal para todos os outros departamentos de operações e acadêmicos. Como ela também era incumbida pelo alocamento de salas e convite de professores, começaram a ocorrer problemas em convites, datas e alocamentos. Nem preciso falar dos quebra paus que isso deu com alunos e professores. E não era a culpa dela era culpa da gestão que enxugou demais. EA-GESTAO5

Tadinha da XXXXX, eu lembro de um dos últimos episódios em 2017, quando ela esqueceu de criar uma disciplina. Em resumo, era uma turma de 2 alunos e ela esqueceu de colocar os alunos para assistir essa matéria. O pessoal se formou mas quando foram solicitar o diploma perceberam que faltava uma disciplina a cursar. Quando ela ficou sabendo do erro chorou a semana inteira até falar com a direção. Ela tomou uma bronca épica! (suspiro) Morri de dó, porque a gente sabe que ela tava sobrecarregada com tanta coisa, tiveram que chamar um professor a toque de caixa para poder dar esta matéria e o diretor ficou possesso com ela, que no final acabou sendo demitida. E veja, ela sempre foi super competente, o problema é que o excesso de trabalho e contexto levaram ela a isto. EA-GESTAO6

Com a saída da XXXX entrou uma nova pessoa responsável. Perdida, ela tinha um tempo de Universidade Beta, mas é arrogante e conseguiu 2 assistentes para ajudar. Ela é confusa e não entende o negócio da Escola Alpha. Trocamos nestes últimos 3 anos excelentes pessoas e colocamos pessoas duvidosas no lugar. Foi um circo este último semestre, deu tudo que é tipo de problema com convite, calendário e alocação. Os alunos ficaram revoltados, faltar professor até pode acontecer. Agora por erro de administração em uma escola de negócios é inaceitável. EA-GESTAO7

A Escola Alpha sempre buscou durante a crise públicos mais maduros, porém, os cursos de entrada que eram vacas leiteiras deixaram de passar por uma triagem e entrevista na entrada. Em 2015, o processo foi alterado abolindo nos cursos de entrada a “triagem” no processo seletivo. De tal modo, observou-se uma acentuação na queda de senioridade no perfil dos alunos nos cursos de entrada. Para os cursos

de MBA e MBA Executivo, o nível de exigência aumentou para o perfil dos alunos que passaram a ser melhor avaliados quando do momento da entrada. Em outras palavras, a segmento nos cursos de entrada aumentou a abrangência de público alvo que deveria ser atingindo, sendo mais permissivo e aberto. Somente os cursos de MBA e MBA Executivo passaram a ter entrevistas. Com isto, problemas de nivelamento de alunos, alinhamento de expectativas começaram a acontecer (EA-GESTAO4, EA-GESTAO5, EA-GESTAO6, EA-ALUNO1).

Quando eu estava a frente dos cursos de entrada, fazíamos entrevistas com todo mundo que era candidato. Ocorreram uma reclamação que uma das entrevistas foi feita enquanto o entrevistador dirigia, o diretor na época pegou isso como um problema e resolveu abolir o questionário de entrada, mas sabíamos que isso seria problema. Você colocar uma cara muito sênior, sem alinhar que o perfil é mais junior, vai dar problema! (Suspiro) Era o cara que depois reclamava, virava maçã podre na sala. O problema era ele e não a sala. O aluno precisa entender que nem todo curso de uma escola de negócios é para um alto executivo C-level super sênior. EA-GESTAO4

Ocorreu uma época que aplicávamos até prova, depois tiramos a prova, a entrevista. Hoje é muito mais fácil entrar na Escola Alpha, nos cursos de entrada. Eu sempre fiz entrevistas com todos os candidatos. Era importante, porque você evita de colocar um diretor numa turma de analistas junior e gente recém-formada. Já aconteceu, já tive empresário, diretor financeiro querendo aprender projetos, finanças, branding e afins. Mas eu sempre conversava com ele e explicava. Essas entrevistas eram cobradas da Escola Alpha hora/aula, com a crise resolveram cortar isso dos cursos de entrada. Só que eu sempre achei essencial, o mínimo que deve acontecer é além da pessoa do comercial, é falar com alguém da faculdade. No caso de uma escola de negócios, inclusive passa uma impressão de uma coisa mais criteriosa, de um crivo é uma imagem boa. Mas enfim, o chefinho resolveu cortar, coisas da crise (risos) [...] EA-GESTAO5

Antigamente, aconselhávamos que os alunos fizessem primeiro um curso de extensão, para conhecer a escola, para que depois, posteriormente, aplicassem para um curso da Escola Alpha. Mas a barreira que existia na entrada caiu, por mais que fosse psicológico ela ainda era necessária, dava subsídios para barrar quem tava fora do perfil. Semestre passado tinha um Vice-Presidente de uma empresa elétrica fazendo uma pós de entrada em finanças, com duas graduações. O curso dele era o executivo, nós deveríamos ter forçado ele ao upgrade, mas a falta da prova e da entrevista geram este tipo de problema, aluno sênior comprando curso de entrada. Com as diversas alterações de 2015, uma que eu tenho minhas dúvidas se foi proveitosa é a de terem cortados as entrevistas para os cursos de entrada. Isso fazia com que alguns alunos mais seniores, fossem direcionados para o MBA, para o MBA Executivo. Bem como o rebaixamento acontece, pois, as entrevistas ainda ocorrem pro MBA e pro MBA Executivo, mas é ruim isso. Porque se por um lado a escola economiza um bom dinheiro com a não realização de entrevista. Por outro, tem uma meta comercial de alunos por turma e o comercial quer saber de por gente pra dentro. E aí o que acontece

é que o pessoal coloca gente que não sabe bem o que tá comprando, se a pessoa perguntar eles direcionam. Caso contrário, ela compra sem ter claramente noção do que esta comprando. EA-GESTAO6

Agora que voltei pra Escola Alpha, achei que uma coisa piorou. O nível da sala, tem muita gente diferente na sala alguns em um estágio super avançado de carreira e gente que acabou de terminar a faculdade. É ruim, porque o professor precisa nivelar por um dos lados. Se nivelar por cima, vai ter gente sem entender. Se for pelo lado mais baixo, quem é mais sênior fica \*\*\*\* com a Escola Alpha, porque escolheu a Escola Alpha sabendo que tem um forte know-how e professores de renome no mercado pra aprender coisas uteis pro dia-a-dia. Inclusive estranhei que não fizeram entrevista comigo desta vez. EA-ALUNO1

Tikkanen et al. (2005) destaca que os processos possibilitam a oferta de produtos e serviços pela organização, em linhas gerais, depois da concepção das rotinas geralmente procura-se otimizar os recursos e competências com o intuito de desenvolver uma vantagem competitiva sustentável. A Figura 21 ilustra a otimização de ensalamento, que foi uma alteração de processo de oferta de cursos e na característica dos produtos, observando para os cursos de entrada e MBA`s as aulas passaram a ocorrer quinzenalmente e o MBA Executivo módulos compactos e intensivos durante curto espaço de tempo em horário comercial, esta estratégia se valia de uma redução de salas utilizadas pela Escola Alpha e consequentemente redução dos custos que a Escola Alpha teria que repassar por utilizar espaços da Universidade Beta. A crise foi o motivador para esta redução na alocação de rateio de custos, que só foi permitido pela alteração do regime de aulas de semanais para quinzenais (aumenta ensalamento e aumenta o espaçamento para pagamento de docentes) observando-se diretamente a diminuição do custo e otimização da utilização do espaço (EA-GESTAO2, PLANO ESTRATÉGICO 2015).

É uma outra estratégia, para aproveitar justamente a oportunidade de mercado, isso foi uma inovação de mercado. Porque até então, ninguém oferecia cursos nessa modalidade. E também aproveitando para melhorar a ocupação dos prédios. Quando eu falo ocupação dos prédios eu falo no seguinte sentido, quando eu trago um modelo desses dos cursos de entrada, com aulas quinzenais, eu consigo duplicar a capacidade de uma sala de aula. Porque em uma sala normal, no método tradicional você vai ter aula segunda e quarta, terça e quinta e talvez sexta e sábado, isso por semana. E aí você vai ter essas 3 turmas rodando no máximo por sala. Nesse novo modelo quinzenal, eu faço as 3 turmas virarem 6. Porque elas são quinzenais. EA-GESTAO2

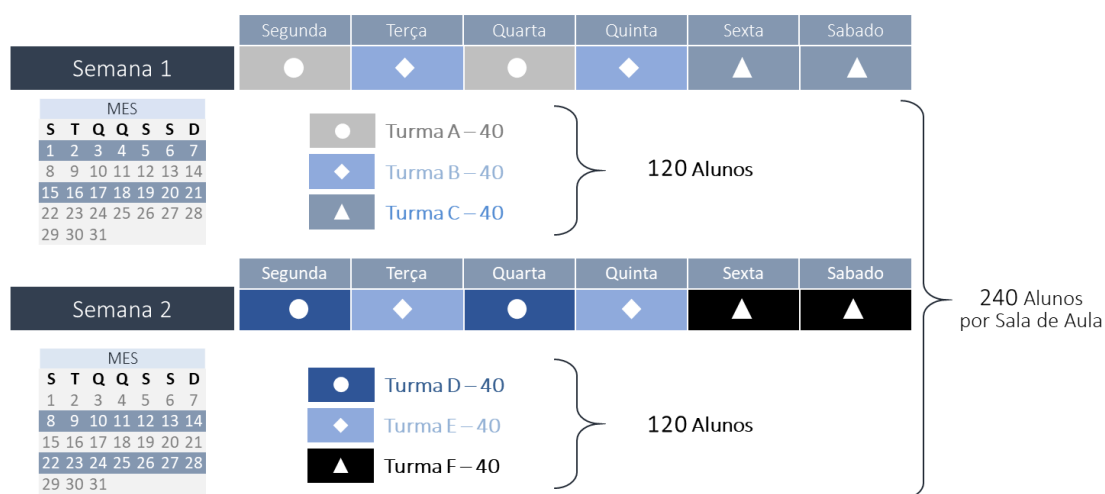


Figura 19 - Otimização da Alocação/Ensalameto  
Fonte: Autor

Existia também uma pressão do Grupo Gama, para que todas as faculdades utilizassem o ensino híbrido, tanto como estratégia para otimizar professores, esforços acadêmicos e para reduzir custos (SURVEY PARA ENSINO HIBRIDO - 12/2015, ESTRATÉGIAS HIBRIDAS - 01/2016). Entretanto, mesmo com a crise esta questão não foi considerada, pois, levantamentos realizados identificaram que os alunos da Escola Alpha, não são favoráveis a realização de matérias EAD (PLANO ESTRATÉGICO 2015).

Constatou-se que a crise se apresenta como um dos motivadores, porém, não o único das alterações do Componente Processos da organização estudada, em direção ao abordado pelos autores como Tikkanen et al. (2005) que destaca as rotinas como forma de otimizar recursos e competências organizacionais, que sustentam a vantagem competitiva organizacional. Adicionalmente, identifica-se a concordância com as perspectivas de Afuah e Tucci (2003), Mahadevan (2004), Yip (2004) e Osterwalder et al. (2005) acerca das concepções sobre o processo enquanto forma do como a organização proporciona valor aos clientes sendo uma materialização da configuração organizacional sobre a perspectiva instrumental que se transcreve por meio de recursos, competências, atividades, tecnologia, cadeia de suprimentos, configuração de ativos.

### 7.2.1.8 Escola Alpha – Componente Compras

O Componente Compras é um dos componentes sensíveis, pois, é um dos fatores de diferenciação do modelo de uma organização (YIP, 2004), o nível do poder de barganha dos fornecedores tem impacto direto sobre a lucratividade de um setor, que pode utilizar de duas estratégias genéricas em compras: insumos de altos preços ou de baixa qualidade, que foram impulsionadas pela diminuição de assimetria de informação oriunda da internet, que possibilita que as organizações possam ter melhores e maiores informações sobre fornecedores e produtos, de maneira geral a perspectiva muda o papel dos clientes e dos fornecedores. (AFUAH E TUCCI, 2003).

Quando considerada a Escola Alpha, as principais aquisições, quando recursos físicos ocorrem por intermédio da CSC – Central de Serviços Compartilhados do Grupo Gama. Antes da crise este processo era operacionalizado pela Universidade Beta, esta alteração foi abordada no Componente Processos. Instrumentalmente, em todos os casos os pedidos de compras têm como requerimento e necessidade a aprovação do Executivo da Escola Alpha e dependendo do valor a alçada de aprovação inclui também os executivos do Grupo Gama.

O principal item que gera o grande volume de ordens de compra na Escola Alpha, são as aulas. Considerando que os professores da Escola Alpha, atuam sobre regime de pessoa jurídica, faz-se necessário que para cada disciplina realizada, orientação e afins, seja emitida uma ordem de compra, para que possa ocorrer o respectivo pagamento, como parte do processo de Controles e *Compliance* do Grupo Gama (MANUAL DO PROFESSOR). Este fato evidencia que a luz do que discorrem os autores Al-Debei et al. (2008), os quais destacam a importância do papel dos fornecedores como um dos viabilizadores de geração de valor aos clientes do modelo de negócios, em outras palavras, os professores enquanto fornecedores de serviço da Escola Alpha, certamente geram valor aos alunos que no caso são os clientes do modelo.

Uma das principais alterações foi quanto a redução da carga horaria no portfólio, que passou de 24 para 20 horas e o prazo de pagamento que com aulas quinzenais passaram da média de 45 dias, para cerca de 90 dias ou mais. Ou seja,

os valores pagos aos fornecedores, neste caso os professores, ficaram com maior espaçamento e diminuíram o valor, o que está diretamente relacionado com os componentes de processos, rentabilidade e financeiro (PLANO ESTRATÉGICO 2015, MANUAL DO PROFESSOR, EA-PROF2).

Quando ocorreu a alteração pro novo portfólio em 2015, internamente, a radio peão já comentava que não seria bom, foi um fuzuê no WhatsApp. Quando foi divulgado, nós imaginávamos que seria algo bom pra escola. Porém, para nós professores foi horrível. Imagina só, você começa uma aula em janeiro, da aulas em fevereiro, março e vai receber só em abril, a conta não fecha. Com isso vários professores começaram a diversificar, procurando outras faculdades. Não pra depender de um lugar assim! Eu particularmente acredito que didaticamente é desastroso, o aluno com tanta informação esquece rapidamente, se tiver feriado então, xi... Por isso, ao invés de pensarem só em custos e em fluxo de caixa a Escola Alpha, deveria ter pensado didaticamente nos alunos e ofertado cursos com aulas semanais. EA-PROF02

Outro aspecto que foi alterado durante a crise, foi o fornecedor de *coffe-break* para a Escola Alpha, com o intuito de reduzir custos o fornecedor foi alterado durante a crise (EA-GESTAO2).

Começa por coisas mais banais, por exemplo, reduzi, mudei o fornecedor do coffe para ser mais barato. Só que isso chegou a envolver redução de estrutura, perdeu-se assistentes tal, começa a juntar ... já tinham alguns serviços comuns e eles passaram a ser mais ainda e houve redução de equipe... houve redução de equipe... quando há redução de equipe, você mexe, e mais do que isso para garantir o Bônus do pessoal e o resultado conseguiram fazer isso tudo sem reposição das vagas. Porque foi uma coisa validada com o Grupo Gama que foi o seguinte: Vou pagar as verbas rescisórias, mas tudo isso vai descontado depois de calcular o EBITDA, então, financeiramente o EBITDA vai ser maior, a conta a ser paga para quem vai ser dispensado é a mesma, só vem com essa conta depois. O EBITDA maior garante o Bônus. E o EBITDA é um dos aceleradores de Bônus no modelo americano e com um detalhe sem reposição da vaga. A vaga seria extinta. EA-GESTAO2

Este componente se apresenta de maneira ardilosa, pois, são informações restritas da Escola Alpha e por isso o acesso é cerceado. Foi possível identificar que ocorrerão pequenas ações durante a crise e que estas alterações que impactam o Componente Compras, e de certa maneira demonstram-se como diretamente relacionadas aos componentes de processos e parcerias, como mencionado pelos

autores Hamel (2000), Mahadevan (2000) ao abordarem a questão de parcerias; Osterwalder et al. (2005), quando trata o tema de acordos de cooperação; e Tikkanen et al. (2005) quando se refere ao componente de operações. Identificou-se no estudo de caso, por meio das entrevistas, que os principais fornecedores da Escola Alpha, são os professores e que estes atores tem um baixo poder de barganha, pois, a Escola Alpha impõe o quanto, o como e o que vai pagar aos docentes, que podem optar por prestar ou não o serviço. Pequenas questões como o *coffe-break*, demonstram o enfoque estratégico observado com as políticas de redução de custos da Escola Alpha, discorrida em ambientes anteriores.

Na próxima seção deste trabalho, são abordadas questões relacionadas aos aspectos financeiros do modelo de negócios da Escola Alpha.

#### **7.2.1.9 Escola Alpha – Componente Financeiro**

O componente financeiro é o componente que apresenta a maior capacidade de tangibilização e métricas sobre o modelo de negócios, em parte, por transcrever os resultados por meio de resultados numéricos dos aspectos financeiros de custos e receitas e por materializar numericamente o valor gerado pelo negócio por meio da margem (AL-DEBEI ET AL. 2008; DEMIL E LECOQ, 2010). Hamel (2000) explica que o resultado financeiro está diretamente ligado a todos os componentes e que para ser estratégico, o modelo de negócio deve buscar ser diferenciado em todos os componentes do modelo de negócio, considerando, que a diferenciação possibilita a geração de lucros que superam a média.

O componente mais afetado durante uma crise econômica e passível de maior mensuração é o componente financeiro. Durante a crise observou-se um aumento da pressão institucional do Grupo Gama, para que os executivos da Escola Alpha, obtivessem os resultados financeiros prometidos. A principal ação para que a escola pudesse entregar os números mesmo com a diminuição de alunos foi o desligamento de pessoas, sem a reposição da vaga (EA-GESTAO1, EA-GESTAO2).

Em 2015, foi ruim mas desliguei todo mundo que achava que era ineficiente ou que poderia ser trocado por “recursos” mais baratos... Ocorre que em 2016 a coisa piorou, fui obrigado a ser criativo, como tinha entregado o resultado com isso eu acabei também assumindo a liderança da Escola Alpha e da Universidade Beta, tudo porque o Grupo Gama queria economizar, na verdade foi uma falsa promoção de atribuição. E aí a prioridade para a Escola Alpha diminuiu, porque em volume financeiro a Universidade demandava mais... Em 2016, para conter a sangria, desliguei as pessoas em não coloquei ninguém no lugar, matei as vagas, para mim seria algo temporário que conseguiria chegar no número que o Grupo Gama queria, mas não deu certo. Pra ajudar ainda estava com problemas conjugais. Aí, em 2017, ficou insustentável, porque o número de 2016 não foi entregue, cheguei muito perto, mas não deu. A minha minha vez chegou e pediram a minha cabeça (semblante triste) EA-GESTAO1

Foi desligar gente sem reposição de vaga, influenciando diretamente no cálculo do EBITDA, porque o EBITDA é o acelerador do bônus. O bônus é composto por metas corporativas, número de novos alunos, essa coisa toda. Esse número chegou-se muito perto ou em cima dele, mas um pouco composto muito alto, porque o nível de bolsa pra trazer novos alunos foi muito, muito alto! Então, desligar funcionários foi a saída, enxugamos o máximo que pudemos. Inclusive, jogando *headcount* para outros centros de custos da Universidade Beta e do Grupo Gama... No final do dia é tudo pelo bônus! EA-GESTAO2

Considerando as ações de mudanças realizadas no componente financeiro, é possível afirmar que ele sofreu impactos que foram oriundos do contexto de crise econômica e que estes impactos, não necessariamente surtiram efeito negativo, pois, os dirigentes da Escola Alpha, receberam bônus oriundos dos resultados financeiros da Escola Alpha em 2016 e 2017, referente aos exercícios financeiros/fiscais dos anos anteriores (EA-GESTAO1, EA-GESTAO2).

Existia uma necessidade do Grupo Gama de colocar a Escola Alpha nos eixos. Por isso, recebi carta branca na época, para fazer todas as alterações necessárias. Eu preferia trabalhar recluso, pois, como você sabe, foram desligadas grande parte das pessoas que atuavam na Escola Alpha. Era necessário, pois, eram pessoas caras e que agregavam pouco. Só desta maneira eu poderia utilizar o “valor” do orçamento desta pessoa para projetos da Escola Alpha. Porém, eu não contava com a crise e nem com o agravamento dela. Isto piorou muito o cenário. Fui obrigado a tomar decisões que não me agradam, muitas delas para reduzir custos e tentar manter ou diminuir o impacto sobre as receitas. A crise veio e veio pra todo mundo. Se a gente sentiu, a Escola 2, a Escola 3 e outras também sentiram. A Escola 3 muito mais que a gente. E o pior é que no meu planejamento, algumas coisas precisaram ser revistas. Poderia falar pra você que não, mas no final do dia o que importa é o bônus! Todo o resto é secundário! (sorriso sarcástico) EA-GESTAO1



Com certeza ocorreram cortes para redução de custos! Mas eu não eu tenho acesso, não tinha acesso aos números globais! Tanto teve que em 2016 e em 2017, eu recebi, eu sou um dos funcionários que era elegível a bônus\* (\* pela política do Grupo Gama, somente funcionários com cargos executivos e de gerencia e acima são elegíveis a bônus pelo resultado financeiro). Eu recebi o bônus em 2017 referente a 2016 e em 2016 referente a 2015, o corte foi tão efetivo que tivemos um bônus e um bônus interessante. Não lembro valores mais foi um bônus interessante. EA-GESTAO2

Demil e Lecoq (2010) enfatizam que a qualidade da margem é responsável pela sustentabilidade organizacional. Entretanto, cabe uma indagação: Qual a qualidade do resultado financeiro? O EBITDA é somente um valor. Porém, pelo contexto apresentado pelos entrevistados, observou-se que o resultado foi obtido, porém, estes enfatizam que a margem financeira foi mais baixa do que a planejada. Em outras palavras, o valor financeiro, em valor foi atingido, porém, ao custo de desligamentos, realocação de verbas de marketing para bolsas e descontos. O investimento de marketing, é uma das decisões de investimentos mencionada por Afuah e Tucci (2003), que no contexto setorial é essencial para criação de reputação e conhecimento de marca.

Afuah e Tucci (2003) ressaltam que a estrutura de custos expressa a relação entre receitas e custos. Adicionalmente, os autores destacam que é desejável em todo modelo de negócio baixo custo e que este independe da estratégia: custo ou diferenciação; pois as estruturas devem ser continuamente avaliadas considerando questões como: internalizar ou terceirizar “make or buy”; custo de aquisição de clientes por segmento e custo para entrega de valor, em outras palavras, mesmo que a estratégia escolhida seja a da diferenciação a organização deve buscar uma estrutura de custos enxuta.

Em linha com as visões de Afuah e Tucci (2003), identificou-se no estudo de caso da Escola Alpha, que a crise reorientou o modelo de negócio com um direcionamento estratégico orientado para redução de custos. A crise gerou impacto direto nas receitas, pois com a queda de matrículas na Escola Alpha, optou-se por aumentar bolsas de estudos e descontos, o que impacta negativamente o resultado de margem da Escola Alpha. Essa decisão foi tomada somente pelo incentivo aos dirigentes, pois, os executivos almejavam o recebimento de bônus, que era baseado no EBITDA.

Considerando um contexto maior, o Grupo Gama realizou diversas aquisições de instituições o que aumentou consideravelmente seu endividamento, deve-se destacar que cerca de um terço do faturamento do Grupo Gama é oriundo da América Latina e a crise fez o dólar sofresse grande desvalorização, reforçando negativamente o resultado global do Grupo Gama. Neste cenário, o grupo optou por desinvestir (vender instituições) e realizar a abertura de capital como parte da estratégia de reforço de caixa e diminuição do endividamento.

Considerando o cenário de alta alavancagem do Grupo Gama, foi considerado pelo Grupo Gama, a venda da Escola Alpha em 2017. Para realizar o *valuation* de uma IES, a métrica utilizada é a divisão o valor de compra da instituição dividido pela quantidade de alunos, esta métrica, é comumente apresentada no setor como “custo de aquisição por aluno”. Ao identificar esta questão, o Grupo Gama no Brasil, orientou os executivos da Escola Alpha que realizassem ações com o intuito de aumentar o número de alunos da Escola Alpha, para melhorar o valor a ser pago pelos possíveis compradores da Escola Alpha (EA-GESTAO1, EA-GESTAO2, EA-GESTAO4).

Inclusive eu tentei comprar a Escola Alpha, mas não infelizmente tive sucesso em negociar a compra. Eu sei que com mais investimento do Grupo Gama e uma gestão adequada a Escola Alpha, voltaria a brilhar. Porém, como o driver mais importante que eles olham todo quarter é o EBITDA, não adianta. Quantidade de alunos, qualidade, aparecimento em mídia é tudo importante. Mas se não der o resultado esquece! Você sabe que o EA-GESTAO4, também, após a saída estava associado a outra escola e também tentou comprar a Escola Alpha? Só que ele veio representando outra faculdade e eu tinha um fundo de investimentos... eu ia ganhar! EA-GESTAO1

Quando fomos fazer as diligências para comprar\* (\*a Escola Alpha) eu já conhecia porque trabalhei muito tempo lá. Sabia dos números, os pontos bons e ruins. Mas deu pra perceber que tinha rolado uma inflada de alunos, conversei com umas pessoas que conhecia e sabia que tinham alterado as políticas para poder colocar mais gente pra dentro. Mas mesmo assim ainda teve uma coisa que foi decisiva em inviabilizar, o EA-GESTAO1, sabia a nossa oferta... E tentou nos tirar fora da jogada. Intimidando. Ai resolvemos sair realmente do negócio e formalizamos o motivo da saída com o Grupo Gama. EA-GESTAO4

De forma geral, porque qual o reflexo da crise? Em 2015-2, você começa a perceber uma pequena queda de alunos, mas que foi superada ainda. 2016, quando a crise se agravou, o nível de emprego caiu drasticamente e as pessoas pararam de estudar. E só estudavam se tivessem alguma garantia

de valores menores. A área comercial se viu obrigada a aumentar a oferta, aumentar o orçamento, o budget de bolsas e descontos oferecidas para que pudessem chegar próximo da meta estabelecida. A meta foi revisada obviamente pra baixo. EA-GESTAO2

Eles revisaram, ela foi revisada. Mas então nós trouxemos menos alunos e com o ticket médio mais baixo em função das bolsas. E isso permitiu que mesmo com esses problemas todos a gente conseguisse fechar 2016 com a meta revisada e isso também gerou pagamento de bônus em 2017. E só não foi maior o bônus de 2017 na Universidade Beta, porque eles dividiram o bolo e jogaram uma parte para a Uni2. EA-GESTAO2

De tal modo, observou-se que o Grupo Gama, controlador da Escola Alpha, tentou no início da crise “2015-2016” melhorar os resultados financeiros e a aumentar a base de alunos, com incentivos. Em outras palavras, além da crise a situação do Grupo Gama, reforçou as orientações para resultados de curto prazo. Como observado no ano de 2016, isso não foi possível, apesar dos esforços para a venda do ativo Escola Alpha, este esforço não foi bem-sucedido.

Recapitulando as evidências e os aspectos teóricos sobre o componente financeiro, é possível identificar que a crise econômica gerou impactos para a Escola Alpha, porém, o ambiente no qual a Escola Alpha está inserida, também influenciou diretrizes e reforçou ações para redução de custos e incentivo para captação de alunos. Bouman (2003) destaca três pontos no componente financeiro: Preço, Investimento e Modelos de Receita. Os preços durante a crise foram elevados, conforme apresentado nos componentes de rentabilidade e proposição de valor, porém, para aumentar o número de alunos, como forma de investimento, optou-se por realocar as verbas de marketing e propaganda, para descontos e bolsas. Todavia, o modelo de receita não sofreu alterações. Os autores deixam claro que o componente financeiro é a consequência da proposição e captação de valor do modelo de negócios, e as informações levantadas demonstram um modelo de negócio conturbado (HAMEL, 2000; BOUWMAN, 2003; AFUAH E TUCCI, 2003; OSTERWALDER ET AL. 2005; TIKKANEN ET AL. 2005; AL-DEBEI ET AL. 2008; DEMIL E LECOQ, 2010).

### 7.3 ANÁLISE INTEGRATIVA DOS COMPONENTES ANALISADOS

O Modelo de Negócio enquanto tangibilização holística da multiplicidade de componentes teóricos do conceito organizacional, depende para uma compreensão plena, de uma análise que considere a sincronia entre os relacionamentos, dependências e impactos entre os diversos componentes que perfazem o modelo (HAMEL, 2000; MAHADEVAN, 2000; AFUAH E TUCCI, 2003; BOUWMAN, 2003; VOELPEL ET AL. 2004; OSTERWALDER ET AL. 2005; AL-DEBEI ET AL. 2008; TIKKANEN ET AL. 2005; DEMIL; LECOQ, 2010; TEECE, 2010; BADEN-FULLER; MORGAN, 2010; ZOTT; AMIT, 2013; DASILVA; TRKMAN, 2014; WIRTZ ET AL, 2016).

Demil e Lecoq (2010, p. 227) ressaltam o conceito vivo e continua de mudança dos componentes e do modelo de negócios, por meio dos relacionamentos: “[...] interações entre e dentro dos componentes do modelo principal”. Ao analisar os componentes somente de modo segregado, demonstra-se um entendimento leviano e insignificante, pois, desconsidera a riqueza de informações e trocas que ocorrem no contexto interno e externo a organização, de tal modo, não atingindo o objetivo inicial ao qual o modelo de negócio propõe-se.

A mudança do modelo de negócios é uma temática tem sido observada por autores como Tikkanen et al. 2005 para os quais a mudança do modelo de negócio apresenta-se como consequência de ajustes de recursos do modelo de negócios, sendo mais dificultosa em setores mais maduros. Baden-Fuller e Haefliger (2013) proferem que deve ser verificado se o modelo de negócios permite e estimula a inovação, acrescem ainda a necessidade do gerenciamento sobre os meios necessários mudança do modelo de negócios.

Faz-se necessário apresentar a perspectiva contextual enquanto componente a ser considerado na análise das adequações realizadas no modelo de negócio. Quanto ao contexto interno a organização, anteriormente a crise ocorrida em 2015, o contexto interno da organização apresentava uma estabilidade organizacional quanto a estrutura e resultados. Com o advento da crise, a pressão institucional por resultados aumentou consideravelmente implicando na alteração de componentes, estrutura e liderança da organização, gerando um grande desconforto e um desarranjo no

ambiente interno que buscava ações que gerassem resultados adequados a nova pressão interna.

Quanto ao contexto externo do contexto, anteriormente a crise, o setor sempre apresentava um sólido crescimento, oriundo do aprazível cenário econômico que se apresentava, as organizações investiam em bolsas para os profissionais. Com o advento da crise, observou-se uma queda nos números de matrículas, receita e evasão no setor de educação superior, e em especial de modo acentuado no negócio de lato-sensu das escolas de negócio de elite, oriundas do receio das pessoas investirem em educação em um cenário econômico incerto, o que replicou-se nas organizações que cortaram incentivos de bolsas para funcionários, todo este contexto propiciou a necessidade de adequação do modelo de negócio da escola de negócio ao contexto que emergia.

De tal modo, se faz necessário uma análise integrativa de todos os componentes analisados sobre a perspectiva de adequação. Evidenciou esta pesquisa, a ausência de sincronia adequada na adequação da estrutura de gestão, perfil e alocação dos recursos, colaboradores e gestores, com o contexto e fatores ambientais de crise econômica, entre os demais, levaram a um quadro de significativo de implicações deletérias, sobre a percepção de marca, entrega de valor aos clientes e respectiva captação adequada de valor organizacional. Acaudilha em tal contexto, a estratégia de paradigma e conceituação ilusória destoante do adequado ajuste em atenção as circunstâncias que enquadravam a conjuntura organizacional, que ao buscar coerência com o cenário distanciava-se dos fatos.

Adicionalmente, observa-se que componentes como rentabilidade, finanças e compras se apresentam como consequência de decisões estratégicas mal delineadas, em outras palavras, a resposta à crise desenvolveu-se por meio da inexistência de uma adequada adaptação do modelo de negócios ao atribulado e complexo cenário que se apresentava, ponderando adicionalmente que o contexto de parcerias da instituição também passava por um momento de transformação. De tal modo, a crise gerou desorientação e desarranjos estratégicos, observados na alocação de recursos, definição de mercados e produtos, captura e entrega de valor, por parte da Escola Alpha, por completo impactando todos os componentes.

O quadro 10, auxilia uma contextualização sobre as alterações que foram realizadas na Escola Alpha sobre o contexto da crise.

COMPONENTE	ANTES DA CRISE - 2015	DEPOIS DA CRISE - 2017
Estratégico	Massificação e Expansão	Reposicionamento, Redução de Custos e Portfólio
Recursos	5 Localidades Problemas Tecnológicos Grupo de Pesquisa em Complexidade Revista da Escola Alpha Incentivos a Pesquisa	2 Localidades Melhorias em Tecnologia Fim do Grupo de Pesquisa Fim Revista da Escola Alpha Encerramento dos Incentivos a Pesquisa
Parcerias	Escola Alpha como parte do Grupo Gama Professores CLT e PJ Rankings e Acreditações	Escola Alpha a venda Somente Professores PJ Descontinuidade de Rankings e Acreditações
Mercado Atendido	Portfólio Amplo Cursos por Áreas do Conhecimento e Setor Perfil de Aluno: “Limpeza de CV”	Redução de Portfólio Cursos orientados a Áreas do Conhecimento Perfil de Aluno: Ascensão e Diferenciado
Proposição de Valor	Internacionalidade Acessibilidade Liderança Comunicação tradicional Cursos Amplos e Vagos	Inovação Flexibilidade Produtividade Comunicação mais moderna Cursos instrumentais e objetivos
Rentabilidade	Preços dentro da média de mercado <i>Incompany</i>	Aumento dos preços Revisão dos novos preços para baixo Aumento de bolsas e descontos Fim do <i>Incompany</i>
Processos	Ensalamento Semanal Realização de Entrevistas para admissão em todos os cursos Processos de Suporte/ <i>Backoffice</i> realizados pela Universidade Beta	Ensalamento Quinzenal Realização de Entrevistas para admissão somente em MBA`s e MBA`s Executivos Processos de Suporte/ <i>Backoffice</i> realizados pela Central de Serviços Compartilhados do Grupo Gama
Compras	N/A	Aumento de Prazo para pagamentos Diminuição do valor de pagamento Troca de fornecedores

Financeiro	Quadro de Pessoal Adequado Escola Alpha do Grupo Gama	Enxugamento do Quadro de Pessoal Grupo Gama Tenta vender Escola Alpha
------------	--	---

Quadro 10 - Resumo do modelo de negócios da Escola Alpha – Anterior e Posterior a Recessão Econômica

Fonte: O Autor

É possível dizer que a crise influencia o modelo de negócio, porém, o grau/nível de influência é uma questão complexa que depende do contexto no qual a escola está inserida o momento da escola. Portanto, para esta análise é necessária uma definição de critérios que possam elencar o nível de impacto da crise no negócio para cada componente. Ao analisarmos o modelo de negócio da Escola Alpha, percebeu-se que a pós-graduação *lato-sensu* apresenta um modelo de negócio mais adaptável dentre diversas questões ao ciclo de vida mais curto enquanto característica e regra de negócio.

## 8. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A temática de crise, em especial, oriunda da literatura campo de estratégia empresarial, tem sido objeto de desenvolvimento de diversas pesquisas dentro da área de conhecimento da administração (BAMIATZI et al., 2016; CHAKRABARTI, 2015; GARCIA-SANCHEZ et al., 2014). Todavia, os esforços realizados, não exaurem as discussões sobre uma definição em absoluto, aduzem por sua vez, as implicações originadas em contexto de crise nas estratégias organizacionais originando uma lacuna para pesquisas que contemplem este objeto (BAMIATZI et al., 2016; BUNDY et al. 2016).

Foss e Saebi (2017) destacam a necessidade de estudos que tratem os antecedentes para realização de adequações no modelo de negócios. Em linha com esta perspectiva Spieth et al. (2016) questionam: “Os ambientes voláteis direcionam inovação nas organizações ou vice-versa?”<sup>19</sup>. Adicionalmente, enfatizam Onzoño e Carmona (2007, p. 23):

[...] Essa mudança de demanda foi a última consequência da evolução das economias domésticas, o que implica uma **diminuição do número de aplicações para programas de MBA em períodos de recessão econômica** e, de outra forma, em situações de demanda em expansão [...] <sup>20</sup> (ONZOÑO E CARMONA, 2007, p. 23). Grifado pelo autor.

Esta pesquisa responde a seguinte questão: **Como a crise econômica influencia a adequação do modelo de negócio da pós-graduação *lato-sensu* de uma escola de negócios?** De tal modo, o objetivo geral apresentou-se como: Examinar as influências da crise econômica no período de 2015-2017 nos componentes dos modelos de negócios de pós-graduação *lato-sensu* de uma escola de negócios. Para tal, foi estudada uma escola de negócios durante o período anterior e posterior a identificação da crise.

<sup>19</sup> *Do volatile environments drive business model innovation of firms or vice versa?* (SPIETH ET AL., 2016, p. 409).

<sup>20</sup> *Such changing demand was the ultimate consequence of the evolution of domestic economies, implying a decreasing number of applications for MBA programs in periods of economic recession, and otherwise in situations of expanding demand* (ONZOÑO E CARMONA, 2007, p. 23).



Quanto a questão central, Onzoño e Carmona (2007) ressaltam as medidas para antecipar mudanças contextuais e ambientais no setor, como direcionadores da mudança em amplos contextos das escolas de negócios. Por meio do estudo de caso, pode ser identificado que a crise econômica influencia a adequação no modelo de negócio. Bulgacov e May (2017) apontam a reconfiguração do modelo de negócios como um dos fatores de sucesso para empresas longevas. Complementarmente, Chakrabarti (2015) reforça que a reconfiguração durante o período de crise, aumenta a chance de impacto negativo nos resultados e fracasso organizacional. Este trabalho logra o objetivo central ao examinar as influências do período de recessão econômica no modelo de negócio em uma escola de negócios, foram evidenciadas inúmeras ações realizadas alterando o modelo de negócios que ocorreram em um contexto de crise e por este influenciadas. Os achados deste trabalho, reforçam a percepção de Noorda (2011), a respeito da necessidade que as Escolas de Negócios têm em reconfigurar o negócio e rever o propósito em tempos de crise.

**Contrariando** a visão de Wirtz et al. (2016), que as adequações do modelo de negócio ocorrem no longo prazo, identifica-se neste caso que a influência materializou. Identificou-se que o segmento de pós-graduação *lato-sensu* tem um modelo de negócio facilmente mutável com um ciclo de vida mais curto que uma graduação, por isso, mais suscetível a adequação. Para atender a pergunta anterior, são necessários outros questionamentos que aprofundem o entendimento sobre a organização. Quanto a pergunta: **Como o modelo de negócio da pós-graduação *lato-sensu* da escola de negócios estava configurado de 2012 até 2014?** O modelo de negócios e seus respectivos componentes foram identificados, observa-se uma instituição com posicionamento e atuação massificada, com uma estratégia expansionista, em um momento anterior a crise de 2015.

O modelo de negócio enquanto uma fotografia temporal que materializa o abstrato e complexo conceito organizacional, tem como um de seus fatores o inter-relacionamento de componentes por meio de uma visão holística (HAMEL, 2000; MAHADEVAN, 2000; AFUAH E TUCCI, 2003; BOUWMAN, 2003; VOELPEL ET AL. 2004; OSTERWALDER ET AL. 2005; AL-DEBEI ET AL. 2008; TIKKANEN ET AL. 2005; DEMIL; LECOQ, 2010; TEECE, 2010; BADEN-FULLER; MORGAN, 2010; ZOTT; AMIT, 2013; DASILVA; TRKMAN, 2014; WIRTZ ET AL, 2016). De tal forma, considerando a complexidade e abrangência conceitual e teórica da abordagem de

Modelo de Negócios, afirmar que a crise é única e exclusivamente, o fator determinante e único de adequações, soa como raso e simplório. Em linha com a pergunta: **Qual a influência do contexto político e econômico da crise econômica na ótica da escola de negócios de 2015 a 2017?**

Foi observado o contexto bastante atribulado no cenário político e econômico, como o principal fator originador de adequações organizacionais durante o período estudado. Todavia, as ações em resposta a crise, demonstraram-se de maneira deletéria. Este trabalho contribui ao demonstrar o processo evolutivo do modelo de negócios, durante a crise econômica. Demil e Lecoq (2010) ponderam que apesar da literatura sobre modelo de negócios apresentar mais estudos sobre momentos mudanças radicais, episódicas e descontínuas, quando de fato, o grande volume de alterações nos modelos de negócios são incrementais e contínuas. Sobre esta perspectiva, a alteração dos dirigentes, o contexto das parcerias entre inúmeros outros fatores, impactaram as decisões realizadas durante o período analisado.

O capítulo 7 respondeu com grande riqueza de detalhamento a pergunta: **Quais componentes foram alterados no modelo de negócio e quais foram originadas pela crise? Como foram modificados?** Identificou-se que todos os componentes sofreram alterações e algumas destas foram em parte originadas pelo caráter holístico do modelo, em outras palavras, ao alterar um componente os demais também são impactados.

Quanto a caracterização do modelo de negócio de pós-graduação lato-sensu da escola de negócios, a identificação dos componentes e as adequações no modelo de negócio originadas pela crise, bem como o processo evolutivo do modelo de negócio em um cenário de crise, este trabalho descreveu o modelo de negócios da Escola Alpha, de modo como uma fotografia que materializa o abstrato em multiplicidade de perspectivas concatenadas, apresentando as adequações dos componentes que segundo a visão de Wirtz et al. (2016) sofreram alterações, que são evidenciadas individualmente por componente do modelo de negócios pelo Quadro 10, que apresenta em seu resumo um confronto com o diagnóstico do modelo de negócio anterior e posterior a crise de 2015. É possível também identificar que o nível de alteração durante o período da crise, que é apresentado no quadro 10, por

componente, possibilitando uma visão sintetizada do transcrito durante o capítulo de estudo de caso.

Este estudo, descreveu a seguinte pergunta: **Como ocorre o processo evolutivo do modelo de negócio em um cenário de crise?** Ao evidenciar e contribuir quanto a compreensão que a crise efetivamente influenciou a realização de adequações no modelo de negócios e que estas ações ocorreram em um horizonte de curto prazo, pois, grande parte das ações foram realizadas em um horizonte de tempo inferior a 1 ano. De tal modo, demonstrou-se que é factível que mudanças em um modelo de negócios possam ser realizadas em um curto prazo temporal, contrariando o entendimento de Wirtz et al. (2016). Todavia, são necessários estudos que se aprofundem em acompanhar a análise temporal dos modelos de negócios considerando os impactos das mudanças na longevidade do negócio bem como suas influências culturais.

Esta pesquisa tem como contribuição a evidência empírica sobre a visão de Onzoño e Carmona (2007) sobre a alteração do modelo de negócio antecipando movimentos de mercado, e adicionalmente, identificando a crise como um componente específico a ser considerado no contexto.

Uma contribuição colateral do trabalho, relacionado ao objetivo de analisar o contexto político e econômico da crise econômica sobre a ótica da escola de negócios de 2015 a 2017, identificou que durante momentos de crise econômica, a escola de negócios estudada considerou a venda do negócio. Durante a crise de 2008, a Escola foi de fato vendida, durante a crise de 2015, foi considerada a opção de venda.

Em linhas gerais, este estudo propicia o entendimento que a crise econômica é um dos fatores antecessores que influencia o modelo de negócios e que por isso é importante que este seja considerado ao analisar organizações por meio da abordagem do modelo de negócios. Não cabe ao pesquisador fazer mérito de correto ou não quando das ações realizadas durante a crise econômica. Cabe a este compreender o contexto, analisar os fatos e evidências buscando transcrever as ações tomadas e as consequências, durante o cenário de crise econômica. A luz desta compreensão, não cabe dizer se as adequações foram positivas ou negativas, é uma questão única de identificação de ações e transcrição das consequências.

Ao final, enfatiza-se que o modelo de negócio é muito mais do que um artefato visual, do que uma transcrição simplória em um canvas. Embora nestes dias sombrios de *pop management* tudo tenha que ser visual, para facilitar a compreensão dos parvos e preguiçosos. Somente será verdadeiramente entendido, se for possível explicar o que vai além da essência do negócio: as nuances, as complexidades, os inter-relacionamentos, neste instante, pode-se dizer que é sabido de fato, o que é um modelo de negócio.

## 8.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Este trabalho utilizou a abordagem do estudo de caso, considerando que esta abordagem, segundo a literatura, ainda se encontra distante de um momento de convergência. Nesse sentido, o emprego de outras teorias enquanto arcabouço teórico, permitem uma compreensão mais ampla sobre o fenômeno estudado nesta pesquisa. Apesar da grande abrangência do modelo de negócios, o seu momento teórico ainda propicia substanciais alterações teóricas.

Quanto a metodologia, esta pesquisa limita-se em alguns aspectos. Por ser um estudo de caso único, sua característica singular, limita uma maior compreensão sobre o fenômeno da crise econômica e o respectivo desdobramento de suas influencias e implicações em uma perspectiva mais abrangente. No caso estudado, a organização foi influenciada pela crise econômica. Entretanto, considerando outras organizações do mesmo setor, ou mesmo: de portes, setores ou regiões geográficas distintas ao recorte desta pesquisa, ocorreria também a identificação da influência da crise sobre o modelo de negócios?

Os resultados desta pesquisa, limitam-se ao apresentado pelos entrevistados e os documentos obtidos, que não abrangem a totalidade do conhecimento disponível por meio de arquivos e indivíduos pertencentes a organização. Ainda assim, mesmo com estas limitações o trabalho logrou seus objetivos.

## 8.2 SUGESTÕES PARA PESQUISA FUTURA

Esta pesquisa utiliza-se da perspectiva qualitativa, buscando uma profunda compreensão sobre o fenômeno estudado. Entretanto, devido as limitações de tempo, não foram consideradas outras instituições. Recomenda-se para estudos futuros, em um momento primário, que outras instituições do mesmo setor, de setores distintos, portes e regiões geográficas sejam estudadas para uma compreensão mais relevante e com maior impacto sobre o fenômeno da crise econômica.

Em um segundo momento, recomenda-se que seja realizada uma pesquisa com a mesma temática e objeto, ou seja, a crise econômica e a influência do modelo de negócios, valendo-se de instrumentos quantitativos. Que pode valer-se de bases públicas, que disponibilizam os e-mails dos dirigentes de IES, utilizando-se de questionários das IES que tem cursos de administração e compreender de maneira mais profunda o impacto em diversas Instituições de Ensino Superior e não somente em uma Instituição de Elite.

Dentre algumas questões a serem consideradas em pesquisas futuras a como identificar prontidão para mudanças ciclo de vida do modelo de negócio da pós graduação lato-sensu, quais são os fatores e características que subsidiam uma rápida adequação do modelo de negócio mediante ameaça do ambiente externo e qual o tempo médio para alteração do modelo de negócio por setor e/ou segmento.

Cabe uma outra indagação ao final, com base na questão da reconfiguração em momentos de crise apontada pelos autores Amit e Zott (2010), Noorda (2011), Chakrabarti (2015) e Foss e Saebi (2017). Durante momentos de crise econômica: **Quais seriam as configurações de modelos de negócios que proporcionam maior assertividade na sustentabilidade e longevidade organizacional?**

## REFERENCIAL TEÓRICO

AMIT, Raphael; ZOTT, Christoph. **Business model innovation: Creating value in times of change**. 2010.

AFUAH, Allan; TUCCI, Christopher L. **Internet business models and strategies: Texts and Cases**. 2ª Edition. New York: McGraw-Hill, 2003.

ARCHIBUGI, Daniele; FILIPPETTI, Andrea; FRENZ, Marion. Economic crisis and innovation: Is destruction prevailing over accumulation?. **Research Policy**, v. 42, n. 2, p. 303-314, 2013.

AL-DEBEI, Mutaz M.; EL-HADDADEH, Ramzi; AVISON, David. Defining the business model in the new world of digital business. **School of Information Systems, Computing and Mathematics**, 2008.

ANDERSEN, Poul Houman; KRAGH, Hanne. Sense and sensibility: Two approaches for using existing theory in theory-building qualitative research. **Industrial marketing management**, v. 39, n. 1, p. 49-55, 2010.

**BANCO MUNDIAL**. Retomando o caminho para a inclusão, o crescimento e a sustentabilidade. Maio/2016. Disponível em: <<http://documents.worldbank.org/curated/pt/686871468197371171/pdf/101431-REVISED-PORTUGUESE-v2-SCD-Sumario-Executivo.pdf>>. Acesso em: 14 de abril de 2017.

**BANCO MUNDIAL**. The World Bank Data – Brasil. Disponível em: <<http://data.worldbank.org/country/brazil?locale=pt>>. Acesso em: 01 de Agosto de 2017.

BADEN-FULLER, Charles; MORGAN, Mary S. Business models as models. **Long range planning**, v. 43, n. 2, p. 156-171, 2010.

BADEN-FULLER, Charles; HAEFLIGER, Stefan. Business models and technological innovation. **Long range planning**, v. 46, n. 6, p. 419-426, 2013.

BAMIATZI, Vassiliki et al. Revisiting the firm, industry, and country effects on profitability under recessionary and expansion periods: A multilevel analysis. **Strategic Management Journal**, v. 37, n. 7, p. 1448–1471, 2016.

BARNETT, Michael L.; DARNALL, Nicole; HUSTED, Bryan W. Sustainability strategy in constrained economic times. **Long Range Planning**, v. 48, n. 2, p. 63-68, 2015.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 4 ed. Lisboa: Edições 70, 2009.

**BBC BRASIL**. Existe base para impeachment de Dilma? 9/03/2015. Disponível em: <[http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2015/03/150309\\_dilma\\_impeachment\\_base\\_rm](http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2015/03/150309_dilma_impeachment_base_rm)>. Acesso em: 02 de agosto de 2017.

**BBC.** What has gone wrong in brazil?., 31/08/2016. Disponível em: <<http://www.bbc.com/news/world-latin-america-35810578>>. Acesso em: 21 de abril de 2017.

**BBC.** Brazil's recession worst on record. 07/03/2017. Disponível em: <<http://www.bbc.com/news/business-39193748>>. Acesso em: 01 de agosto de 2017.

BELLMAN, Richard et al. On the construction of a multi-stage, multi-person business game. **Operations Research**, v. 5, n. 4, p. 469-503, 1957.

BEQIRI, Genti. Innovative business models and crisis management. **Procedia Economics and Finance**, v. 9, p. 361-368, 2014.

BIERNACKI, Patrick; WALDORF, Dan. Snowball sampling: Problems and techniques of chain referral sampling. **Sociological methods & research**, v. 10, n. 2, p. 141-163, 1981.

**BLOOMBERG.** IMF Sees Brazil Growth Rebounding in 2018 on Easing Uncertainty, 18/04/2017. Disponível em: <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-04-18/imf-sees-brazil-growth-rebounding-in-2018-on-easing-uncertainty>>. Acesso em: 21 de abril de 2017.

BOUWMAN, H. State of the art on Business Models. **Enschede, Telematica Instituut**, 2003.

BULGACOV, Sergio; MAY, Marcia Ramos. Strategic Action, New Markets and Business Model. In: **26<sup>th</sup> International Association for Management of Technology Conference - IAMOT 2017**. Anais Eletrônicos. Vienna, Austria. 2017. Disponível em: <<http://bestevent.management/event/7/contribution/233.pdf>>. Acesso em 06 de agosto de 2017.

BUNDY, Jonathan.; PFARRER, M. D.; SHORT, C. E.; COOMBS, W. T. Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. **Journal of Management**. 2016.

CASADESUS-MASANELL, Ramon; RICART, Joan Enric. From strategy to business models and onto tactics. **Long range planning**, v. 43, n. 2, p. 195-215, 2010.

CERRATO, Daniele; ALESSANDRI, Todd; DEPPERU, Donatella. Economic crisis, acquisitions and firm performance. **Long Range Planning**, v. 49, n. 2, p. 171-185, 2016.

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

CHU, Priscilla; SIU, Wai-Sum. Coping with the Asian economic crisis: The rightsizing strategies of small-and medium-sized enterprises. **International Journal of Human Resource Management**, v. 12, n. 5, p. 845-858, 2001.

**CM CONSULTORIA.** Anhanguera e laureate aceleram ritmo de aquisições. Acesso em: 31 de julho de 2017. Disponível em : <[http://www.cmconsultoria.com.br/novo/iframe/ver\\_artigo.php?fonte=cm\\_news&codigo=28806](http://www.cmconsultoria.com.br/novo/iframe/ver_artigo.php?fonte=cm_news&codigo=28806)>.

CONTI, Claudio Ramos; GOLDSZMIDT, Rafael; VASCONCELOS, FLÁVIO CARVALHO DE. Strategies for superior performance in recessions: pro or counter-cyclical?. **Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 3, p. 273-289, 2015.

CORTIMIGLIA, Marcelo Nogueira; GHEZZI, Antonio; FRANK, Alejandro Germán. Business model innovation and strategy making nexus: evidence from a cross-industry mixed-methods study. **R&D Management**, v. 46, n. 3, p. 414-432, 2016.

CRESWELL, John W. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa: Escolhendo entre Cinco Abordagens**. 3ª Edição. Porto Alegre: Penso Editora, 2014.

**CIA – United States Central Intelligence Agency**. The World Factbook: Brazil. 12/01/2017. Disponível em: <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/br.html>>. Acesso em: 21 de abril de 2017.

**CNN MONEY**. Brazil crisis: Economy spirals deeper into recession, 01/06/2016. Disponível em: <<http://money.cnn.com/2016/06/01/news/economy/brazil-recession-economy/index.html>>. Acesso em: 21 de abril de 2017.

**CNN MONEY**. Brazil's worst recession: 8 consecutive quarters of contraction , 07/03/2017. Disponível em: <<http://money.cnn.com/2017/03/07/news/economy/brazil-gdp-2016/index.html>>. Acesso em: 01 de agosto de 2017.

DALY, Peter. Business apprenticeship: a viable business model in management education. **Journal of Management Development**, v. 36, n. 6, 2017.

DASILVA, Carlos M.; TRKMAN, Peter. Business model: What it is and what it is not. **Long range planning**, v. 47, n. 6, p. 379-389, 2014.

DEMIL, Benoît; LECOQ, X. Business model: Toward a dynamic consistency view of strategy. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 227-246, 2010.

DEVECE, Carlos; PERIS-ORTIZ, Marta; RUEDA-ARMENGOT, Carlos. Entrepreneurship during economic crisis: Success factors and paths to failure. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 11, p. 5366-5370, 2016.

DIONNE, Jean; LAVILLE, Christian. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

**HOUAISS**. Dicionário Houaiss de Língua Portuguesa. Disponível em: <<http://intranet2.fgv.br/houaiss/cgi-bin/HouaissNet.exe>>. Acesso em: 17 de setembro de 2015.

EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. **Academy of management review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

**ESTADO DE MINAS**. Crise no Fies encolhe o ensino superior; rede particular foi a mais afetada, 07/10/2016a. Disponível em: <[em.com.br/app/noticia/especiais/educacao/2016/10/07/internas\\_educacao,811832/crise-no-fies-encolhe-o-ensino-superior.shtml](http://em.com.br/app/noticia/especiais/educacao/2016/10/07/internas_educacao,811832/crise-no-fies-encolhe-o-ensino-superior.shtml)> . Acesso em: 26 de abril de 2017a.

**ESTADOS DE MINAS**. Universidades demitem para enfrentar recessão. 03/02/2016b. Disponível em :



<[http://www.em.com.br/app/noticia/economia/2016/02/03/internas\\_economia,730971/universidades-demitem-para-enfrentar-recessao.html](http://www.em.com.br/app/noticia/economia/2016/02/03/internas_economia,730971/universidades-demitem-para-enfrentar-recessao.html)>. Acesso em: 04 de agosto de 2017.

EXAME. Só 3 estados abrigam 45% das vagas em faculdades do Brasil. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/brasil/so-3-estados-abrigam-45-das-vagas-em-faculdades-do-brasil/>. Acesso em: 25 de agosto de 2017.

FLICK, Uwe. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes**. Penso Editora, 2012.

FORBES. Brazil's Next Crisis: Temer's Government May Not Survive, 17/01/2017. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/arthurmachado/2017/01/17/brazils-next-crisis-temer/#1c89d84a8cc5>>. Acesso em: 21 de abril de 2017.

FINANCIAL TIMES. Foreign investors sustain Brazil through recession. 25/07/2017. Disponível em: <<https://www.ft.com/content/457b5638-6cf6-11e7-bfeb-33fe0c5b7eaa>>. Acesso em: 01 de agosto de 2017.

FOLHA DE SÃO PAULO. Moody's é terceira agência de risco a retirar selo de bom pagador do Brasil. 24/02/2016. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2016/02/1742694-agencia-de-risco-moodys-tira-selo-de-bom-pagador-do-brasil.shtml>. Acesso em: 30 de agosto de 2017.

FOLHA DE SÃO PAULO. FMU demite 220 docentes e preocupa alunos com anúncio de reformulação. 07/07/2017. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/educacao/2017/07/1899176-fmu-demite-220-docentes-e-preocupa-alunos-com-anuncio-de-reformulacao.shtml>. Acesso em: 04 de agosto de 2017.

FOSS, Nicolai J.; SAEBI, Tina. Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go?. **Journal of Management**, v. 43, n. 1, p. 200-227, 2017.

G1. Moody's tira grau de investimento do Brasil. 24/02/2016. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/noticia/2016/02/moodys-tira-grau-de-investimento-do-brasil.html>. Acesso em: 30 de agosto de 2017.

GARCIA-SANCHEZ, Javier; MESQUITA, Luiz F.; VASSOLO, Roberto S. What doesn't kill you makes you stronger: The evolution of competition and entry-order advantages in economically turbulent contexts. **Strategic Management Journal**, v. 35, n. 13, p. 1972-1992, 2014.

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos: coleção pesquisa qualitativa**. Bookman Editora, 2009.

GRAY, David E. **Pesquisa no mundo real**. Penso Editora, 2016.

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa**. Edições Loyola, 2003.

HAMEL, Gary. **Leading the Revolution - How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life**. Harvard Business School Press. Boston, MA, USA, 2000.

**IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATISTICA.** Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua - PNAD Contínua – 1º Trimestre 2017. Disponível em: <[ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho\\_e\\_Rendimento/Pesquisa\\_Nacional\\_por\\_Amostra\\_de\\_Domicilios\\_continua/Trimestral/Comentarios\\_Sinteticos/pnadc\\_201701\\_trimestre\\_comentarios\\_sinteticos\\_Brasil.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Nacional_por_Amostra_de_Domicilios_continua/Trimestral/Comentarios_Sinteticos/pnadc_201701_trimestre_comentarios_sinteticos_Brasil.pdf)>. Acesso em: 01 de agosto de 2017a.

**IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATISTICA.** População. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/>>. Acesso em: 25 de agosto de 2017b.

**INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira.** Sinopse Estatística da Educação Superior 2015. Brasília: Inep, 2016. Disponível em:<<http://portal.inep.gov.br/basica-censo-escolar-sinopse-sinopse>>. Acesso em 04 de agosto de 2017.

**ITAMARATY.** Denominações das Instituições de Ensino Superior (IES). Disponível em: [http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura\\_cursos.html](http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura_cursos.html). Acesso em: 25 de agosto de 2017.

JOHNSON, Mark W.; CHRISTENSEN, Clayton M.; KAGERMANN, Henning. Reinventing your business model. **Harvard business review**, v. 86, n. 12, p. 57-68, 2008.

JOHNSON, Mark W. Seizing the white space. **Business Model Innovation for Growth and Renewal; Harvard Business School Press: Boston, MA, USA**, 2010.

JONES, Gardner M. Educators, electrons, and business models: a problem in synthesis. **The Accounting Review**, v. 35, n. 4, p. 619-626, 1960.

**JORNAL HOJE.** Universidades particulares passam por crise nunca vista em 40 anos. 04/07/2017. Disponível em: <<http://g1.globo.com/jornal-hoje/noticia/2017/07/universidades-particulares-passam-por-crise-nunca-vista-em-40-anos.html>>. Acesso em: 04 de Agosto de 2017.

KONCZAL, Edward F. Models are for managers, not mathematicians. **Journal of Systems Management**, v. 26, n. 165, p. 12-15, 1975.

LAMBERT, Susan C.; DAVIDSON, Robyn A. Applications of the business model in studies of enterprise success, innovation and classification: An analysis of empirical research from 1996 to 2010. **European Management Journal**, v. 31, n. 6, p. 668-681, 2013.

LEE, Seung-Hyun; MAKHIJA, Mona. Flexibility in internationalization: is it valuable during an economic crisis?. **Strategic Management Journal**, v. 30, n. 5, p. 537-555, 2009.

LEHMANN-ORTEGA, Laurence; SCHOETTL, Jean-Marc. From buzzword to managerial tool: The role of business models in strategic innovation. **CLADEA, Santiago de Chile**, p. 1-14, 2005.

LORANGE, Peter. The business school of the future: The network-based business model. **Journal of Management Development**, v. 31, n. 4, p. 424-430, 2012.

LOWTH, Glynn; PROWLE, Malcolm; ZHANG, Michael. **The impact of economic recession on business strategy planning in UK companies**. London, UK: CIMA, 2010.

MAHADEVAN, Balasubramaniam. Business models for Internet-based e-commerce: An anatomy. **California management review**, v. 42, n. 4, p. 55-69, 2000.

MAHADEVAN, B. A framework for business model innovation. In: **IMRC Conference, Bangalore**. 2004. p. 16-18.

MASSA, Lorenzo; TUCCI, Christopher; AFUAH, Allan. A critical assessment of business model research. **Academy of Management Annals**, Volume 11, p. 73-104 2016.

MATTEN, Dirk; MOON, Jeremy. Corporate social responsibility. **Journal of business Ethics**, v. 54, n. 4, p. 323-337, 2004.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NENONEN, Suvi; STORBACKA, Kaj. Business model design: conceptualizing networked value co-creation. **International Journal of Quality and Service Sciences**, v. 2, n. 1, p. 43-59, 2010.

NOORDA, Sijbolt. Future business schools. **Journal of Management Development**, v. 30, n. 5, p. 519-525, 2011.

NOY, Chaim. Sampling knowledge: The hermeneutics of snowball sampling in qualitative research. **International Journal of social research methodology**, v. 11, n. 4, p. 327-344, 2008.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves; TUCCI, Christopher L. Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. **Communications of the association for Information Systems**, v. 16, n. 1, p. 1, 2005.

ONZOÑO, Santiago Iñiguez de; CARMONA, Salvador. The changing business model of B-schools. **Journal of Management Development**, v. 26, n. 1, p. 22-32, 2007.

PETERS, Kai. Business school rankings: content and context. **Journal of Management Development**, v. 26, n. 1, p. 49-53, 2007.

**PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA.** LEI Nº 9.394, DE 20 DE DEZEMBRO DE 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm). Acesso em: 25 de agosto de 2017.

**PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA.** DECRETO Nº 5.773, DE 9 DE MAIO DE 2006. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5773.htm#art79](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5773.htm#art79). Acesso em 25 de agosto de 2017.

**REUTERS.** Brazil's worst-ever recession unexpectedly deepens in late 2016. Disponível em: <http://www.reuters.com/article/us-brazil-economy-gdp-idUSKBN16EAEL>>. Acesso em: 01 de agosto de 2017.

ROBERTS, E; BERRY, C. Entering new businesses: selecting strategies for success. **Sloan Management Review** 26, no. 3 (1985), pp. 3–17.

SABATINO, Michele. Economic crisis and resilience: Resilient capacity and competitiveness of the enterprises. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 5, p. 1924-1927, 2016.

**SENADO FEDERAL.** Impeachment de Dilma Rousseff marca ano de 2016 no Congresso e no Brasil. Disponível em: <http://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2016/12/28/impeachment-de-dilma-rousseff-marca-ano-de-2016-no-congresso-e-no-brasil>>. Acesso em: 02 de agosto de 2018.

SILVERMAN, David. **Doing qualitative research: A practical handbook**. SAGE Publications Limited, 2013.

SILVERMAN, David. **Interpreting qualitative data**. Sage, 2015.

SORDI, José Osvaldo de. **Desenvolvimento de projeto de pesquisa**. Primeira edição. São Paulo: Saraiva, 2017.

SPIETH, Patrick; SCHNECKENBERG, Dirk; MATZLER, Kurt. Exploring the linkage between business model (&) innovation and the strategy of the firm. **R&D Management**, v. 46, n. 3, p. 403-413, 2016.

STAKE, Robert E. **The art of case study research**. Sage, 1995.

STAKE, Robert E. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Penso Editora, 2016.

TEECE, David J. Business models, business strategy and innovation. **Long range planning**, v. 43, n. 2, p. 172-194, 2010.

TEECE, David J. Achieving integration of the business school curriculum using the dynamic capabilities framework. **Journal of Management Development**, v. 30, n. 5, p. 499-518, 2011.

TEECE, David J. Business models and dynamic capabilities. **Long Range Planning**, 2017. Disponível em: < [http:// dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007](http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007)>. Acesso em: 03 de agosto de 2017.

TIKKANEN, Henrikki et al. Managerial cognition, action and the business model of the firm. **Management decision**, v. 43, n. 6, p. 789-809, 2005.

**THE ECONOMIST**. Brazil's economy - The only way is up, 20/08/2016. Disponível em: <http://www.economist.com/news/americas/21705333-recession-rages-there-are-incipient-signs-recovery-only-way-up>>. Acesso em: 21 de abril de 2017.

**THE NEW YORK TIMES**. Brazil's Leaders Tout Austerity - Just Not for Them. 03/03/2017. Disponível em: <<https://www.nytimes.com/2017/03/03/world/americas/brazils-leaders-tout-austerity-just-not-for-them.html>>. Acesso em: 01 de agosto de 2017.

**THE WALL STREET JOURNAL**. Brazil's Recession Deepens - GDP shrinks for fifth consecutive quarter. 01/06/2016. Disponível em: <<https://www.wsj.com/articles/brazils-recession-deepens-1464786002>>. Acesso em: 01 de agosto de 2017.

THOMAS, Howard; LORANGE, Peter; SHETH, Jagdish. **The business school in the twenty-first century: Emergent challenges and new business models**. Cambridge University Press, 2013.

**VALOR ECONÔMICO**. Brasil tem o recorde de 14,2 milhões de desempregados, aponta IBGE. 28/04/2017. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/brasil/4951844/brasil-tem-o-recorde-de-142-milhoes-de-desempregados-aponta-ibge>>. Acesso em: 02 de agosto de 2017.

**VALOR ECONÔMICO**. Imprensa internacional repercute impeachment de Dilma. 31/06/2016. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/politica/4694901/imprensa-internacional-repercute-impeachment-de-dilma>>. Acesso em: 02 de agosto de 2017.

VASSOLO, Roberto; GARCÍA-SÁNCHEZ, Javier; MESQUITA, Luiz. Competitive Dynamics And Early Mover Advantages Under Economic Recessions. **Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 1, p. 22-36, 2017.

VOELPEL, Sven C.; et al. The wheel of business model reinvention: how to reshape your business model to leapfrog competitors. **Journal of change management**, v. 4, n. 3, p. 259-276, 2004.

WHETTEN, D. A. Desenvolvimento de teoria. O que constitui uma contribuição teórica? **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v.43, n.3, p. 69-73, 2003.

WIRTZ, Bernd W. et al. Business models: Origin, development and future research perspectives. **Long Range Planning**, v. 49, n. 1, p. 36-54, 2016.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso-: Planejamento e Métodos**. Quarta Edição. Bookman editora, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso-: Planejamento e Métodos**. Bookman editora, 2015.

YIP, George S. Using strategy to change your business model. **London Business School Review**, v. 15, n. 2, p. 17-24, 2004.

**ZERO HORA**. Instituições de Ensino Superior privado fazem readequações para encarar desafios impostos pela crise, 19/07/2016. Disponível em: <http://zh.clicrbs.com.br/rs/vida-e-estilo/educacao/noticia/2016/07/instituicoes-de-ensino-superior-privado-fazem-readequacoes-para-encarar-desafios-impostos-pela-crise-6711979.html>>. Acesso em: 26 de abril de 2017.

ZIKMUND, William G. et al. **Business research methods**. 8th Edition. Cengage Learning, 2010.

ZOTT, C.; AMIT, R. Designing your future business model: An activity system approach. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2, p. 2169-226, 2010.

ZOTT, Christoph; AMIT, Raphael; MASSA, Lorenzo. The business model: recent developments and future research. **Journal of management**, v. 37, n. 4, p. 1019-1042, 2011.

ZOTT, Christoph; AMIT, Raphael. The business model: A theoretically anchored robust construct for strategic analysis. **Strategic Organization**, v. 11, n. 4, p. 403-411, 2013.

## **APENDICE I – PROTOCOLO DE PESQUISA**

De acordo com o proposto por Yin (2010, p.106-117), o protocolo tem como principal função orientar o pesquisador e aumentar a confiabilidade na coleta de dados.

### **1. INTRODUÇÃO AO ESTUDO DE CASO E FINALIDADE DO PROTOCOLO**

#### **1.1 Título da Pesquisa**

Modelos de Negócios das Escolas de Negócios Paulistas e a Crise Econômica.

#### **1.2 Antecedente do estudo de caso**

Estudo de caso realizado para verificar como a crise influencia os modelos de negócios, existe uma lacuna quanto ao estudo de antecedentes do modelo de negócios (FOSS; SAEBI, 2017).

#### **1.3 Tipo do Estudo de caso**

O estudo de caso utilizado será o estudo de caso integrado de casos múltiplos (YIN, 2010, p. 70). O modelo de negócio é entendido como uma unidade de análise (ZOTT et al., 2010).

#### **1.4 Objetivo do Estudo de caso**

Analisar as implicações da crise econômica no período de 2015-2017 sob o modelo de negócio da escola de negócios.

### **1.5 Problema de Pesquisa**

A crise econômica influencia a adequação do modelo da pós-graduação *lato-sensu* de uma escola negócio ?

### **1.6 Estrutura Teórica**

Este trabalho utilizará como sua principal perspectiva os componentes do modelo de negócio propostos por Wirtz et al. 2016. Que pode ser observado nas figuras da seção 4.2 Síntese Teórica de Referência.

### **1.7 Justificativa na Seleção dos Casos**

As justificativas para a escolha do caso, pode ser encontrada na seção 6.3.1 Recorte da pesquisa e seleção dos casos e na seção 6.3.2 critérios para a seleção de amostra de casos.

### **1.8 Relevancia da Pesquisa**

Ao final desta investigação é esperado que a principal contribuição ocorra na identificação de quais são as influências da crise econômica no modelo de negócio de instituições de ensino superior privadas do segmento escolas de negócio situadas no estado de São Paulo.

## **2 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS**

### **2.1 Carta de Apresentação e convite para participar da pesquisa**

No apêndice II, é possível observar a carta de apresentação encaminhada para as organizações que foram selecionadas para a participação na pesquisa.



## **2.2 Coleta de Dados**

Maiores informações quanto a coleta de dados podem ser encontradas nas respectivas seções deste trabalho: 6.4 Coleta de Dados; 6.4.1 Pesquisa de Campo; 6.4.2 Definição dos Entrevistados e Roteiro; 6.4.3 Análise e Interpretação dos dados.

## **2.3 Questionários**

Os apêndices V, VI e VII contemplam os questionários que nortearam as entrevistas, por ser semiestruturada, algumas questões podem ser adicionadas durante a realização da entrevista, devido a necessidade de maiores esclarecimentos.

## **APENDICE I – CARTA CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA**

Prezado(a) Sr(a),

Sou Yuri Cunha, aluno do programa de mestrado acadêmico em administração da EAESP/FGV.

Pesquisei em minha dissertação os modelos de negócios das escolas de negócios paulistanas e os impactos da crise sobre estes modelos.

Sou orientado pelo Prof. Dr. Sergio Bulgacov que nos lê em cópia.

Gostaria de entrevistá-lo por entendermos que você é o representante de uma das mais prestigiadas escolas de negócios paulistana e por entendermos que a sua leitura sobre a escola e este momento econômico pode contribuir muito para o desenvolvimento desta pesquisa.

Esta pesquisa pretende contribuir na prática para um maior entendimento das adequações que as organizações realizam durante momentos de crise econômica. Na teoria, buscamos compreender quais dimensões do modelo de negócio são impactadas nestes momentos.

Estou à disposição para visitá-lo no seu escritório, bem como realizarmos a entrevista por outros meios como Skype, Appair-in, telefone ou whatsapp.

Aguardo a sua disponibilidade de horários, para realizarmos a entrevista.

Estimamos que a duração da entrevista ocorra em no máximo 40 minutos, a ideia é entendermos um pouco da sua trajetória, o momento da escola antes da crise de 2015 e atual momento.

Sou grato pela sua atenção e aguardo seu retorno para que possamos prosseguir com a pesquisa.

Atenciosamente,

Yuri L. O. Cunha

Mestrando em Estratégia Empresarial

Mestrado Acadêmico em Administração de Empresas da Escola de Administração de

Empresas da Fundação Getúlio Vargas

CMAE – EAESP/FGV

**APENDICE II – LIGAÇÃO FRIA DE ACOMPANHAMENTO – NO CASO DE NÃO RESPOSTA DO E-MAIL (APÓS UMA SEMANA DO DISPARO DO E-MAIL CONVITE)**

**No primeiro momento, será solicitado para a secretaria que transfira para o Dean da escola, a respeito de um assunto que já foi tratado anteriormente por e-mail no dia XXXX. E por isso XXXX já espera esta ligação.**

Olá, Sr(a) XXXX. Bom Dia/Boa Tarde e/ou Boa Noite!

Como vai?

Que vos fala é Yuri Cunha, sou mestrando em estratégia pela EAESP/FGV.

Obrigado por me atender. Eu quero a sua ajuda!

O motive deste contato é que atualmente estou conduzindo uma pesquisa sobre as escolas de negócios paulistas, para compreender melhor o modelo de negócio e as influências da crise de 2015 nestes modelos.

Acredito que este tema certamente também o deixa intrigado, sobre como o Mercado de Ensino de elite tem tratado esta questão.

Já estou em contato com XXXX da escola XXXX e com XXXX da escola XXXX. E espero contar também com a sua participação nesta pesquisa.

Quanto podemos marcar uma entrevista? Podemos realizar pessoalmente? Caso não possa podemos conversar por telefone ou Skype ?

Obrigado pela atenção,

Yuri

### APENDICE III – TCLE – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado (a) participante:

Sou aluno do programa de mestrado em administração de empresas a EAESP/FGV. Estou realizando uma pesquisa sob supervisão do professor Dr. Sergio Bulgacov, cujo objetivo é compreender o modelo de negócio das escolas de negócios paulistas e como a crise econômica influenciou estes modelos de negócios.

Esta pesquisa tem por objetivo compreender o modelo de negócio adotado pelas escolas de negócios paulistas. Na sequência, serão identificadas as adequações realizadas no modelo de negócio das escolas de negócios e as respectivas dimensões impactadas pela crise econômica política de 2015.

Este termo de consentimento livre e esclarecido, assegura que:

1. A participação nesse estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir de continuar em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo;
2. A sua participação se dará por meio de entrevistas pessoais (ou por meios eletrônicos, como o Skype, Appair.in ou WhatsApp), conversas e/ou depoimentos em eventos e informações disponibilizadas por e-mail;
3. **Sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo.** Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo (a). Não serão publicados seu nome e dados pessoais que comprometam seu anonimato, bem como o nome da empresa que você representa, caso não seja aprovado por você;
4. Você tem o direito de ser informado sobre todos os aspectos da pesquisa.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pelo pesquisador, por meio do e-mail yuri.locunha@gmail.com e telefone 11 9-9633-2720, ou pela entidade responsável – Programa de Pós-Graduação em Administração telefone 11 3799-7777.

Você deseja receber uma cópia do trabalho final:

( ) Sim, e-mail: \_\_\_\_\_

( ) Não

**Consinto participar deste estudo como voluntário e declaro estar ciente das condições apresentadas neste termo.**

Local e data:

---

Nome e assinatura do participante

---

Assinatura do pesquisador

## **APENDICE IV – ROTEIRO PARA REALIZAÇÃO DE ENTREVISTA COM O DEAN/DIRETOR/PRESIDENTE DA ESCOLA DE NEGÓCIOS**

Quanto ao roteiro, abaixo segue uma prévia das principais questões que serão colocadas para o Dean/Executivo indicado:

Essa entrevista tem por objetivo construir um panorama sobre o modelo da escola antes da crise de 2015 e após a crise de 2015. Para tal, algumas perguntas serão orientadas para que você considere o cenário da escola de 2014 e em outras perguntas será requisitado que você considere a escola a partir de 2015.

### **Sobre o entrevistado/quebra-gelo:**

- 1) Você pode contar sobre a sua trajetória até chegar ao presente cargo?  
Quais são seus atuais desafios e responsabilidades?
- 2) Qual a sua opinião sobre o setor de ensino?
- 3) Considerando o atual momento econômico qual a sua opinião sobre a crise?

### **Sobre a organização e o componente estratégico:**

- 4) Como a escola interpretou a crise econômica?
- 5) Como você descreveria a escola em 2014? E em 2017?
- 6) Como ocorre o processo estratégico da escola? Existe algum processo ou ritual estabelecido?
- 7) São realizadas reuniões periódicas de acompanhamento do plano estratégico?
- 8) A escola tinha uma estratégia ou plano claro antes da crise? E depois? A partir de 2015 ocorreu alguma alteração expressiva no plano/projeção?
- 9) Quais alterações foram propostas?
- 10) Quais eram os projetos da escola antes da crise em 2014? E depois da escola sofreram muita alteração?
- 11) Como foi definido o portfólio e/ou os projetos da escola?
- 12) Qual era o portfólio e/ou os projetos da escola? Foram alterados pela crise?

13) Comente a expectativa de futuro da escola antes da crise? A crise era esperada? E depois?

**Sobre o componente recursos:**

14) Quais eram os recursos e competências buscadas em 2014? Sofreram crise devido à crise?

15) Como são definidos os recursos e competências necessárias?

16) Como ocorria a captação destes recursos? Essa captação mudou com a crise?

17) A escola tem por padrão contratar funcionários? Prestadores de serviço? Ou costuma a terceirizar atividades? A crise mudou este cenário?

18) Ocorreu alguma troca de recursos devido à crise? Comente.

19) A escola tinha algum projeto de melhoria continua ou iniciativa de gestão da qualidade? A melhoria continua continuou durante a crise?

**Sobre o componente parcerias:**

20) Quais são as principais parcerias da escola?

21) A escola tinha convenio com outras instituições? Esses convênios continuaram? Eles sofreram alterações devido à crise?

22) Como funcionavam essas parcerias? Ocorreram alterações no contrato de parceria devido à crise? Você entende que elas são mais como clientes ou fornecedores da organização?

23) A escola terceirizava atividades? (Manutenção, Segurança, Limpeza, Comercial, Atendimento, Contabilidade...?) Com a crise ela terceirizou ou internalizou alguma atividade?

**Sobre o componente Consumidor:**

24) Como escola trabalhava a segmentação de consumidores? Como estava estruturada esta segmentação? Porque escolheu estes segmentos? A crise gerou alterações?

- 25) Como a escola estruturava o seu portfólio de produtos? A crise gerou alterações?
- 26) A escola realizava prospecção de clientes? Como ocorria a prospecção de clientes e o acompanhamento dos *leads*? A crise gerou alterações?
- 27) Quais canais eram utilizados para acessar os consumidores? A crise gerou alterações?
- 28) A escola realizava ações de pós-venda? Após a crise essas ações continuaram?

### **Sobre o componente Proposição de Valor:**

- 29) Como a escola se diferenciava dos seus concorrentes? Essa diferenciação foi alterada pela crise?
- 30) Como a escola pretendia suprir a necessidade dos clientes?
- 31) Quais valores a escola buscava transmitir? Caso o entrevistado não consiga expressar mencione alguns como:
- Inovação:** atualidade, frescor, novidade, inteirada ao mercado;
- Experiência superior do cliente:** personalização, ambiente e infraestrutura, networking, preço, corpo docente;
- Benefícios:** aumento do conhecimento, preço, acessibilidade, aumento de renda, legitimidade, autoridade, status.
- 32) Como a escola busca materializava a proposta de valor e o posicionamento para os clientes, fornecedores e parceiros?

### **Sobre o componente Rentabilidade:**

- 33) Como os fluxos de receita estavam distribuídos? Como estão hoje em dia?
- 34) Qual era a participação por produto? Qual é a participação atual?
- 35) Como ocorre o processo de precificação? A crise alterou a precificação?
- 36) Quais eram os meios utilizados pelos clientes para pagamento? A crise alterou os meios e formas utilizados?

### **Sobre o componente Processos:**

- 37)Quais eram os processos formalizados e/ou documentados da escola?
- 38)Como a escola documentava? Estão em forma de procedimento?  
Fluxogramas? Indicadores de Desempenho? Políticas?
- 39)A escola utilizava gestão a vista? Murais? Quadros?
- 40)Como era realizada a comunicação interna?
- 41)Quais sistemas utilizava? Deixou de utilizar algum?

#### **Sobre o componente Compras:**

- 42)A escola tinha uma política de compras? Regras para fornecimento?
- 43)Quais eram os principais fornecedores? Ocorreram mudanças devido à crise?
- 44)Quais compras/aquisições representavam os maiores volumes da escola?  
Ocorreram mudanças?
- 45)Como a estratégia de compras foi impactada pela crise?
- 46)Como a escola adquiria produtos e serviços? Ela tem costume de alugar materiais e locais? Ela compra? Ou contrata na forma serviço? Essas diretrizes mudaram durante a crise?

#### **Sobre o componente Financeiro:**

- 47)A escola trabalhava com orçamento? O Capex e o Opex foram afetados pela crise?
- 48)A escola trabalhava com centro de custo e centro de lucro?
- 49)Foram realizados projetos ou iniciativas para diminuir/enxugar o custo da escola? Quais foram as iniciativas? Como foi a implementação?

#### **Concorrência e amostra**

- 50)Quem são as escolas que você considerava como concorrentes diretas?  
Porque? Ocorreu alguma alteração durante a crise?
- 51)Existe outras pessoas que você indica/entende que sejam importantes entrevistar para esta pesquisa? Quem são?



## **APENDICE V – ROTEIRO PARA REALIZAÇÃO DE ENTREVISTA COM O PROFESSOR DA ESCOLA DE NEGÓCIOS**

Quanto ao roteiro, abaixo segue uma prévia das principais questões que serão colocadas para o Professor:

Essa entrevista tem por objetivo construir um panorama sobre o modelo da escola antes da crise de 2015 e após a crise de 2015. Para tal, algumas perguntas serão orientadas para que você considere o cenário da escola de 2014 e em outras perguntas será requisitado que você considere a escola a partir de 2015.

### **Sobre o entrevistado/quebra-gelo/calibração:**

- 1) Você pode contar brevemente sobre a sua trajetória até chegar até tornar-se professor das instituições? Quais são suas atuais atribuições?
- 2) Qual a sua opinião sobre o setor de ensino?
- 3) Considerando o atual momento econômico qual a sua opinião sobre a crise?

### **Sobre a organização e o componente estratégico:**

- 4) Como você descreveria a escola em 2014? E em 2017?
- 5) Como você descreveria a orientação gerencial da escola em 2014 e agora em 2017? Ocorreram grandes mudanças?
- 6) Você participa de reuniões periódicas de acompanhamento do plano estratégico? Como foram as reuniões em 2014 e 2017? Você sentiu alguma mudança?
- 7) A escola tinha uma estratégia ou plano claro antes da crise? E depois?
- 8) Quais alterações foram realizadas?

**Sobre o componente recursos:**

- 9) Você percebeu muita diferença na infraestrutura da escola de 2014 para os dias atuais?
- 10) Como são definidos os recursos e competências necessárias?
- 11) Como ocorria a captação destes recursos? Essa captação mudou com a crise?
- 12) A escola tem por padrão contratar funcionários? Prestadores de serviço? Ou costuma a terceirizar atividades? A crise mudou este cenário?
- 13) Ocorreu alguma troca de recursos devido à crise? Comente.
- 14) A escola tinha algum projeto de melhoria continua ou iniciativa de gestão da qualidade? A melhoria continua continuou durante a crise?

**Sobre o componente parcerias:**

- 15) Quais são as principais parcerias da escola?
- 16) A escola tinha convenio com outras instituições? Esses convênios continuaram? Eles sofreram alterações devido à crise?
- 17) Como funcionavam essas parcerias? Ocorreram alterações no contrato de parceria devido à crise? Você entende que elas são mais como clientes ou fornecedores da organização?
- 18) A escola terceirizava atividades? (Manutenção, Segurança, Limpeza, Comercial, Atendimento, Contabilidade...?) Com a crise ela terceirizou ou internalizou alguma atividade?

**Sobre o componente Consumidor:**

- 19) Você percebeu alguma alteração do perfil dos alunos da escola de 2014 para os dias atuais? Comente.

**Sobre o componente Proposição de Valor:**

- 20) Como a escola se diferenciava dos seus concorrentes? Essa diferenciação foi alterada pela crise?

21) Como a escola busca materializava a proposta de valor e o posicionamento para os clientes, fornecedores e parceiros?

22) Você perdeu ou ganhou benefícios nos últimos anos? Comente.

#### **Sobre o componente Rentabilidade:**

23) Você percebeu alguma alteração nos preços de custos praticados pela instituição? Comente.

24) Você percebeu alguma alteração nos produtos oferecidos pela instituição? Comente.

#### **Sobre o componente Processos:**

25) Você acredita que os processos da escola mudaram de 2014 para os dias atuais? Comente.

26) A escola utiliza ou utilizava gestão a vista? Murais? Quadros?

27) Como era realizada a comunicação interna?

28) Quais sistemas utilizava? Deixou de utilizar algum?

#### **Sobre o componente Compras:**

29) Como a escola adquiria produtos e serviços? Ela tem costume de alugar materiais e locais? Ela compra? Ou contrata na forma serviço? Essas diretrizes mudaram durante a crise?

#### **Sobre o componente Financeiro:**

30) Você sabe se foram realizados projetos ou iniciativas para diminuir/enxugar o custo da escola? Quais foram as iniciativas? Como foi a implementação?

#### **Concorrência e amostra**

- 31) Quem são as escolas que você considerava como concorrentes diretas?  
Porque? Ocorreu alguma alteração durante a crise?
- 32) Existe outras pessoas que você indica/entende que sejam importantes  
entrevistar para esta pesquisa? Quem são?

## **APENDICE VI – ROTEIRO PARA REALIZAÇÃO DE ENTREVISTA COM OS ALUNOS DA ESCOLA DE NEGÓCIOS**

Quanto ao roteiro, abaixo segue uma prévia das principais questões que serão colocadas para os alunos.

Essa entrevista tem por objetivo construir um panorama sobre o modelo da escola antes da crise de 2015 e após a crise de 2015. Para tal, algumas perguntas serão orientadas para que você considere o cenário da escola de 2014 e em outras perguntas será requisitado que você considere a escola a partir de 2015.

### **Sobre o entrevistado/quebra-gelo/calibração:**

- 1) Você pode contar brevemente sobre a sua trajetória até escolher a escola?
- 2) Qual a sua opinião sobre o setor de ensino?
- 3) Considerando o atual momento econômico qual a sua opinião sobre a crise?

### **Sobre a organização e o componente estratégico:**

- 4) Como você descreveria a escola em 2014? E em 2017?
- 5) Como você descreveria a orientação gerencial da escola em 2014 e agora em 2017? Ocorreram grandes mudanças?
- 6) Quais alterações foram realizadas na escola desde 2014?

### **Sobre o componente recursos:**

- 7) Você percebeu alguma diferença na infraestrutura da escola de 2014 para os dias atuais?
- 8) Ocorreu alguma alteração que você acha que é devido à crise? Comente.

### **Sobre o componente parcerias:**

- 9) Quais são as principais parcerias da escola?
- 10) A escola tinha convenio com outras instituições? Esses convênios continuaram? Eles sofreram alterações devido à crise?
- 11) Como funcionavam essas parcerias? Você entende que elas são mais como clientes ou fornecedores da organização?

**Sobre o componente Consumidor:**

- 12) Você percebeu alguma alteração do perfil dos alunos da escola de 2014 para os dias atuais? Comente.

**Sobre o componente Proposição de Valor:**

- 13) Como a escola se diferenciava dos seus concorrentes? Essa diferenciação foi alterada pela crise?
- 14) Como a escola busca materializava a proposta de valor e o posicionamento para os clientes, fornecedores e parceiros?
- 15) Você perdeu ou ganhou benefícios nos últimos anos? Comente.

**Sobre o componente Rentabilidade:**

- 16) Você percebeu alguma alteração nos produtos oferecidos pela instituição? Comente.

**Sobre o componente Processos:**

- 17) Você acredita que os processos da escola mudaram de 2014 para os dias atuais? Comente.
- 18) A escola utiliza ou utilizava gestão a vista? Murais? Quadros?
- 19) Como era realizada a comunicação interna?
- 20) Quais sistemas utilizava? Deixou de utilizar algum?

**Sobre o componente Compras:**

21) Você percebeu muitas mudanças nos materiais utilizados pela escola?  
Comente.

**Sobre o componente Financeiro:**

22) Você percebeu alguma alteração nos preços de custos praticados pela instituição? Comente.

**Concorrência e amostra**

23) Quem são as escolas que você considerava como concorrentes diretas?  
Porque? Ocorreu alguma alteração durante a crise?

24) Existe outras pessoas que você indica/entende que sejam importantes entrevistar para esta pesquisa? Quem são?