

## *Evolução do Modelo de Negócio: O Caso de uma Instituição de Ensino Superior*

### *Evolution of the Business Model: The Case of a Higher Education Institution*

Mariana Bonome de Souza Marques  
Dimária Silva e Meirelles

#### RESUMO

A evolução de um modelo de negócio é tema recorrente na literatura, porém a sua abordagem ainda é um desafio do ponto de vista teórico e metodológico. A partir de uma abordagem de pesquisa processual, que permite uma perspectiva de observação longitudinal e em profundidade dos eventos, este artigo visa descrever o processo evolutivo do modelo de negócio de uma instituição de ensino superior privada, localizada no estado de São Paulo. Propõe-se um modelo conceitual que capta o processo evolutivo do modelo de negócio, envolvendo desde a fase inicial de constituição até o encerramento, onde são apresentados e analisados os incidentes críticos de cada fase e como ele atuaram nos componentes do modelo de negócio. Verificou-se que, no caso estudado, a evolução deste modelo de negócio seguiu um ciclo teleológico: a partir do descontentamento com a situação vigente, buscaram-se soluções, foram visualizados e implementados objetivos para evoluir o modelo de negócio.


**Palavras-chave:** Modelo de negócio. Abordagem de processo. Estudo de caso. Instituição de Ensino Superior.

#### ABSTRACT

Business model evolution is a recurring theme in the literature, yet its theoretical and methodological approach remains challenging from a theoretical and methodological point of view. From a processual research approach, which enables a longitudinal and in-depth observation perspective of events, this article aims to describe the evolutionary process of the business model of a private higher education institution located in the state of São Paulo. A conceptual model is proposed to capture the business model's evolutionary process, encompassing its initial establishment phase to its termination. Critical incidents from each phase are presented and analyzed, along with their impact on the business model's components. The case study reveals that the business model's evolution followed a teleological cycle: driven by dissatisfaction with the current situation, solutions were sought, objectives were visualized and implemented to evolve the business model.

**Keywords:** Business model. Process approach. Case study. Higher Education Institution

Recebido em: 19/09/2023  
Aprovado em: 26/04/2024

Mariana Bonome de Souza Marques   
mbsmarques@gmail.com  
Mestre  
Universidade Presbiteriana Mackenzie  
São Paulo / SP – Brasil

Dimária Silva e Meirelles   
dmeirelles@gmail.com  
Doutora  
Universidade Presbiteriana Mackenzie  
São Paulo / SP – Brasil

## Introdução

Um modelo de negócio (MN) é a resposta que as empresas encontram para o problema da criação, configuração e apropriação do valor (Osterwalder & Pigneur, 2010). Evoluir ou inovar um MN é transformá-lo em busca de um melhor desempenho e vantagem competitiva (Teece, 2010), sobretudo por meio de adoção de novas tecnologias e processos (Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Linder & Cantrell, 2000; Magretta, 2002; Mahadevan, 2000). Todavia, numa perspectiva dinâmica, os MNs são sistêmicos e recorrentemente influenciados por circunstâncias dos ambientes interno e externo à organização (Achtenhagen, Melin & Naldi, 2013; Demil & Lecocq, 2010; McGrath, 2010; Osterwalder & Pigneur, 2010; Voelpel, Leibold & Tekie, 2004; Zott & Amit, 2010). Todavia, nem sempre evoluções ou inovações implicam num MN de sucesso, principalmente quando há uma tensão entre o MN atual e o emergente (Chesbrough, 2010; O'Reilly III & Tushman, 2016)

A questão que se coloca nesse artigo é: como ocorre o processo evolutivo de um MN?

A evolução de um MN pode ser mais bem compreendida a partir de uma abordagem de processo (Van de Ven, 2007), pois um MN está em constante processo de mudança de modo a proporcionar a criação, configuração e apropriação do valor, conformando um ciclo do valor (Meirelles, 2019).

Conforme definido por Van de Ven e Poole (1995), a mudança organizacional é uma diferença na forma, qualidade ou estado ao longo do tempo em uma entidade organizacional. A mudança é compreendida como um movimento constante, presente em todas as organizações, abrangendo processos, atividades, produtos e serviços de diferentes naturezas, podendo apresentar graus de velocidade e abrangência distintos; uma mudança pode começar a partir de falhas, ou mesmo não começar, pois sempre está acontecendo nas organizações (Weick & Quinn, 1999).

No âmbito das instituições de ensino superior (IES), as mudanças tecnológicas em curso (Francisco & Meirelles, 2016; Meirelles, Leon, Santos & Francisco, 2017), têm exigido inovações para constantes de modo a promover a criação do valor (Chim-Miki, Campos & Melo, 2019). Nesse sentido, o objetivo deste artigo é compreender o processo evolutivo do MN de uma IES a partir da adoção de uma

abordagem de processo, em que serão descritos os incidentes dos ambientes interno e externo que influenciam o tripé de criação, configuração e apropriação de valor.

O caso analisado é uma IES situada na cidade de São Paulo, doravante denominada IES-A. Sua escolha como sujeito de pesquisa se deu porque, em sua existência, ela destacadamente promoveu mudanças profundas em seu MN que proporcionaram não apenas o crescimento da organização, mas também a adoção de práticas inovadoras no mercado do ensino superior brasileiro, como a flexibilização (modularização) do currículo, aqui denominada de Sistema X. A implantação desse sistema sofreu uma série de incidentes críticos devido às tensões entre os atores envolvidos, principalmente internamente à organização.

O artigo está estruturado em oito seções, a contar desta introdução. No referencial teórico é apresentada uma breve abordagem sobre as dimensões de MN e os processos que o sustentam. Em seguida é proposta uma abordagem metodológica para analisar a evolução dos MNs de IES. Por fim, são apresentadas a análise e a discussão do caso, seguidas das considerações finais.

## MN e o Processo de Criação, Configuração e Apropriação do Valor

A fundamentação de um MN reside no tripé de criação, configuração e apropriação de valor. Do ponto de vista da criação de valor, este processo demanda a análise constante do ambiente de mercado para descobrir oportunidades de geração de valor e entregá-las aos clientes e *stakeholders* (Meirelles, 2019). Criar valor é um processo de cocriação, realizado simultaneamente por membros da organização e de seu ambiente externo (Grönroos & Voima, 2013; Gummerus, 2013), para gerar os benefícios a serem ofertados aos clientes através do mecanismo conhecido como proposta de valor.

O processo de configuração de valor consiste em implementar as oportunidades identificadas na criação de valor, articulando recursos e atividades relacionadas aos ambientes interno e externo de uma organização. É um processo que ocorre paralelamente à criação de valor, tanto no estabelecimento de um MN como

em sua evolução, pois algumas das dimensões de configuração do valor dão suporte à apropriação do valor (Meirelles, 2019).

Na literatura de MNs, a configuração do valor tem sido abordada sob a perspectiva das atividades da cadeia de valor (Osterwalder, 2004), sistema de atividades estrutura de governança (Zott & Amit, 2010), ou ainda estrutura organizacional (Camisón & Villar-López, 2010).

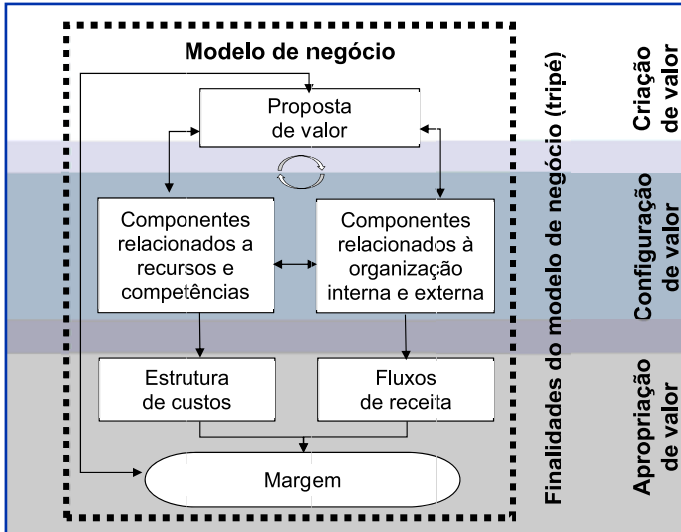
A cadeia de valor proposta por Porter (1985) classifica as atividades das organizações em “primárias”, direcionadas ao desenvolvimento e às vendas daquilo que oferta a seus clientes; e em “atividades de apoio”, cujo propósito é viabilizar as atividades primárias. Já a estrutura de governança, tal como proposto por Williamson (1985) consiste na escolha de organização contratual das transações, se via mercado ou hierarquia (a própria empresa), ou ainda por meio de parcerias e alianças.

A apropriação de valor é um processo que interliga as escolhas estratégicas feitas na criação e na configuração de valor, a partir da retroalimentação advinda dos efeitos dessas escolhas (Meirelles, 2019), promovendo a revisão do MN ao longo do tempo (Demil & Lecocq, 2010). Em outras palavras, é fruto da recompensa dada pelo cliente ao benefício produzido após uma organização criar e configurar valor (Camisón & Villar-López, 2010; Casadesus-Masanell & Zhu, 2013; Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Teece, 2010). Para que a apropriação de valor aconteça, é preciso considerar o poder de barganha dos *stakeholders* do ambiente externo, os avanços tecnológicos e as modificações nas características do segmento de mercado onde a organização atua (Bowman & Ambrosini, 2000; Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Demil & Lecocq, 2010).

Conforme descreve Teece (2010), a apropriação do valor consolida os passos para alcançar um MN sustentável. Isto inclui a descoberta e a implementação de mecanismos de isolamento para capturar o valor de cada segmento de atuação da organização. Dentre esses mecanismos, destacam-se as ações para impedir ou bloquear a imitação por parte de competidores (Porter, 1985), a gestão da propriedade intelectual (Pisano, 2006; Teece, 1986), a mobilidade e a desintermediação de clientes e fornecedores por meio da combinação de ativos e capacidades complementares (Achtenhagen et al., 2013; Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Teece, 1986, 2010).

A Figura 1 ilustra os componentes de um MN e suas finalidades.

Figura 1. Componentes e finalidades de um MN.



## Evolução de um MN: Uma Proposta de Abordagem

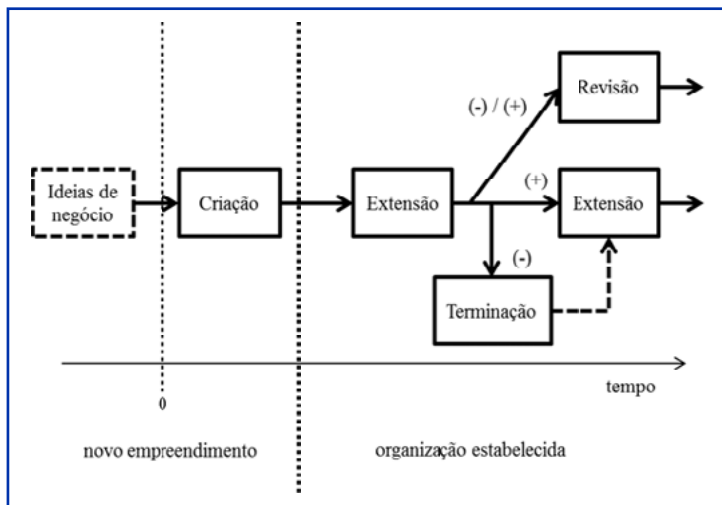
A literatura de inovação e mudança em MN tem focado em descrever os tipos de mudança (Cavalcante, Kesting, & Ulhøi, 2011) ou os instrumentos de mudança (Sosna, Trevinyo-Rodriguez, & Velamuri, 2010).

Cavalcante et al. (2011) propõem quatro caminhos e atividades para a evolução de um MN: Criação, Extensão, Revisão e Término, expostos na Figura 2.

Por “Criação”, Cavalcante et al. (2011) compreendem a transição entre ideias para compor um negócio e sua materialização. Os processos-chave e demais elementos do MN estão sendo estabelecidos a partir de hipóteses ou mapas cognitivos mais ou menos vagos, elaborados por suas lideranças. Por “Extensão”, os autores compreendem a adição de linhas de produto, atividades e processos-chave, mantendo os produtos e práticas que efetivamente contribuíram para a apropriação de valor. A “Revisão” ocorre simultaneamente à “Extensão”, quando há necessidade de intervenções para alterar e substituir completamente os processos existentes, sendo representada pelo sinal (+) na Figura 2. Já o “Término” implica na remoção completa de um MN vigente, sendo representada pelo sinal

(-) na Figura 2, podendo levar a uma nova atividade de “Criação” de MN e, conseqüentemente, a uma nova fonte de criação de valor, em situações de mudança incremental ou radical no MN.

**Figura 2.** Caminhos e atividades para a evolução de um MN.



**Nota:** adaptado de Cavalcante, S., Kesting, P., & Ulhøi, J. (2011). Business model dynamics and innovation: (re)establishing the missing linkages. *Management Decision*, 49(8), 1327–1342.

As atividades de Criação, Extensão, Revisão e Término podem ser combinadas e ocorrer simultaneamente, especialmente nos casos em que uma organização possui MNs distintos. Todas estas atividades são influenciadas por incidentes facilitadores e dificuldades ocorridas no processo de evolução de um MN.

Apesar de bastante útil essa classificação das etapas de mudança em um MN, nota-se que pouco se compreende do processo em si de mudança. Conforme apontado por Demil e Lecocq (2010) e McGrath (2010), as ações adotadas pelas organizações para criar, configurar e apropriar valor ocorrem em um contexto de permanente desequilíbrio de seus ambientes interno e externo, devido a incidentes ocorridos nestes ambientes e ao uso feito pelas organizações dos recursos à sua disposição. A superação deste desequilíbrio demanda que os MNs evoluam constantemente ao longo do tempo, de modo que as organizações continuem a criar, configurar e apropriar valor.

A questão que emerge é: como mudar um MN? Do ponto de vista da criação do valor, isso envolve decidir por um ou mais caminhos, como experimentar novas oportunidades de negócio, usar recursos e capacidades, reforçar complementariedades e aprimorar capacidades, cultura e comprometimento dos funcionários.

Conforme destacaram Cavalcante et al. (2011), Chesbrough (2010) e Demil e Lecocq (2010), a agência dos indivíduos pode representar um dos incidentes mais relevantes para o processo evolutivo de um MN, pois são eles que trazem à realidade as evoluções determinadas pelas lideranças de uma organização.

É no processo recorrente de interação entre a empresa e todos os *stakeholders* envolvidos que a empresa cria e apropria valor, sendo esse processo eminentemente marcado por tensões e barganha, fruto tanto da competição no ambiente externo quanto da barganha interna com o time de produção, onde emerge o problema de agência (Stoehlhorst, 2021).

Antecedem o processo de evolução de um MN ações das lideranças voltadas a identificar o status da organização nos ambientes interno e externo. Esta identificação visa conhecer o que promove ou dificulta os processos de criação e configuração de valor, permitindo a interpretação das realimentações obtidas ao longo do processo de apropriação de valor (Leih, Linden & Teece, 2015). Nesse sentido, o principal desafio das lideranças é superar barreiras cognitivas à evolução do MN, submetendo-o a constantes revisões, adaptações e ajustes finos, em um processo de tentativa e erro.

Ao longo do tempo, configurar valor demanda decisões das lideranças quanto às relações com o ambiente externo e, internamente, quanto à articulação dos componentes de um MN (Achtenhagen et al., 2013; Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Demil & Lecocq, 2010). A reconfiguração do valor requer ações das lideranças da organização, tais como: desconstruir atividades da cadeia; identificar padrões de interação e suas características; e reconstruir a cadeia, com novos arranjos entre as atividades. Nesse sentido, a reconfiguração do valor requer organizações híbridas, baseadas na flexibilidade organizacional no que se refere às capacidades gerenciais e de resposta aos estímulos dos ambientes interno e externo à organização (Menard, 2011).

A visão aqui defendida é que há mais possibilidades de sucesso para as organizações que realizarem “desvios estratégicos” entre as formas “flexível” e “planeja-

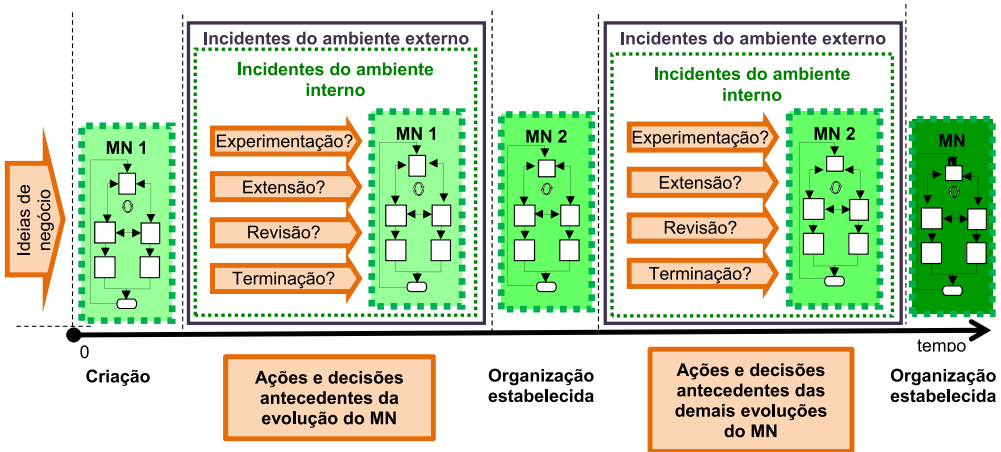
da” (Leitão, Cunha, Valente, & Marques, 2013; Volberda, 1996), considerando o status de cada componente do MN. O equilíbrio entre a “rotinização” e a “revitalização” de processos e atividades ao longo do tempo (Johnson, Christensen & Kagermann, 2008; Volberda, 1996) se dá por meio de atividades de experimentação. Experimentar permite corrigir falhas oriundas da mistura entre o conhecimento que a organização efetivamente detém, com conhecimentos que ela assume possuir, comparação esta que retrata a lógica dominante na organização. Para superar esta lógica, faz-se necessário aprender o máximo possível aos menores custos, requerendo planos direcionados às descobertas, ou seja, realizar tentativas e erros. Afirma-se que a experimentação permite uma significativa vantagem: a possibilidade de criar um novo conjunto de técnicas para detectar previamente a erosão do MN ao longo do tempo, superando a chamada “cegueira gerencial” (Ahokangas & Myllykoski, 2014; Chesbrough, 2010; McGrath, 2010; Müller, 2014; Sosna et al., 2010; Voelpel et al., 2004).

As ações de experimentação podem guiar a promoção da evolução dos MN, incentivando a reflexão sobre os processos de criação, configuração e apropriação de valor, o tripé de um MN (Meirelles, 2019). Nesse sentido, propõe-se nesse artigo um modelo conceitual de evolução de um MN a partir da simultaneidade desses processos. A Figura 3 esclarece o modelo conceitual, iniciando pelo momento da criação do chamado MN1, apresentando as ações e as decisões que antecedem sua primeira evolução, motivadas pelos incidentes dos ambientes interno e externo, até o estabelecimento de sua evolução, MN2. Na sequência, destaca os incidentes, as ações e as decisões que antecedem sua próxima evolução, denominada MNn. Cabe ressaltar que os componentes dos MNs seguem uma representação simplificada da Figura 1.

O processo de evolução inicia-se a partir das ideias de negócio que geram o MN1, como colocam Cavalcante et al. (2011). Tais ideias levam as lideranças organizacionais a implementar essas oportunidades (Meirelles, 2019) a partir da composição das atividades da cadeia de valor (Osterwalder, 2004), dispondo-as num sistema de atividades que inclui decisões sobre a estrutura de governança (Zott & Amit, 2010) articulada com os recursos disponíveis, as capacidades e as competências (Demil & Lecocq, 2010), bem como com as forças e fraquezas pré-existentes e as complementariedades existentes entre elas (Achtenhagen et al., 2013; Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Teece, 1986, 2010).



**Figura 3.** Modelo conceitual: criação, antecedentes e evoluções de um MN.



Como ilustrado na Figura 1, ao praticar o MN1, a organização obtém um resultado oriundo da apropriação de valor, denominado “margem”, o qual realimenta o MN1 e é indicado pela seta interligando os diagramas “margem” e “proposta de valor”.

Os componentes e as decisões adotadas para que o MN1 crie, configure e aproprie valor são mantidos até que se manifeste o desequilíbrio decorrente dos incidentes que ocorrem nos ambientes interno e externo (Achtenhagen et al., 2013; Demil & Lecocq, 2010; McGrath, 2010; Osterwalder & Pigneur, 2010; Teece, 2010; Zott & Amit, 2010). Tal desequilíbrio é representado na Figura 3 pelos antecedentes da evolução do MN.

O desejo de superar este desequilíbrio leva as lideranças organizacionais a evoluir o MN1, formando o MN2. Nele, os componentes do MN1 são modificados sistêmica e simultaneamente, com vistas a assegurar a capacidade do MN2 criar, configurar e apropriar valor. As alternativas para promover o processo de evolução que resultará no MN2 são representadas pelas setas e blocos na cor laranja da Figura 3: as ações e decisões de experimentação (Ahokangas & Myllykoski, 2014; Chesbrough, 2010; McGrath, 2010; Sosna et al., 2010); e de extensão, revisão e terminação (Cavalcante et al., 2011).

A interação entre componentes do MN2 é representada de forma semelhante à do MN1. Nesta versão evoluída, também se observa a ocorrência de incidentes

no ambiente interno e externo, capazes de influenciar o MN2 e provocar futuras necessidades de evolução, representadas na Figura 3 pelo MNn.

As futuras evoluções podem ser orientadas pelas alternativas de experimentação ou caminhos de extensão, revisão e/ ou terminação, além de também serem influenciadas pelos facilitadores e pelas dificuldades anteriormente mencionados.

Não há um limite para o total de evoluções pelas quais um MN pode passar, exceto em caso de uma terminação ou encerramento do MN (Cavalcante et al., 2011).

A aplicação deste modelo conceitual será feita no caso de uma IES particular que seguiu todas as fases, inclusive a terminação. Apesar do encerramento, a instituição, por meio de ações recorrentes de criação e reconfiguração do valor, conseguiu sair da crise financeira por meio da venda da empresa. A seguir são apresentados os procedimentos metodológicos.

## Procedimentos Metodológicos

A abordagem de pesquisa adotada neste artigo é de processo (Van de Ven, 2007) e a estratégia de pesquisa é o estudo de caso único (Yin, 1994), de modo a garantir o foco e a precisão necessários para a granularidade requerida os estudos de processos de mudança (Van de Ven & Poole, 1995).

No âmbito da abordagem de processo, há formas de diferentes perspectivas ontológicas que se refletem na forma de compreender a mudança, também conhecidas como visões fracas e fortes de processo (Langley & Tsoukas, 2016). A visão fraca é baseada numa ontologia de substância, onde a análise é focada nas entidades ou coisas em como elas evoluem ao longo do tempo (ontologia de substância). A visão forte é focada na ontologia de processo, em que as coisas são processo, ou seja, as entidades são temporárias porque estão num constante processo de devir (*becoming*).

Outra distinção é entre uma abordagem lógico-científica, baseada numa análise essencialmente conceitual do processo, ou a abordagem de narrativa, baseada numa perspectiva fenomenológica de compreender o fenômeno a partir da experiência vivida. Na prática, entretanto, as pesquisas de processo têm adotado uma combinação destas perspectivas, sendo difícil identificar uma visão puramente fraca ou forte, lógico-científica ou narrativa (Cloutier & Langley, 2020).

Adota-se neste artigo uma abordagem de pesquisa qualitativa que reúne elementos de uma perspectiva narrativa e lógico-científica, onde são combinados elementos do modelo conceitual com as interpretações dos entrevistados sobre a experiência de mudança.

A coleta de dados se deu entre o ano de 2003 e outubro de 2016. Tal intervalo de tempo abrange praticamente toda a história da IES-A e reforça a abordagem longitudinal típica dos estudos baseados em abordagem de processo (Gephart, 2004; Santos, 2004; Van de Ven, 2007). A coleta de dados envolve tanto dados secundários quanto primários, por meio de realização de entrevistas presenciais, apoiadas pela aplicação de roteiros semiestruturados (Godoy, 2006) com sócios, gestores e professores da IES-A.

Os entrevistados (Tabela 1) foram escolhidos de maneira não probabilística e intencional, para garantir que a evolução do MN estudado pudesse ser compreendida sob a ótica de pessoas realmente envolvidas no processo, capazes de contribuir com perspectivas diversificadas (Eisenhardt & Graebner, 2007; Van de Ven, 2007). Com exceção do entrevistado E4, todos os entrevistados i) trabalhavam na IES-A há pelo menos seis anos, e ii) participaram direta ou indiretamente de ao menos duas fases da evolução do MN da IES-A.

**Tabela 1.** Caracterização dos entrevistados e duração das entrevistas.

Codificação dos entrevistados	Cargo	Tempo de casa (anos)	Duração das entrevistas
E1	Sócio e Diretor Geral	13	28'52"
E2	Sócio e Diretor Pedagógico	7	30'57"
E3	Coordenador Comercial	6	45'04"
E4	Coordenador Acadêmico	2	36'39"
E5	Professor	10	38'46"
E6	Diretor Financeiro	13	55'25"
E7	Professor	6	26'53"
E8	Assistente da Diretoria	7	27'47"
E9	Diretor Jurídico	13	33'02"

A técnica de tratamento e análise dos dados é a análise textual interpretativa, tal como proposto por Flores (1994), sendo as categorias analisadas relativas aos eventos de constituição e evolução dos componentes do MN. Como se observa no Quadro 1 a seguir, a categorização é situada numa temporalidade, que começa na fase inicial de constituição da IES-A, entre 2003 e 2009, e se estende até a fase final de dificuldades e necessidade de renovação do MN, entre 2016 e 2017.

**Quadro 1. Categorias e Subcategorias.**

FASE	Categoria	Subcategoria	
		Código	Nome
2003 a 2009	Constituição do modelo de negócio	CFAI	Incidentes facilitadores oriundos do ambiente interno - constituição do modelo de negócio
		CDAI	Incidentes que causaram dificuldades, oriundos do ambiente interno - constituição do modelo de negócio
		CFAE	Incidentes facilitadores oriundos do ambiente externo - constituição do modelo de negócio
		CDAE	Incidentes que causaram dificuldades, oriundos do ambiente externo - constituição do modelo de negócio
	Componentes do modelo de negócio - fase de constituição	CPV	Proposta de valor - constituição do modelo de negócio
		CRC	Relacionamento com os clientes - constituição do modelo de negócio
		CSC	Segmentação de clientes e canais - constituição do modelo de negócio
		CAC	Atividades-chave - constituição do modelo de negócio
		CPC	Parcerias-chave - constituição do modelo de negócio
		CRE	Recursos-chave - constituição do modelo de negócio
	CCR	Estrutura de custos e fluxo de receita - constituição do modelo de negócio	

2009-2012	Início da nova liderança	NFAI	Incidentes facilitadores oriundos do ambiente interno - evento de entrada de nova liderança	
		NDAI	Incidentes que causaram dificuldades, oriundos do ambiente interno - evento de entrada de nova liderança	
		NFAE	Incidentes facilitadores oriundos do ambiente externo - evento de entrada de nova liderança	
		NDAE	Incidentes que causaram dificuldades, oriundos do ambiente externo - evento de entrada de nova liderança	
	Componentes do modelo de negócio - início da nova liderança	NPV	Proposta de valor - evento de entrada de nova liderança	
		NRC	Relacionamento com os clientes - evento de entrada de nova liderança	
		NSC	Segmentação de clientes e canais - evento de entrada de nova liderança	
		NAC	Atividades-chave - evento de entrada de nova liderança	
		NPC	Parcerias-chave - evento de entrada de nova liderança	
		NRE	Recursos-chave - evento de entrada de nova liderança	
	2012 a 2015	Ascensão da IES-A	NCR	Estrutura de custos e fluxo de receita - evento de entrada de nova liderança
			AFAI	Incidentes facilitadores oriundos do ambiente interno - evento de ascensão da IES-A.
ADAI			Incidentes que causaram dificuldades, oriundos do ambiente interno - evento de ascensão da IES-A	
AFAE			Incidentes facilitadores oriundos do ambiente externo - evento de ascensão da IES-A	
ADAE		Incidentes que causaram dificuldades, oriundos do ambiente externo - evento de ascensão da IES-A		
Componentes do modelo de negócio - ascensão da IES-A		APV	Proposta de valor - evento de ascensão da IES-A	
		ARC	Relacionamento com os clientes - evento de ascensão da IES-A	
	ASC	Segmentação de clientes e canais - evento de ascensão da IES-A		
	AAC	Atividades-chave - evento de ascensão da IES-A		
		APC	Parcerias-chave - evento de ascensão da IES-A	
		ARE	Recursos-chave - evento de ascensão da IES-A	
		ACR	Estrutura de custos e fluxo de receita - evento de ascensão da IES-A	

2016	Adoção do Sistema X	BFAI	Incidentes facilitadores oriundos do ambiente interno - evento de desenvolvimento e implantação do Sistema X	
		BDAI	Incidentes que causaram dificuldades, oriundos do ambiente interno - evento de desenvolvimento e implantação do Sistema X	
		BFAE	Incidentes facilitadores oriundos do ambiente externo - evento de desenvolvimento e implantação do Sistema X	
		BDAE	Incidentes que causaram dificuldades, oriundos do ambiente externo - evento de desenvolvimento e implantação do Sistema X	
	Componentes do modelo de negócio – Adoção do Sistema X	BPV	Proposta de valor - evento de desenvolvimento e implantação do Sistema X	
		BRC	Relacionamento com os clientes - evento de desenvolvimento e implantação do Sistema X	
		BSC	Segmentação de clientes e canais - evento de desenvolvimento e implantação do Sistema X	
		BAC	Atividades-chave - evento de desenvolvimento e implantação do Sistema X	
		BPC	Parcerias-chave - evento de desenvolvimento e implantação do Sistema X	
		BRE	Recursos-chave - evento de desenvolvimento e implantação do Sistema X	
	Final 2016 - 2017	Dificuldades do MN	BCR	Estrutura de custos e fluxo de receita - evento de desenvolvimento e implantação do Sistema X
			FFAI	Incidentes facilitadores oriundos do ambiente interno - futuro visualizado pelos entrevistados para o modelo de negócio da IES-A
FDAI			Incidentes que causaram dificuldades, oriundos do ambiente interno - futuro visualizado pelos entrevistados para o modelo de negócio da IES-A	
FFAE			Incidentes facilitadores oriundos do ambiente externo - futuro visualizado pelos entrevistados para o modelo de negócio da IES-A	
		FDAE	Incidentes que causaram dificuldades, oriundos do ambiente externo - futuro visualizado pelos entrevistados para o modelo de negócio da IES-A	

Final 2016 - 2017	Estratégia de Renovação	FPV	Proposta de valor - futuros componentes percebidos pelos entrevistados para o modelo de negócio
		FRC	Relacionamento com os clientes - futuros componentes percebidos pelos entrevistados para o modelo de negócio
		FSC	Segmentação de clientes e canais - futuros componentes percebidos pelos entrevistados para o modelo de negócio
		FAC	Atividades-chave - futuros componentes percebidos pelos entrevistados para o modelo de negócio
		FPC	Parcerias-chave - futuros componentes percebidos pelos entrevistados para o modelo de negócio
		FRE	Recursos-chave - futuros componentes percebidos pelos entrevistados para o modelo de negócio
		FCR	Estrutura de custos e fluxo de receita - futuros componentes percebidos pelos entrevistados para o modelo de negócio

## Análise dos Dados

Na análise do caso da IES-A, identificou-se o ciclo evolutivo do MN composto por quatro fases: i) constituição do MN (2003 a 2009); ii) nova liderança (2009 a 2012); iii) ascensão (2013 a 2016); iv) Adoção do Sistema X de metodologia ativa e organização acadêmica (de 2016 em diante).

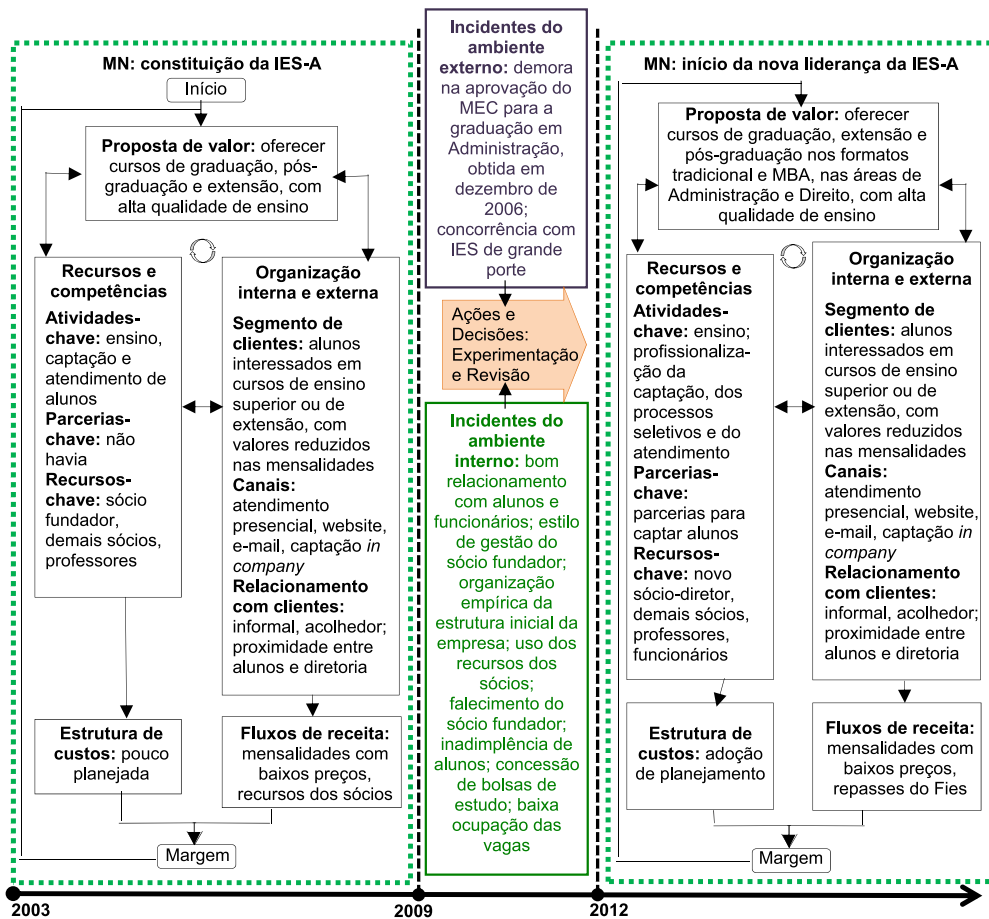
Na fase inicial o MN era baseado numa proposta de valor que consistia na oferta de cursos de graduação, pós-graduação e extensão nas áreas de Administração e Direito, as quais refletiam a experiência profissional e acadêmica do fundador da IES-A. Qualidade de ensino e prática de baixos preços nas mensalidades foram as principais atribuições definidas para executar tal proposta. Devido à prática de baixos preços estabelecida no MN, o segmento de clientes abrangia principalmente alunos com baixo poder aquisitivo, com foco na área de Direito, notadamente os interessados em estudos preparatórios para o exame da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB).

O canal principal era o presencial, mas alguns canais secundários também eram utilizados, como: website, e-mail e ações de captação de alunos realizadas

dentro de empresas da cidade de São Paulo. A figura central e principal recurso-chave era o próprio fundador, que se responsabilizava ou interferia na execução de boa parte das atividades-chave, apoiado em pouco planejamento e atribuição de múltiplas responsabilidades a um quadro de pessoal diminuto. Os filhos e amigos eram os mais atuantes nessa fase e desempenhavam funções elementares, comuns ao cotidiano das IES: captar alunos, atendê-los e realizar as atividades de ensino.

A Figura 4 ilustra a constituição do MN da IES-A e sua primeira evolução.

**Figura 4.** Modelo operacional: MN inicial da IES-A, incidentes, ações, decisões e primeira evolução de seu MN.





A partir de 2009, as modificações realizadas no MN da IES-A foram fruto de ações de experimentação somadas ao novo estilo de gestão de E1. Nesta fase a proposta de valor sofreu alterações, com o acréscimo de cursos de pós-graduação no formato MBA. Foi mantida a prática de mensalidades de baixos preços. Manteve-se nesta fase evolutiva o emprego da estratégia genérica de liderança em custo para orientar a configuração de valor (Porter, 1980). Contudo, sua execução mudou. A agilidade e a descentralização conferidas pela nova liderança ao processo decisório foram decisivas para melhorar a qualidade da comunicação interna bem como para superar resistências causadas pelo que pode ser considerado como “cegueira gerencial” da fase anterior.

Além disso, as características exercidas por E1 permitiram iniciar a mudança do sistema de crenças vigente na IES-A (Doz & Kosonen, 2010) e incrementar as atividades, parcerias e recursos-chave. Exemplos destes incrementos foram verificados em três momentos: i) na revisão das grades curriculares, na melhoria dos processos e atribuições de responsabilidades relativas à Secretaria Acadêmica, e na implantação da Comissão Própria de Avaliação (CPA), conforme E5; ii) na criação de uma área comercial que, segundo E1 e E3, contribuiu para ampliação expressiva na quantidade de matrículas; iii) na contratação de novos professores devido ao aumento da quantidade de alunos.

O desempenho do fluxo de receitas seguiu atrelado à adimplência dos alunos e à captação de alunos novos. Por sua vez, a estrutura de custos se beneficiou da quitação de dívidas, regularização de documentações demandadas pelo MEC para o funcionamento da IES-A e adoção de planejamento.

Mesmo com tais modificações, a IES-A não atraía a quantidade de alunos necessária para subsistir, culminando em nova crise financeira. Para E1, E2 e E6, o principal incidente e causa desta dificuldade era a incapacidade de acompanhar ou superar os baixos valores de mensalidade praticados pela concorrência, especialmente as IES de grande porte. Já E3, E7 e E8 consideraram que as dificuldades desta fase ajudaram a IES-A a se reinventar.

Interessados em fortalecer o MN da IES-A, os sócios passaram a analisar a capacidade que o MN tinha para levar a IES-A a uma posição mais favorável que a ocupada por seus concorrentes. Eles também se debruçaram sobre a configuração dos componentes do MN, para compreender como eles tornavam viável a entrega

da proposta de valor aos alunos. Como consequência, medidas de curto e longo prazo foram adotadas para o MN da IES-A.

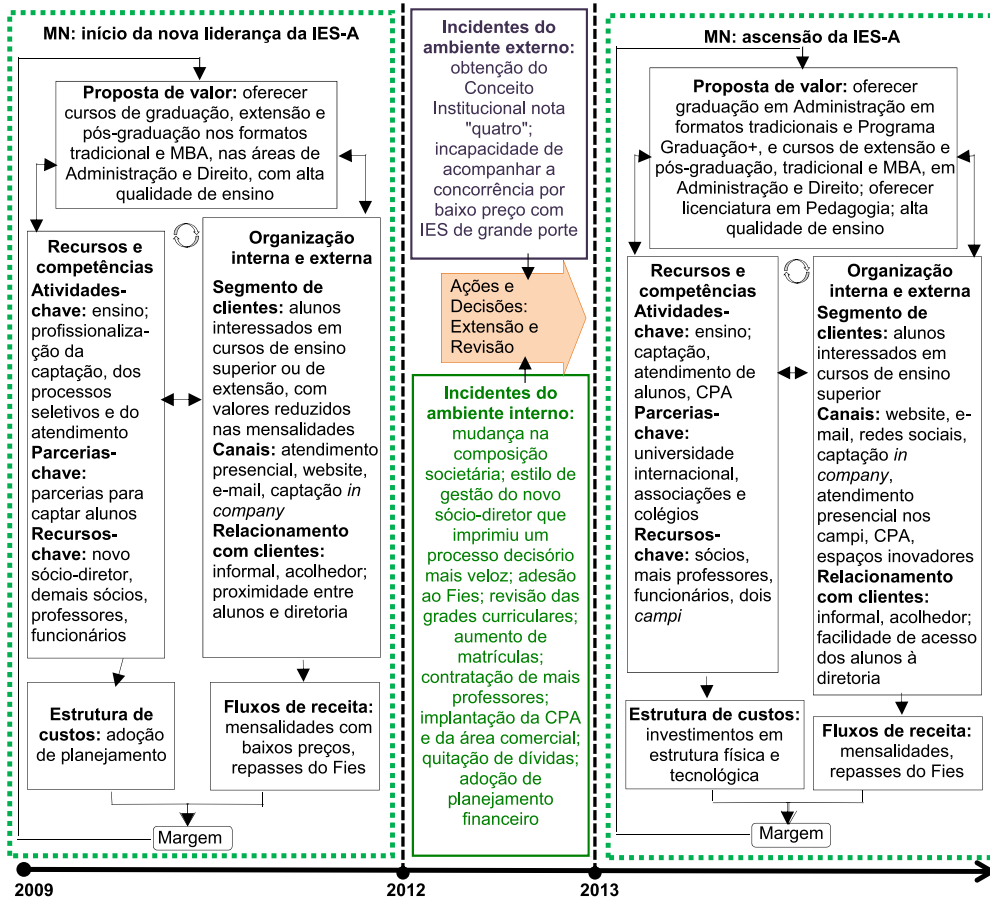
Decidiu-se pela adesão ao Fies que, somada ao recebimento do conceito institucional nota “quatro” atribuído pelo MEC à IES-A em 2010, resultaram em incremento significativo no total de alunos matriculados ainda em 2012, beneficiando no curto prazo a realimentação do MN da IES-A e seu processo de apropriar valor.

Paralelamente, E1, E2 e E6 repensaram a estratégia e todos os componentes do MN vigente, para torná-lo sustentável em longo prazo. Eles analisaram detalhadamente o uso dos recursos, capacidades e complementariedades existentes dentro da IES-A. Também foi revisitada a relação mantida com o ambiente interno e externo, estudando as necessidades dos alunos e demais stakeholders através da CPA, para se compreender quais eram os interesses e o poder de barganha interna de cada um (Bowman & Ambrosini, 2000; Chesbrough, 2010; Demil & Lecocq, 2010; Porter, 1980; Stoelhorst, 2021; Voelpel et al., 2004).

Esta análise crítica culminou no plano de reposicionamento da marca IES-A, elaborado ao final de 2012 com o propósito de gerar condições de a IES-A competir com outras IES particulares com o passar dos anos, atraindo alunos interessados em uma proposta de valor pautada por alta qualidade de ensino e valores maiores de mensalidade. A execução do plano levou ao ingresso da IES-A em redes sociais, implicou em treinamentos de funcionários e professores, e gerou a revisão de sua missão e visão. Por conseguinte, este plano foi o principal antecedente para a próxima evolução promovida no MN, exposta na Figura 5.

Nesta fase, a IES-A passou a ofertar três cursos tecnológicos, licenciatura em Pedagogia e uma variante do curso de Administração denominada Graduação+. Além das disciplinas comuns à graduação em Administração, a variante incluía aulas de inglês para negócios, sessões de *coaching* e realização de módulo internacional de 30 dias, mantido através de parceria com uma universidade canadense. As mensalidades da Graduação+ eram mais caras que as da graduação regular, contando com 50 vagas a cada semestre. Todas estas modificações representaram incidentes facilitadores a esta evolução do MN da IES-A.

**Figura 5. Modelo operacional: segundo MN da IES-A, incidentes, ações, decisões e segunda evolução de seu MN**



A proposta de valor manteve-se pautada pela oferta de ensino de alta qualidade e pelo tom informal e acolhedor no relacionamento com os alunos. Por outro lado, E4 e E5 sinalizaram um distanciamento maior entre alunos e diretoria, pois a secretaria acadêmica adequou e melhorou seu atendimento aos alunos. Além disso, as demais alterações feitas na proposta de valor levaram a IES-A a praticar simultaneamente duas estratégias genéricas de Porter (1980) em seu processo de configuração de valor: i) a liderança em custo, devido à atração e ampliação da quantidade de alunos capazes de arcar com mensalidades reduzidas e alunos am-

parados pelas facilidades do Fies; ii) a diferenciação, com a oferta da Graduação+ e a criação do novo *campus*.

Esta nova configuração levou a IES-A a atender ao mesmo tempo três segmentos de clientes. O primeiro é composto pelos alunos da Graduação+, mais jovens, usualmente amparados por familiares para custear seus estudos. O segundo abrange alunos de todas as idades, capazes de arcar com as próprias mensalidades e que frequentam os cursos com mensalidades mais baixas. Por fim, o terceiro segmento envolve clientes também de diversas idades, porém dependentes do Fies para arcar com as mensalidades.

A situação de dificuldade financeira nesta fase é similar às anteriores, pois a IES-A passou a oferecer um novo formato do bacharelado em Administração sem estabelecer mecanismos de apropriação de valor capazes de gerar barreiras de entrada aos concorrentes (Pisano, 2006; Porter, 1980; Teece, 1986) ou de criar características não imitáveis pela concorrência (Leih et al., 2015; Teece, 2010).

Ademais, seu processo de apropriação de valor tornou-se dependente do Fies em grande medida, sem que, paralelamente, fossem estabelecidos mecanismos que protegessem o MN de alterações promovidas pelo governo. A modificação das regras de acesso ao Fies, as quais dificultaram o acesso de alunos ao financiamento estudantil a partir de dezembro de 2014 (Sindicato das Mantenedoras de Ensino Superior, 2018), é um exemplo de incidente que trouxe dificuldades para a IES-A apropriar valor e realimentar seu MN. Os impactos desta modificação foram absorvidos sem quaisquer atenuantes previamente visualizados pela IES-A, que registrou queda na captação de alunos novos já no primeiro semestre de 2015.

As dificuldades de captação de novos alunos devido às alterações do Fies e o aumento na estrutura de custos advindo da adição de novos recursos-chave foram os antecedentes mais significativos para promover a terceira evolução no MN da IES-A.

As características desta terceira fase evolutiva do MN da IES-A podem ser compreendidas sob a ótica dos caminhos de “Extensão” e “Revisão” (Cavalcante et al., 2011). Entretanto, esta evolução mostrou-se mais marcante do que as anteriores. Além de analisar os antecedentes oriundos dos ambientes interno e externo para evoluir o MN, as lideranças da IES-A consideraram proposições de parte de seu quadro funcional, dado o interesse em melhorar os processos de ensino-apren-

dizagem e, ao mesmo tempo, criar condições favoráveis à sustentação financeira do MN da organização.

Um projeto elaborado em anos anteriores foi retomado no final de 2015 por E1, E2, E4, E6, E7 e E8, Ele consistia em reformular o sistema de ensino de cursos relacionados à Administração, amparado nos preceitos de metodologia ativa de aprendizagem, para tornar tais cursos mais atrativos e estimular a captação de novos alunos.

A metodologia ativa não é nova na pedagogia, sua origem está no pragmatismo de Dewey (1976), entretanto a sua aplicação não é nada trivial. Tem como pressuposto o protagonismo do aluno no processo de ensino aprendizagem, onde os professores são apenas os facilitadores (Batista, Maciel, Lima & Silva, 2023).

A instituição foi pioneira na implementação da metodologia ativa em termos de um novo sistema de grade curricular, onde o aluno não cumpriria uma grade curricular previamente determinada pela instituição de ensino, mas sim passaria a escolher todas as disciplinas que desejasse cursar, conforme os assuntos que julgasse mais interessantes para sua formação. Tal sistema de ensino recebeu o nome Sistema X e o Quadro 2 descreve suas principais características.

#### Quadro 2. Características do Sistema X.

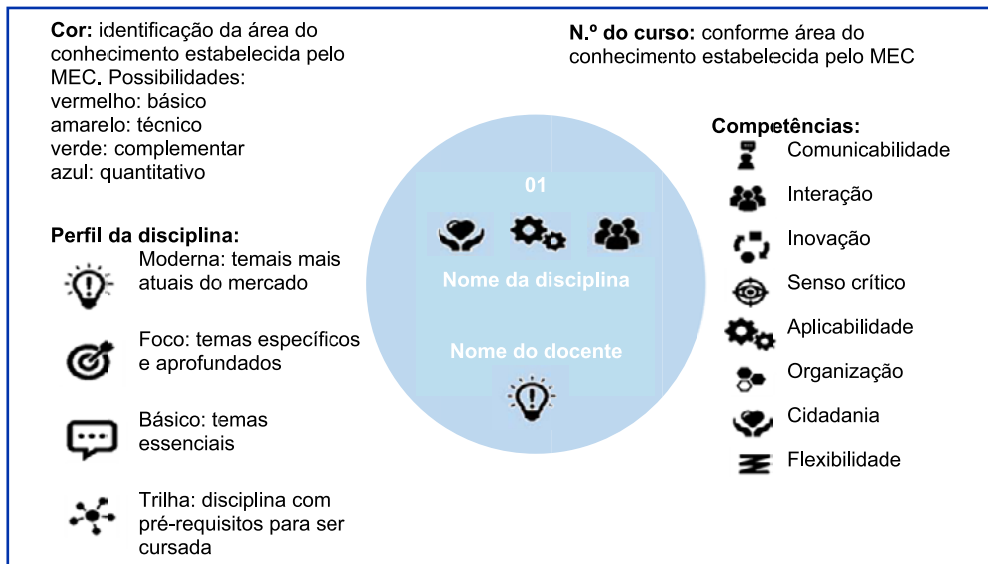
Característica	Descrição
Áreas de conhecimento	Cada disciplina abrange uma das seguintes áreas do conhecimento estabelecidas pelo MEC: básico, técnico, complementar e quantitativo.
Áreas funcionais	Cada disciplina abrange uma das seguintes áreas funcionais em Administração, estabelecidas pelo MEC: marketing e estratégia; gestão de pessoas; finanças e economia; produção e logística; sociedade e mundo.
Competências a desenvolver nos alunos	Cada disciplina deve contribuir para desenvolver o aluno em ao menos três destas oito competências: senso crítico, comunicabilidade, aplicabilidade, flexibilidade, cidadania, interação, organização e inovação.

Metodologia de ensino	Aprendizagem ativa: aulas fundamentadas no desenvolvimento de soluções de problemas e interação dos alunos com colegas, ao invés de simples exposição ao conteúdo através de palestras e leituras.
Formação de turmas	Devido à liberdade conferida aos alunos para escolher quais disciplinas querem cursar, eles deixam de pertencer a turmas fixas e passam a realizar sua formação com pessoas de diferentes idades e experiências acadêmicas e profissionais.
Papel dos professores	Elaborar livremente as ementas e conteúdos das disciplinas, porém com aplicação da metodologia de aprendizagem ativa.
Papel dos alunos	Atuar com protagonismo em prol de sua formação, optando pelas disciplinas que desejar.
Duração	Cada disciplina dura 32h, distribuídas em oito semanas.

Além destas características, os nomes atribuídos a cada disciplina foram destacados como outro diferencial do Sistema X, como, por exemplo, substituir a disciplina de 'Marketing 2' por 'Empresas são de Marte e consumidores são de Vênus' (fala do entrevistado E2). A seguir, a Figura 6 exemplifica como uma disciplina é apresentada aos alunos da IES-A. A linguagem visual estabelecida para este sistema de ensino conta com cores, ícones e outros elementos gráficos, visando facilitar a compreensão dos alunos.

Com o avanço deste projeto, notou-se que as novas ideias levavam à criação de um sistema de ensino completamente diferente do praticado por outras IES brasileiras. O projeto atendia integralmente as diretrizes do MEC e tinha, segundo os entrevistados, maior afinidade com características atuais do mercado de trabalho, com o mercado da educação superior e com a missão e visão da IES-A. Ademais, o projeto implicava em modificar o MN da IES-A por completo, especialmente sua proposta de valor.

Figura 6. Modelo preliminar – Sistema X.



Foi decidido que, neste novo sistema, o aluno não cumpriria uma grade curricular previamente determinada, mas sim passaria a escolher todas as disciplinas que desejasse cursar conforme os assuntos que julgasse mais interessantes para sua formação, resultando no “Sistema X de metodologia ativa”, doravante denominado “Sistema X”.

Com a implantação do Sistema X, percebeu-se a ocorrência de incidentes facilitadores, como maior interesse e frequência de alunos nas aulas, interesse de outras IES em estabelecer parcerias para uso do Sistema X, mais equilíbrio na ocupação das salas de aula e adoção de novos canais de comunicação.

Por outro lado, ocorreram incidentes geradores de dificuldades. Houve falhas na comunicação com alunos em relação às regras do Sistema X e na execução de atividades-chave por parte da Secretaria Acadêmica relativas à matrícula adequada dos alunos nas disciplinas escolhidas por eles. Ademais, a adoção do Sistema X levou ao incidente relativo à saída de professores que discordavam dessa decisão.

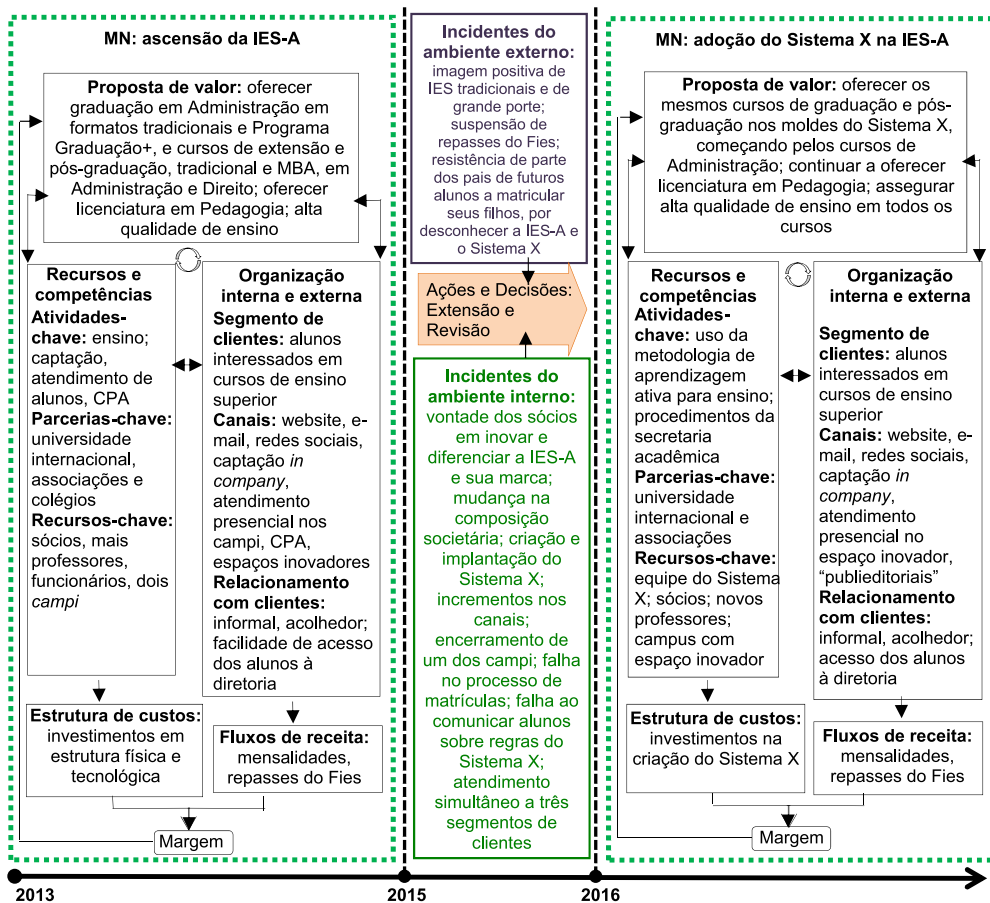
Mesmo com a adoção do Sistema X, a IES-A manteve-se atendendo os três segmentos de clientes percebidos na fase predecessora de seu MN, a saber: alunos da Graduação+ apoiados por familiares para custear as altas mensalidades; alunos

amparados pelo Fies; e alunos capazes de arcar por conta própria com as mensalidades dos cursos regulares.

Esta decisão manteve a IES-A não somente sujeita aos riscos anteriormente indicados, mas também fragilizou o processo de apropriação de valor, devido ao impacto sofrido com a suspensão de repasses do Fies por parte do Governo Federal em julho de 2016 (Leite & Saldaña, 2016).

Após a adoção do Sistema X em junho de 2016, os componentes do MN da IES-A ficaram organizados como demonstrado na Figura 7.

**Figura 7.** Modelo operacional: terceiro MN da IES-A, incidentes, ações, decisões e terceiro evolução de seu MN.





No segundo semestre de 2016, a IES-A possuía mais de 800 alunos matriculados, oferecia 1490 vagas em seus cursos de nível superior e 180 vagas em cursos de pós-graduação. Sua equipe tinha 85 funcionários, sendo 43 deles professores.

O Sistema X foi aperfeiçoado a tal ponto que os sócios da IES-A por uma primeira utilização prática em agosto de 2016, para todas as turmas de cursos relacionados à Administração na IES-A. Ademais, os sócios optaram por ofertar as disciplinas do Sistema X como cursos avulsos a serem contratados por qualquer interessado, fosse ele aluno ou não da IES-A, gerando assim novo mecanismo de apropriação de valor baseado na detenção de propriedade intelectual.

Percebeu-se nas falas dos entrevistados E1, E2, E6 e E7 preocupação em tratar o Sistema X como um MN paralelo ao MN original da IES-A, viabilizando sua aplicação em outras IES. Nota-se, entretanto, uma possível insuficiência dos processos de criação e configuração de valor para alterar a percepção de desconhecimento da marca IES-A e do Sistema X no mercado, relatada por todos os entrevistados, especialmente entre os pais de potenciais alunos novos.

Importa destacar que o perfil do aluno a quem a IES-A desejava atrair coincidia com as características dos alunos mais procurados pela maioria das IES particulares, evidenciando um acirramento da concorrência.

Quanto às atividades e recursos-chave, E4, E5 e E6 reforçaram a necessidade de superar as dificuldades oriundas de processos relativos à secretaria acadêmica. Paralelamente, E1, E2 e E6 destacaram a necessidade de reforçar a capacitação dos professores em recursos de metodologia de aprendizagem ativa.

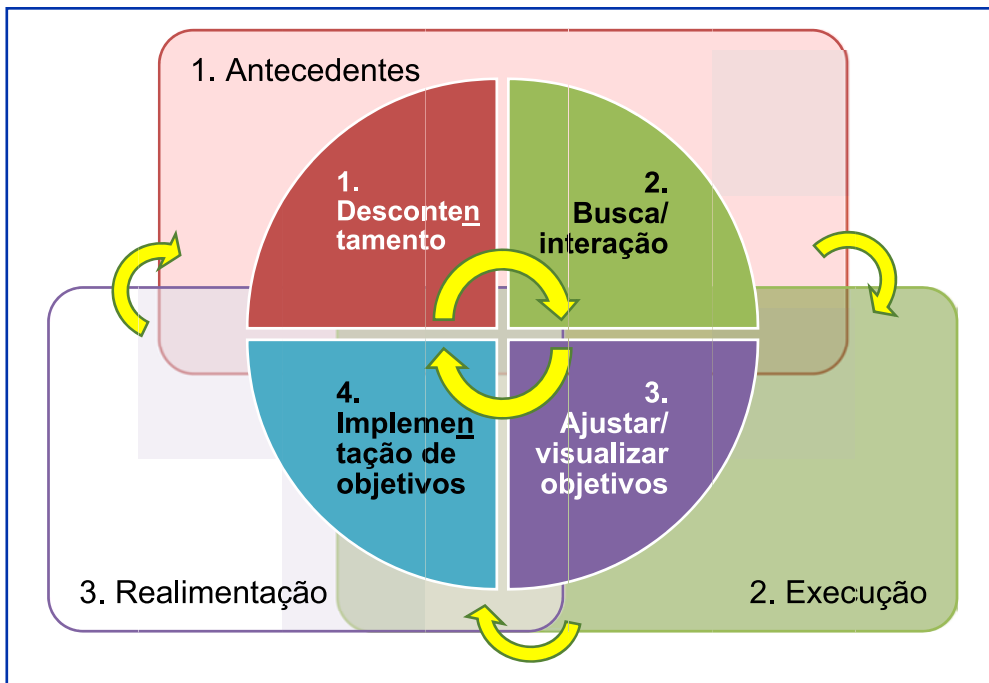
## Discussão

Este estudo buscou compreender como ocorre o processo evolutivo do MN de uma IES, a partir da adoção de abordagem de processo (Van De Ven & Poole, 1995; Van De Ven, 2007) na compreensão das distintas fases de evolução de MN (Cavalcante et al., 2011).

A partir da análise dos dados é possível identificar que a evolução do MN da IES-A apresentou características do modelo teleológico de mudança organizacional de Van de Ven e Poole (1995) e Van de Ven (2007). Este modelo abrange quatro

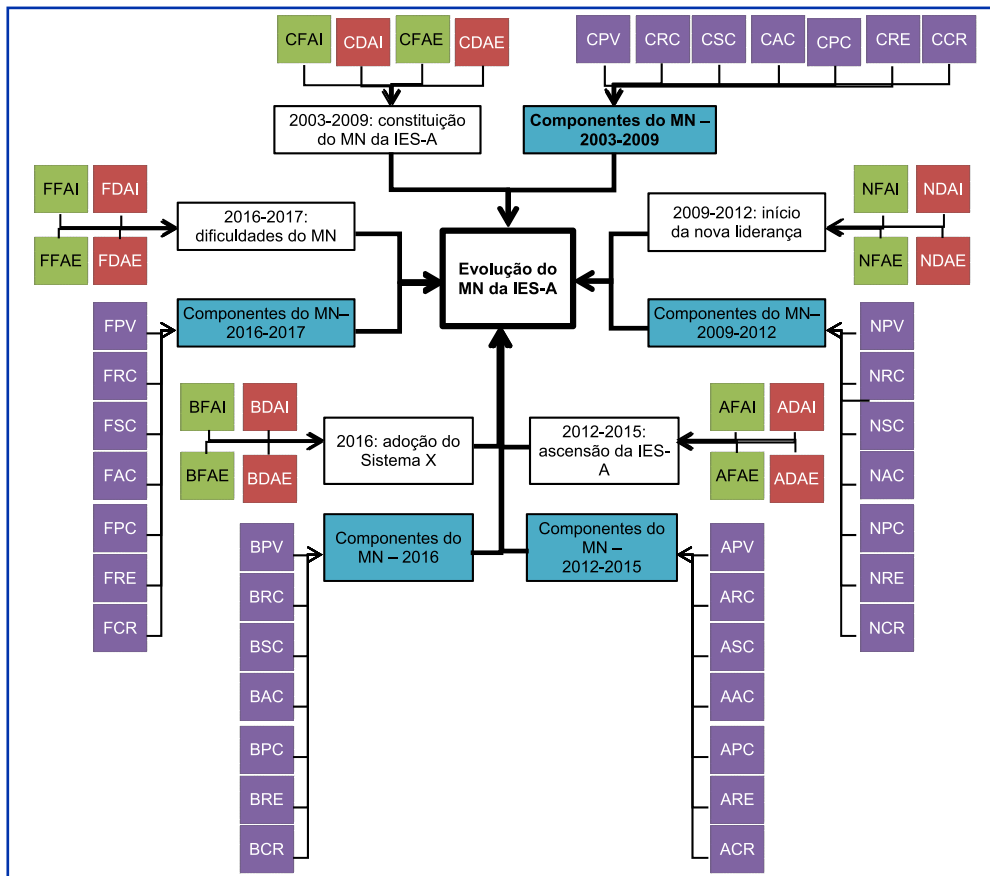
etapas cíclicas: o descontentamento quanto à situação atual; a busca ou interação entre integrantes da organização em prol da solução deste descontentamento; a visualização dos objetivos a atingir; e a implementação destes objetivos. A Figura 8 representa este modelo e suas fases em um formato circular alinhado à intersecção entre as três principais atividades do processo evolutivo de um MN – antecedentes, execução e realimentação – destacadas nos retângulos de cantos arredondados. Por sua vez, as setas amarelas e o posicionamento das formas indicam a sequência cíclica e a interação os elementos.

**Figura 8.** Relação entre as atividades do processo evolutivo de um MN e as etapas do modelo teleológico de mudança organizacional.



A partir de uma combinação de elementos conceituais com a experiência vivida dos entrevistados, a Figura 9 relaciona a metacategoria, as categorias e as subcategorias exposta no Quadro 1, que explicam a evolução do MN da IES-A ao modelo teleológico de mudança organizacional.

**Figura 9.** Relação entre o ciclo teleológico, a metacategoria, as categorias e as subcategorias.



Os blocos com siglas representam as subcategorias deste estudo. Suas cores estão relacionadas às quatro fases do modelo teleológico estabelecido por Van de Ven e Poole (1995) e Van de Ven (2007). Blocos vermelhos representam a Fase 1 – Descontentamento; blocos verdes representam a Fase 2 – Busca/ integração; blocos roxos representam a Fase 3 – Ajustar/ visualizar objetivos. Os blocos azuis representam ao mesmo tempo as categorias deste estudo e a Fase 4 do ciclo teleológico – implementação de objetivos. Os blocos em branco que contêm períodos de tempo também representam categorias deste estudo. Por fim, o bloco central em branco representa a metacategoria deste estudo.

Na evolução do MN da IES-A aqui analisada, nota-se este comportamento cíclico, disparado pelo descontentamento com a situação vigente, seguido da busca ou interação que levam à visualização de objetivos e a consequente implantação deles. O ciclo é reiniciado conforme ocorrem novos descontentamentos, oriundos de incidentes dos ambientes interno e externo à IES-A, que levam a evolução do MN como um todo.

Em todos os eventos evolutivos, um descontentamento com os resultados da fase anterior foram os disparadores do processo evolutivo subsequente. As etapas evolutivas aqui apresentadas foram influenciadas por incidentes, tanto oriundos do ambiente interno como do ambiente externo à IES-A, que exerceram influência na execução e na realimentação de cada processo evolutivo e, conseqüentemente, nos componentes do MN. Os incidentes de influência mais destacada pelos entrevistados têm relação com i) as regras governamentais para funcionamento de IES, financiamento estudantil governamental e as alterações nas regras de acesso; ii) a agência dos indivíduos integrantes da IES-A, ou seja, seus sócios, professores e demais funcionários; e iii) o conhecimento que potenciais clientes têm da IES-A, especialmente os pais que custearão os estudos dos filhos.

Salienta-se que a ocorrência de descontentamentos converge com o posicionamento de Demil e Lecocq (2010) e McGrath (2010). Estes dois autores ressaltam que MN operam em um contexto de permanente desequilíbrio frente aos ambientes interno e externo à organização, levando as organizações a buscarem soluções para evoluir seus MN e capacitá-los a continuar criando, configurando e apropriando valor para a organização.

Considerando a dinâmica de criação e apropriação do valor sob a perspectiva dos *stakeholders*, Stoelhorst (2021) aponta que a barganha interna entre o time de produção é um processo sociopolítico, onde qualquer ação tomada pelos atores para convencer a contraparte a ceder parte da divisão do valor gerado, depois da barganha com competidores é fundamental e depende do conjunto de regras e normas de governança.

Ademais, pode-se associar a evolução do MN da IES-A ao que Cloutier e Langley (2020) classificam como estilo recursivo de teorização de processos, o qual enaltece a continuidade e a adaptação ao longo do tempo. Continuadamente, os gestores da IES-A, fazendo com que o MN passasse por ciclos de

adaptação a partir da interação com os incidentes internos e externos ocorridos naquela organização.

Os processos de criação, configuração e apropriação de valor no momento inicial foram marcados pela influência dos estilos de comunicação e gestão adotados pela principal liderança, o sócio fundador, porque impactaram na entrega dos benefícios previstos na proposta de valor. Enquanto a postura acolhedora e informal da principal liderança representava incidente facilitador para o relacionamento com alunos e funcionários, seu estilo de gestão e decisão era compreendido como “centralizador”, dificultando a execução do MN. Tais incidentes remetem à importância da liderança organizacional para a execução e evolução do MN.

Outro incidente que dificultou a execução do MN refere-se à demora na obtenção de aprovação do MEC para o devido funcionamento da graduação em Administração, a qual ocorreu em 2007. Por um lado, E1 e E6 apontaram um aumento de matrículas logo após a referida aprovação. Por outro, verificou-se nas entrevistas a insuficiência de ações com vistas a reduzir tal intervalo de tempo. Talvez esta dificuldade pudesse ter sido superada com apoio de especialistas nas características do mercado brasileiro de ensino superior particular.

Um último incidente da fase inicial trouxe dificuldades à IES-A, que foi a piora do estado de saúde do sócio fundador e o seu falecimento em 2009, levando E1 a assumir a direção geral da IES-A. Os incidentes acima destacados realimentaram o MN inicial da IES-A e constituíram o conjunto de antecedentes disparadores de seu primeiro processo evolutivo.

Dentre as duas alternativas identificadas na literatura de MN para condução de processos evolutivos, observou-se que as ações de Experimentação e Revisão (Ahokangas & Myllykoski, 2014; McGrath, 2010; Müller, 2014; Sosna et al., 2010) marcaram tanto a construção inicial do MN como etapa seguinte de ascensão. Já nos processos evolutivos seguintes, as ações de Extensão e Revisão (Cavalcante et al., 2011) são predominantes.

A segunda evolução no MN da IES-A pautou-se pelo uso dos caminhos de “Extensão” e “Revisão” (Cavalcante et al., 2011), evidenciados pela execução do reposicionamento da marca, o qual alterou os processos de criação, configuração e apropriação de valor. O caminho de “Extensão” se mostrou presente nos acréscimos feitos à proposta de valor. Outra evidência do uso do caminho “revisão” está

na incorporação de ferramentas tecnológicas para gestão escolar, que facilitaram atividades-chave e passaram a ser recursos-chave da IES-A. Modificar ou aprimorar as tecnologias disponíveis como parte de um processo evolutivo em MN é recomendado por Achtenhagen et al. (2013) para incrementar o processo de criação de valor. Incorporar novas tecnologias também facilita a apropriação de valor e a reorientação do MN (Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Magretta, 2002; Teece, 2010; Voelpel et al., 2004). A “revisão” também se fez presente na ampliação do quadro de professores e na oferta de treinamentos a eles, sobre aplicação de metodologias ativas de ensino.

O processo de criação de valor foi, em linhas gerais, um processo evolutivo de cocriação (Grönroos & Voima, 2013; Gummerus, 2013), marcado por alterações progressivas nos tipos e formatos dos cursos oferecidos, iniciando com a oferta de cursos de graduação, pós-graduação e extensão em Administração; passando pelo incremento da pós-graduação no formato MBA; evoluindo com a adição de cursos tecnológicos, o curso de licenciatura em Pedagogia e o incremento promovido ao curso de graduação em Administração, denominado Programa Graduação+; e chegando à adoção do Sistema X de metodologia ativa. Quanto à configuração de valor, nota-se a tentativa de atender ao mesmo tempo três segmentos de clientes distintos, o que dificultou a resposta aos incidentes que afetam a execução de duas estratégias genéricas - liderança em custo e diferenciação (Porter, 1985).

Para Porter (1985), o uso simultâneo de mais de uma estratégia genérica é possível em circunstâncias muito específicas e raras, por exemplo, nos casos em que a organização gera uma inovação única no mercado onde atua. Contudo, o autor ressalta as dificuldades e os riscos para organizações que embasam suas ações de configuração de valor em mais de uma estratégia genérica, porque é difícil para tais organizações responder com sucesso e coesão aos incidentes que as afetam.

Todavia, a IES-A buscou adotar formas organizacionais flexíveis para guiar a execução de seu MN (Johnson et al., 2008; Menard, 2011; Volberda, 1996). Exemplo emblemático é a adoção do Sistema X como um MN paralelo ao modelo original da IES-A, inclusive aplicando esse sistema em outras IES concorrentes.

Por outro lado, algumas falhas ocorreram na comunicação com alunos em relação às regras do Sistema X, e também na execução de atividades-chave prestadas pela secretaria. Quanto a esta última, mais uma vez é válido ressaltar os ris-

cos apontados por Achtenhagen et al. (2013) e Gerasymenko, DeClercq e Sapienza (2015), quanto à inércia organizacional e a persistir em comportamentos outrora bem-sucedidos.

Cada evento evolutivo do MN IES-A foi marcado pelo emprego de mecanismos distintos para apropriação de valor, tais como o plano de reposicionamento da marca, a introdução do Fies como fonte de receitas e a implantação do Programa Graduação+.

A apropriação de valor inicialmente dependeu exclusivamente dos resultados financeiros, os quais foram influenciados por incidentes relativos à inadimplência de alunos, concessão de bolsas de estudo e baixa ocupação de vagas. Isto implicou no uso de recursos dos sócios para manter a IES-A em funcionamento e em problemas de relacionamento entre os sócios, ou seja, representaram incidentes difíceis para o MN como um todo, indicando que a sensibilidade estratégica para usar recursos financeiros influencia a execução de um MN.

Outra dificuldade surgiu da agência dos integrantes do ambiente interno, que influencia significativamente o sucesso de um MN. Apesar de incorporar novas tecnologias ao processo de apropriação de valor (Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Magretta, 2002; Teece, 2010; Voelpel et al, 2004; Zott, Amit & Massa, 2011), não foram estabelecidos mecanismos relevantes para apropriar valor, como barreiras de entrada à concorrência (Pisano, 2006; Porter, 1980; Teece, 1986) ou características não imitáveis (Leih et al, 2015; Teece, 2010). Todavia, nota-se a capacidade para estabelecer diferenciais significativos em relação à concorrência (Achtenhagen et al., 2013) e assegurar a propriedade intelectual (Pisano, 2006; Teece, 1986, 2010), devido às características do Sistema X, o qual era propriedade intelectual da IES-A. Esse sistema inovador foi um atrativo para a venda da IES-A para outra IES em 2017 e para a venda do próprio Sistema X em um processo de *spin-off* (Chesbrough & Rosembloom, 2002).

Após a implantação do Sistema X, ocorreram incidentes que facilitaram e outros que dificultaram sua execução. Dentre os facilitadores, estão o interesse de alunos e de outras IES no novo sistema, o equilíbrio da ocupação das salas de aula e a adoção de novos canais de comunicação. Por outro lado, falhas ocorreram na comunicação com alunos em relação às regras do Sistema X, bem como na execução de atividades-chave prestadas pela secretaria.

Logo que se decidiu pela adoção do Sistema X, ocorreu o incidente relativo à saída de professores que discordavam dessa decisão. Mesmo diante das melhorias evidenciadas na formação acadêmica dos alunos, tanto no mercado de ensino superior particular nacional, não foram observadas no caso estudado garantias que assegurassem a adesão dos professores quando demandados a implantar metodologias ativas de aprendizagem em suas aulas.

Assim como destacaram Cavalcante et al. (2011), Chesbrough (2010) e Demil e Lecocq (2010), a agência dos indivíduos pode representar um dos incidentes mais relevantes para o processo evolutivo de um MN, pois são os indivíduos que trazem à realidade as evoluções determinadas pelas lideranças de uma organização.

Como apontam Sosna et al. (2010), quando as evoluções em MN não fazem sentido para os demais integrantes da organização, aumentam as chances de criação de barreiras e resistências. Logo, o comportamento de parte do quadro de professores, aliado às dificuldades de captação de novos alunos foram os antecedentes mais significativos desta fase. Outrossim, é válido ressaltar os riscos apontados por Achtenhagen et al. (2013) e Gerasymenko et al. (2015), quanto à inércia organizacional e a persistir em comportamentos outrora bem-sucedidos. Tais riscos se concretizaram na IES-A, pois seus gestores optaram em 2017 pela venda da organização e pelo *spin-off* do Sistema X.

## Considerações finais

Estabeleceu-se como objetivo geral deste estudo descrever o processo evolutivo do MN de uma IES. Ao combinar a literatura de evolução de MN com os modelos de abordagem de processo, propostos por Van de Ven e Poole (1995) e Van de Ven (2007), este estudo contribui, do ponto de vista teórico, para a compreensão de um processo de evolução organizacional tanto do ponto de vista da dinâmica evolucionária em si quanto do ponto de vista da dinâmica evolutiva de MN.

Do ponto de vista empírico, o estudo proporciona uma compreensão da dinâmica evolutiva de instituições de ensino superior, não só atuantes no mercado do ensino superior particular nacional como também IES públicas, de outras localidades. Nesse sentido, sugere-se como pesquisas futuras a adição de novos casos,



com vistas a estabelecer comparativos e obter novas contribuições aos estudos sobre processos evolutivos em MN relacionados à educação superior. Ademais, o modelo conceitual proposto pode ser utilizado na análise do processo evolutivo de organizações de outros setores.

## Referências

- Achtenhagen, L., Melin, L., & Naldi, L. (2013). Dynamics of Business Models – Strategizing, Critical Capabilities and Activities for Sustained Value Creation. *Long Range Planning*, 46(6), 427–442. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.04.002>
- Ahokangas, P., & Myllykoski, J. (2014). The Practice of Creating and Transforming a Business Model. *Journal of Business Models*, 2(1), 6–18. <https://doi.org/10.5278/ojs.jbm.v2i1.719>
- Batista, B.T.B., Maciel, I.A.O., Lima, M.A.M., & Silva, J. C. (2023). Estruturas Essenciais de Metodologias Ativas: Um Estudo no Segmento de Educação Corporativa. *Administração: Ensino E Pesquisa*, 24(1), 39–71. <https://doi.org/10.13058/raep.2023.v24n1.2236>
- Bowman, C., & Ambrosini, V. (2000). Value Creation Versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy. *British Journal of Management*, 11(1), 1–15. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00147>
- Camisón, C., & Villar-López, A. (2010). Business Models in Spanish Industry: a Taxonomy-based Efficacy Analysis. *M@N@gement*, 13(4), 298–317. <https://doi.org/10.3917/mana.134.0298>
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). Competitiveness: business model reconfiguration for innovation and internationalization. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 8(2), 123–149. <https://doi.org/10.1108/1536-541011066470>
- Casadesus-Masanell, R., & Zhu, F. (2012). Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models. *Strategic Management Journal*, 34(4), 464–482.
- Cavalcante, S., Kesting, P., & Ulhoi, J. (2011). Business model dynamics and innovation: (re)establishing the missing linkages. *Management Decision*, 49(8), 1327–1342. <https://doi.org/10.1108/00251741111163142>
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2-3), 354–363. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation’s technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529–555.
- Chim-Miki, A. F., Campos, D. B., & Melo, L. S. A. (2019). Definindo Espaços de Educação Criativa no Ensino Superior de Administração através de Mecanismos de Cocriação de Valor. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 20 (2), 362–401.
- Cloutier, C., & Langley, A. (2020). What makes a process theoretical contribution? *Organization Theory*, 1(1), 2631787720902473.

- Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning*, 43(2-3), 227–246.
- Dewey, J. (1976). *Vida e Educação: I A criança e o programa escolar e II Interesse e Esforço*. Melhoramentos.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: a leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43(2-3), 370–382. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006>
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32.
- Flores, J. G. (1994). *Análisis de datos cualitativos - aplicaciones a la investigación educativa*. PPU.
- Francisco, R., & Meirelles, D. S. (2016). Technologies for Distance Education and the Development of Technological Competence: a Case Study in an Institution of Higher Education. *Redes.com*, 3, 150–169.
- Gephart, R. P. (2004). Qualitative Research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, 47(4), 454–462. <https://doi.org/10.5465/amj.2004.14438580>
- Gerasymenko, V., DeClercq, D., & Sapienza, H. J. (2015). What makes a process a capability? Heuristics, Strategy and Effective Capture of Opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9, 79–98.
- Godoy, A. S. (2006). Estudo de caso qualitativo. Em: A. B. da Silva, C. K. Godoi, & R. Bandeira-De-Mello (Eds.), *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos* (pp. 115–146). Saraiva.
- Grönroos, C., & Voima, P. (2013). Critical Service logic: Making Sense of Value Creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 133–150. <https://doi.org/10.1007/s11747-012-0308-3>
- Gummerus, J. (2013). Value creation processes and value outcomes in marketing theory. *Marketing Theory*, 13(1), 19–46. <https://doi.org/10.1177/1470593112467267>
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, (50), 50–59.
- Langley, A., & Tsoukas, H. (2016). *The Sage handbook of process organization studies*. London: SAGE Publications.
- Leih, S., Linden, G., & Teece, D. J. (2015). Business model innovation and organizational design: a dynamic capabilities perspective. Em: N. J. Foss & T. Saebi (Eds.), *Business Model Innovation: The Organizational Dimension* (pp. 24–42). Oxford University Press.
- Leitão, A., Cunha, P., Valente, F., & Marques, P. (2013). Roadmap for Business Models Definition in Manufacturing Companies. *Procedia CIRP*, 7, 383–388. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2013.06.003>
- Leite, L., & Saldaña, P. (2019). *Governo Temer atrasa repasses de financiamento estudantil a faculdades*. Folha de S.Paulo. <http://www1.folha.uol.com.br/educacao/2016/09/1817930-governo-temer-atrasa-repasses-de-financiamento-estudantil-a-faculdades.shtml>
- Linder, J., & Cantrell, S. (2000). *Changing Business Models: Surveying the Landscape*. Institute for Strategic Change.
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, (80), 86–92.
- Mahadevan, B. (2000). Business Models for Internet-Based E-Commerce: An Anatomy. *California Management Review*, 42(4), 55–69. <https://doi.org/10.2307/41166053>

- McGrath, R. G. (2010). Business Models: A Discovery Driven Approach. *Long Range Planning*, 43(2-3), 247–261. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.005>
- Meirelles, D. S. (2019). Business Model and Strategy: In Search of Dialog through Value Perspective. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(6), 786–806. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019180314>
- Meirelles, D. S., Leon, F. H. A. D., Santos, L. A. P. dos, & Francisco, R. N. D. (2017). Tecnologia e Competências Tecnológicas em Educação a Distância: Um Estudo Exploratório. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 9(2), 140–166. <https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2017.v9i2.302>
- Menard, C. (2011). Hybrid Modes of Organization. Em: R. Gibbons & J. Roberts (Eds.), *Handbook of Organizational Economics* (pp. 1066–1108). Princeton University Press.
- Müller, C. (2014). Business model change concepts - a literature review. *XXV ISPIIM Conference*, (25), 1–16.
- O’reilly III, C.A., & Tushman, M. (2016) *Lead and Disrupt – How to solve the innovator’s dilemma*. Stanford Business Books.
- Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology a proposition in a design science approach*. Université De Lausanne - École Des Hautes Etudes Commerciales.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Campus.
- Pisano, G. (2006). Profiting from innovation and the intellectual property revolution. *Research Policy*, 35(8), 1122–1130. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2006.09.008>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Santos, A. R. (2004). *Metodologia Científica: a construção do conhecimento* (4. ed.). DP&A.
- Sindicato das Mantenedoras de Ensino Superior. (2018). Mapa do Ensino Superior no Brasil. Recuperado em 19 de junho de 2024, de <https://www.semesp.org.br/pesquisas/mapa-do-ensino-superior-no-brasil-2018/>
- Sosna, M., Treviño-Rodríguez, R. N., & Velamuri, S. R. (2010). Business Model Innovation through Trial-and-Error Learning. *Long Range Planning*, 43(2-3), 383–407. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.003>
- Stoelhorst, J. W. (2021). Value, rent, and profit: A stakeholder resource-based theory. *Strategic Management Journal*, 44(6), 1488–1513. <https://doi.org/10.1002/smj.3280>
- Teece, D. J. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, 15(6), 285–305.
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Van de Ven, A. H. (2007). *Engaged Scholarship - A Guide for Organizational and Social Research*. Oxford University Press.
- Van de Ven, A. H., Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Journal*, 20(3), 510–540.
- Voelpel, S. C., Leibold, M., & Tekie, E. B. (2004). The wheel of business model reinvention: how to reshape your business model to leapfrog competitors. *Journal of Change Management*, 4(3), 259–276. <https://doi.org/10.1080/1469701042000212669>

- Volberda, H. W. (1996). Toward the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments. *Organization Science*, 7(4), 359–374. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.4.359>
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 361–386. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361>
- Williamson, O. E. (1985). *Las instituciones económicas del capitalismo*. Fondo de Cultura Económica.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: design and methods*. Sage Publications.
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Business Model Design: an Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43(2-3), 216–226.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>