

A MIGRAÇÃO DO VALOR NO ENSINO: UM ESTUDO EM EDTECH

Yan Miguel Lopes

E-mail: yanlopes152@gmail.com

Universidade Presbiteriana Mackenzie – PPGA / Universidade Anhembi Morumbi
Rua da Consolação, 896, Consolação, 01302907, São Paulo, SP, Brasil.

Dimária Silva e Meirelles

E-mail: dimeirelles@gmail.com

Universidade Presbiteriana Mackenzie – PPGA
Rua da Consolação, 896, Consolação, 01302907, São Paulo, SP, Brasil.

A MIGRAÇÃO DO VALOR NO ENSINO: UM ESTUDO EM EDTECH

RESUMO

O objetivo deste artigo é entender como ocorre o processo de criação, configuração e apropriação de valor em uma startup de educação (EdTech) que busca um propósito diferente do tradicional. A abordagem de pesquisa é do tipo qualitativa, apoiada em roteiro semiestruturado, onde são abordados aspectos relativos a identificação, implementação e rentabilização da oportunidade. A metodologia utilizada foi o estudo de caso, uma vez que vai além de uma simples estratégia de coleta de dados, mas uma estratégia de pesquisa abrangente, que busca entender as especificidades do caso. Para a realização do estudo, foi selecionada uma empresa que oferece cursos focados nas demandas das empresas e que recebe atenção dos *stakeholders*. Quanto aos resultados, a Edtech cria valor pela convergência entre os mundos da educação e trabalho, programas de treinamento rápidos e intensivos, aprendizagem customizada, aprendizagem pela experiência e oferta de cursos por meio de pesquisas sobre o que o mercado demanda, além da participação de ex-alunos no processo de aprendizagem. Em relação a configuração de valor, promove a educação multidisciplinar, estimula a resolução de desafios em grupos multidisciplinares e cultura colaborativa. Quanto a apropriação de valor, iniciou com um modelo gratuito para estudantes, mas logo mudou para um modelo pago e com diversas formas de monetização. Por fim, foi possível concluir que o primeiro ciclo do valor gerou uma alta taxa de empregabilidade e alto índice de inscrições nos programas.

Palavras-Chave: Modelo de Negócio, Edtech, Ensino.

1. INTRODUÇÃO

Os modelos tradicionais de universidades estão sujeitas a descontinuidade da mesma forma que a Kodak e a Blockbuster? Cursos combinados e aprendizado on-line, geralmente desenvolvidos por instituições acadêmicas, acessíveis à qualquer pessoa com acesso à internet estão se movendo à velocidade da luz em comparação com a estrutura de universidade que estamos acostumados: professor, cadeiras enfileiradas e aulas expositivas.

A perda recorrente de alunos, bem como a quantidade de pessoas com diploma universitário trabalhando em subemprego, vem gerando desafios importantes para o modelo de negócio tradicional das universidades, inclusive pelo fato de que várias empresas não estão exigindo diploma universitário na contratação, como é o caso da Nubank, Movile, Loggi e Creditas (BIGARELLI, 2018). O fenômeno atinge escala mundial, inclusive nos Estados Unidos, onde 36% dos estudantes de graduação não apresentam ganhos estatisticamente significativos em suas habilidades ao longo da formação, como o pensamento crítico, raciocínio analítico e comunicação (ARUM; ROKSA, 2011). A pandemia de Corona Vírus também é uma ameaça às instituições tradicionais: o SEMESP (2020) alertou em uma

reportagem que a desistência aumentou 32,5% em abril de 2020 em comparação com 2019, e que 30% das instituições de ensino superior podem fechar no Brasil.

Em meio ao ambiente conturbado para as universidades, as Edtech avançam. Um mapeamento realizado pela Associação Brasileira de Startups (ABS) em parceria com o Centro de Inovação para a Educação Brasileira (2018) identificou 364 Edtechs em operação, sendo 43% somente no estado de São Paulo. Desse total, 47% atuam no segmento de educação básica (fundamental e médio), porém aos poucos nota-se a emergência de novos entrantes no setor de educação superior, como é o caso da Gama Academy, foco deste estudo. Junção dos termos *education* (educação) e *technology* (tecnologia) – as Edtechs são startups do setor de educação que buscam modelos alternativos de aprendizagem em relação ao proposto pelos centros universitários (GHEMAWAT, 2017). Conforme consta no Cambridge Dictionary: *short for educational technology; education technology: the use of technology in education, or the design of such technology*. Se por um lado as universidades perdem alunos e por outro o mercado de Edtechs cresce, surge uma questão: qual é o modelo proposto pela Edtech? Para responder a essa questão, recorreu-se ao referencial teórico de modelo de negócio, mais precisamente ao estudo realizado por Meirelles (2019) sobre o ciclo do valor da empresa, dividido em três processos: criação, configuração e apropriação do valor. Inspirada nas teorias da Administração Estratégia, dos Custos de Transação, da Visão Baseada em Recursos (VBR), bem como numa perspectiva metodológica baseada na abordagem de processo (VAN DE VEN, 2007), a autora vê o processo de estruturação de um modelo de negócio a partir da compreensão dos problemas e soluções que as empresas vão encontrando ao longo do ciclo do valor. No âmbito do processo de criação do valor busca-se entender as oportunidades existentes no mercado, preferências e interessados, além de analisar a disposição de recursos internos para atender as oportunidades do mercado. Na fase configuração de valor, analisa-se a estruturação das atividades que conformam a cadeia de valor, a construção da rede de *stakeholders*, a definição de limites organizacionais. Por fim, o processo de apropriação do valor está calçado nos aspectos de concorrência e de apropriação do valor das inovações como também de distribuição dos ganhos e lucros entre os *stakeholders*, incluindo os feedbacks, a aprendizagem das estratégias adotadas para a renovação do ciclo.

Portanto, a questão inicial que norteia este estudo é reformulada com base no modelo proposto por Meirelles (2019): Como uma Edtech cria, configura e apropria valor? Para responder a essa questão, foi realizado um estudo de abordagem qualitativa com metodologia estudo de caso, uma vez que o objetivo foi entender o processo de criação, configuração e apropriação de valor de uma Edtech. O estudo foi realizado com uma Edtech que nasceu de uma metodologia de ensino que transforma cinco meses de aprendizado em cinco semanas de imersão com objetivo de ensinar habilidades técnicas e comportamentais para jovens profissionais e talentos em transição de carreira, e que tem despertado o interesse de investidores: em 2018 foi selecionada pela Endeavor para um programa de aceleração de sete meses com uma rede de 300 mentores.

Em relação as contribuições desse estudo, oferece indícios de como as Edtechs criam, configuram e apropriam-se do valor, que são de extrema relevância para os estudiosos que pretendem relacionar a abordagem de modelo de negócio com as Edtechs, e que buscam comparar esse modelo com o de instituições tradicionais. Além disso, pode ser utilizado por gestores de instituições educacionais como gerador de ideias para adaptações em seus modelos de negócio.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Porter (1985) define valor como a quantia que os compradores estão dispostos a pagar pelo que a empresa lhes fornece, neste caso, o valor é medido pela receita total. Para tanto, a empresa precisa decidir sobre sua proposta de valor em relação a seus rivais no mercado para caracterizar sua estratégia competitiva: competir por diferenciação ou liderança de custos. Então, um valor superior implica na comparação com os concorrentes (PORTER, 1985).

O foco da criação de valor deve estar no valor organizacional, nas atividades, produtos e serviços gerados pelas organizações nas economias de mercado, que são percebidas como úteis pelos beneficiários, como consumidores, fornecedores ou concorrentes” (PITELIS, 2009). Essa visão é alinhada com a teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR), que vê a empresa como uma combinação exclusiva de um conjunto de recursos e capacidades especializados e complementares. Neste caso, os recursos são vistos como responsáveis pela criação de valor quando são heterogêneos, escassos, de difícil comercialização e imitação (PENROSE, 1959; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993; AMIT; SCHOEMAKER, 1993).

A abordagem de capacidades dinâmicas (TEECE et al., 1997), uma revisão da VBR, explora como os recursos valiosos são posicionados, construídos e adquiridos ao longo do tempo. É uma visão enraizada nos processos gerenciais e organizacionais de uma empresa, como aqueles voltados para coordenação, integração, reconfiguração ou transformação (TEECE et al., 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000) ou aprendido (LEI et al., 1996), assim como nas habilidades e comportamentos e nos mecanismos de governança do conhecimento (MEIRELLES; CAMARGO, 2014)

O dinamismo que marca a literatura de capacidade dinâmica é bastante adequado quando se pensa a reestruturação de um modelo de negócio. Teece (2010) aponta para o modelo de negócio como uma dimensão relevante na estruturação de capacidades dinâmicas. Entretanto, a literatura de modelos de negócio ainda apresenta uma série de lacunas para uma abordagem dinâmica (MEIRELLES, 2019).

Como proposta de uma abordagem dinâmica para modelos de negócio, Meirelles (2019) propõe que se adote uma visão dinâmica do valor baseada na ação de múltiplos *stakeholders*, buscando múltiplas oportunidades, em permanente interação na busca da solução dos problemas de criação e configuração do valor.

No que tange a **criação de valor**, a autora define como o processo de descobrir e reconhecer oportunidades através da análise do contexto circundante dos ecossistemas de negócios, juntamente com seus recursos e capacidades internos, buscando a entrega de valor superior por meio das vantagens dos clientes e das partes interessadas. Isso inclui: (a) definição de produtos / serviços (acabados, semiacabados, intermediados ou readquiridos); (b) identificação da rede de usuários de uma empresa e a maneira como produtos ou serviços complementares aumentam o valor de seus produtos ou serviços; (c) identificação de clientes em potencial e sua percepção de valor para criar pontos de diferença e paridade dos concorrentes; (d) seleção de recursos potenciais para a criação de novos valores de uso; (e) seleção de possíveis interessados em uma rede de valor que contribuirá para a criação de valor. .

A configuração do valor é um processo que envolve a estruturação das atividades da cadeia de valor (PORTER, 1985), estrutura de governança (WILLIAMSON, 1985) e sistema de sistema de compromissos e compensações dos *stakeholders*. A governança mais eficiente é definida de acordo com as dimensões críticas das transações que influenciam essa escolha, ou

seja, a incerteza, a frequência e a especificidade das transações (KLEIN et al., 1978; WILLIAMSON, 1979). Nesse sentido, segundo Meirelles (2019), a **configuração de valor** envolve o estabelecimento de um sistema de valores dinâmico e eficiente, de acordo com o caminho evolutivo da organização, inclusive o sistema de compromissos e compensações baseadas em culturas ou valores organizacionais.

O processo de **apropriação de valor** é definido por Meirelles (2019) como o processo de aprendizado por meio da avaliação dos efeitos dos feedbacks, ligando os resultados do desempenho às escolhas estratégicas, caminhando na linha tênue entre criação de valor e configuração de valor. Isso inclui (a) a avaliação de estratégias competitivas em termos de concorrentes em potencial e redes de usuários (vantagens arquitetônicas de ativos co-especializados e redes de atividades); (b) avaliar o posicionamento estratégico em inovação por meio de posições de ativos, regime de apropriabilidade e valorização (ou depreciação) de ativos de preços; (c) definição de distribuição de valor entre as partes interessadas; e (d) avaliar o posicionamento estratégico em novos ciclos de valor, avaliando a coerência corporativa e o feedback e apoio das partes interessadas (MEIRELLES, 2019).

Ao fazer uma revisão da literatura das Edtechs, foi possível observar que os autores, de forma indireta, explicam como essas empresas criam, configuram e apropriam valor, como demonstra o Quadro 1:

Quadro 1: O tripé do valor nas Edtechs

CRIAÇÃO	CONFIGURAÇÃO	APROPRIAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> • Alunos desejam flexibilidade, passar menos tempo no campus e aprender diversas coisas ao mesmo tempo (LUCAS, 2014). • Alunos buscam aprendizagem customizada porque cada aluno aprende de formas divergentes (GHEMAWAT, 2017). • Os alunos encontram seu próprio caminho (GHEMAWAT, 2017). • Convergência entre ensino e profissão (LYONS, 2017). • Cursos on-line ou híbridos que envolvem entrega síncrona ao qual permite o envolvimento informal do corpo docente com os alunos (LYONS, 2017). • Os alunos aprendem entre si (LYONS, 2017). 	<ul style="list-style-type: none"> • Integração entre os cursos para promover a educação multidisciplinar (LYONS, 2017). • Uso do tempo em sala de aula para discussões de alto nível (LYONS, 2017). • Ex-alunos participam das aulas e contribuem no processo de aprendizagem dos novos alunos (LYONS, 2017). • Feedbacks fechados, ricos e rápidos aos alunos (LYONS, 2017). • Relacionamento forte com os alunos: o aprender é como um serviço e não acaba quando o curso termina (LYONS, 2017). • Uma nova escola sem professores e instalações físicas dispendiosas (LUCAS, 2014). 	<ul style="list-style-type: none"> • Escalam o aprendizado para possibilitar a precificação freemium (LYONS, 2017). • Mapeamento dos resultados do aprendizado (LYONS, 2017).

Fonte: os autores.

O levantamento do referencial teórico das Edtechs também permitiu concluir que é comum relacionar a Edtech ao Ensino à Distância (EAD), no entanto, além da tecnologia como fator principal, o objetivo da Edtech é o processo de domínio cognitivo, ou seja, a maneira como as pessoas focam, pensam e resolvem problemas, que são habilidades requisitadas pelo mercado de trabalho (ARNONE et al., 2011). Além disso, podem oferecer cursos combinados com reuniões presenciais de menor duração em detrimento da aula tradicional com videoaulas e trabalhos de casa multimídia (LUCAS, 2014), permitindo maior autonomia aos alunos (GHEMAWAT, 2017).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização desta pesquisa, foi empregada a abordagem qualitativa porque buscou-se interpretar fenômenos que ocorrem no local pesquisado, que permite ao pesquisador desenvolver um nível de detalhamento sobre tais fenômenos reais (CRESWELL, 2010). Quanto a metodologia, foi aplicado o estudo de caso porque, segundo Yin (2005), pode ser tratado como importante estratégia metodológica para a pesquisa em ciências humanas, revelando nuances difíceis de serem enxergadas “a olho nu”. Além disso, o estudo de caso favorece uma visão holística sobre os acontecimentos da vida real, destacando-se seu caráter de investigação empírica de fenômenos contemporâneos. O fenômeno contemporâneo que se tratou neste artigo foi a ascensão do mercado de Edtech frente ao modelo tradicional de educação proposto pelas universidades. Em relação ao tipo de estudo de caso, refere-se a um estudo descritivo, uma vez que possibilitam, ao investigador, a descrição de fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto real. Em outras palavras, o estudo de caso vai além de uma simples estratégia de coleta de dados, mas uma estratégia de pesquisa abrangente (YIN, 2005, p. 33).

Para a construção dos dados, foi realizada entrevista com o *Community Manager* da empresa estudada, além da análise de documentos internos e site. A entrevista ocorreu na copa da empresa, com outras pessoas compartilhando o ambiente da entrevista, que também participaram em alguns momentos. A entrevista foi em profundidade, conduzida por meio de um roteiro preparado previamente com base no referencial teórico, e teve duração de 2 horas. O roteiro utilizado foi do tipo semiestruturado, considerado como não limitador da compreensão da realidade, como são os casos de roteiros estruturados (TAKAHASHI, 2013, p.63). A entrevista foi transcrita de forma literal, seguindo a rigor o que foi dito pelo entrevistado para posterior análise pelo método de Flores (1994): os dados foram coletados, agrupados e separados por equivalência. As respostas foram agrupadas em três categorias macro: criação, configuração e apropriação do valor para posterior categorização conforme os dados extraídos na entrevista. O método de Flores (1994) também possibilitou a construção de uma metacategoria que não foi observada claramente no referencial teórico: “Novo Ciclo do Valor”.

4. A EMPRESA DO CASO

A Gama Academy é uma empresa de educação fundada pelo Guilherme Junqueira, em 2016, que emprega 40 colaboradores. Para a oferta de cursos, a Edtech faz um trabalho de mapeamento do mercado para contextualizar tudo o que está relacionado a esse novo mercado, isto é, quais são as novas profissões, o que as empresas estão buscando e em que as pessoas precisam se preparar. Essas informações não são levantadas apenas com trabalhos internos, mas com a participação de empresas locais, gestores e líderes. Os resultados recentes permitiram concluir que 50% das vagas para o mercado digital eram distribuídas entre as quatro áreas: a prototipação de um produto (realizada por designers); a programação do aplicativo e/ou site (realizada por programadores/as); as ações de aquisição de leads (realizada por profissionais de marketing digital); e a negociação e fechamento de novas oportunidades (realizadas por vendedores/as). E são esses os cursos oferecidos pela Gama: *Hipster Design*, *Hacker Desenvolvimento*, *Hyper Marketing Digital* e *Hustler Vendas*.

A empresa nasceu de uma metodologia de ensino que transforma cinco meses de aprendizado em cinco semanas de imersão com objetivo de ensinar habilidades técnicas e comportamentais do futuro para jovens profissionais e talentos em transição de carreira. Em relação ao público-alvo (alunos), atrai pessoas que querem empreender, se desenvolver e que almejam mudança de carreira na empresa que atuam. A Edtech conta com cinco bases, sendo São Paulo, Brasília, Florianópolis, Campinas e Belo Horizonte, no entanto, não dispõe de campus próprio para a realização dos cursos; para tanto, fecham parcerias (sem custos) com aceleradoras e espaços de *coworking* para ministrar os cursos. Em troca, os parceiros solicitam a seleção de alunos dos programas para trabalhar com eles. Em relação aos números de candidatos, em São Paulo (maior polo), são aproximadamente 2.500 a 3.000 inscritos por edição do programa. Na última edição, 137 foram selecionados.

A empresa encontra-se no segmento B2B2C, ou seja, não atendem apenas alunos. A Gama Academy oferece: (i) contratação em grande quantidade por empresas; (ii) realização de feiras de recrutamento; (iii) plano de mantenedoria; e (iv) patrocínio. Na ocasião, a empresa contava com 3.250 alunos e 650 empresas cadastradas nas mais diversas modalidades. Ao todo, são mais de 3.000 alunos formados com uma taxa de empregabilidade de 90%.

5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DAS ENTREVISTAS

Os resultados foram construídos seguindo o tripé do valor proposto no referencial teórico, no entanto, no processo de construção das categorias da apropriação de valor, foram encontradas diversas categorias que inicialmente foram interpretadas como *feedback* do processo de criação e configuração do valor, como foi mencionado por Meirelles (2019) na caracterização da apropriação do valor. Mas ao identificá-las como complementos dos recursos, atividades, dos perfis de clientes e parceiros, foi possível concluir que tais alterações faziam parte de um novo ciclo do processo de criação, configuração e apropriação do valor. Isso ocorreu porque, além de caminharem na linha tênue entre criação e configuração do valor, o tripé atua em um sistema de processo, que trabalha sobre a perspectiva dinâmica do negócio, explorando múltiplas oportunidades em várias bases de atividade, buscando múltiplas fontes de receita (LANGLEY et al., 2013). Então, essa nova metacategoria denominada de “Novo Ciclo do Valor” foi adicionada na análise como resultado do primeiro ciclo.

5.1. Criação de valor

Conforme apresentado no Quadro 2 a seguir, a criação do valor inclui as seguintes categorias: oportunidade, características do serviço, proposta de valor, recursos, clientes e parceiros.

Quadro 2: Criação de valor

CRIAÇÃO DE VALOR	
Oportunidade	<p>Demanda das empresas: Dificuldades para contratar e treinar profissionais; precisam de habilidade técnicas e comportamentais, (principalmente); Precisam inovar para sobreviverem.</p> <p>Ambiente de negócio: Fim das profissões tradicionais pressionada pelo crescimento do ecossistema de tecnologia; Modelos de educação tradicional não atendem as necessidades do mercado, pois não desenvolvem habilidades comportamentais dos alunos; Além disso, o professor é transmissor e não construtor do conhecimento.</p> <p>Experiência do fundador: a conexão anterior do fundador com empreendedorismo e startups foi base para identificação da oportunidade.</p>
Características do serviço	Programa de treinamento híbrido (digital + presencial) rápido e intensivo, que atua em níveis de conhecimento e foca em preparar pessoas para o mercado de trabalho.
Proposta de valor	Estimula a habilidade comportamental e a aprendizagem pela experiência via resolução de desafios em grupos multidisciplinares; Estimula a avaliação entre alunos; Propósito em transformar 1 milhão de pessoas.
Recursos	A conexão com as pessoas é o recurso principal; Dispõe de sistema para seleção dos candidatos; Metade dos colaboradores são ex-alunos; Espaço físico para a realização dos cursos fornecidos via parcerias (sem custo); Fornece utensílios (camisetas, crachás, etc.) e alimentos para maior experiência dos alunos.
Clientes	Diversidade entre os alunos (empreendedores, mudança de carreira na empresa que atuam e que querem aprimorar suas competências); Empresas patrocinadoras dos programas; Recrutamento não customizado de profissionais especializados via feiras de recrutamento.
Parceiros	Profissionais referência no mercado (Transformadores) e Ex-alunos (Mentores) colaboram na instrução dos alunos; Universidades e <i>Coworking</i> oferecem o espaço para a realização da etapa presencial, e empresas mantenedoras oferecem verba para manutenção da Edtech - em troca, ambas objetivam a capacitação de seus profissionais ou seleção de novos colaboradores para compor seus times; Participação de investidor anjo para iniciar o negócio.

Fonte: os autores.

Primeiramente, notou-se que a experiência do fundador contribuiu no processo de constituição da empresa. Em suas experiências anteriores, envolveu-se com o movimento de empresa júnior, ambiente de *startup* (foi diretor da Associação Brasileira de Startups) e empreendedorismo, que foi onde teve contato com a comunidade empresarial, e que permitiu perceber que as empresas demandavam habilidades não desenvolvidas pelo ensino

tradicional. Pesquisando mais profundamente sobre o assunto, o fundador concluiu que as empresas realmente tinham dificuldades para contratar e treinar seus profissionais. Além disso, evidenciou que o maior problema das empresas não era a capacidade técnica de seus colaboradores, mas a ausência de habilidades comportamentais. Em uma parte da entrevista, foi declarado que “as empresas contratam por habilidade técnica, mas demitem por habilidades comportamentais”. Paralelamente, o fundador percebeu que as empresas demandavam por inovação e que precisavam mudar suas estruturas internas para proporcionar tal inovação, mas que nesse processo precisava de um time com disposição e competências tecnológicas e comportamentais.

Além da demanda das empresas, percebeu-se que ocorriam algumas mudanças no ambiente de negócio. Uma dessas mudanças era o crescimento do ecossistema de tecnologia, o que levava ao aumento da demanda por profissionais de tecnologia. O entrevistado utilizou como exemplo o aumento dos unicórnios no mercado, e utilizou a Nubank como exemplo: “as empresas digitais crescendo, o que a gente vê esses unicórnios, do nada, cada semana um unicórnio diferente, uma hora Nubank [...]”. O entrevistado também deixou claro sobre o fim das profissões tradicionais, e que as empresas demandam cada vez mais profissionais que têm múltiplas habilidades e conseguem interagir com outras áreas e conseguem executar o trabalho de formas variadas. Diante desse cenário, ficou claro que o modelo de educação tradicional não atende as necessidades, pois não estão formando pessoas aptas a suprir as demandas das empresas: “[...] ele identificou que as universidades não estavam formando pessoas que realmente estavam aptas a desenvolver e trabalhar e suprir as demandas das empresas”. O entrevistado colocou que um dos motivos para isso é que o modelo tradicional tem a figura do professor como transmissor de conhecimento e não como alguém que ajudará o aluno a construir algo.

Com base nos levantamentos, o empreendedor buscou as características do seu negócio, que deveria girar em torno da demanda das empresas e acontecimentos no mercado. Para tanto, levantou-se as principais características da Edtech. A primeira delas é que foca em preparar pessoas para o mercado de trabalho com uma posição de que a escola não “pega o aluno no colo”, em outras palavras, não entrega as coisas prontas para os alunos, mas o ensina a pesquisar e descobrir, uma vez que na empresa é assim que funciona. Uma outra característica é que a empresa oferece cursos híbridos, ou seja, a parte mais técnica na modalidade digital e a parte prática presencial. Na parte prática, os alunos são divididos em grupos com as competências comportamentais e técnicas mais variadas possíveis para que possam trabalhar de forma colaborativa. Outra característica do negócio é que a Gama Academy oferece um programa de treinamento rápido e intensivo, a qual promete o desenvolvimento do aluno em apenas cinco semanas. Por fim, a empresa acredita que deve atuar em níveis de conhecimento, isto é, que não precisa trazer doutores de um assunto para lecionar, mas pessoas com os mais variados níveis de conhecimento, uma vez que uma pessoa que acabou de aprender poderia passar um pouco desse aprendizado para outra pessoa. Atrelado a isso, a empresa tem como proposta transformar a vida de 1 milhão de pessoas, e que não se limita só a quem é aluno do programa, mas àqueles que participam de suas feiras de recrutamento, por exemplo.

Durante a entrevista, evidenciamos as propostas centrais de valor da empresa. A primeira delas, não por ordem de importância, é o foco na habilidade comportamental, isto é, o programa desenvolve a inteligência emocional das pessoas. Outro aspecto é o estímulo à aprendizagem pela experiência, onde a Edtech apresenta um desafio em grupo

multidisciplinar para que os alunos resolvam, além de serem os responsáveis por trazerem dúvidas durante o processo. O primeiro desafio, por exemplo, é “criar um blog do zero e captar 1.000 *leads* (interessados) e 1.000 contatos de e-mail em uma semana”. Nesse processo, a Gama Academy também estimulava à avaliação entre alunos:

[...] eles têm conflitos de trabalho entre uns e outros e eles têm que se avaliar, eles se auto avaliam a cada semana, cada membro do grupo avalia os outros e se avalia [...].

Para atender a todas as necessidades do mercado, a empresa tem a conexão (*networking*) como recurso principal; para a realização das atividades presenciais, por exemplo, a empresa faz conexão com outras empresas que disponibilizam o espaço de forma gratuita ou em troca de cursos para seus colaboradores. Durante os cursos, a empresa também disponibiliza camisetas e cafés aos participantes como formas de potencializar a experiência dos alunos. Os colaboradores da Edtech também são fundamentais para o desenvolvimento da proposta de valor, sendo metade deles ex-alunos. Outro recurso importante é o sistema de seleção de candidato (*Gama Leveling*), onde realizam a prova de conhecimentos técnicos sobre o curso de interesse, que o direciona para aprovação ou não de acordo com a nota de corte.

Os parceiros também são fundamentais no processo de criação de valor, sendo espaços de *coworking*, *hubs* de inovação e até universidades utilizadas na realização da parte presencial do curso. Somados a isso, as empresas mantenedoras desenvolvem conteúdos replicados nos cursos; os transformadores – pessoas que ocupam cargo de destaque e que têm experiência de mercado – desenvolvem dinâmica de sala de aula invertida; os mentores – pessoas que possuem diversos níveis de experiência, mas que passaram pelo programa – ajudam os alunos a desenvolverem alguns desafios específicos, mas com as habilidades que eles também desenvolveram. O investidor anjo também enquadra-se como um parceiro, de modo que permite escalar os programas oferecidos pela Gama Academy.

Por fim, vale destacar os variados tipos de perfis de clientes: alunos, empresas patrocinadoras e recrutamentos não customizados de profissionais especializados. Em relação aos alunos, o programa busca pessoas com diferentes objetivos que não são necessariamente já trabalhar, mas que também querem empreender, se desenvolver ou mudar a carreira nas empresas que trabalhavam. As empresas patrocinadoras têm acessos aos conteúdos que os alunos produzem, além de terem um espaço durante o curso para se posicionarem como marca empregadora, falarem sobre sua cultura e fundação. Por fim, as empresas que buscam contratar um número limitado de profissionais especializados frequentam a feira de recrutamento para ter acesso a diversos candidatos.

5.2 Configuração de valor

Conforme apresentado no Quadro 3, a configuração do valor inclui as seguintes categorias: atividades, relacionamento com os clientes e cultura organizacional.

Quadro 3: Configuração de valor

CONFIGURAÇÃO DE VALOR	
Atividades	Construía os conteúdos dos cursos com empresas mantenedoras; fazia a seleção dos candidatos ao programa via prova técnica; estimulava a resolução de desafios em grupos multidisciplinares, além da avaliação entre alunos; solucionava dúvidas técnicas dos alunos antes, durante e após as aulas e avaliava sua performance; estimulava a aprendizagem pela experiência e reproduzia a ideia aos alunos de que o ensino tradicional não funcionava.
Relacionamento com clientes	A empresa tinha um relacionamento próximo com seus clientes: compartilhava todo o conteúdo desenvolvido com os alunos durante o curso com as empresas (clientes), além de acompanhar os alunos durante e depois do curso.
Cultura organizacional	Focada nas pessoas, habilidades, empoderamento, multidisciplinaridade e cooperatividade.

Fonte: os autores.

Em relação as atividades, foi possível evidenciar que a empresa trabalha com empresas mantenedoras no desenvolvimento de conteúdos para os cursos, o que garante os cursos serem voltados para a realidade do mercado. Nesse sentido, a Edtech estimula a aprendizagem pela experiência. Para isso, distribui os alunos de forma multidisciplinar, para buscarem soluções para problemas reais de mercado. Nesse processo, a Gama Academy disponibiliza mentores durante o desenvolvimento da solução do problema proposto aos alunos para ajuda-los em questões técnicas não óbvias de serem solucionadas. Durante todo o curso, a startup precisa executar e ao mesmo tempo estimular a avaliação de performance entre os alunos por meio do feedback 360°. A Edtech sempre avalia se os alunos estão assistindo as aulas online, que são liberadas semanalmente com base no desenvolvimento de cada aluno durante o curso. Se, por acaso, um aluno não estiver com boa performance, ou seja, mal avaliado pela Gama Academy e pelos seus pares (outros alunos), poderia ser eliminado do curso. O entrevistado informou que na última turma em São Paulo começaram 127 e terminaram 108, com uma taxa de 14,96% de alunos eliminados.

No quesito “relacionamento com os clientes”, foi possível evidenciar que o contato é próximo, uma vez que a empresa compartilha semanalmente todo o conteúdo desenvolvido pelos alunos com as empresas mantenedoras para que possam separar perfis que lhe era interessante. O contato com o aluno também é próximo: dispõe de colaboradores responsáveis por acompanhá-los durante o programa e após o programa, a fim de proporcionar um maior engajamento entre a comunidade.

Em relação à cultura organizacional, observamos um espaço colaborativo, onde as pessoas são livres para sentar onde gostariam (pufes, chão, etc.). Na copa, por exemplo, a empresa disponibiliza uma pia com armário, pratos de porcelana e copos de vidro, onde as pessoas podem fazer suas refeições e lavar sua própria louça, como se estivesse em sua casa. Não foi possível observar um responsável pela limpeza, sendo as próprias pessoas responsáveis por limpar suas estações de trabalho e ambientes comuns. Ao perguntar sobre a cultura da empresa ao entrevistado, ele argumentou que é focada nas pessoas, uma vez que a

empresa não tem como objetivo apenas conhecer uma pessoa só pelo que ela sabe fazer, mas que a ideia é conhecer uma pessoa pelo que ela fez, pelo que ela passou, em outras palavras, por suas experiências de vida. Ele, por exemplo, estava fazendo teatro porque com a ajuda da empresa descobriu que seria interessante por ajudar com alguns pontos de oratória e comunicação com o público. O colaborador declarou que “[...] não diz respeito exatamente a algo profissional, mas com certeza vai me desenvolver muito”. Além disso, a empresa tem uma cultura cooperativa em que seus colaboradores ajudam uns aos outros para a solução de problemas, que é possível porque eles não ficam encaixotando o que é ou não de sua responsabilidade. Outro quesito importante, que também está atrelado com a proposta de valor da empresa, é a cultura focada em habilidades, que é o caso do curso de teatro para desenvolver a habilidade de comunicação com o público.

5.3 Apropriação de valor e o Novo ciclo do valor

O modelo inicial de apropriação do valor na instituição era baseado na gratuidade. A receita da empresa é proveniente da taxa de recrutamento cobrada quando as empresas contratam alunos, as feiras de contratações, o plano de manutenção e patrocínios aos programas.

Além disso, as feiras de contratações também contribuem, uma vez que as empresas pagam um valor simbólico para participarem da feira - isso para as empresas que não são mantenedoras. As empresas mantenedoras, portanto, pagam por um plano mensal, que lhe oferecia uma série de benefícios que não dizem respeito a uma edição especial do programa, mas tudo que a Gama podia proporcionar com os programas, podendo ser contratações de alunos, participação nos programas, entre outros. Além disso, as empresas podem patrocinar um programa específico, ou seja, pagar um valor cheio e realizar qualquer ação em uma edição específica do programa, podendo ser contratação, exposição da empresa para os alunos, entre outras ações.

Como resultado do primeiro ciclo de valor, foi percebido que havia um alto índice de inscrições nos programas, que segundo o entrevistado, se dava porque as pessoas tinham noção de que o conhecimento que dispunham não era suficiente para o mercado, então buscavam outras alternativas, além da proposta de conexão com empresas que a Edtech oferecia. Também foi percebido que os alunos criam uma forte conexão após o término do curso, entre eles e com a Gama, e que aproximadamente 60% dos alunos é proveniente de indicação de ex-alunos. Esses alunos também procuravam a Edtech para participarem como mentores de outros programas porque queriam passar o conhecimento a outras pessoas, além de serem conhecidas e trabalhar melhor suas habilidades. Os ex-alunos também compartilhavam vagas de empregos, e frequentemente convidavam outros colegas do programa para trabalharem juntos - foi assim que a Edtech atingiu a taxa de 90% de empregabilidade. Dessa forma, a empresa também proporciona mudanças na vida do aluno, uma vez que conseguiam se desenvolver em diversos aspectos, ou seja, tanto no que tange as capacidades técnicas quanto habilidades comportamentais. De forma mais profunda, a Gama gera mudança no *mindset* dos alunos:

[...] pessoas que já saem do programa com essa mentalidade: não vou querer trabalhar em um lugar que eu vou trabalhar com roupa social e ficar na minha, eu

não vou querer trabalhar em um lugar onde eu vou ficar no meu departamento e não interajo com ninguém [...]

Em relação às oportunidades de negócio, houve demanda de clientes que procuraram a Gama para desenvolvimento de programas de contratação em massa de pessoal especializado. Nesses casos, a empresa especifica a área que precisa contratar e a Edtech cria um treinamento específico para essa empresa, isto é, faz atração dos candidatos de acordo com o que eles precisam, além de capacitar para o cargo. Além disso, as empresas que não nasceram na era digital também procuraram a Gama para programas de treinamento de seus colaboradores. Ao evidenciar essa oportunidade, a empresa montou uma equipe de vendas para fazer a prospecção dessas empresas, que ao observarem o crescimento do negócio da Edtech, indicavam mentores para participar dos programas de treinamento com o intuito de monitorar os candidatos para possíveis contratações. O trecho da entrevista retrata o surgimento das demandas:

[...] também surgiram algumas demandas mais específicas de empresas, que como a Vanad que foi a empresa que impulsionou a criação de um novo produto que é o produto Corporativo, onde de acordo com a área que a empresa precisa contratar, a gente cria um treinamento específico para essa empresa, a gente faz a atração dos candidatos de acordo com o que eles precisam, a gente treina, capacita e eles contratam.

As oportunidades de negócio forçaram a empresa desenvolver uma plataforma de curso técnico digital: mesmo não ocorrendo a conexão presencial, ela é desenvolvida através do canal de comunicação que possibilita atingir e impactar, através de uma experiência online, um número maior de pessoas. Além da plataforma de curso, a Edtech desenvolveu um aplicativo para comunicação com (entre) os alunos nomeado de *Slack*, onde conseguem publicar uma dúvida para que seus colegas de turma ou a própria Gama possam responder. Além disso, é por esse canal que a Gama envia todas as notificações do programa (cronogramas de aulas, por exemplo). Também foi desenvolvida uma plataforma de curso preparatório para a seleção, nomeado de *Gama Start*, onde os alunos que não conseguem atingir a nota para aprovação no processo podem pagar pelo curso preparatório. Ao notar o volume de empresas que procuravam a Edtech para recrutamento de pessoal especializado, a empresa desenvolveu uma plataforma de recrutamento onde as empresas postam suas vagas para o cadastramento dos alunos.

Para o desenvolvimento de todas as plataformas, a empresa mudou seu sistema de monetização, onde os alunos pagam pelos cursos, além de incluir o curso preparatório de digitalização dos profissionais de empresas tradicionais e recrutamento em massa de profissionais especializados. Somado a essas ações, a empresa conseguiu um investimento Série A para alavancagem do negócio:

[...] isso (investimento Série A) que fez expandir o escritório fez a gente expandir. 20 pessoas do ano passado a gente já tá em 40 e até o final do ano estará com mais de 60, então tudo isso é através de um

investimento serie A que foi de 3 milhões, que aconteceu no final do ano passado.

Por fim, os resultados do primeiro ciclo do tripé do valor fizeram a empresa refletir quanto a proposta de valor, que adicionou que cada aluno que participa do programa como pagante permite a empresa oferecer três bolsas de estudos, e então impactar um número maior de pessoas. O Quadro 4 retrata o novo ciclo do valor:

Quadro 4: Novo ciclo do valor

NOVO CICLO DO VALOR	
Alunos	Conexão expressiva entre alunos após o curso; Alta taxa de empregabilidade; Alto índice de inscrições nos programas; Aumento na recomendação de ex-alunos; Causa impactos na vida dos alunos.
Empresas	Indicação de mentores para participar nos programas com intuito de observarem os alunos; Procura para treinamento corporativo.
Recursos	Desenvolvimento de plataforma digital para curso técnico, comunicação, preparatória para seleção e contratação de alunos.
Proposta de Valor	Cada aluno permite a oferta de bolsa para outros três.
Atividades	Equipe de vendas para fazer a prospecção de empresas que gostariam de treinamento corporativo e recrutamento personalizado.
Monetização	Ampliação do sistema de monetização: alunos pagam pelo curso e plataforma de curso preparatório para a seleção.
Clientes	Ampliação da base de clientes, com programa para contratações especializadas: alto volume e empresas não digitais que buscam mudança.

Fonte: os autores.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao fazer um paralelo entre o referencial teórico de Edtech com a abordagem do tripé do valor, os autores que escreveram sobre as startups de educação forneceram indícios de como as Edtechs criam, configuram e apropriam valor. Dessa forma, esse estudo de caso reforçou aspectos levantados anteriormente e encontrou diversos outros que permitiram responder a pergunta central deste artigo.

Na criação de valor, os autores levantaram que deveria haver convergência entre os mundos da educação e trabalho (LYONS, 2017), que foi reforçada nessa pesquisa quando a Gama Academy surgiu com foco em preparar pessoas para o mercado de trabalho. O autor também levantou que o modelo tradicional de ensino estava ultrapassado ao ponto de que o aprendizado ocorre melhor quando os ciclos de feedback para o aluno são fechados, ricos e

rápidos. Para atender esse critério, a Gama estimula a avaliação entre alunos: “eles tem conflitos de trabalho entre uns e outros e eles tem que se avaliar, eles se auto avaliam a cada semana, cada membro do grupo avalia os outros e se avalia”. Sobre o modelo tradicional o autor ainda enfatizou que um professor não precisava dar a mesma palestra quatro vezes na mesma semana, mas podia usar o tempo em sala de aula para discussões de alto nível. A Edtech em estudo também enxerga isso como um problema, uma vez que o modelo tradicional tem a figura do professor como transmissor e não construtor de conhecimento. Ghemawat (2017) reforçou que a Edtech deveria buscar uma aprendizagem customizada a cada aluno porque cada um possuía uma forma de aprendizagem. A ideia do autor também foi confirmada neste estudo, uma vez que a empresa estimula a aprendizagem pela experiência, onde cada um emprega sua habilidade para a realização de um problema. Lyons (2017) também reforçou que o aprender deveria ser como um serviço e não acabar quando o curso terminar, também confirmada neste estudo de caso uma vez que os cursos oferecidos pela Edtech são com base em pesquisas sobre o que o mercado demanda e que os alunos e a Gama mantém contato mesmo após o término formal do curso para trocar experiências, divulgar vagas de emprego, etc. Lucas (2014) argumentou que os alunos desejavam maior flexibilidade, ou seja, queriam passar menos tempo no campus e aprender diversas coisas ao mesmo tempo. A Edtech estudada também atendeu este tópico ao oferecer um programa de treinamento rápido e intensivo. Lyons (2017) ainda enfatizou que as Edtechs estavam acessando novas categorias de ensino, onde ex-alunos participam das aulas e contribuem no processo de aprendizagem dos novos alunos, que também era uma prática utilizada pela Edtech estudada.

Na configuração de valor, a proposta de Lyons (2017) de que deveria haver uma integração entre os cursos para promover a educação multidisciplinar e que os professores deveriam monitorar seus alunos antes da aula presencial para conseguir detectar as dificuldades de cada aluno também foram observados nesta pesquisa. A Edtech disponibiliza profissionais para monitorar cada aluno ao longo do processo e solucionar suas dificuldades, além de estimular à resolução de desafios em grupos multidisciplinares.

Lyons (2017) afirmou que o aprendizado em escalas mais altas abre espaço para estratégias de precificação que permitem aos usuários obter amostras a um preço zero, ou seja, a modelos de precificação *freemium*. Neste ponto, foi possível evidenciar que a Edtech possui variadas formas de monetização (alunos, empresas, feiras de recrutamento, entre outros). Sobre o modelo *freemium*, é válido reforçar que a empresa iniciou utilizando esta proposta, mas que logo mudou para a versão paga – em resposta à alta procura pelo sistema de ensino oferecido pela empresa.

Em relação as contribuições teóricas desta pesquisa, conectamos estudos que pretendiam entender o que era uma Edtech ao constructo modelo de negócio, isto é, atribuímos cada conceito desenvolvido pelos autores ao processo de criação, configuração e apropriação de valor. Além disso, este estudo trouxe outros indicadores que ajudaram a entender mais profundamente o processo (conforme quadros expostos acima). Também foi possível capturar os resultados do primeiro ciclo do valor e as mudanças que foram realizadas pela empresa para entrar no segundo ciclo, o que pode servir como contribuição aos pesquisadores que queiram estudar o segundo ciclo do valor em Edtechs. Este estudo também pode auxiliar gestores de Universidades e Edtechs que queiram entender como podem criar, configurar e capturar valor diante da concorrência entre os grandes grupos de educação e mudança de paradigma na aprendizagem.

REFERÊNCIAS

ABSSTARTUP; CIEB. *Mapeamento Edtech: Investigação sobre as tecnologias educacionais no Brasil 2018*. Disponível em: <<http://www.cieb.net.br/wp-content/uploads/2018/08/Mapeamento-de-Edtechs-FINAL.pdf>> Acesso em: abr. 2020.

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. *Strategic Assets and Organizational Rent*. Strategic assets and organizational rent, v. 14, pp. 33-46, 1993.

ARNONE, M. P.; SMALL, R. V.; CHAUNCEY, S. A.; MCKENNA, H. P. *Curiosity, interest and engagement in technology-pervasive learning environments: a new research agenda*. Educational Technology Research and Development, pp. 181-198, 2011.

ARUM, R.; ROSKA, J. *Academically Adrift: Limited Learning on College Campuses*. Universidade de Chicago Press, 2011

BARNEY, J. *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, pp. 99-120, mar. 1991

BIGARELLI, B. *Empresas Brasileiras dispensam o diploma na hora de contratar*. Época Negócios, São Paulo, 22 out. 2018. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2018/10/empresas-brasileiras-dispensam-o-diploma-na-hora-de-contratar.html>>. Acesso em: abr. 2020.

CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

EDTECH. In: Cambridge Dictionary. Cambridge University Press, 2020. Disponível em: <<https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/edtech?q=Edtech>>. Acesso em: abr. 2020.

ENDEAVOR. *Scale-Up Endeavor Transforma: conheça as selecionadas*. Disponível em: <https://endeavor.org.br/sobre-a-endeavor/scale-up-endeavor-transforma-conheca-as-empresas-que-estao-transformando-setores-criticos-da-sociedade/>. Acesso em: abr. 2020.

FLORES, J. *Análisis de datos cualitativos: aplicaciones a la investigación educativa*. Barcelona: PPU, 1994.

GHEMAWAT, P. *Strategies for Higher Education in the Digital Age*. California Management Review, n. 4, v. 59, pp. 56-78, 2017.

KLEIN, B., CRAWFORD, R. G.; ALCHIAN, A. A. *Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process*. Journal of Law and Economics, v. 21, pp. 297–326, 1978

LANGLEY, A.; SMALLMAN, C.; TSOUKAS, H.; VAN DE VEN, A. H. *Process studies of change in organization and management: unveiling temporality, activity, and flow*. *Academy of Management Journal*, n. 1, v. 56, pp. 1-13, fev. 2013.

LEI, P.; HITT, A.; BETTIS, R. Dynamic core competencies through meta-learning and strategic context, *Journal of Management*, n.4, v.22, pp. 549-569, 1996.

LUCAS, H. *Disrupting and Transforming the University*. *Communications of the ACM*. n. 10, v. 57, pp. 32-35, out. 2014.

_____. *Technology and the Failure of the University*. *Communications of the ACM*. n. 1, v. 61, pp. 38-41, out. 2018.

LYONS, R. K. *Economics of the Ed Tech Revolution*. *California Management Review*, n. 4, v. 59, pp. 49-55, 2017.

EISENHARDT, K.M.; MARTIN, J.A. *Dynamic capabilities: what are they?* *Strategic Management Journal*, n. 10/11, v. 21, pp. 1105-21, 2000.

MEIRELLES, D. S. *Business Model and Strategy: In Search of Dialog through Value Perspective*. *Revista de Administração Contemporânea*, n. 6, v. 23, pp. 786-806, nov./dez. 2019.

MEIRELLES, D. S.; CAMARGO, A. A. B. *Capacidades dinâmicas: O que são e como identificá-las?* *Revista de Administração Contemporânea*, n. 3, v. 18, pp. 41-64, 2014.

PENROSE, E. T. *The theory of the growth of the firm*. Nova Iorque: John Wiley, 1959.

PETERAF, M.A. *The cornerstone of competitive advantage: a resource-based view*. *Strategic Management Journal*, n. 3, v. 14, pp. 179-91, 1993.

PITELIS, C. *The co-evolution of organizational value capture, value creation and sustainable advantage*. *Organization Studies*, n. 10, v. 30, pp. 1115-1139, 2009.

PORTER, M. E. *Competitive advantage: Creating and sustaining competitive performance*. New Iorque: Free Press, 1985.

PRIEM, R. *A consumer perspective on value creation*. *Academy of Management Review*, v. 32, pp. 219-235, 2007.

SEMESP. Com Inadimplência e Evasão em Alta na Pandemia, 30% das Instituições de Ensino Superior podem fechar em 2020. Semesp, 26 mai. 2020. Disponível em: <https://www.semesp.org.br/imprensa/com-inadimplencia-e-evasio-em-alta-na-pandemia-30-das-instituicoes-de-ensino-superior-podem-fechar-em-2020/>. Acesso em: jul. 2020.

TAKAHASHI, A. R. W. *Pesquisa Qualitativa em Administração: Fundamentos, Métodos e Usos no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2013.

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

VAN DE VEN, A. H. *Engaged scholarship: A guide for organizational and social research*. Oxford University Press, 2007.

WILLIAMSON, O. E. *The vertical integration of production: market failure considerations*. American Economic Review, v. 61, pp. 112-27, 1975.

_____. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. Nova Iorque: Free Press, 1979.

_____. *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relative Contracting*. Nova Iorque: Free Press, 1985.

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